

# Analiza motivisanosti u upravljanju kompanijom CHEMES A.S. HUMENNÉ

UDK 005.32:331.101.3

Miloš Hitka<sup>1</sup>, Mária Sirotiaková<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Šumarsko-tehnološki fakultet, Zvolen

<sup>2</sup>Ekonomski fakultet, Poprad

XI International Symposium *SymOrg* 2008. 10th-13th- September 2008. Belgrade, Serbia

*U ovom radu analiziramo motivacione faktore u upravljanju kompanijom. U analizi smo koristili upitnik i klaster analizu na osnovu koje smo podelili zaposlene u grupe slične motivacije i orijentacije. Podaci o faktorima motivacije do kojih smo došli mogu se kasnije koristiti prilikom izrade motivacionih programa kompanije.*

## 1. Uvod

U većini današnjih kompanija motivacija zaposlenih predstavlja najvažniju temu. Uvek su potrebni zaposleni koji postižu maksimum u svom poslu, tako da moramo da ih motivišemo na pravi način. Motivacija stoga ima veoma značajnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima u kompaniji. Menadžeri koji upravljaju ljudskom radnom snagom moraju da nađu pravi odgovor na pitanje zašto neki zaposleni rade manje nego što se od njih očekuje, a drugi postižu odlične rezultate. ([www.dieradosveta.sk](http://www.dieradosveta.sk)). Biti motivisan ne znači samo biti srećan ili zadovoljan na poslu. Ljudi koji su motivisani ulažu najveći mogući trud – ne zbog drugih, već zbog sebe samih. Motivacija jeste osećanje koje osoba nosi u sebi, to je nešto što se ne može jednostavno nametnuti čoveku. Motivaciju imaju i menadžeri i ona predstavlja mnogo više nego što je nagrada za dobro obavljen posao. (Heller, 2005).

Stoga, ako znamo da ljudski resursi predstavljaju osnovu za razvoj kompanije, onda možemo da tvrdimo i da je upravljanje ljudskim resursima ključ uspeha. Jedan od primarnih zadataka koji se postavljaju pred menadžment jeste da obezbede pozitivno ponašanje zaposlenih. Pod ovim podrazumevamo ponašanje zaposlenih koje će voditi ostvarivanju strategije kompanije i efektivnom postizanju ciljeva koje je postavila pred sebe. Ovakvo efektivno ponašanje zaposlenih pretpostavlja da su oni stalno motivisani, a to znači da proces njihove motivacije nikada ne prestaje. Na motivaciju zaposlenih utiče veliki broj različitih motivacionih faktora. U svakodnevnoj praksi temi motivisanja zaposlenih posvećuje se nedovoljna pažnja i smatra se da je to nešto što jeste značajno, ali ne uvek i neophodno u kompaniji. S jedne strane, ne uvažava se njena uvreženost i dubina u ljudskom karakteru, a s druge strane, ne uzima se u obzir koliko često se na nju pozivamo u svakodnevnom radu. Uprkos svemu

tome, motivisanje zaposlenih predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka u usmeravanju ponašanja zaposlenih. (Bajcura, 1985).

## 2. Cilj rada

U ovom radu postavili smo cilj da razvijemo jedan efektivni sistem motivisanja zaposlenih koji bi obuhvatao sve promene i dopune u oblasti upravljanja ljudskim resursima i istovremeno bio primenljiv u svim okolnostima u kojima kompanija posluje. Ovaj sistemski instrument u radu sa osobljem omogućio bi nam da bolje upoznamo faktore koji utiču na motivaciju zaposlenih, a time uglavnom i na povećanje produktivnosti u njihovom radu. Da bismo ostvarili ovaj cilj planirali smo da sprovedemo jedno istraživanje motivacionih faktora među zaposlenima u kompaniji CHEMES, a.s. Humenné. U istraživanju ćemo koristiti upitnik, a onda ćemo primenom klaster analize pokušati da razvrstamo zaposlene u grupe slične motivacije i orijentacije (Hitka, 2004). Rezultati do kojih ćemo doći u ispitivanju motivacionih faktora biće primenjeni u izradi programa motivacije u kompaniji.

### 2.1 Karakteristike sadašnje motivisanosti u kompaniji

CHEMES, a.s. Humenné je značajna kompanija u regionu i jedna od najznačajnijih u oblasti energetike. Prema podacima godišnjaka Trend top 2003, ova kompanija se po svom obrtu nalazi na osmom mestu, među najvećim kompanijama u oblasti Prešov, a na jedanaestom na listi najvećih kompanija u oblasti energetike. Zahvaljujući ovoj kompaniji i isporuci energije i usluga razvija se Industrijska zona CHEMES i grad Humenné.

