

КАДРОВИ – МОТИВИСАЊЕ И ПЛАНИРАЊЕ

Драган Б. Рајковић, Зоран Момчиловић, Воја Данојлић, Влада Обрадовић

Резиме – У раду је сагледан део проблематике кадрова. Кадрови су услов за квалитет почев од одлуке за увођење система квалитета до извршења свих послова везаних за успешно функционисање система квалитета. Брига о кадровима или кадровска политика може се свести на избор кадрова, праћење кадрова, напредовање кадрова, мотивисање кадрова и планирање кадрова. Мотивисање је важан али и најтежи део бриге о кадровима. Са обзиром да постоји много теорија о мотивисаности за рад и да испитивања у једној групи не потврђују испитивања у другим групама, може се рећи да свака група има своје мотиве за рад и да се они током времена мењају. Планирање кадрова је важна карика у кадровској политици која затвара или од које почиње брига о кадровима.

Кључне речи – Квалитет, кадрови, мотивисање, планирање.

1. УВОД

Кадровска политика или брига о кадровима је први предуслов да предузеће, организација послује добро јер ништа не утиче тако јако на пословање као што је то састав кадрова. Предузеће сачињавају кадрови, организација и материјална средства (машине, сировине, зграде и друго). Предузеће у којем су окупљени кадрови за које се може рећи да су добри, сјединиће, повезати, организацију и материјална средства тако да предузеће у свом раду има мало непредвиђених ситуација и ако се непредвиђене ситуације догоде оне ће се захваљујући добрим кадровима брзо и ефикасно превазићи да се неће осетити или битно осетити у раду предузећа. Како у предузећу које ради, а које нема развијену бригу о кадровима, изградити бригу о кадровима? Ово је задатак који је јако тежак, али се мора урадити. Сва питања која се постављају у вези проблематике кадрова морају се разрешити. Брзина разрешавања питања кадрова представља предуслов просперитета предузећа. Решавањем питања кадрова пред предузећем се отвара перспектива успеха, ефикасности и предвидиве будућности.

2. МОТИВИСАЊЕ КАДРОВА ЗА РАД

Мотивисање за рад је комплексна област у оризи о кадровима. Мотивисање је уствари поступак проналажења модела да радници дају радни максимум уз максимално задовољство. При покушајима за проналажења модела за мотивисање долазило је до уопштавања и генералисања. Од краја 19 века појављивали су се резултати многих истраживања у

области мотивисања за рад. Фредерик Тејлор и остали заговорници "научног управљања" писали су да је новац првенствена мотивациона снага, а "научно управљање" је било усредсређено на решавање проблема како постићи ефикасност у великим, технички сложеним фабрикама и поставити нормативе за максималну производњу. Организациони методи од којих се очекивало да доведу до максималне ефикасности били су контрола рада, делотворно планирање, јединство наређивања, јасно одређивање одговорности и тако даље. Кључ организационе шеме био је распон контроле који је довео до система заснованог на централизованог пирамидалној структури ауторитета. У основи ове и других сличних теза било је низ теза и претпоставки о мотивисаности радника тотекних из калвинистичке радне етике. Држало се да је човек по природи не воли да ради, и да је новац од основне важности у привољевању људи за рад. Радник је сагледаван као лењ, без иницијативе, и невољан да прихвати одговорност. Радило се на изучавању времена методолошким студијама са циљем да се својства радника споје са својством посла тако да радник троши што мање енергије а даје више рада. Испитивања Елтона Мајоа са сарадницима супроставила су се претпоставкама "научног управљања", која су наглашавала принцип штапа и шаргарепе, и најавила покрет "људских односа". Ова проучавања и испитивања су нагласила значај и утицај друштвених фактора за рад и утицај неформалних групних норми на задовољство послом и продуктивност. Испитивани су различити степени осветљености радног места,

Драган Б. Рајковић, дипл.инж.маш; Зоран Момчиловић, дипл.инж.маш; Воја Данојлић, дипл.инж.маш; Влада Обрадовић, дипл.ел.инж.; ЖТН "Београд" Сектор ЗОВС, Београд, Немањина б.

