

**Pregledni rad**

UDK 005.32:159.947

DOI 10.7251/MFP1701327J

COBISS.RS-ID 6752280

# ORGANIZACIONA KULTURA I MOTIVACIJA

**Zorka Jugović<sup>1</sup>, Bojana Ilišević, Melanija Ilić, Branka Kolar Mijatovic****SAŽETAK**

*Organizaciona kultura predstavlja deo opšte kulture. Tradicija, običaji, navike, sistem vrednosti, stavove, merila predstavljaju kulturu. Organizaciona kultura se predstavlja kao sistem pretpostavki, vrednosni način ponašanja. Izvor organizacione kulture i motivacije je u samom pojedincu, a cilj je uspešno izvršenje posla i zadovoljstva koje iz toga proizlazi. O motivaciji i organizacionoj kulturi kod nas se mnogo govori, nesporno se priznaje njen veliki značaj za uspeh u radu i kvalitetu. Radnici su motivisani na razne načine. Jedan od glavnih faktora motivisanja je novac odnosno zarade. Pojam motiva podrazumeva pokretač ljudske aktivnosti pa se može reći da motivacija predstavlja sastavni i pokretački deo svake ličnosti. Motivacija usmerava ponašanje u pravcu zadovoljenja određenih bioloških, psihičkih i socijalnih potreba i utiče na intenzitet i trajanje aktivnosti.*

**Ključne reči** kultura, motivacija, aktivnost, vrednosti i novac

**ABSTRACT**

*Organizational culture is a part of the general culture. Tradition, customs, habits, system of values, attitudes, criteria represents a culture. Organizational culture presents itself as a system of assumptions, values of behavior. The source of organizational culture and motivation is in the individual, and the goal is to successfully perform the job and the satisfaction that arises from it. There is much talk about motivation and organizational culture, and its undoubtedly acknowledged its great importance for success in work and quality. Workers are motivated in various ways. One of the main factors of motivation is money or earnings. The notion of motive implies the trigger of human activity, and it can be said that motivation is an integral and moving part of every person. Motivation directs behavior towards meeting certain biological, psychological and social needs and affects the intensity and duration of the activity.*

**Key words** culture, motivation, activity, values and money

## MOTIVACIJA

Svako od nas može nešto da uradi jer ima određene sposobnosti, fizičke i psihičke. Svako zna nešto da radi i svako hoće ili neće da radi. Motivacija usmerava ponašanje u pravcu zadovoljenja određenih bioloških, psiholoških i socijalnih potreba i utiče na intenzitet i trajanje aktivnosti.

**Definicija motivacije**

Pod pojmom motiva podrazumeva se pokretač ljudske aktivnosti, pa se analogno tome može reći da motivacija predstavlja sastavni pokretački deo svake ličnosti.

<sup>1</sup> Pr. dr Zorka Jugović, spc. Bojana Ilišević, sp. dr Melanija Ilić, dr dc. Branka Kolar Mijatovic, agrofarmzorka@gmail.com

Kao što vidimo, na organizam svakog čoveka deluju određene draži, koje predstavljaju uzrok fizičke i psihičke aktivnosti organizma, čiji je cilj zadovoljenje potreba. Gladan čovek polazi u potragu za hranom i kada se najede oseća zadovoljstvo (ponekad i odvratnost). Slično se ponaša i usamljen čovek dok ne nađe društvo. Motivacija za rad se može bazirati na zadovoljenje jedne ili više bioloških i psihičkih potreba, pa prema tome može biti i u vidu materijalizovanih nagrada, a u izuzetnim slučajevima i u vidu kazne. To su sve psihosociološka sredstva motivacije. Ona treba da bude prilagođena osobinama i sposobnostima pojedinca, mada se može govoriti i o nekim njihovim opštim karakteristikama primene u radnim situacijama. Težina preokupacija svakog menadžera u ostvarenja ciljeva je da obezbedi adekvatno učešće ljudi u obavljanju poslova. Od kvaliteta učešća ljudi, njihovog zalaganja, zavisi stepen učestalosti pojedinaca i pojedinačno grupe. Pretpostavka za učešće kroz obavljanje zadataka je da postoji podstrek, motiv, da se svaki pojedinac uključi, da počne da radi i prirodno da produži.

Prema H. Koontzu proces motivisanja na uzročno posledičnoj osnovi. U kontekstu ovog lanca potreba-želja-zadovoljenje, autor ukazuje na pojednostavljenje interpretacije. Dodajući pri tome da potrebe nisu uvek uzrok ponašanja, već da mogu biti i njihov rezultat. Od menadžera se očekuje da uspostavi mehanizam što direktnijeg sankcionisanja kvaliteta rezultata kako bi pružio podršku pozitivnim ostvarenjem i opomenu na potrebu korigovanja ponašanja. Brojni su uslovi oko realizovanja radnog angažmana prisutni, kao što su na primer radni uslovi, stalnost ili promenljivost radnih zadataka, stepen zavisnosti od drugih izvršilaca, informisanost, promene u užoj i široj radnoj sredini i sl.

Prihvatajući u osnovi šemu potrebe-želje-zadovoljenja, treba ustanoviti koje su potrebe čoveka na radu. S obzirom na to da je ljudsko biće:

- psihofizički entitet i
- društveno biće

Očigledno je da postoje dve vrste potreba i to egzistencijalne potrebe i psihosociološke potrebe. Egzistencijalne potrebe obuhvataju fizičke potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe pripadanja i druženja. Psihosociološke potrebe pokrivaju potrebe za priznanjem potrebe za: samopotvrđivanjem, potrebe za moći, potrebe za uspehom.

Između brojnih determinanti koje opterećuju ulogu pojedinih potreba izdvajaju se neke od značajnih:

- sistem vrednosti; nije isti ni u zajednicama sa istovetnim društveno ekonomskim sistemom, a pogotovu ne sa različitim. To, međutim, nije jedini razlog za razlike, tradicija, kultura, istorija i drugo takođe opredeljuju sistem vrednosti u nekoj sredini. Poznate sintagme „Japanac živi da bi radio”, a „Amerikanac radi da bi živeo” ukazuje nebitne razlike u sistemu vrednosti posebno što jedan, odnosno drugi, očekuje odnosno vrednije od rada tj. u životu,
- nivo ekonomske razvijenosti; ukoliko je neka zemlja na nižem nivou ekonomske razvijenosti fiziološke potrebe su primarnije i obrnuto, ali opet u kontekstu usvojenog sistema vrednosti,
- uzrast; stariji radnici preferiraju potrebe pripadanja i priznanja u odnosu na mlade koji se opredeljuju za fiziološke potrebe i njima podobne,
- etničko poreklo; istorija i tradicija pojedinih etničkih grupa predstavlja generalni okvir, koji uslovljava, neka specifična ponašanja i tom kontekstu motivacione procese,

- status u hijerarhiji; menadžeri posebno na višim nivoima ističu potrebe za priznanjem, samopotvrđivanjem, uspehom i moći u odnosu na ostale izvršioce i
- kreativnost ličnosti; u odnosu na rangiranje pojedinih potreba stepen kreativnosti ličnosti definiše potrebe „više” nivoa u koje se ubrajaju za ovaj slučaj relevantne potrebe za priznanjem, samoopterećivanjem i uspehom.