Osnovni motivacioni faktori koji se primenjuju u sadašnjim uslovima jesu različite vrste finansijskih faktora, obrazovanje zaposlenih i njihova socijalna zaštita.

Nadoknada za ostvareni rad u CHEMESu isplaćuje se u skladu sa novčanom naknadom kojom su obuhvaćeni svi zaposleni u kompaniji, a plate / nadnice su delimično umanjene za radnike koji se isplaćuju na osnovu ugovora o radu. Svi navedeni principi obuhvaćeni su i detaljno objašnjeni u kolektivnom ugovoru.

Obrazovanje i obuka zaposlenih sprovode se na osnovu člana 141 Zakona o radu i uputstvima generalnog direktora u vezi sa planiranjem, izvršavanjem i dokumentacijom o obrazovanju zaposlenih u kojima su navedeni i zahtevi u vezi sa nivoom obrazovanja menadžera, specijalista i drugih zaposlenih, kao i oblici obuke koju oni treba da prođu.

U oblasti socijalne zaštite, mere koje kompanija preduzima prevazilaze odredbe propisane zakonom. Organizuju se različite rekreativne i sportske aktivnosti, u ozbiljnim slučajevima angažuje se socijalna služba, a izdvajaju se finansijska sredstva za kulturu, sport i usluge i rekreaciju.

## 2.2 Sastavljanje upitnika

Kao metod za prikupljanje informacija o motivisanosti zaposlenih u CHEMES, a.s. odabrali smo upitnik, pošto na taj način možemo da dobijemo veliki broj podataka za kratko vreme. Upitnik sa sastoji iz dva dela. Pitanja koja se odnose na osnovne podatke o ispitanicima, kao što je pol, uzrast, stepen obrazovanja, godine staža u kompaniji i vrsta posla koju obavljaju obuhvaćena su prvim delom. Drugi deo sadrži trideset motivacionih faktora, a od ispitanika se tražilo da daju mišljenje o njima s tačke gledišta sadašnjeg stanja i

poželjnog stanja, ili su mogli da kažu kako oni zamišljaju motivaciju u kompaniji i u kojoj meri su zadovoljni motivacionim faktorima koji se primenjuju u kompaniji u tom trenutku. Na raspolaganju su imali petostepenu skalu, a značaj pojedinačnih motivacionih faktora i zadovoljstva trenutnim stanjem kretao se od 5 nadole, prema oceni 1. upitnik je ispunjavao dve funkcije: omogućio je uvid u podatke o trenutnom stanju motivisanosti u kompaniji i istovremeno je obuhvatio zahteve zaposlenih u ovoj oblasti. Na osnovu ovih informacija mogli smo da ocenjujemo one oblasti u kojima je potrebno povećati motivisanost, kao i oblasti u kojima je ona zadovoljavajuća.

Naša ciljna grupa bila je grupa radnika, nadzornika i zaposlenih na tehničkim i ekonomskim poslovima (skraćeno THZ). Upitnike nam je vratilo 123 zaposlenih. To smatramo uspehom, pošto je anketa bila anonimna. Od ukupnog broja od 123 upitnika, 69 su popunili radnici (u ovom sektoru zaposleno je ukupno 157 radnika), 37 su popunili zaposleni u THZ (ukupan broj ovih zaposlenih u kompaniji je 145), a 17 su popunili nadzornici (ukupan broj je 37). Stoga procentualna zastupljenost pojedinačnih posmatranih grupa iznosi 33.9 % za radnike, 25.5 % za THZ, a 45.9 % za nadzornike.

## 3. Rezultati i diskusija

### 3.1 Analiza motivacionih faktora

Kada smo uzeli u obzir razlike, izdvojili smo tri pozicije – radnik, THZ i nadzornik. Analiza se zasniva na odgovorima koje su zaposleni dali u drugom delu upitnika. Kao što smo već pomenuli, upitnik je obuhva-

