



UNIVERZITET U NOVOM PAZARU
Departman za ekonomske nauke

Master ekonomije Samir Ljajić

**NEMONETARNI PODSTICAJI U MALIM I
SREDNJIM PREDUZEĆIMA SA JUGA SRBIJE**

(Doktorska disertacija)

Mentor: Prof. dr Bećir Kalač

Novi Pazar, 2019.



UNIVERSITY OF NOVI PAZAR
Department of Economic Sciences

Master of economics Samir Ljajić

**NON-MONETARY INCENTIVES IN SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SOUTH
SERBIA**

(Doctoral dissertation)

Mentor: Prof. Bećir Kalač, PhD

Novi Pazar, 2019

NEMONETARNI PODSTICAJI U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA SA JUGA SRBIJE

Rezime: Mala i srednja preduzeća imaju značajnu ulogu u modernim privredama, a njihova uloga posebno dolazi do izražaja u tranzicionim zemljama poput Srbije. Ova preduzeća ne samo da imaju važnu ulogu u razvoju domaće privrede u celini, već su od ključnog značaja za razvoj juga Srbije. Da bi opstala i razvijala se mala i srednja preduzeća sa juga Srbije moraju dostići visok nivo efikasnosti i konkurentnosti, ne samo u odnosu na domaća velika preduzeća, već i u odnosu na mala i srednja preduzeća iz drugih zemalja koja su im direktni ili indirektni konkurenti. Da bi to postigla mala i srednja preduzeća sa juga Srbije moraju se formirati i razvijati kao i mala i srednja preduzeća iz najrazvijenijih privreda, posebno razvijajući faktore koji im obezbeđuju održivu i dugoročnu konkretnost, poput angažovanja, zadržavanja i motivisanja kvalitetnih radnika. Da bi to uspela mala i srednja preduzeća sa juga Srbije moraju da adekvatno motivišu zaposlene na ostvarivanje visokih rezultata. To je moguće davanjem novčanih nagrada i/ili nemonetanih podsticaja. Kako su mala i srednja preduzeća sa juga Srbije, usled ograničenosti finansijskih resursa, u velikoj meri limitirana u mogućnostima za davanje novčanih podsticaja, u ovom radu se istražuje uloga i značaj nemonetranih podsticaja za motivisanje zaposlenosti na primeru malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije. Dobijeni rezultati pokazuju da su i zaposleni radnici i menadžeri u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije prepoznali značaj i ulogu nemonetranih podsticaja za motivisanje zaposlenih, ali i da postoji neusklađenosti između ocene zaposlenih i menadžmenta o stepenu njihove primene u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije, kao i da nedovoljna primena nemonetarnih podsticaja ima za posledicu niži nivo motivisanosti zaposlenih i slabije poslovne performanse, nižu konkurentnost i sporiji rast malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije, u odnosu na ostala preduzeća, bilo da se radi o malim i srednjim ili velikim domaćim i stranim preduzećima. Zato se u radu, na osnovu dobijenih rezultata, predlaže ne samo veća primena nemonetarnih podsticaja kao sredstvo za motivisanje zaposlenih, već se pokazuje i značajnost pojedinih podsticaja u smislu njihove poželjnosti i efekata na motivisanje zaposlenih u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije.

Ključne reči: mala i srednja preduzeća, jug Srbije, nemonetarnih podsticaji, zadovoljstvo zaposlenih

NON-MONETARY INCENTIVES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN SOUTH SERBIA

Abstract: Small and medium-sized enterprises play a significant role in modern economies, and their role is particularly prominent in transition countries like Serbia. Not only do these companies play an important role in the development of the domestic economy as a whole, but they are crucial for the development of southern Serbia. To survive and develop, small and medium-sized enterprises from the south of Serbia must achieve a high level of efficiency and competitiveness, not only concerning domestic large enterprises but also concerning the small and medium-sized enterprises from other countries, which are their direct or indirect competitors. To achieve this, small and medium-sized enterprises from the south of Serbia must be formed and developed, as well as small and medium-sized enterprises from the most developed economies, especially by developing factors that provide them with sustainable and long-term concreteness, such as hiring, retaining and motivating quality workers. For this to succeed, small and medium-sized enterprises from the south of Serbia must adequately motivate employees to achieve high results. This is possible by giving cash prizes and/or non-monetary incentives. As small and medium-sized enterprises from the south of Serbia, due to limited financial resources, are largely limited in their ability to provide financial incentives, this dissertation examines the role and importance of non-monetary incentives for motivating employees in the example of small and medium-sized enterprises in the south of Serbia. The obtained results show that both employees and managers in the small and medium-sized enterprises in southern Serbia recognized the importance and role of non-monetary incentives to motivate employees, but also that there is a discrepancy between employees' and management's assessment of the extent of their application in the small and medium-sized enterprises in southern Serbia. It was also found that the insufficient application of non-monetary incentives results in lower levels of employee motivation and lower business performance, lower competitiveness and slower growth of the small and medium-sized enterprises from the south of Serbia, as compared to other enterprises, whether small and medium, or large domestic and foreign companies. Therefore, based on the results obtained, this doctoral dissertation proposes not only greater use of non-monetary incentives as a means of motivating employees but also shows the importance of the individual incentives in terms of their desirability and effects on the motivation of employees in small and medium-sized enterprises in southern Serbia.

Keywords: small and medium enterprises, south of Serbia, non-monetary incentives, employee satisfaction

Spisak tabela

RB	Naziv tabele	strana
1	Prosečna zaposlenost u preduzećima u odabranim zemljama na početku 20. veka	27
2	Definisanje malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji	34
3	Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u SAD-u	35
4	Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u Kini	37
5	Nova definicija malih i srednjih preduzeća Nacionalnog saveta za mala i srednja preduzeća Malezije	38
6	Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u Libiji	39
7	Zbirni prikaz kriterijuma za definisanje malih i srednjih preduzeća u izabranim zemljama	39
8	Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji	42
9	Klasifikacija malih i srednjih preduzeća prema strategijskoj orijentaciji i izvorima konkurentnosti	48
10	Klasifikacija malih i srednjih preduzeća prema ulozi u privrednom rastu	49
11	Klasifikacija proizvodnih malih i srednjih preduzeća prema stepenu tehnološke složenosti	51
12	Klasifikacija uslužnih malih i srednjih preduzeća prema stepenu zasnovanosti na znanju	52
13	Definicija intenziteta izvoza malih i srednjih preduzeća	54
14	Nivo intenziteta izvoza malih i srednjih preduzeća prema delatnostima	54
15	Razlike između preduzetništva i malih i srednjih preduzeća	58
16	Pokazatelji poslovanja preduzeća sa juga Srbije prema veličini, u 2017. godini	78
17	Pokazatelji poslovanja preduzeća sa juga Srbije prema veličini, u 2017. godini (u %)	79
18	Pokazatelji poslovanja preduzeća sa juga Srbije prema veličini, u 2017. godini u odnosu na prosek privrede Srbije – ukupno (u %)	80
19	Broj i struktura preduzeća na jugu Srbije prema veličini i oblastima u 2017. godini	80
20	Broj preduzeća na jugu Srbije prema veličini i sektorima delatnosti u 2017. godini	82
21	Struktura broja preduzeća na jugu Srbije prema veličini i sektorima delatnosti u 2017. godini	83
22	Broj i struktura zaposlenosti na jugu Srbije prema veličini i oblastima poslovanja preduzeća u 2017. godini	85
23	Zaposlenost na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini	86
24	Struktura zaposlenosti na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini	89
25	Bruto dodata vrednost stvorena a na jugu Srbije prema veličini i oblastima poslovanja preduzeća u 2017. godini	91
26	Bruto dodata vrednost stvorena na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini	93

27	Struktura bruto dodata vrednost stvorene na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini	95
28	Produktivnost preduzeća na jugu Srbije prema veličini i oblastima poslovanja u 2017. godini, u hiljadama dinara	97
29	Struktura produktivnosti prema veličini preduzeća na jugu Srbije u 2017. godini, hiljade dinara po zaposlenom	98
30	Prednosti i nedostaci franšizma	107
31	Matrica proizvoda – tržišta i strategija rasta	113
32	Razlozi za promene u fazama rasta	117
33	Osnovne pokretačke snage ljudske aktivnosti	124
34	Savremene teorije motivacije	131
35	Maslovljeva teorija motivacije (vrste potreba–hijerarhijski nivo)	133
36	Herbergova teorija motivacije	136
37	Obogaćivanje posla	162
38	Prednost i nedostaci fleksibilnog radnog vremena	165
39	Primena integrativnog pristupa	171
40	Stilovi vođenja	192
41	Primeri kriterijuma za procenu etičnosti	193
42	Spisak mehaničkih i fizičkih uslova koji sprečavaju povrede na radu	196
43	Važnost potreba u uslovima tranzicije	200
44	Klasifikacija organizacionih kultura prema Harisonu i Hendiju	215
45	Modeli menadžmenta i pristupi motivaciji	218
46	Spisak anketiranih preduzeća	224
47	Struktura odgovora anketiranih zaposlenih prema preduzećima	226
48	Struktura radnika prema polu	227
49	Aritmetička sredina i standardna devijacija starosti radnika	227
50	Struktura anketiranih radnika prema obrazovnom nivou	228
51	Struktura anketiranih radnika prema radnom stažu	229
52	Važnost aspekta - visoki prihodi	229
53	Važnost aspekta - uslovi rada	229
54	Važnost aspekta - odnos sa menadžerima	230
55	Važnost aspekta - odnos sa kolegama	230
56	Važnost aspekta - organizacija posla	230
57	Važnost aspekta - sigurnost posla	231
58	Važnost aspekta - poštovanje prava zaposlenih	231
59	Zadovoljstvo aspektom - visina prihoda	232
60	Zadovoljstvo aspektom - uslovi rada	232
61	Zadovoljstvo aspektom - odnos sa menadžerima	232
62	Zadovoljstvo aspektom - odnos sa kolegama	233
63	Zadovoljstvo aspektom - organizacija posla	233
64	Zadovoljstvo aspektom - sigurnost posla	234
65	Zadovoljstvo aspektom poštovanje prava	234
66	Odnos između važnosti i zadovoljstva visinom prihoda	235
67	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva visinom prihoda	235
68	Odnos između važnosti i zadovoljstva uslovima rada	235

69	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva uslovima rada	236
70	Odnos između važnosti i zadovoljstva odnosima sa menadžerima	236
71	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva odnosima sa menadžerima	236
72	Odnos između važnosti i zadovoljstva odnosima sa kolegama	237
73	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva odnosima sa kolegama	237
74	Odnos između važnosti i zadovoljstva organizacijom posla	238
75	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva organizacijom posla	238
76	Odnos između važnosti i zadovoljstva sigurnošću posla	238
77	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva sigurnošću posla	239
78	Odnos između važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih	239
79	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih	239
80	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva sigurnošću posla	240
81	Odnos između važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih	240
82	Važnost aspekta - pravedna raspodela	241
83	Važnost aspekta - učešće u dobiti	241
84	Važnost aspekta - dobri menadžeri	241
85	Važnost aspekta - iznošenje ideja	242
86	Važnost aspekta - mogućnost napredovanja	242
87	Važnost aspekta - rad u timu	242
88	Važnost aspekta - autonomija u obavljanju posla	243
89	Važnost aspekta - priznanje i pohvala	243
90	Važnost aspekta - mogućnost usavršavanja	243
91	Važnost aspekta - fleksibilno radno vreme	244
92	Važnost aspekta - više raspoloživog vremena za obavljanje poslova	244
93	Važnost aspekta - jasni i precizno postavljeni zadaci	244
94	Važnost aspekta - kreativnost i zanimljivost	245
95	Važnost aspekta - posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov	245
96	Važnost aspekta - društveno priznanje i status	245
97	Važnost aspekta - posao koji doprinosi društvenom cilju	246
98	Važnost aspekta - neformalne aktivnosti	246
99	Prisutnost faktora - povećanje plate	247
100	Prisutnost faktora - redovnost plate	247
101	Prisutnost faktora - pravedna raspodela nagrada	247
102	Prisutnost faktora - učešće zaposlenih u dobiti	248
103	Prisutnost faktora - dobri menadžeri	248
104	Prisutnost faktora - mogućnost da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	249
105	Prisutnost faktora - mogućnost napredovanja	249
106	Prisutnost faktora - rad u timu	249
107	Prisutnost faktora - autonomija u obavljanju posla	250
108	Prisutnost faktora - priznanje i pohvala za obavljen posao	250
109	Prisutnost faktora - mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja	251
110	Prisutnost faktora - fleksibilno radno vreme	251

111	Prisutnost faktora - više raspoloživog vremena za obavljanje poslova	251
112	Prisutnost faktora - jasni i precizno definisani zadaci	252
113	Prisutnost faktora - kreativnost i zanimljivost posla	252
114	Prisutnost faktora - posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov	253
115	Prisutnost faktora - društveno priznanje i status	253
116	Prisutnost faktora - posao koji doprinosi širem društvenom cilju	253
117	Prisutnost faktora - neformalne aktivnosti	254
118	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate	255
119	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate	255
120	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate	256
121	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate	256
122	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu	257
123	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu	257
124	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti	258
125	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti	258
126	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih menadžera	258
127	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih menadžera	259
128	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima	259
129	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima	260
130	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja	260
131	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja	261
132	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu	261
133	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu	261
134	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla	262
135	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla	262
136	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao	263
137	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao	263
138	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja	264
139	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja	264

140	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena	265
141	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena	265
142	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova	266
143	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova	266
144	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka	267
145	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka	267
146	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla	268
147	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla	268
148	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov	269
149	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov	269
150	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa	270
151	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa	270
152	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju	271
153	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju	271
154	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	272
155	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	272
156	Struktura odgovora zaposlenih u pogledu faktora koji najviše utiče na to da ne napuste posao koji trenutno rade	273
157	Struktura odgovora zaposlenih u pogledu zadovoljstva trenutnim poslom	274
158	Struktura odgovora zaposlenih u pogledu sigurnosti posla	274
159	Struktura odgovora anketiranih menadžera prema preduzećima	275
160	Struktura menadžera prema polu	276
161	Aritmetička sredina i standardna devijacija starosti radnika	276
162	Struktura anketiranih menadžera prema obrazovnom nivou	276
163	Struktura anketiranih menadžera prema radnom stažu	277
164	Važnost aspekta - visoki prihodi za menadžere	277
165	Važnost aspekta - uslovi rada za menadžere	278
166	Važnost aspekta - odnos sa menadžerima (rukovodiocima) za menadžere	278
167	Važnost aspekta - odnos sa kolegama za menadžere	278

168	Važnost aspekta - odnos organizacija posla za menadžere	279
169	Važnost aspekta - sigurnost posla za menadžere	279
170	Važnost aspekta - poštovanje prava zaposlenih za menadžere	279
171	Zadovoljstvo radnika aspektom - visina prihoda po oceni menadžera	280
172	Zadovoljstvo radnika aspektom - uslovi rada po oceni menadžera	280
173	Zadovoljstvo radnika aspektom - odnos sa rukovodiocima po oceni menadžera	281
174	Zadovoljstvo radnika aspektom - odnos sa kolegama po oceni menadžera	281
175	Zadovoljstvo radnika aspektom - organizacija posla po oceni menadžera	282
176	Zadovoljstvo radnika aspektom - sigurnost posla po oceni menadžera	282
177	Zadovoljstvo radnika aspektom - poštovanje prava po oceni menadžera	282
178	Odnos između važnosti i zadovoljstva visinom prihoda zaposlenih prema oceni menadžera	283
179	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih visinom prihoda prema oceni menadžera	283
180	Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih uslovima rada prema oceni menadžera	284
181	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih uslovima rada prema oceni menadžera	284
182	Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa rukovodiocima prema oceni menadžera	285
183	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa rukovodiocima prema oceni menadžera	285
184	Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa kolegama prema oceni menadžera	286
185	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa kolegama prema oceni menadžera	286
186	Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih organizacijom posla prema oceni menadžera	287
187	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih organizacijom posla prema oceni menadžera	287
188	Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih sigurnošću posla prema oceni menadžera	288
189	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih sigurnošću posla prema oceni menadžera	288
190	Odnos između važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih prema oceni menadžera	289
191	Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih poštovanjem njihovih prema oceni menadžera	289
192	Važnost aspekta - povećanje plate zaposlenima prema oceni menadžera	290
193	Važnost aspekta - redovnost plate zaposlenima prema oceni menadžera	290
194	Važnost aspekta – pravedna raspodela nagrada zaposlenima prema oceni menadžera	290
195	Važnost aspekta – učešće radnika u dobiti zaposlenima prema oceni menadžera	291

196	Važnost aspekta – dobri menadžeri zaposlenima prema oceni menadžera	291
197	Važnost aspekta – mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima zaposlenima prema oceni menadžera	292
198	Važnost aspekta – mogućnost napredovanja zaposlenima prema oceni menadžera	292
199	Važnost aspekta – rad u timu zaposlenima prema oceni menadžera	292
200	Važnost aspekta – autonomija u obavljanju posla zaposlenima prema oceni menadžera	293
201	Važnost aspekta – priznanje i pohvala za dobro obavljeni posao zaposlenima prema oceni menadžera	293
202	Važnost aspekta – mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja zaposlenima prema oceni menadžera	294
203	: Važnost aspekta – fleksibilno radno vreme zaposlenima prema oceni menadžera	294
204	Važnost aspekta – više raspoloživog vremena za obavljanje poslova zaposlenima prema oceni menadžera	294
205	Važnost aspekta – jasni i precizno definisani zadaci zaposlenima prema oceni menadžera	295
206	Važnost aspekta – kreativnost i zanimljivost posla zaposlenima prema oceni menadžera	295
207	Važnost aspekta – posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov zaposlenima prema oceni menadžera	296
208	Važnost aspekta – društveno priznanje i status zaposlenima prema oceni menadžera	296
209	Važnost aspekta – posao koji doprinosi širem društvenom cilju zaposlenima prema oceni menadžera	296
210	Važnost aspekta – neformalne aktivnosti zaposlenima prema oceni menadžera	297
211	Prisutnost faktora - povećanje plate prema oceni menadžera	297
212	Prisutnost faktora - redovnost plate prema oceni menadžera	298
213	Prisutnost faktora - pravedna raspodela nagrada prema oceni menadžera	298
214	Prisutnost faktora - učešće u dobiti prema oceni menadžera	298
215	Prisutnost faktora – dobri rukovodioci prema oceni menadžera	299
216	Prisutnost faktora – mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima prema oceni menadžera	299
217	Prisutnost faktora – mogućnost napredovanja prema oceni menadžera	299
218	Prisutnost faktora – rad u timu prema oceni menadžera	300
219	Prisutnost faktora – autonomija u obavljanju posla prema oceni menadžera	300
220	Prisutnost faktora – priznanje i pohvala za obavljen posao prema oceni menadžera	301
221	Prisutnost faktora – mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja prema oceni menadžera	301
222	Prisutnost faktora – fleksibilno radno vreme prema oceni menadžera	301

223	Prisutnost faktora – više raspoloživog vremena za obavljanje zadataka prema oceni menadžera	302
224	Prisutnost faktora – jasni i precizno definisani radni zadaci prema oceni menadžera	302
225	Prisutnost faktora – kreativnost i zanimljivost posla prema oceni menadžera	303
226	Prisutnost faktora – posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov prema oceni menadžera	303
227	Prisutnost faktora – društveno priznanje i status prema oceni menadžera	304
228	Prisutnost faktora – posao koji doprinosi širem društvenom cilju prema oceni menadžera	304
229	Prisutnost faktora – neformalne aktivnosti prema oceni menadžera	304
230	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate prema oceni anketiranih menadžera	305
231	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate prema oceni anketiranih menadžera	305
232	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate prema oceni anketiranih menadžera	306
233	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate prema oceni anketiranih menadžera	306
234	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu prema oceni anketiranih menadžera	307
235	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu prema oceni anketiranih menadžera	307
236	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti zaposlenih prema oceni anketiranih menadžera	308
237	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti zaposlenih prema oceni anketiranih menadžera	308
238	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih rukovodilaca prema oceni anketiranih menadžera	309
239	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih rukovodilaca prema oceni anketiranih menadžera	309
240	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima prema oceni anketiranih menadžera	310
241	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima prema oceni anketiranih menadžera	310
242	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja prema oceni anketiranih menadžera	311
243	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja prema oceni anketiranih menadžera	311
244	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu prema oceni anketiranih menadžera	312

245	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu prema oceni anketiranih menadžera	312
246	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti uticaja autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla prema oceni anketiranih menadžera	313
247	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla prema oceni anketiranih menadžera	313
248	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao prema oceni anketiranih menadžera	314
249	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao prema oceni anketiranih menadžera	314
250	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja prema oceni anketiranih menadžera	315
251	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja prema oceni anketiranih menadžera	315
252	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena prema oceni anketiranih menadžera	316
253	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena prema oceni anketiranih menadžera	316
254	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova prema oceni anketiranih menadžera	317
255	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova prema oceni anketiranih menadžera	317
256	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka prema oceni anketiranih menadžera	318
257	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka prema oceni anketiranih menadžera	318
258	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla prema oceni anketiranih menadžera	319
259	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla prema oceni anketiranih menadžera	319
260	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov prema oceni anketiranih menadžera	320
261	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov posla prema oceni anketiranih menadžera	320
262	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa prema oceni anketiranih menadžera	321
263	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa prema oceni anketiranih menadžera	321
264	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju prema oceni anketiranih menadžera	322
265	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju prema oceni anketiranih menadžera	322

266	Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) prema oceni anketiranih menadžera	323
267	Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) prema oceni anketiranih menadžera	323
268	Struktura odgovora menadžera u pogledu njihovog zadovoljstva trudom i zalaganjem radnika u njihovom preduzeću	324
269	Struktura odgovora menadžera u pogledu njihovog zadovoljstva prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini	324

Spisak grafikona

RB	Naziv grafikona	strana
1	Učešće malih i srednjih preduzeća u dodatnoj vrednosti i zaposlenosti u svetu	61
2	Broj preduzeća na jugu Srbije prema veličini preduzeća u 2017. godini	81
3	Broj preduzeća na jugu Srbije prema veličini i delatnostima, 2017. godini	84
4	Zaposlenost na jugu Srbije prema veličini preduzeća u 2017. godini	86
5	Zaposlenost na jugu Srbije prema veličini preduzeća i delatnostima u 2017. godini	88
6	Struktura zaposlenosti prema veličini preduzeća i delatnostima na jugu Srbije u 2017. godini, u %	90
7	Bruto dodata vrednost stvorena na jugu Srbije prema veličini preduzeća u 2017. godini, u milionima dinara	92
8	Bruto dodata vrednost stvorena na jugu Srbije prema veličini preduzeća i delatnostima u 2017. godini	94
9	Struktura bruto dodate vrednosti prema veličini preduzeća i delatnostima na jugu Srbije u 2017. godini, u %	96
10	Produktivnost preduzeća na jugu Srbije prema veličini i teritorijalnom rasporedu u 2017. godini (u hiljadama dinara po zaposlenom)	98
11	Produktivnost malih i srednjih preduzeća koja posluju na jugu Srbije prema delatnostima u 2017. godini, u hiljadama dinara po zaposlenom	100

Spisak slika

RB	Naziv slika	strana
1	Mesto malih i srednjih preduzeća u globalnom lancu snabdevanja	73
2	Motivacioni ciklus	127
3	Elementi motivacije prema teoriji očekivanja	140
4	Prikaz modela upravljanja pomoću ciljeva	160
5	Proces komunikacije	176

Sadržaj

UVOD	1
1. TEORIJSKI PREGLED I METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA	
1.1. Teorijski pregled	8
1.2. Metodološki okvir istraživanja.....	16
1.2.1. Problem i predmet istraživanja.....	16
1.2.2. Zadaci i ciljevi istraživanja	17
1.2.3. Hipoteze istraživanja.....	18
1.2.4. Metode istraživanja	18
1.2.5. Očekivani rezultati, njihov značaj, naučni doprinos i mogućnost primene	19
2. RAZVOJ, DEFINISANJE I ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	
2.1. Razvoj i uloga malih i srednjih preduzeća	23
2.2. Definisanje i razvrstavanje malih i srednjih preduzeća.....	30
2.2.1. Pojmovno određenje malih i srednjih preduzeća	30
2.2.2. Definisanje malih i srednjih preduzeća u izabranim zemljama.....	33
2.2.3. Kvalitativni aspekti definisanja malih i srednjih preduzeća.....	45
2.2.4. Sličnosti i razlike između preduzetnika i malih i srednjih preduzeća	56
2.3. Značaj malih i srednjih preduzeća.....	58
2.4. Razvijenost i značaj malih i srednjih preduzeća na jugu Srbije.....	78
3. FORMIRANJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	
3.1. Izbor proizvoda – usluga	102
3.2. Načini ulaska u posao.....	103
3.3. Kupovina postojeće (tuđe) firme.....	103
3.4. Osnivanje i razvoj nove firme	106
3.5. Kupovina franšize	107
3.6. Integracija i dezintegracija	108
3.7. Karakteristike razvoja malih i srednjih preduzeća u današnjim uslovima	108
3.8. Rast malih i srednjih preduzeća	111
3.9. Organski rast preduzeća	111
3.9.1 Strategija ekspanzije preduzeća	112
3.9.2. Strategija diversifikacije preduzeća	113
3.9.3 Strategija modernizacije preduzeća.....	113
3.10. Neorganski rast preduzeća	114
3.11. Razlozi rasta malih i srednjih preduzeća.....	115
4. MODELI RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	
4.1. Životni ciklus preduzeća	117
4.2. Društvo za budućnost - Trendovi u svetu koji podstiču preduzetničke prilike	118

4.3. Faktori koji ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća	120
5. MOTIVI I MOTIVACIJA	
5.1. Definicija motivacije	125
5.2. Radna motivacija (opšti pristup)	126
5.3. Motivacioni faktori.....	129
5.4. Teorije motivacije	130
5.5. Maslovljeva teorija motivacije	132
5.6. ERG teorija.....	134
5.7. Herzbergova teorija dva faktora (teorija higijene)	135
5.8. Teorija pojačanja	137
5.9. Teorija očekivanja	138
5.10. Tehnike radne motivacije	142
5.11. Strategija radne motivacije.....	143
5.12. Nagrađivanje menadžera	144
6. ULOGA I ZNAČAJ NEMONETARNIH PODSTICAJA ZA MOTIVISANJE ZAPOSLENIH	
6.1. Definisane, uloga i vrste podsticaja za motivisanje zaposlenih	146
6.1. Monetarni podsticaji za zaposlene	147
6.2. Nemonetarni podsticaji za zaposlene	150
6.2.1. Adekvatno dizajniranje posla	154
6.2.2. Različiti pristupi oblikovanju posla.....	156
6.2.3. Participacija zaposlenih.....	157
6.2.4. Oblici participacije	158
6.2.5. Upravljanje pomoću ciljeva	159
6.2.6. Motivacioni pristup	161
6.2.7. Obogaćivanje posla	161
6.2.8. Fleksibilni oblici radnog vremena.....	162
6.3. Povratna informacija o rezultatima rada	166
6.4. Zadovoljstvo poslom	167
6.5. Samomotivacija.....	168
6.6. Komunikacija	172
6.7. Proces komunikacije	175
6.8. Stav menadžera prema radnicima	177
6.9. Osmišljavanje i obogaćivanje posla	177
6.10. Modifikaciji ponašanja.....	178

7. ULOGA RUKOVODIOCA - STILOVA RUKOVOĐENJA U MOTIVACIJI ZAPOSLENIH

7.1. Uloga rukovodioca – menadžera	180
7.2. Karakteristike uspešnih menadžera	184
7.3. Stilovi rukovođenja (upravljanja).....	187
7.4. Autokratsko, demokratsko i liberalno rukovođenje	188
6.4.1. Autokratski stil rukovođenja	188
7.4.2. Demokratski stil rukovođenja	189
7.4.3. Liberalni stil rukovođenja (upravljanja).....	190
7.4.4. Etičnost menadžera	193
8. ZAŠTITA ZAPOSLENIH NA RADU I RADNA MOTIVACIJA	
8.1. Fizička bezbednost i zaštita radnika.....	195
8.2. Emocionalna bezbednost na radu	197
8.3. Motivisanje radnika iz pozicije našeg ambijenta	198
9. POSLOVNA ETIKA KAO FAKTOR MOTIVACIJE	
9.1. Poslovni moral.....	205
9.2. Etičke vrline i načela poslovanja.....	207
10. ORGANIZACIONA KULTURA KAO NEMONETARNI MOTIVATOR	
10.1. Klasifikacija organizacionih kultura	213
10.2. Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta	217
11. VREDNOVANJE USLOVA RADA I FAKTORA KOJI UTIČU NA POVEĆANJE STEPENA ZALAGANJA I ZADOVOLJSTVA POSLOM -ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	
11.1. Metodologija istraživanja uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom.....	222
11.1.1. Dizajn i strategija istraživanja	222
11.1.2. Metode prikupljanja podataka.....	222
11.1.3. Izbor uzorka u funkciji istraživanja uticaja nemonetarnih podsticaja na motivisanost zaposlenih u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije	224
11.1.4. Statistička obrada podataka	225
11.2. Rezultati i diskusija istraživanja.....	226
11.2.1. Opšti podaci o anketiranim radnicima	226
11.2.2. Važnost (značajnost) izabranih faktora motivacije anketiranim radnicima	229
11.2.3. Zadovoljstvo (prisutnost) anketiranih radnika izabranim faktorima motivacije	231
11.2.4. Statističko poređenje važnosti (značajnosti) i zadovoljstva (prisutnosti) izabranim faktorima motivacije	234
11.2.5. Uticaj izabranih faktora na povećanje nivoa zalaganja (motivacije) na poslu ...	240
11.2.6. Prisutnost faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih radnika	246

11.2.7. Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih radnika	254
11.2.8. Najvažniji faktori koji utiču na zadovoljstvom trenutnim poslom, stabilnost i sigurnost zaposlenja	272
11.2.9. Opšti podaci o anketiranim menadžerima	275
11.2.9. Važnost (značajnost) izabranih faktora motivacije anketiranim menadžerima..	277
11.2.10. Zadovoljstvo (prisutnost) zaposlenih izabranim faktorima motivacije po oceni menadžera.....	280
11.2.11. Statističko poređenje ocena menadžera o važnosti i prisutnosti izabranih faktora motivacije zaposlenima	283
11.2.12. Uticaj izabranih faktora na povećanje nivoa zalaganja (motivacije) na poslu zaposlenih po oceni anketiranih menadžera	289
11.2.13. Prisutnost faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih menadžera.....	297
11.2.14. Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije na zaposlene u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih menadžera....	305
11.2.15. Zadovoljstvo menadžera trdom i zalaganjem zaposlenih i prihodima preduzeća u prethodnoj godini	324
12. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	325
13. LITERATURA.....	347
PRILOZI.....	368

UVOD

Mala i srednja preduzeća su od suštinske važnosti za razvoj moderne privrede, i to ne samo u razvijenim zemljama, već i u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. U Srbiji, kao jednoj od zemalja u tranziciji, mala i srednja preduzeća imaju dominantnu ulogu u poslovanju i razvoju privrede. Uloga malih i srednjih preduzeća još je značajnija na jugu Srbije, gde je dominacija malih i srednjih preduzeća još više izražena (mala i srednja preduzeća čine najveći broj preduzeća, dominiraju u pogledu zaposlenosti i stvaranja dodate vrednosti i drugim pokazateljima poslovanja).

Kako posluju u uslovima globalne konkurencije, da bi opstala i razvijala se mala i srednja preduzeća moraju dostići visok nivo efikasnosti i konkurentnosti, ne samo u odnosu na domaća velika preduzeća, već i u odnosu na mala i srednja preduzeća iz drugih zemalja koja su im direktni ili indirektni konkurenti. Zato se moraju se formirati i razvijati kao i mala i srednja preduzeća iz najrazvijenijih privreda, posebno razvijajući faktore koji im obezbeđuju održivu i dugoročnu konkurentsku prednost. Kako raspolažu sa manje resursa u odnosu na velika preduzeća (a često i u odnosu na mala i srednja preduzeća iz drugih zemalja) angažovanje i zadržavanje stručnih i motivisanih radnika postaje najznačajniji uslov njihovog opstanka i razvoja.

U savremenoj globalnoj ekonomiji, zaposleni su najvredniji resurs svakog preduzeća i kao takvi, imaju važnu ulogu u obezbeđivanju performansi i rastu malih i srednjih preduzeća. Svako preduzeće nastoji da angažovanje odgovorne, posvećene radnike sa puno entuzijazma, koji su lojalniji preduzeću i usmerena na ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća. Iz toga proizilazi da su performanse malih i srednjih preduzeća blisko povezane sa konceptima sposobnosti, mogućnosti i motivacije zaposlenih. Sposobnost je funkcija veštine, iskustva i obuke, odnosno prirodno stečeni talent ili veština koja pomaže zaposlenom da uspešno obavi zadatak. Prilika je skup okolnosti koje se mogu iskoristiti i koje imaju neizvestan ishod i zahtevaju angažman resursa i izloženost riziku, odnosno infrastruktura potrebna za obavljanje posla. Motivacija je razlog ili razlozi za delovanje ili ponašanje na određeni način, odnosno želja i spremnost da se uloži napor i ostvari nadprosečan rezultat. Motivacija može zaista povećati performanse kada se ispune drugi uslovi. Motivacija ima prednost u odnosu na druge faktore jer dok su prilike i sposobnosti obično stabilne i teško se menjaju, motivacija ima fleksibilnost u tome što se može promeniti odgovarajućim podsticajima. Štaviše, očigledno je da u odsustvu dobre motivacije, sposobnosti i prilike neće dati željene rezultate. Motivisani radnici rade kreativno i sa entuzijazmom na postizanju sopstvenih ciljeva koji se ujedno

podudaraju i sa ciljevima preduzeća. Zato je izazov za svako preduzeća kao da osiguraju da su zaposleni radnici budu visoko motivisani.¹

Motivacija zaposlenih zato se nameće kao ključni faktor u osiguravanju da preduzeća posluje uspešno i razvija se, jer odgovarajuća motivaciona nagrada povećava performanse kako radnika tako i preduzeća. Poput drugih preduzeća, i mala i srednja preduzeća sa juga Srbije da bi bila uspešna moraju da adekvatno motivišu zaposlene na ostvarivanju visoke performanse. To je moguće davanjem monetarnih (novčanih nagrada) i/ili nemonetanih podsticaja (beneficija i nagrada koje se daju zaposlenima kao rezultat njihovog pozitivnog radnog angažovanja kako bi ih motivisali i povećali nivo zadovoljstva). Za razliku od monetarnih podsticaja koji mogu kratkoročno da povećaju motivaciju, nemonetarni podsticaji su efikasniji motivatori i imaju suštinski motivacioni uticaj na radnike.

Polazeći od značaja nemonetarnih podsticaja za motivisanje zaposlenih i njihov indirektni uticaj na poslovne performanse, kao i činjenice da su mala i srednja preduzeća sa juga Srbije usled ograničenosti finansijskih resursa u velikoj meri ograničena u mogućnostima za davanje značajnijih novčanih podsticaja, u doktorskoj disertaciji se istražuje uloga i značaj nemonetarnih podsticaja za motivisanje zaposlenih na primeru malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije.

Da bi se istražio složen uticaj nemonetarnih podsticaja na motivisanje zaposlenih i poslovne performanse malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije sadržaj doktorske disertacije je strukturiran tako da nakon teorijskog pregleda i metodološkog okvira istraživanja, u kome se definiše problem i predmet, zadaci i ciljevi, hipoteze, metode i očekivani rezultati istraživanja, značaj, naučni doprinos i mogućnost primene, analizira razvoj i uloga malih i srednjih preduzeća u svetu, daje pregled načina definisanje i razvrstavanje malih i srednjih preduzeća, vrši pojmovno određenje malih i srednjih preduzeća, definisanje malih i srednjih preduzeća u izabranim zemljama, ukazuje na kvalitativni aspekti definisanja malih i srednjih preduzeća, na sličnosti i razlike između preduzetnika i malih i srednjih preduzeća, kao i značaja malih i srednjih preduzeća, i na kraju ovog dela doktorske disertacije su dati pregled i rezultati detaljnijeg statičkog istraživanja razvijenosti i značaj malih i srednjih preduzeća na jugu Srbije čime će se ispitati ispunjenost pretpostavke da mala i srednja preduzeća dominantno utiču na poslovanje privrede na jugu Srbije.

