

Мр Александра Стојковић<sup>1</sup>  
МСц Зоран Давидовац<sup>2</sup>  
Београдска пословна школа сс  
МСц Биљана Стојмировић<sup>3</sup>  
Институт Михаило Пупин, Београд

## УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ НА УСПЕШНОСТ ПОСЛОВАЊА

### Апстракт

*Анализирајући факторе који утичу на ефикасност и успешност организација, не можемо занемарити мотивисаност запослених. Поред бројних изазова у управљању који се постављају пред менаџере и власнике предузећа, поставља се и питање како мотивисати запослене. Истраживање мотивације запослених у организацији има за циљ креирање организација које ће бити не само ефикасније, него и пријатније место за рад људи.*

**Кључне речи:** *мотивација, пословање, менаџер, организација, ефикасност...*

ЈЕЛ Класификација: M12, D23

## INFLUENCE OF MOTIVATION ON BUSINESS SUCCESS

### Abstract

*Analyzing the factors that influence the efficiency and effectiveness of the organization, we can not ignore the motivation of employees. In addition to the numerous challenges in the management of which is placed in front of managers and business owners, there is also the question of how to motivate employees. Researching of motivation in the organization aims at creating the organizations that will not only be more efficient but also more pleasant place for doing work.*

**Key words:** *motivation, business, manager, organization, efficiency...*

### Увод

Под успешности пословања подразумевамо првенствено економски успешно пословање којим се остварују унапред дефинисани економски циљеви предузећа. Остварењем тих циљева предузеће остварује и одређени пословни успех. Степен успешности у остваривању постављених циљева предузећа изражава ефикасност његовог пословања. У основи економске ефикасности предузећа је његова тежња да својом делатношћу и пословањем оствари максимални učinak уз минимална улагања потребних компонената, материје, енергије и времена. Већи резултати подразумевају и већи степен ефикасности под условом да су улагања за те резултате остала иста или нису повећана у већем обиму од обима резултата.

<sup>1</sup> aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs

<sup>2</sup> zoran.davidovac@bbs.edu.rs

<sup>3</sup> biljanastojmirovic@gmail.com; biljana.stojmirovic@pupin.rs

Постоји велики број различитих приступа ефикасности пословања. Истраживање приказано у овом раду базирано је на мерењеу продуктивност рада као једног од значајних израза квалитета економије пословања предузећа. Продуктивност рада је у суштини парцијално мерило ефикасности пословања којим се мери ефикасност трошења радне снаге у стварању употребних вредности.

## Утицај мотивације на продуктивност

И без посебних доказивања резултатима истраживања јасно је да се између мотивација за рад и продуктивност рада у уобичајеним околностима успоставља висока међусобна повезаност. Иако на радну ефикасност не утиче само спремност извршилаца, већ и многи други фактори, мотивациона компонента је од важног а често и кључног значаја. Значај је толико маркантан да се у уобичајеним ситуацијама, а и у неким истраживанима, продуктивност рада изједначава са мотивисаношћу за рад.<sup>4</sup>

Продуктивност рада зависи од многих спољних, унутрашњих (у односу на организацију) и психолошких чинилаца који истовремено могу деловати и на мотивисаност за рад. Неки услови под којима се рад обавља, нпр. стил руковођења, организација рада, интерперсонални односи и многи други, могу посебно обликовати релацију између мотивисаности за рад и продуктивности рада. Појединац може бити максимално мотивисан за обављање одређеног посла али услед непознавања или неспособности за тај посао његови радни резултати могу бити несразмерни.

Продуктивност није одређена само тиме колико се труда улаже од стране извршилаца и какав је квалитет њиховог рада. Технички фактори често играју значајнију улогу од спремности радника на ангажовање. Технолошка развијеност, квалитет сировина, технолошка организација рада, методе и технике и слично, имају снажно и незаменљиво деловање. У многим индустријским гранама технолошка развијеност је далеко најважнији фактор кога не може надокнадити никаква мотивисаност нити организованост рада. Често су од пресудног значаја способности и знања. Без њих би ван сваког значаја била висока мотивисаност запослених.

Ипак, већина истраживања која су имала за предмет анализирање везе између мотивисаности и продуктивности рада, а и свакодневна пракса, недвосмислено потврђују високу међусобну повезаност између ове две манифестације понашања човека у радној средини. Стога се може поуздано закључити да мотивисаност за рад значајно утиче на радне резултате, односно продуктивност рада. С тим у вези треба указати и на повратност ове спреге, јер и повољни радни резултати доприносе мотивисаности за рад.