*Tabela 1 Analizirani motivacioni faktori*

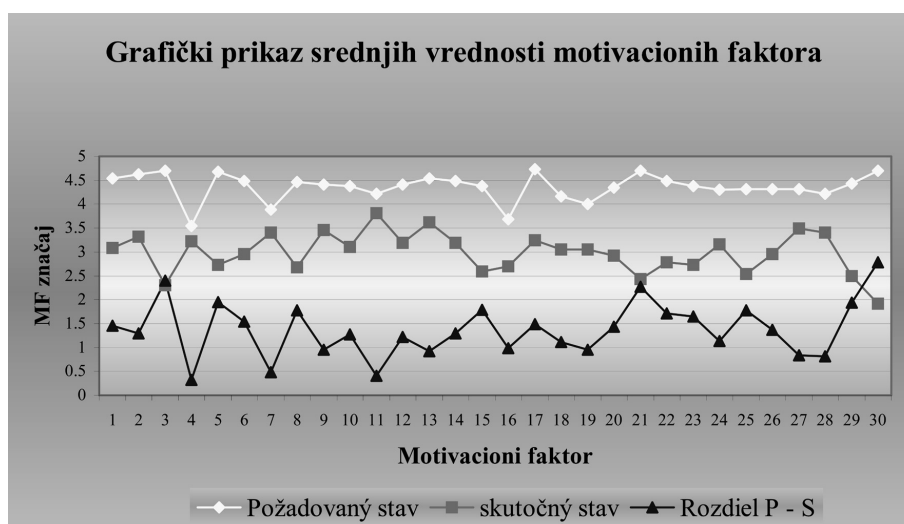
Seq. n.	Motivacioni faktor	Seq. n.	Motivacioni faktor
1.	Atmosfera na radnom mestu	16.	Prestiz
2.	Dobra radna grupa	17.	Stav rukovodioca
3.	Dodatna novčana nagrada	18.	Samostalno odlučivanje
4.	Fizički intenzitet posla	19.	Samoostvarenje
5.	Sigurnost radnog mesta	20.	Društvena korist
6.	Komunikacija na random mestu	21.	Pravedna procena zaposlenog
7.	Ugled kompanije	22.	Stress /eliminacija stresa na random mestu
8.	Mogućnost korišćenja sopstvenih sposobnosti	23.	Mentalni stres
9.	Obim i tip zaposlenosti	24.	Vizija kompanije
10.	Saznanje o rezultatima rada	25.	Regionalni razvoj
11.	Radon vreme	26.	Obrazovanje i lični razvoj
12.	Radon okruženje	27.	Odnos kompanije prema okruženju
13.	Radni učinak	28.	Slobodno vreme
14.	Radni proces	29.	Priznanje
15.	Moć	30.	Osnovna plata

tio 30 motivacionih faktora koji su navedeni u tabeli 1. Ispitanici su naveli željeni i vladajući nivo motivacije pojedinačnih motivacionih faktora, na skali od jedan do pet. U sva tri slučaja izračunali smo srednje vrednosti za sve motivacione faktore i razliku između željenog i sadašnjeg stanja. Grafikoni 1 i 2 prikazuju željeno i stvarno stanje motivacije i razlike između njih. Na osi x prikazani su pojedinačni motivacioni faktori, na osi y prikazane su srednje vrednosti željenog i stvarnog stanja motivacije određenih motivacionih faktora. Na osnovu poređenja pojedinačnih krivih moguće je odrediti koje oblasti motivacije su najproblematičnije, a kojim oblastima su zaposleni zadovoljni.

Najveća varijacija između željene i stvarne situacije vidi se kod motivacionih faktora kao što su osnovna plata, dopunske isplate i pravična procena zaposlenog. To znači da je grupa u kojoj su radnici najmanje zadovoljna ukupnim finansijskim nadoknadama. Nisku motivacionu vrednost pokazali su i faktori kao što je radno okruženje, atmosfera na radnom mestu i stres koji iz nje proizilazi. Zaposlenima u proizvodnji stalo je do priznanja, radnog procesa, imaju viziju razvoja kompanije i regiona. Ispitanici su naveli da su u potpunosti zadovoljni fizičkim intenzitetom posla, ugledom kompanije i postignutim rezultatima na radu.