¹ Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2008). *Organizational behavior and management* (8th ed). McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, Boston

Kako je pokretanje i razvoj malih i srednjih preduzeća složena aktivnost koja zavisi od velikog broja međusobno uslovljenih aktivnosti disertacije se istražuju različite mogućnosti formiranja malih i srednjih preduzeća. Najpre se polazi od činjenice da kod pokretanja novog poslovnog poduhvata polazi od same odluke da se postane preduzetnik, a zatim se sagledavaju alternativni načini praktične realizacije ove odluke kroz izbor proizvoda ili usluga i načina otpočinjanja poslovanja. Istražuju se različite mogućnosti koje se odnose na mogućnost kupovine već postojećeg preduzeće ili osnivanja i razvoja potpuno novog preduzeća. Takođe su istražene različite alternativne mogućnosti, poput kupovine franšize, integracije i dezintegracije, kao i na karakteristike razvoja malih i srednjih preduzeća u današnjim uslovima i na odlike rasta malih i srednjih preduzeća u savremenim uslovima. Posebna pažnja je usmerena istraživanju različitih aspekata rasta (finansijski, strateški, strukturni i organizacioni) malih i srednjih preduzeća, pri čemu je detaljnije prikazane strategije (strategija intenzivnog rasta i ekspanzije preduzeća, strategija diversifikacije preduzeća i strategija modernizacije preduzeća) organskog ili internog rasta preduzeća koji podrazumeva povećanje bruto prihoda, profita i tržišnog udela. Posebna pažnja posvećena je organskom i neorganskom rastu preduzeća, a dati su i razlozi rasta malih i srednjih preduzeća. Istraživanje u okviru doktorske disertacije se nastava pregledom bitnih pitanja rasta malih i srednjih preduzeća, poput koncepta životnog ciklusa preduzeća, trendova u svetu koji podstiču preduzetničke prilike, kao i faktori koji ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća.

Nakon istraživanja razvijenosti, rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u nastavku doktorske disertacije istražuju se interni faktori rasta malih i srednjih preduzeća, odnosno faktori koji utiču na ponašanje radnika kao najznačajnijim resursom svakog preduzeća. Najpre se vrši pojmovno i suštinski određivanje motiva i daju različiti pristupi u definisanju motivacije. Zatim se daje osnova, odnosno opšti pristup radne motivacije, kao i prikaz osnovnih motivacionih faktora. Nakon toga se daje prikaz najznačajnijih savremene teorija motivacije, počevši od Maslovljeve teorije motivacije, preko Alderferove ERG teorije, Herbergove teorije dva faktora (teorija higijene), pa sve do teorije pojačanja i teorije očekivanja. U nastavku prikazane su i najčešće korišćene strategije i tehnike radne motivacije, kao i najzastupljeniji sistemi nagrađivanja menadžera, čime je zaokružena teorijska osnova za sledeće delove disertacije.

Istraživanje u okviru doktorske disertacije se dalje nastavlja definisanjem podsticaja, kao i prikazom različitih uloga i vrsta podsticaja za motivisanje zaposlenih. Takođe, daje se prikaz monetarnih i nemonetarnih podsticaja za zaposlene, pri čemu se posebno opisuju različiti oblici nemonetarnih podsticaja, kao što su: adekvatno dizajniranje posla, različiti pristupi oblikovanju posla, participacija zaposlenih i oblici participacije, upravljanje pomoću ciljeva, motivacioni pristup, obogaćivanje posla i fleksibilni oblici radnog vremena. Posebna pažnja je posvećena značaju povratnih informacija o rezultatima rada, zadovoljstvo poslom zaposlenih, samomotivaciji zaposlenih, komunikaciji i procesu komunikacije, kao i stavu menadžera prema radnicima, osmišljavanju i obogaćivanju posla i modifikaciji ponašanja. Takođe, istražuje se uloga menadžera u motivisanju zaposlenih i to najpre kroz osnovne funkcije menadžmenta, a zatim kroz modele aktivnosti menadžera, kao što su: Likertov model, Mincbergov model, Petingerov model i model koji su prikazali Kreč, Kračfild i Balaki, a koji se odnosi na glavne i sporedne uloge vođe u grupi. Takođe, daje se i prikaz najčešćih karakteristika uspešnih menadžera, kao i pregled najviše zatupljenih stilovi rukovođenja (upravljanja), sa posebnim osvrtom na autokratski, demokratski i liberalni stil rukovođenja, a ukazuje se i na značaj etičnosti menadžera.

U nastavku doktorske disertacije ispituju se značajni aspekti motivacije zaposlenih kao što su zaštita zaposlenih na radu i radna motivacija i to kroz istraživanje se uticaja bezbednosti i zaštite zaposlenih na radu. U okviru ove analize ispituju se tri najznačajnije dimenzije zaštite zaposlenih: fizička bezbednost, emocionalna bezbednost i zaštita i socijalna bezbednost i zaštita. Istraživanje se dalje nastavlja analizom značaja poslovne etike i morala na motivisanje zaposlenih, gde se detaljnije objašnjava poslovni moral i etičke vrline i načela poslovanja, a sve u funkciji efikasnijeg motivisanja zaposlenih. Nakon istraživanja poslovne etike, pažnja je usmerena na istraživanje različitih aspekata organizacione kulture, odnosno složen sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo. U nastavku je data klasifikacija organizacione kulture i prikaz četiri osnovna tipa organizacione kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške, a sve u cilju određivanja poželjnog stila menadžmenta kod upravljanja i motivisanja zaposlenih.

U poslednjem, istraživački usmerenom, delu doktorske disertacije vrši se vrednovanje uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom i daje se analiza i interpretacija rezultata istraživanja, čime se stiču uslovi za testiranje ispunjenosti većine postavljenih polaznih pretpostavki. Vrednovanje uslova rada i faktora koji utiču na

povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom započinje objašnjenjem metodološkog pristupa istraživanju koji karakteriše primena metoda deskriptivne – kvalitativne i komparativne (kvantitativne) analize. Metodi kvalitativne i kvantitativne analize primenjeni su kod prikupljanju podataka od ispitanika kako bi se identifikovali efekti nemonetarnih nagrada kao motivacionog alata. Istraživanje je sprovedeno na osnovu unapred definisanih pitanja koja su ispitanicima distribuirana kroz dva upitnika (za zaposlene i za menadžere). Koncept upitnika, osim podataka potrebnih za ocenu nemonetarnih podsticaja malih i srednjih preduzeća koja su učestvovala u istraživanju, omogućuje i sagledavanje i ocenu uslova poslovanja u kojima privređuju ova preduzeća.

Upitnici su formulisani tako da sadrže četiri grupe pitanja: podaci o ispitanicima (pol, godine starosti, obrazovanje, radni staž i radno mesto), važnost aspekata zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih aspektima i prisutnost nemonetarnih faktora na nivo zalaganja radnika. Kod izbora uzorka korišćena je ciljna metoda, a uzorak je izabran na osnovu kriterijuma ukupnih prihoda i broja zaposlenih u preduzeću. Na osnovu zadatih kriterijuma, analizirana preduzeća u uzorku pripadaju grupi malih i srednjih preduzeća. Prema kriterijuma sedišta preduzeća, analizirana su samo preduzeća koja posluju u Republici Srbiji, kao zemlji u procesu tranzicije, odnosno samo preduzeća koja posluju na jugu Srbije. Na osnovu ovog kriterijuma anketirana su samo preduzeća koja posluju u pet upravnih okruga (oblasti) u Republici Srbiji: Zlatiborska oblast, Raška oblast, Nišavska oblast, Pirotaska oblast i Toplička oblast. Statistički uzorak je obuhvatio 1.015 radnika i 103 menadžera koji su zaposleni u 22 mala i srednja preduzeća koja posluju u pet oblasti koje se geografski nalaze na jugu Republike Srbije. Prikupljeni upitnici su ispitani i provereni u pogledu kompletnosti i validnosti odgovora u Statističkom paketu za društvene nauke (SPSS).

Statistička obrada dobijenih podataka obuhvatila je pojedine metode deskriptivne (kvalitativne) i komparativne (kvantitativne) statističke analize. Deskriptivna statistika korišćena je za opis uzorka na ispitivanim varijablama: aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum i maksimum za numeričke i ordinalne varijable i procenti za kategoričke varijable, a Wilcoxon Signed Ranks test je korišćen za utvrđivanje saglasnosti posmatanih obeležja sa normalnom raspodelom, a u svrhu validnog odabira metoda komparativne statistike (parametarske ili neparametarske). Zbog velikog broja stavki u upitniku na istom uzorku postavljeni su strožiji kriterijumi za utvrđivanje statističke značajnosti testa u odnosu na standardne kriterijume.

Dobijeni rezultati pokazali su da su i zaposleni radnici i menadžeri u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije prepoznali značaj i ulogu nemonetranih podsticaja za motivisanje zaposlenih, ali i da postoji neusklađenosti između ocene zaposlenih i menadžmenta o stepenu njihove primene u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije, kao i da nedovoljna primena nemonetarnih podsticaja ima za posledicu niži nivo motivisanosti zaposlenih i slabije poslovne performanse, nižu konkurentnost i sporiji rast malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije. Zato se zaključna razmatranja završavaju preporukama koje mogu pomoći većoj i efikasnijoj primeni nemonetarnih podsticaja kao pogodnom sredstvu za motivisanje zaposlenih.

1. TEORIJSKI PREGLED I METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

1.1. Teorijski pregled

Nemonetarni podsticaji postali su veoma popularni metod stimulisanja zaposlenih u poslednjih nekoliko godina,² a njihov značaj za motivisanje radnika potvrđuju rezultati brojnih istraživanja. Literatura i istraživanja iz oblasti poslovne ekonomije, odnosno menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima, naglašavaju važnost motivacionih programa, uključujući nagrade i priznanja i drugih oblika nemonetarnih faktora u stvaranju produktivne i motivisane radne snage, konkurentnosti preduzeća i lojalnosti zaposlenih.³

Veliki broj istraživača koji su istraživali ponašanje zaposlenih, poput Herzberga, smanjuju vrednost novčanih podsticaja i ukazuju na značaj izazovnih poslova, povratnih informacija, kohezivnih radnih timova i drugih nemonetarnih činalaca kao motivacionih faktora.⁴

Prema istraživanju Delica i dr. može se primetiti da nemonetarni podsticaji imaju veliki uticaj na zadovoljstvo poslom među zaposlenima. Percepcija zaposlenih u velikoj meri zavisi od poslovne kulture unutar preduzeća, sistema nagrađivanja, kao i od stepena ispunjavanja zahteva zaposlenih. Težište u njihovom istraživanju je na uticaju nemonetarnih podsticaja na inovativnost i produktivnost zaposlenih. Rezultati istraživanja pokazuju da ako preduzeće obezbeđuje svojim zaposlenima atraktivne podsticaje i priznanja, oni postaju produktivniji i stvaraju nove ideje i koncepte. Zaposleni tada imaju osećaj sigurnosti posla, identifikuju se sa preduzećem i žele da unaprede performanse preduzeća. Istraživanje je, takođe, pokazalo da će zaposleni koji mogu slobodo da izrazi svoje mišljenje nastojati da osmisli inovativne ideje i primeni ih u svom radu.⁵

² Thomas, K.W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work*, 2nd ed., Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

³ Bateman, T.S., Snell, F. (2007). *Management, Leading and collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill: Boston.

⁴ Harunavamwe, M., Kanengoni, H, (2013). The Impact of Monetary and NonMonetary Rewards on motivation among Lower level employees in selected retail shops. Vol 7 (38), pp. 3929-3935

⁵ Delic, A., et al., (2014). The Monetary and Non-Monetary Incentives Impact on Job Satisfaction: Evidence from Bosnia and Herzegovina Banking Sector. Proceedings of Annual Paris Business and Social Science Research Conference. Raspoloživo na: http://www.wbiworldconpro.com/uploads/paris-conference-2014-august/banking/1407134765_608-Amela.pdf, pristupljeno: 15. februara 2018. godine.

Jeffery je istraživao nemonetarne podsticaje i njihovu sposobnost da zadovoljavaju različite psihološke potrebe. Dobijeni rezultati ukazuju na to da nemonetarni podsticaji imaju dublji i dugoročniji efekat od monetarnih podsticaja motivacije. U istraživanju je objašnjeno da su nemonetarni poticaji veoma vidljivi i da imaju veće rezultate nego monetarni podsticaji jer donose viši nivo korisnosti. On je takođe izračunao indeks trofejne vrednosti nemonetarnih poticaja za proveru argumenta. Rezultati njegovog istraživanja su pokazali da su zaposleni uživali u poklonima, ponosu, poštovanju i priznanju na dugi rok. Zaposleni vole da govore svojoj porodici i prijateljima o njihovom poštovanju i nagradama. Rezultati istraživanja su, takođe, pokazali značajno veću trofejnu vrednost nemonetarnih u odnosu na monetarne podsticaje. Analizirajući motivacione strategije, Jeffery navodi da novčani poticaji ne odgovaraju nivou zadovoljstva koje se stiče nemonetarnim poticajima (Trophy value), jer je njihov efekat kratkoročan; dok nemonetarni podsticaji donose dugoročne rezultate. U svom istraživanju, monetarne nagrade posmatra kao kompenzaciju, dok nemonetarne podsticaji predstavljaju poštovanje i priznanje.⁶

Do sličnog rezultata su došli i Kube i dr. jer smatraju da su nemonetarni podsticaji efikasniji motivacioni alat u odnosu na novčane podsticaje. Prema ovim autorima, nemonetarni podsticaji doprinose zadovoljstvu zaposlenih i ovo zadovoljstvo pokazuje dugoročne rezultate. Ovi autori, takođe, u istraživanje uvode fenomen društvene razmene. U njihovom istraživanju, dobijeni rezultati pokazuju veći uticaj nemonetarnih poticaja na teoriju socijalne razmene u odnosu na novčane nagrade.⁷ U drugoj studiji Kube i dr. opisuju da su novčane nagrade korisne u kratkoročnom periodu i neefikasne za dugoročni period. Oni takođe navode da nemonetarne nagrade imaju značajan i konzistentan efekat na zadovoljstvo zaposlenih.⁸

Abdullah u svom istraživanju opisuje odnos između nemonetarnih poticaja i zadovoljstva poslom i uticaj na radne performanse. Rezultati istraživanja pokazuju da nemonetarni podsticaji i zadovoljstvo poslom značajno i pozitivno utiču na učinak na poslu

⁶ Jeffery, S.A. (2002). The benefits of tangible non-monetary incentives. University of Chicago, pp. 702-777.

⁷ Kube, S., Maréchal, M. A., Puppe, C., (2008). The Currency of Reciprocity. Gift-Exchange in the Workplace. Working paper, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

⁸ Kube, S., Maréchal, M. A., Puppe, C., (2006). Putting Reciprocity to Work - Positive versus Negative Responses in the Field. Economics Discussion Paper No. 2006-27 University of St. Gallen.

naročito kada se različiti nemonetarni podsticaji koriste kako bi povećali zadovoljstvo zaposlenih u preduzeću.⁹

Wiscombe tvrdi da je ono što je pojedincima zaista potrebno je da mogu da utiču na rad i da kao rezultat toga, uvažavanje i pohvale spadaju među solidnim motivatorima. Prema njegovom mišljenju, nemonetarni podsticaji nisu samo troškovno efikasni, već imaju veliki uticaj na samopoštovanje, povećanje efikasnosti, stvaranje vrednosti i osećaj sigurnosti zaposlenih. Prema ovom autoru, upravo su nemonetarni podsticaji efikasno sredstvo da se održi i poveća zalaganje zaposlenih bez povećanja troškova.¹⁰

Istraživanje koje su sprovedi Waqas i Saleem pokazuje da je postojanje nagrada uvek dovodi do rasta stope angažovanje zaposlenih uz povećanu produktivnost i zadovoljstvo poslom. Nagrade mogu biti u obliku monetarnih i nemonetarnih podsticaja, dok se priznanje dobija samo kroz nemonetarne podsticaje i takođe služi kao glavno sredstvo za motivisanje zaposlenih i njihovo motivisanje da ostanu u preduzeću.¹¹

Frank i dr. pokazali su postojanje snažne veze između zalaganja zaposlenih i poslovnih performansi preduzeća, kao i postojanje pozitivnog odnosa između zalaganja zaposlenih i zadovoljstva zaposlenih.¹² Istraživanje koje je sproveo Lawler, a objasnio Wiscombe, takođe, naglašava da je nemonetarni poticaj značajan alat u postizanja organizacionih ciljeva.¹³

Nelson je zagovornik stava da postoji odnos između nemonetarnih podsticaja i zadovoljstva poslom. On veruje da nemonetarni podsticaji imaju sposobnost da smanje stres, odsustvo sa posla, povećaju samopouzdanje, efikasnost i efektivnost zaposlenih.¹⁴ Sa njenim mišljenjem se slaže i Nel i dr. koji se ističu da nefinansijski podsticaji, kao što su odgovornost,

⁹ Abdullah, A.A., (2013). Relationships of Non – Monetary incentives, *Job satisfaction and employee job performance*, 2, (4).

¹⁰ Wiscombe, J. (2002). Rewards Gets Results. *Workforce*. (81). pp. 42-47.

¹¹ Waqas, Z., Saleem, S., (2014). The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance. *European Journal of Business and Management*, 6, (31), pp. 73-82.

¹² Frank, F.D., Finnegan, R.P., Taylor, C.R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27 (3), pp.12-25.

¹³ Wiscombe, J. (2002). Rewards Gets Results. *Workforce*. (81). pp. 42-47.

¹⁴ Nelson, B. (2004). Formal recognition programs do not work. *Industrial and Commercial Training*, 36(6/7), p. 243.

razvoj, prigovor i projekcije rada, stimulišu radnike na poboljšanje radne sposobnosti, a ne samo na primanje novčanih naknada.¹⁵

Strumpel navodi da zaposleni koji imaju stabilni pozicije u preduzeću, preferiraju nematerijalne oblike podsticaja.¹⁶ Steen je sproveo studiju u oblasti IT-a i primetilo da zaposleni u IT delatnosti više preferiraju nemonetarne podsticaje u odnosu na viši nivo pozicije u preduzećima ili povećanje zarada.¹⁷ Oni preferiraju nemonetarne podsticaje koji uključuju fleksibilnost u radnom vremenu i rad kod kuće. Mathios naglašava da nemonetrne nagrade preferiraju visoko obrazovani ljudi.¹⁸

Tausifa u svom istraživanju govori o odnosu između nefinansijskih nagrada i zadovoljstva zaposlenih poslom u javnom obrazovnom sektoru. Zaključak istraživanja je da su nemonetarne nagrade snažna determinanta zadovoljstva poslom zaposlenih u javnom obrazovnom sektoru.¹⁹ Slično istraživanje je sproveo i Yavuz u javnim organizacijama u Turskoj i zaključio da nemonetarni podsticaji deluju kao motivacioni alat i pomažu u podizanju nivoa produktivnosti, iako ističe i značaj visine plata za motivaciju zaposlenih.²⁰ Studija slučaja koju je Yavuz sproveo u Turskoj o korišćenju nemonetarnih poticaja kao motivacionog alata u javnom sektoru, pokazala je da su zaposleni u javnom sektoru preferirali novčane poticaje kako bi zadovoljili svoje osnovne potrebe, nakon čega bi tražili nemonetarne poticaje. To znači da nemonetarni podsticaji ne bi bili efikasni u situaciji u kojoj se zaposleni bore da ispune svoje fiziološke potrebe, jer su one najosnovnije u odnosu na Maslovu piramidu potreba. Zbog toga, da bi nemonetarni podsticaji bili efikasni, zaposlenima se mora isplaćivati zadovoljavajući nivo zarada kako bi se nadoknadila njihova želja za novčanim poticajima na radnom mestu. Zaposlenima su potrebne dobre plate da bi mogle da priušte osnovne potrebe koje uključuju hranu, sklonište i odeću. Ako zaposleni naporno rade kako bi ispunili fiziološke potrebe, teško bi im bilo da cene nemonetarne nagrade jer se potrebe ispunjavaju od najosnovnijih (fizioloških

¹⁵ Nel, P.S., et al., (2001). *Human Resources Management*. Cape Town: Oxford University Press.

¹⁶ Strumpel, B. (1975). Economic Well-Being as an Object of Social Measurement, Subjective Elements of WellBeing. *Organization for Economic Cooperation and Development*, Paris, pp. 75-123

¹⁷ Steen, M. (1997). Job satisfaction is more than money and status. *Infoworld*, 19 (43), p. 115.

¹⁸ Mathios, L. (1988). Education, variation in earnings, and non-monetary compensation. *The Journal of Human Resources*, 24, pp.457-468.

¹⁹ Tausif, M., (2012). Influence of Non-Financial rewards on job satisfaction in educational sector, *Asian Journal of Management Research*, 12(2)

²⁰ Yavuz, N., (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey. The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University

potreba) do sekundarnih potreba Maslovljeve hijerarhije. Zaposleni u javnom sektoru u Turskoj generalno nisu zadovoljni svojim nivoima plata jer rangiraju zadovoljavajuću platu kao najvažniji faktor koji bi povećao njihovu efikasnost u obavljanju posla.

Al-Wathnani je istražio uticaj podsticaja na zadovoljstvo poslom zaposlenih u preduzećima iz oblasti bezbednosti. Dobijeni rezultati pokazuju da su podsticaji pozitivno korelisani sa radnim angažovanjem zaposlenih i zadovoljstvom poslom, a najvažniji i najvredniji podsticaji su učešće u odlučivanju, novčane naknade, promocije, dopusti i dodaci za medicinske tretmane. Manje traženi i manje vrednovani motivacioni podsticaji su verbalne pohvale, pisma zahvalnosti i finansijska sredstva za rad na udaljenim i izolovanim područjima.²¹

Yahya i Goh navode da bi podsticaji zasnovani na grupama ili timovima mogli da podignu stvaranje znanja, transfer znanja i sticanje znanja.²² U svojom istraživanju, Abdullah i Van ukazuju na to da u Maleziji postoje različiti oblici nemonetarnih poticaja, kao što su poklon vaučeri, ulaznice za različite događaje, polise osiguranja, fleksibilnost u radnom vremenu, učestvovanje u posebnim programima obuke i razvoja.²³

Istraživanja koja su sproveli Waqas i Saleem govori o konceptu angažovanja zaposlenih i kako se zalaganje zaposlenih može unaprediti davanjem novčanih i nemonetarnih nagrada zaposlenima. Preduzeća treba da procene odnos između angažovanja zaposlenih i visokih performansi firme. Studija istražuje značaj novčanih i nemonetarnih nagrada za razvoj angažovanja zaposlenih i kako angažovanje zaposlenih utiče na ukupne performanse preduzeća.²⁴ Većina istraživačkih studija dosledno je pokazala da je sistem podsticanja i procene ili nagrađivanja zaposlenih rezultirao višim stopama zadržavanja zaposlenih, većom produktivnošću i zadovoljstvom poslom.

²¹ Al-Wathnani, A.M.G., (1998). Impact of incentives on the efficiency of work performance and job satisfaction in security organizations. (Master Thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.

²² Yahya, S., Goh, W.K., (2002). Managing human resources towards achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), pp. 457-68.

²³ Abdullah, A.A., Wan, H. L., (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), pp. 1085-1091.

²⁴ Waqas, Z., Saleem, S., (2014). The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (31), pp. 73-82.

U svom istraživanju Harunavamve i Kanengoni istražili su efekte monetarnih i nemonetarnih nagrade na motivaciju zaposlenih nižeg nivoa u oblasti trgovine na malo i zaključili su da mnoga preduzeća iz ove oblasti usvajaju strateški pristup upravljanju motivacijom kako bi poboljšale svoju konkurentnost, profit i prodaju. Uobičajene strategije koje su primenjene uključuju osiguravanje lojalnosti zaposlenih, organizaciono ponašanje usmereno na poboljšanje zadovoljstva kupaca i odgovarajuće nagrade.²⁵ Jeffrey navodi da se preduzeća bore da osmisle programe podsticaja koji će obezbediti pravi nivo i tipove angažovanja zaposlenih za najniže troškove. U radu se razmatraju psihološka poimanje opravdanosti, socijalni uticaji i načini na koji nemonetarni podsticaje utiču na motivaciju zaposlenih kako bi se postigli bolji efekti u odnosu na novčane nagrade jednake tržišne vrednosti. Studija opisuje karakteristike nemonetarnih nagrada i koristi od nemonetarnih nagrada koje psihološki percipiraju zaposleni.²⁶

Thomas tvrdi da su intrinzične nagrade zasnovane na pozitivnim osećajima koje zaposleni imaju od njihovog radnog angažmana. Prema ovom autoru, ove intrinzične nagrade jačaju napore u samoupravljanju i motivisanosti zaposlenih da se više angažuju na poslu. Uvođenje intrinzičnih nagrada stvara pozitivna osećanja i iskustva među zaposlenima i menadžmentom.²⁷

Prema Osterloh i Frey, intrinzična motivacija zaposlenih je potrebna za stvaranje i razmenu znanja i ideja u okviru preduzeća. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju na to da motivisani zaposleni su inherentno zainteresovani za angažovanje u svom radu.²⁸ Takođe, ovi zaposleni će deliti više informacija sa kolegama, što znači da će stvarati i kreirati više znanja u celom preduzeću. Drugo, intrinzična motivacija dovodi do povećanja angažovanja zaposlenih u cilju realizacije nekog posla čime se povećava nivo produktivnosti pojedinaca u opreduzeću. Međutim, VanZyl-u, uprkos tome što ima mnogo dokaza o motivacionom uticaju intrinzičnih nagrada na radni učinak zaposlenih, mnogi menadžeri i dalje računaju novac kao glavni motivacioni alat za zaposlene i fokusiraju se na novac. Osim toga, VanZyl, je zaključio da je

²⁵ Harunavamwe, M., Kanengoni, H., (2013). The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on motivation among Lower Level Employees in Selected Retail Shops. *African Journal of Business Management*, 7 (38), pp. 3929-3935.

²⁶ Jeffrey, S.A. (2002). The benefits of tangible non-monetary incentives. University of Chicago, pp. 702-777.

²⁷ Thomas, K.W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work*, 2nd ed., Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

²⁸ Osterloh, M., Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11 (5), pp. 538-72.

bonus ili 13-a plata velika motivacija za zaposlene da se angažuju na svom poslu i ostanu u preduzeću. On je tvrdio da je novac uvek odličan motivacioni alat nezavisno od radnog mesta u bilo kojoj oblasti poslovanja.²⁹

Vallace i Zeffane su primetili da efikasno upravljanje zavisi od nagrada poput novca kao glavnog faktora motivacije, jer prema do Maslovljevojoj hijerarhiji potreba, novac je jedinstvena nagrada koja može da zadovolji različite potrebe kao što su fiziološke potrebe za hranom. U McClelland-ovoj teoriji stečenih potreba, novac je važan izvor povratnih informacija o učinku za one koji žele da postanu uspešniji. Nemonetarne nagrade na drugoj strani privlače osobe sa visokom potrebom za pripadnošću kroz verbalno priznanje, sa visokim dostignućima kroz izazovne poslove. Međutim, istraživač je mišljenja da kada je takva potreba zadovoljena, novac prestaje biti motivator, pa je nivo motivacije zaposlenih prilično nizak.³⁰

Lindner je uradio istraživanje o razumevanju motivacije zaposlenih u Piketon istraživačkom centru (Ohio State University's Piketon Research and Research and Extension Center and Enterprise Center). Istraživanje je otkrilo da su se dva faktora pokazala kao najvažnija za motivaciju zaposlenih. Ovi faktori su zanimljiv (interesantan) posao i konkurentna plata. Zanimljiv posao, koji se pojavio kao najvažniji faktor, spada u samotestiranje na Maslovljevojoj hijerarhiji, a zatim konkurentna plata kao druga najvažnija i koja spada u fiziološke potrebe na Maslovljevojoj hijerarhiji. Ovo se razlikuje od očekivanja da će zaposleni prvo tražiti fiziološke potrebe i podići potrebe za aktualizacijom u skladu sa hijerarhijom potreba. Zato se potrebe za motivacijom razlikuju od organizacije do organizacije i od regiona do drugog u zavisnosti od mnogih faktora kao što su zemlja u kojoj preduzeće posluje, stopa inflacije, starost, preferencije i nivo obrazovanja među ostalim faktorima. Lindner je preporučio kompanijama da razmotre sledeće faktore u motivisanju zaposlenih; prilagođeni sistemi nagrađivanja koji pokrivaju novčanu i nenovčanu naknadu, proširenje i obogaćivanje posla, promocije poslova i interne i eksterne stipendije. Da bi motivacija bila delotvorna, menadžeri moraju da shvate šta motiviše zaposlene i da li se slažu sa ulogama koje obavljaju, a to se jasno može postići povezivanjem podsticaja zaposlenih sa njihovim nivoima u organizaciji tako da su njihove potrebe jasno zastupljene. To je zato što je jasno da kako se

²⁹ Van Zyl, J. (2000). Uncertainty chases people away. *Finance Week*, p. 37.

³⁰ Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001) *Organisational Behaviour: A Global Perspective*. John Wiley & Sons Australia Ltd., Australia.

zaposleni promovišu, oni rastu na nivou organizacije i njihova zarada se povećava, budući da istraživanja ukazuju na to da kako se prihod povećava, novac postaje manje motivator.³¹

Kada se govori o novčanim nagradama, Diener i Bisvas-Diener³² i Kasser i Ahuvia³³ ukazuju na to da ideja o upotrebi monetarnih faktora kao podsticaja zaposlenima da dobro rade nije novijeg datuma, jer postoje zapisi o nekim platnim shemama još od sedamnaestog veka. Takođe, još je Fredrick Taylor 1915. godine došao je do saznanja da je monetarni podsticaj najvažniji alat za motivisanje zaposlenih da ostvare veću produktivnost.

Vroom (1964) u svojoj teoriji očekivanja ukazuje da svako radi u očekivanju nekih nagrada (i duhovnih i materijalnih). Drugim rečima, stepen nagrade utiče na kvalitet i kvantitet rada, a samim tim i na produktivnost. Nema sumnje da je dobra nagrada suština motivacije, ali ne postoji jasan odgovor na pitanje kakva nagrada zapravo motiviše zaposlenog.

Srivastava i dr ukazuju da u novije vreme uvedeni brojni monetarni i nemonetarni sistemi nagrađivanja kao što su bonusi, deljenje profita, ocena zasluga, psihološka motivacija, promocija, dodatne beneficije, socijalni poticaji i zdravstvena zaštita i dr kao bolji načini motiviranja ljudi na poslu za maksimalnu produktivnost³⁴ Međutim, Robinse i dr smatraju da je novac je ključni podsticaj za motivaciju za rad jer je to sredstvo kojim zaposlenici mogu da kupe brojne potrebe koje zadovoljavaju potrebe.³⁵ Takvo ili slično gledište imaju i brojni drugi autori.

Tako na primer, Lazear na osnovu sprovedenog istraživanja ukazuje da se davanjem finansijskih nagrada kao kompenzacije za veće zalaganje može privući više kvalitetnih radnika u preduzeću. U drugom istraživanju,³⁶ Lazear je takođe opisao da bi uvođenje novčanih nagrada moglo da obezbedi dodatne napore zaposlenih u meri u kojoj je granična dodata vrednost jednaka graničnim troškovima plaćenim za taj dodatni posao. Ovo pokazuje da su finansijski

³¹ Lindner, J.R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36 (3)

³² Diener, E., Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social Indicators Research*, 57(2), pp. 119-169.

³³ Kasser, T., Ahuvia, A. (2002). Materialistic Values and Well-Being in Business Students. *European Journal of Social Psychology*, 32, 137-146.

³⁴ Srivastava, A., Locke, E. A., Bartol, K. M. (2001). Money and Subjective Well-Being: It's not the Money, It's the Motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 959-971.

³⁵ Robbins, S.P., Odendaal, A., Roodt, G. (2003). Organizational Behavior; *Global and South African Perspectives*. Cape Town

³⁶ Lazear, E.P. (1986). Salaries and Piece Rates, *Journal of Business*, 59, pp. 405-431.

poticaji neka vrsta plaćene vrednosti za zaposlene u zamenu za njihove dodatne napore. Ovaj autor je pokazao pozitivan odnos između angažovanja zaposlenih i nagrađivanja i uspešnog poslovanja preduzeća.³⁷

Shives i Scott predložili su pristup podele profita i istraživali uticaj u nagrada na motivisanje zaposlenih i stepen njihovog angažovanje u preduzeću. Kroz pristup deljenja profita, efikasnost poslovanja preduzeća se može značajno povećati. Oni ukazuju da finansijski bonusi mogu da povećaju produktivnost zaposlenih i zaposleni treba da budu nagrađeni finansijskim podsticajima za dodatne napore.³⁸ Ovaj pristup se uglavnom fokusira na smanjenje troškova za iznos koji bi se trebao pretvoriti u bonuse i podeliti zaposlenima da ih motiviše. S druge strane, podela profita je različita od dnevne povećanje produktivnosti. Međutim, kao su bonusi za podelu profita daju na godišnjem nivou, većina zaposlenih često veruje da će menadžeri zaboraviti svoja obećanja i neće isplatiti ove bonuse.³⁹

1.2. Metodološki okvir istraživanja

1.2.1. Problem i predmet istraživanja

Veliki broj malih i srednjih preduzeća nastoje da motivišu zaposlene kako bi poboljšali svoje poslovne performanse. Međutim, kreiranje i upravljanje motivacionim sistemima podsticaja je veoma složeno pitanje i za velika, a posebno za mala i srednja preduzeća koja raspolažu znatno manjim resursima. Kako je motivacija zaposlenih složena aktivnost, Bagraim i dr. ukazuju na to da postoji potreba da se istraže potrebe i ciljevi zaposlenih da bi preduzeća mogla da kreiraju odgovarajuće motivacione programe.⁴⁰ Thompson i dr. ukazuju da je pravilno dizajniran motivacioni program moćno oruđe menadžera u mobilisanju zaposlenih da uspešno realizuju strategiju preduzeća i povećaju produktivnost i konkurentnost poslovanja.⁴¹

³⁷ Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90, pp. 1346-1361.

³⁸ Shives, G., Scott, K. (2003). Gainsharing and EVA: The U.S. Postal Service experience. *World at Work Journal*, p. 23.

³⁹ Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. SPEA Honors Thesis Spring

⁴⁰ Bagraim, J., Cunnington, P., Portgieter, T., Viedge, C. (2007). *Organizational Behavior a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Vanschaik Publishers.

⁴¹ Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble J.E. (2005). *The quest For Competitive Advantage. Value Based Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Prema Arnolds-u i Venteru preduzeća imaju dosta neuspeha kod motivisanja zaposlenih. Njihovo istraživanje je pokazalo da se milijarde dolara svake godine potroši na razne podsticaje kako bi se povećala motivacija zaposlenih, međutim, te aktivnosti ne dovode do uspeha. Razlog tome je što postoji različita percepcija između zaposlenih i menadžmenta o tome kako se ciljevi preduzeća moraju postići i što menadžment i zaposleni daju različitu važnost mnogim motivacionim podsticajima.⁴² Takođe, Arnolds i Venter su pokazali da su različiti zaposleni motivisani različitim faktorima.⁴³ Slično gledište imaju i Bagraim i dr. jer ističu da postoje kategorija zaposlenih koji su motivisani finansijskim ciljevima, zaposleni koji su motivisani profesionalnim ciljevima i zaposleni koji su motivisani ličnim ciljevima, tako da se jedan podsticaj (npr. novčana nagrada) ne može se koristiti za motiviranje svih zaposlenih na svim nivoima.⁴⁴

Polazeći od prethodno navedenih teorijskih stavova i rezultata brojnih drugih istraživanja, osnovni **problem istraživanja** u ovoj doktorskoj disertaciji su vrste, frekvencija i intenzitet nemonetarnih podsticaja koje se koriste u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije, a **predmet istraživanja** je merenje percepcije važnosti i stvarne zastupljenosti nemonetarnih podsticaja u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije od strane zaposlenih i njihovih menadžera.