## Утврђивање продуктивности

У теорији и пракси се срећу различити модели за утврђивање продуктивности. Међутим, ако се продуктивност схвати као тежња да се по јединици производа утроши што мање радне снаге, а повећање продуктивности као процес таквих измена у производњи, чији је циљ да се тај утрошак смањи, тада се можемо определити се за коришћење одређених модела код утврђивања продуктивности. Суштина продуктивности је да се у пракси обезбеде такви услови пословања који

<sup>4</sup> Михаиловић, Добривоје, Психологија у организацији-ФОН, Београд 2010.

ће омогућити да се са мањом количином или масом рада произведе већа количина материјалних добара или услуга изражена у физичким јединицама мере. Таква суштина продуктивности опредељује два основна параметра:

- физички обим остварене производње, и
- маса рада изражена утрошком радне снаге.

### **Проблеми утврђивања продуктивности**

Утврђивање предходно навођених параметара изазива у пракси одређене проблеме. Ти проблеми се јављају у утврђивању продуктивности како код утврђивања физичког обима производње, тако и код утврђивања масе рада, односно утврђивања радне снаге.

Проблеми везани за исказивање физичког обима остварене производње јављају се у свим оним случајевима када производња није једнородна (хомогена), већ је разноврсна, односно хетерогена. У савременим условима привређивања, број организације која имају једнородну производњу, односно једнородан асортиман, веома је мали, то се проблем исказивања физичког обима производње испољава као изразито акутан. Он се решава тако што се разнородни асортимани производње, одређеним методама прерачунавају и свде на неки прерачунати једнородни асортиман

### **Утврђивање ефикасности пословања на примеру рада студентске службе Београдске пословне школе**

На примеру студентске службе Београдске пословне школе показаћемо како се мери ефикасност пословања, преко продуктивности као парцијалног показатеља, натурално-условном методом кроз упоредну анализу две групе различито мотивисаних запослених.

Прво ћемо објаснити принципе натуралног утврђивања продуктивности и утврђивање продуктивности условном методом. Основни модел за утврђивање продуктивности (P) може се изразити односом оствареног обима производње (Q) и извршеног рада за остварење тог обима производње. Извршени рад се изражава утрошком радне снаге (Rs), односно

$$P = \frac{Q}{R_s} = S$$

Величина (S) изражава количину материјалних добара или услуга, физички изражених, које се стварају у одређеној јединици. Примена овог елементарног модела за утврђивање продуктивности је веома ограничена. Може се користити само за утврђивање продуктивности код организација које производе једнородне производе.

За утврђивање продуктивности код организација које производе различит асортиман, користи се условна или еквивалентна производња. У примени ове методе један производ се узима као условни или еквивалентни, па се преко њега прерачунава и утврђује укупан асортиман производње у јединственој цифри. Примена ове методе могућа је када су производи различитог асортимана међусобно толико сродни да се могу изразити у јединственом условном производу. Еквивалентност

се између производа успоставља на основу норматива рада. То значи да је елементар који служи за прерачунавање разноврсне производње у истородну или условну производњу утврђени утрошак радног времена по јединици производа. При томе се један производ узима као условни производ, а остали производи се изражавају преко њега на тај начин што се утврде еквивалентни бројеви за сваки производ посебно, деобом нормираног радног времена сваког одређеног производа нормираним радним временом условног производа. На тај начин се остварена производња различитих производа, множењем утврђеним коефицијентом еквивалентности, прерачунава у укупну условну производњу ( $Q_u$ ). Продуктивност се утврђује односом укупне условне или еквивалентне производње и стварно утрошеног рада за ту производњу. Рад може бити изражен бројем радника или часовима рада.

Утврђивање ефикасности пословања преко продуктивности као парцијалног показатеља, вршено је на две групе различито мотивисаних запослених у студентској служби Београдске пословне школе. Прву групу чини десет запослени који имају заснован стални радни однос, а другу шест запослених на одређено време или уговор. Мотив сталног запослења, односно сигурност посла, била је претпоставка веће мотивисаности за рад друге групе запослених.