*Tabela 2 Poređenje između poželjne i stvarne motivacije po viđenju THZ*

Broj	Motivacioni faktor	Poželjno stanje	Stvarno stanje	Razlika P - S
1.	Atmosfera na radnom mestu	4,54	3,08	1,46
2.	Dobra radna grupa	4,62	3,32	1,30
3.	Dodatna novčana nagrada	4,70	2,30	2,40
4.	Fizički intenzitet posla	3,54	3,22	0,32
5.	Sigurnost radnog mesta	4,68	2,73	1,95
6.	Komunikacija na random mestu	4,49	2,95	1,54
7.	Ugled kompanije	3,89	3,41	0,48
8.	Mogućnost korišćenja sopstvenih sposobnosti	4,46	2,68	1,78
9.	Obim i tip zaposlenosti	4,41	3,46	0,95
10.	Saznanje o rezultatima rada	4,38	3,11	1,27
11.	Radon vreme	4,22	3,81	0,41
12.	Radon okruženje	4,41	3,19	1,22
13.	Radni učinak	4,54	3,62	0,92
14.	Radni proces	4,49	3,19	1,30
15.	Moć	4,38	2,59	1,79
16.	Prestiz	3,68	2,70	0,98
17.	Stav rukovodioca	4,73	3,24	1,50
18.	Samostalno odlučivanje	4,16	3,05	1,10
19.	Samoostvarenje	4,00	3,05	0,95
20.	Društvena korist	4,35	2,92	1,43
21.	Pravedna procena zaposlenog	4,70	2,43	2,27
22.	Stress /eliminacija stresa na random mestu	4,49	2,78	1,71
23.	Mentalni stres	4,38	2,73	1,65
24.	Vizija kompanije	4,30	3,16	1,14
25.	Regionalni razvoj	4,32	2,54	1,78
26.	Obrazovanje ili lični razvoj	4,32	2,95	1,37
27.	Odnos kompanije prema okruženju	4,32	3,49	0,83
28.	Slobodno vreme	4,22	3,41	0,81
29.	Priznanje	4,43	2,49	1,90
30.	Osnovna plata	4,70	1,92	2,78



*Grafiikon 1 Poželjni i stvarni nivo motivacije po viđenju THZ*

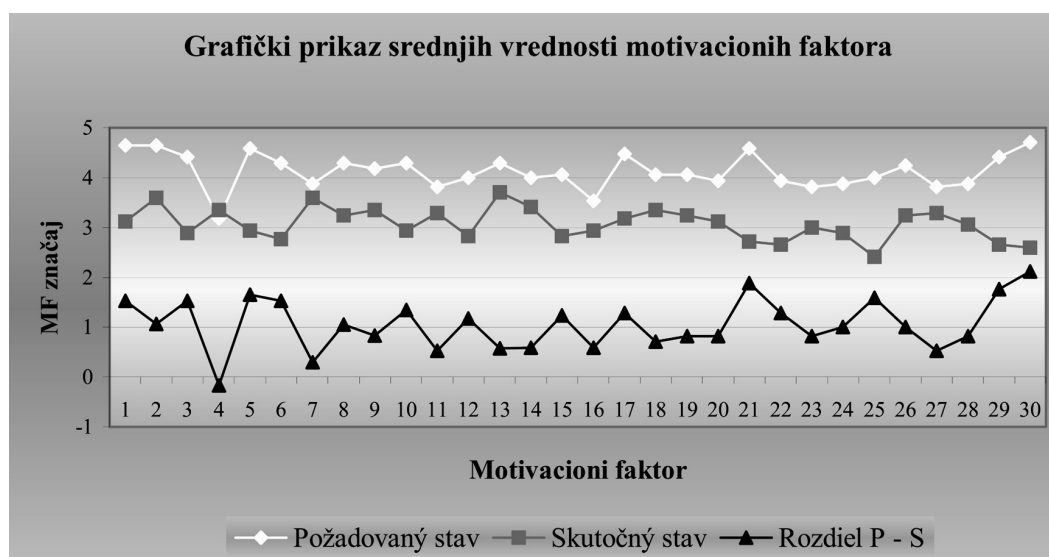
Nisku motivacionu vrednost faktora kao što su osnovna plata, pravična procena zaposlenog i dodatne isplate naveli su i zaposleni THZ u CHEMES, a.s. Humenné, slično kao i radnici. Drugi motivacioni faktori kod kojih smo uočili veliku razliku između željenog i stvarnog stan-

ja motivisanosti jesu sigurnost posla i vlast. Zaposleni smatraju da nemaju odgovarajuću šansu da iskoriste svoje sposobnosti i znanje. Nasuprot tome, zaposleni THZ su veoma zadovoljni radnim vremenom, fizičkim intenzitetom posla i imenom (ugledom) kompanije.

*Tabela 3 Poređenje između poželjne i stvarne motivacije po viđenju rukovodilaca*

