

6. Поглавље

ПРОЦЕС ВОЂЕЊА - 3. део

Вежбе 12. недеља

8.6. Задовољство послом као мотивација

Како би организација знала да ли су запослени задовољни послом потребно је повремено спровести анкету међу њима. Постоје многобројна питања којима се може мерити задовољство послом коришћењем петостепене Ликертове скале: 1-уопште се не слажем; 2-не слажем се; 3-немам мишљење; 4-слажем се; 5-потпуно се слажем.

Галупов институт предлаже следећих 12 питања:

1. Знате ли што се од Вас очекује на радном месту?
2. Имате ли све материјале и опрему како бисте исправно обављали свој посао?
3. Имате ли прилику да увек радите оно у чему сте најбољи?
4. Јесте ли у последњих седам дана добили признање или похвалу за добро одрађен посао?
5. Је ли вашем надређеном или некоме на послу, стало до Вас као особе?
6. Постоји ли на радном месту неко ко охрабрује Ваш развој?
7. Узима ли се на послу Ваше мишљење у обзир?
8. Имате ли због мисије Ваше фирме осећај да је Ваш посао важан?
9. Јесу ли Ваши сарадници предани и обављају ли свој посао квалитетно?
10. Имате ли на послу најбољег пријатеља?
11. Је ли неко на послу, у последњих 6 месеци, с Вама разговарао о Вашем напредовању и развоју?
12. Јесте ли, у последњих годину дана, на послу имали прилику за напредак и развој?

Организација може учинити много тога да посао учини интересантним, што се обавља током **дизајнирања посла**.

Постоји више техника: а) проширење посла; б) обogaћивање посла и в) карактеристике посла.

а) Проширење посла јесте техника којом се рад појединца чини занимљивијим тако што му се додаје још послова исте врсте – спроводи тзв. *хоризонтално ошерење послом*. Тако се повећањем броја разних, иако сличних послова, разбија монотонија и досада.

б) Обогаћивање посла јесте техника којом се појединцу додају нови послови који захтевају виши ниво знања и вештина, што се назива *вертикално ошерење послом*. Ти нови вреднији послови и додатна одговорност чине рад запосленог сложенијим и занимљивијим. При томе они више контролишу начин на који обављају посао. Све то чини посао занимљивијим, повећава задовољство, а може довести и до повећаног учинка.

в) Редизајнирање пет основних карактеристика посла може довести до промена у психолошком доживљају посла и тиме до веће радне ефикасности.

Тих пет карактеристика су:

- *разноврсност вештина* – шта све мора да зна и уме;
- *обим задатка* – рад на делу или на комплетном послу;
- *значај задатка* – утицај тог посла на друге људе;
- *аутономија* – степен слободе да сам одлучује о свом послу;
- *повратна информација* – могућност добијања информација о резултатима свога рада.

8.7. Новац као мотивација

8.7.1 Зарада и њени делови

Зарада се према Закону о раду састоји из три дела:

1. зараде за обављени рад и време проведено на раду,
2. зараде по основу доприноса запосленог пословном успеху послодавца (награде, бонуси и сл.) и
3. других примања по основу радног односа.

Главни део зараде чини *Зарада за обављени рад и време проведено на раду*, која се састоји из три дела 1) основне зараде, 2) дела зараде за радни учинак и 3) увећане зараде.

1) Основна зарада јесте новац који се исплаћује запосленом за месечни рад, а чија количина – износ зависи од: цене радне снаге на тржишту рада – уговорене најниже цене рада у динарима за 1 сат рада, коефицијента сложености радног места и времена проведеног на раду које је просечно 176 сата месечно. Висина тог дела зараде представља пасивну мотивацију али само уколико је реално одређена (према стварним трошковима живота). У супротном, ниске зараде могу бити извор незадовољства, најчешће свих запослених, што за последицу има.

2) Део зараде за радни учинак – стимулација јесте део зараде који произилази из резултата рада запосленог – уложеног напора и остварених учинака. Овај део зараде треба да буде стимулативан и ствара мотивацију за бољи рад. Важно је да се обрачунава реално и тачно и да су скале стимулације добро одређене и запослени упо-знати са њима. Радни учинак може увећавати или смањивати зараду за 20 до 30%.

Радни учинак се одређује према квалитету и обиму обављеног посла, као и односа запосленог према радним обавезама.

Радни учинак може бити директно или индиректно мерљив. За послове на којима су утврђени стандарди и

нормативи, радни учинак је мерљив. Међутим, на пословима на којима се радни учинак не може мерити преко норматива и стандарда, оцену радног учинка даје непосредни руко-водилац.