1.2.2. Zadaci i ciljevi istraživanja

U doktorskoj disertaciji se istražuje da li nemonetarni podsticaji zaista utiču na motivisanje zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije. Imajući u vidu da postoje rasprave o tome da li se nemonetarni poticaji uopšte treba koristiti za motivisanje radnika, posebno u malim i srednjim preduzećima, s obzirom na potojanje monetarnih (novčanih) poticaja i obrnuto, kao i na različito gledanje značaja i stvarne upotrebe nemonetarnih faktora u malim i srednjim preduzećima između zaposlenih i menadžera, u disertaciji se istražuju sledeća pitanja:

⁴² Arnolds, C.A., Venter, D. J. (2007). *The Strategic Importance of Motivational Rewards*. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University.

⁴³ Arnolds, C.A., Venter, D. J. (2007). *The Strategic Importance of Motivational Rewards*. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University.

⁴⁴ Bagraim, J., Cunnington, P., Portgieter, T., Viedge, C. (2007). *Organizational Behavior a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Vanschaik Publishers.

1. Koliki je značaj nemonetarnih podsticaja za motivisanje zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije?
2. Kolika je stvarna prisutnost nemonetarnih podsticaja za motivisanje zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije?
3. Koji se nemonetarni podsticaji najviše koriste kod motivisanja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije?
4. Koliko izabrani nemonetarni faktori stvarno motivišu (podstiču) zaposlene u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije da povećaju svoje zalaganje na poslu?
5. Kolika je međuzavisnost identifikovanih nemonetarnih podsticaja?

Konkretno, glavni cilj disertacije je da proceni značaj i stvarni uticaj nemonetarnih podsticaja na nivo motivacije zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije kako bi se dale preporuke za kreiranje novog modela nemonetarnog podsticaja u malim i srednjim preduzećima koji će dovesti do poboljšanja konkurentnosti ovih preduzeća na tržištu i veće motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih.

Polazeći od problema i predmeta istraživanja, zadataka i ciljeva istraživanja, u disertaciji se testiraju sledeće hipoteze:

1.2.3. Hipoteze istraživanja

H1: Mala i srednja preduzeća dominantno utiču na poslovanje privrede na jugu Srbije.

H2: Motivisanje zaposlenih ima pozitivan uticaj na performanse poslovanja i zadovoljstvo zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije.

H3: Nemonetarni posticaji su važan faktor motivisanja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije.

H4: Mala i srednja preduzeća sa juga Srbije u dovoljnoj meri koriste nemonetarne podsticaje kao faktor motivacije zaposlenih.

1.2.4. Metode istraživanja

Složenost predmeta istraživanja i postavljeni ciljevi iziskuju primenu većeg broja istraživačkih metoda i tehnika: metod analize i sinteze, metod indukcije i dedukcije, statističko-matematički metod, odnosno kvalitativno-kvantitativne metode obrade podataka koje iziskuju metod prikupljanja primarnih podataka putem anketnog upitnika.

Teorijsko istraživanje obuhvata naučno opisivanje (deskripcija), naučno razvrstavanje (klasifikacija) i naučno objašnjenje (eksplanacija), kao i metode koje su primerene ovim segmentima naučno-istraživačkog rada. Metod teorijske analize korišćen je za analizu različitih izvora saznanja o karakteristikama, razvoju i značaju malih i srednjih preduzeća, motivima, motivaciji, strategijama motivacije, nemonetarnim podsticajima i dr. Deskriptivna (kvalitativna) statistička analiza korišćena je za opis anketnog uzorka na ispitivanim varijablama: aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum i maksimum za numeričke i ordinalne varijable i procenti za kategoričke varijable, a komparativna (kvantitativna) statistička analiza kod Wilcoxon Signed Ranks testa koji je korišćen su za utvrđivanje saglasnosti posmatanih obeležja sa normalnom raspodelom, a u svrhu validnog odabira metoda komparativne statistike (parametarske ili neparametarske).

U istraživanju su, takođe, korišćeni sekundarni podaci, uglavnom rezultati različitih naučnih istraživanja, statistički izveštaji i statistički paneli podataka, u funkciji dopune nedostajućih podataka prilikom analize nemonetarnih podsticaja, a posebno kod analize razvijenosti malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije.

Prilikom realizacije empirijskog istraživanja, uzorak malih i srednjih preduzeća je anketiran putem specijalno sastavljenih upitnika koji su prethodno testirani na manjem broju preduzeća. Takođe, pri izradi doktorske disertacije korišćena je brojna strana i domaća naučna literatura (naučni časopisi, naučna istraživanja, udžbenici, rečnici, itd.), kako u štampanoj tako i elektronskoj formi.

1.2.5. Očekivani rezultati, njihov značaj, naučni doprinos i mogućnost primene

U doktorskoj disertaciji je ispitan značaj, mogućnosti primene i efekti nemonetarnih podsticaja koji se koriste kao motivacija zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije. Dobijeni rezultati su otkrili da, osim monetarnih (finansijskih), postoje i različiti oblici nemonetarnih podsticaja (adekvatno dizajniranje posla, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih u upravljanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilni oblici radnog vremena i dr.) koji se mogu uspešno koristiti za motivisanje zaposlenih.

U disertaciji su objašnjeni različiti motivacioni koncepti i teorijski okviri koji su objasnili činjenicu da su zaposleni na različitim nivoima motivisani različitim faktorima, što implicira potrebu upotrebe različitih faktora motivacije (nemonetarnih podsticaja) za zadovoljenje različitih potreba zaposlenih.

Značaj rezultata disertacije prvenstveno se ogleda u mogućnosti njihove praktične primene od strane malih i srednjih preduzeća, i to ne samo sa juga Srbije, već i šire, u celoj privredi, a sve u funkciji povećanja njihove efikasnosti i konkurentnosti uz istovremeno povećanje zadovoljstva zaposlenih.

Konkretan naučni doprinos disertacije ogleda se u sistematskoj razradi složene problematike nemonetarnih podsticaja za motivisanje radnika od strane zaposlenih i menadžera u malim i srednjim preduzećima, merenja efekata njihovog uticaja, što je od posebnog značaja za naučne i istraživačke radnike koji izučavaju ovu oblast kojima će dobijeni rezultati pomoći u boljem shvatanju i daljoj razradi ove složene materije. Rezultati istraživanja predstavljaju nov, naučno zasnovan doprinos nemonetarnih podsticaja sa aspekta važnosti, prisutnosti i zadovoljstva zaposlenih u malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije. Prema tome, očekivani rezultati istraživanja pružaju značajan doprinos razvoju teorijskog i praktičnog znanja iz oblasti nemonetarnih podsticaja, motivisanja zaposlenih i performansi malih i srednjih preduzeća.

Ova disertacija je važna za društvo jer daje uvid i bolje razumevanje uticaja nemonetarnih podsticaja na motivisanju zaposlenih i time doprinosi razvoju znanja iz ove oblasti i svesti o važnosti i mogućnostima primene nemonetarnih podsticaja u motivisanju zaposlenih, pre svega u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije. Takođe je korisna za studente i buduće istraživače kroz doprinos znanja i istraživačkih rezultata. Postoje mnogi izazovi i zablude o nemonetarnim faktorima kao motivatoru na svim nivoima zaposlenih. Većina menadžera troši vreme na traženje načina za stvaranje motivacionog okruženja koje može biti izazov za zaposlene. Disertacija je značajna za menadžere jer se fokusira na to kako motivisati zaposlene u sadašnjoj, relativno nedovoljno razvijenoj i efikasnoj nacionalnoj privredi, i gde su očekivanja značajno veća od stvarnog stanja u praksi.

Ova disertacija može biti od značaja i za kreatore ekonomske politike u formulisanju podsticajne politike motivacije tako što će im pomoći da razumeju nemonetarne sisteme nagrađivanja u preduzećima i kroz različite programe podrške pomognu malim i srednjim preduzećima da ih implementiraju u poslovnu kulturu preduzeća. Disertacija, takođe, može biti od koristi za vladu jer je direktno uključena u formulisanje industrijskih politika i propisa koji

utiču na odnose između poslodavca i zaposlenih radnika. Takođe, može pomoći i drugim istraživačima da učine više u ovoj oblasti tako što će poboljšati ili sprovesti nova, šira i dubinska istraživanja u srodnim oblastima poslovne ekonomije.

Doprinos ove disertacije se ogleda i u potvrdi Maslovljeve teorije hijerarhije, koja je ljudske potrebe svrstala u različite kategorije. Rezultati istraživanja u ovoj disertaciji su potvrdili bazične argumente Maslovljeve teorije, ali i pokazali da čak i pojedinci na niskom nivou u hijerarhiji preduzeća ne moraju nužno da vrednuju samo novac kao jedini motivator u nastojanju da zadovolje osnovne potrebe, već da i oni imaju i druge potrebe poput potrebe za sigurnosti i društveno priznanje koje se moraju zadovoljiti. Priznanje spada pod potrebe poštovanja na Maslovljevoj hijerarhiji, što je u suprotnosti sa njegovom pretpostavkom da bi zaposleni na nižem nivou koji zarađuju manje novca preferirali samo finansijske nagrade, što ukazuje na značaj i potrebu razumevanja i primene ostalih teorija motivacije, poput ERG teorije, Hercbergove teorije dva faktora, Teorije pojačanja, Teorije očekivanja i dr. Prema tome, zaposleni se razlikuje među sobom kada su u pitanju potrebe i način njihovog zadovoljenja, pri čemu ne moraju nužno slediti redosled Maslovljeve hijerarhije potreba, što ukazuje na ispravnost razmatranja i razumevanja drugih teorija motivacije u disertaciji.

Rezultati istraživanja pokazuju da zaposleni traže priznanje za ostvarene rezultate, da im se ponudi mogućnosti za obuku i razvoj i napredovanje, bez obzira na njihov sadašnji položaj u institucionalnoj hijerarhiji ili visini zarada, što ostavlja veliki prostor za dalja istraživanja i produbljivanje znanja iz ove oblasti, kao i praktičnu primenu dobijenih rezultata u malim i srednjim preduzećima, kako na jugu Srbije, tako i u privredi u celini.

2. RAZVOJ, DEFINISANJE I ZNAČAJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

2.1. Razvoj i uloga malih i srednjih preduzeća

Još od najranijih perioda razvoja ljudske civilizacije, najpre kod obezbeđivanja hrane putem lova i sakupljanje jestivih proizvoda, a kasnije i organizovanom poljoprivrednom proizvodnjom, kao i proizvodnjom različitih stvari za svakodnevno preživljavanje, nakita i drugih sredstava, a posebno razvojem razmene, odnosno trgovine najrazličitijim proizvodima, pojavila se potreba za svrsishodnim, organizovanim i formalizovanim povezivanjem ljudi u različite, najpre veoma primitivne, ali vremenom sve složenije oblike poslovnog udruživanja (zanatske radionice, trgovačka društva, poljoprivredna gazdinstva i dr).

Iako se često radilo o veoma jednostavnim formama poslovnog udruživanja, koje je nastajalo usled realnih potreba, najpre za preživljavanjem, a kasnije i napretkom u društvenoj hijerarhiji, ova poslovna povezivanja najčešće su nastajala kao rezultat preduzetničkih aspiracija i aktivnosti pojedinaca (različiti oblici zanatskih/manufakturnih radionica koje su osim vlasnika, koji je ujedno bio i glavni majstor obično obuhvatala i veći broj pomoćnika - kalfi, zatim trgovci koji su imali veći broj pomoćnika i sl.) i/ili potrebe da se realizuju neki značajniji infrastrukturni projekti koji su zahtevali veće angažovanje svih dostupnih resursa.

Primeri ranog poslovnog udruživanja mogu se naći u zapisima i drugim arheološkim nalazima kod razvijenih ranih civilizacija, kao što su Sumeri, Egipćani, Asirci, Feničani, Kartaginjani, Grci, Rimljani, Kinezi, Indijci i dr. Tako na primer, propisi i podaci o poslovnom udruživanju i poslovanju u formi poljoprivredne proizvodnje, zanatstva i trgovine nađeni su na samerskim glinenim pločama sa klinastim pismom (Hamurabijev zakonik⁴⁵) starim više od četiri hiljada godina.⁴⁶

Nakon relativno povoljnog perioda za razvoj organizovanih oblika privređivanja tokom antičkog perioda, u Evropi, u srednjem veku, usled velikog uticaja katoličke crkve na sve aspekte društvenih dešavanja, značajno je ograničena mogućnost razvoja naprednijih i složenijih oblika poslovanja, a na trgovce, zanatlije i bankare često je gledano kao na nečasne ljude sklonih bogaćenju i ostalim grehovima. Ni feudalno društveno uređenje u evropskim zemljama iz tog perioda nije pogodovalo razvoju preduzetništva i privrede. Najveći broj

⁴⁵ Vavilonski kralj Hamurabi 2100. godine pre nove ere, doneo je zakonik koji od tri stotine članova, među kojima se nalazi i delovi koji se odnose na pitanja i propise vezani za trgovinu, vlasnička prava, zaštitu potrošača i kupaca i dr. i kao takav predstavlja važan dokument uređenog poslovnog organizovanja i povezivanja.

⁴⁶ Sumeri su drevni antički narod koji je živio na području Mesopotamije (naziva se i „kolevkom civilizacije“), odnosno na teritoriji današnje Siriji, između reka Tigra i Eufrata. Mesopotamija se naziva a možemo na osnovu nađenih podataka je nazvati i kolevkom prvih početaka organizovanog biznisa.

stanovnika činili su kmetovi koji su lišeni mogućnosti sopstvenog poslovanja i samostalnog delovanja, već su bili vezani za potrebe i zahteve feudalaca na čijoj zemlji su živeli i radili. U nešto boljoj situaciji su bili slobodni građani koji su živeli u gradovima i koji su se bavili trgovinom i zanatstvom.

Značajno drugačija situacija, tokom srednjeg veka, je bila u muslimanskim zemljama gde je postojala bazarska i karavanska trgovina koja se zasnivala na relativno razvijenom zanatstvu i raznim uslužnim delatnostima. Zahvaljujući, za to vreme, etičkoj otvorenosti islamske zemlje su u srednjem veku doživele značajan razvoj privrede, nauke i kulture, a posledično i vojnu i teritorijalnu ekspanziju. Istovremeno, poseban doprinos razvoju gradskih, trgovačkih, zanatskih, medicinskih i finansijskih delatnosti dali su pripadnici jevrejskog naroda kao nosioci ovih zanimanja u mnogim (pre svega evropskim) zemljama.

Tek posle buržoaskih revolucija u Holandiji, Francuskoj i Britaniji i ukidanja feudalnog poretka što je podrazumevalo izjednačavanje formalno-pravnog položaja svih građana, u Evropi su stvoreni institucionalni uslovi za razvoj građanskog društva, industrijsku revoluciju i kapitalističku tržišnu privredu. U praksi to je značilo da svaki pojedinac koji je raspolagao potrebnim znanjem, sredstvima i idejom mogao da pokrene i razvije poslovni poduhvat, odnosno preduzeće. Korisnost i uspešnost poslovanja određivala je uspeh preduzeća, kao i finansijski status vlasnika.

Upravo su industrijalizacija i razvoj kapitalističkog društveno-ekonomskog sistema omogućili razvoj preduzeća u savremenom obliku. U ranijem, preindustrijskom periodu, pre nego što su privrede počele ubrzano da rastu i razvijaju se, gotovo sva preduzeća, bilo da se radi o trgovinskim i/ili zanatskim radnjama, odnosno manufakturnim radionicama, bila su veoma mala po obimu poslovanja, resursima (ljudskim, finansijskim, materijalnim i dr) koji su posedovala i širini delatnosti koju su obavljala.

Značajan zaokret napravljen je krajem osamnaestog i početkom devetnaestog veka, kada su tehnološke i društvene promene omogućile, a često i uslovile razvoj i većih preduzeća, odnosno rast prosečne veličine preduzeća i varijacija u organizovanju i poslovanju. Tako na primer, Čendler ukazuje da u nekim novim industrijskim delatnostima, poput železnice preduzeća su morala biti velika da bi preživela.⁴⁷ Istovremeno, Skranton ističe da u drugim delatnostima, prosečna veličina preduzeća je ostala mala uprkos važnim promenama u tehnologiji. Kao primer navodi sektor alatnih mašina, gde su mala i srednja preduzeća ne samo

⁴⁷ Chandler, D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.

preživela i razvijala se, već su i dalje bila izvor važnih tehnoloških dostignuća⁴⁸. Ipak, druge delatnosti su bile neujednačenije pogođene tehnološkim promenama. Ramorekst navodi da su u oblasti proizvodnje čelika i stakla novi procesi dramatično su povećali obim proizvodnje nekih proizvoda (na primer, čelične šine, limovi, staklene boce i prozorski okviri), dok su drugi proizvodi, kao što su čelik i presovane staklo i dalje se uspešno proizvodili u malim livnicama i pećima za staklo⁴⁹.

Važnost sektora malih i srednjih preduzeća se vremenom promenila, odražavajući uticaj tehnoloških inovacija, promenljivih tržišnih uslova i rastućeg životnog standarda.

Pre industrijske revolucije, proizvodnjom je dominiralo ono što danas možemo nazvati mala i srednja preduzeća. Male radionice i samozaposleni poljoprivrednici zapošljavali su nekoliko ljudi i proizvodili su se u skladu sa specifikacijama. Velika preduzeća nisu postojale; gotovo sva njihova radna snaga bila je domaća. Preduzeća su posedovala sirovine, proizvedenu robu, često i alate i opremu, a deo fizičke proizvodnje su obavljali zaposleni kod kuće.⁵⁰

Kako se industrijska revolucija dobijala na zamahu, prosečna veličina preduzeća počela je da se stalno povećava. Na primer, srednji broj radnika u pamučnim preduzećima u Mančesteru, Engleska, više je nego utrostručen između 1815. i 1841. godine.⁵¹ Ovo povećanje je bilo povezano sa integracijom i pojavom nacionalnih tržišta, koja su funkcionisala kao važan izvor tražnje, podstičući proizvodnju velike količine robe.⁵²

Tehnološke inovacije i mehanizacija doprinele su radikalnim promenama u načinima proizvodnje. Novim fabrikama često su bili potrebni visoki nivoi fiksnih investicija, što je prisililo preduzeća da se prošire kako bi imale koristi od ekonomije obima. Ova reorganizacija proizvodnje, zajedno sa širenjem veličine preduzeća, dešavala se prilično brzo i u 20. veku.

⁴⁸ Scranton, P. (1998). *Endless Novelty: Specialty Production and American Industrialization, 1865-1925*. Princeton: Princeton University Press

⁴⁹ Lamoreaux, N.R. (1985). *The Great Merger Movement in American Business, 1895-1904*. New York: Cambridge University Press.

⁵⁰ Mokyr, J. (2001). The rise and fall of the factory system: technology, firms and households since the Industrial Revolution. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, vol. 55, No 1. pp. 1-45.

⁵¹ Lloyd-Jones, R., Le Roux, A.A. (1980). The Size of Firms in the Cotton Industry: Manchester 1815-41, *Economic History Review*, vol. 33, No. 1, pp. 72 - 82.

⁵² Sokoloff, K.L. (1984). Was the Transition from the Artisanal Shop to the Nonmechanized Factory Associated with Gains in Efficiency? Evidence from the U.S. Manufacturing Censuses of 1820 and 1850. *Explorations in Economic History*, 21 (4), pp. 351-382.

Od 1970-ih godina 20. veka, trend se menja. Povećana koncentracija zaposlenosti i dodane vrednosti u velikim preduzećima preokrenuta je u nekoliko zemalja OECD-a, a mala i srednja preduzeća počela su se smatrati izvorima inovacija i stvaranja radnih mesta.⁵³ Delom motivisana željom da eksternaliziraju sporedne kompetencije, trend je omogućio preduzećima da se fokusiraju na svoje ključne kompetencije - što je rezultiralo povezivanjem u horizontalnim (klaster) i vertikalnim (lancu vrednosti) proizvodnim sistemima.

Uloga malih i srednjih preduzeća u procesu industrijalizacije značajno se razlikuje od zemlje do zemlje. Neke zemlje su iskusile međunarodno konkurentne klastere malih i srednjih preduzeća kao jezgro procesa industrijalizacije, kao što su Italija, Nemačka i Danska. U drugim zemljama, kao što je Francuska, velika preduzeća su prvenstveno vodile industrijalizaciju. Interesovanje za izazove i prilike sa kojima se suočavaju mala i srednja preduzeća razvijaju se u ovom kontekstu tokom narednih decenija.

Istorijsko iskustvo može biti relevantno za blisku budućnost. Sa povećanom integracijom tržišta i ekspanzijom u poslednjim decenijama, uslovi mogu ponovo biti u korist velikih preduzeća. Ipak, drugi faktori, kao što su IKT, stvaraju okruženje koje može biti pogodno za ponovno pojavljivanje malih i srednjih preduzeća. Ove nove vrste malih i srednjih preduzeća veoma se razlikuju od njihovih istorijskih kolega.

Isticanje nekih od glavnih pokretača ove strukturne promene je poučno. Ukratko, u mnogim sektorima, fiksni troškovi su dramatično pali, smanjujući ukupnu prepreku za ulazak malih preduzeća; istovremeno, pojava globalne tražnje, kojoj se lako pristupa putem novih platformi informacionih tehnologija (IT), omogućila je malim i srednjim preduzećima da dramatično prošire tržište na kome posluju, odnosno mnoga mala i srednja preduzeća posluju na jedinstvenom, globalnom tržištu.

Industrijski razvoj je značajno doprineo stvaranju savremene privredne strukture koju karakteriše mali broj veoma velikih preduzeća i velikog broja malih i srednjih preduzeća koja posluju istovremeno kao neodvojiva celina. Relativna proporcija broja malih i srednjih sa jedne i velikih preduzeća sa druge strane se razlikuje po delatnostima, ali i od specijalizacije svake pojedinačne zemlje. Tako na primer, francuska tekstilna preduzeća su bila orjentisana na proizvodnju modnih proizvoda visoke klase, za razliku od britanskih ili američkih preduzeća koja su više bila umerena masovnoj proizvodnji i zato su u proseku relativno veća od francuskih tekstilnih preduzeća.

⁵³ Bart, V.A., Monnikhof, E. (1996). Size Distribution of Output and Employment: A Data Set For Manufacturing Industries in Five OECD Countries, 1960s-1990. Economics Department Working Paper, No. 166. Paris

Međutim, bez obzira na nacionalne specifičnosti, mala i srednja preduzeća su bila važan deo privrede svih velikih industrijskih zemalja početkom dvadesetog veka, što se vidi iz tabele u nastavku.

Tabela 1: Prosečna zaposlenost u preduzećima u odabranim zemljama na početku 20. veka

	Sva obuhvaćena preduzeća	Preduzeća sa više od 20 radnika	Preduzeća sa više od 50 radnika
SAD	67	117	176
Velika Britanija	67	-	-
Nemačka	14	53	154
Francuska	26	109	185

Izvor: Kinghorn, J.R., Nye J.V. (1996). "The Scale of Production in Western Economic Development: A Comparison of Official Industry Statistics in the United States, Britain, France, and Germany, 1905-1913." *Journal of Economic History*, 56, pp. 90-112.

Napomena: Kako istraživanjem nisu obuhvaćena sva mala preduzeća, prva kolona (sva obuhvaćena preduzeća) ne prikazuje potpuno objektivno prosečne nivoe zaposlenosti

Osim društveno-ekonomskog sistema i industrijalizacije, na razvoj preduzeća različite veličine (pre svega velikih preduzeća) značajno je uticalo i širenje, odnosno ukрупnjavanje ranije rascepanih lokalnih tržišta. S jedne strane, ekspanzija u geografskom obuhvatu je smanjila trgovinske barijere, a razvoj kvalitetnih puteva i druge saobraćajne infrastrukture je dovela do smanjenja transportnih troškova, što je u zbiru stvorilo povoljne uslove za razvoj velikih preduzeća. S druge strane, rast dohotka (prihoda) po stanovniku značio je da su potrošači sve više mogli da biraju proizvode po svom ukusu, stvarajući unosne tržišne segmente koje su mala preduzeća najbolje zadovoljila⁵⁴. Dobar primer je tekstilna industrija, gde su se grube tkanine masovno proizvodile u velikim, vertikalno integrisanim fabrikama. Međutim, kako bi se kretali na skali finoće i kvaliteta, preduzeća koja proizvode takve zahtevnije proizvode su postajala sve manje i manje vertikalno povezana. Zaista, u vrhunskim segmentima industrije, gde je sposobnost brzog reagovanja na promene u modi bila prednost, preduzeća su obično bile

⁵⁴ Lamoreaux R.N., et al. (2003). "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History." *American Historical Review*, 108, pp. 404-33.

mala, specijalizovana za određeni proces ili tehniku, i surađivala s drugim malim, visoko specijaliziranim preduzećima kako bi zadovoljile želje i potrebe sve zahtevnijih kupaca.⁵⁵

Iako su mala i srednja preduzeća zastupljena u svim delatnostima privrede, postojala je značajna razlika između pojedinih delatnosti. Tako na primer, u Nemačkoj prosečan procenat zaposlenih radnika u preduzećima sa više od pedeset zaposlenih varirao je od 13% u prehrambenoj industriji, 38% u tekstilnoj industriji, 70% u hemijskoj industriji, pa sve do 98% u proizvodnji gvožđa i čelika. U Francuskoj su procenti bili veoma slični: 8% u prehrambenoj, 46% u tekstilnoj, 64% u hemijskoj industriji i 100% u proizvodnji gvožđa i čelika respektivno. Leskur je na podacima koji se odnose na Francusku, a koji su metodološki prilagođeni modernom posmatranju preduzeća prema veličini pokazao da su mikro preduzeća 1906. godine činila 53% ukupne zaposlenosti, mala preduzeća 10%, srednja 12% i velika 25%. Do 1931. godine došlo je do dramatičnog pada učešća mikro preduzeća na 28%, a mala preduzeća su činile 13%, srednja 18% i velika 42% zaposlenosti u francuskoj privredi.⁵⁶

Čak i u SAD, gde su procenti bili ravnomernije visoki (67% u prehrambenoj, 93% u tekstilnoj, 85% u hemijskoj industriji i 99% u proizvodnji gvožđa i čelika), poslovao je značajan broj malih i srednjih preduzeća. Prosečan broj zaposlenih u preduzećima koje zapošljavaju 50 radnika ili više u ovim delatnostima je iznosi: 123 radnika u prehrambenoj, 199 radnika u tekstilnoj, 138 radnika u hemijskoj i 576 radnika u proizvodnji gvožđa i čelika, što ukazuje na to da su u proseku preduzeća bila relativno manje veličine.⁵⁷ Takođe, Atak je došao do zaključka da iako su velika preduzeća dominirala važnim sektorima američke ekonomije krajem devetnaestog veka, broj manjih preduzeća se i u tom periodu ubrzano povećavao.⁵⁸

Diferencijacija preduzeća prema veličini nije uzrokovana samo tempom industrijalizacije i širenjem tržišta, već kao što je ranije ukazano, i oblikom društveno-

⁵⁵ Enright, M.J. (1995). "Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries." In *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, ed. Naomi R. Lamoreaux and Daniel M. G. Raff. Chicago: University of Chicago Press. pp. 103-42.

⁵⁶ Lescure, M. (1999). "Small- and Medium-Size Industrial Enterprises in France, 1900-1975." In *Small Firms, Large Concerns: The Development of Small Business in Comparative Perspective*, ed. Konosuke, O., Minoru S., Oxford: Oxford University Press. pp. 140-67.

⁵⁷ Kinghorn, J.R., Nye J.V. (1996). "The Scale of Production in Western Economic Development: A Comparison of Official Industry Statistics in the United States, Britain, France, and Germany, 1905-1913." *Journal of Economic History*, 56, pp. 90-112.

⁵⁸ Attack, J. (1986). "Firm Size and Industrial Structure in the United States During the Nineteenth Century." *Journal of Economic History*, 46, pp. 463-75.

ekonomskog uređena. Osim feudalnog sistema koji nije pogodovao razvoju bilo kog oblika privređivanja i preduzeća, i kapitalističkog sistema koji se pokazao kao najpogodniji sistem za razvoj privrede, tokom nekoliko decenija 20. veka postojalo je i tzv. socijalističko, odnosno komunističko uređenje privrede, koje takođe nije u dovoljnoj meri pogodovalo razvoju, posebno manjih preduzeća. U socijalističkim privredama, iz ideoloških razloga, prednost su imala velika državna/društvena preduzećima koja su formirana za masovnu industrijsku proizvodnju i koja su zapošljavala velikim broj radnika (primena koncepta tzv. pune zaposlenosti, često i po ceni niske produktivnosti). Posledica ovakvog načina razmišljanja i delovanja je stvaranje neuravnotežene strukture preduzeća po veličini sa dominacijom velikih privrednih giganta i u velikoj meri nepostojanjem preduzeća koja su zapošljavala od 10 do 100 radnika, kao i destimulisanje preduzetničke inicijative i preduzetničkog načina razmišljanja na svim nivoima. Ova pojava je poznata kao tzv. "socijalistička crna rupa" i predstavljala je jedan od najevidentnijih strukturnih neravnoteža socijalističkih privreda.

Činjenica da se struktura savremenih privreda prema veličini preduzeća značajno razlikuje među razvijenim i privredama u razvoju, ukazuje da na diferencijaciju preduzeća prema veličini u savremenim uslovima utiču i drugi faktori, koji nisu napred objašnjeni, kao što su mogućnosti finansiranja i odnos države prema razvoju malih i srednjih preduzeća.

U najsiromašnijim zemljama, u proseku skoro dve trećine radnika je zaposleno u veoma malim (mikro) preduzećima - to jest, preduzećima sa manje od pet zaposlenih - a većina ostalih radnika zaposleno je u velikim preduzećima koja imaju više od sto zaposlenih radnika. Mala i srednja preduzeća imaju malo učešće u ovim privredama i zajedno zapošljavaju manje od 10% ukupnog broja radnika.

Suprotno tome, Snodgrass i Bigs ukazuju da u ekonomski najrazvijenim zemljama više od dve trećine svih radnika zaposleno je u velikim preduzećima, dok većina ostalih radnika je zaposlenom u malim i srednjim preduzećima, a samo mali deo u mikro preduzećima.⁵⁹ Iako velika preduzeća ostvaruju najveći deo ukupne ekonomske aktivnosti u razvijenim zemljama, mala i srednja preduzeća igraju značajniju ulogu u ovim privredama nego što se to vidi iz njihovog učešća u ukupnoj zaposlenosti. Ne samo da ona čine ogromnu većinu preduzeća (preko 90% svih preduzeća), već dominiraju mnogim delatnostima privrede i predstavljaju stalan izvor novih ideja, proizvoda i tehnoloških inovacija uopšte.

⁵⁹ Snodgrass, D.R., Taylor, B. (1996). *Industrialization and the Small Firm: Patterns and Policies*. San Francisco: ICS Press.

Jedno od mogućih objašnjenja za manje prisustvo malih i srednjih preduzeća u manje razvijenim privredama je ograničena mogućnost finansiranja eksternog finansiranja. Velika preduzeća u ovim zemljama lakše obezbeđuju finansijsku podršku jer imaju sredstva povoljnije bilanse, imovinu koja može poslužiti kao kolateral za kredite, njihovi vlasnici i direktori imaju veći društveni i politički uticaj, i/ili zato što dobivaju posebnu podršku vlade. Druga preduzeća, međutim, moraju se u velikoj meri osloniti na finansijska sredstva svojih vlasnika, koja su najčešće veoma ograničena, i na zadržanu dobit, koja, s obzirom na nisku kupovnu moć na tržištu na kome posluju često ne može biti velika. Bez spoljnih izvora finansiranja, takva preduzeća su osuđene stagnaciju u rastu i zato često ostaju mala i ne prerastaju u srednja i velika.

Takođe, Vlade (države) imaju značajnu ulogu u razvoju poslovnog ambijenta koji pogoduje poslovanju i razvoju malih i srednjih preduzeća, kao i kod direktnih mera podsticanja razvoju malih i srednjih preduzeća, bilo da se radi o direktnoj finansijskoj ili nefinansijskoj podršci. I upravo su ekonomski najrazvijenije zemlje te u kojima mala i srednja preduzeća imaju, ne samo bolji pristup spoljnim izvorima finansiranja, već se radi i o zemljama koje različitim merama aktivne razvojne politike olakšavaju poslovanje i podstiču razvoj domaćih malih i srednjih preduzeća. Mala i srednja preduzeća u ovim zemljama ne samo da mogu lakše da finansiraju svoje poslovanje i rast, već mogu lakše i da iskoriste prednosti novih tehnoloških dostignuća i povećanja veličine i obima tržišta.

2.2. Definisane i razvrstavanje malih i srednjih preduzeća

2.2.1. Pojmovno određenje malih i srednjih preduzeća

Mala i srednja preduzeća su nezavisni privredni subjekti (privredna društva, firme, kompanije i dr) u privatnom vlasništvu, ortačka preduzeća, samostalni preduzetnici (radnje) i mala porodična preduzeća, odnosno "privredni subjekat koji se bavi ekonomskom aktivnošću bez obzira na pravni oblik"⁶⁰, a obuhvataju vlasnike i radnike zaposleni u njima, kao i lica koja se samostalno obavljaju zanatsku poslovnu delatnost iz domena tzv. male privrede, a nastaju kao rezultat preduzetničkih aktivnosti pojedinaca. Obuhvataju veliki broj različitih preduzeća koja pojedinačno imaju manje poslovnih, finansijskih, organizacionih, ljudskih i drugih resursa, zapošljavaju manje radnika, ostvaruju manji promet i beleže manji godišnji prihod u odnosu na

⁶⁰ European Commission, (2005), The new SME definition User guide and model declaration, Enterprise and Industry Publications, p. 12

velika preduzeća. Iako se pojedinačno radi o manjim poslovnim subjektima u odnosu na velika preduzeća, čine značajan deo svake moderne privrede koji prevazilazi njihovo puko učešće, jer su značajni izvor postojećeg i novog zapošljavanja, inovativnosti i dinamičnosti i značajno učestvuju u svim poslovnim pokazateljima (promet, dodata vrednost, zarade, profit, izvoz, uvoz i dr) poslovanja svake moderne privrede.

Iako u naučnim i stručnim krugovima postoji usaglašenost o značaju i ulozi koju mala i srednja preduzeća imaju u modernoj privredi, ne postoji standardna definicija o tome šta tačno obuhvata termin „mala i srednja preduzeća“. Razlog tome je njihova globalna raznolikost i brojne karakteristike⁶¹, tako da postoje različite definicije malih i srednjih preduzeća koje se menjaju tokom vremena, i razlikuju kako između različitih zemalja, a često i u okviru samih pojedinačnih zemalja. Arowomole je u svom istraživanju utvrdio da ne postoji jedna univerzalno prihvaćena definicija malih i srednjih preduzeća, jer različite zemlje imaju različite kriterijume za definisanje malih i srednjih preduzeća,⁶² dodajući da mnoge zemlje definišu mala i srednja preduzeća na osnovu zaposlenosti, upravljačke strukture i mogućnosti kapitalnih investicija. Takođe ukazuje na to da su stručnjaci u ovoj oblasti dodatno doprineli raznolikosti u definicijama malih i srednjih preduzeća. Conrad i Darren objašnjavaju da je glavni razlog zašto definicije malih i srednjih preduzeća se razlikuju od sektora do sektora, od zemlje do zemlje, od broj zaposlenih prema broju zaposlenih i dr. je što se nastoji da ona što vernije odražava stanje u nekoj privredi, delatnosti, da što bolje izmeri razliku u veličini, kapacitetima, zaposlenosti i dr.⁶³

Usled njihove složenosti i raznolikosti, još uvek ne postoji jedinstvena, opšteprihvaćena definicija malih i srednjih preduzeća, iako se mala grupa ključnih varijabli - nezavisnost i pravni status, sektor delatnosti, zaposlenost, promet, kapitalna ulaganja, neto imovina, neto i bruto prihod, kreditna sposobnost, ukupni bilans stanja, dominantnost i uticaj i okviru delatnosti i dr. – najčešće uzimaju kao odrednice za definisanje malih i srednjih preduzeća. Zato u zavisnosti od zemlje, veličina preduzeća najčešće određuje na osnovu kvantitativnih pokazatelja poslovne statistike kao što su: broj zaposlenih radnika sa punim radnim vremenom, vrednost godišnje prodaje, odnosno prometa, vrednost neto ili bruto imovine ili bilo koje kombinacije ovih i/ili

⁶¹ Darren, L.R, Conrad, L. (2009), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

⁶² Arowomole, K.A. (2000). *Modern business management (Theory and Practice)*. 1st Edition. Sango-Ota, Ogun State: Ade-Oluyinka Commercial Press.