Redni broj	Motivacioni faktor	Poželjno stanje	Stvarno stanje	Razlika P - S
1.	Atmosfera na radnom mestu	4,65	3,12	1,53
2.	Dobra radna grupa	4,65	3,59	1,06
3.	Dodatna novčana nagrada	4,41	2,88	1,53
4.	Fizički intenzitet posla	3,18	3,35	-0,17
5.	Sigurnost radnog mesta	4,59	2,94	1,65
6.	Komunikacija na radnom mestu	4,29	2,76	1,53
7.	Ugled kompanije	3,88	3,59	0,29
8.	Mogućnost korišćenja sopstvenih sposobnosti	4,29	3,24	1,05
9.	Obim i tip zaposlenosti	4,18	3,35	0,83
10.	Saznanje o rezultatima rada	4,29	2,94	1,35
11.	Radon vreme	3,82	3,29	0,53
12.	Radon okruženje	4,00	2,82	1,18
13.	Radni učinak	4,29	3,71	0,58
14.	Radni proces	4,00	3,41	0,59
15.	Moć	4,06	2,82	1,24
16.	Prestiž	3,53	2,94	0,59
17.	Stav rukovodioca	4,47	3,18	1,29
18.	Samostalno odlučivanje	4,06	3,35	0,71
19.	Samoostvarenje	4,06	3,24	0,82
20.	Društvena korist	3,94	3,12	0,82
21.	Pravedna procena zaposlenog	4,59	2,71	1,88
22.	Stress /eliminacija stresa na radnom mestu	3,94	2,65	1,29

Redni broj	Motivacioni faktor	Poželjno stanje	Stvarno stanje	Razlika P - S
23.	Mentalni stres	3,82	3,00	0,82
24.	Vizija kompanije	3,88	2,88	1,00
25.	Regionalni razvoj	4,00	2,41	1,59
26.	Obrazovanje i lični razvoj	4,24	3,24	1,00
27.	Odnos kompanije prema okruženju	3,82	3,29	0,53
28.	Slobodno vreme	3,88	3,06	0,82
29.	Priznanje	4,41	2,65	1,76
30.	Osnovna plata	4,71	2,59	2,12



*Grafikon 2 Poželjni i stvarni nivo motivacije po viđenju supervizora*

Na pitanja o značaju motivacije i zadovoljstvu zaposlenih i grupa rukovodilaca odgovorila je slično grupi radnika i THZ zaposlenih. Iz njihovih odgovora vidi se da nisu zadovoljni osnovnom platom, dodatnim isplata i da misle da nisu pravično procenjeni. Komunikacija na radnom mestu, atmosfera na poslu, sigurno radno mesto i regionalni razvoj nisu procenjeni kao dovoljno snažni motivacioni faktori. Rukovodioci su sasvim zadovoljni fizičkim intenzitetom posla, ugledom koji kompanija ima, radnim vremenom i odnosom kompanije prema okruženju.

### 3.2 Formiranje grupa motivaciono orijentisanih zaposlenih

Primenom klaster analize izvršili smo statističku verifikaciju motivacionih faktora. Da bismo mogli da analiziramo sličnosti između motivacionih profila zaposlenih po posebnim grupama poslova (radnik, THZ, rukovodilac), primenili smo metod aglomerata hijerarhijskih klastera. On podrazumeva da se elementi

jedne grupe postepeno približavaju jedni drugima; prvo se grupišu oni najbliži, a onda im u sledećim fazama prilaze i oni udaljeniji. Pošto smo obradili podatke iz upitnika, napravili smo dendrograme pomoću kojih smo mogli da podelimo zaposlene u slično motivaciono orijentisane grupe – klastere, a prema značaju koji su zaposleni dali pojedinačnim motivacionim faktorima. To je za posledicu imalo da zaposleni razvrstani u pojedinačne grupe imaju slične stavove o pojedinačnim motivacionim faktorima i da su motivisani sličnim motivacionim faktorima.

Druga grupa motivatora koja ima srednje vrednosti od 4,80 – 4,32 su oni koji se odnose na radno okruženje, na primer, radna atmosfera i komunikacija na radnom mestu, dobra radna grupa, ali i stav rukovodioca i eliminacija stresa na radnom mestu. Značaj koji ispitanici iz svih grupa pridaju ovim motivacionim faktorima pokazuje da oni shvataju koliki je negativni uticaj loših odnosa u radnoj grupi. Odnosi u radnoj grupi mogu se

pogoršati na mnogo načina i zato je uloga rukovodioca veoma značajna, pošto on svojim načinom upravljanja može da utiče na ponašanje zaposlenih na radnom mestu i u negativnom i u pozitivnom smeru.

Kada poredimo značaj motivacionih faktora, vidimo i da radnici strahuju od gubitka posla. To se posebno jasno uočava u četvrtoj grupi ispitanika, pošto je na prvom mestu među motivatorima sigurnost radnog mesta i njegova prosečna vrednost je 5.