Приликом узорковања вођено је рачуна да сви фактори продуктивности осим фактора мотивације, који на било који начин могу утицати на радни учинак запослених, тј. на однос између остварених резултата пословања и утрошка радне снаге, буду једнаки или једнако делују на обе групе запослених:

- Једнака техничка опремљеност (средства за рад: рачунари, штампачи, скенери)
- Једнака стручност запослених
- Сложеност посла не захтева радно искуство (веће од 60 дана)
- Припадају истој служби па стил руковођења делује једанко на обе групе
- Једанка могућност напредовања
- Интерперсонални односи делују подједнако на обе групе
- Обе групе имају једнако радно време
- Једнака партиципација у одлучивању
- Исти пословни процеси
- Исте радне норме
- Једнаке методе процене и вредновања резултата рада

Из базе података студентске евиденције смо узели податке о оствареном обиму производње односно услуга и утрошеном времену за остварени обим производње. Приликом узимања података водили смо рачуна о великим одступањима од прописаних норми. Такви случајеви нису обухваћени. У табели 1 приказани су нормативи које је поставио менаџмент БПШ на основу вишегодишњег посматрања и анализе.

Посао	Норматив (мин.)
Пријава испита	0,3
Захтев за диплому	4,5
Картон студента	1,1

*Табела 1 – Нормативи студентске службе БПШ*

За условни производ изабрана је пријава испита. У табели 2 приказана је условна производња прве групе (немотивисаних) запослених.

1	2	3	4	5	6
Асортиман	Норматив (мин.)	Коефицијент еквиваленције ( кол. 2 / 0,3)	Стварни учинак (ком.)	(Q) Условна производња (ком.) (кол. 3 x кол. 4)	Утрошено време (мин.)
Пријава испита	0,3	1,00	24472	24472,00	7100,00
Захтев за диплому	4,5	15,00	341	5115,00	1470,00
Картон студента	1,1	3,67	1160	4253,33	1277,00
Укупно:				33840,33	9847,00

Табела 2- Условна производња прве групе (немотивисаних) запослених

Продуктивност се утврђује односом укупне условне или еквивалентне производње (кол. 5) и укупног стварно утрошеног времена (индекс 1 у формули означава прву групу).

$$P1 = \frac{Q1}{R1} = \frac{33840,33 \text{ ком}}{9847 \text{ мин}} = 3,44 \frac{\text{ком}}{\text{мин}}$$

Продуктивност прве групе запослених је 3,44 пријаве испита у минути.

У табели 3 приказана је условна производња друге групе (мотивисаних) запослених (индекс 2 у формули означава другу групу).

1	2	3	4	5	6
Асортиман	Норматив (мин.)	Коефицијент еквиваленције ( кол. 2 / 0,3)	Стварни учинак (ком.)	(Q) Условна производња (ком.) (кол. 3 x кол. 4)	Утрошено време (мин.)
Пријава испита	0,3	1,00	13178	13178,00	3290,00
Захтев за диплому	4,5	15,00	147	2205,00	590,00
Картон студента	1,1	3,67	625	2291,67	635,00
17674,67					4515,00

Табела 3 - Условна производња друге групе (мотивисаних) запослених

$$P2 = \frac{Q2}{R2} = \frac{17674,67 \text{ ком}}{4515,00 \text{ мин}} = 3,91 \frac{\text{ком}}{\text{мин}}$$

Продуктивност друге групе запослених је 3,91 пријава испита у минути.

Поређењем остварене продуктивности P2 и P1 добијамо да је друга група (мотивисаних) запослених била 13% продуктивнија, односно ефикаснија.

$$\frac{P2}{P1} * 100\% = \frac{3,91 \frac{\text{ком}}{\text{мин}}}{3,44 \frac{\text{ком}}{\text{мин}}} * 100\% = 113\%$$

Јасно је да се између мотивација за рад и продуктивност рада у овом случају успоставља висока међусобна условљеност. Утицај мотивације на ефикасност не можемо генерализовати. Велики број фактора различитог интензитета, њихови односи и повезаност су специфична карактеристика организације. Не постоје две организације које су по тој специфичности једнаке. Негативно деловање једног фактора може неутрализовати цео сет позитивно условљених фактора. Један од њих је и мотивација. Са друге стране, сама мотивација, има „своју групу подфактора“.

Колико ће квантитативно, у зависности од мотивације, бити промена ефикасности не можемо генерализовати, али је неспорна чињеница да позитивна мотивисаност, уз непромењеност осталих фактора доприноси већој ефикасности пословања.

### Динамика продуктивности у вези са мотивација запослених

Утврђивање продуктивности у једном временском периоду или пресеку, представља утврђивање нивоа продуктивности. Правац и динамика промена је од великог значаја за ефикасност пословања предузећа. За утврђивање промена продуктивности користи се релативни израз утврђивање продуктивности или индекс продуктивности.