паузе за одмор, дужина радног дана и друго на резултате у производњи. Није пронађен никакав једноставан однос. Дешавало се да продуктивност расте без обзира на промене, најзглед без очигледног узрока. Каснија истраживања и разговори са радницима показали су да неформалне социјалне групе унутар организације утичу на појединачне ставове и квалитет обављеног посла. Сва ова испитивања довела су до укидања појма "економског човека" који је мотивисан једино сопственим новчаним интересима. Показало се да радници нису само пасивни појединци који реагују на подстрек и теже да избегну напоран рад како је тврдио Тејлор, већ је реч о групама радника који успостављају неформалне групне норме продуктивности. Иако су ова истраживања донела напредак у односу на схватања "научног управљања" ни она нису представљала целовито схватање. Индивидуалне разлике чланова неформалних група које утичу на саму групу добиле су важно место у испитивањима Маслова и Херицберга. Абрахам Маслов је описао хијерархију потреба везану за мотивисање у свом делу "Мотивација и личност". Хијерархија потреба је следећа: физиолошке потребе, сигурносне потребе, потребе за поштовањем и потреба за самопотврђивањем. Када је Масловљева теза подвргнута провери, емпиријски резултати нису је потврдили, барем не недвосмислено или су резултати били контрадикторни. Питање је да ли су потребе издвојене или различите. Према резултатима аналитичких студија није могло да се групну фактори тако да одговарају Масловљевим категоријама. Друга проучавања су показала да потребе са виших нивоа могу утицати на задовољство послом чак и кад ниже потребе нису задовољене, што опет није у складу са Масловљевим резултатима. У оквиру теорије потреба Олдерфер је предложио лествицу са три ступња и то: егзистенцијалне потребе, потребе повезивања и потребе развоја и сматрао да ометање испуњења потреба вишег реда утиче на потребе нижег реда. Ове везе Маслов није ни разматрао. Херицберг је други теоретичар чије су идеје имале далекосежни утицај на мисао других људи. Према Херицбергу једино добри радни услови и задовољавајући друштвени односи могу посао учинити подношљивим. Херицбергова теорија двојакних фактора садржи факторе и то они који се зову "мотиватори" и "хигијенски фактори". Фактори који су својствени самом раду су мотивациони пошто испуњавају потребе за самопотврђивањем и развојем и они се зову "мотивациони фактори", а фактори који имају улогу да спречавају незадовољство у раду су "хигијенски фактори". Следећа теорија која разматра мотивисање за рад је теорија изједначења. У основи теорија изједначења тврди да појединац, запослен у некој организацији жели да добије онолико, колико износи његов допринос. Значи да се сматра да људи упоређују оно што дају, улажу у посао и оно што од посла добијају. Субјекти који су радили на разноврсним експерименталним задацима тежили су да смање продуктивност када су сматрали да су слабо

плаћени, и да је повећају када су сматрали да су преплаћени. Теорија је заснована на индивидуалном схватању радника колики је лични допринос у неки однос и награда које из тог односа следе. Сличну теорију за модел мотивисања предложио је В. Х. Врум која се зове теорија очекивања и која настоји да објасни мотивисаност у радној ситуацији. Кључне променљиве Врумовог модела су валенца (важност), очекивање и исход. Валенца се односи на афективно усмеравање ка одређеном исходу, а исходни могу бити позитивно или негативно валентни. Ако неки исход има позитивну валенцу, то значи да нека особа жели да га постигне, за разлику од исхода са негативном валенцом. Тако, уколико неко више ради, то може да донесе више новца (позитивна валенца), али може остављати и мање времена које би се провело уз жену и децу (негативна валенца). Да ли ће нека особа радити више или мање, зависи од укупне привлачности тим многих других исхода, с тим што је сваки исход потенцијално у већој мери позитивно, односно негативно валентан. Очекивање се дефинише као уверење у вези са вероватноћом да одређеном чину следи одређени исход. Мотивисаност појединца да тежи ка одређеном циљу, функција је његовог очекивања и снаге одговарајућих валенци. Кемпбел и други сматрају да постоје две врсте очекивања: очекивање да је неки посао могуће обавити успешно ако се уложе додатно напори и очекивање да ће успешно обављени посао довести до жељеног исхода. Постоје и две врсте исхода. У контексту организације прва врста обухвата исходе као што су плаћање и напредовање. Те ствари саме по себи немају вредност али из њих излази други исход као што је храна, одећа, становање, забава, статус и друго. Многи научници су истинили прворазредни значај индивидуалних разлика, тј да су појединци мотивисани да посао обављају на начин који је у складу са њиховом претставом о себи. У овој теорији вршена су истраживања индивидуалних разлика у погледу потребе за успехом и указано је да је ова потреба присутна целог живота. Теорија о мотивисаности ка успеху везана је и са неким аспектима теорије очекивања, пошто може да објасни неке видове понашања у вези са будућим исходима. (1)