Na dijagramu 6 predstavljeni su rezultati grupe koja obuhvata i članove THZ i rukovodioca, gde su pojedinačni ispitanici predstavljeni na vertikalnoj osi (rukovodioci kao A1 do A17, a THZ kao B1 do B37), a varijacija u njihovim odgovorima predstavljena je na horizontalnoj osi. Bilo je interesantno posmatrati kako su se zaposleni iz obe grupe mešali u

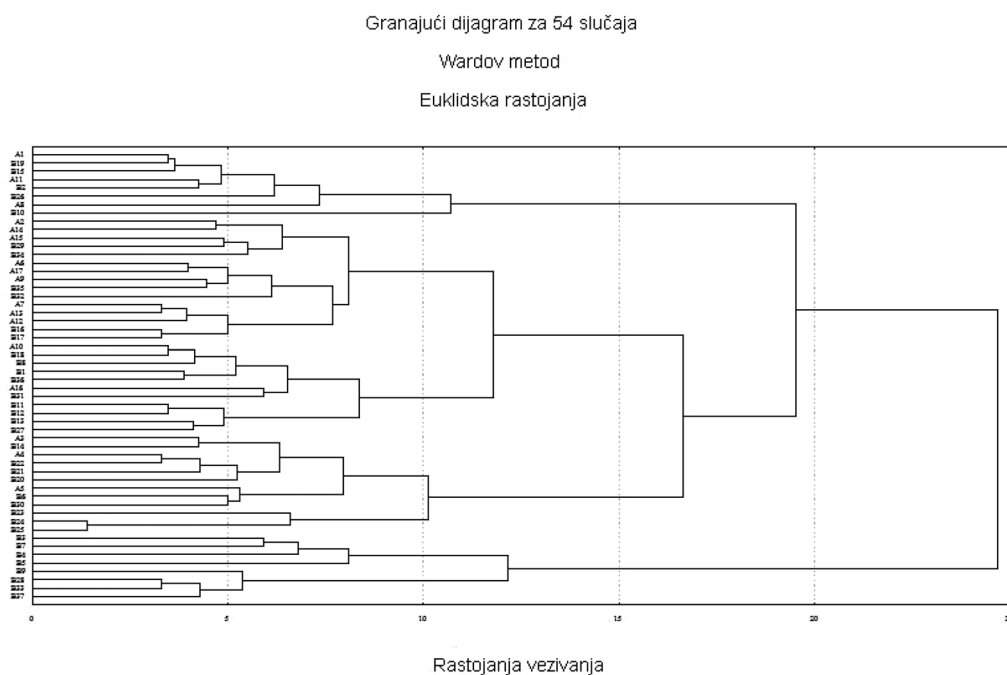
pojedinačnim grupama. Formirana je samo jedna homogena grupa, a njeni članovi su zaposleni THZ.

U prvoj grupi nalazi se samo pet članova THZ (19, 15, 2, 26 i 10) i tri rukovodioca (1, 11 i 8).

Na osnovu sličnosti u odgovorima šest THZ obuhvaćeni su drugom grupom (29, 34, 35, 32, 16 i 17) kao i devet rukovodilaca (2, 14, 15, 6, 17, 9, 7, 13 i 12). Treća analizirana grupa obuhvata devet THZ (18, 8, 1, 36, 31, 11, 12, 13 i 27) i dva rukovodioca (10 i 16).

Četvrta grupa je nešto veća od treće i obuhvata 12 zaposlenih. Njih devet su THZ (14, 22, 21, 20, 6, 30, 23, 24 i 25) i tri rukovodioca (3, 4 i 5).

U poslednjoj grupi je samo osam THZ – ispitanici sa brojevima: 3, 7, 4, 5, 9, 28, 33 i 37.



**Grafikon 3** Hijerarhijska klaster analiza motivacionih profila THZ i rukovodilaca CHEMES, a. s., Humenné

Motivatori u posebnim grupama su takođe veoma slično ocenjeni. Jedan od najznačajnijih faktora za grupu radnika jeste faktor novca. On je povezan sa blagostanjem, životnim standardom i finansijskim potrebama. Na njega utiče osnovna plata, dodatne isplate i pravična procena zaposlenog, koje su sve dobile visoke vrednosti. Motivacioni faktor koji se odnosi na osnovnu platu nalazi se na prvom mestu u skoro svim grupama, a u grupama 4 i 5 njegova prosečna vrednost je 5. Članovi pete grupe smatraju faktor novca najz-

načajnijim, sva tri motivatora nalaze se na prvom mestu na listi i imaju maksimalnu srednju vrednost 5. Sigurnost radnog mesta je jedan od najznačajnijih motivacionih faktora i nalazi se u skoro svim grupama. Proističe iz aktuelne situacije u regionu i iz mogućnosti da se osoba ostvari u nekoj sličnoj kompaniji a sa istim nivoom obrazovanja.