3) Увећана зарада јесте део зараде који запосленом припада по Закону, за рад обављен ван стандардног радног времена због чега се исплаћује увећан у односу на основицу: на дан државних празника – најмање 110% , ноћу и за прековремени рад, најмање 26% и по основу времена проведеног на раду за сваку пуну годину рада остварену у радном односу код послодавца, тзв. минули рад, најмање 0,4% по години.

ВЕЖБАЊА

1. ПРИМЕРИ ИЗ ПРАКСЕ

П1 – Задовољство запослених у предузећу Инграп-Омни

Предузеће Инграп-Омни д.о.о., мотивацију запослених спроводи кроз: обезбеђење добрих услова рада, решавање стамбених питања запослених, бригу о породици запослених и заштиту трудница и породилга.

Услови рада

Услови радне средине су од значаја за укупне перформансе запослених, а нарочито производних радника. Сви руководиоци, нарочито они у процесу производње морају знати који се услови радне средине сматрају штетним и морају инсистирати на примени прописаних мера заштите којима се ризици свде на прихватљив ниво. Личним примером и комуникацијом са запосленима дужни су да допринесу побољшању психосоцијалних и организационих услова радне средине.

Најважнији услови радне средине држе се под контролом и то:

- Набавка неопходне опреме за обављање послова, као што су: нове машине, нови камиони, нови аутомобили, рачунари, лаптопови за раднике који прате градилишта;

- Прате се штетности у вези са производним процесом (бука у радној средини, вибрација, микроклиматски услови, осветљење, издувни гасови). Мерење се врши два пута годишње у летњем и у зимском периоду. На местима где су мерења показала одступања, извршене су корекције, као што су климатизовање пословног простора, вештачко осветљење, проветравање, коришћење додатне заштитне опреме. Радници се ХТЗ опремом задужују два пута годишње;

- Штетности у вези са хигијенским условима радног места. Сва возила која се у току дана враћају у круг се перу, (камиони свакодневно а грађевинске машинама када се враћају са терена). Сваки возач и сваки машиниста је задужен за одржавање хигијене свог возила - радне машине;

- Зараде се исплаћују редовно, једном месечно до 15. у месецу, а просечна зарада је већа него у грађевинарству.

Решавање стамбених питања

Директор, поред информација које добија од руководиоца организационих целина, добар део информација добија у контакту са запосленима, преко заједничких састанака по организационим јединицама и у директном разговору који је обавезан на почетку сваке године, када добија информације о њиховој мотивисаности, проблемима у руковођењу, проблемима у породици, задовољству зарадама и другим проблемима.

У последњих пет година власник је доста личних средстава издвојио за решење стамбених питања запослених из свих структура, како руководиоца тако и машиниста, мајстора као и радника из управе. До сада су

обезбеђена средства за 15 станова и помоћ у материјалу за изградњу преко 20 породичних кућа.

Брига о породицама запослених

О породицама запослених које имају проблеме, води се посебна брига. Тамо где постоје тешка обољења члана уже породице, омогућена је пуна зарада запосленом док негује члана породице.

О породицама (деци или родитељима) наших радника који су животе изгубили у саобраћајним несрећама се води посебна брига. Тој деци се сваке године издваја новчана помоћ, пакетићи за Нову годину, а родитељима новчана помоћ или огрев за зиму.

Заштита трудница и породиља

Трудницама је омогућено, уз пуну зараду, да на посао долазе ако и када могу. Зарада им се не умањује када не долазе на посао, а све да би имале већа примања за време породилшког боловања и да би се повећао наталитет у нашој земљи.

Праћење задовољства запослених

Уведено је праћење задовољства запослених кроз анкету, која садржи битна питања која се тичу свих сегмената из области услова рада, зарада, напредовања у послу и могућности усавршавања. Анкетирани су сви запослени. Резултати анкете су одлични: просечан број бодова по раднику у 2008. години је износио 88,43 од могућих 100, а просечна оцена је износила 4,51. Максимална оцена је 5.

Други показатељи који се односе на задовољење потреба запослених

- Исплата стимулације;
- Организован топли оброк;
- Организована исхрана и смештај на терену на терет послодавца;
- Омогућено коришћење годишњег одмора по захтеву запосленог;
- Исплата отпремнине при одласку у пензију;
- Обезбеђен превоз на градилишта на терет послодавца;
- Руководиоцима градилишта обезбеђени аутомобили, мобилни телефони и лаптопови;
- Награда за оданост компанији за сваких 10. година непрекидног рада;
- Новогодишњи пакетићи деци запослених до 12. године живота;
- Организована заједничка дружења за Нову годину, 8. Март; при отварању/затварању градилишта заједнички ручак са инвеститором.

