

УТИЦАЈ МЕНАѢРКОГ МОРАЛА НА МОТИВАЦИЈУ ЗАПОСЛЕНИХ ЗА ЕФИКАСНИЈЕ ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА

IMPACT MANAGERIAL MORAL TO EMPLOYEE MOTIVATION FOR EFFECTIVE BUSINESS COMPANIES

Немања Сапардић

Резиме: Све пословне организације у 21. вијеку сусрећу се са питањем како помоћу разних модела и стратегија пословања пронаћи рјешење за поједине своје проблеме и побољшати своје пословање. Да би се постигла ефикасност предузећа неопходно је мотивисати запослене, а ту велики утицај, чак и пресудан може да има менаѢерски морал. У овом раду се управо говори о утицају менаѢерског морала на мотивацију запослених. Наравно да је неопходно дати моделе који ће помоћи како менаѢерима тако и запосленима у предузећу да остваре већу ефикасност у предузећу. МенаѢерски морал утиче на мотивацију запослених, а од мотивације запослених зависи ефикасно пословање предузећа. На тржишту радне снаге се траже будући радници који имају самосвијест, самопоуздање, самоконтролу, да су предани и поштени, али ипак и најприје да имају вољу да буду дио предузећа и помогну предузећу да послује ефикасно. Мотивација запослених се неможе одржати без менаѢерског морала (али и међусобног морала запослених) који је ипак темељ не само ефикасног пословања предузећа, него и свеукупног развоја и опстанка предузећа.

Кључне ријечи: менаѢерски морал, мотивација радника.

Summary: All business organizations in the 21st century are faced with the question of how to use a variety of business models and strategies to find a solution for some of their problems and improve their business. To achieve enterprise efficiency it is necessary to motivate employees, and the great influence, even critical can have managerial morale. This paper talks about the impact of managerial had the motivation of employees. Of course it is necessary to give models that will help managers and employees in the company to achieve greater efficiency in the company. The management should affect employee motivation and the motivation of employees depends on the efficient operation of an enterprise. The job market is

looking for future employees who have self-awareness, self-confidence, self-control, they are dedicated and honest, but the first to have the will to be part of the company and help companies to operate efficiently. Employee motivation can not be maintained without managerial should (or should and mutual employees) which is still the foundation of not only efficient business operations, but also the overall development and survival of the company.

Keywords: *managerial morale, motivation of workers*

УВОД

Етика обухваћа појмове доброга и лошег, поштенога и непоштеног, моралнога и неморалног. Већина људи и друштава сматра да је лагати, варати, красти или чинити коме нажао неетично, неморално и друштвено неприхватљиво. Искреност, поштење, испуњавање обећања, штићење нечијих права те провођење Златног правила (оп.п. „Понашај се према другима онако како желиш да се други понашају према теби“) уопштено се сматрају етичним и врлим – то су карактеристике (опције, функције) које би добра особа требала имати и у које би требала вјеровати.

Вјеровања о етичности нечега служе као *морални компас* који усмјерава акције и понашања појединаца и организација. Проблем настаје кад поимања доброга и лошег, поштенога и непоштенога, моралнога и неморалног, етичког и неетичког, треба превести у процјену менаџерских одлука те стратегија и акција предузећа на тржишту.

Пословна етика јест примјена општих етичких начела и стандарда у пословноме понашању. Пословна етика¹⁶² не обухваћа специјални скуп етичких стандарда који су примјењиви само у пословним ситуацијама. Етичка начела у пословању се физички не разликују од општих етичких начела. Зашто? Зато што дјелатности морају своја поимања „доброг“, односно „лошег“, црпити из истих извора као и сви остали.¹⁶³

И зато и морал прије свега менаџерски морал (а и осталих запослених) утиче на мотивацију запослених која се онда одражава на укупно пословање предузећа.

1. ТРИ КАТЕГОРИЈЕ МЕНАѢРСКОГ МОРАЛА

Дјелатност не би требала стварати властита правила о томе шта је добро, а шта није. Ако се неискреност сматра неетичком или неморалном, било да се ради о купцима, добављачима, запосленима или дионичарима, тада се неискрено понашање у пословању сматра једнако неетичким и неморалним. Ако бити етичан значи не чинити коме нажао, тада се повлачење неисправнога или

¹⁶² Под пословном етиком подразумевамо примјену општих етичких начела и стандарда у пословноме понашању.

¹⁶³ Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, Стратегијски менаџмент, Мате Загреб, 2008. г., стр. 283

несигурног производа с тржишта сматра етички нужним, а неповлачење или неисправљање тог проблема у будућим испорукама неетичким.