⁶³ Darren, L.R, Conrad, L. (2009), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

sličnih pokazatelja poslovanja preduzeća.⁶⁴ Takođe definisanje preduzeća može da se razlikuje u odnosu u kojoj delatnosti posluju (kao što je to slučaj sa malim i srednjim preduzećima u SAD-u). Do sličnog zaključka su došli i Daren i dr koji ističu da su najčešći zajednički kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća: zaposlenost, veličina, delatnost, zemlja, vrednost imovine itd, a da su najrelevantnije mere za definisanje mali i srednjih preduzeća broj zaposlenih i veličina.⁶⁵

Savremene definicije malih i srednjih preduzeća koriste mali broj kriterijuma u odnosu na pokazatelje koje se prihvataju kao odrednica za veličinu. Postavljanje takvih kriterijuma je u suštini politička odluka, iako se po pravilu zasnivaju na stručnoj opravdanosti i svrsishodnosti.

Starije definicije „malih i srednjih preduzeća“ najčešće su se zasnivale na kvalitativnim kriterijuma i bile su prilično nejasne. Najvažniji princip koji stoji iza uticajnijih definicija usvojenih, pre svega u SAD-u i Velikoj Britaniji, u Zakonu o mobilizaciji malih preduzeća u SAD iz 1942. i Zakona o malim preduzećima iz 1953. ili britanskog Boltanskog odbora 1971. godine, bio je da je potrebno podržati manja preduzeća jer se ne suočavaju uvek sa jednakim uslovima igre, i zato je naglasak bio na definisanju preduzeća u nepovoljnom položaju - obično u smislu tržišnog udela ili pregovaračke moći.

Zbog potrebe sprovođenja politike podsticanja malih i srednjih preduzeća (dodeljivanje različitih subvencija, povlašćenog poreskog tretmana, prilagođenog sistema finansiranja i dr) kod definisanja malih i srednjih preduzeća postepeno su napušteni nedovoljno precizno određeni kvalitativni kriterijumi u kvantitativnih, jasno merljivih kriterijuma koji se mogu u praksi primeniti.⁶⁶ Pod pritiskom da bolje planiraju i valorizuju efekte sprovedenih mera, kreatori politike su pažnju usmerili na statističko praćenje i merenje karakteristika malih i srednjih preduzeća, što je dovelo do značajnih kompromisa kako bi se olakšalo prikupljanje i obrada takvih informacija.⁶⁷

⁶⁴ Npr. ove kriterijume prati Evropska unija koja kod definisanja malih i srednjih preduzeća polazi od broja zaposlenih, ukupanog prometa i/ili bilans stanja

⁶⁵ Darren, L.R, Conrad, L. (2009), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

⁶⁶ Levine, R. (2005), 'Should Governments and Aid Agencies Subsidize Small Firms?' Paper presented to the Brookings Blum Roundtable: The Private Sector in the Fight Against Global Poverty, August. http://www.econ.brown.edu/fac/Ross_Levine/Publication/Forthcoming/Aspen_RL_small_firms.pdf

⁶⁷ Na primer, i složena definicija malih i srednjih preduzeća u SAD-u i nešto jednostavnija evropska definicija, često se u praksi svode na samo jedan kriterijum, najčešće broj zaposlenih radnika (500 ili 250 zaposlenih respektivno), odnosno na kriterijume koje prati zvanična statistika i lako su dostupni i pouzdani.

U praksi, određuju se radne (pojednostavljene) definicije malih i srednjih preduzeća u skladu sa određenim ciljevima istraživanja i/ili ciljevima događaja (npr. uslovima kreditiranja, dodeljivanja državne pomoći, povlašćenog poreskog tretmana i sl). Zato se za praktične statističke i međunarodne komparativne svrhe uzima broj zaposlenih kao osnovna, a najčešće i jedina mera veličine preduzeća na osnovu koje se preduzeća razvrstavaju na mala i srednja i velika.

2.2.2. Definisane malih i srednjih preduzeća u izabranim zemljama

U Evropskoj uniji, Evropska komisija je 2005. godine izradila vodič pod nazivom „Nova definicija MSP-a“ (The New SME Definition) koji je imao za cilj da promoviše preduzetništvo, investicije i rast stvaranjem jedinstvene definicije za mala i srednja preduzeća širom Evropske unije. U skladu sa tim, Evropska komisija pod malim i srednjim preduzećima se smatra preduzeća koja imaju manje od 250 zaposlenih radnika, godišnji promet koji ne prelazi 50 miliona evra ili ukupan bilans stanja koji nije veći od 43 miliona, pod uslovom da su nezavisna od drugih preduzeća, odnosno da učešće vlasništva (kontrole) od strane drugih preduzeća ili više preduzeća ne prelazi 25%.⁶⁸

Mala i srednja preduzeća se dalje dele na mikro (zapošljavaju do 9 radnika, ostvaruju promet do dva miliona evra ili im vrednost poslovne imovine ne prelazi dva miliona evra), mala (zapošljavaju od 10 do 49 radnika, ostvaruju promet do 10 miliona evra ili im vrednost poslovne imovine ne prelazi 10 miliona evra) i srednja preduzeća (zapošljavaju od 50 do 249 zaposlenih, ostvaruju promet do 50 miliona evra ili im vrednost poslovne imovine ne prelazi 43 miliona evra), velika preduzeća su definisana kao sva preduzeća koja zapošljavaju 250 i više radnika, ostvaruju promet veći od 50 miliona evra ili im vrednost poslovne imovine ne prelazi 43 miliona evra ili poseduju neto imovinu vredniju od 43 miliona evra.

⁶⁸ European Commission, (2005), The new SME definition User guide and model declaration, Enterprise and Industry Publications, p. 14.

Tabela 2: Definisane malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji

	Mikro preduzeća	Mala preduzeća	Srednja preduzeća
Broj radnika	0 – 9	10 – 49	50 – 249
Promet (ili)	do dva miliona evra	do 10 miliona evra	do 50 miliona evra
Poslovna imovina (bilans stanja)	do dva miliona evra	do 10 miliona evra	do 43 miliona evra

Izvor: autora na osnovu European Commission, (2005), The new SME definition User guide and model declaration, Enterprise and Industry Publications, p. 14

Prethodno data definicija malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji je značajna jer precizno propisuje kriterijume za razvrstavanje preduzeća prema veličini što je veoma važno kod sprovođenja politike podsticanja malih i srednjih preduzeća, odnosno u svim onim situacijama gde je veličina preduzeća uslov za dodelu finansijske ili nefinansijske pomoći, odobravanje povoljnijeg poreskog tretmana, davanja prilagođenih poreskih linija ili u drugim sličnim situacijama koje podrazumevaju različiti tretman preduzeća prema veličini. Takođe, često se u statističkim istraživanjima usled jednostavnosti i brzine obrade podataka upotrebljava pojednostavljena definicija malih i srednjih preduzeća koja mala i srednja preduzeća razvrstava samo na osnovu jednog kriterijuma, odnosno na osnovu broja stalno zaposlenih radnika.

U Sjedinjenim američkim državama (SAD), ne postoji univerzalno prihvaćena definicija malih i srednjih preduzeća, čak i unutar vlade SAD-a. Ova situacija odražava relativnu prirodu “malih” i “srednjih” klasifikacija veličine, koje se mogu drugačije primeniti na preduzeća u proizvodnom, poljoprivrednom i uslužnom sektoru. Ipak, kao kriterijum za klasifikaciju preduzeća prema veličini najčešće se koriste dva parametra, broj zaposlenih radnika i godišnji prihod preduzeća.

Takođe, iako nije univerzalno prihvaćena, u SAD-e se najčešće koristi definicija malih i srednjih preduzeća američke uprave za mala preduzeća (American Small Business Administration - SBA). Prema ovoj definiciji mala i srednja preduzeća su sva nezavisna preduzeća u pogledu vlasništva i upravljanja; koja nisu dominantna u svojoj oblasti i ispunjava kriterijume za program kreditiranja od strane američke administracije za mala preduzeća,⁶⁹ pri

⁶⁹ Arowomole, K.A. (2000). Modern business management (Theory and Practice). 1st Edition. Sango-Ota, Ogun State: Ade-Oluyinka Commercial Press.

čemu obuhvat malih i srednjih preduzeća se razlikuje u zavisnosti od sektora u kome posluju na osnovu severnoameričkog sistema klasifikacije delatnosti (North American Industry Classification System - NAICS).⁷⁰

U skladu sa tim američka administracija za mala preduzeća daje listu standarda veličine malih preduzeća usklađenih sa NAICS kodovima. Da bi se smatralo malim preduzećem i da ima pravo da se prijavljuje za vladine ugovore i ciljano finansiranje, preduzeće mora biti unutar definisanih limita u smislu broja zaposlenih ili prihoda (definisani su samo jedan kriterijum, a ne dva kao što je to slučaj sa definicijom Evropske komisije). U proizvodnji, na primer, mala i srednja preduzeća su ona preduzeća koja imaju 500 zaposlenih ili manje, dok u trgovini na veliko broj zaposlenih je 100 ili manje. Kriterijumi unutar sektora mogu varirati značajno. Na primer, u sektoru Rudarstvo, eksploatacija nafte i gasa, preduzeće koje se bavi rudnicima bakarne rude i nikla rude može imati do 1.500 zaposlenih i dalje biti malo i srednje preduzeće, za razliku od toga ako se bavi kopanjem rude srebra ne sme imati više od 250 zaposlenih radnika. Veliki rasponi mogu biti i u pogledu prosečnih godišnjih prihoda. Tako na primer, najniža gornja granica iznosi 750 hiljada dolara u sektorima koji se bave poljoprivredom, primarnom proizvodnjom hrane (uzgoj soje, uljarica, graška itd), dok najviše definisani limiti iznose 550 miliona dolara i propisani su za preduzeća koja posluju u oblastima poput komercijalnog bankarstva, štednih i osiguravajućih institucija i izdavanja kreditnih kartica.⁷¹

Tabela 3: Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u SAD-u

Delatnost	Kriterijumi
Proizvodnja	<= 500 zaposlenih
Trgovina na veliko	<= 100 zaposlenih
Poljoprivreda	Maksimalni prosečni godišnji prihod od 750,000 američkih dolara
Trgovina na malo i većina uslužnih delatnosti	Maksimalni prosečni godišnji prihod od 6,5 miliona američkih dolara
Opšte i teške konstrukcije (osim bagerovanja)	Maksimalni prosečni godišnji prihod od 31 miliona američkih dolara

Izvor: autor na osnovu Senderovitz, M. (2009), 'How are SMEs Defined in Current Research?', in AGSE International Entrepreneurship Research Exchange 2009, ed. L. Murry Gillin, pp. 983-997.

⁷⁰ NAICS je klasifikacioni sistem koji su razvili SAD, Kanada i Meksiko za standardizaciju i olakšavanje prikupljanja i analize podataka poslovnih statistika.

⁷¹ Više videti na: <https://www.sba.gov/document/support--table-size-standards>

Definicija malih i srednjih preduzeća u SAD-u se može razlikovati u zavisnosti od okolnosti - na primer, mala preduzeća koja imaju manje od dvadeset i pet zaposlenih sa punim radnim vremenom sa prosečnom godišnjom zaradom ispod 50.000 dolara kvalifikuju se za poreski kredit u okviru američkog Zakona o zaštiti zdravlja i Zakona o zaštiti pacijenata.

Slično kao i u SAD-u ni u Kanadi ne se ne koristi jedna opšteprihvaćena definicija malih i srednjih preduzeća. Tako na primer, statistička služba Kanade (Statistics Canada) definiše mala i srednja preduzeća kao bilo koju poslovnu ustanovu sa 0 do 499 zaposlenih i manje od 50 miliona dolara bruto prihoda. Kanadska institucija za inovacije, nauku i ekonomski razvoj (Innovation, Science and Economic Development Canada) definiše mala preduzeća sa 1 do 99 zaposlenih, srednje preduzeće sa 100 do 499 zaposlenih, i velikim preduzećem sa 500 zaposlenih i više. Ipak najviše je u upotrebi definicija malih i srednjih preduzeća koju koristi Industrija Kanade (Industry Canada) prema kojoj mala i srednja preduzeća su sva preduzeća sa manje od 500 zaposlenih, dok su preduzeća sa 500 ili više "velike" kompanije. Razlažući definiciju malih i srednjih preduzeća, Industrija Kanade definiše mala preduzeća (mali biznis) kao ona koja imaju manje od 100 zaposlenih (ako se radi o proizvodnim preduzećima) ili manje od 50 zaposlenih (ako je radi o preduzećima koja pružaju usluge). Preduzeća koja ima više zaposlenih od ovih granica (100 zaposlenih za proizvodna, odnosno 50 zaposlenih za uslužna), ali manje od 500 zaposlenih, klasifikuje se kao srednje preduzeće. Mikro preduzeća (biznis) je definisan kao biznis sa manje od pet zaposlenih.⁷²

U Velikoj Britaniji se zvanično koristi definicija Evropske komisije, iako ona nije opšte prihvaćena, pre svega od strane banaka i osiguravajućih institucija. Kada se govori o definisanju malih i srednjih preduzeća u Velikoj Britaniji, potrebno je naglasiti da se o zemlji za dugom tradicijom u pogledu definisanja i razlikovanja preduzeća prema veličini. Tako na primer, u Boltonovom izveštaju data je definicija prema kojoj da bi neko preduzeće se smatralo malim i srednjim preduzećem ono mora da bude nezavisno, da njim upravljaju vlasnici ili suvlasnici i da imaju malo tržišno učešće. Data definicija takođe prepoznaje veličinu u relativnom smislu. Na primer, preduzeće može biti malo u jednom sektoru gde je tržište veliko sa mnogim konkurentima; dok se posao slične veličine može smatrati velikim u drugom sektoru sa manje i manjim preduzećima u njemu.⁷³ Takođe, prema Zakonu o privrednim društvima Ujedinjenog

⁷² Više videti: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/small-and-medium-sized-enterprises-smes/>

⁷³ Bolton, J.E. (1971) Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, Cmnd. 4811, London, HMSO.

Kraljevstva iz 2006. godine (UK's Companies Act 2006), malo preduzeće je definisano kao ono koje nema promet od veći od 6,5 miliona funti, ukupan bilans veći od 3,26 miliona funti i više od 50 zaposlenih. Srednje velika preduzeća su definisana kao ona koja imaju manje od 250 zaposlenih i promet manje od 12,9 miliona funti.⁷⁴

U Australiji, mala i srednja preduzeća su definisana Zakonom o pravednom radu iz 2009. godine (Australian Fair Work Act 2009), tako da mikro preduzeća zapošljavaju manje od 5 zaposlenih, uključujući preduzeća koja nemaju radnike, mala preduzeća zapošljavaju između 5 i 20 zaposlenih, a srednja preduzeća između 20 i 200 zaposlenih radnika.⁷⁵

U Kini definisanje malih i srednjih preduzeća, slično kao u SAD-u, se razlikuje u prema delatnostima, stim što se koristi veći broj kriterijuma istovremeno (broj zaposlenih, prihod i vrednost imovine), kao što je prikazano u tabeli u nastavku.

Tabela 4: Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u Kini

Delatnost	Zaposlenost	Prihod (RMB)*	Imovina
Teška industrija	< 1000	≤ 400 m	
Trgovina na veliko	< 200	≤ 400 m	
Maloprodaja	< 300	≤ 200 m	
Transport	< 1000	≤ 300 m	
Skladištenje	< 200	≤ 300 m	
Smeštaj	< 300	≤ 100 m	
Restorani/Ketering	< 300	≤ 100 m	
Softver / IT	< 300	≤ 100 m	
Razvoj nekretnina		≤ 2 b	≤ 100 m
Prenos informacija	< 2000	≤ 1 b	

Napomena: vrednosti su izražene u RMB (Renminbi - zvanična valuta u Kini)

Izvor: Ministry of Industry and Information Technology, the National Bureau of Statistics, the National Development and Reform Commission, and the Ministry of Commerce (pristupljeno, 15. jun 2019. godine)

⁷⁴ Više videte: <https://www.towergateinsurance.co.uk/business-insurance/finding-a-standard-definition-for-small-businesses>

⁷⁵ Više videti: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2018C00512>

U Maleziji Nacionalni savet za mala i srednja preduzeća Malezije (National SME Council of Malaysia) dao je novu definiciju malih i srednjih preduzeća koja uzima dva kriterijuma (promet i broj stalno zaposlenih radnika) kod definisanja malih i srednjih preduzeća.

Tabela 5: Nova definicija malih i srednjih preduzeća Nacionalnog saveta za mala i srednja preduzeća Malezije

Delatnost	Mala	Srednja
Prerađivačka industrija, usluge u vezi s proizvodnjom i prehrambena industrija	Promet između 250.000 RM i 10 miliona RM ili 5 do 50 stalno zaposlenih	Promet između 10 i 25 miliona RM ili od 51 do 150 stalno zaposlenih
Usluge, primarna poljoprivreda i informacione i komunikacione tehnologije	Promet između 250.000 RM i jednog miliona RM ili od 5 do 19 stalno zaposlenih	Promet između jednog miliona RM i 5 miliona RM ili 20 do 50 stalno zaposlenih.

Izvor: autor prema, Shehab, M.A. (2008). Factors influencing accounting information system performance among small and medium enterprises (SMEs) in Tropli. MSc Theses. Universiti Utara Malaysia.

U Pakistanu, Nacionalna banka Pakistana definiše mala i srednja preduzeća kao poslovni subjekt, a ne javno preduzeće sa ograničenom odgovornošću, koje ima manje od 250 zaposlenih u proizvodnoj i uslužnoj delatnosti, uključujući i trgovinu, i ispunjavaju dva od sledeća tri kriterijuma:

1. Vrednost ukupne imovine kod trgovinskih/uslužnih preduzeća bez zemljišta i objekata u izgradnji ne treba da prelazi 50 miliona rupija (Rupee);
2. Vrednost ukupne imovine kod proizvodnih preduzeća bez zemljišta i objekata u izgradnji ne treba da prelazi 100 miliona rupija; i
3. Vrednost neto prodaje prema tekućem finansijskom izveštaju kod uslužnih, trgovinskih i proizvodnih preduzeća ne treba da prelazi 300 miliona rupija.⁷⁶

⁷⁶ Jasra, J.M., et al. (2011), Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises, *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), Research Department, Hetauda School of Management and Social Sciences (HSMSS), Hetauda, Makwanpur, Nepal, p. 275

U Libiji mala i srednja preduzeća se definišu na osnovu sledećih kriterijuma:

Tabela 6: Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u Libiji

Kriterijum	Mala	Srednja
Broj zaposlenih	<50	<250
Promet u DL	2 milion	12 milion
Ukupan promet u DL	1 milion	8 milion

Napomena: DL - Libijski dinar (Libya Dinar)

Izvor: autor prema Shehab, M.A. (2008). Factors influencing accounting information system performance among small and medium enterprises (SMEs) in Tropli. MSc Theses. Universiti Utara Malaysia.

U Nigeriji, nigerijska industrijska politika (The Nigerian industrial policy) definiše mala i srednja preduzeća kao delatnosti sa ukupnim ulaganjima do 500 miliona nigerijskih naira, bez zemljišta, ali uključujući obrtni kapital i 200 zaposlenih radnika.⁷⁷

Tabela 7: Zbirni prikaz kriterijuma za definisanje malih i srednjih preduzeća u izabranim zemljama

Zemlja	Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća
Velika Britanija	250 zaposlenih, 50 miliona evra prometa, 43 miliona evra vrednosti poslovne imovine (bilans stanja)
Malezija	50 stalno zaposlenih radnika, 5 miliona RM prometa (primarna poljoprivreda i usluge); 150 stalno zaposlenih radnika, 25 miliona RM prometa (proizvodnja)
Singapur	200 zaposlenih (ne-proizvodnja); 15 miliona singapurskih dolara (S\$) vrednosti stalne imovine (proizvodnja)

⁷⁷ Arowomole, K.A. (2000). Modern business management (Theory and Practice). 1st Edition. Sango-Ota, Ogun State: Ade-Oluyinka Commercial Press.

Kina	Kriterijumi za zapošljavanje variraju od 200 zaposlenih u trgovini na veliko i malo do 2.000 u proizvodnji i 3.000 u građevinarstvu, transportu i komunikacijama. Granica prihoda obično je 300 m, (150 RMB u ugostiteljskom sektoru). Granica poslovne imovine (bilansa stanja) je od 400 miliona RMB i primenjuj se u građevinarstvu i proizvodnji. Nezavisna preduzeća takođe se mogu klasifikovati kao mala i srednja preduzeća.
Irska	250 zaposlenih, 50 miliona evra prometa, 43 miliona evra vrednosti poslovne imovine (bilans stanja)
Pakistan	250 zaposlenih, 250 miliona RS prometa, 50 miliona RS uplaćeni kapital (usklađeno od 2005. godine)
Rusija	250 zaposlenih u ekvivalentu punog radnog vremena, 1 milijarda rublji prometa (5-godišnji pregled), 25% učešće vlasništva stranih kompanija, organizacija javnog sektora ili dobrotvornih organizacija
Hong Kong	100 zaposlenih (proizvodnja); 50 zaposlenih (ne-proizvodnja)
Kanada	500 zaposlenih, 50 miliona kanatskih dolara prometa
Poljska	250 zaposlenih, 50 miliona evra prometa, 43 miliona evra vrednosti poslovne imovine (bilans stanja)
Australija	20 zaposlenih (usluge), 200 zaposlenih (proizvodnja)
Nigerija	200 zaposlenih, 500 miliona naira bilans stanja (osim zemljišta i
Ujedinjeni arapski Emirati	Granice se razlikuju među emiratima, od kojih neki nemaju zvaničnu definiciju Trenutna granica u Dubaiju je 100 zaposlenih i 100 miliona emiratskih drahmi (Emirati Dirham – AED) prometa

SAD	Veoma varira, iako se često koristi granica od 500 zaposlenih. Granice zapošljavanja se uglavnom primenjuju na proizvodnju, maloprodaju i veleprodaju. Obično oko 500 zaposlenih, ali može da se kreće od 50 za trgovca gasom i 100 za trgovce na veliko do 1.500 za rafinerije nafte i operatore naftovoda, telekomunikacije i proizvođače aviona. Za većinu uslužnih sektora, kao i poljoprivredu i građevinarstvo, koriste se granice prometa, u rasponu od 750.000 dolara za primarnu poljoprivredu do 33.5 miliona dolara za građevinarstvo i 34.5 miliona dolara za neke medicinske usluge.
Trinidad i Tobago	50 zaposlenih, 5 miliona dolara (TT\$) imovine, TT\$10 miliona dolara (TT\$) prometa
Ciprus	250 zaposlenih, 50 miliona evra prometa, 43 miliona evra vrednosti poslovne imovine (bilans stanja)
Mauritius	200 zaposlenih, 10 miliona mauritanijskih ouguja (MR) investicija u opremu (za proizvodna preduzeća)
Ukraine	Postojeći zakoni priznaju samo status malih preduzeća; prag je 50 zaposlenih, 70 miliona ukrajinskih hrivnja prometa.
Gana	100 zaposlenih, 100,000 dolara fiksne imovine
Kenia	100 zaposlenih, 800 miliona kenijskih šilinga prometa. Ne postoji prag vrednosti poslovne imovine za srednja preduzeća, iako je 50 miliona šilinga granica za investiranje u postrojenja i mašine ili 20 miliona šilinga u opremu granice za mala preduzeća
Srbija	do 250 zaposlenih, do 35 miliona evra poslovnog prihoda i i/ili do 17,5 miliona evra vrednosti poslovne imovine

Izvor: autor, prilagođeno i prošireno iz ACCA, (2010). Accountnts for business, Small business: a global agenda, The Association of Chartered Certifid Accountants, www.accaglobal.com/accountants_business, str. 35-36

U Republici Srbiji se definisanje malih i srednjih preduzeća sprovodi na osnovu Zakona o računovodstvu iz 2013. godine. U Zakonu o računovodstvu iz 2013. godine sva preduzeća se prema veličini razvrstavaju na mikro, mala, srednja i velika, u zavisnosti od prosečnog broja zaposlenih radnika, ostvarenog poslovnog prihoda i prosečne vrednosti poslovne imovine, pri čemu se kao relevantno stanje uzima dan sastavljanja redovnog godišnjeg

finansijskog izveštaja u poslovnoj godini. Zakonom je, takođe, predviđeno da se novoosnovana pravna lica razvrstavaju se na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja za poslovnu godinu u kojoj su osnovana i broja meseci poslovanja, a utvrđeni podaci koriste se za tu i narednu poslovnu godinu.⁷⁸

Tabela 8: Kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji

Kriterijum⁽¹⁾	Prosečan broj zaposlenih⁽²⁾	Poslovni prihodi⁽³⁾	Prosečna vrednost poslovne imovine^{(3), (4)}
Mikro	do 10	do 700 hiljada	do 350 hiljada
Mala	od 10 do 50	od 700 hiljada do 8,8 miliona	od 350 hiljada do 4,4 miliona
Srednja	od 50 do 250	od 8,8 miliona do 35 miliona	od 4,4 miliona do 17,5 miliona
Velika	preko 250	preko 35 miliona	preko 17,5 miliona

Izvor: autor, na osnovu: Zakona o računovodstvu, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 062/2013

Napomene: (1) Da bi neko preduzeće pripadalo grupi malih i srednjih preduzeća potrebno je da budu ispunjena 2 od 3 prethodno navedena uslova.

(2) Prosečan broj zaposlenih radnika izračunava kao razlika zbira ukupnog broja radnika na kraju svakog meseca, ukružujući i zaposlene u inostranstvu, i broja meseci u poslovnoj godini;

(3) u evrima.

(4) izračunava se kao aritmetička sredina vrednosti na početku i na kraju poslovne godine.

Prema Zakonu, pravna lica obuhvataju privredna društva (preduzeća), a preduzetnici su fizička lica koja samostalno obavljaju privrednu delatnost radi sticanja dobiti, a koja poslovne knjige vode po sistemu dvojnog knjigovodstva, ako posebnim propisima nije drukčije uređeno⁷⁹ i smatraju se mikro pravnim licima (preduzećima) Takođe, a preduzetnici se smatraju mikro pravnim licima.⁸⁰

⁷⁸ Više videti: Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 062/2013

⁷⁹ Više videti: Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 062/201, član 2.

⁸⁰ Više videti: Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 062/2013, član 6.

Definicija malih i srednjih preduzeća na koja je data u Zakonu o računovodstvu iz 2013. godine određeni su jasni i precizni kriterijumi za razvrstavanje preduzeća prema veličini čime je olakšano statističko praćenje preduzeća u Srbiji prema veličini. Takođe, praćenje preduzeća je metodološki usklađeno sa sistemom nacionalnih računa (SNA), a statistički podaci za praćenje se dobijaju iz formalizovanih administrativnih izvora podataka – završnih računa preduzeća (obrađenih od strane APR) i carinske evidencije. Na ovaj način mala i srednja preduzeća se definišu ukrštanjem kvantitativnih kriterijuma, pri čemu se ne pravi razlika između proizvodnih i neproizvodnih preduzeća. Osnovna prednost ovakvog načina definisanja malih i srednjih preduzeća u Srbiji je visoka usaglašenost sa definisanjem malih i srednjih preduzeća od strane Evropske komisije. Kako se radi o preciznim kvantitativnim kriterijumima koji se dobijaju iz zvaničnih statističkih izvora, razvrstavanje preduzeća prema veličini je pojednostavljeno i ubrzano. Najveći nedostaci ovakvog načina definisanja malih i srednjih preduzeća u Srbiju se odnose na nemogućnost pouzdanog razlikovanja broja zaposlenih (stalno zaposleni, zaposleni na određeno vreme, privremeno-povremeno zaposleni, sezonski radnici jer se kod praćena zaposlenosti ne uzima ekvivalent punog radnog vremena).

Prethodna analiza ukazuje na to da se definicije malih i srednjih preduzeća veoma razlikuju u različitim zemljama, iako kriterijumi najčešće uključuju maksimalni nivo za jedan ili više od sledećih kriterijuma:

- broj stalno zaposlenih
- godišnji promet
- iznos ukupne poslovne imovine preduzeća

uz zahtev za vlasničku/upravljačku nezavisnost u odnosu na velika preduzeća.

Prethodno date definicije pokazuju da se mala i srednja preduzeća mogu klasifikovati i po drugim kvantitativnim kriterijumima, kao što su vrednost prodaje, vrednost bruto imovine, kreditna sposobnost ili godišnji bruto ili neto prihod ili neto dobit i dr.

Takođe, može se videti da se mnoge nacionalne definicije znatno razlikuju od prethodno datih, ali postoji opšti konsenzus oko praga od 150-300 zaposlenih, uz pretpostavku razumne mešavine uslužnih i ne-uslužnih delatnosti. U ostalim stvarima, granične vrednosti koje definišu pripadnost malim i srednjim preduzećima imaju tendenciju da budu veće u većim, visoko industrijalizovanim privredama, i niže u privredama koje su više zasnovane na uslugama. Slično tome, tamo gde kriterijumi variraju u zavisnosti od delatnosti, oni su obično veći za proizvođače nego za pružaoce usluga.

Konačno, zemlje u razvoju imaju veću verovatnoću da u svojim definicijama malih i srednjih preduzeća odrede kriterijume osim zapošljavanja kao sredstvo za podsticanje ulaganja.

Postojanje „formalne“ definicije malih i srednjih preduzeća, naravno, ne isključuje upotrebu alternativnih definicija od strane različitih učesnika, kao što su poreske vlasti, razvojne agencije i finansijske institucije, čak i u zemljama sa dugom istorijom politike podsticanja razvoja malih i srednjih preduzeća (npr. u Velikoj Britaniji).

Veliki doprinos unificiranju definisanja i razumevanja malih i srednjih preduzeća u globalnim okvirima daju nadnacionalne institucije i organizacije. Tako na primer, postoji visoka prihvaćenost definicije malih i srednjih preduzeća koju je odredila Evropska komisija (EK), kao i definicije UN-ove Organizacije za industrijski razvoj (UNIDO) i Svetske banke (SB). Ove definicije se fokusiraju na to da mala i srednja preduzeća obuhvataju preduzeća sa manje od 250 (EC i UNIDO) i 300 zaposlenih (VB), i manje od 35 miliona EUR (EC) i 15 miliona USD (VB) ukupne aktive/prometa. Od posebnog značaja i je i definicija malih i srednjih preduzeća data od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (IASB), koja uključuje svako preduzeće koje a) nema javni dug ili kapital kojim se javno trguje, b) ne poseduje imovinu u fiducijarnom kapacitetu za druge treće strane kao njegovo glavno poslovanje, i c) priprema finansijske izveštaje opšte namene za spoljne korisnike.⁸¹

Ključna slabost zvaničnih definicija malih i srednjih preduzeća je u tome što one obično obuhvataju veliku većinu preduzeća u nekoj privredi, što može otežati praćenje performansi i doprinosa malih i srednjih preduzeća u nekoj privredi kao i procenu efekata sprovođenja politika podsticanja malih i srednjih preduzeća. Mnoge vlade i državne agencije bave se ovim problemom uvođenjem dodatnih podgrupa. U skladu sa tim, u najvećem broju definicija malih i srednjih preduzeća definisani su kriterijumi za njihovu dalju podelu, najčešće na mikro, mala i srednja preduzeća (npr. definicija Evropske komisije). Na primer, Sektor za mala i srednja preduzeća Svetske banke (World Bank SMEs Department) definiše mikro preduzeća kao preduzeća koja zapošljavaju do 10 radnika, raspolazu imovinom u vrednosti do 10.000 američkih dolara i ostvaruju godišnji promet do 100.000 dolara. Mala preduzeća zapošljavaju do 50 radnika, raspolazu imovinom i ostvaruju godišnji promet do 3 miliona dolara, a srednja preduzeća zapošljavaju do 300 radnika, ukupna imovina i godišnji promet ne prelazi 15 miliona dolara.⁸² Slično tome, Osalor smatra da se u mikro preduzeća smatraju preduzeća koja zapošljavaju do 5 radnika, mala preduzeća zapošljavaju od 5 do 19 radnika, srednja preduzeća

⁸¹ IASB, (2009), IFRS for SMEs, International Accounting Standards Board. <http://eifrs.iasb.org/eifrs/sme/en/IFRSforSMEs2009.pdf>

⁸² Ayyagari, M., Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. (2005). Small and Medium Enterprises (SMEs) Across the Globe. [citeseerx.ist.psu.edu/view doc /download](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download), pristupljeno: 01. jula 2019. godine

zapošljavaju od 20 do 99 radnika, a velika preduzeća su preduzeća koja zapošljavaju više od 100 radnika.⁸³ Kao što se može videti iz ovih definicija, što je preduzeće veće ono raspolaže većim poslovnim, ljudskim i finansijskim kapacitetima, odnosno imaju veći broj zaposlenih, ostvaruju veći promet, raspolažu vrednijom poslovnom imovinom i sl.

Međutim, čak i ova klasifikacija može biti previše agregirana, zbog čega neki pozivaju na priznavanje kategorija samozaposlenih i „nano-biznisa“.⁸⁴ Istovremeno, pojedini autori predlažu da se izostave neformalna i/ili mikropreduzeća iz malih i srednjih preduzeća.⁸⁵

2.2.3. Kvalitativni aspekti definisanja malih i srednjih preduzeća

Mala i srednja preduzeća predstavljaju veoma heterogenu grupu velikog broja preduzeća. Ova preduzeća često posluju u domenu usluga ili maloprodaje, kao što su prodavnice, trafike, sitni trgovci, zatim pekari, ćevabčenice, restorani, frizeri, stolari, električari, fotografi, mala proizvodna preduzeća, a u poslednjim godinama i preduzeća orjentisana na informaciono-komunikacionu tehnologiju i Internet kao što su veb dizajn i kompjutersko programiranje. Neki profesionalci rade kao mala preduzeća, kao što su advokati, računovođe, zubari i doktori medicine (iako ovi profesionalci mogu raditi i za velike organizacije ili kompanije). Mala preduzeća se veoma razlikuju u pogledu veličine, prihoda i regulatornih ovlašćenja, kako unutar zemlje tako i od zemlje do zemlje. Nekim malim preduzećima, kao što je slučaj sa samostalnim računovođama, može biti potrebna samo licenca za poslovanje. S druge strane, druga mala preduzeća, kao što su proizvodnja i distribucija hrane, domovi za penzionere i restorani koji poslužuju alkoholna pića, su strože regulisani i mogu zahtevati kontrolu i sertifikaciju od različitih državnih organa.

⁸³ Osalor, P. (2010). Entrepreneurship and Micro, Small and Medium Enterprise (MSMEs): The Engine for Economic Growth and Wealth Creation. www.vanguard.com/2010/04/entrepre, pristupljeno: 15. maja 2019. godine

⁸⁴ PCG, (2010). ‘Consultation on the Future 2020 Strategy’, Response to European Commission Consultation. Private Contractors Group. http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/eu2020/docs/pcg_en.pdf, pristupljeno: 02. maja 2019. godine

⁸⁵ Batini, N. Young-Bae, K., Lotti, E. (2010), ‘Informal Labour and Credit Markets: A survey’. IMF Working Paper No. 10/42. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1042.pdf>, , pristupljeno: 14. maja 2019. godine

Zato intuitivno razumevanje malih i srednjih preduzeća od strane javnosti može se razlikovati od obuhvata malih i srednjih preduzeća kreatora politike.⁸⁶ Percepcijom javnosti dominiraju poslovni ljudi sa kojima svakodnevno komuniciraju. Pošto je većina preduzeća mnogo manja i manje sofisticirana od prosečnog malog i srednjeg preduzeća, to sugeriše da se odstupanja mogu pojaviti između formalnih i impliciranih kriterijuma veličine.

Veličina, merena kvantitativnim poslovnim pokazateljima, nije jedina stvar koja razlikuje mala i srednja od velikih preduzeća. Postoje brojne druge ključne karakteristike, uključujući ličnost i ponašanje vlasnika/menadžera/preduzetnika. Ovaj pojedinac donosi većinu, ako ne i sve poslovne odluke, uključujući i one koje direktno utiču na zaposlene. Zaista, mala preduzeća se lako mogu shvatiti kao produžetak preduzetnika sa svim njihovim idiosinkrazijama donošenja odluka u jednom! Kontakt između poslodavca i radnika će verovatno imati više personalizovanog tona jer ima manje zaposlenih i oni provode veći deo svog vremena radeći zajedno sa svojim poslodavcem. Osim toga, mala preduzeća imaju manje formalizovani sistem upravljanja, sa slabije definisanim smernicama, pravilima i uputstvima, za radne uloge, odgovornosti i odnose, tako da se su oni su zapravo produžetak ličnosti i stavova preduzetnika.

