

UNAPREĐENJE PERFORMANSI PROIZVODA I MOTIVACIJA

IMPROVING PRODUCT PERFORMANCES AND MOTIVATION

**Mr Mile Milekić, viši asistent
Saobraćajni fakultet Doboj,
Vojvode Mišića 52, Doboj**

REZIME

U radu se razmatra povezanost motivacije zaposlenih i performansi proizvoda i naglašava da je pravilnim motivisanjem moguće unaprijediti performanse i kvalitet rada uopšte. Ističe se zašto je važno da se menadžeri bave motivacijom i motivacijskim teorijama. Motivacija se dovodi u vezu sa raznim vidovima nagrađivanja.

Ključne riječi: motivacija, performanse proizvoda, sistemi menadžmenta kvalitetom

ABSTRACT

This work investigates connectivity of motivation of employees and product performances. It emphasizes that it is possible to improve performances and quality of work by proper motivating. It points out the importance for managers to deal with motivation and its theories. Motivation is being associated with different kinds of rewarding.

Key words: motivation, performances, systems of quality management

1. UVOD

Šta je to što pokreće ljudsku aktivnost i kako motivisati zaposlene u pravcu većeg ostvarivanja ciljeva organizacije uvijek je zanimalo istraživače i menadžere. ISO 9001:2000 – Osnove i rječnik daje osam principa menadžmenta kvalitetom, od kojih treći princip govori o uključivanju zaposlenih i ističe da zaposleni predstavljaju suštinu organizacije a da njihovo potpuno angažovanje omogućava korišćenje njihovih sposobnosti u postizanju maksimalne dobiti za organizaciju.

U radu su dati opšti pojmovi o motivaciji, osvrti na teorije motivacije, oblici motivacije, povezanost motivacije i nagrađivanja. Šta činiti da bi zaposleni bili potpuno angažovani i da bi se postiglo zadovoljstvo u njihovom radu? Kako zaposleni da prihvate ličnu odgovornost u rješavanju problema organizacije, tražeći mogućnosti za uvećavanje kompetencije, znanja i iskustva, gaje entuzijazam i ponos zbog pripadanja organizaciji, odnosno kako da se fokusiraju na stvaranje vrijednosti za kupca? Motivisanje se posmatra kao menadžerska funkcija koja podrazumijeva sposobnost menadžmenta da kod zaposlenih probudi, usmjerava, pojačava i održava nivo entuzijazma za postizanje ciljeva organizacije.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO FAKTOR U POSTIZANJU CILJEVA ORGANIZACIJE

2.1. Opšti pojmovi o motivaciji i motivacionim procesima kod upravljanja kvalitetom

Motiv kao pojam koristi se za označavanje takvih psiholoških pojava, kao što su čežnja, želja, ideja, strah itd., koje se odražavaju u čovjeku u vidu spremnosti za aktivnostima koje vode ka određenom cilju. Motiv ili pobuda je shvatanje koje se koristi za tumačenje individualnih različitosti u djelovanju, ostvarenim u identičnim, istovjetnim uslovima. Drugim riječima, motiv je povod, uzrok, neophodna djelatnost, pobuda za nečim. Motivi pokreću ljudsku aktivnost, usmjeravaju je u određenom pravcu i održavaju sve dotle dok se cilj ne dostigne. Motivacija je pobuda za aktivnostima sveukupnih, različitih motiva, ona opredjeljuje koliko aktivno i s kakvom tendencijom čovjek djeluje u konkretnoj situaciji. Ona se može definisati i kao proces pokretanja, usmjeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju.[3,4] Procesi motivacije mogu imati različite pravce: dostići ili izbjeći postavljeni cilj, ostvariti djelatnost ili uzdržati se od nje, što prati i različita preživljavanja, pozitivne ili negativne emocije (radost, zadovoljstvo, olakšanje, strah, bol). Dakle, motivaciju prati određeno psihofizičko naprezanje, tj. stanje uzbuđenja, moći ili potištenosti.