Ако друштво подмићивање дефинише неетичким, из тога слиједи да је подмићивање државних службеника од стране особља предузећа с циљем убрзавања пословне трансакције, и даровање или чињење услуга потенцијалним клијентима с намјером освајања или задржавања дјелатности, такође неетичко.

Постоје три категорије менаџера с обзиром на етичка и морална начела у пословању:

- Морални менаџер – Морални се менаџери држе високих стандарда етичкога понашања, како у властитој понашању, тако и у својим очекивањима према начину вођења послова. Себе сматрају узорима етичкога понашања и вјерују да је етичко водство врло важно. Морални менаџери могу бити амбициозни и имати снажну жељу за успјехом, али они пословни успјех остварују унутар граница слова и духа закона – обично закон сматрају етичким минимумом и послују исправније од онога што налаже закон.
- Неморални менаџер – Неморални се менаџери активно опиру етичкој понашању у пословању и упорно игнорирају етичка начела приликом доношења одлука. Легалне стандарде сматрају препрекама које се морају заобићи или прескочити. Склони остваривању властитих интереса, неморални су менаџери живи примјери капиталистичке похлепе. Брину се само за властиту или за организацијску добит и успјех. Њихова филозофија је да успјешни пословни људи не могу тратити вријеме на бригу за туђе интересе. Њима су важни само коначни резултати и доношење добити. У мислима неморалних менаџера добри дечаци не заузимају прва мјеста, а према конкурентској нарави пословања, или ћеш газити или ћеш бити погажен. Дакле, неморални су менаџери лоши дечаци који, уз то, и уживају у томе.
- Аморални менаџер – Аморални менаџери могу имати два облика: свјесно аморални менаџер или несвјесно аморални менаџер. Свјесно аморални менаџер свјесно вјерује да посао и етика не иду заједно јер у послу вриједи друштво правила него у осталим подручјима живота. Он или она држи да је у реду да се, будући да је пословно дјеловање изван сфере моралне процјене, у својим одлукама и акцијама не обазире на етичке факторе. Свјесно аморални менаџери етику држе неприкладном и „прекатекстичком“ за груби конкурентски свијет пословања. Њихово поимање доброг и лошег је углавном ограничено ониме што каже адвокат – с чиме се све можемо извући, а да још увијек удовољавамо закону? Несвјесно аморални менаџери такође не придају превише пажње концепту пословне етике, али из неких других разлога. Они су једноставно недосљедни, немарни или непажљиви због чињенице да су одређене пословне одлуке или активности недолучне, или да имају погубан учинак на друге. Укратко, слијепи су за етичку димензију одлука и пословних акција. Понеки несвјесно аморални менаџери себе сматрају добронамјернима или чак лично етичнима. *Обје врсте аморалнога менаџера сматрају нужним бити у складу са законом, али не виде зашто чинити више од тога, јер је влада та која даје законски оквир који указује*

шта друштво толерише – дјелатности би требале чинити све шта им закон допушта.

Према неким изворима, кривуља популације менаџера тих трију врста је звонолика. Неморални и морални менаџери заузимају два краја кривуље, а аморални (поготово свјесно аморални менаџери) заузимају средишњи дио. Надаље, унутар популације менаџера има довољно доказа да просјечан менаџер, иако можда главнину времена аморалан, понекад може склизнути у морални или неморални приступ, зависно о дјеловању комбинације фактора и околности. Крајолик који је наизглед претрпан аморалним и неморалним менаџерима не говори у прилог позитивној *фреквенности* којом менаџери предузећа темеље своје стратегије на егземпларним етичким начелима или *одлучности* којом настоја уградити етичко понашање у особље.

А, као што су то примијетили многи професори економских факултета, у нашим клупама сједи и повећи број аморалних студената економије.

Стога је мало вјероватно да ће покушаји искорјењавања пословне корупције и увођења високих етичких начела у менаџерски процес израде и провођења стратегије у скоројој будућности произвести етички снажну глобалну пословну климу, изузев снажних покушаја ословљавања и исправљања етичке аморалности и неморалности менаџера.¹⁶⁴

2. ЗАШТО СТРАТЕГИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА ТРЕБАЈУ БИТИ ЕТИЧНЕ?