Sledeća grupa motivatora koja se nalazi na vrhu liste u grupi THZ odnosi se na radno okruženje. Dobra rad-

na grupa, stav rukovodioca, komunikacija i atmosfera na radnom mestu, ali i radno vreme i eliminacija stresa na radnom mestu predstavljaju negativni uticaj remetilačkih faktora koji mogu da izazovu stresne situacije u kolektivu kao celini, a to može da utiče na ukupno osećanje opuštenosti i udobnosti na radnom mestu. Razumljivo je da ako na radnom mestu vladaju loši odnosi, zaposlenima neće biti prijatno u kolektivu i biće podložni stresu. To će uticati na njihov učinak na poslu, a konačno i na poslovne rezultate kompanije.

Na osnovu pojedinačne analize jasno je da je primenom klaster analize moguće grupisati sve zapos-

lene prema motivaciji koju su odredili kao poželjnu. Kao što se vidi, to nije toliko efikasno, pošto se moglo predvideti da treba stvoriti ili razviti samo jedan program za motivisanje zaposlenih i primeniti ga na sve zaposlene u kompaniji. Nasuprot tome, ako kompanija želi da razvije individualne programe za motivisanje, to bi bilo veoma skupo i neekonomično. Stoga predlažemo da se primeni metod klaster analize gde se mogu formirati klasteri (grupe) zaposlenih koji imaju iste stavove o motivacionim efektima, a kompanija onda može da razvija motivacione programe za pojedinačne grupe.

**Tabela 4** pregled faktora najvišeg nivoa motivacije za grupu THZ zaposlenih + rukovodioci

<b>Prva grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Atmosfera na random mestu	4,88	6.	Obim i tip zaposlenosti	4,63
2.	Pravedna procena zaposlenog	4,88	7.	Rezultati rada	4,63
3.	Dobra radna grupa	4,75	8.	Vizija kompanija	4,63
4.	Stav rukovodioca	4,75	9.	Dodatna zarada	4,50
5.	Komunikacija na radnom mestu	4,63	10.	Sigurnost radnog mesta	4,50
<b>Druga grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Dobra radna grupa	4,67	6.	Dodatna zarada	4,47
2.	Sigurnost radnog mesta	4,60	7.	Mogućnost dokazivanja sposobnosti	4,47
3.	Osnovna plata	4,60	8.	Pravedna procena zaposlenog	4,47
4.	Atmosfera na random mestu	4,53	9.	Priznanje	4,40
5.	Stav rukovodioca	4,53	10.	Obaveštenost o rezultatima rada	4,33
<b>Treća grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Osnovna plata	4,64	6.	Pravedna procena zaposlenog	4,45
2.	Mogućnost dokazivanja sposobnosti	4,55	7.	Dodatna zarada	4,36
3.	Komunikacija na random mestu	4,55	8.	Sigurnost radnog mesta	4,36
4.	Rezultati rada	4,45	9.	Stav rukovodioca	4,36
5.	Samostalno odlučivanje	4,45	10.	Moć	4,27
<b>Četvrta grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Osnovna plata	5,00	6.	Stav rukovodioca	4,83
2.	Sigurnost radnog mesta	4,92	7.	Pravedna procena zaposlenog	4,75
3.	Dobra radna grupa	4,83	8.	Atmosfera na random mestu	4,67
4.	Dodatna zarada	4,83	9.	Komunikacija na random mestu	4,67
5.	Priznanje	4,83	10.	Obrazovanje i lični razvoj	4,67
<b>Peta grupa THZ + rukovodioci</b>					
<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>s. n.</b>	<b>Motivacioni faktor</b>	<b>Srednja vrednost</b>
1.	Dodatna zarada	5,00	6.	Radno vreme	4,88
2.	Pravedna procena zaposlenog	5,00	7.	Stav rukovodioca	4,88
3.	Osnovna plata	5,00	8.	Mogućnost za dokazivanje sposobnosti	4,75
4.	Dobra radna grupa	4,88	9.	Mentalni stres	4,75
5.	Sigurnost radnog mesta	4,88	10.	Stres / eliminacija stresa na random mestu	4,63