Vlasnici/menadžeri često u svom ponašanju ne mogu da razdvoje lične od poslovnih interesa. Zajmodavci takođe često sklapaju ugovore tako da traže lične garancije ili prihvataju privatna sredstva vlasnika kao kolateral (sredstva obezbeđenja). Zbog toga, potreban je oprez kod procene organizacionih tipove i implicirane granice kod preduzeća kojima upravljaju vlasnici. Stejsi navodi da, u slučaju preduzeća kojima upravlja vlasnik, korišćenje vlasnika-menadžera kao jedinice analize je konstruktivnije nego fokusiranje na poslovne performanse preduzeća.⁸⁷ U skladu sa tim sugeriše se da i niz drugih, kvalitativnih, karakteristika mogu biti relevantne kao kvalitativni pokazatelji veličine, ili čak i značajniji. Tako na primer, britansko Udruženje ovlašćenih računovođa (Association of Chartered Certified Accountants - ACCA) izdvaja sledeće bitne karakteristika:

- Karakteristike vlasnika (starost, rasa i etnička pripadnost, pol i invalidnost)
- Upravljanje od strane vlasnika
- Lokacija i karakteristike zajednice (npr. siromaštvo)
- Poslovni starost, posebno start-up status (obično 3 godine ili manje)

⁸⁶ Kozmetsky, G. (1986), 'The Public's Definition of Small Business', *Journal of Small Business Management*, 24.

⁸⁷ Stacey, R.D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organisations: Learning and Knowledge Creation*, London: Routledge

- Orijentacija ka rastu i konceptualizacija rasta
- Inovaciona orijentacija
- Uloga u lancu snabdevanja
- Nivo internacionalizacije
- Pravna struktura
- Porodično vlasništvo/upravljanje
- Porodični i poslovni prostor
- Formalni i neformalni status.⁸⁸

Kvalitativni kriterijumi, takođe, mogu da predstavljati i uslove u kojima nastaju mala i srednja preduzeća, veličinu korišćenih resursa, uslove i mogućnosti za rast i razvoj preduzeća, ulogu samog preduzeća u privrednom razvoju zajednice u kojoj posluje i dr. Polazeći od ovih i sličnih kriterijuma, razlikuju se tradicionalna, kooperantska i inovativna mala i srednja preduzeća.

Tradicionalna preduzeća obuhvataju najveći broj malih preduzeća koja najčešće posluju u oblasti tradicionalnog zanatstva (krojači, obučari, sitne zanatlije i dr), trgovine (trafike, male prodavnice, piljare i dr), turizma (turistički vodiči, turističke agencije, taksisti, autoprevoznici i dr), ugostiteljstva (kafana, restorana, prodavnica brze hrane i dr) i građevinarstva (limari, stolari, električari, keramičari, armirači, zidari, haus majstori i dr). Radi se o preduzeća koja su raspoložu malim kapitalom (niska kapitalna intenzivnost) i često nisu previše inovativna, osim u pogledu marketinga i promocije, retko su izvozno orjentisana i posluju na lokalnom tržištu, najčešće nemaju brz rast i usmerena su na zadovoljavanje potrebe užeg kruga potrošača. Ova preduzeća imaju veliki značaj u svakoj privredi jer omogućavaju njeno normalno poslovanje, olakšavaju svakodnevni život stanovništva, u zbiru zapošljavaju veliki broj radnika i stvaraju dohotak čime omogućavaju ravnomerniji lokalni razvoj.

Kooperantska mala i srednja preduzeća su preduzeća koja su sastavni deo lanca proizvodnje koji čine jedno ili manji broj velikih preduzeća i veći broj malih i srednjih preduzeća. Kooperantska preduzeća imaju značajnu ulogu u lancu proizvodnje jer omogućavaju velikim preduzećima, koja su nosioci proizvodnje, da se fokusiraju na njihovu osnovnu delatnost. Mala i srednja preduzeća preuzimaju svoju ulogu u proizvodnom procesu, tako što

⁸⁸ ACCA, (2010), Accelerating Recovery: Promoting the SME Sector's Role in Rebuilding Prosperity in the UK. http://www.accaglobal.com/pubs/general/activities/library/small_business/sb_pubs/tech-tp-ar.pdf, pristupljeno: 02. juna 2019. godine

proizvode različite delove, alate, i obavljaju brojne poslovne (proizvodne i postprodajne servisne) usluge. Radi se o aktivnostima koje su neophodne, ali je optimalnije i racionalnije da budu organizovane u okviru manjih preduzeća jer ne zahtevaju ekonomiju obima i nisu dovoljno profitabilna za velika preduzeća da ih samostalno realizuju. Radi se o preduzećima koja često ne poseduju značajan kapital (niža kapitalna intenzivnost), kako posluju u okviru već razrađenog lanca vrednosti često nisu izložena velikom poslovnom riziku i direktnoj konkurenciji, tako da nisu izraženo inovativna, a brzina njihovog razvoja je uslovljena poslovanjem velikog/ih preduzeća čije poslovanje prati.

Inovativna mala i srednja preduzeća su preduzeća koja poslovanje, opstanak i razvoj zasnivaju na razvoju i uvođenju inovacija. Radi se o preduzećima koja najčešće posluju u oblastima sa brzim tehnološkim razvojem, kao što su oblasti visoke tehnologije (informaciono-komunikaciona tehnologija, nanotehnologija, bioinženjering, čuvanje, prenos i obrada podataka, robotika, veštačka inteligencija i kompozitni materijali, svemirska tehnologija, farmakologija i dr.) i uslugama zasnovanim na znanju (konsultantske, finansijske, bankarske, revizorske, računovodstvene, medicinske, projektne, inženjerske, posredničke, obrazovne i dr). Najčešće se radi o kapitalno i znanjem intenzivnim malim i srednjim preduzećima koja zapošljavaju visoko obrazovane i visoko kvalifikovane, ulažu značajna sredstva u aktivnosti istraživanja i razvoja i uvođenja inovacija.

Mala i srednja preduzeća se razlikuju i prema strategijskoj orijentaciji, tako da, prema Hansenu i Birkinshaw-u postoje preduzeća koja su inovacioni lideri, tehnološki lideri, tehnološki lideri (minimizeri), tehnološko-tržišni hibridi, marketari, i preduzeća profiteri.⁸⁹

Tabela 9: Klasifikacija malih i srednjih preduzeća prema strategijskoj orijentaciji i izvorima konkurentnosti

Inovacioni lideri	Konkurentnost zasnivaju na stalnim inovacijama proizvoda i usluga
Tehnološki lideri	Konkurentnost zasnivaju na bazi tehnološkog razvoja i slični su inovacionim liderima
Tehnološki lideri (minimizeri)	Konkurentnost zasnivaju na uštedama u troškovima kroz ekonomiju obima ili unapređenog tehnološkog procesa proizvodnje

⁸⁹ Hansen, M., Birkinshaw, J. M., (2007), The Innovation, Value Chain, Harvard Business Review, 85(6), str 10

Tehnološko-tržišni hibridi	Konkurent zasnivaju na kombinaciji tehnološkog razvoja i naglašenog marketinga
Marketari	Konkurentnost zasnivaju na uspostavljanjem dobrih veza sa kupcima
Preduzeća profiteri	Konkurentnost zasnivaju na proizvodnji modifikovanih (unapređenih) već postojećih proizvoda

Izvor: prema: Hansen, M., Birkinshaw, J. M., (2007), The Innovation, Value Chain, Harvard Business Review, 85(6), str 10

Mala i srednja preduzeća se mogu posmatrati i prema tehnološkoj i naučnoj intenzivnosti, ulozi u privrednom rastu, izvoznj intenzivnosti i drugim karakteristikama.

Prema ulozi u privrednom rastu, u literature se mala i srednja preduzeća mogu podeliti na: preduzeća ekonomskog jezgra, preduzeća sa ograničenim rastom, inovativna i brzorastuća preduzeća.

Tabela 10: Klasifikacija malih i srednjih preduzeća prema ulozi u privrednom rastu

Preduzeća ekonomskog jezgra	<ul style="list-style-type: none"> • Najveći broj preduzeća u privredi. • Najčešće posluju u oblasti trgovine i uslužnih delatnosti. • Poslovno, finansijski i kadrovski stabilna preduzeća. • Tehnološki zrela preduzeća. • Preduzeća sa sporim rastom koja ne menjaju previše postojeći način poslovanja, proizvodnje i asortiman proizvoda.
Preduzeća sa ograničenim rastom	<p>Rast im je usporen i ograničen usled:</p> <ul style="list-style-type: none"> • internih (strah od neuspeha, averzija prema riziku, odsustvo delegiranja upravljanja i kontrole, nespremnost na promene, neinovativnost i dr) i • eksternih (ograničenost resursa - finansijskih, kadrovskih, organizacionih, marketinških, tehnoloških i dr. resursa) slabosti i ograničenja.
Inovativna preduzeća	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj zasnivaju na uspešno realizovanim preduzetničkim idejama kroz inovacije.

	<ul style="list-style-type: none"> • Inovacijama diferenciraju ponudu postojećih i uvode potpuno nove proizvode i usluge na tržište. • Inovacijama poboljšavaju kvalitet i spuštaju cene proizvoda i usluga. • Značajan su izvor novog zapošljavanja.
Brzorstuća preduzeća	<ul style="list-style-type: none"> • Rast ostvaruju realizacijom preduzetničke inovacije i efikasnom kombinacijom resursa. • Imaju malo učešće u ukupnom broju preduzeća. • Nosioци su razvoja, novog zapošljavanja i jačanja konkurentnosti privrede.

Izvor: Grupa autora, (2002), Analiza razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Srbiji, Republički zavod za razvoj, Republička agencija za razvoj MSPP, Beograd., str. 10-12

Prema tehnološkom nivou i znanju, odnosno stepenu istraživačkog napora i tehnološke osnove, proizvodna mala i srednja preduzeća se mogu klasifikovati prema stepenu tehnološke složenosti, a uslužna mala i srednja preduzeća prema stepenu zasnovanosti na znanju. Ova podela malih i srednjih preduzeća je posebno značajna kod analize konkurentnosti i internacionalizacije privrede.

Kod klasifikacije malih i srednjih preduzeća prema ovom pristupu polazi se od stanovišta da je tehnologija skup znanja neophodnih za proizvodnju novih proizvoda i procesa. Visoku tehnologiju karakteriše brzo obnavljanje znanje, superiorno u odnosu na druge tehnologije, a što zbog stepena složenosti zahteva stalne aktivnosti u istraživanju i razvoju i kvalitetnu tehnološku osnovu. Za statističke svrhe, definicija visoke tehnologije dobija se detaljnim popisom grana delatnosti (sektorski pristup) i proizvoda (proizvodni pristup) prema tehnološkom sadržaju.

Sektorski pristup predstavlja skup proizvodnih delatnosti prema njihovom tehnološkoj složenosti (ili tehnološkom intenzitetu), pri čemu se tehnološki intenzitet delatnosti određuje kroz odnos visine ulaganja u aktivnosti istraživanja i razvoja i dodate vrednosti na nivou sektora. Ovaj pristup je zasnovan je na statističkoj klasifikaciji ekonomskih aktivnosti u Evropskoj zajednici (Statistical classification of economic activities in the European Community - NACE) na dvocifrenom nivou što omogućuje klasifikaciju malih i srednjih preduzeća na ona iz visoke tehnologije, srednje visoke tehnologije, srednje niske tehnologije i

niske tehnologije. U okviru ovog pristupa usluge se uglavnom klasifikuju na usluge zasnovane na znanju i usluge koje manje koriste znanje, a na osnovu učešća zaposlenih sa višim i/ili visokim obrazovanjem (preko 33% u ukupnoj zaposlenosti sektora).⁹⁰

Proizvodni pristup je nastao kao dopuna sektorskog pristupa i omogućava detaljniju analizu trgovinskih aktivnosti malih i srednjih preduzeća. Klasifikacija proizvoda se izračunava na osnovu intenziteta istraživanja i razvoja po grupama proizvoda, kroz odnos između vrednosti ulaganja u istraživanje i ukupne prodaje. Grupe klasifikovane kao visokotehnološki proizvodi klasifikuju se na osnovu Standardne međunarodne trgovinske klasifikacije (SMTK). Podaci o visokotehnološkim proizvodnim preduzećima i uslužnim preduzećima zasnovanim na znanju dobijaju se iz strukturnih poslovnih statistika - SBS.

Tabela 11: Klasifikacija proizvodnih malih i srednjih preduzeća prema stepenu tehnološke složenosti

Usluge zasnovane na znanju (Knowledge intensive services - KIS)		
	Delatnosti visoke tehnologije (High tech industries)	
		o C21 Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih preparata o C26 Proizvodnja računara, elektronskih i optičkih proizvoda
	Delatnosti srednje visoke tehnologije (Medium high tech industries)	
		o C20 Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda o C27 Proizvodnja električne opreme o C28 Proizvodnja mašina i opreme C29 Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica o C30 Proizvodnja ostale transportne opreme
	Delatnosti srednje niske tehnologije (Medium low tech industries)	
		o C19 Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda o C22 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike o C23 Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda o C24 Proizvodnja osnovnih metala o C25 Proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina i opreme o C33 Popravka i instalacija mašina i opreme

⁹⁰ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:High-tech_statistics_-economic_data

Delatnosti niske tehnologije (Low tech industries)	
	<ul style="list-style-type: none"> o C10 Proizvodnja prehrambenih proizvoda o C11 Proizvodnja pića o C12 Proizvodnja duvanskih proizvoda o C13 Proizvodnja tekstila o C14 Proizvodnja odeće o C15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda o C16 Proizvodnja drveta i proizvoda od drveta i plute, osim nameštaja; proizvodnja predmeta od slame i materijala za pletarstvo o C17 Proizvodnja papira i proizvoda od papira o C18 Štampanje i reprodukcija snimljenih medija

Izvor: European Comission. (2018). Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: Eurpean Commission, str.135-136

Tabela 12: Klasifikacija uslužnih malih i srednjih preduzeća prema stepenu zasnovanosti na znanju

Usluge zasnovane na znanju (Knowledge intensive services - KIS)	
	Usluge visoke tehnologije (High tech services)
	<ul style="list-style-type: none"> o J59 Proizvodnja filmova, video i televizijskih programa, aktivnosti snimanja zvuka i izdavanja muzike o J60 Usluge programiranja i emitovanja J61 Telekomunikacije o J62 Kompjutersko programiranje, konsalting i srodne aktivnosti o J63 Aktivnosti informacionih servisa o M72 Naučno istraživanje i razvoj
	Tržišne usluge (Market services)
	<ul style="list-style-type: none"> o H50 Vodeni transport o H51 Vazdušni transport o M69 Pravne i računovodstvene aktivnosti o M70 Kancelarijske aktivnosti, konsultantske aktivnosti u oblasti upravljanja o M71 Arhitektonske i inženjerske delatnosti; tehničko testiranje i analiza

		<ul style="list-style-type: none"> o M73 Oglašavanje i istraživanje tržišta o M74 Ostale stručne, naučne i stručne usluge o N78 Zapošljavanje o N80 Bezbednosne i istražne aktivnosti
	Ostale KIS	
		<ul style="list-style-type: none"> o J58 Izdavačke aktivnosti o M75 Veterinarske aktivnosti
Мање знањем засноване услуге (Low - less knowledge intensive services - LKIS)		
	Tržišne usluge (Market services)	
		<ul style="list-style-type: none"> o G45 Trgovina i popravka motornih vozila i motocikala o G46 Trgovina na veliko, osim motornih vozila i motocikala o G47 Trgovina na malo, osim motornih vozila i motocikala o H49 Kopneni transport i transport cevovodima o H52 Skladištenje i pomoćne aktivnosti za transport o I55 Smeštaj o I56 Delatnost servisa hrane i pića o L68 Poslovanje nekretninama o N77 Poslovi iznajmljivanja i lizinga o N79 Turistička agencija, agencija za rezervacije turoperatora o N81 Održavanje i ulepšavanje zdrada o N82 Upravljanje kancelarijama, kancelarijska podrška i druge aktivnosti podrške poslovanju
	Ostale usluge	
		o H53 Poštanske i kurirske aktivnosti

Izvor: European Comission. (2018). Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: Eurpean Commission, str.135-136

Definisanje i klasifikacija malih i srednjih preduzeća prema stepenu intenziteta izvoza vrši se na osnovu tabela ulaznih izlaznih podataka (inputoutput tables), pri čemu se intenzitet izvoza računa kao učešće izvoza u ukupnoj prodaji i računa se za svaku delatnost posebno.

Tabela 13: Definicija intenziteta izvoza malih i srednjih preduzeća

Klasifikacija delatnosti prema intenzitetu izvoza	Definicija delatnosti
1	Veoma nizak (učešće izvoza u ukupnoj prodaji između 0% i 5%)
2	Nisko (učešće izvoza u ukupnoj prodaji između 5% i 10%)
3	Srednji (učešće izvoza u ukupnoj prodaji između 10% i 20%)
4	Visok (učešće izvoza u ukupnoj prodaji između 20% i 40%)
5	Veoma visoka (učešće izvoza u ukupnoj prodaji iznad 40%)

Izvor: European Commission. (2018). Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: European Commission, str. 137

Tabela u nastavku pokazuje intenzitet izvoza malih i srednjih preduzeća svake pojedinačne delatnosti.

Tabela 14: Nivo intenziteta izvoza malih i srednjih preduzeća prema delatnostima

Delatnost	Intenzitet izvoza
Rudarstvo	2
Proizvodnja prehrambenih proizvoda; Proizvodnja pića; Proizvodnja duvanskih proizvoda	2
Proizvodnja drveta i plute, osim. nameštaja; slame i pletenje	2
Proizvodnja papira i proizvoda od papira	3
Proizvodnja tekstila; Proizvodnja odeće; Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	3
Štampanje i reprodukcija snimljenih medija	1
Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda	3
Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda	4
Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata	4
Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	3
Proizvodnja drugih nemetalnih mineralnih proizvoda	2
Proizvodnja osnovnih metala	3
Proizvodnja proizvoda od metala, osim mašine i opreme	2
Proizvodnja računara, elektronskih i optičkih proizvoda	4
Proizvodnja električne opreme	4

Proizvodnja mašina i opreme n.e.c.	4
Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	4
Proizvodnja druge transportne opreme	5
Proizvodnja nameštaja; Ostala proizvodnja	3
Popravka i montaža mašina i opreme	1
Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija	1
Sakupljanje, tretman i snabdevanje vodom	1
Kanalizacija; Sakupljanje otpada, tretman i odlaganje otpada i otpadnog materijala; Aktivnosti sanacije i drugo upravljanje otpadom	2
Izgradnja	1
Veleprodaja/maloprodaja i popravka vozila	1
Trgovina na veliko, osim motornih vozila i motocikala	2
Trgovina na malo, osim motornih vozila i motocikala	1
Kopneni transport i transport cevovodima	1
Vodeni transport	4
Vazdušni saobraćaj	4
Usluge skladištenja i podrške za transport	2
Poštanske i kurirske aktivnosti	1
Usluge smeštaja i ishrane	1
Izdavačke aktivnosti	1
Produkcija filmova, video i TV programa, izdavaštvo i izdavanje muzike; Aktivnosti programiranja i emitovanja	1
Telekomunikacije	1
Kompjutersko programiranje, konsultacije i srodne aktivnosti; Aktivnosti informativnih servisa	2
Poslovanje nekretninama	1
Pravo i računovodstvo; Kancelarijske aktivnosti; konsalting	2
Arhitektonski inženjering; tehničko testiranje i analiza	2
Naučno istraživanje i razvoj	3
Oglašavanje i istraživanje tržišta	2
Ostale stručne, naučne i tehnološke aktivnosti; Veterinarske aktivnosti	3
Aktivnosti iznajmljivanja i lizinga	2

Aktivnosti zapošljavanja	1
Turistička agencija, organizacija putovanja i rezervacije	1
Bezbednosne i istražne aktivnosti; Usluge održavanje zgrada i dvorišta; Kancelarijska administracija, kancelarijska podrška i ostale poslovne podrške	2

Izvor: European Comission. (2018). Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: Eurpean Commission, str. 137-138

2.2.4. Sličnosti i razlike između preduzetnika i malih i srednjih preduzeća

Termin "preduzetnik" se često poistovećuje sa pojmom "malo i srednje preduzeće" ili se koristi naizmenično sa ovim izrazom. Dok većina preduzetničkih poduhvata počinje kao mala preduzeća, nisu sva mala preduzeća preduzetnički orjentisana u striktnom smislu. Mnoga mala (mikro) preduzeća (kao što su različite radnje, prodavnice i sl) se sastoje jedino od vlasnika, ili imaju mali broj zaposlenih, a mnogi od tih malih preduzeća nude postojeći proizvod, proces ili uslugu i ne teže rastu. Nasuprot tome, preduzetnički poduhvati nude inovativni proizvod, proces ili uslugu, a preduzetnik obično nastoji da poveća veličinu preduzeća zapošljavanjem novih radnika, širenje prodaje uvođenjem novih proizvoda, nastupom na novim, često stranim tržištima itd. Uspešni preduzetnici imaju sposobnost da vode poslovanje u pozitivnom pravcu kroz pravilno planiranje, da se prilagode promenljivom okruženju i razumeju sopstvene snage i slabosti.

Između malih i srednjih preduzeća i preduzetništva postoji velika sličnost. Prva se odnosi na to da i mala i srednja preduzeća i preduzetništvo teže istom cilju. I preduzetnici i mala i srednja preduzeća su poznata po stvaranju radnih mesta, ekonomskom rastu i razvoju i ekonomskoj transformaciji. Oni takođe igraju značajnu ulogu u socio-političko-ekonomskoj transformaciji nacionalne privrede.⁹¹

Pored toga, na njih utiču isti faktori. To implicira da njihov uspeh ili neuspeh određuje nekim skupom sličnih faktora. Među faktorima koji utiču i na razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva najčešće se navode: životna sredina, kultura, lokacija, individualne karakteristike vlasnika, karakteristike preduzeća, itd.⁹² U proučavanju razvoja malih i srednjih

⁹¹ Rebecca, E. O., Benjamin, J. I. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2), pp.62-71.

⁹² Više videti: Lucky, E.O. (2012). Is Small and Medium Enterprise (SME) and Entrepreneurship? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 341-352; Minai, M.S., Olusegun E.O.,

preduzeća i preduzetništva, ovi faktori se ne mogu zanemariti jer u velikoj meri određuju njihovu uspešnost i opstanak.

Štaviše, vlasnici (vlasnici-menadžeri) malih i srednjih preduzeća i preduzetnici često imaju iste ili slične karakteristike ili osobine za upravljanje poslovanjem. I jedni i drugi najčešće poseduju osobine kao što su: inicijativa (samoinicijativni pojedinci), istrajnost, odlučnost, upornost, strpljenje, naglasak na marljivosti, poštovanje sporazuma/ugovora, sistematsko planiranje, kreativno rešavanje problema, samopouzdanje, uverljivost, sposobnost da se utiče na druge ljude, posvećenost, nastojanje da se postigne uspeh, težnja za rastom i širenjem, lična odgovornost, integritet, pouzdanost i sposobnost traženja i korišćenja povratnih informacija i dr.⁹³ Ove, i slične, osobine su pomogle i vlasnicima (vlasnicima/menadžerima) malih i srednjih preduzeća i preduzetnicima da efikasno i uspešno napreduju u njihovim različitim poslovnim poduhvatima.

I preduzetništvo i mala i srednja preduzeća se često, i u teoriji, a posebno u praksi, koriste naizmenično, najčešće kao potpuni sinonimi. Daren i dr. ukazuju da se mala i srednja preduzeća uglavnom koriste kao zamena za preduzetništvo.⁹⁴ Međutim, ovo je pogrešno jer se oba koncepta značajno razlikuju u mnogim oblastima. Prvo i najvažnije, preduzetništvo je proces koji vodi stvaranju malih i srednjih preduzeća dok su mala i srednja preduzeća samo privredni subjekti ili poslovni poduhvati kojima upravljaju pojedinci (profesionalni menadžeri) ili vlasnici/menadžeri. Zato, u smislu svrhe, preduzetnici otkrivaju, inoviraju i osnivaju nova preduzeća. Oni traže i otkrivaju poslovne prilike, a zatim iskorišćavaju ove poslovne mogućnosti, dok vlasnici malih i srednjih preduzeća kapitaliziraju upravljanje svojim preduzećima. Iako se i vlasnici/menadžeri malih i srednjih preduzeća angažuju u traženju poslovnih prilika, oni to rade u manjoj meri i manje odlučno nego što to čine preduzetnici. Zato

Lucky, I. (2011), The moderating effect of culture on small firm performance: Empirical evidence, *European Journal of Social Sciences* 23(3), Victoria Mahé Seychellesp. 418-431; Rebecca, E. O., Benjamin, J. I. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2); Ogundele, O.J.K. (2007). Introduction to Entrepreneurship development, corporate governance and small business management. Lagos: Molofin Nominees; Colin, B., Gerard, B., David, M., & Robert, B. (2005). *Enterprises Development: The Challenges of Starting, Growing and selling Businesses*. London: Thomson Learning Publisher; Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M., (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice* Mason, Ohio: Thomson South Western

⁹³ Rebecca, E.O., Benjamin, J.I. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2), pp.62-71.

⁹⁴ Darren, L.R, Conrad, L. (2009), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

se može reći da oni više orjentisani na proizvodnju, kupovinu i prodaju robe i usluga, a ne inoviranje i radikalno menjanje trenutnog stanja.

Pored toga, vlasnici malih i srednjih preduzeća i preduzetnici se takođe razlikuju u pogledu različitih i posebnih veština koje koriste. Čini se da i jedni i drugi poseduju različite i jedinstvene veštine. Na primer, preduzetnik poseduje veštine otkrivanja i inoviranja koje mu omogućavaju da uvek traži nove poslove ili poduhvate, dok vlasnici malih i srednjih preduzeća poseduju menadžerske veštine koje im omogućavaju da efikasno i pravilno upravljaju svojim preduzećima.

Tabela 15: Razlike između preduzetništva i malih i srednjih preduzeća

	Preduzetništvo	Mala i srednja preduzeća
Definicija	Proces u kome pojedinac otkriva, procenjuje i koristi mogućnosti nezavisno	Preduzeća ili poslovni poduhvati kojima upravljaju pojedinačni vlasnici
Veličina	Velika, srednja ili mala	Samo mala i srednja
Broj zaposlenih	Može biti i mali i veliki	Mali
Svrha	Otkriti, inovirati i uspostaviti	Proizvesti, kupiti i prodati
Stepen rizika	Varira	Nizak
Sektor	Privatne, vladine i neprofitne	Privatni sektor jedino
Ključne karakteristike	Velika potreba za: uspehom; unutrašnji fokus kontrole; kreativnost i inovacije; rast	Organizacione sposobnosti za efikasno upravljanje, malo inovacija, umeren rast, umerena potreba za uspehom
Usmerenost na	Velika	Varira

Izvor: autor, prilagođeno Darren, L.R, Conrad, L. (2009), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

2.3. Značaj malih i srednjih preduzeća

Mala preduzeća imaju značajnu ulogu u modernim privredama širom sveta. Ne samo da čine ogromnu većinu preduzeća, već su i značajan su izvor zapošljavanja i dodate vrednosti, čine industrijsko tkivo mnogih regija i gradova, doprinose identitetu lokalnih zajednica kako u urbanim tako i u ruralnim područjima, bitni su elementi u lokalnim i globalnim lancima vrednosti, imaju značajnu ulogu u podsticanju jednakosti prihoda i osiguravanju da se koristi od tehnoloških promena i globalizacije ravnomernije i pravednije raspodele. Kao dominantan

oblik poslovanja i zapošljavanja, mala i srednja preduzeća su ključni akteri u izgradnju inkluzivnijeg i održivijeg rasta, povećanja ekonomske otpornosti i poboljšanje socijalne kohezije.

Iako ne postoji jedinstvena definicija (posledično i obuhvata) malih i srednjih preduzeća, što otežava njihovo praćenje i poređenje, uporedna analiza razvijenosti malih i srednjih preduzeća pokazuje da su ona osnovna i najznačajniji deo većine modernih privreda. Mala i srednja preduzeća čine ogromnu većinu preduzeća – mala i srednja preduzeća čine više od 95% svih preduzeća u svetu, odnosno u svetu posluje između 420 miliona i 510 miliona malih i srednjih preduzeća, od kojih je 310 miliona u zemljama u razvoju.⁹⁵ Ova preduzeća zapošljavaju između 60-70% ukupnog broja radnika, stvaraju oko 50% dodate vrednosti,⁹⁶ učestvuju sa 35% BDP-a i generišu 34% izvoza.⁹⁷

U Evropskoj uniji, u 2017. godini mala i srednja preduzeća čine 99,8% svih preduzeća, 66,4% zaposlenosti i 56,8% dodane vrednosti. To znači 24,5 miliona preduzeća, 94,8 miliona radnih mesta i više od 4,2 triliona eura dodane vrednosti, pri čemu izvoznici malih i srednjih preduzeća doprinose sa 36,1% ukupnog izvoza EU, ili 1.757 biliona eura, što čini 12% BDP EU 28 u tekućim cenama.⁹⁸

U Sjedinjenim Američkim Državama, mala i srednja preduzeća čine 99% svih preduzeća, zapošljavaju 50% radne snage u privatnom sektoru, čine više od polovine bruto domaćeg proizvoda (BDP) izvan poljoprivrednih gazdinstava i predstavljaju 34% ukupnog prihoda od izvoza.⁹⁹ Takođe, prema podacima Biroa za popis stanovništva SAD-a iz 2016. godine, od 5,6 miliona preduzeća poslodavaca u SAD-u:

⁹⁵ IFC, (2013). Closing the credit gap for formal and informal micro, small, and medium enterprises. International Finance Corporation Washington, D.C. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/24162672/closing-credit-gap-formal-informal-micro-small-medium-enterprises>.

⁹⁶ Meghana, A., Demirgüç-Kunt, A., Maksimovic, V. (2011). Small vs. young Firms across the World. Policy Research Working Paper, No. 5631. Washington, D.C.: World Bank. Available from <http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-5631>.

⁹⁷ WTO (2016), World Trade Report 2016: Levelling the Trading Field for SMEs, World Trade Organization, https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf.

⁹⁸ European Commission. (2018). Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: European Commission

⁹⁹ USITC, (2014). Trade Barriers That U.S. Small and Medium-sized Enterprises perceive as affecting exports to the European Union, Investigation No. 332-541, Publication 4455. United States International Trade Commission Washington, D.C., <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4455.pdf>.

- 99,7% je imalo manje od 500 zaposlenih,
- 98,2% je imalo manje od 100 zaposlenih,
- 89,0% je imalo manje od 20 zaposlenih.¹⁰⁰

U zemljama Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), mala i srednja preduzeća angažuju oko 60% zaposlenih radnika i stvaraju između 50% i 60% dodane vrednosti i glavni su pokretači produktivnosti u mnogim regionima i gradovima.

U 10 zemalja jugoistočne Azije, u proseku, mala i srednja preduzeća čine 98% svih preduzeća i zapošljavaju 66% radne snage.¹⁰¹ Ova mala i srednja preduzeća doprinose oko 38% BDP-a i oko 30% ukupne vrednosti izvoza. U Kini, najvećem svetskom izvozniku, mala i srednja preduzeća ostvaruju 41,5% ukupnog izvoza po vrednosti, jasno naglašavajući njihov značaj za kinesku ekonomiju.¹⁰²

U svim zemljama, mikro preduzeća čine većinu biznisa i može se pokazati da preduzeća sa manje od 50 zaposlenih čine značajano učešće u zapošljavanju malih i srednjih preduzeća; procene se kreću od 23% u Kini i 30% u Maleziji¹⁰³ do 50% u EU-28¹⁰⁴ i preko 52% u SAD.¹⁰⁵

U zemljama članicama Zalivskog veće za saradnju (Gulf Cooperation Council - GCC), mala i srednja preduzeća čine 22% BDP-a, što je relativno malo učešće u poređenju sa drugim delovima sveta.¹⁰⁶ Ovaj trend se proširuje i na zapošljavanje, pri čemu mala i srednja preduzeća čine samo oko 40% zaposlenosti u ovim zemljama.

¹⁰⁰ Aseem, G., Suominen, K., (2014). 2014 Summary – State of SME Finance in the United States, White Paper, Trade Up. http://www.growadvisors.com/uploads/2/7/9/9/27998715/state_of_sme_fiance_in_the_united_states_-_tradeup_2014.pdf.

¹⁰¹ Harvie, C., (2015). SMEs, Trade and Development in South-east Asia. ITC Working paper. Geneva: International Trade Centre.

¹⁰² ADB, (2013). Asia SME Finance Monitor 2013. Manila. Asian Development Bank, <http://www.adb.org/publications/asia-sme-fiance-monitor-2013>.

¹⁰³ EIU, (2010) SMEs in Japan. A new growth driver?, Economist Intelligent Unit London: EIU.

¹⁰⁴ European Comission. (2018). Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: Eurpean Commission

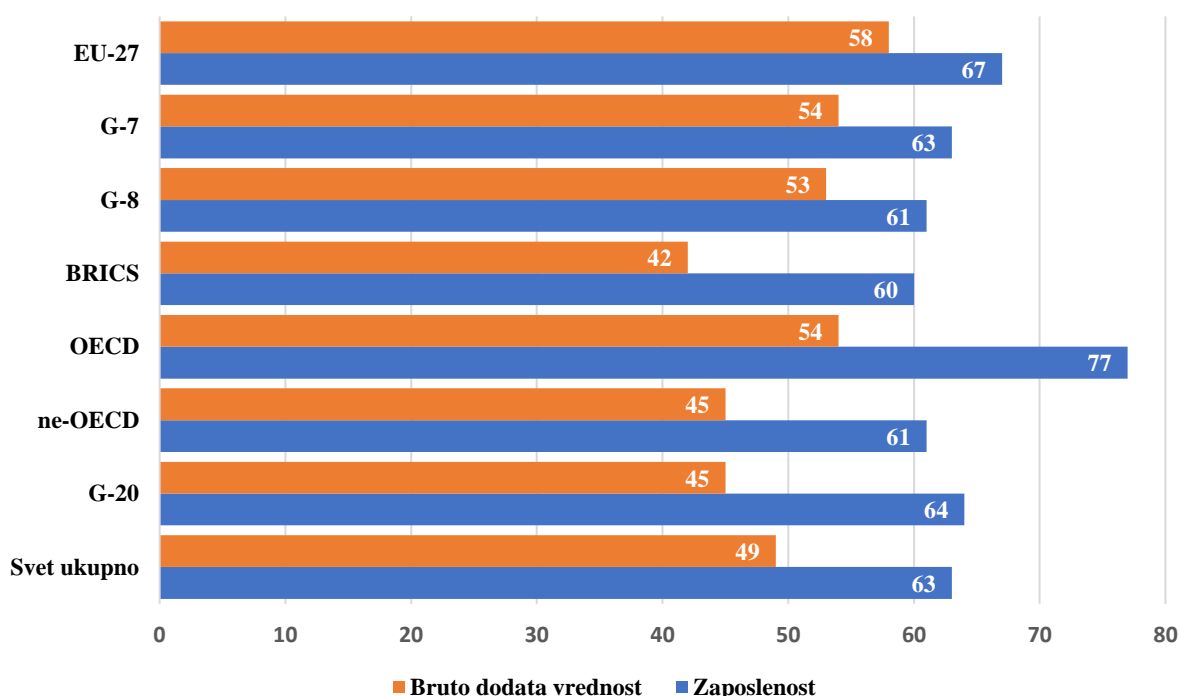
¹⁰⁵ SBA, (2009), The Small Business Economy – A Report to the President (US). Small Business Administration http://www.sba.gov/advo/research/sb_econ2009.pdf

¹⁰⁶ Mahate, A., (2015). SME Competitiveness: A Development Perspective of GCC Countries. ITC Working paper. Geneva: International Trade Centre.