Motivacija za rad je stara možda koliko i sam rad. Najpoznatije teorije motivacije mogu se svrstati u teorije ljudskih potreba i procesne teorije.

### **1. 2. Teorija ljudskih potreba**

U ovu grupu svrstavaju se teorije koje imaju neke od ljudskih potreba, koje treba zadovoljiti posredstvom adekvatnog ponašanja uz instrumentaciju novca ili nekog drugog sredstva. Iz ove teorije odabrane su sledeće:

- Hijerarhija potreba,
- ERG-teorija,
- Teorija stečenih potreba i
- Herzbergova dvofaktorska teorija.

Teorija ljudskih potreba prave teorije o motivacionom ponašanju. Osnovni sadržaj ovih teorija su ljudske potrebe i ono što ljude motiviše na određeno vreme. Potrebe ljudi mogu biti: unutrašnje, fizičke ili emocionalno stanje koje utiče na usmeravanje ličnosti određenim aktivnostima. Ljudi imaju različite potrebe kao što su potrebe za hranom, oblačenjem, obrazovanjem i sl. Međutim, ne može se u svakom slučaju utvrditi vrsta potrebe, kao što i akcije ljudi ne obezbeđuju uvek zadovoljenje potreba ljudi. Jedan od značajnih faktora motivacije je novac, takođe novac utiče i na ponašanje faktora u organizaciji. Novac se ranije zapostavljao kao motivator, isticali su se drugi (važniji) motivatori kao što su samostalnost u obavljanju poslova, participacija u odlučivanju i sl. Novac koji radnici dobijaju, može imati značajan uticaj na njihovu motivaciju i produktivnost. Teorija motivacionih procesa se pojavila iz razloga što teorija potreba nije uspela da da celovit odgovor na pitanje šta je motivacija, odnosno šta motiviše ljude u određenim situacijama. Zbog složenosti ovog problema, mnoga istraživanja motivacije bila su usmerena prema procesu, odnosno, tragaju za određenim aktom motivisati radnike.

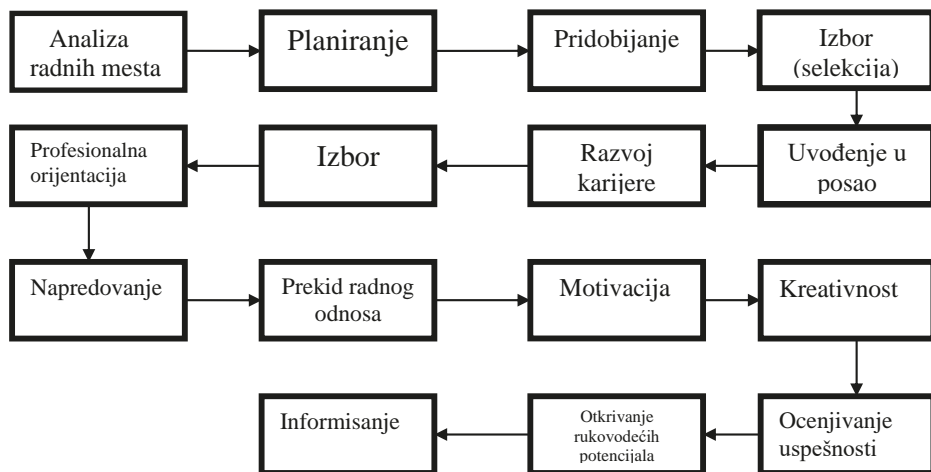
Dosad je razvijeno nekoliko teorija motivacionih procesa, među kojima je najznačajnije:

- teorija očekivanja,
- teorija podsticanja i
- teorija postavljanja ciljeva.

Teorija očekivanja zasniva se na pretpostavci da motivacija predstavlja proces izbora ponašanja od koga pojedinac očekuje određenu naknadu ili rezultat.

Teorija podsticanja zasnovana je na ideji da ljudi žele zadovoljstvo, izbegavaju neprijatnost i da nastoje pronaći akciju koja im donosi najviše koristi uz najmanje žrtve.

Teorija postavljanja ciljeva predstavlja specifičan naučni pristup istraživanju motivacije. Radnici sa specifičnim i jasno definisanim ciljevima su više motivisani, bolje koriste svoje radno vreme, odlučniji su i energičniji.



Slika1. Šema procesa i funkcije ljudskih potencijala

Šema prikazuje kojim putem se kreću procesi i funkcije od analize radnih mesta do informacije.

### 1. 3. Procesne teorije

Potrebe ljudi rastu, kada narastu do određenog kritičnog nivoa, dovodi do pokretanja čoveka na odgovarajuće ponašanje, radno angažovanje. S obzirom na to da se gotovo svaki radni angažman odvija u vremenu, okolnosti pod kojima se realizuje, podleže se izmenama koje se odnose na ponašanje pretpostavljenog menadžera i ponašanje izvršioca, odnosno podređenog menadžera.

Teorija očekivanja; u pozadini radnog angažovanja svakog pojedinca je dovoljno pojačana potreba, koja treba da se zadovolji. U kojoj meri će se zadovoljiti, zavisi od očekivanog efekta u odnosu na zadovoljenje. Teorija očekivanja ističe da će motivacija zavistiti od sledećih varijanti:

- Očekivanje, osoba smatra da će naporan rad, zalaganje uroditi odgovarajućim nivoima izvršenja zadataka, što važi obrnuto,
- Instrumentacija, osoba veruje da će uspešno obavljanje posla biti na odgovarajući način nagrađeno, kao i kažnjeno u slučaju nedovoljno kvalitetnog efekta i
- Vrednovanje, za očekivani efekt osoba dodeljuje neku vrednost kojoj iskazuje šta to znači u kontekstu zadovoljenja potreba.

Teorija pojačavanja; za razliku od ostalih, Teorija pojačavanja prema Skinneru, je ponašanje pojedinaca koje za njega nastaju u datim uslovima sredine. Ponašanje kao izbor između brojnih varijanti, koji pojedinac primeni radi postizanja zadovoljenja potreba, suočava se sa reagovanjem sredine, prevashodno nadređenog menadžera. Mogući su sledeći ishodi:

- Pozitivno; u kom slučaju se takvo ponašanje uklapa u očekivanja za ostvarenje ciljeva, pa nailazi na odziv u vidu priznanja, nagrada, povećanja plata i sl,

- Negativno; kada odabrano ponašanje ne nailazi na podršku sredine, tj, od menadžera i
- Kažnjavanje pojedinca biva ocenjeno nepodobnim, pa se prema njemu primenjuje kažnjavanje kako bi se sprečilo ponavljanje takvog ponašanja.