3. ПЛАНИРАЊЕ КАДРОВА

Под планирањем кадрова подразумева се вештина, која на основу планова рада и планова развоја предузећа, унапред зна да одреди какви ће кадрови бити потребни предузећу. На основу исказане потребе и на основу праћења кадрова у предузећу може се донети одлука да потребне кадрове добијемо из предузећа, са тржишта рада или планским стипендирањем. Кадрови из предузећа се добијају премештањем или напредовањем, наравно после коректног праћења кадрова према процедурама за праћење кадрова, познате су нам све особине кадрова и на основу тога бирају се потребни и тачно дефинисани кадрови.(4) Кадрови са тржишта рада бирају се на основу одређених процедура за избор кадрова. Овако изабрани кадрови пролазе процедуру

обуке и тек онда се укључују у рад у предузећу на радном месту за које су изабрани. (3) Кадрови који стипендирају прате се обучавају за рад на планираним местима у предузећу, током студирања. Праћењем новопримљених кадрова врши се одабир за радна места за која постоји потреба. Потреба за новим кадровима јавља се због проширења обима посла предузећа, одласком кадрова у пензију и одласком кадрова из предузећа по разним другим основима. Планирање кадрова није тежак посао ако се ради систематски и беспрекидно. Планирање кадрова саставни је део бриге о кадровима а повезан је наравно са избором кадрова, обуком кадрова, праћењем и напредовањем кадрова и мотивисањем кадрова. Ове везе су очигледне из самих назива делова бриге о кадровима или кадровској политици. Планирање кадрова мора да буде део у служби о кадровској политици, која мора да буде у сваком предузећу. Ова служба мора да има чврсте везе са свим секторима у предузећу јер уствари уз помоћ руководећих кадрова у другим секторима води кадровску политику предузећа.

4. ЗАКЉУЧАК

Разлози за промене могу се објаснити многим утицајима на став групе а тиме и на став појединца према мотивисаности за рад. Ови утицаји се могу објаснити променама састава групе, променама нивоа образовања и културе групе, променама околине у односу на групу, промена социјалног статуса чланова групе. Задатак руководиоца је да пратећи на промене у групи или групама прети и промене у мотивима за рад са циљем повећања мотивисаности а самим тим и повећање квалитета рада и продуктивности. Планирање кадрова је део бриге о кадровима које треба радити непрекидно користећи информације, процедуре и технике које прате рад у циљу да се брига о кадровима доведе на највиши ниво.

5. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Дејвис Д.Р.;Шеклтон В.Х.:”Психологија и рад” превод (1979) “Нолит”, Београд, (пп 89 – 97)
- [2] Витлок Ц.Р.; Крам, Р.Д.; Крајвелоне, Д.П.: “Менаџмент у акцији”, превод 1990, “Младост” Београд, (пп 81 – 87)
- [3] Рајковић Д.Б.: Кадрови – избор и обука, (1996) Прилог часопису “Квалитет и стандардизација” Бр. 1 – 2 год. 26. Београд. (пп. 254 – 257),
- [3] Рајковић Д.Б.: “Кадрови–праћење и напредовање” (1997),” Менаџмент тоталним квалитетом” Бр. 1– 2, Год.27. Београд, (пп. 305–308)

PERSONNEL – MOTIVATION AND PLANNING

*Dragan B. Rajković, Zoran Momčilović,
Voja Danojlić, Vlada Obradović*

Abstract: This paper presents part of personnel problems. Personnel is condition for quality, from decision to establish a quality systems to fulfillment of all tasks due to successful function of quality system. Taking care of personnel (or personnel politics) could be as follows: choice, training, supervising, improvement, motivation and planning of personnel. Motivation is an important but also the most difficult part of taking care of personnel. Considering the fact that there are many theories that deal with working motives and that the results of studying one group do not conform those obtained by studying other groups, it can be said that each group has its own working motives and that these are subject to change in the course of time themselves. Planning of personnel is an important link in personnel, one which represents both the beginning and the end of taking care of personnel.

Key words: Quality, personnel, motivation, planing.