На још једном примеру пословања студентске службе БПШ, преко индекса продуктивности, показатеља утицаја мотивације на продуктивност, односно ефикасност. Као фактор мотивације узет је планирани плаћени годишњи одмор који се реализује у тачно дефинисаном периоду, а запослени су о томе раније обавештени ( у овом случају сваке године у истом временском периоду – летњи распуст).

У табели 4 приказана је продуктивност запослених у студентској служби Београдске пословне школе (по испитним роковима).

Испитни рок	Септембар	Октобар	Јануар	Март	Мај	Јун
Продуктивност (учинак ком./мин.)	3,682	3,650	3,571	3,530	3,557	3,693

Табела 4 – Продуктивност по испитном року

На графикаону 1 приказана је продуктивности (Р) непосредно после годишњег одмора (Септембар), периода између два одмора (Октобар, Јануар, Март, Мај) и непосредно пре годишњег одмора (Јун).



Графикон 1 – Динамика продуктивности

Приметно је да је продуктивност варира у зависности од близине годишњег одмора. Висока продуктивност (Септембар) је ефекат годишњег одмора у функцији физичког и психичког одмора, обнављања и прикупљања снаге. Раст продуктивности од Марта до Јуна може се преписати ефекту мотивације планираног

годишњег одмора. Индекс продуктивности ( $I_p$ ) добија се стављањем продуктивности једног периода (у овом случају Јун као период максималне продуктивности) у односу на продуктивност другог периода (у овом случају Март као период минималне продуктивности).

$$I_p = \frac{P(\max)}{P(\min)} * 100\% = \frac{3,693 \frac{\text{kom}}{\text{min}}}{3,530 \frac{\text{kom}}{\text{min}}} * 100\% = 104,62\%$$

Из наведеног видимо да је продуктивност у периоду непосредно пред годишњи одмор већа 4,62% у односу на период са минималном продуктивношћу. Не постоји идеалан модел мотивације, али свакако да мерењем учинка и ефикасности рада можемо доћи до модела који ће бити стимулишући, повећати продуктивност и смањити трошкове. Успостављени модел треба стално преиспитивати и усавршавати. Промене су сталне како у самој организацији, тако и у окружењу па је перманентно прилагођавање неопходно.

### Закључак

Мотивација је један од кључних фактора радне ефикасности и продуктивности а самим тим и успешности пословања. Спрега мотивација – продуктивност рада - успешност пословања је до те мере комплексна да јој се мора свестрано приступити при изучавању ове релације. Предузећа и организације би требало да своје запослене схвате као најважнији ресурс, не само декларативно, већ и у пракси. Мобилност у политици људских ресурса, стимулативно плаћање запослених, препознавање квалитетних радника, рад на едукацији и усавршавању и одговоран однос према властитим људима донеће директан успех у пословању. Ови ефекти се могу постићи искључиво улагањем у развој властитог менаџмента људских ресурса.

Не постоји идеалан модел мотивације, али свакако да мерењем учинка и ефикасности рада можемо доћи до модела који ће бити стимулативан, повећати продуктивност и смањити трошкове. Успостављени модел треба стално преиспитивати и усавршавати.

### Литература

1. Богићевић, Б. „Менаџмент људских ресурса“, Центар за истраживачку делатност, Економски факултет, Београд, 2003.
2. Dess G., Lumpkin T., Eisner A., „Strategic management“, Дата статус, Београд, 2011.
3. Robbins S., Coulter M., „Менаџмент“, Дата Статус, Београд, 2005, стр. 403-404.
4. Миливојевић Т., „Мотивација за рад теорије и стратегије“, Филип Вишњић, Београд, 2009.
5. Стојмировић, Љ., Стојковић А., Менаџмент, Београдска пословна школа, Београд 2010.
6. Стојмировић, Љ., Радовановић, Т., Стојмировић, С., Методологија, Београдска пословна школа, Београд, 2010.
7. Михаиловић, Добривоје; Психологија у организацији-ФОН, Београд 2010.

8. Небојша Гијић, Андријана Јовић-Богдановић, Кристина Реко., Најмоћнији мотиватори у Савременом пословању, "Економика", Ниш, бр. 3/2013.
9. Даринка Пековић., Активности ограничавања конкуренције и њихова регулисаност у РУ, „Економика“, Ниш, бр. 3/2013.