Teorija pravičnosti; u svojoj osnovi, koreni Teorije pravičnosti leže u ljudskoj prirodi da svoje angažovanje, posebno priznanje platu na primer, poredi sa drugima sa kojima radi. Poređenje naročito izbija u prvi plan kada su posredi nedovoljne plate.

#### **1. 4. Motivacija i radno angažovanje**

Motivacija predstavlja složenu i nedovoljnu istraženu oblast ljudskog ponašanja. Ona je pokretač svih individualnih aktivnosti i značajna regulaciona varijabla radnika i rukovodeće funkcije organizacije. Pod motivacijom podrazumevamo sve ono što iznutra pokreće neku ličnost na određenu aktivnost i sve što usmerava ili obustavlja tu aktivnost. Između radnog angažovanja motiva i organizacionih ciljeva postoji čvrsta međusobna povezanost.

Čovek radi da bi sebi i onima koji zavise od njega obezbedio sredstva za život. Ukoliko je ponašanje određenog radnika uzrokovano potrebama motiva, koji mu daju snagu i određuju ciljeve njegovih aktivnosti. Motivacija prethodi svakoj čovekovoj aktivnosti. Ona predstavlja urođeni ili stečeni oblik usmerenog ponašanja ličnosti za obavljanje određenih aktivnosti. Ponašanje je pojava uslovljena karakteristikama ličnosti i specifičnostima okruženja. Motivaciju možemo objasniti samo na osnovu izučavanja individualnih specifičnosti. Ove specifičnosti bile su dosad značajna prepreka razvoja opšte teorije. Za izučavanje motivacije postoji više različitih teorija koje su objašnjene. Nagrade usmeravaju aktivnost pojedinca i grupe u željenom pravcu. Pohvale i nagrade utiču na samopouzdanje i sigurnost izvršioca, a u daljim aktivnostima podstiču samoinicijativu i zalaganje.

Ukori i kazne deluju na motivaciju više indirektno, jer treba da spreče neželjene aktivnosti ili da kazne štetno delovanje pojedinca ili grupe. Gledano sa aspekta pojedinca, to je sredstvo kočenja ili sprečavanja njihovih aktivnosti, koja je individualno posmatrano bila prijatna u datom trenutku. Pri izricanju kazne menadžer treba da bude izuzetno oprezan, a poželjno je da pre toga iskoristi druge mere kao što su savetovanja, opomene, kritike i sl. Ako dođe do zaključka da je kazna neizbežna, izriče se kazna uz opreznost da se ne povredi ličnost, u tom slučaju istaknu se i pozitivne osobine, a osudi samo pogrešan potez, greška. Preporučuje se takođe, rehabilitovanje kaznene osobe nakon isticanja mandata kazne, ukoliko više neprave greške.

Za sve individualne pohvale, nagrade, ukore ili kazne važi pravilo prethodnog ispitivanja koga, kada, kako i zašto, nagrada ili kazna. To znači da nije svejedno u kojoj situaciji će se primeniti neka mera. Možda određena ličnost u datom ima velike lične probleme ili su u radnoj situaciji loši međuljudski odnosi. Sredstva motivacije različito deluju na određene ličnosti. Na povučene i stidljive osobe veoma pozitivno deluju pohvale ili nagrade, dok kazna ili ukor mogu doživeti kao katastrofu. S druge strane, preterano samouverene ličnosti ne treba mnogo hvaliti, jer mogu steći pogrešnu sliku o sebi i tražiti ono što ne zaslužuju.

Ista sredstva, različite operacije; reakcije pojedinca na primeru pojedinih mera ili sredstava motivacije nije uvek moguće tačno predvideti, jer to zavisi od više faktora, koji su po prirodi urođeni ili stečeni. Među njima jedan od važnijih je sposobnost pojedinca, koja dolazi do izražaja u celokupnom ponašanju, u opažanju i procenivanju sopstvenih spo-

sobnosti. Važno je da svako o sebi ima realnu sliku, da ne precenjuje ili potcenjuje svoje sposobnosti, niti svoje mogućnosti.

### **1. 5. Motivacija za kvalitet**

**„Nema čoveka koji nije sposoban da uradi više i bolje  
od onoga što misli da može“  
Henry Ford**

U svakodnevnoj praksi se pod motivacijom podrazumevaju veoma različiti, često pojednostavljeni i nepotpuni sadržaji. Motivacija (ranije volja) za rad je inače veoma složen pojam kojim se ljudi bave toliko dugo, koliko i samim fenomenom organizacija i usmeravanja ljudskog rada. Ozbiljnije, naučno bavljenje motivacijom, počinje međutim tek sa razvojem industrije, početkom tridesetih godina ovog veka i doživljava kulminaciju poslovnog tridesetak godina. Danas je, pored stalnog ažuriranja znanja i sposobnosti, u poslovnom svetu centralno pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad, kao važnih faktora poslovnog uspeha i konkurentske predanosti.

Prema pisanju časopisa „Flying Deutchman“ još 1991. god, tadašnji predsednik kompanije „Nestle“ gospodin Maucher je govorio: „Svaka kompanija danas zna kako da vodi kompanije ekonomske propagande i kako da gradi fabrike. Rukovodioci proizvodnje (koji prate proizvod od zamisli, preko proizvodnje do plasmana) u „Univeleru“ dobijaju isto obrazovanje kao i ljudi toga kova u „Nestleu“. Zbog toga ako želimo da osvojimo prednost od 5% nad konkurencijom moramo se osloniti na psihološke činioce. Naši ljudi moraju biti upravo toliko više podsticani da „grizu“ posao. A to je upravo onaj višak vrednosti potreban „Nestleu“. “[2] str. 197

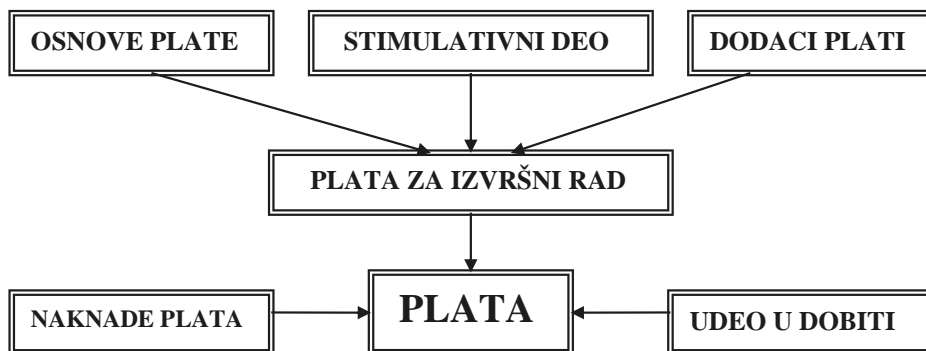
Izučavanje motivacije za rad u osnovi ima dva najvažnija cilja, a to su poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta rada i humanizovanje uslova rada, odnosno poboljšanje kvaliteta radnog života.