U regionu Latinske Amerike i Kariba (Latin America and the Caribbean - LAC), MSP čine 99% preduzeća i 67% zaposlenosti. Međutim, njihov doprinos BDP-u je relativno nizak. To je zbog toga što su u zemljama Latinske Amerike i Kariba velike preduzeća su šest puta produktivnije od malih i srednjih preduzeća, u poređenju sa 2,4 puta u zemljama koje pripadaju Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD).¹⁰⁷

Mala i srednja preduzeća u Africi dominiraju sredstvima za proizvodnju u većoj meri nego u drugim regionima. Na primer, u Gani, mala i srednja preduzeća čine 92% i doprinose oko 70% BDP-a.¹⁰⁸

Grafikon 1: Učešće malih i srednjih preduzeća u dodatoj vrednosti i zaposlenosti u svetu



Izvor: ACCA, (2010). Accountants for business, Small business: a global agenda, The Association of Chartered Certified Accountants, www.accaglobal.com/accountants_business, str. 10

¹⁰⁷ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (UN-ECLAC) - Development Bank of Latin America (CAF) (2013). Latin American Economic Outlook 2014: Logistics and Competitiveness for Development. Paris, Santiago de Chile and Caracas. <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/480/Outlook2014-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¹⁰⁸ Joshua, A., Quartey, P. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa. International Research Journal of Finance and Economics, vol. 39, pp. 218–228.

Zbirno gledano, mala i srednja preduzeća dominiraju u zaposlenosti u svim delovima sveta (najviše u zemljama OECD-a – 77%, a najmanje u zemljama BRIC-a 60%). Slična situacija je i u pogledu stvaranja dodate vrednosti gde dominiraju mala i srednja preduzeća iz Evropske unije koja u proseku stvaraju 58% dodate vrednosti u privredi. Dominantno učešće u stvaranju dodate vrednosti imaju i mala i srednja preduzeća iz drugih razvijenih zemlja – u zemljama G-8 mala i srednja preduzeća u stvaranju BDV učestvuju sa 53%, u zemljama OECD-a ovo učešće iznosi 54%, kao i u grupi G-7. U manje razvijenim zemljama učešće malih i srednjih preduzeća u stvaranju bruto dodate vrednosti je manje u odnosu na velika preduzeća (na primer u zemljama BRIC-a to učešće iznosi 42%).

Doprinos malih i srednjih preduzeća ekonomskom razvoju značajno varira u različitim zemljama, a merenje i praćenje doprinosa značajno otežava činjenica da postoje formalna i neformalna mala i srednja preduzeća. Formalno-neformalna podela malih i srednjih preduzeća ima višestruke dimenzije i može se promatrati kao kontinuum.¹⁰⁹ Jedna od ključnih dimenzija ove podele je zvanična registracija preduzeća, odnosno njihovih poslovnih aktivnosti. Registracija donosi „neugodnosti“ u smislu da ova preduzeća bude predmet oporezivanja, kao obaveze poštovanja zdravstvenih, radnih i ekoloških standarda, ali i poboljšava pristup finansijama i drugim uslugama. Na globalnom nivou, 74% malih i srednjih preduzeća su neformalna, a taj broj se u zemljama u razvoju povećana čak na 77%.¹¹⁰ Razvijenije zemlje obično imaju razvijeniji sektor malih i srednjih preduzeća i manje neformalna sektore nego siromašnije zemlje, a otvorene ekonomije imaju tendenciju da imaju manje sektore malih i srednjih preduzeća nego relativno zatvorene. Istorija i pravna tradicija takođe mogu igrati veoma važnu ulogu: na primer, zemlje bivšeg Sovjetskog Saveza imaju nesrazmerno mali sektor malih i srednjih preduzeća, čak i kada se posmatra dohodak po glavi stanovnika.¹¹¹

¹⁰⁹ McCormick, D., (1993). Risk and Firm Growth: The Dilemma of Nairobi's Small-scale Manufacturers. IDS Discussion Paper, No. 291. Nairobi: University of Nairobi, Institute for Development Studies. Available from http://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/123456789/770#.Vcn94_mqpBc.

¹¹⁰ IFC, (2013). Closing the credit gap for formal and informal micro, small, and medium enterprises. International Finance Corporation Washington, D.C. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/24162672/closing-credit-gap-formal-informal-micro-small-medium-enterprises>.

¹¹¹ Ayyagari, M., Beck, T. and Demircuc-Kunt, A (2003), 'Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database' World Bank Policy Research Working Paper no. 3127. http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID636547_code254274.pdf?abstractid=636547&mirid=1

Bitno je istaći da se veliki deo poslovnih aktivnosti malih i srednjih preduzeća odvija u neformalnoj privredi, te da se formalni i neformalni sektor neprestano preklapaju i prožimaju.¹¹² Globalna istraživanja ukazuju na to da je zajedničko učešće formalnih malih i srednjih preduzeća i neformalnog sektora prilično stabilan među zemljama koje se nalaze u različitog nivoa razvijenosti, pri čemu aktivnostima prelaze iz neformalnog u formalni deo privrede kao se privrede i njihove institucije razvijaju i formalne barijere smanjuju.¹¹³

Za mala preduzeća se najčešće smatra da posluju najbliže šumpeterijanskom shvatanju privrede koju karakteriše neprekidno stvaralačko uništavanje (tzv. kreativna destrukcija), jer zakoni tržišta dovode do toga da tržište istiskuje najmanje održive poslovne modele, tj. najmanje uspešna preduzeća i njihove vlasnike/menadžere. Iako ovo gledište potcenjuje veliki broj malih i srednjih preduzeća koja nisu okrenuta rastu jer njihovi vlasnici imaju malo preduzetničkih aspiracija, procene autora Bosma i Levie da između 2004. i 2009. godine na globalnom nivou samo oko 14% vlasnika/menadžera preduzetničkih preduzeća mlađih od 42 meseca očekuje da će imati 20 ili više zaposlenih u periodu od pet godina, ipak pokazuju da su mala i srednja preduzeća u svetu veoma dinamična.¹¹⁴ Takođe, Reinold i dr ukazuju, pozivajući se na izveštaj Globalnog preduzetničkog monitora (Global Entrepreneurship Monitor - GEM) iz 2002. godine, da bi oko 460 miliona odraslih ljudi širom sveta moglo biti uključeno u preduzetničke aktivnosti - i da bi to moglo rezultirati stvaranjem oko 100 miliona novih biznisa.¹¹⁵ Tome ide u prilog i to što su mala i srednja preduzeća, a posebno mlada mala (Start up) preduzeća, najviše neto doprinosile rastu zaposlenosti od finansijske krize 2008. godine.¹¹⁶

¹¹² Batini, N., Young-Bae, K., Lotti, E. (2010), 'Informal Labour and Credit Markets: A survey'. IMF Working Paper No. 10/42. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1042.pdf>

¹¹³ Ayyagari, M., Beck, T. and Demirguc-Kunt, A (2003), 'Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database' World Bank Policy Research Working Paper no. 3127. http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID636547_code254274.pdf?abstractid=636547&mirid=1

¹¹⁴ Bosma, N. and Levie, J. (2010), Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fi=1055>

¹¹⁵ Reynolds, P.D., at al. (2002), Global Entrepreneurship Monitor – 2002 Executive Report. <http://sites.kauffman.org/pdf/GEM2002.pdf>

¹¹⁶ Chiara, C., Gal P.N., Menon, C. (2014). The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries. Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 14. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development. Available from <http://dx.doi.org/10.1787/5jz417hj6hg6-en>.

Ovi nalazi su utoliko značajni ako se ima u vidu da se nova preduzeća suočavaju sa ozbiljnim preprekama za prodor u koncentrisanim i/ili regulisanim sektorima koji se generalno nazivaju preprekama za ulazak.¹¹⁷ Prepreke i otežani uslovi poslovanja na početku dovode do velike smrtnosti među mladim preduzećima. Velika preduzeća imaju više zaposlenih, veće resurse i veće prihode. Ove karakteristike im omogućavaju da se specijalizuju. Time je većim preduzećima olakšano stvaranje novih proizvoda, upravljanje dobavljačima, pronalaženje kupaca, prikupljanje finansijskih sredstava i izvoz. Nedostatak resursa, pre svega stručnih kadrova primorava mala i srednja preduzeća da jedna osoba često obavlja mnoge od ovih funkcija. Takođe, više ni preživljavanje nije postalo verovatnije sa svakom dodatnom godinom poslovanja preduzeća.¹¹⁸ Stvarajući stalan priliv novih preduzeća i izlazak postojećih, mala i srednja preduzeća pomažu da se dinamizira konkurencija i primoraju ostala preduzeća da postanu produktivnija i/ili inovativna, a pri čemu mala i srednja preduzeća su postala nosioci razvoja i komercijalizacije većine inovativnih proizvoda i usluga koje se danas koriste.¹¹⁹

Kada se posmatraju mala i srednja preduzeća treba imati u vidu da je velika većina preduzeća na globalnom nivou veoma mala,¹²⁰ i da većina njih zapošljava samo veoma mali broj radnika u proseku. Na primer, 78% preduzeća u SAD su ne-poslodavci (osim vlasnika nemaju zaposlene radnike).¹²¹ Slično tome prosečno mikropoduzeće u zemljama EU-27 imalo je samo dva zaposlena radnika u 2017. godini, a prosečno malo i srednje preduzeće imalo je samo četiri zaposlena radnika.¹²² Inače se radi o preduzećima koja imaju neke jedinstvene karakteristike u smislu da često posluju bez radnika ili sa svega nekoliko radnika (u EU taj broj je svega dva radnika), imaju malo ili nimalo osnovnih sredstava i ne vode finansijske,

¹¹⁷ OECD, (2007), *Competition and Barriers to Entry*. Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org/dataoecd/9/59/37921908.pdf>

¹¹⁸ Scrör, H. (2008), *Business Demography: Employment and Survival*. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-070/EN/KS-SF-09-070-EN.PDF

¹¹⁹ Block, J. H., Thurik, R. and Zhou, H., (2009) 'What Turns Knowledge into Innovative Products? The Role of Entrepreneurship and Knowledge Spillovers' Erasmus Research Institute of Management Report Series, *Research in Management*. <http://hdl.handle.net/1765/16769>

¹²⁰ Di Giovanni, J., Levchenko, A. A., Rancière, R. (2010), 'Power Laws in Firm Size and Openness to Trade: Measurement and Implications', IMF Working Paper No. 10/109. <http://www.romainranciere.com/research/trade.pdf>

¹²¹ SBA, (2009), *The Small Business Economy – A Report to the President (US)*. Small Business Administration http://www.sba.gov/advo/research/sb_econ2009.pdf

¹²² European Commission. (2018). *Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders*. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: European Commission

računovodstvene ili druge vrste evidencija, da mnoga mikro preduzeća nemaju bankovni račun i nemaju pristup uslugama finansijskog sektora i mogu biti isključena iz finansijskog sektora.

Doprinos malih preduzeća (10-49 zaposlenih), a posebno mikro preduzeća (0-9 zaposlenih) raste sa povećanjem nivoa ekonomskog razvoja. Aktivnost mikro preduzeća pokazuje naj snažniji obrnuti odnos s veličinom neformalne ekonomije i stoga bi trebalo da ima najviše koristi od ekonomskog razvoja. S druge strane, povećanje otvorenosti za međunarodnu trgovinu trebalo bi da poveća doprinos srednjeg biznisa na račun onih malih i mikro preduzeća.

Takođe, na makro nivou, sve je više dokaza da je preduzetnička aktivnost, posebno inovativne prirode, vodeći indikator šireg ekonomskog ciklusa - koji je omogućava ne samo oporavak, nego i rast privreda širom sveta.¹²³ U svetlu njihovog doprinosa dinamici globalne ekonomije, preduzetnici i sektor malih i srednjih preduzeća smatraju se ključnim pokretačima ekonomskog razvoja¹²⁴ i važni partneri u borbi protiv siromaštva na globalnom nivou,¹²⁵ iako ove tvrdnje nisu uvek podržane dostupnim dokazima.¹²⁶ Veliki značaj u okviru malih i srednjih preduzeća imaju i porodična preduzeća. Ova preduzeća čine između 3% i 19% malih i srednjih preduzeća, zavisno od strukture i dinamike različitih privreda, pri čemu najviše ovih preduzeća ima u Singapuru, a najmanje u Indiji.¹²⁷

Mala i srednja preduzeća imaju veliki značaj u pogledu zaposlenosti, u razvijenim, a još više u zemljama u razvoju, jer zapošljavaju i do 90% ukupnog broja radnika u zemljama sa niskim prihodima, i najznačajniji su izvor novog zapošljavanja. Takođe, u zemljama u razvoju, ova preduzeća imaju tendenciju da zapošljavaju siromašnije, ugroženije segmente društva.¹²⁸

¹²³ Koellinger, P. D., Thurik, A. R. (2009), 'Entrepreneurship and the Business Cycle', Tinbergen Institute Discussion Paper 2009-032/3.

http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1403867_code356671.pdf?abstractid=1403867&mirid=1

¹²⁴ Bosma, N., Levie, J. (2010), Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fi=1055>

¹²⁵ Koshy, P. and Prasad, V., N., (2007), 'Small and Micro Enterprises: A Tool in the Fight against Poverty', University of Munich Personal RePec Archive Paper no. 22827. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22827/1/MPRA_paper_22827.pdf

¹²⁶ Beck, T., Demirguc-Kunt, A., Levine, R. (2005), 'SMEs, Growth and Poverty: Cross-country Evidence', Journal of Economic Growth, 10:3. <http://center.uvt.nl/staffbeck/publications/obstacles/crosscountry.pdf>

¹²⁷ Klapper, L.F., et al., (2008) World Bank Group Entrepreneurship Survey: The Impact of Modernized Business Registries (2008). Kauffman Foundation Other Research.

¹²⁸ ITC, (2015), 50 Years of Unlocking SME Competitiveness: Lessons for the Future, International Trade Center Geneva: ITC.

Takođe, mala preduzeća u ekonomijama u razvoju zapošljavaju veliki broj mladih ljudi. Podaci iz istraživanja o konkurentnosti malih i srednjih preduzeća (ITC SME Competitiveness Surveys) u devet zemalja u razvoju pokazuju da je svaki četvrti zaposleni u malim i srednjim preduzećima star između 18 i 24 godine.¹²⁹

Stvaranje novih radnih mesta u malim i srednjim preduzeća u skladu je sa Paretovim zakonom, u smislu da vrlo mali broj malih i srednjih preduzeća koja se brzo razvijaju (a nazivaju se dinamička preduzeća i/ili gazele), čine većinu svih radnih mesta koja su stvorena. Ovaj efekat koji se odnosi na očekivanja za otvaranje novih radnih mesta, na primeru SAD-a i Velike Britanije dokazali su dokazali su Autio,¹³⁰ na primeru SAD-a.¹³¹ i Velike Briatnije.¹³²

Kada se otklone ograničenja koja usporavaju i/ili onemogućavaju razvoj malih i srednjih preduzeća, ova preduzeća pristupaju veštinama, tehnologiji i tržišnim vezama koje su im potrebne što im omogućava da prošire prodaju na nova tržišta i ponude više proizvoda ili usluge.¹³³ Rast obima poslovnih aktivnosti dovodi do otvaranja novih radnih mesta kako bi se podržao povećani obim poslovanja, što ima direktan uticaj na broj angažovanih radnika u malim i srednjim preduzima.

Mala i srednja preduzeća postoje u gotovo svim delatnostima privrede. U poljoprivredi, vlasnici malih poljoprivrednih gazdinstava imaju veliko učešće u poljoprivrednoj proizvodnji mnogih zemalja u razvoju. Ova porodična gazdinstva povećavaju proizvodnju hrane i smanjuju glad kroz održivo korišćenje planinskih, močvarnih i suvih kopnenih ekosistema. U proizvodnji industrijskih proizvoda, mala i srednja preduzeća proizvode veliki broj inputa za složene lance vrednosti. U uslugama, mala i srednja preduzeća igraju sve važniju ulogu, jer koriste digitalne tehnologije za proizvodnju proizvoda zasnovanih na znanju.

¹²⁹ ITC SME Competitiveness Surveys, <http://www.intracen.org/smeecs/>

¹³⁰ Autio, E. (2007), 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship. <http://www.gemconsortium.org/download/1283984972522/GEM%20High%20Growth%20Report%2007b.pdf>

¹³¹ Acs, Z., Parsons, W., Stacy, S. (2008), High-impact Firms: Gazelles Revisited, SBA Offi of Advocacy. <http://www.sba.gov/advo/research/rs328tot.pdf>

¹³² NESTA, (2009), The Vital 6 Per Cent: Research Summary, National Endowment for Science, Technology and the Arts (UK) <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Report-Summary-Vital-6-per-cent-v13.pdf>

¹³³ Abhijit V.B., Dufl, E., "Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program." *Review of Economic Studies* 81, no. 2 (2014): 572–607.

Takođe, veliki broj malih i srednjih preduzeća kroz svoje poslovne aktivnosti doprinose postizanju ciljeva održivog razvoja u svojoj zemlji. Odluke vlasnika/menadžera malih i srednjih preduzeća o osnovnim poslovnim aktivnostima u pogledu anagažovanja ljudskih i ostalih resursa mogu imati značajan uticaj na socijalne i ekološke ciljeve. Promena strukture podsticaja mogu umeriti investicije malih i srednjih preduzeća u pravcu razvijanja održive i sa aspekta održivosti značajne proizvodnje. Takođe, kada su investicije podržane odgovarajućim kodeksima ponašanja i tehničkom pomoći, kao i poslovnom formalizacijom koja olakšava adekvatne mehanizme nadzora, ona može doprineti poslovnim praksama koje podstiču rodnu ravnopravnost. To može uključivati implementaciju nediskriminatorskih praksi zapošljavanja marginalizovanih društvenih grupa što pozitivno utiče za održivi razvoj.

Mala i srednja preduzeća često zapošljavaju pojedince iz marginalizovanih društvenih grupa (npr. pripadnike nacionalnih manjina poput roma, zatim trudnice, starije osobe, manje kvalifikovane osobe i sl) što povećavaju njihove prihode što podstiče njihovo uključivanje u društvo i smanjuje socijalnu nejednakost unutar zemalja. Istovremeno, mikro i mala preduzeća često isporučuju usluge vezane za snabdevanje vodom i sanitarne usluge u mnogim zemljama sa niskim i srednjim prihodima,¹³⁴ čime pomažu u postizanju adekvatne sanitarije i higijene, uključujući i ugroženu populaciju.¹³⁵ Takođe, u oblasti zdravstava, mala i srednja preduzeća proizvode lekove, olakšavaju transport krvi, vode bolnice i proizvode i pružaju veliki broj pomoćnih zdravstvenih proizvoda i usluga. Slično tome, mala i srednja preduzeća se šire u sektor obrazovanja, gde ulaganja u njihovu konkurentnost poboljšavaju kvalitet obrazovanja, a time i stručnost i kvalitet radne snage. Inovativne energetske kompanije mogu koristiti nove tehnologije kako bi poboljšale pristup modernim i održivim energetskekim uslugama.

Mala i srednja preduzeća su najčešće lokalno orjentisana (posebno u odnosu na velike multinacionalne kompanije) tako da imaju veliki značaj i na lokalni ekonomski, ali i ukupni društveni razvoj. Tome ide u prilog istraživanje koje je sproveo Svetski ekonomski forum (World Economic Forum - WEF) koje pokazuje da javnost smatra da su mala i srednja preduzeća generalno više vođena univerzalnim vrednostima u odnosu na velike korporacije ili nacionalne

¹³⁴ Pippa, S., Forte, J., Mazeau, A., (2017) "Barriers and Opportunities for Sanitation SMEs: A Study of the Wider Market System in Ghana." *Water & Sanitation for the Urban Poor*, <https://www.wsup.com/content/uploads/2017/09/09-2017-Barriers-and-opportunities-for-sanitation-SMEs-in-Ghana.pdf>.

¹³⁵ Oyo, A., (2002). "Creating Successful Private Sector Supply Chains: A Resource Guide for Rural Water Supply and Sanitation Practitioners." *Water and Sanitation Program*. Washington D.C.: World Bank.

vlade.¹³⁶ S druge strane, kreatori politika su posebno zainteresovani za veze malih i srednjih preduzeća sa njihovim lokalnim zajednicama. Razlog za to je u tome što mala i srednja preduzeća mogu efikasno da kreiraju nova radna mesta i dinamiziraju lokalni razvoj, jer su ona radno intenzivniji od velikih preduzeća¹³⁷ i pokrivaju veći broj tržišnih niša, a radna mesta i ekonomske aktivnosti koje stvaraju su manje teritorijalno pokretni¹³⁸ i vlasnici su voljni da duže tolerišu negativne prinose.¹³⁹ Štaviše, smatra se da se granica između poslovnog života lokalnih vlasnika/menadžera malih i srednjih preduzeća i njihovog društvenog ponašanja kao privatnih lica sa sve više nestaje. Privrednici (vlasnici/menadžeri malih i srednjih preduzeća), a sa njima i njihovi poslovi, duboko su socijalno ugrađeni u društveni sadržaj lokalne zajednice.¹⁴⁰

Dokazi upućuju na to da većina malih i srednjih preduzeća zapravo usvajaju društveno odgovorne obrasce ponašanja kao direktan rezultat njihovih veza u zajednici,¹⁴¹ a procenjuje se da je oko 1,8% globalne odrasle populacije uključeno u aktivnosti preduzetništva u ranim fazama u cilju postizanja društvenih i socijalnih a ne samo dohodovnih ciljeva – na globalnom nivou posluje oko 57 miliona mladih društveno odgovornih preduzeća.¹⁴² Štaviše, sama mala i srednja preduzeća i samozapošljavanje nude veće mogućnosti i zadovoljstvo poslom za siromašne ili one koji se mogu suočiti sa diskriminacijom, a preduzetnici su na čelu borbe protiv

¹³⁶ Schwab, K., at. Al. (2010), Faith and the Global Agenda: Values for the Post-Crisis Economy, <http://www.weforum.org/pdf/faith/valuesreport.pdf>

¹³⁷ Thorbecke, W., at. al. (2010), 'Rebalancing Production' in Asia Development Bank Institute (2010) (ed.), The Global Financial Crisis and Implications for Asia, ADB (Forthcoming) <http://www1.doshisha.ac.jp/~ccas/eng/Econference/econfpdf/26th%20Conference%20of%20the%20American%20Committee%20for%20Asian%20Economic%20Studies/new/Thorbecke.pdf>

¹³⁸ Newberry, D. (2006) 'The Role of SMEs in the Future of Emerging Economies' EarthTrends Feature, December 2006. http://earthtrends.wri.org/pdf_library/feature/eco_fea_sme.pdf

¹³⁹ Gimeno, J., at al. (1997), 'Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms' Administrative Science Quarterly, 42: 4.

¹⁴⁰ Johannisson, B. (2009), 'Globalisation as a Generic Entrepreneurial Activity', in A. Lundström (2009) (ed.), The Role of SMEs and Entrepreneurship in a Globalised Economy, Expert Report No. 34 to Sweden's Globalisation Council. <http://www.regeringen.se/content/1/c6/12/58/93/d614cc47.pdf>

¹⁴¹ Newberry, D. (2006) 'The Role of SMEs in the Future of Emerging Economies' EarthTrends Feature, December 2006. http://earthtrends.wri.org/pdf_library/feature/eco_fea_sme.pdf

¹⁴² Bosma, N. and Levie, J. (2010), Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fi=1055>

nepovoljnog položaja marginalizovanih društvenih grupa.¹⁴³ Prema odluci koju je usvojio Evropski parlament (European Parliament), mala i srednja preduzeća su „graditelji civilnog društva“.¹⁴⁴

S druge strane, upravljačke strukture u malim i srednjim preduzećima često mogu biti rudimentarne, a široko prihvaćeni standardi društveno odgovornog poslovanja su nedostupni ili neprimenjivi za mala preduzeća.¹⁴⁵ Štaviše, nerazdvajanje vlasništva i upravljanja koje je uobičajeno među malim i srednjim preduzećima je isto toliko slabost koliko i snaga, budući da su prioriteta interesnih grupa ponekad žrtvovani u potrazi za preduzetničkom autonomijom.¹⁴⁶

Početnici i mala i srednja preduzeća mogu biti primarni izvor inovacija, prilagođavajući ponudu različitim uslovima ili potrebama korisnika i reagujući na nove ili specifične zahteve lokalnih potrošača. Rast u strateškim sektorima, kao što su softver, nanotehnologija, biotehnologija i čiste tehnologije, u velikoj meri su podstaknute novim i malim preduzećima, koja često samostalno nose rizike i troškove ranog razvoja tržišta. Iako je sektorska struktura malih i srednjih uglavnom stabilna je posljednjih godina, pri čemu se većina malih i srednjih preduzeća u većini zemalja bavi aktivnostima sa relativno niskim troškovima ulaska, kao što su aktivnosti distribucije i izgradnje važne dinamičke promene događaju se u podsektorima koji su visoko izloženi ili mogu kapitalizovati digitalnu transformaciju, kao što je to slučaj u sektoru informacija i komunikacija. Takođe, u profesionalnim, naučnim i tehničkim uslugama, mala preduzeća često su produktivnija i efikasnija u odnosu na velika preduzeća. Pojavljuju se inovativni preduzetnici i poslovni modeli koji, koristeći digitalne tehnologije, doprinose promeni poslovnih praksi i oblikuju budućnost, istovremeno povećavaju konkurentnost i ostalih malih i srednjih preduzeća.

¹⁴³ ACCA (2010), Beyond the Equality Bill: Embedding Equality and Diversity in SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants, http://www.accaglobal.com/pubs/general/activities/library/small_business/sb_pubs/tech-tpbeb.pdf

¹⁴⁴ European Parliament (2006), ‘Resolution on Small and Medium-sized Enterprises in the Developing Countries (2005/2207(INI))’, Official Journal of the European Union, C298 E/171, December. <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2006:298E:SOM:EN:HTML>

¹⁴⁵ Binder, A. at al., (2009), Best Practice in SME (Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM), Center for Corporate Governance).

¹⁴⁶ Banham, H., He, Y. (2009), ‘SME Governance: Converging definitions and expanding expectations’ Presentation to the 9th Annual Clute International Business and Economic Research Conference, Las Vegas, [http://www.okanagan.bc.ca/Assets/Departments+\(Administration\)/Public+Affirs/Inside+OC/16Mar2010/sme.pdf](http://www.okanagan.bc.ca/Assets/Departments+(Administration)/Public+Affirs/Inside+OC/16Mar2010/sme.pdf)

Iako je značajan deo malih i srednjih preduzeća pre svega lokalno orjentisan, ipak mala i srednja preduzeća čine veliki segment globalne ekonomske strukture. Tradicionalni način posmatranja aktivnosti prema veličini preduzeća može se predstaviti na sledeći način:

■ Mala preduzeća imaju tendenciju da zapošljavaju dvadeset ili manje ljudi, veća je verovatnoća da će se fokusirati na lokalno, eventualno nacionalno tržište, koristiti osnovne proizvodne tehnologije, imati ograničena osnovna sredstva i promet do 100.000 USD.

■ Srednja preduzeća mogu zapošljavati 20 do 50 radnika i verovatno će biti fokusirana na poslovanje u okviru nacionalne privrede. Očekuje se da će promet i aktiva ovih preduzeća biti u milionima dolara. Ova preduzeća će verovatno koristiti konkurentne proizvodne metode i biti relativno dobro opremljene da se pridruže postojećim međunarodnim lancima vrednosti, bilo direktnim izvozom ili opsluživanjem velikih ili stranih preduzeća (multinacionalnih kompanija) na domaćem tržištu.

■ Velika preduzeća će imati više od stotinu zaposlenih i imati prihode u desetinama miliona dolara ili više. Ona će verovatno biti međunarodno aktivni (možda nosioci globalnih lanaca vrednosti) ili će izvoziti značajne količine svoje proizvodnje na međunarodna tržišta.¹⁴⁷

Međutim, mnoga preduzeća se neće uklopiti u ovu karakterizaciju usled specifičnosti različitih ekonomskih delatnosti i uticaja novih tehnologija. Nove online platforme omogućile su preduzećima kojima upravlja relativno malo ljudi, odnosno malim ili čak mikro preduzećima, da posluju na globalnom tržištu. Ovi trendovi vezuju se za nastanak novih tipova preduzeća kao što su 'rođeni globalni' ('born globals'). Na postojanje ove pojave ukazuje to što više od polovine malih i srednjih preduzeća u razvijenim zemljama, i oko trećine u zemljama u razvoju, otpočinju poslovanje sa planovima da ostvare bar deo prihoda od poslovanja sa inostranstvom.¹⁴⁸ Radi se o preduzećima koja su veoma aktivna na globalnom tržištu od svog osnivanja; imaju menadžere sa jakom međunarodnom orjentacijom; stavlja veliki naglasak na vrhunski kvalitet proizvoda; i koristiti napredne informacione i komunikacione tehnologije na sofisticiran način. Čak i u proizvodnji, inovacije koje smanjuju troškove ulaska, kao što su 3-D štampači, mogu ohrabriti formiranje malih i srednjih preduzeća za snabdevanje proizvoda na globalnom tržištu. Zato ne iznenađuje podatak da je učešće malih i srednjih preduzeća (čak i

¹⁴⁷ Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725.

¹⁴⁸ Bosma, N., Levie, J. (2010), *Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report*. <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fi=1055>

onih najmanjih) koji su uključeni u globalne aktivnosti često mnogo veći nego što javnost ili kreatori politike pretpostavljaju.¹⁴⁹

Porast elektronske (e-trgovine) trgovine ubrzao je ove trendove. E-trgovina je smanjila rizike povezane sa internacionalizacijom malih i srednjih preduzeća poboljšanjem njihovog pristupa tržišnim informacijama,¹⁵⁰ i drastičnim povećanjem marketinških i komunikacijskih mogućnosti.¹⁵¹ Upotreba Interneta takođe je dovela u pitanje tradicionalni pogled na internacionalizaciju, dozvoljavajući malim i srednjim preduzećima da uđu na strana tržišta na nestandardne načine.¹⁵² Smanjeni troškovi komunikacije u kombinaciji sa bržim internet vezama omogućili su malim i srednjim preduzećima da prevaziđu prepreke koje se odnose na informacije i propuste na tržištu. Na primer, upoznavanje sa međunarodnim standardima kvaliteta i prikupljanje informacija o tržištu je mnogo lakše nego što je bilo pre dve ili tri decenije.

Osim razvoja informaciono-komunikacione platforme i poboljšan pristup finansiranju je u velikoj meri omogućio i olakšao malim i srednjim preduzećima da uđu na izvozna tržišta i prošire se u inostranstvu. Povoljni i stabilni izvori finansiranja mogu pomoći u podmirivanju visokih troškova vezanih za izvoz, kao što su stvaranje mreža distributera i visoki varijabilni troškovi vezani za otpremu, logistiku i poštovanje izvoznih standarda i ostalih propisa trgovine. Međutim, internacionalizacija malih i srednjih preduzeća nije ograničena na samo na uvoz ili izvoz, jer se mala i srednja preduzeća sve više uključuju u složenije međunarodne odnose, od ugovora o licenciranju i podugovaranja do razmjene tehnologije, stranih direktnih investicija i zajedničkih ulaganja.¹⁵³

¹⁴⁹ EIM (2010), Internationalisation of European SMEs. Business and Policy Research, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/fies/support_measures/internationalisation/internationalisation_sme_fial_en.pdf

¹⁵⁰ Mathews, S.W., Healy, M.J. (2007), 'The Internet and Information Capability Reduces Perceived Risk of Internationalisation: An Australian SME Perspective', *International Journal of Organisation Behaviour*, 12: 1.

¹⁵¹ Jaw, Y., Chen, C. (2006) 'The Influence of the Internet on the Internationalisation of SMEs in Taiwan', *Human Systems Management*, 25: 3, September.