Istraživače i menadžere uvijek je zanimalo odgovor na jednostavno a važno pitanje: šta je to što pokreće ljudsku aktivnost? Poznavati odgovore na ovo pitanje bilo bi veoma značajno za menadžere jer bi tada bolje mogli da motivišu ljude kojima upravljaju u organizacijama, i to u pravcu većeg ostvarivanja kako ciljeva organizacije tako i individualnih ciljeva. Osim otkrivanja sadržaja potreba koje pokreću aktivnost ljudi, menadžere i istraživače uvijek je zanimalo i pitanje procesa motivacije i kako se pokreće ljudska aktivnost. U poslovnom smislu motivacija podrazumijeva sposobnost povećanja volje zaposlenih da odgovorno i angažovano doprinose ciljevima organizacije.

Motivacija je jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Može se reći da je razlog tome vrlo jednostavan: organizacije ostvaruju ciljeve tako što zaposleni i menadžeri u njima ostvaruju svoje radne učinke. Ostvarivanje učinaka zaposlenih i menadžera rezultat je triju ključnih faktora: sposobnosti zaposlenih da ostvare učinak, šanse zaposlenih da ostvare učinak i volje i motivacije da ostvare učinak. Sposobnost zaposlenih da ostvaruju učinke postiže se njihovim obrazovanjem i obukom na poslu. Šansu zaposlenima da ostvaruju učinke pruža organizaciona struktura preduzeća. Međutim, može zaposleni da bude kompetentan za ostvarivanje učinka, može mu organizacija omogućiti ostvarivanje učinka, ali sve je to uzalud ako on nije motivisan da ga ostvari. Želja je svakog menadžera ili preduzetnika da ima zaposlene koji su puni energije, pozitivnih stavova prema poslu, predani, te skloni raditi i prekovremeno ako posao to od njih zahtijeva. Kako do takvih radnika doći? Mogu li se odabrati ili ih stvara organizacija? Kako ih zadržati? Kako održati isti nivo njihove predanosti, napora, angažovanosti na poslu? Upravo zbog ovakvih pitanja važno je znati zašto je važno da se menadžeri bave motivacijom i motivacijskim teorijama.

Motivacija obuhvata niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod uticajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja.

Motivisanje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava nivo entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve među zaposlenima u organizaciji. Pravilnim motivisanjem moguće je unaprijediti performanse i kvalitet rada.

Principijelno razlikuju se dva oblika motivacije: spoljna i unutrašnja.[2]

Spoljna motivacija je sredstvo postizanja cilja, na primjer, zaraditi novac, dobiti priznanje, zauzeti viši položaj. Pri tome ona može da se iskoristi u dva pravca: kao stimulans kada se očekuju prednosti (princip nade); kao sredstvo pritiska kod očekivanja nedostataka (princip straha). Ova motivacija neposredno utiče na ponašanje, a efektivnost njenog djelovanja je ograničena.

Unutrašnja motivacija je poimanje smisla, ubjeđenje. Ona se pojavljuje u slučaju, ako se ideja, cilj ili zadatak, samo djelovanje, shvata kao sopstveno i cjelishodno. Pri tome stvara konkretno stanje, utvrđeno pravilo djelovanja, a ponašanje postaje rezultatom odgovarajućih unutrašnjih stavova (direktiva), pritom sama sprovodivost ne zavisi toliko od čovjeka. Mnoge organizacije počele su uvoditi sistem kvaliteta iz spoljnih motiva nadajući se prednosti u odnosu na konkurenciju i učvršćivanju pozicije na tržištu. Druga preduzeća odlučuju se na oživotvorenje filozofije kvaliteta, zasnovane na ubjeđenju, što predupređuje pojavu loših proizvoda, pa je u tom slučaju njihova pozicija na tržištu izvjesnija i sigurnija. U ovom slučaju riječ je o unutrašnjoj motivaciji.

Značaj spoljne motivacije za posao je velika, dok unutrašnja motivacija u savremenoj svjetskoj proizvodnji dobija sve veći i veći značaj. Ona je važna i zbog njenog dugoročnog uticaja na rezultate rada i odnosa prema radu. Spoljnu motivaciju možemo posmatrati kao dopunu podrške stimulaciji u periodu konsolidacije. Ali dugoročni efekti i promjene u ponašanju zaposlenih postižu se samo kod stvaranja uslova za unutrašnju motivaciju.