#### **1. 5. 1. Motivacija za rad i motivacija za kvalitet**

Postoje brojne i različite definicije motivacije za rad. Za operativnu upotrebu pogodna je definicija prema kojoj: „Motivaciju za rad čine faktori koji pokreću, organizuju, usmeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti“. Služeći se jezikom menadžera, motivaciju možemo definisati kao: „Ono čime se obezbeđuje da se ljudi ponašaju na poželjan način, kojim se postižu ciljevi organizacije i istovremeno zadovoljavaju potrebe zaposlenih“, ili kraće: „Motivacija je sposobnost (rukovodioca) da iz prosečnog saradnika izvuče maksimum“.

I u jednoj i u drugoj menadžerskoj definiciji motivacije uočava se „dobitno-dobitna“ kombinacija:

- ljudi svojim potencijalom (znanjima, sposobnostima, ponašanjem) doprinose ostvarenju ciljeva organizacije
- zauzvrat organizacija im omogućava da kroz ostvarenje njihovih ciljeva ostvare svoje lične i profesionalne ciljeve.



Slika2. Šema osnove korporativne plate

Na šemi br. 2 je prikazana plata i osnovi korporativne plate. Naknada plate, udeo u dobiti, plata za izvršni rad, osnova plate, dodaci plati, stimulativni delovi su prikazani kao elementi koji su vezani za platu, a takođe i koji utiču na platu.

### 1. 5. 2. Faktori motivacije za rad i kvalitet

Motivacija za rad i motivacija za kvalitet uslovljene su čitavim nizom međusobno usvojenih faktora kao što su:

- Individualne karakteristike pojedinca (stavovi, potrebe, interesi, aspiracije, sposobnosti, osobine ličnosti, unutrašnji motivi, motiv postignuća...),
- Karakteristike posla (vrsta posla, stepen samokontrole, odgovornost, složenost rada, kreativnost...),
- Karakteristike šire radne jedinice i ukupne klime u organizaciji – organizacionog ambijenta (rukovođenje, organizacija, komunikacija, međusobni odnosi),
- Nivoi i karakteristike tehnološkog i ekonomskog razvoja organizacije i društva u celini i
- Društveno-ekonomski odnosi i sistem vrednosti, kultura, religija, geografsko područje.

Menadžment organizacije nije u mogućnosti da u istoj meri kontroliše dejstvo svih grupa faktora. On, međutim, mora da ih poznaje i da upravlja onim faktorima koji su pod njegovim ingerencijom. To se pre svega odnosi na individualne karakteristike pojedinaca, karakteristike posla i karakteristike organizacionog ambijenta.

Važnost uticaja individualnih karakteristika (motiva postignuća, osobina ličnosti, stavova i vrednosti) na uspeh u radu i kvalitet naglašena je u delu posvećenosti selekciji kadrova.

Kao što je rečeno, motivacija za kvalitet, se pretežno zasniva na unutrašnjim faktorima, karakterističnim za pojedinca, zatim, na motivu samoaktualizacije i motivu postignuća

Kvalitetu teže zaposleni kojima uspešno obavljanje posla samo po sebi predstavlja zadovoljstvo. U osnovi, unutrašnja motivacija se može smatrati određenom strukturom stavova i vrednosti, koja predstavlja opštu životnu orijentaciju ljudi. To je svojstvena, stečena relativno stabilna tendencija ka određenim oblicima ponašanja u stvaranju opštih i inter-

nacionalnih ciljeva. Kvalitet traži celog čoveka, potpunu prednost ostvarenja postavljenih ciljeva i standarda i njihovo stalno preispitivanje i unapređenje.

Ličnosti sa izraženom unutrašnjom motivacijom, motivom postignuća i potrebom samoaktualizacije imaju sledeće bitne karakteristike:

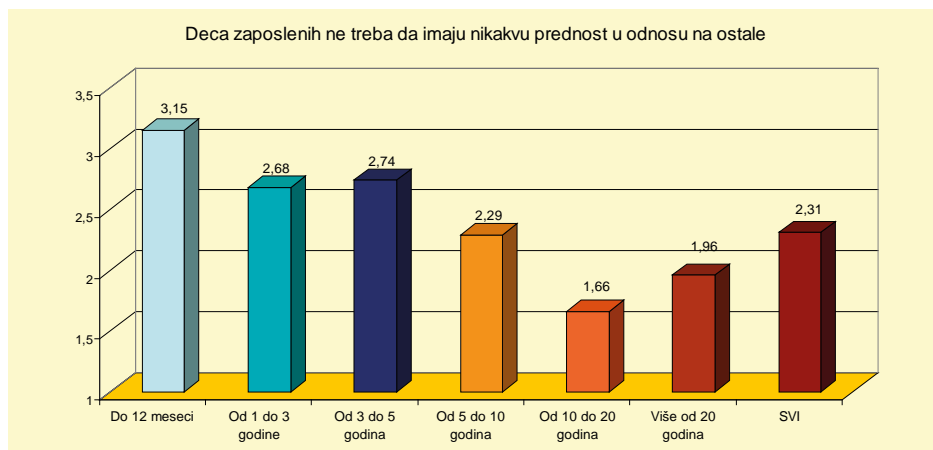
- vole situacije u kojima mogu da preuzmu ličnu odgovornost za rešavanje problema,
- oslanjaju se na lične sposobnosti i zalaganje, a ne na sreću, sudbinu, slučaj,
- teže da postavljaju umerene ciljeve i preuzimaju rizik, jer aktivnosti bez rizika nije izazov. Isto tako preveliki rizik umanjuje šanse da se ostvari cilj i imaju jaku potrebu za povratnim informacijama o postignutom rezultatu.