Морални разлози за активно подстицање унапређења друштва и дјеловање на начин који користи свим интересним групама предузећа, а не само интересима дионичара своди се на ово: *То је исправно*. Од сваког би се посла требале очекивати уобичајене друштвене норме понашања, грађанска свијест и брига за добробит друштва. У данашњој друштвеној и политичкој клими од већине се пословних вођа може очекивати да ће потврдити како су друштвено одговорне акције важне те да су предузећа дужна бити добрим „корпорацијским грађанима“.

Међутим, постоји и једна комплементарна школа мишљења која каже да предузећа послују на темељу подразумеваног *друштвеног споразума* с члановима друштва.

Према овоме споразуму, друштво предузећу гарантује право на вођење послова и пристаје на то да неоправдано не ограничава његову потрагу за поштеном добити од робе или услуга које продаје; у замјену за „лиценцу за пословање“, предузеће се обавезује да ће дјеловати као одговорни члан друштва те да ће допринијети општој добробити. Такво гледиште морално терети предузеће да

¹⁶⁴ Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, Стратегијски менаџмент, Мате Загреб, 2008. г., стр. 306-307стр. 284-285.

уважи концепт „корпорацијског грађанства“ те да дјелује у најбољем интересу друштва, као и дионичара.¹⁶⁵

3. ПРИСТУПИ МОТИВАЦИЈИ

Истраживању мотивације се приступало са различитих аспеката и истраживања људског бића (економско, социјално, психолошко). Постоје различите класификације приступа мотивацији. Чини нам се да је обухватна сљедећа подјела на:¹⁶⁶

1. традиционални приступ,
2. приступ људских односа,
3. приступ људских ресурса и
4. савремени приступ.

Традиционални приступ. Традиционални приступ мотивацији промовише тезу да су радници – запослени „homoekonomikusi“ односно особе чији је радни ангажман, односно понашање везано за задовољење материјалних потреба. Носиоци овог приступа (научници, односно практичари) запослене посматрају као особе које су спремне да раде и најтеже послове како би добили највеће плате. То су особе којима је доминантно задовољење материјалних, односно економских потреба.

Сходно напријед наведеном, истраживачи мотивације запослених у центар своје пажње ставили су материјалне стимулансе (мотиваторе) понашања особља. При томе посебна пажња дата је плати као најзначајнијој економској надокнади радног ангажовања запослених.

Приступ људских односа. Приступ људских односа је приступ који је у фокусу истраживања мотивације ставио неекономску страну људске природе – запослене као социјална бића. Он је омогућио појаву и формулисање нове теорије мотивације – теорије људских односа. Овај приступ је донео велики напредак у теоријском и практичном поимању мотивације запослених.

Приступ људских ресурса. Приступ људских ресурса је приступ мотивацији који промовише тезу да запослене треба посматрати као цјеловите личности које имају и економске и неекономске потребе, циљеве, односно мотиве. Дакле, ријеч је о комплексним личностима, са бројним и разноврсним потребама, односно мотивима. Зато заговорници овог приступа истичу да је мотивација запослених веома сложен процес – процес који не може бити успјешан ако се не примјењује више врста мотиватора (стимуланса).

Савременени приступ. Савремени приступ мотивацији је заснован на тези да је мотивација веома сложен феномен. Он је карактеристичан по ускоаспектном третману мотивације који, укупно посматрано, даје основу за холистичко

¹⁶⁵ Извор: Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, Стратегијски менаџмент, Мате Загреб, 2008. г. стр. 306-307.

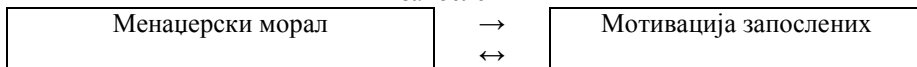
¹⁶⁶ Приступ мотивацији и теорије су обрађене углавном према књизи Лончаревић, Р., Машић Б. и Ђорђевић-Бољановић, Ј. (2007), Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 335-336.

истраживање, објашњавање и рјешавање проблема мотивације запослених. Савремени приступ мотивацији продуковао је бројне теорије мотивације.¹⁶⁷ С обзиром да се у овом раду нећемо детаљније бавити теоријама приступа мотивације ми ћемо у наредном поглављу говорити како и колико менаџерски морал (а и других запослених) утиче на мотивацију запослених.

4. УТИЦАЈ МЕНАѢРСКОГ МОРАЛА НА МОТИВАЦИЈУ ЗАПОСЛЕНИХ ЗА ЕФИКАСНИЈЕ ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА МОДЕЛ

Морал утиче на мотивацију запослених, али прије свега менаџерски морал. Мада и морал других запослених утиче, али не пресудно на мотивацију запослених. Али тиме и мотивација запослених утиче на морал запослених и тиме на менаџерски морал. Тако су менаџерски морал и мотивација запослених у једној узрочно-последичној вези. Слика 1.