Spoljna motivacija može, na taj način, djelovati samo kraće vrijeme i periodično kao pobuđujuće ili pomoćno sredstvo. Realnu korist za sistem kvaliteta može donijeti samo stvaranje unutrašnje motivacije u organizacijama. Stvaranje unutrašnje motivacije u značajnoj mjeri povezano je sa procesima rivalstva i takmičenja. Pri tome veliki značaj pridaje se djelovanju rukovodstva svih nivoa hijerarhije. Složen je zadatak izgradnja unutrašnje motivacije i njeno održanje. Neophodno je formirati ubjeđenje u to, da je ona cjelishodna i značajna za organizaciju i zaposlene, izgrađivati krajnji osjećaj odgovornosti i težnje za aktivno učestvovanje u njenoj realizaciji.

Važan značaj motivacije za efektivan rad organizacije isticali su osnivači nauke o upravljanju kao što je: F. Tejlor, a A. Fajol i G. Emerson su govorili o pravilnom nagrađivanju (platama), Dž. Ford je uveo osmočasovni radni dan i minimalni nivo zagantovane plate.

U upravljanju kvalitetom motivacija zaposlenih je pobuda (motiv) radnika na djelovanju za obezbjeđenje potrebnog kvaliteta proizvoda. U osnovi motivacije leži princip predstavljanja radnicima mogućnosti ostvarivanja ličnih ciljeva na račun savjesnog odnosa prema radu. Motivacija u upravljanju povezana je prije svega s umijećem povezivanja metoda upravljanja, iznalaženje najboljeg stila djelovanja rukovodstva.

2.2. Teorije motivacije

Brojne su teorije motivacije kao rezultat istraživanja stručnjaka raznih profila: psihologa, ekonomista, sociologa, antropologa, koji su se bavili faktorima koji usmjeravaju individualne i grupne performanse. Svaka teorija se fokusira na određeni broj pitanja koji je važan za poslovne odnose. Teorije motivacije nastajale u prvim istraživanjima bile su usredsređene na ono šta pojedinca pokreće. Teorije koje su se kasnije pojavljivale fokusirale su se na proces motivacije, odnosno na razumijevanje kako motivacija funkcioniše, te kako ta znanja najbolje iskoristiti.

Postoji više grupa teorija motivacije:

- *teorije sadržaja (potreba)*: orijentisane su na istraživanje potreba koje podstiču ponašanje pojedinaca (Maslow, McClelland, Hertzberg),
- *teorije procesa*: opredijeljene su opisu procesa koji su podloga određenog načina ponašanja pojedinaca (teorija očekivanja, teorija pravednosti),
- *teorije pojačavanja*: orijentisane su na eksterne faktore koji mogu pojačavati određene obrasce ponašanja pojedinaca ili grupa (teorija pozitivnog pojačanja ili modifikacije ponašanja).

McGregorova teorija X i teorija Y predstavljaju jedno od ranijih viđenja ljudske prirode u organizaciji. Kasnije je ova teorija dopunjena Oucijevom teorijom Z. *Teorija Z Williama Ouchia* je pokušaj objedinjavanja američkog menadžerskog stila (orijentacije na individualnu odgovornost) s japanskim menadžerskim stilom (orijentacija na kolektivno odlučivanje). U tabeli 1 dato je poređenje ovih teorija.

Tabela 1. Poređenje teorije X, Y i Z

Tip A	Tip J	Tip Z
Kratkoročno zapošljavanje.	Doživotno zaposlenje	Dugoročno zapošljavanje
Individualno odlučivanje i odgovornost	Kolektivno odlučivanje i odgovornost	Dogovorno odlučivanje, individualna odgovornost
Brzo napredovanje	Postupno napredovanje.	Sporo napredovanje
EksPLICITNA kontrola	Implicitna kontrola	Implicitna, neformalna kontrola
Specijalizacija karijere	Nespecijalizovane karijere	Usmjerena specijalizacija
Briga za zaposlenog kao zaposlenika	Briga za zaposlenog kao cjelovitu osobu	Radnik cjelovita osoba