Ljudi se razlikuju po stepenu razvijenosti unutrašnje motivacije. Najveći broj ljudi ima prosečno razvijenu unutrašnju motivaciju. Potrebe za postignućem i samoaktualizacijom koje stoje u osnovi motivacije za kvalitet formiraju se još u ranom detinjstvu, u porodici, pod uticajem roditelja, u školi i široj socijalnoj sredini, tako da se kasnije teže menjaju. Organizacija koja želi da obezbedi kvalitet treba, kao što je već rečeno, o ovoj činjenici da vodi računa pri izboru i zapošljavanju kadrova, posebno se radi o ključnim poslovima i rukovodiocima. Za uspešno motivisanje važna je kvalitetna selekcija prema svim relativnim kriterijumima, a ne samo prema posedovanju unutrašnje motivacije i motiva postignuća, jer čoveka koji po svojim ukupnim sposobnostima, znanjem, veštinama i ostalim karakteristikama, ne odgovara zahtevima posla teško je motivisati. Iako organizacija realno nije u mogućnosti da zapošljava samo ljude sa visokorazvijenim motivom postignuća i samoaktualizacije, nije dobro da se pojedinci sa nedostatkom inicijative i samostalnosti nađu na rukovodećem mestima i na kreativnim poslovima, kao i da većina saradnika bude nesamo-stalna i sa nedovoljno istraženim motivom postignuća. U našim društvenim preduzećima i institucijama je upravo takav slučaj. Briga za usklađivanjem karakteristika zaposlenih sa zahtevima posla ne prestaje selekcijom pri zapošljavanju. Kada je radnik primljen celog nje-govo buduće angažovanje i razvoj treba da bude praćeno pažljivim usklađivanjem posla prema aktuelnom nivou sposobnosti, znanja, osobinama ličnosti i veštinama. Posao ne bi trebalo da bude ispod aktuelnih mogućnosti i potencijala zaposlenog, niti previše iznad.

Istraživanja Dejvida Meklilenda pokazala su da osobama sa razvijenim motivom postignuća najviše odgovaraju tzv. preduzetnička zanimanja koja imaju:

- više mogućnosti za iniciranje odlika,
- više individualne odgovornosti za odlike i njihove efekte,
- više objektivnih povratnih informacija o rezultatima i uspehu donetih odlika i
- više rizika i izazova.





Slika 3. Razlike u vrednostima i stavovima po godinama staža

Grafički prikaz razlike u stavovima po godinama staža prikazuje odnos vrednosti ljudi od jedne do dvadesete godine radnog staža.

### 1. 5. 3. Motivacija rukovodioca

Za motivaciju zaposlenih ključnu ulogu imaju rukovodioci. Na pitanje – šta motiviše rukovodioca odgovara se da je to paradoksalno. U poslovnoj i stručnoj literaturi se retko mogu sresti studije o motivisanju rukovodioca. Kao da se motivacija rukovodioca podrazumeva. U postojećoj literaturi navodi se da su konkretni motivatori menadžera na Zapadu najčešće – plata i udeo u dobiti, a zatim status i društveni ugled.

		DIREKTNE MATERIJALNE KOMPRESIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPRESIJE
NIVO	POJEDINAC	PLATA, BONUSI, NAKNADA ZA INOVACIJE I POBOLJŠANJE, NAKNADA ZA ŠIRENJE ZNANJAI FLEKSIBILNOST I OSTALI BONUSI.	STIPENDIJE I ŠKOLARINE, POSLOVNA PUTOVANJA, SPECIJALIZACIJE, PLAĆENO ODSUSTVO I SLOBODNI DANI, AUTOMOBIL KOMPANIJE I MENADŽERSKE BENIFICIJE.
	PREDUZEĆE	BONUSI VEZANI ZA REZULTATE I DOBITAK ORGANIZACIONE JEDINICE, UDEO U PROFITU I UDEO U VLASNIŠTVU.	DRŽAVNO OSIGURANJE, ZDRAVSTVENA ZAŠTITA, ŽIVOTNO I DRUGO OSIGURANJE, NAKNADE ZA NEZAPOSLENOST, OBRAZOVANJE, GODIŠNJI ODMOR, DRŽAVNI PRAZNICI I DODACI ZA DECU I STARIJE.

Tabela 1. Sastav motivacionih strategija

Potreba za uspehom je unutrašnji nagon čoveka da radi, da proizvodi, da uspe samo osoba koja ima ovu potrebu – cilj je uspeh i uživanje u osećaju da je bolji od drugih, a ne bogatstvo. Bogatstvo može da ima funkciju da se postignuti uspeh obeleži, ali nije cilj samo

po sebi. Rukovodioci imaju razvijenu potrebu za uspehom (takve osobe su dobri stručnjaci i kreativci, ali ne i rukovodioci).

#### **15. 4. Upravljanje motivacijom za kvalitet**

Na pitanje - Kako upravljati motivacijom na kvalitet, odgovor je da posmatrano u ravni psiholoških saznanja, može se postaviti i pitanje kako je moguće upravljati unutrašnjom motivacijom koja stoji u osnovi motivacije za kvalitet? Njen izvor je u samom pojedincu, a cilj je uspešno izvršavanje posla i zadovoljstva koje iz toga proizlazi.

Organizacija koja interveniše spoljnim stimulansima stvara uslove da odvoji zaposlene od sadržaja posla i rad pretvori u instrument za dobijanje tih stimulansa, što može biti kontraproduktivno za kvalitet. Ne ulazeći ovom prilikom u složen problem upravljanja unutrašnjom motivacijom u organizaciji, valja reći da ono mora biti tako postavljeno, da naglasak bude na učvršćenju osećaja kompetencije i samousmjerenja pojedinca, a ne na spoljnoj kontroli. Osobi sa jakim unutrašnjom motivacijom je važno da ima osećaj da je ona inicijator aktivnosti, da je kvalitetno urađen posao njen izbor i njeno lično postignuće.

U razumevanju logike upravljanja motivacijom u organizaciji pomažu nam nalazi pomenutih, humanistički orijentisanih teoretičara motivacije Maslova i Herzberga kao i stavovi poznate teorije Y. Dagleasa Mekgregora. Prema Mekgregoru upravljanje motivacijom zasniva se na usaglašavanju potreba i ciljeva organizacije i pojedinaca. Taj proces nije jednostavan ni lak, ali je jedini pravi put za uključivanje zaposlenih u probleme kvaliteta.

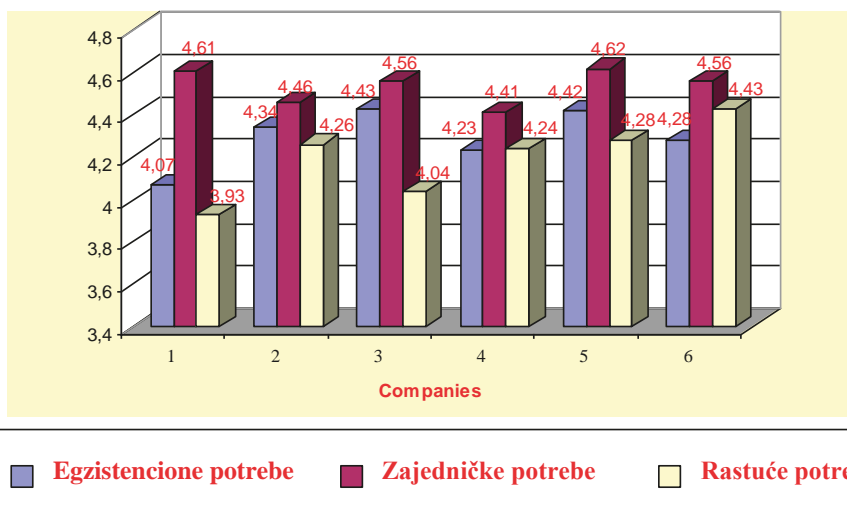
#### **1. 5. 5. Motivacija i nacionalna kultura**

Na grafičkom prikazu predstavljen je odnos motivacije i nacionalne kulture jedne kompanije odn. odnos egzistencijalnih, zajedničkih i rastućih potreba.