Слика 1. Узрочно-последични веза Менаџерског морала и мотивације запослених



Извор: Мр Немања Сапардић

Горња стрелица у десно објашњава да менаџерски морал утиче на мотивацију запослених. Стрелица која показује у оба правца објашњава да је менаџерски морал утиче на мотивацију запослених, али и да мотивација запослених такође може да утиче на менаџерски морал у једном предузећу.

Психолози су још у 18 вијеку подијелили људско мишљење на три сегмента: когницију или спознају (памћење, апстрактно и логичко мишљење, просуђивање), афект (емоције, расположења, осећајна стања попут умора и сл.) и мотивација (биолошки пориви и стечени поступци)¹⁶⁸ Из овога можемо закључити да мотивација утиче на когницију (спознају) и афект. То ћемо додати у слику 2.

Слика 2. Утицај мотивације запослених на когницију (спознају) запослених и афект запослених

Менаџерски морал	→	Мотивација запослених	→	Когницију или спознају (памћење, апстрактно и логичко мишљење, просуђивање) запослених;
	↔		→	Афект (емоције, расположења, осећајна стања попут умора и сл.) запослених; и

Извор: Мр Немања Сапардић

¹⁶⁷ Машић Бранислав, Ерић Дејан, Увод у менаџмент, Академска књига, Београд, 2015. г. стр. 237-238

¹⁶⁸ <http://documents.tips/documents/socijalna-psihologija-emocijalna-inteligencija-55c81860256c7.html>

Наравно да утицај мотивације на когницију (спознају) и афект запослених се може различито изразити и различити могу бити његови циљеви. Али један од циљева свакако треба бити већи степен искоришћења коефицијента интелигенције (IQ) запослених и већи степен искоришћења емоционалне интелигенције (EQ) запослених, како би се тиме повећала ефикасност предузећа. То ћемо приказати, на слици 3. Утицај мотивације запослених за већи степен искоришћења коефицијента интелигенције и емоционалне интелигенције запослених предузећа.

Слика 3. Могући ефекти (побољшања) ефикасности запослених кроз утицај мотивације запослених на когницију и афект запослених;

Менаџерски	→	Мотивација	утицај →	Когниција запослених	ефекат: нпр. →	Већи степен искоришћења коефицијента интелигенције (IQ) запослених
морал	↔	запослених	утицај →	Афект запослених	ефекат: нпр. →	Већи степен искоришћења емоционалне интелигенције (EQ) запослених

Извор: Мр Немања Сапардић

Утицајем мотивације на когницију и афект запослених утиче се на ефикасност запослених, а тиме и на ефикасност предузећа.

Слика 4. Модел повећања ефикасности предузећа кроз утицај менаџерског морала на мотивацију запослених

Менаџерски	→	Мотивација	утиче →	Когниција запослених	утиче →	Ефикасност запослених	утиче →	ЕФИКАСНОСТ ПРЕДУЗЕЋА
морал	↔	запослених	утиче →	Афект запослених	утиче →		утиче →	

Извор: Мр Немања Сапардић

На слици 4. видимо да се ефикасност предузећа остварује ако се остварује ефикасност запослених, а то се остварује координацијом когниције и афекта запослених на које утиче мотивација запослених. Али на мотивацију запослених утиче менаџерски морал (који је од пресудног значаја и за висок ниво морала међу запосленима).

5. ОДРЖАВАЊЕ МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ УЗ ПОМОЋ ЕТИЧКОГ ОДЛУЧИВАЊА

Да би менаџери етично доносили пословне одлуке потребно је да раде на развоју организационе културе која све више постаје кључни фактор који може да допринесе етичком одлучивању. Неки аутори, с правом, истичу и развој

модела етичког одлучивања. Тако Вилијамс наводи кораке и садржај основних модела етичког одлучивања.