Maslowljeva teorija potreba zasnovana je na očekivanjima da su sve čovjekove potrebe organizovane hijerarhijski. Čovjek se rađa sa pet jasno razgraničenih kategorija potreba. Njihovo zadovoljenje ide progresivno, od nižih prema višim. Kako se pojedini nivo potrebe dovede do stepena određenog zadovoljenja, tako potrebe višeg nivoa dobijaju prvenstvo u motivisanju ponašanja. Maslow je potrebe grupisao u kategorije prema rastućoj važnosti. McClellandova teorija je usmjerena na motivaciju za rad. Ona zagovara stanovište da uz urođene postoje i stečene potrebe koje se razvijaju kroz odnose pojedinaca i okoline. Hertzbergova teorija sadržaja motivacije govori da motivaciju zaposlenih regulišu dvije grupe faktora: higijenski i motivacioni. Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva određuju *higijenski* faktori, a prisustvo ili odsustvo zadovoljstva određuju *motivacioni* faktori. Procesne teorije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije pa u analizu uključuju i faktore percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. One ne razmatraju sadržaje specifičnih potreba – pokretača aktivnosti, već proces odlučivanja koji se odvija prilikom izbora aktivnosti. Doprinos ove teorije poslovnoj motivaciji je što je ukazala na značaj odnosa između načina na koji se postavljaju ciljevi (zadaci), te percepcije tih zadataka od zaposlenih.

3. NAGRAĐIVANJE I MOTIVACIJA

Za postojanje motivacije ogroman značaj ima povezivanje različitih vidova nagrađivanja ljudi za pozitivne rezultate ili procese njihovog djelovanja. Teorija očekivanja je pristup razumijevanju motivacije koji se zasniva na analizi procesa koji počinju naporom i završavaju

nagradom. Prema ovoj teoriji, motivacija za određeni oblik ponašanja uslovljena je postojanjem triju uslova:

- oblici ponašanja moraju omogućiti različite oblike nagrada,
- radnik mora vjerovati da će veći napor učiniti nagradu vjerovatnijom,
- nagrade moraju biti atraktivne (poželjne) radnicima koji se žele motivisati.

Moguće je predvidjeti da zaposleni neće povećati napor ako ne vide mogućnost da veći napor dovede do većeg rezultata i/ili ako veći rezultati ne vode većim nagradama. Ljudi mogu na različite načine definisati subjektivne vrijednosti da će veći napor doprinijeti boljem radu ili da će bolji rad rezultovati većom nagradom.

Kod teorije očekivanja intenzitet motivacije je u funkciji očekivanja da je izvršenje moguće, te da će uslijediti nagrada i njena privlačnost. Povećanje bilo kojeg od ovih faktora dovodi do povećanja motivacije. Doprinos teorije motivacije očekivanja je u činjenici da se radnici tretiraju kao racionalna bića koja vrednuju ulog u odnosu na korist.

Važan faktor motivacije je subjektivni sud pojedinaca o pravednosti njegove nagrade u odnosu na druge članove organizacije, odnosno u odnosu na uloženi napor u obavljanju posla. U menadžmentu se primjenjuje osam načina nagrađivanja [2] koji se u nastavku ukratko obrazlažu.

1. *Novac*. Stimulativna i efektna je uloga novca, kojim preduzeća nagrađuju svoje zaposlene, a u zavisnosti od izvršavanja posla i postignutih rezultata. Ford je prvi uveo platu od 5 dolara za dan i skratio radni dan na 8 časova.

2. *Odobranje*. Odobranje je čak i moćniji način nagrađivanja od novca, koji u krajnjem svakom mnogo znači. Skoro svi ljudi povoljno reaguju ako ih cijene i uvažavaju, a prema mišljenju poznatih menadžera treba hvaliti rad ljudi, govoriti da im je drago što su oni to uradili, itd.