#### 4. Zaključak

Efektivan proces treba da odražava potrebe zaposlenih i na taj način treba da utiče na njihovo ponašanje i učinak u pravcu koji je prethodno definisan. Stoga je neophodno razraditi jedan integralni motivacioni program u kojem se zahtevi kompanije i njenih zaposlenih usklađuju. Pri izradi motivacionog programa važno je saznati koji motivacioni faktori i kako utiču na zaposlene pojedinačno i prilagoditi ih mogućnostima kompanije. Ako se motivacioni program u kompaniji razradi na ovaj način, on će podstaći zaposlene da budu produktivniji, kreativniji, požrtvovaniji, redovniji na poslu i da svoje vrednosti usklade sa ciljevima kompanije. Svaki zaposleni radi u skladu sa jedinstvenim skupom motivacionih faktora, na neke reaguje pozitivno, na neke negativno, nekad samo ima neke zamerke. Ljudi koji rade u timu su drugačiji. Na kompaniji je da utvrdi šta utiče na svakog člana tima da pokaže svoj maksimum. Mišljenje zaposlenih treba slušati da bi se shvatili i kasnije primenili motivacioni faktori koji se smatraju značajnim.

Cilj naše analize bio je da utvrdimo zahteve koji se tiču poželjne i stvarne motivacije zaposlenih u odnosu na motivacione faktore i da na osnovu toga ukažemo na mogućnosti formiranja grupa slične orijentacije. Na osnovu analize motivacionih faktora tokom koje smo poredili poželjnu i stvarno posmatranu motivaciju, zaključili smo da, kad se uzmu u obzir njihove težnje, zaposleni nisu zadovoljni nivoom motivacionih faktora. Rezultati analize upitnika jasno ukazuju da među motivacionim faktorima zaposleni najveći značaj pridaju: osnovnoj plati, dodatnim prihodima, i pravičnoj proceni zaposlenih. Svi ovi faktori pripadaju grupi motivacionih faktora zarade. Ali, takođe su značajni i sigurnost radnog mesta i faktori koji se odnose na radno okruženje. U vezi sa ovim faktorima naišli smo na najveće razlike između poželjnog stanja i stvarnog stanja u stavovima zaposlenih. Na osnovu rezultata jasno je da svaki zaposleni treba da oseća da je potreban i značajan za kompaniju i da njegov rad u kompaniji ima budućnost, perspektivu, i da je finansijski nagrađen na zadovoljavajući način. On treba da bude siguran da će ostati u kompaniji duže vreme. Predlažemo da se zaposleni motivišu tako što će im se pružiti prilika da učestvuju u podeli profita, pošto se time podstiče preduzetnički način razmišljanja, a zaposleni se podstiču da se bore da povećaju profit i

sposobnost kompanije da zaradi. Učešće zaposlenih u podeli profita stvara u njima osećanje da su rezultati rada pravedno podeljeni, i da profit kompanije ne pripada samo vlasnicima kompanije, već da deo profita dele i oni.

Rezultati klaster analize pokazuju da ne treba razvijati samo motivacione faktore koji se koriste u ovom trenutku, već da treba ostaviti prostor za primenu i drugih kritičkih motivatora. U ovom trenutku kompanija motiviše sve svoje zaposlene na isti način i koristi motivacione faktore kao što su: novčana nadoknada i ocenjivanje, obrazovanje i komunikacija. Ovim istraživanjem zaključili smo da svi zaposleni nemaju iste potrebe i da ovi motivacioni faktori nisu jednako značajni za svakog od njih. Iz analize proizilazi da su i drugi motivatori značajni za zaposlene: atmosfera i komunikacija na radnom mestu, dobra radna grupa, stav rukovodioca, eliminacija stresa na radnom mestu, ukratko, motivacioni faktori koji se odnose na radno okruženje. U ovom trenutku kompanija ne vodi mnogo računa o ovim poslednjim faktorima. Uprava kompanije bi trebalo da priđe zaposlenima na drugačiji način, da neprestano analizira pojedinačne motivacione faktore primenom statističkog metoda i stvara različite motivacione programe za zaposlene.

#### LITERATURA

- [1] Bajcura, A.: Teória a prax riadenia v súčasných podmienkach rozvoja ekonomiky. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1985
- [2] Heller, R.: Príručka manažéra. Ikar, Bratislava 2005, ISBN 80-551-0882-X
- [3] Hitka, M.: Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP. TU Zvolen, 2004. ISBN 80-228-1331-1
- [4] Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Grada, Praha 1996, ISBN 80-247-0602-4
- [5] Kolektívna zmluva na rok 2007, interný materiál, odbor personálnych činností CHEMES, a. s.
- [6] <http://www.dieradosveta.sk>
- [7] <http://www.wikipedia.org>
- [8] <http://www.xenium.sk>

*Napomena:*

*Ovaj rad nastao je kao rezultat projekta pod nazivom VEGA 1/4647/07 **Dinamički model motivisanja ljudskih potencijala***