Табела 1.: Основни модел етичког одлучивања

Утврдите проблем. Због чега је то етички проблем? Размислите о правима, обавезама, правичности, односима и интегритету. Како бисте дефинисали проблем када бисте ситуацију посматрали са супротне стране?
Одредите ко су заинтересоване стране. Ко је оштећен? Ко би могао бити оштећен? Које би то могло да помогне? Да ли они вољно учествују у томе или су жртве? Можете ли да преговарате са њима?
Поставите дијагнозу ситуације. Како је све то почело? Шта је могло да спријечи тај проблем? Да ли ће се ситуација погоршати или поправити? Може ли се штета сада отклонити?
Анализирајте своје опције. Размислите о различитим могућностима. Ограничите се на двије или три најизводљивије опције. Који су могући резултати сваке од њих? Колико могу да буду трошкови тих опција? Потражите смјернице у изјави о мисији или у етичком кодексу компаније.
Направите избор. Са којом намјером доносите дату одлуку? Упоредите ту намјеру са могућим резултатима. Можете ли да размотрите проблем са заинтересованим странама прије него што предузмете акцију? Можете ли без нелагодности да откријете своју одлуку шфу, генералном директору, управном одбору, вашој породици или друштву у цјелини?
Предузмите акцију. Урадите оно што морате да урадите. Немојте се плашити да признате грешке. Када се суочавате са проблемом, будите једнако храбри као што сте били када сте га изазвали.

Извор: Williams, Ch. (2010). Principles of management, South-Western Cengage Learning, page 69.

Потребно је истаћи да је садашња велика економска криза последица прије свега неетичког понашања менаџера, и то првенствено у финансијском сектору, као и руководиоца на нивоу глобалних институција економско-социјалног и политичког карактера. Интересантно је примјетити да, поред истицања о значају етичког понашања, истраживања указују да једна трећина до три четвртине свих запослених признаје да су кради од својих послодаваца, починили превару уз помоћ компјутера, проневјерили новчана средства, оштетили имовину компаније, саботирали пројекте компаније, подносили лажне извјештаје о повредама претрпљеним на раду, да би као надокнаду добили бенефиције или осигурање или одсуствовали са посла „због болести“ када заправо нису били болесни. Такви облици непримјереног понашања на послу, како их називају истраживачи, могу да коштају компаније приближно 7 % њихових прихода.¹⁶⁹

Задатак менаџера је да обезбједе етичко руковођење и понашање. Познато је да је „организација сенка човјека на њеном врху“, да су „проблеми организације проблеми њеног врха“, и да „риба почиње да се квари од главе“, па у том смислу етичко лидерство добија све више на значају у пословању савремених организација. Лични примјери лидера и менаџера утичу на запослене да се

¹⁶⁹ Машић Бранислав, Ерић Дејан, Увод у менаџмент, Академска књига, Београд, 2015. г стр. 32-33.

понашају односно не понашају етички. Када менаџери варају, лажу, краду или непоштено третирају друге, сасвим је сигурно да запосленима и другим стејкхолдерима шаљу сигнале да се и они понашају неетично.¹⁷⁰

ЗАКЉУЧАК

Ми смо овим радом доказали да је неопходно обратити пажњу на утицај менаџерског морала на мотивацију запослених како би се одржала и повећала ефикасност пословања предузећа. Јер мотивисаност запослених не зависи само од материјалне добити него од и прије свега етичке, односно моралне одговорности менаџера.

Такође стратегије предузећа морају бити етичне. А приступ мотивацији се може базирати на традиционалном приступу, приступу људских односа, приступу људских ресурса и савременом приступу.

У свему томе неопходно је истаћи и одређени модел који почива на утицају менаџерског морала који утиче на мотивацију запослених. Мотивација запослених утиче на когницију и афект запослених и из тога се утиче, односно рађају ефекти за ефикаснији рад запослених. Нпр. већи степен искориштења коефицијента интелигенције и већи степен искориштења емоционалне интелигенције. Са ефикаснијим радом запослених у својим свакодневним радним активностима долазиле се до ефикаснијег пословања предузећа.

Занемаривање утицаја менаџерског морала на мотивацију запослених води ка неефикасном раду запослених, а тиме и до неефикасног пословања предузећа. Ма колико други фактори у предузећу испуњавали своју функцију и били ефикасни. Нпр. производ/услуга предузећа, организација предузећа, маркетинг и финансије предузећа, развој и подршка информационах технологија у функционисању пословања предузећа, адекватна визија и мисија и стратегија предузећа, обученост, стручност и услови рада запослених и др.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, Стратегијски менаџмент, Мате Загреб, 2008. г.
- [2] Лончаревић, Р., Машић Б. и Ђорђевић-Бољановић, Ј., Менаџмент: принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007. г.
- [3] Машић Бранислав, Ерић Дејан, Увод у менаџмент, Академска књига, Београд, 2015. г
- [4] Williams, Ch., Principles of management, South-Western Cengage Learning, US, 2010.

¹⁷⁰ Извор: Исто, стр.33.