¹⁵² Chrysostome, E., Rosson, P. (2004), 'The Internet and SMEs' Internationalisation: Promises and illusions', paper presented to the Administrative Sciences Association of Canada Conference, Quebec, June 2004 <http://citt.management.dal.ca/Files/pdfs/DP-194.pdf>

¹⁵³ EIM (2010), Internationalisation of European SMEs. Business and Policy Research, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/fies/support_measures/internationalisation/internationalisation_sme_fial_en.pdf

Iako je angažovanje malih i srednjih preduzeća u globalnoj ekonomiji složen proces i generalizacije mogu da dovedu u zabludu, istraživanja o internacionalizaciji poslovanja su uspostavila neke pouzdane činjenice:

- postojeća i novosonovana (start up) mala i srednja preduzeća su više međunarodno fokusirana na bogatije i manje privrede.¹⁵⁴
- Međunarodno aktivna mala i srednja preduzeća imaju veću verovatnoću da postanu ili da prerastu u veoma velika preduzeća.¹⁵⁵ Čak i u velikim privredama, mala i srednja preduzeća moraju da se internacionalizuju ukoliko žele da značajno rastu, jer domaće tržište postaje premalo za plasman njihovih proizvoda.¹⁵⁶
- Međunarodna aktivnost može podstaći mala i srednja preduzeća da unaprede svoj ljudski i tehnološki kapital kako bi se zadovoljili zahtevi partnera u lancu snabdevanja, čime se poboljšava produktivnost.¹⁵⁷ Ovo se posebno odnosi na mala i srednja preduzeća u zemljama sa niskim prihodima.¹⁵⁸

Zahvaljujući vezi između internacionalizacije i rasta malih i srednjih preduzeća, internacionalizacija malih i srednjih preduzeća je postala glavni cilj politike razvoja malih i srednjih preduzeća u većini zemalja.¹⁵⁹ Iako takve politike ponekad mogu graničiti sa protekcionizmom,¹⁶⁰ jasno je da postoji ekonomska osnova za podršku poslovanju u ovoj

¹⁵⁴ Bosma, N. and Levie, J. (2010), Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fi=1055>

¹⁵⁵ Di Giovanni, J., Levchenko, A. A. and Rancière, R. (2010), 'Power Laws in Firm Size and Openness to Trade: Measurement and Implications', IMF Working Paper No. 10/109. <http://www.romainranciere.com/research/trade.pdf>

¹⁵⁶ Blackburn, R., at al. (2008), Growth Challenges for SMEs – a UK-US Comparative Study, ([UK] Department for Business, Innovation and Skills). www.bis.gov.uk/fies/fie49983.doc

¹⁵⁷ OECD (2007), Tokyo Action Statement for Strengthening the Role of SMEs in Global Value Chains. Organisation for Economic Co-operation and Development http://j-net21.smrj.go.jp/expand/kokusai/oecd/statement/statement_en.pdf

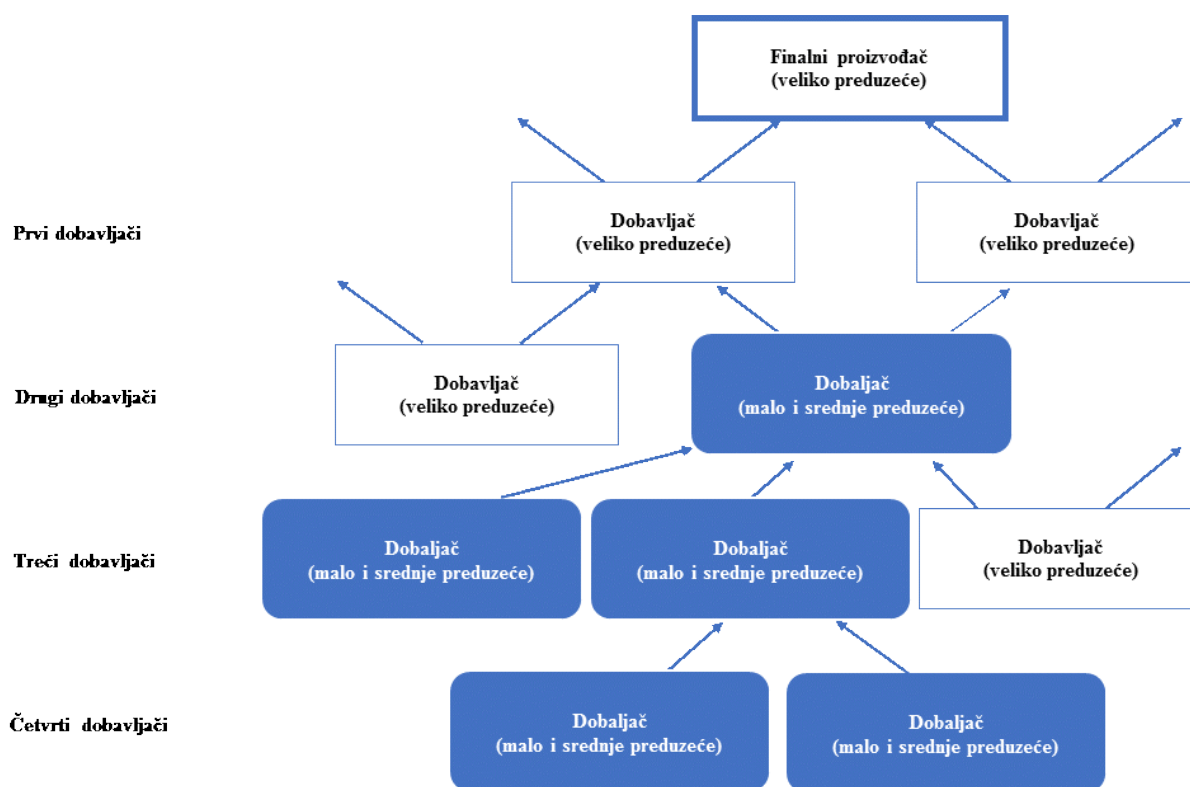
¹⁵⁸ ADB, (2009), 'Enterprises in Asia: Fostering Dynamism among SMEs', in Asian Development Bank (2009) (ed.) Key Indicators for Asia and the Pacific 2009. Asian Development Bank http://www.adb.org/documents/books/key_indicators/2009/pdf/Key-Indicators-2009.pdf

¹⁵⁹ OECD (2006), The Athens Action Plan for Removing Barriers to SME Access to International Markets. Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/17/37818332.pdf>

¹⁶⁰ Hall, C. (2007), 'When the Dragon awakes: Internationalisation of SMEs in China and implications for Europe', CESI Forum, 8: 2. <http://www.ifo.de/pls/guestci/download/CESifo%20Forum%202007/CESifo%20Forum%202007/forum2-07-focus5.pdf>

oblasti koja ne narušava međunarodna trgovinska pravila. Takva podrška se fokusira na uključivanje malih i srednjih preduzeća u globalne lance snabdevanja, bilo da se radi o velikim preduzećima ili vladama, koje mala i srednja preduzeća mogu pratiti u svojoj fizičkoj ekspanziji. Prema ovom pristupu, mala i srednja preduzeća se smatraju specijalizovanim za posredne inpute, često delujući kao podizvođači u nekoliko nivoa u odnosu na krajnjeg kupca. U stvari, s obzirom na odgovarajući nivo industrijske klasterizacije, čak i mala i srednja preduzeća bez direktnog uvoza ili izvoza mogu biti važni učesnici u modernim lancima snabdevanja, u kojima koegzistiraju fragmentiranost proizvodnih procesa na nivou preduzeća i aglomeracija na nivou sektora.¹⁶¹

Slika 1: Mesto malih i srednjih preduzeća u globalnom lancu snabdevanja



Izvor: autor, prema Lim, H., Kimuna, F. (2009), 'The Internationalisation of SMEs in Regional and Global Value Chains'. Paper presented at the LAEBA Fifth Annual Conference, Singapore,

http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/i_Foro_LAEBA_2009_07_01_LimKimura.pdf

¹⁶¹ Lim, H., Kimuna, F. (2009), 'The Internationalisation of SMEs in Regional and Global Value Chains'. Paper presented at the LAEBA Fifth Annual Conference, Singapore, http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/i_Foro_LAEBA_2009_07_01_LimKimura.pdf

Dostignuti nivoi internacionalizacije malih i srednjih preduzeća značajno se razlikuju između različitih zemalja. U 2006, OECD je procenio je doprinos malih i srednjih preduzeća oko 30% u izvozu i 10% u pogledu direktnih stranih investicija.¹⁶² Doprinos malih i srednjih preduzeća ukupnoj vrednosti izvoza varira od 8% u Australiji,¹⁶³ 19% u Maleziji¹⁶⁴ i 25% u Pakistanu¹⁶⁵ do 30% u SAD¹⁶⁶, 40% u Indiji¹⁶⁷ i čak 68% u Kini.¹⁶⁸ Takođe, više od dve trećine singapurskih malih i srednjih preduzeća (69%) su međunarodno aktivna¹⁶⁹, 44% evropskih malih i srednjih preduzeća, što ukazuje na veću internacionalizaciju malih i srednjih preduzeća iz ovih zemalja u odnosu na mala i srednja preduzeća iz SAD-a ili Japana.¹⁷⁰

Globalizacija tražnje je takođe stvorila nova tržišta koja su mala i srednja preduzeća u velikoj meri uspeła da iskoriste. Tehnološki napredak i smanjene trgovinske barijere omogućili su malim i srednjim preduzećima da se internacionalizuju, direktno ili indirektno, preko međunarodnih lanaca vrednosti.¹⁷¹ Na primer, online platforme kao što su eBay i Alibaba, omogućile su malim i srednjim preduzećima iz celog sveta da prodaju svoje proizvode i usluge

¹⁶² OECD (2006), The Athens Action Plan for Removing Barriers to SME Access to International Markets. Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/17/37818332.pdf>

¹⁶³ Ergas, H., Orr, J. (2007), SME Trends and Achievements. http://www.telstrabusiness.com/business/ShowDoc?nodePath=%2FBEA+Repository%2FResources%2FPres+Releases%2FPDF_SMETrendsAndAchievements//binaryandversionId=2

¹⁶⁴ NSDC, (2007), National SME Development Blueprint 2007. National SME Development Council, Malaysia

¹⁶⁵ SMEDA, (2007), SME Policy 2007. Small and Medium Sized Enterprises Development Authority, Pakistan, <http://www.smeda.org/downloads/smepolicy2007.pdf>

¹⁶⁶ USITC, (2010), Small and medium-sized enterprises: Overview of Participation in US Exports. United States International Trade Commission, <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>

¹⁶⁷ MSME, (2010), Annual Report 2009/10. Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises, India, http://msme.gov.in/MSME_AR_ENG_2009_10.pdf

¹⁶⁸ Hall, C. (2007), 'When the Dragon awakes: Internationalisation of SMEs in China and implications for Europe', CESI Forum, 8: 2. <http://www.ifo.de/pls/guestci/download/CESifo%20Forum%202007/CESifo%20Forum%202007/forum2-07-focus5.pdf>

¹⁶⁹ Fernandez, E. (2010), '2009 economic crisis: Lessons for Singapore SMEs.' Presentation to the ACRA Essentials for Business Seminar, Singapore, March. http://www.acra.gov.sg/NR/rdonlyres/AD1D18F4-13B4-4D97-96F9-D90EC0548821/14522/03_DPINFO_EFB_24032010_Final_CommercialConfientia.pdf

¹⁷⁰ EIM (2010), Internationalisation of European SMEs. Business and Policy Research, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/fies/support_measures/internationalisation/internationalisation_sme_fial_en.pdf

¹⁷¹ Koed, M.T., Servais, P., (1997). The Internationalisation of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, vol. 6, No. 6, pp. 561–583.

kupcima koji bi tradicionalno mogli biti zanemareni od strane velikih preduzeća. To je posebno slučaj sa tzv. rođena globalnim malim i srednjim preduzećima koja od svog natanka prodaju ili nameravaju da prodaju svoje proizvode i usluge na međunarodnom, globalnom tržištu, suprotno tradicionalnom procesu internacionalizacije.¹⁷² U istraživanju kompanije DHL iz 2013. godine utvrđeno je da 24% svih malih i srednjih preduzeća u Brazilu, Ruskoj Federaciji, Indiji, Kini i Meksiku i 13% malih i srednjih preduzeća u zemljama G7 posluje globalno.¹⁷³

Prethodni nalazi u suprotnosti su sa često uvreženim stavovima gde se globalizacija poslovanja često doživljava kao sinonim za uspon gigantskih multinacionalnih korporacija i da mala i srednja preduzeća imaju samo marginalnu ulogu u ovom procesu. Takođe, isto važi i za izloženost globalizaciji. Dok su globalni lanci vrednosti pružili značajne mogućnosti malim i srednjim preduzećima da učestvuju i specijaliziraju se za razne aktivnosti u lancima vrednosti koji nude prostor za pristup stranim tržištima, bilo kao direktni ili indirektni izvoznici, oni su takođe povećali konkurenciju na domaćim tržištima od strane preduzeća sa nižim troškovima iz drugih zemalja, posebno iz zemljama u razvoju. U sektorima kao što su proizvodnja tekstila i odeće ova povećana konkurencija imala je dubok uticaj na proizvodna mala i srednja preduzeća u razvijenim privredama sa višim troškovima zarada, prisiljavajući mnoge da se zatvore, ali i da unaprede svoj položaj u okviru lanca vrednosti pružajući veću vrednost, i ostvarujući veću produktivnost i na toj osnovi jačajući svoju konkurentnost, a indirektno i konkurentnost samog proizvoda koji nastaje kao rezultat aktivnosti u datom lancu vrednosti. Slični uticaji gotovo su se desili u drugim sektorima koji su bili izloženi konkurenciji preduzećima koji posluju u zemljama sa niskim dohotkom (zaradama) radnika. Međutim, globalni lanci vrednosti su takođe omogućili rast i razvoj visoko konkurentnim malim i srednjim preduzećima sa intenzivnim znanjem iz razvijenih privreda da se ubrzano razvijaju i postanu značajni globalni igrači u svojim oblastima poslovanja.

Jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća usled učestvovanja u okviru globalnih lanaca vrednosti kao i konkurentske izloženosti na domaćem tržištu ima i indirektan, ali značajan uticaj na nacionalnu privredu kroz svoje kombinovane poslovne aktivnosti. Dalje koristi od unapređenja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća se vremenom povećavaju, jer inovacije i rast konkurentnosti u jednom preduzeću potiču druge da reaguju. Povećana

¹⁷² Tamer, C.S., Knight, A.G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press.

¹⁷³ DHL (2013). *Internationalization – a driver for business performance*. Available from http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/press/publication/dhl_research_internationalization_report.pdf.

konkurencija na ceni, kvalitetu i usluzi po principu spojenih sudova utiče na ostala preduzeća na tržištu, uslovljavajući druga velika i mala preduzeća, da postanu konkurentnije ili da prestanu da posluju. Ovaj proces kreativnog uništavanja, poznat i kao istiskivanje, podiže nivo nacionalne konkurentnosti, povećava stvaranje veće dodate vrednosti što dovodi do ekonomskog rasta i razvoja.

Inovativnost je od ključne važnosti za povećanje produktivnosti i zarada, a digitalizacija nudi malim i srednjim preduzećima nove mogućnosti za učešće na globalizovanom tržištu. Nove digitalne tehnologije, kao što su čuvanje i obrada podataka, veštačka inteligencija i 3D štampanje, omogućavaju veću diferencijaciju proizvoda i masovno prilagođavanje (personifikaciju) proizvoda, bolje integrisane sisteme lanaca snabdevanja i, u celini, nove digitalne poslovne modele koji skraćuju udaljenost i vreme delovanja na tržišta. Digitalizacija takođe podržava otvorene izvore i otvorene inovacije, sa velikim preduzećima koje doprinose transformaciji poslovnih ekosistema kroz poslovne akceleratori i laboratorije za inovacije koje pružaju početnicima i inovativnim malim i srednjim pristup resursima i tržištima. Digitalizacija stvara niz inovativnih finansijskih usluga za mala i srednja preduzeća, od peer-to-peer kreditiranja, do alternativnih alata za procenu rizika, finansiranja putem inicijalne ponude kriptovaluta (Initial Coin Offerings - ICOs). Kombinovani modeli su u porastu, a Fintech¹⁷⁴ postaje sve više u izvor finansiranja malih i srednjih preduzeća.

Digitalizacija takođe olakšava malim i srednjim preduzećima pristup veštinama kroz bolje pozicioniranje radnih mesta, outsourcing i online obavljanje poslova, ili povezivanjem sa partnerima sa kojima razmenjuju znanje. Mala i srednja preduzeća koja posluju u aktivnostima informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT) su posebno dobro pozicionirana da iskoriste prednosti digitalizacije. U stvari, ona su povećala svoje učešće u ukupnoj aktivnosti u gotovo svim privredama.

Digitalizacija takođe može pomoći malim i srednjim preduzećima u integraciji globalnih tržišta i globalnih lanaca vrednosti. Digitalizacija je stvorila delotvorne mehanizme za smanjenje nedostataka veličine u međunarodnoj trgovini, kao što je smanjenje apsolutnih troškova vezanih za transport i granične operacije. Pored toga, fragmentacija proizvodnje širom sveta omogućila je manjim preduzećima značajan prostor za takmičenje u specijalizovanim

¹⁷⁴ Fintech (skraćeno od financial technologies) je termin koji se koristi za sva preduzeća koja razvijaju ili koriste IKT tehnologiju u cilju unapređenja finansijskih sevisa i proizvoda. Radi se najčešće o start-up preduzećima koja su agilnija i/ili brža od banaka, ili targetiraju ciljnu grupu koja još uvek nije "bankabilna", npr. mikropreduzeća.

segmentima globalnih lanaca vrednosti i širenju aktivnosti u inostranstvu, i omogućila preliivanja znanja i kapitalizirala na globalnom nivou, a ne samo među razvijenim privredama. Digitalizacija i internacionalizacija su doprinele da se smanji i/ili u potpunosti ukinu razlike u zaradama između velikih preduzeća i izvoznih i visoko produktivnih malih i srednjih preduzeća, posebno onih malih i srednjih preduzeća koja su nosioci digitalne revolucije.

Međutim, i pored značajnog napretka u pogledu digitalizacije, mala i srednja preduzeća još uvek zaostaju u digitalizaciji, a što je preduzeće manje, manja je verovatnoća da će usvojiti poslovne prakse koje unapređuju digitalizaciju. Mala i srednja preduzeća su, takođe, manje proaktivna u zaštiti svojih podataka i manje spremna da se suoče sa pretnjama sajber bezbednosti. Ovo ih dovodi u opasnost da postanu slabi čvorovi u složenim i hiper-povezanim digitalnim infrastrukturnim sistemima.

Manje je verovatno da će mala i srednja preduzeća imati dovoljno znanja i veština za upravljanje svojom digitalnom transformacijom, posebno ako se ima u vidu samo da još uvek samo mali broj malih i srednjih preduzeća sprovodi IKT obuku za svoje zaposlene. Pored toga, mala i srednja preduzeća se i dalje suočavaju sa nedostatkom kvalifikovane radne snage, posebno u upravljanju, komunikaciji i/ili veštinama rešavanja problema, odnosno u oblastima koje su ključne za inovacije.

Digitalizacija, istovremeno, malim i srednjim preduzećima omogućava pristup kvalitetnijim javnim uslugama, jer omogućava efikasniju interakciju s javnom upravom i pristup usmerenim ka kreiranju politika. Digitalne aplikacije se već šire u širokom spektru oblasti, od usluga za razvoj poslovanja, sistema licenciranja, do ispunjavanja poreskih obaveza, do rada sudova. E-uprava (elektronska uprava) i odgovarajuće online platforme olakšavaju komunikaciju i pružanje usluga malim i srednjim preduzećima od strane državnih organa. Veća dostupnost podataka, u kombinaciji sa transparentnim ponašanjem, omogućava vladama da bolje prilagode svoje usluge i operacije potrebama malih i srednjih preduzeća.

Inicijative poput Otvoreni javni podaci (Open Government Data) malim i srednjim preduzećima omogućavaju pristup novim podacima uz smanjene troškove i pružaju podršku malim i srednjim preduzećima u zaštiti prava intelektualne svojine. Okviri za zaštitu podataka su zakonski precizirani u cilju usklađivanja zakonodavstva u svim oblastima i olakšavanja i predvidljivijeg korišćenja prava intelektualne svojine od strane svih učesnika, što posebno odgovara malim i srednjim preduzećima jer su ona ranije više bila izložena rizicima u odnosu na velika preduzeća.

2.4. Razvijenost i značaj malih i srednjih preduzeća na jugu Srbije

Mala i srednja preduzeća (MSP)¹⁷⁵ najznačajniji su deo privrede juga Srbije,¹⁷⁶ jer dominantno učestvuju u osnovnim pokazateljima poslovanja. Od 47.897 preduzeća koja su u 2017. godini poslovala na jugu Srbije, čak 99,9% su MSP (47.855 preduzeća). Ova preduzeća zapošljavaju skoro 80% radnika i stvaraju skoro 70% ukupne bruto dodate vrednosti privrede juga Srbije, ali su manje produktivna (1.087 hiljada dinara po zaposlenom) u odnosu na velika preduzeća (1.925 hiljada dinara po zaposlenom).

Tabela 16: Pokazatelji poslovanja preduzeća sa juga Srbije prema veličini, u 2017. godini

	Preduzeća	Zaposlenost	BDV	Produktivnost
	broj		mil. dinara	hilj. dinara
Jug Srbije – ukupno	47.897	152.750	192.422	1.260
<i>Preduzetnici</i>	37.952	49.261	46.988	954
<i>Mikro</i>	8.342	16.810	14.512	863
<i>Mala</i>	1.271	25.464	30.376	1.193
<i>Srednja</i>	290	29.753	39.971	1.343
MSPP – ukupno	47.855	121.288	131.847	1.087
Velika	42	31.462	60.575	1.925

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

¹⁷⁵ Istraživanje se zasniva na objedinjenim bazama podataka malih i srednjih preduzeća na osnovu Eurostat metodologije, koje su formirane u Republičkom zavodu za statistiku (broj preduzeća, broj zaposlenih i bruto dodata vrednost). Pod pojmom mala i srednja preduzeća (MSP) se podrazumevaju nefinansijska privredna društva (preduzeća i zadruge) i preduzetnici razvrstanih prema veličini. Klasifikacija privrednih društava i preduzetnika prema veličini izvršena je prema broju zaposlenih na: mikro preduzeća – broj zaposlenih do 9, mala preduzeća – broj zaposlenih 10-49 i srednja preduzeća – broj zaposlenih 50-249. Preduzetnici (radnje), kao fizička lica koja samostalno obavljaju delatnost, su uključeni u mikro preduzeća.

¹⁷⁶ Jug Srbije, u radu, obuhvata teritorijalno-statističke oblasti koje prema NSTJ 3 (Nomenklatura statističkih teritorijalnih jedinica) standardima čine pet upravnih okruga (Zlatiborska oblast, Raška oblast, Nišavska oblast, Pirotska oblast i Toplička oblast). Ovi upravni okruzi (oblasti) se prema NSTJ 2 standardima prostiru u dva statistička regiona (Južna i istočna Srbija i Šumadija i zapadna Srbija). Tri oblasti (Toplička, Nišavska i Pirotska oblast) pripadaju regionu Južna i istočna Srbija, a dve oblasti (Raška i Zlatiborska oblast) pripadaju regionu Šumadija i zapadna Srbija prema NSTJ 2 standardima.

Tipično (prosečno) preduzeće na jugu Srbije je mikro preduzeće koje zapošljava tri radnika. Prema veličini dominiraju preduzetničke radnje sa učešćem od 79,3% u ukupnom broju preduzeća na jugu Srbije.

Tabela 17: Pokazatelji poslovanja preduzeća sa juga Srbije prema veličini, u 2017. godini (u %)

	Preduzeća	Zaposlenost	BDV	Produktivnost
	učešće u odnosu na jug Srbije – ukupno (%)			u odnosu na jug Srbije – ukupno (%)
Jug Srbije – ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Preduzetnici</i>	79,2	32,2	24,4	75,7
<i>Mikro</i>	17,4	11,0	7,5	68,5
<i>Mala</i>	2,7	16,7	15,8	94,7
<i>Srednja</i>	0,6	19,5	20,8	106,6
MSP – ukupno	99,9	79,4	68,5	86,3
<i>Velika</i>	0,1	20,6	31,5	152,8

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Mala i srednja preduzeća sa juga Srbije čine 13,4% ukupnog broja malih i srednjih preduzeća privrede Srbije, zapošljavaju 13,9% i kreiraju 9,9% bruto dodate vrednosti svih malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Međutim, produktivnost ovih preduzeća je manja, ne samo u odnosu na prosek privrede Srbije, već i u odnosu na prosek svih MSP u Srbiji. Za razliku od MSP, velika preduzeća sa juga Srbije (42 preduzeća) produktivnija su ne samo u odnosu na prosek privrede i MSP, već i u odnosu na prosek svih velikih preduzeća u privredi Srbije.

Tabela 18: Pokazatelji poslovanja preduzeća sa juga Srbije prema veličini, u 2017. godini u odnosu na prosek privrede Srbije – ukupno (u %)

	Preduzeća	Zaposlenost	BDV	Produktivnost
	u odnosu na privredu Srbije – ukupno (%)			
Jug Srbije – ukupno	13,4	11,5	8,2	71,2
<i>Preduzetnici</i>	<i>14,8</i>	<i>19,1</i>	<i>14,9</i>	<i>53,9</i>
<i>Mikro</i>	<i>9,6</i>	<i>10,6</i>	<i>7,3</i>	<i>48,8</i>
<i>Mala</i>	<i>12,0</i>	<i>11,9</i>	<i>8,4</i>	<i>67,5</i>
<i>Srednja</i>	<i>12,2</i>	<i>12,2</i>	<i>8,8</i>	<i>76,0</i>
MSP – ukupno	13,4	13,9	9,9	61,5
Velika	8,1	7,0	6,0	108,9

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

U 2017. godini na jugu Srbije poslovalo je 47.855 malih i srednjih preduzeća, što je 99,9% svih preduzeća. Najveći broj malih i srednjih preduzeća poslovao je u Nišavskoj oblasti (15.347 preduzeća – 32,1% svih MSP sa juga Srbije).

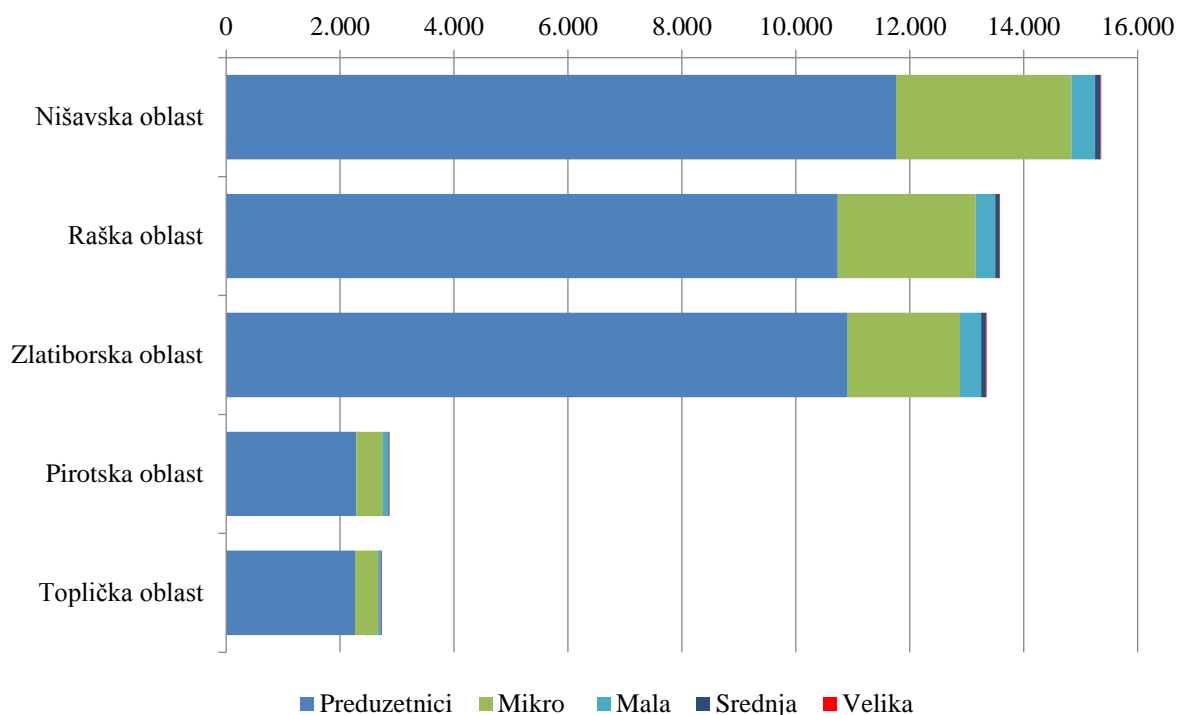
Tabela 19: Broj i struktura preduzeća na jugu Srbije prema veličini i oblastima u 2017. godini

	Preduzeća ukupno	Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika
	broj	učešće u %					
Južna Srbija - ukupno	47.897	79,2	17,4	2,7	0,6	99,9	0,1
Zlatiborska oblast	13.346	81,7	14,8	2,8	0,6	99,9	0,1
Raška oblast	13.583	79,1	17,8	2,5	0,6	99,9	0,1
Nišavska oblast	15.362	76,5	20,0	2,7	0,6	99,9	0,1
Pirotska oblast	2.869	79,6	16,3	3,3	0,6	99,9	0,1
Toplička oblast	2.736	82,6	14,9	1,6	0,6	99,8	0,2

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

U Raškoj oblasti poslovalo je 13.576 malih i srednjih preduzeća (28,4% svih MSP sa juga Srbije), a u Zlatiborskoj oblasti u 2017. godini poslovalo je 13.336 malih i srednjih preduzeća što čini 28,4% svih MSP sa juga Srbije. Broj malih i srednjih preduzeća u Pirotskoj i Topličkoj oblasti je značajno manji (2.865 i 2.730 preduzeća) tako da mala i srednja preduzeća iz ova dva okruga čine svega 11,7% MSP koja su poslovala na jugu Srbije (6,0% i 5,7% respektivno).

Grafikon 2: Broj preduzeća na jugu Srbije prema veličini preduzeća u 2017. godini



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Najveći broj malih i srednjih preduzeća sa juga Srbije posluje u oblastima: Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila (13.738 preduzeća), Prerađivačka industrija (9.554 preduzeća), Saobraćaj i skladištenje (4.642 preduzeća) i Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti (4.320 preduzeća).

Tabela 20: Broj preduzeća na jugu Srbije prema veličini i sektorima delatnosti u 2017. godini

Delatnost		Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno
	Južna Srbija - ukupno	37.952	8.342	1.271	290	47.855	42	47.897
B	Rudarstvo	65	37	5	3	110	0	110
C	Prerađivačka industrija	7.065	1.884	452	153	9.554	26	9.580
D	Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	13	139	8	3	163	0	163
E	Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	55	67	19	31	172	6	178
F	Građevinarstvo	2.464	640	133	27	3.264	5	3.269
G	Trgovina na veliko i malo i popravka	10.736	2.676	296	30	13.738	3	13.741
H	Saobraćaj i skladištenje	3.725	798	106	13	4.642	1	4.643
I	Usluge smeštaja i ishrane	3.655	251	63	3	3.972	0	3.972
J	Informisanje i komunikacije	1.068	247	45	6	1.366	0	1.366
L	Poslovanje nekretninama	90	67	3	0	160	0	160
M	Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti	3.482	754	80	4	4.320	0	4.320

N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	866	184	23	7	1.080	1	1.081
	Ostale delatnosti	4.668	598	38	10	5.314	0	5.314

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Posmatrano prema delatnostima, velika preduzeća, u proseku, u ukupnom broju preduzeća učestvuju sa samo 0,1%, i to u delatnostima: Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama (3,4%), Prerađivačka industrija (0,3%), Građevinarstvo (0,2%) i Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti (0,1%).

Tabela 21: Struktura broja preduzeća na jugu Srbije prema veličini i sektorima delatnosti u 2017. godini

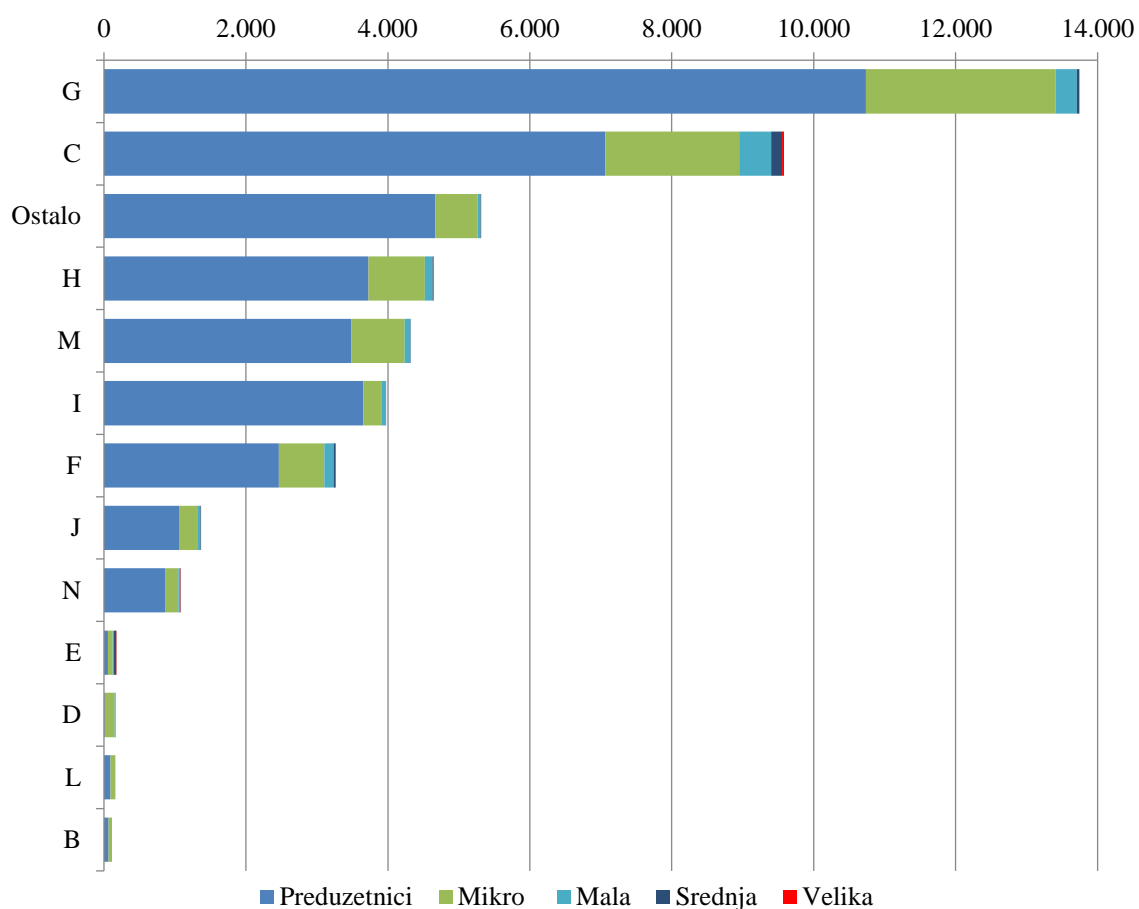
Delatnost		Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
	Južna Srbija - ukupno	79,2	17,4	2,7	0,6	99,9	0,1	100
B	Rudarstvo	59,1	33,6	4,5	2,7	100,0	0,0	100
C	Prerađivačka industrija	73,7	19,7	4,7	1,6	99,7	0,3	100
D	Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	7,9	85,3	4,9	1,8	100,0	0,0	100
E	Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	30,8	37,7	10,7	17,4	96,6	3,4	100
F	Građevinarstvo	75,4	19,6	4,1	0,8	99,8	0,2	100
G	Trgovina na veliko i malo i popravka	78,1	19,5	2,2	0,2	100,0	0,0	100
H	Saobraćaj i skladištenje	80,2	17,2	2,3	0,3	100,0	0,0	100
I	Usluge smeštaja i ishrane	92,0	6,3	1,6	0,1	100,0	0,0	100
J	Informisanje i komunikacije	78,2	18,1	3,3	0,4	100,0	0,0	100
L	Poslovanje nekretninama	56,3	41,8	1,9	0,0	100,0	0,0	100

M	Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti	80,6	17,5	1,9	0,1	100,0	0,0	100
N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	80,1	17,0	2,1	0,6	99,9	0,1	100
	Ostale delatnosti	87,8	11,3	0,7	0,2	100,0	0,0	100

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Delatnosti kao što su: Rudarstvo, Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom, Usluge smeštaja i ishrane, Informisanje i komunikacije, Poslovanje nekretninama, Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti, u potpunosti čine mala i srednja preduzeća, što ukazuje da bez malih i srednjih preduzeća na jugu Srbije poslovna aktivnost u ovim delatnostima ne bi ni postojala.

Grafikon 3: Broj preduzeća na jugu Srbije prema veličini i delatnostima, 2017. godini



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Mala i srednja preduzeća koja posluju na jugu Srbije u 2017. godini zapošljavala su 121.288 radnika, što je 79,4% ukupnog broja radnika koja posluju na jugu Srbije. Najviše zaposlenih radnika imaju mala i srednja preduzeća koja posluju u Nišavskoj oblasti (40.088 zaposlenih – 33,1% ukupno zaposlenih u MSP sa juga Srbije).

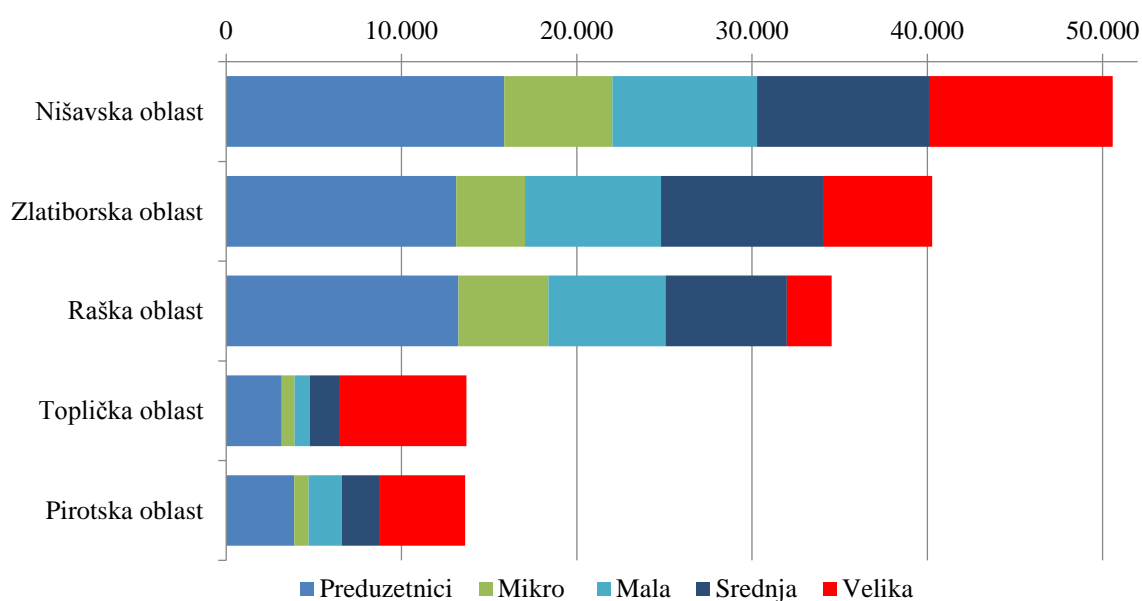
Tabela 22: Broj i struktura zaposlenosti na jugu Srbije prema veličini i oblastima poslovanja preduzeća u 2017. godini

	Preduzeća ukupno	Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika
	broj	učešće u %					
Južna Srbija - ukupno	152.750	32,2	11,0	16,7	19,5	79,4	20,6
Zlatiborska oblast	40.285	32,6	9,8	19,3	22,9	84,5	15,5
Raška oblast	34.549	38,4	14,8	19,4	20,0	92,6	7,4
Nišavska oblast	50.585	31,3	12,2	16,3	19,4	79,3	20,8
Pirotska oblast	13.625	28,4	6,1	13,8	15,7	64,1	35,9
Toplička oblast	13.707	23,1	5,4	6,4	12,1	47,0	53,0

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

U Zlatiborska oblasti u 2017. godini mala i srednja preduzeća zapošljavala su 34.042 radnika (28,1% ukupno zaposlenih u MSP sa juga Srbije), u Raškoj oblasti mala i srednja preduzeća zapošljavala su 31.991 radnika (26,4% ukupno zaposlenih u MSP sa juga Srbije), dok su mala i srednja preduzeća koja posluju u Pirotskoj i Topličkoj oblasti zapošljavala 15.168 radnika (12,5% ukupno zaposlenih u MSP sa juga Srbije) – u Pirotskoj oblasti mala i srednja preduzeća zapošljavala su 8.729 radnika (7,2%), a u Topličkoj oblasti zapošljavala su 6.439 radnika (5,3%) respektivno.

Grafikon 4: Zaposlenost na jugu Srbije prema veličini preduzeća u 2017. godini



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Mala i srednja preduzeća su značajni izvor zapošljavanja na jugu Srbije jer je u njima zaposleno oko 4/5 ukupnog broja radnika na jugu Srbije. Od 121.288 radnika koliko je u 2017. godini bilo zaposleno u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije, 72.668 radnika (59,9% svih zaposlenih u MSP na jugu Srbije) zaposleno je u samo dva sektora: Prerađivačkoj industriji i Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila. Mala i srednja preduzeća prerađivačke industrije u 2017. godini angažovala su 42.126 radnika (34,7% zaposlenih u MSP na jugu Srbije), a u sektoru Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila mala i srednja preduzeća zapošljavala su 30.542 radnika, odnosno 25,2% zaposlenih u MSP na jugu Srbije.