3. *Uticaj*. Zaposleni kojima se dodijele akcije preduzeća postaju suvlasnici, odnosno smatraju se vlasnicima. Organizacije koje se odluče za ovaj vid nagrađivanja koriste kolektivna upravljačka rješenja umjesto autoritarnih. Ford je koristio ovaj vid nagrađivanja, u njegovim preduzećima radnici su bili akcionari. Ispitivanja provedena na Univerzitetu države Mičigen pokazala su da ovaj način nagrađivanja 1,5 puta može povećati dohodak firmi.

4. *Nagrađivanje slobodnim vremenom*. Koristi se u slučajevima prijevremenog završetka posla, a time se slobodno vrijeme može koristiti za druge potrebe i svrhe.

5. *Uzajamna pomoć i pokazivanje interesa za radnika*. Ovaj način nagrađivanja ima naročito značaja za saradnike-stručnjake. U ovom slučaju menadžeri naročito trebaju imati brojne i neformalne kontakte sa svojim potčinjenim i trebaju poznavati šta ih interesuje i tišti.

6. *Napredovanje na službenoj ljestvici i lično napredovanje*. Ovaj način nagrađivanja iziskuje značajna finansijska sredstva. Danas ga naročito koriste kompanije kao što su: „IBM“, „Digital equipment corp“, „General Motors“, lideri na tržištu SAD. Ovaj način nagrađivanja obezbjeđuje moć, a ne toliko materijalno bogatstvo. Ljudi ovaj sistem nagrađivanja često više vole od novca.

7. *Odobranje samostalnosti u djelovanju*. Ovaj način nagrađivanja naročito je dobar za radnike koji teže da postanu krajnje profesionalni u svom poslu, a osjećaju nad sobom pritisak kontrole ili osjećaju da bi drugi posao radili vještije i sa boljim rezultatima. U ovom slučaju iskustvo menadžera dolazi do izražaja u smislu uočavanja sposobnosti i sklonosti osoblja. Veoma često takvo osoblje bi moglo raditi efektivno i bez nadzora odozgo.

8. *Priznanje*. Ovaj način nagrađivanja uglavnom zavisi od stavova menadžera, a najbolje efekte postiže ako se dodjeljuju pred svim zaposlenima organizacije.

4. ZAKLJUČAK

Polazeći od trećeg principa sistema menadžmenta kvalitetom prema kojem zaposleni na svim nivoima čine suštinu svake organizacije, postavlja se pitanje kako zaposlene motivisati na njihovo potpuno angažovanje i njihove sposobnosti iskoristiti za dobrobit organizacije. Organizacija treba da obezbijedi okruženje u kome su svi zaposleni motivisani da izvode procese koji im se povjere. Nesumljivo, motivacija zaposlenih je u direktnoj vezi sa različitim vidovima nagrađivanja. Iz razmatrane problematike može se zaključiti da zaposleni u organizacijama ostvaruju svoje potrebe zavisno od načina upravljanja i stanja ekonomije. Nesporno je da japanski tip upravljanja u potpunosti vodi računa o ljudima, osoblje je uključeno u upravljačka rješenja i krajnje je vezano za organizaciju a u primjeni su svi vidovi nagrađivanja. Japanska privreda već razvija teorije totalnog kvaliteta. Takođe neke velike američke i zapadnoevropske kompanije maksimalno motivišu osoblje kroz zadovoljenje njihovih potreba. Međutim, stanje u našoj zemlji, većini zemalja okruženja i uopšte u tranzicijskim ekonomijama po ovim pitanjima je veoma neizvjesno. Čini se u najvećem broju slučajeva da se jedva zadovoljavaju potrebe zaposlenih prvog nivoa prema Maslow. Da bi se stanje poboljšalo neophodno je uspostavljanje integrisanog sistema menadžmenta koji bi uključivao i standard SA 8000 kao prvi međunarodni standard iz oblasti socijalne odgovornosti za zaposlene.

5. LITERATURA

- [1] Bobrek, M. i ostali : Upravljanje kvalitetom, knjiga, Mašinski fakultet Banja Luka, 2006.
- [2] Ю.И. Ребрин: Управление качеством. Мотивация. www.AUP.RU
- [3] Pfeifer, S.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Osijek, 2006.
- [4] www.ekof.bg.ac.yu