Kod motivacije i nacionalne kulture izdvajamo tri hipoteze:

- Hipoteza 1: Nacionalne kulture sa izraženim kolektivizmom i „ženskim” vrednostima predstavljaju vrlo stimulativan socijalni ambijent za razvoj i izražavanje potreba pripadanja. Nasuprot tome, u individualističkim kulturama i onim u kojima su prisutne „muške” vrednosti, potrebe pripadanja su potisnute i njihov relativan značaj je manji u odnosu na ostale grupe potreba.
- Hipoteza 2: Nacionalne kulture sa visokim izbegavanjem neizvesnosti stvaraju kod njihovih pripadnika snažnu potrebu za egzistencijalnom sigurnošću. Kako se naša nacionalna kultura istovremeno odlikuje snažnim „ženskim” vrednostima, visokim kolektivizmom i distancom moći ona svoje pripadnike upućuje da potrebu egzistencijalne sigurnosti ostvaruju kroz pripadanje i lojalnost kolektivu kao i zavisnost od kolektivnog autoriteta usled čega su potrebe pripadanja primarne u odnosu na egzistencijalne potrebe.
- Hipoteza 3: Profil naše nacionalne kulture je nepovoljan za izražavanje i razvoj potreba za razvojem i postignućem. Te potrebe se potiskuju, a energija ljudi od postignuća usmerava se ka izgradnji socijalne mreže
- spregu tj. uzvrat informacija, kojima se proverava stepen razumevanja prenete poruke. Leavit sa svojim saradnicima sproveo je eksperimente sa ciljem da istraži kvalitet jednosmernog i dvosmernog komuniciranja. Primenjeni su kriterijumi:
- brzine razmene informacija,
- tačnost prenetih informacija i

- verovanje primalaca u tačnost.



sl. Grafički prikaz motivacije i nacionalne kulture

Rezultati su pokazali da je samo prema kriterijumu brzine jednosmerno komuniciranje u prednosti. Dvosmerno se pokazalo bolje po tačnosti i poverenju sto je svakako značajnije. Na osnovu rezultata u pogledu brzine, postoji problem koji se odnosi na propusnu moć medija za prenos informacija u dvosmernom komuniciranju, što uzrokuje duže angažovanje kapaciteta medija, što može znatno da uspori prenos poruka. Kao moguće rešenje javljaju se dve mogućnosti prikladno kodiranje-sažimanje informacija i adekvatna selekcija kod pošiljaoca. Selekcija je spontano prisutna kod svakog čoveka. Pošiljalac i primalac vrše selekciju koja je određena **objektivno i subjektivno**.

Pošiljalac sprovodi objektivno uslovljenu selekciju tako što eliminiše suvišne informacije i podređuje potrebama izvršenja poslova na ostvarivanju ciljeva. Iz subjektivnog ugla gledano, pošiljalac selekcioniše informacije koje će emitovati, s obzirom na znanje, interese i emocije. Ovo se takođe odnosi i na primaoca koji takođe vrši selekciju informacija. U svakom slučaju, po objektivnom ili subjektivnom osnovu, dolazi do redukcije informacija, što ima za posledicu:

- povećavanje propusne moći medija,
- smanjivanje rizika neželjenih efekata i
- smanjivanja vremena i troškova komuniciranja.

Na strani primaoca, selekcija se vrši po objektivnom osnovu i okarakterisana je zadacima radnog mesta i tekućim prioritetima. Subjektivno okarakterisana selekcija određena je:

- Raspoloživim, aktiviranim znanjima,
- Interesima,
- Koncentracijom i
- Emocijama.

## 2 . PROCES KOMUNICIRANJA

Svaka ljudska aktivnost prožeta je više ili manje komuniciranjem i samim tim komuniciranje je deo radnog procesa.

Prema tome komuniciranje je proces u kome:

- učestvuju ljudi,
- primenjuje se tehnologija,
- koriste se sredstva.

Sa razvojem komunikacione tehnike, primene različitih sredstava u komunikaciji, postavlja se pitanje o kvalitetu komunikacije odnosno o onome što može nepovoljno uticati na kvalitet komuniciranja. Za svaki proces pa i za komuniciranje, postavlja se pitanje efektivnosti i efikasnosti. „Efektivno komuniciranje nastaje kada se poistoveti nameravana poruka pošiljalaca sa interpretiranim značajem kod primaoca „, a „Efikasnost komuniciranja je kada se ostvaruje sa minimalnim troškovima utrošenih resursa”. Sa stanovišta menadžmenta, proces komuniciranja treba posmatrati kao:

- odnose između učesnika,
- korišćenje medija i
- ponašanje učesnika.

### 2. 1 . Odnosi među učesnicima

U prethodnim razmatranjima prikazana je organizaciona struktura kao komunikaciona mreža, u kojoj su prikazane linije organizacionog povezivanja ujedno i elementarne komunikacione veze. Pored ovih veza priroda posla prikazuje i druge veze. Ove su veze formalne i mogu biti:

- vertikalne,
- horizontalne i
- dijagonalne.

Potrebu za horizontalnim povezivanjem uočio je H. Fayol nazivajući ih „possarelleama”. Složenije funkcionisanje preduzeća stvorilo je potrebu za dijagonalnim povezivanjem menadžera, tj. izvršilaca u okviru iste organizacione celine (sektora na pr). Uvažavanje pretpostavljenih prema potrebi postiže se povezivanjem po vertikali. Pored formalnih komunikacionih veza, uspostavljanje neformalnih grupa dovodi do neformalnog komuniciranja između članova tih grupa. Načini komunikacionog povezivanja su i ovde iste kao i kod formalnih veza. Hijerarhijska podela odnosa uzrokuje pojavu dvostruke uloge svih učesnika u komuniciranju, što znači da se jedno isto lice javlja, čak i u isto vreme i kao primalac i kao pošiljalac. Dvostruka uloga se manifestuje i onda kada se prenose naređenja, uopšte informacija od menadžera na njegovim podređenima. Prema Lewisu poruka koja potiče od vrha menadžerske strukture (označena kao 100%), pošto pređe kroz četiri nivoa, svodi se na nivo radnika na 20%.