Анализа примера П1:

Запажање 1:

Запажање 2:

П2 – Петнаест услова који граде мотивацију

Према истраживањима следећих 15 услова повољно утичу на стварање атмосфере за мотивацију:

- 1) Свака активност запослених треба да буде осмишљена.
- 2) Већина људи осећа радост од рада ако за њега одговара.
- 3) Човек на свом радном месту жели да покаже за шта је способан.
- 4) Свако тежи да изрази себе, да препозна себе у резултатима.
- 5) Готово сваки радник има своје виђење тога како би било могуће побољшати његов рад, његову организацију.
- 6) Људи воле да осете своју важност.
- 7) Сваки човек тежи успеху.
- 8) Успех без признања доводи до разочарања.
- 9) Према томе на који начин, у којем облику и којом брзином сарадници добијају информације, они цене каква је њихова реална важност у очима руководиоца.
- 10) Сарадници не подносе да се одлуке о променама и њиховом раду и радним местима доносе без њиховог учешћа.
- 11) Свакоме је потребна повратна информација о квалитету сопственог рада.
- 12) Контрола са стране је непријатна за све у радном окружењу.
- 13) Већина људи тежи да у процесу рада стиче нова знања.
- 14) Сарадници оштро реагују ако њихова марљивост и добијени резултати доводе само до њиховог још већег оптерећења.
- 15) Дозвољава ли рад да се буде шеф самоме себи?

Анализа примера П2:

Запажање 1:

Запажање 2:

Задатак 4.3. Да ли размишљате као лидер?

Одговорите на питања и сазнајте да ли имате лидерско размишљање.

1. Шта бисте најрадије били?	
А) Представник групе Б) Капитен спортског тима В) Командир у војсци	
2. Да ли консултујете своје подређене приликом доношења одлука које могу имати ефекте на њихов рад?	
А) Скоро увек! Б) Понекад! В) Никад!	
3. Да ли својим подређенима омогућавате да учествују у постављању својих планова?	
А) Увек! Б) Понекад! За мање важне планове! В) Никад!	
4. Шта је по вашем мишљењу главна корист од делегирања?	
А) Олакшава живот претпостављеном! Б) Развијање способности подређених! В) Да се менаџер концентрише на важније послове!	
5. Пошто сте на подређеног пренели овлашћења, шта преферирете?	
А) Да вас ипак још једном консултује! Б) Да одлуке доноси самостално! В) Да обави посао и потом унесе у извештај!	
6. Ваш подређени је постигао успех на важном послу. Ви ћете...	
А) Отићи до њега и одмах му честитати! Б) Ништа му нећете рећи јер ће тражити новчану награду! В) Честитаћете му ако га сретнете!	
7. Својим људима морате објавити важну измену у пословниј политици. Ви ћете...	
А) Написати циркуларно писмо! Б) Саопштити одлуку свом помоћнику. В) Сазвати састанак свих и лично објавити садржај одлуке.	
8. Код Вашег подређеног је нагло почео пад продуктивности. Ви ћете...	
А) Запретити му оштрим рекацијама. Б) Разговарати с њим. В) Нека кадровско одељење истражи узроке.	
9. Подређени предлаже идеју, за коју мислите да није прикладна. Да ли ћете...	
А) Охрабрити га да покуша поново. Б) Саопштити му да није време за то. В) Ставити је у фиоку.	
10. Ваш подређени је депримиран јер није добио очекивано унапређење. Ви ћете...	
А) Рећи да не брине. Б) Сугерисати му шта треба да предузме. В) У сваком случају тај посао њему не одговара.	
У К У П Н О О С В О Ј Е Н О П О Е Н А :	

Кључ за бодовање: 1. А10, Б5, В0; 2. А10, Б5, В0; 3. А10, Б5, В0; 4. А10, Б5, В0; 5. А10, Б5, В0;

6. А10, Б5, В0; 7. А10, Б5, В0; 8. А10, Б5, В0; 9. А10, Б5, В0; 10. А10, Б5, В0;

Резултат теста:

1. Класа 80-100 поена: Ви сте фантастичан лидер, који зна мотивисати људе да дају максимум. Вама ће сваки тим исказати поверење и сагласност.

2. Класа 55-75 поена: Имате позитивне ставове и не правите велике грешке у процени. Понекад морате бити предузимљивији.

3. Класа 25-50 поена: Врло сте обазриви и опрезни и не дозвољавате развој подређених. Повећајте своје самопоштовање.

4. Класа испод 25 поена: Не би требало да се бавите менаџментом.