## 3. KORIŠĆENJE MEDIJA

U funkcionisanju menadžmenta, ulogu osnovnog nosioca komuniciranja nosi čovek odnosno menadžer, izvršilac. Komuniciranje se ostvaruje na načine primerene čovekovim

svojstvima, pa se može razlikovati **neverbalno i verbalno**. Verbalno može biti **usmeno i pismeno**. Svaki od načina se uglavnom koriste posebno, a veoma često i zajedno. Usmeno komuniciranje je najčešći oblik komunikacije i može biti **bilateralno i u grupi** (sastanak).

Bilateralno (licem u lice) je najstariji oblik ljudskog komuniciranja. Postiže se neposredan kontakt koji omogućava momentalnu reakciju sagovornika. Ovakva komunikacija postiže se korišćenjem telefona, radija i dr.

Grupno komuniciranje se odvija najmanje uz dva sagovornika. Najčešći i najrasprostranjeniji oblik grupnog komuniciranja su sastanci. Sastanci mogu biti **formalni i neformalni**. Omogućavaju istovremeno komuniciranje menadžera sa više saradnika. Dobro pripremljen i vođen sastanak omogućava uštedu u vremenu, u protivnom sastanak može biti neracionalno trošenje vremena. Uslov za održavanje sastanka je jasno formulisanje cilja koje mora biti na adekvatan način saopšteno svim sagovornicima. Na sastancima je uobičajeno da se jedno lice u isto vreme obraća svim prisutnima na sastanku i on tada mora obratiti pažnju na znanje, percepciju, interese učesnika i na njihove emocije. Broj učesnika na sastanku je važan faktor u ostvarivanju grupne komunikacije. Optimalni broj učesnika na sastanku je od 5-6, s tim da su učesnici lica koja su kompetentna za materiju koja se razmatra na sastanku. Za svaki sastanak treba da bude utvrđen dnevni red, vreme i mesto održavanja. Dužnost menadžera koji vodi sastanak je da iznese osnovne informacije, da vodi sastanak i da donosi zaključke koji sadrže zadatke, rokove i odgovorne za izvršenje. Zapisnik ili beleška sa sastanka treba da bude dostavljena svim učesnicima neposredno po sastanku, kao i podsetnik za dodeljenu odgovornost. Sastanak se može održati i putem telekonferencije. Uz podršku telekomunikacionog sistema (internet) moguće je održati audio i video komunikaciju sa učesnicima sastanka, kao i razmenu dokumenata pomoću telefaksa.

Pismeno komuniciranje: pisma, izveštaji, e-mail poruke i drugi oblici prenosa informacija su sredstva ostvarivanja pismenog komuniciranja. Omogućava uspostavljanje kontakta sa većim brojem osoba. Pismeno komuniciranje, zavisno od medija, omogućava korišćenje crteža i slika, čime se dobija na kvalitetu predstavljanja poruka. Nedostatak ovog načina komuniciranja je što povratna sprega kasni, a ponekad može i da izostane, ukoliko je druga strana nezainteresovana za komunikaciju. Razvoj elektronike, posebno kompjuterske tehnologije uneo je veliki napredak u pismenom načinu komuniciranja. Među takva sredstva spadaju teleprinter, telefax i e-mail, čime je znatno smanjeno vreme prijema pisanih informacija, što je posebno važno u biznisu, nauci i dr.

Neverbalno komuniciranje: prema istraživanjima autora Bartol i Martina, a na osnovu rezultata koji kažu da je neverbalno komuniciranje prisutno sa 65% do 93%, ostvaruje se:

- Kinezički ( pokreti ruku, tela, glave i mimika),
- „Proksemično” ( prostorno uređivanje kancelarije),
- Parajezično (smeh, ton glasa, zevanje i sl) i
- Spoljni izgled (odeća, kozmetika, nameštaji i sl).

U svakodnevnom komuniciranju je veoma prisutno kinezičko, tj. potvrdno i odrečno mahanje glavom, zatim omalovažavajuće odmahivanje rukom i mimika lica koja može biti mnogo izražajna od bilo kog verbalnog iskaza. Primeri proksemičnog komuniciranja su šalterske pregrade između službenika i stranaka, što sagovorniku daje poruku o međusobnoj distanci. Zevanje, praćeno izlaganju osmehu omalovažavanja predstavljaju primere parajezičnog komuniciranja. Ponašanje učesnika - čovek je učesnik u komuniciranju

i osnovni subjekat u procesu razmenjivanja informacija. Učešće čoveka u komunikaciji ogleda se u pripremi i saopštavanju informacija i prijemu i razumevanju informacija. Treba voditi računa da poruka koja nije dobro osmišljena i na prikladan način saopštena, ne može prouzrokovati željeni efekat i da ukoliko poruka nije pažljivo saslušana ne može biti ni shvaćena, pa se ne može ni postupati u skladu sa njom.

Oslanjajući se na moguće nesporazume prilikom neadekvatne interpretacije poruka, kao i brojne smetnje u procesu komuniciranja treba uzeti u obzir sledeće preporuke. Osmišljavanje i saopštavanje poruke - prilikom osmišljavanja i saopštavanja poruke treba razlikovati usmeno od pismenog načina saopštavanja, kao i kombinaciju sa neverbalnim komuniciranjem. Preporuke su sledeće:

- Utvrditi jasan cilj, tj. šta se želi postići,
- Osmisliti kako sve to predstaviti, šta posebno naglasiti, šta ponoviti, koje sve činjenice, argumente upotrebiti,
- Koristiti znake neverbalnog komuniciranja,
- Izabrati povoljan trenutak za saopštavanje, što treba ostaviti utisak ozbiljnosti i važnosti poruke,
- Upotrebiti izraze i akcentovanje za pojedine detalje,
- Za vreme izlaganja pratiti reakcije sagovornika i prilagođavati dalji tok razgovora,
- Na kraju obavezno rekapitulirati sadržaj i sažeto predstaviti očekivanja (šta treba uraditi, do kada, sa kojim sredstvima...) i
- Biti tačan sa vremenom i precizan u svim detaljima, bez dvosmislenosti.

Za pismeno komuniciranje preporuke su sledeće:

- Utvrditi jasno cilj šta se želi postići sa porukom,
- Imati u vidu nivo znanja korisnika pismene poruke,
- Koristiti jednostavne reči i fraze na koje su korisnici navikli,
- Koristiti crteže i slike radi ilustracije,
- Obraćanje treba da bude direktno bez okolišanja,
- Tekst treba da bude što kraći sa istaknutim bitnim elementima i
- Pismene poruke moraju biti dizajnirane, bez grešaka i blagovremeno dostavljene.

Prijem i razumevanje poruke: u ovoj fazi komunikacionog procesa, pored brojnih smetnji koje nastaju u kanalu, odnosno medijumima, kojima se obavlja prenos informacija, najznačajnije je slušanje. Značaj slušanja je veoma rano uočen, naime, još 2700. godine pre nase ere Egipćani su istakli da svaki moćan dostojanstvenik treba da pruži priliku svakom podaniku, koji želi da se obrati, da bude pažljivo saslušan.

Na osnovu dosadašnjih saznanja formulisana su pravila slušanja:

- Čutite dok drugi govori,
- Stvorite atmosferu opuštenosti radi slobodnog izlaganja sagovornika,
- Stvorite utisak da imate razumevanja za reči sagovornika,
- Ne upadajte u reč,
- Ne odgovarajte prebrzo, budite strpljivi,
- Nastojte da shvatite srž poruke i
- Postavljajte pitanja, tražite argumente...

Uz pretpostavku da je postignut visok kvalitet prijema – slušanja, preostaje veoma značajno razumevanje. Razumevanje zavisi od nivoa znanja slušaoca, usaglašenosti ličnih interesa, potreba, ciljeva u odnosu na one koje su u okviru primljene poruke, odsustva kritičnog stava prema dobijenoj poruci, svesnog i podsvesnog projektovanja sopstvenog viđenja primljene poruke. Smetnje u komuniciranju: na putevima ostvarivanja komuniciranja stoje brojne i raznovrsne smetnje. Svaka smetnja ima svoj uzrok, koji mora biti identifikovan.

Tako postoji kvalifikacija uzroka smetnji prema elementu u procesu komuniciranja kako sledi:

- Pošiljalac informacije,
- Kanal, odnosno mediji i
- Primalac informacije.

Kod pošiljaoca se javljaju sledeće smetnje:

- Selekcija. Između velikog broja informacija pošiljalac izdvaja one, koje će, prema njegovoj proceni, biti dovoljne za postizanje željenog efekta. Uzvratnim pitanjima primalac može doći do novih, dodatnih informacija. Selekcija može biti takva da primalac ne dođe do nekih informacija, uz pomoć kojih bi se suprotstavio pošiljaocu. Takođe, moguće je sprovesti usmerenu selekciju, tj. dati takve informacije koje će proizvesti neku reakciju primaoca u skladu sa interesima i željama pošiljaoca,
- Formulisanje poruke, uprkos jasne zamisli u „glavi” pošiljaoca, može dovesti do neadekvatne interpretacije. U ovom slučaju primalac poruku shvata onako kako ju je pošiljalac predstavio i time se postiže određena reakcija primaoca. Ovo se odnosi na nedorečene i dvosmislene poruke, koje mogu da uzrokuju zabune i
- Uključivanje brojnih informacija kako bi se postigao efekat dobre informisanosti. Korišćenje neformalnih priča – tračeva da bi se stvorila zabuna.

Kanal, odnosno mediji takođe mogu izazvati smetnje koje mogu biti sledeće:

- Prekid na vezama, što je česta mogućnost na telefonskim i drugim vezama,
- Šumovi kao zajednički naziv za sve vidove slabljenja ili bilo kog oblika deformisanja signala kroz prenosnu mrežu,
- Buka u radnoj sredini ometa normalnu razmenu informacija između učesnika u razgovoru, a time dovodi u pitanje razumevanje poruke i
- Komunikacioni lanac kao skup elementarnih komunikacionih veza veoma je čest slučaj kod prenošenja informacija sa višeg na najniži nivo. Što je lanac duži, to je veća verovatnoća izmene poruke.

Primalac informacija kao osoba od koje se očekuje određeno ponašanje na osnovu razumevanja poruke, izložena je smetnjama koje mogu biti:

- Semantičke prirode, što se odnosi na shvatanje različitih izraza od strane primaoca informacija. Svaki pojedinac može imati svoje objašnjenje, tumačenje za neki termin. Veoma česta pojava je korišćenje profesionalnih izraza u pojedinim profesijama (marketinških, inženjerskih i drugim) ili pojedinim sredinama u vidu skraćenica i sl. koje mogu izazvati određene smetnje u komuniciranju sa neupućenima.

## ZAKLJUČAK:

Opisala sam organizacionu kulturu kao jedan bitan segment u poslovanju, a zatim motivaciju, pregovaranje, rukovođenje i komunikaciju kao bitne segmente organizacione kulture i motivacije.

Pojam motiva podrazumeva pokretač ljudske aktivnosti pa se može reći da motivacija predstavlja sastavni i pokretački deo svake ličnosti. Motivacija usmerava ponašanje u pravcu zadovoljenja određenih bioloških, psihičkih i socijalnih potreba i utiče na intenzitet i trajanje aktivnosti.

Najstarija vidljiva manifestacija menadžmenta je zabeležena u pojavi vođe, veće ili manje spontano nastalih grupa ljudi u borbi za opstanak. Vođstvo je sposobnost i veština pridobijanja ljudi da obavljaju poverene im uloge. Odabran vođa od strane ljudi je lider.

Rukovođenje je proces usmerenja kadrovskih potencijala preduzeća ili kao sposobnost jedne ili više osoba rukovodioca da kroz međusobnu saradnju, komunikaciju i raspoređivanje, utiče na radno angažovanje i motivaciju radnika, drugih radnika da efikasnije obavljaju radne zadatke i doprinosi ostvarenju organizacionih ciljeva.

Pregovaranje i komunikacija su komunikacijski proces sa ciljem rešavanja sukoba interesa dve ili više razumnih pregovaračkih strana. Pregovaranje može biti čak i zabavno ako znate šta činite, ali pravi neuspeh je kada iz pregovora izađete „kratkih rukava“.

Tako zaključujem da organizaciona kultura, motivacija, pregovaranje, rukovođenje i komunikaciju čine „karike jednog lanca, odnosno predstavljaju elemente jednog sistema i činioce. Uspešnog poslovanja. Zajedno čine jedan sistem za uspešno poslovanje i za poslovni uspeh, a to i jeste cilj svakog poslovanja.

## LITERATURA:

- [1] Đukić R. Menadžment i preduzetništvo, Viša tehnička škola Čačak, Čačak 2006.
- [2] Vujić D., Menadžment ljudskih resursa, Centar za primenjenu psihologiju - Beograd, Beograd 2000.
- [3] Ilić M. i dr., Industrijski menadžment, Ekonomski fakultet - Kragujevac, Kragujevac, 2003.
- [4] Vuksan B., Industrijski menadžment, ICIM, Kruševac, Kruševac, 1999.
- [5] Jokić D., Preduzetništvo, NIC - Užice, Beograd, 2002.
- [6] Kotlica S., Osnovi preduzetništva, Viša Poslovna škola - Beograd, Beograd 2002.