Tabela 23: Zaposlenost na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini

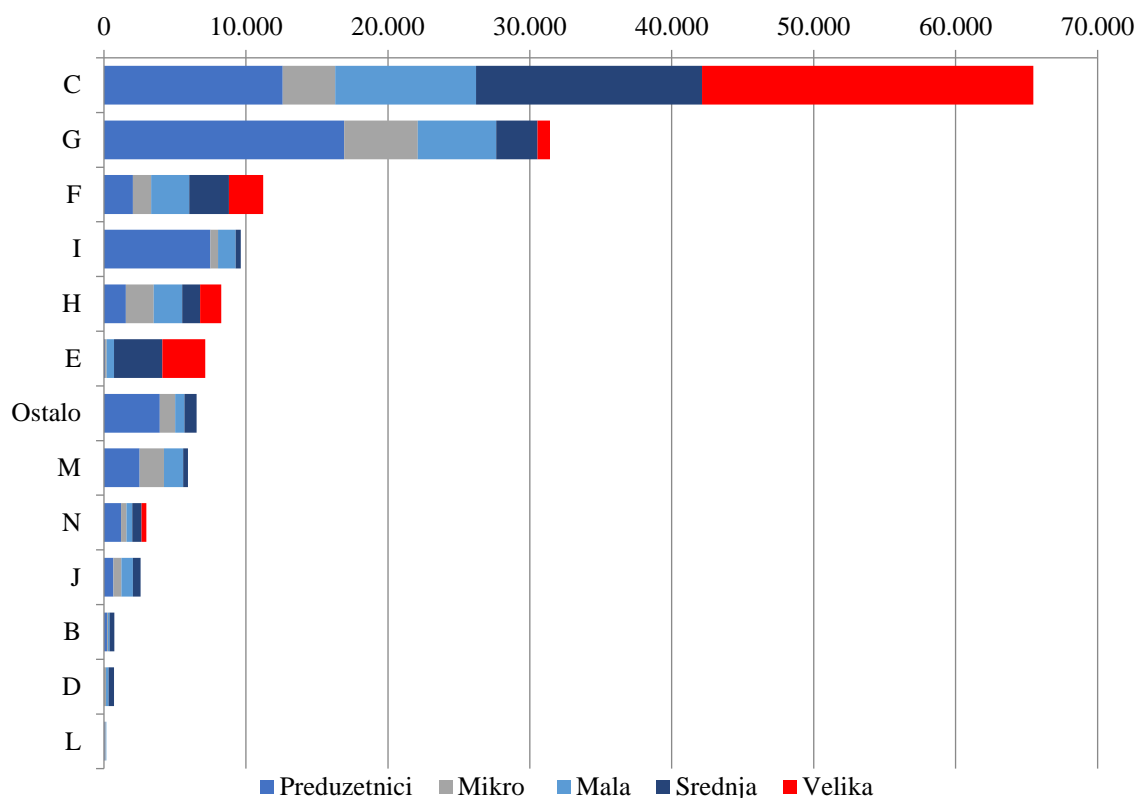
Delatnost		Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
	Južna Srbija - ukupno	49.261	16.810	25.464	29.753	121.288	31.462	152.750
B	Rudarstvo	216	69	111	325	721	0	721
C	Prerađivačka industrija	12.600	3.691	9.912	15.923	42.126	23.341	65.467
D	Snabdevanje električnom	15	121	195	381	712	0	712

	energijom, gasom i parom							
E	Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	73	115	519	3.415	4.122	3.008	7.130
F	Građevinarstvo	2.032	1.303	2.672	2.796	8.803	2.413	11.216
G	Trgovina na veliko i malo i popravka	16.932	5.180	5.525	2.905	30.542	876	31.418
H	Saobraćaj i skladištenje	1.536	1.967	2.012	1.251	6.766	1.499	8.265
I	Usluge smještaja i ishrane	7.495	549	1.242	362	9.648	0	9.648
J	Informisanje i komunikacije	657	580	811	524	2.572	0	2.572
L	Poslovanje nekretninama	55	69	53	0	177	0	177
M	Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti	2.503	1.717	1.361	330	5.911	0	5.911
N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	1.206	376	406	667	2.655	325	2.980
	Ostale delatnosti	3.941	1.073	645	874	6.533	0	6.533

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Pored delatnosti Prerađivačka industrija i Trgovina na veliko i malo i popravka, značajniju zaposlenost u 2017. godini ostvarila su i mala i srednja preduzeća koja posluju u delatnostima: Usluge smještaja i ishrane (9.648 radnika - 8,0%), Građevinarstvo (8.803 radnika - 7,3%) i Saobraćaj i skladištenje (6.766 radnika – 5,6%).

Grafikon 5: Zaposlenost na jugu Srbije prema veličini preduzeća i delatnostima u 2017. godini



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Mala i srednja preduzeća koja posluju na jugu Srbije ne samo da dominantno učestvuju u ukupnoj zaposlenosti, već dominiraju i u zaposlenosti na nivou svih pojedinačnih privrednih delatnosti. To se posebno odnosi na delatnosti kao što su: Rudarstvo, Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom, Usluge smeštaja i ishrane, Informisanje i komunikacije, Poslovanje nekretninama, Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti i Ostale delatnosti gde mala i srednja preduzeća u potpunosti zapošljavaju sve radnike, što je posledica nepostojanje velikih preduzeća na jugu Srbije u ovim delatnostima.

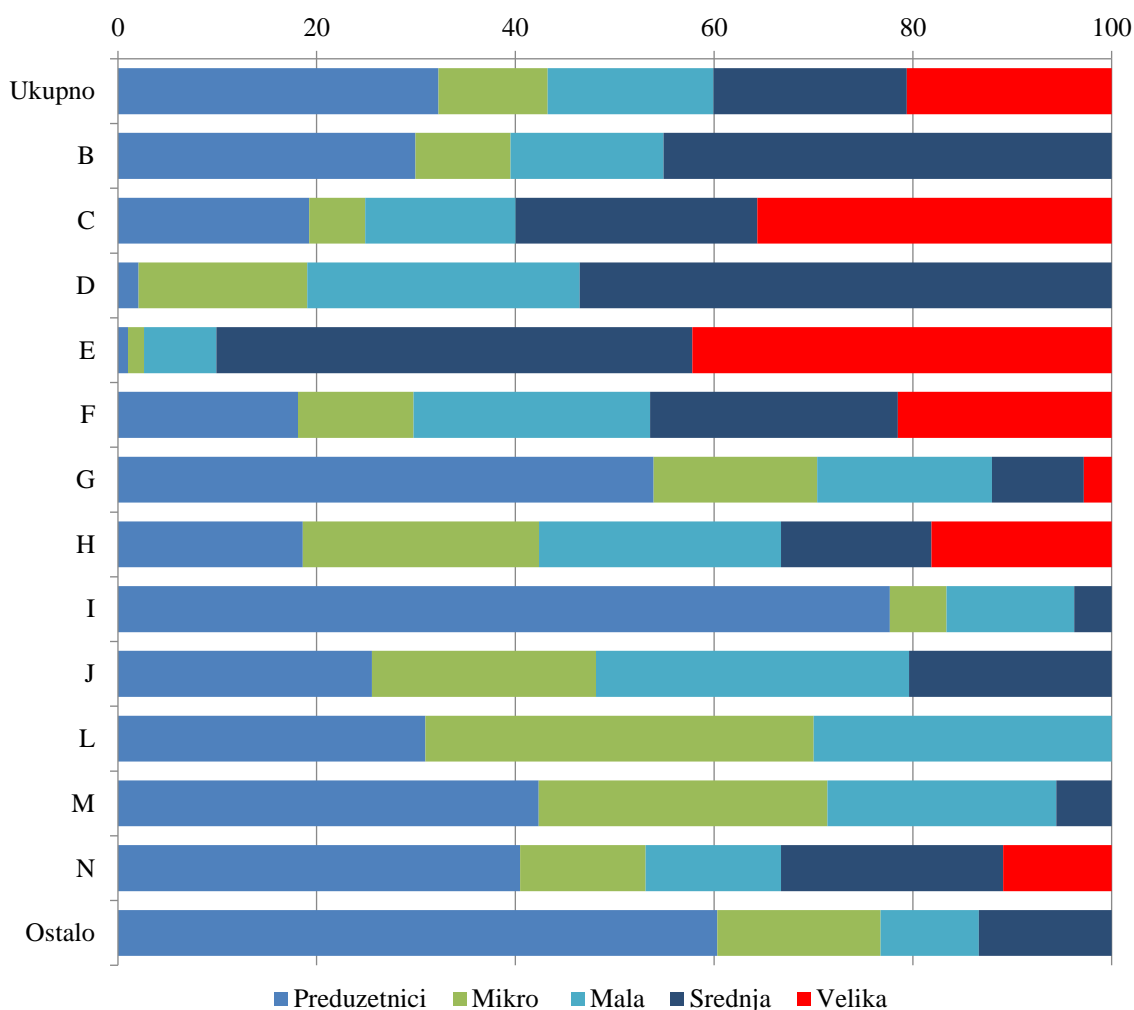
Tabela 24: Struktura zaposlenosti na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini

Delatnost		Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
	Južna Srbija - ukupno	32,2	11,0	16,7	19,5	79,4	20,6	100
B	Rudarstvo	29,9	9,6	15,4	45,1	100,0	0,0	100
C	Prerađivačka industrija	19,2	5,6	15,1	24,3	64,3	35,7	100
D	Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	2,1	17,0	27,4	53,5	100,0	0,0	100
E	Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	1,0	1,6	7,3	47,9	57,8	42,2	100
F	Građevinarstvo	18,1	11,6	23,8	24,9	78,5	21,5	100
G	Trgovina na veliko i malo i popravka	53,9	16,5	17,6	9,2	97,2	2,8	100
H	Saobraćaj i skladištenje	18,6	23,8	24,3	15,1	81,9	18,1	100
I	Usluge smeštaja i ishrane	77,7	5,7	12,9	3,8	100,0	0,0	100
J	Informisanje i komunikacije	25,5	22,6	31,5	20,4	100,0	0,0	100
L	Poslovanje nekretninama	31,0	39,1	30,0	0,0	100,0	0,0	100
M	Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti	42,3	29,0	23,0	5,6	100,0	0,0	100

N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	40,5	12,6	13,6	22,4	89,1	10,9	100
	Ostale delatnosti	60,3	16,4	9,9	13,4	100,0	0,0	100

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Grafikon 6: Struktura zaposlenosti prema veličini preduzeća i delatnostima na jugu Srbije u 2017. godini, u %



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Dominacija malih i srednjih preduzeća na jugu Srbije u pogledu zaposlenosti je izražena i u delatnostima gde posluju velika preduzeća. Ova pojava u 2017. godini je posebno izražena u uslužnim delatnostima - Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila i Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti gde je u malim i srednjim preduzećima zaposleno 97% i 89% svih radnika u ovim delatnostima respektivno. Dominantno učešće u zaposlenosti

delatnosti mala i srednja preduzeća koja posluju na jugu Srbije imaju i u delatnostima: Saobraćaj i skladištenje (82%), Građevinarstvo (78%), Prerađivačka industrija (64%) i Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama (58%).

U 2017. godini mala i srednja preduzeća koja posluju na jugu Srbije stvorila su bruto dodatu vrednost u iznosu od 131.847,0 miliona dinara, što čini 68,5% ukupnog iznosa bruto dodate vrednosti stvorene od strane preduzeća na jugu Srbije. Najveći iznos bruto dodate vrednosti stvorila su mala i srednja preduzeća koja posluju u Nišavskoj (43.587,0 miliona dinara– 33,1% ukupne bruto dodate vrednosti stvorene od strane MSP sa juga Srbije u 2017. godini) i Zlatiborskoj oblasti (40.448,0 miliona dinara– 30,7%).

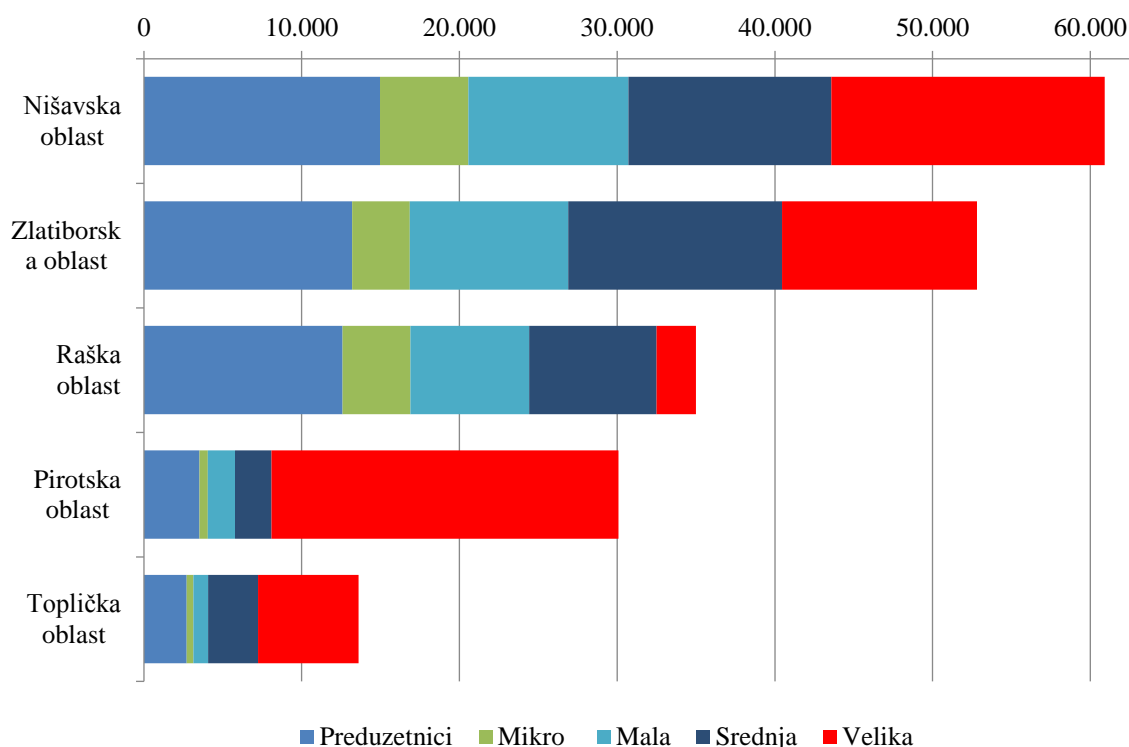
Tabela 25: Bruto dodata vrednost stvorena a na jugu Srbije prema veličini i oblastima poslovanja preduzeća u 2017. godini

	Preduzeća ukupno	Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika
	mil. dinara	učešće u %					
Južna Srbija - ukupno	192.422	24,4	7,5	15,8	20,8	68,5	31,5
Zlatiborska oblast	52.807	25,0	6,9	19,0	25,7	76,6	23,4
Raška oblast	34.997	36,0	12,3	21,5	23,1	92,9	7,1
Nišavska oblast	60.915	24,6	9,2	16,7	21,1	71,6	28,4
Pirotska oblast	30.092	11,7	1,8	5,7	7,7	26,8	73,2
Toplička oblast	13.611	19,9	3,1	6,9	23,2	53,1	46,9

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

U Raškoj oblasti mala i srednja preduzeća u 2017. godini stvorila su bruto dodatu vrednost u iznosu od 32.508,3 miliona dinara (24,7% ukupne bruto dodate vrednosti stvorene od strane MSP sa juga Srbije). Mala i srednja preduzeća koja posluju u Pirotskoj i Topličkoj oblasti stvorila su bruto dodatu vrednost u iznosu od 15.304,1 miliona dinara (11,6% ukupne bruto dodate vrednosti stvorene od strane MSP sa juga Srbije u 2017. godini) – u Pirotskoj oblasti mala i srednja preduzeća stvorila su bruto dodatu vrednost od 8.078,2 miliona dinara (6,1%), a u Topličkoj oblasti u iznosu od 7.226,0 miliona dinara (5,5%) respektivno.

Grafikon 7: Bruto dodata vrednost stvorena na jugu Srbije prema veličini preduzeća u 2017. godini, u milionima dinara



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Mala i srednja preduzeća stvaraju najveći deo (68,5%) bruto dodate vrednosti privrede juga Srbije. Međutim ako stvaraju veću bruto dodatu vrednost (131.847,0 miliona dinara) u odnosu na velika preduzeća (60.575,0 miliona dinara), značaj malih i srednjih preduzeća kod stvaranja bruto dodate vrednosti na jugu Srbije je manja izražen nego kod zaposlenosti, usled veće kapitalne intenzivnosti kod velikih preduzeća.

Kao i kod zaposlenosti, najveći deo bruto dodate vrednosti malih i srednjih preduzeća u 2017. godini ostvaren se u delatnostima: Prerađivačka industrija (44.425,4 miliona dinara - 33,7% bruto dodate vrednosti MSP na jugu Srbije) i Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila (30.981,0 miliona dinara - 23,5%).

Tabela 26: Bruto dodata vrednost stvorena na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini

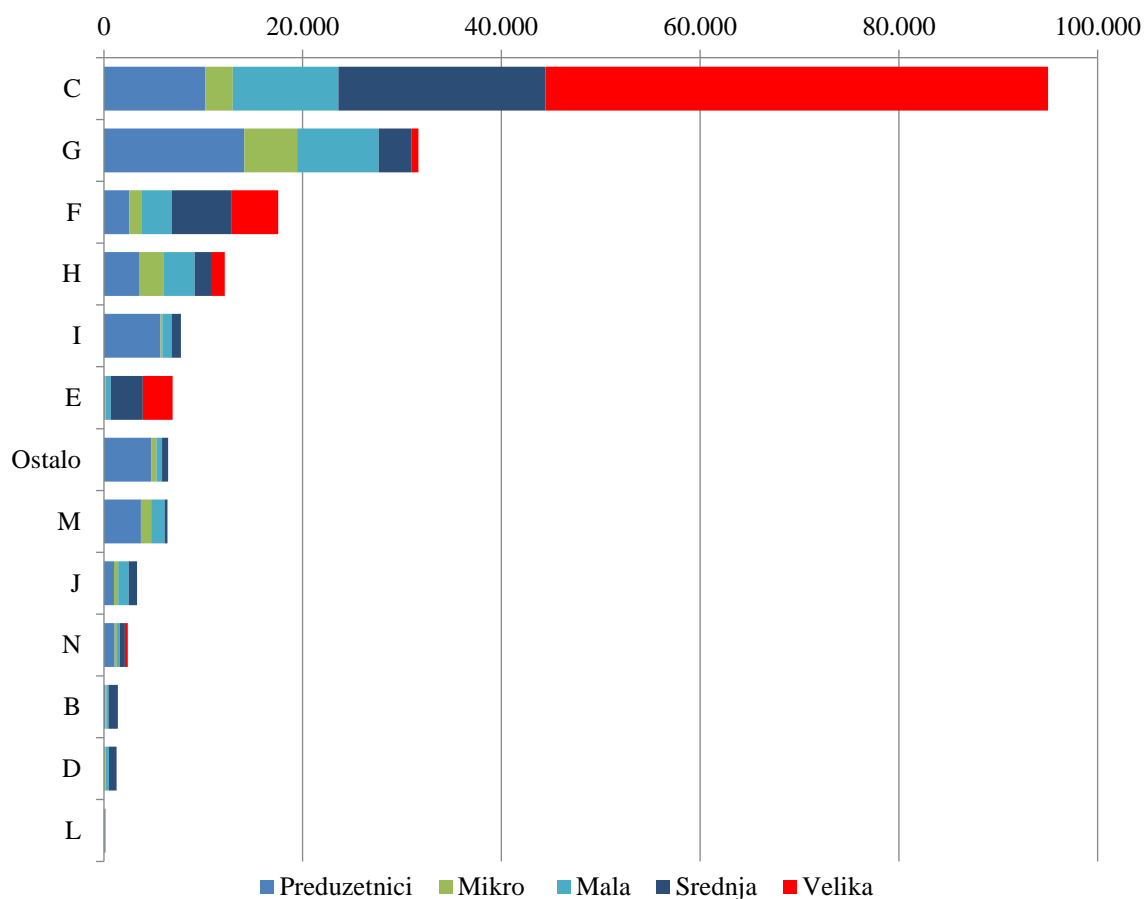
Delatnost		Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno
	Južna Srbija - ukupno	46.988	14.512	30.376	39.971	131.847	60.575	192.422
B	Rudarstvo	153	98	217	930	1.399	0	1.399
C	Prerađivačka industrija	10.189	2.767	10.630	20.839	44.425	50.579	95.004
D	Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	15	168	299	782	1.264	0	1.264
E	Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	69	92	541	3.207	3.909	2.985	6.894
F	Građevinarstvo	2.552	1.199	3.104	6.021	12.876	4.674	17.550
G	Trgovina na veliko i malo i popravka	14.138	5.286	8.216	3.341	30.981	662	31.643
H	Saobraćaj i skladištenje	3.522	2.467	3.127	1.664	10.780	1.380	12.161
I	Usluge smeštaja i ishrane	5.687	192	946	925	7.750	0	7.750
J	Informisanje i komunikacije	1.005	435	1.055	827	3.322	0	3.322
L	Poslovanje nekretninama	65	59	52	0	176	0	176
M	Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti	3.730	1.009	1.347	318	6.404	0	6.404

N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	1.086	226	282	512	2.106	295	2.401
	Ostale delatnosti	4.776	513	559	606	6.455	0	6.455

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Značajniju bruto dodatu vrednost u 2017. godini mala i srednja preduzeća koja posluju na jugu Srbije ostvarila su i delatnostima: Građevinarstvo (12.876,0 miliona dinara – 9,8% bruto dodate vrednosti MSP na jugu Srbije), Saobraćaj i skladištenje (10.780,4 miliona dinara – 8,2%) i Usluge smeštaja i ishrane (7.750,1 miliona dinara – 5,9%).

Grafikon 8: Bruto dodata vrednost stvorena na jugu Srbije prema veličini preduzeća i delatnostima u 2017. godini



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Mala i srednja preduzeća koja posluju na jugu Srbije dominantno učestvuju u stvaranju bruto dodate vrednosti u okviru delatnosti, osim u Prerađivačkoj industriji gde dominiraju velika preduzeća sa učešćem od 53,2%.

Tabela 27: Struktura bruto dodata vrednost stvorene na jugu Srbije prema veličini preduzeća i sektorima delatnosti u 2017. godini

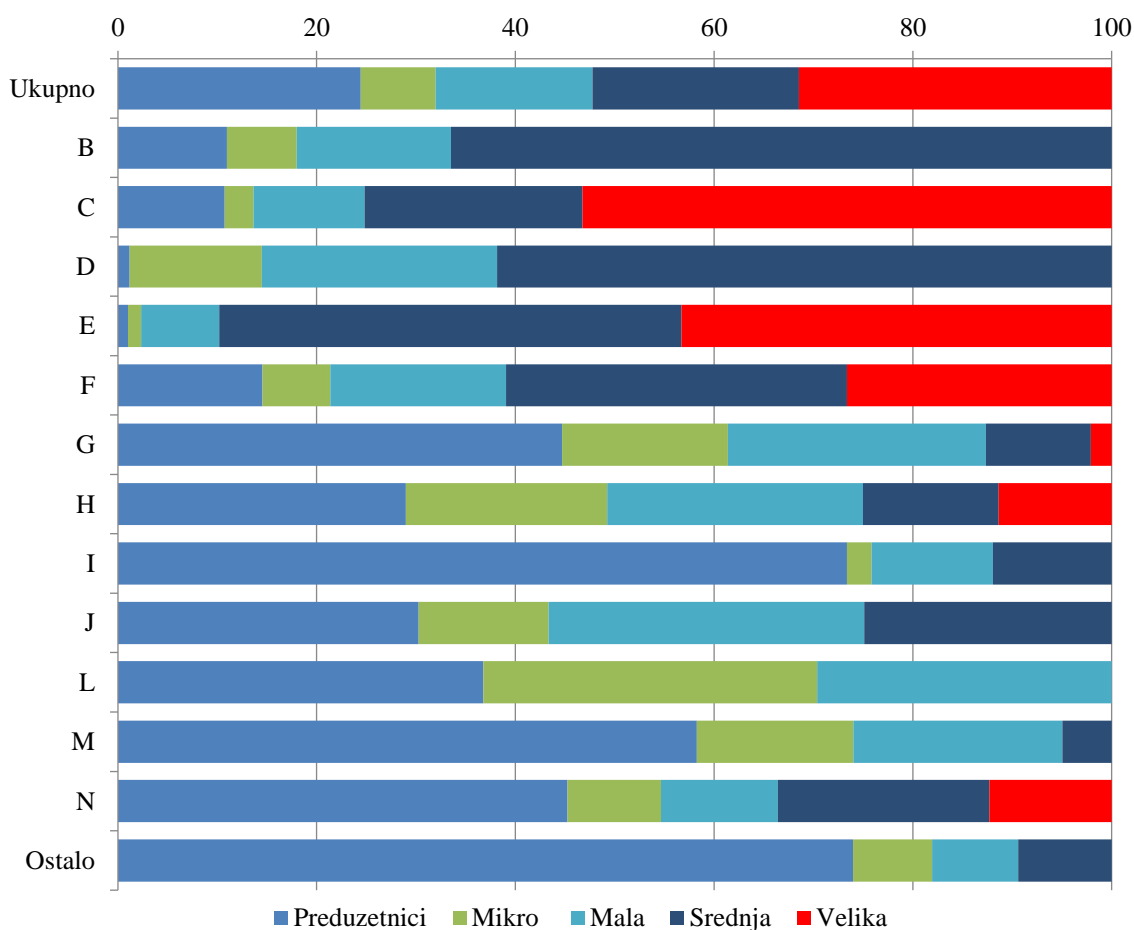
Delatnost		Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSPP	Velika	Ukupno
	Južna Srbija - ukupno	24,4	7,5	15,8	20,8	68,5	31,5	100
B	Rudarstvo	11,0	7,0	15,5	66,5	100,0	0,0	100
C	Prerađivačka industrija	10,7	2,9	11,2	21,9	46,8	53,2	100
D	Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	1,2	13,3	23,7	61,9	100,0	0,0	100
E	Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	1,0	1,3	7,9	46,5	56,7	43,3	100
F	Građevinarstvo	14,5	6,8	17,7	34,3	73,4	26,6	100
G	Trgovina na veliko i malo i popravka	44,7	16,7	26,0	10,6	97,9	2,1	100
H	Saobraćaj i skladištenje	29,0	20,3	25,7	13,7	88,6	11,4	100
I	Usluge smeštaja i ishrane	73,4	2,5	12,2	11,9	100,0	0,0	100
J	Informisanje i komunikacije	30,3	13,1	31,7	24,9	100,0	0,0	100
L	Poslovanje nekretninama	36,8	33,6	29,6	0,0	100,0	0,0	100
M	Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti	58,2	15,8	21,0	5,0	100,0	0,0	100

N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	45,2	9,4	11,8	21,3	87,7	12,3	100
	Ostale delatnosti	74,0	7,9	8,7	9,4	100,0	0,0	100

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Velika preduzeća imaju značajno (mada ne i dominantno) učešće kod stvaranja bruto dodate vrednosti na jugu Srbije i u delatnostima: Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom (43,3%), Građevinarstvo (26,6%), Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti (12,3%) i Saobraćaj i skladištenje (11,4%). U svim ostalim delatnostima dominacija malih i srednjih preduzeća u stvaranju bruto dodate vrednosti je još značajnije izražena.

Grafikon 9: Struktura bruto dodate vrednosti prema veličini preduzeća i delatnostima na jugu Srbije u 2017. godini, u %



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Relativni doprinos malih i srednjih preduzeća stvaranju ukupne bruto dodate vrednosti (68,5%) na jugu Srbije manja je od njihovog doprinosa zapošljavanju (79,4%) što rezultira nižim nivoom produktivnosti malih i srednjih u odnosu na velika preduzeća. Produktivnost¹⁷⁷ malih i srednjih preduzeća na jugu Srbije u 2017. godini (1.087 hiljada dinara po zaposlenom) ispod je proseka privrede juga Srbije (1.260 hiljada dinara po zaposlenom) i produktivnosti velikih preduzeća (1.925 hiljada dinara po zaposlenom).

U okviru malih i srednjih preduzeća koja posluju na jugu Srbije najproduktivnija su srednja preduzeća (1.343 hiljada dinara po zaposlenom), a najmanje su produktivna mikro preduzeća koja stvaraju svega 863 hiljade dinara po zaposlenom radniku.

Tabela 28: Produktivnost preduzeća na jugu Srbije prema veličini i oblastima poslovanja u 2017. godini, u hiljadama dinara

	Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika
Južna Srbija - ukupno	954	863	1.193	1.343	1.087	1.925
Zlatiborska oblast	1.007	928	1.293	1.467	1.188	1.980
Raška oblast	950	838	1.125	1.169	1.016	973
Nišavska oblast	943	909	1.230	1.312	1.087	1.651
Pirotska oblast	909	635	909	1.083	925	4.496
Toplička oblast	856	566	1.077	1.901	1.122	879

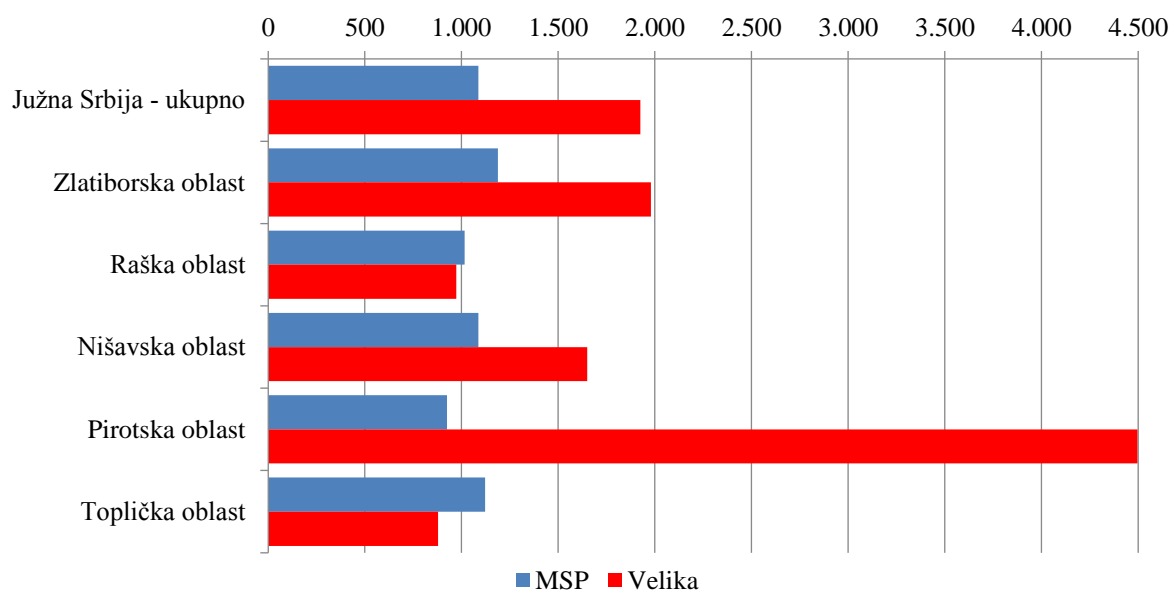
Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

I pored toga što su mala i srednja preduzeća manje produktivna u odnosu na velika preduzeća na nivou privrede južne Srbije, u dve od pet oblasti mala i srednja preduzeća su produktivnija od velikih preduzeća (u Raškoj i Topličkoj oblasti).

Najproduktivnija mala i srednja preduzeća sa juga Srbije posluju u Zlatiborskoj i Topličkoj oblasti (1.188 i 1.122 hiljada dinara po zaposlenom respektivno), a posmatrano prema veličini preduzeća najproduktivnija su srednja preduzeća koja posluju u Topličkoj i Zlatiborskoj oblasti (1.901 i 1.467 hiljada dinara po zaposlenom respektivno).

¹⁷⁷ Produktivnost je osnov konkurentnosti preduzeća i predstavlja meru prosečne dodate vrednosti, ili stvorenog bogatstva, od strane zaposlenih u preduzećima

Grafikon 10: Produktivnost preduzeća na jugu Srbije prema veličini i teritorijalnom rasporedu u 2017. godini (u hiljadama dinara po zaposlenom)



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Posmatrano prema sektorima delatnosti, velika preduzeća koja posluju na jugu Srbije su produktivnija u odnosu na mala i srednja preduzeća osim u delatnostima Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila i Saobraćaj i skladištenje. Mala i srednja preduzeća su u ovim delatnostima u 2017. godini stvorila veću bruto dodatnu vrednost po radniku u odnosu na velika preduzeća za 258,5 i 72,5 hiljade dinara po radniku respektivno.

Tabela 29: Struktura produktivnosti prema veličini preduzeća na jugu Srbije u 2017. godini, hiljade dinara po zaposlenom

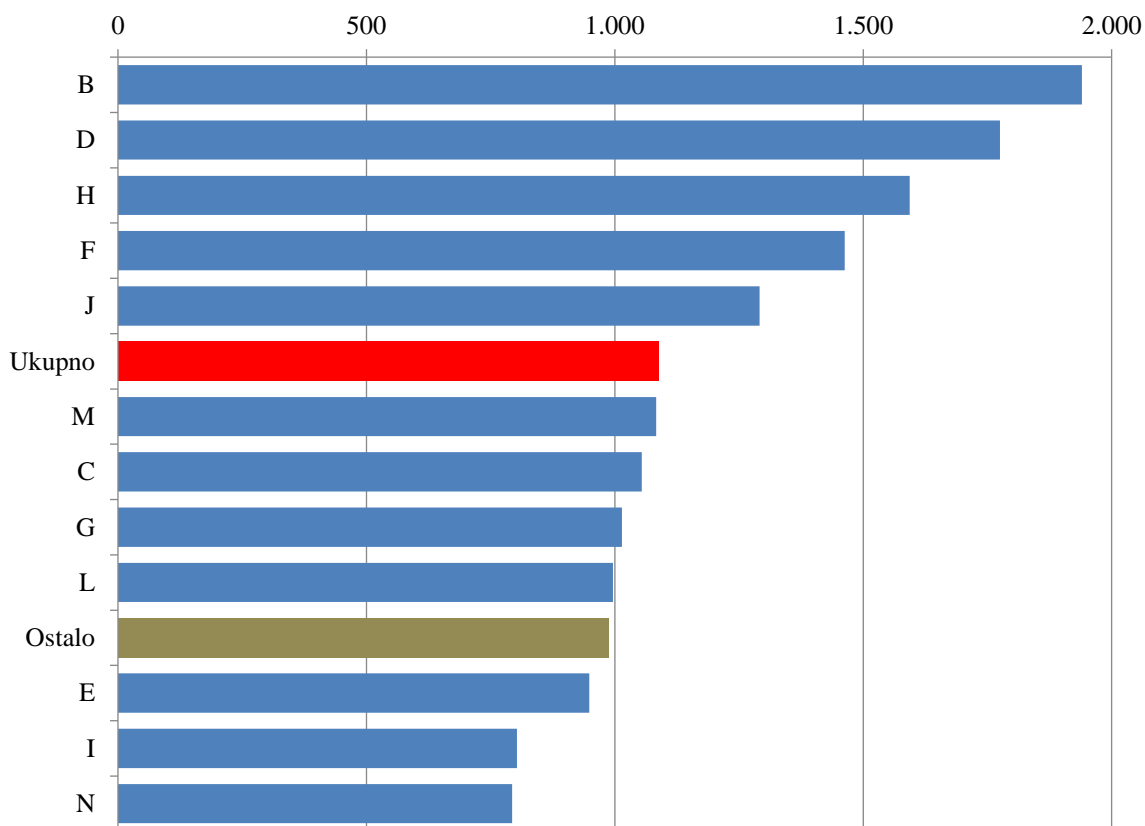
Delatnost		Preduzetnici	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
	Južna Srbija - ukupno	954	863	1.193	1.343	1.087	1.925	1.260
B	Rudarstvo	711	1.425	1.957	2.861	1.940	0	1.940
C	Prerađivačka industrija	809	750	1.072	1.309	1.055	2.167	1.451
D	Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	1.013	1.390	1.533	2.051	1.775	0	1.775

E	Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama	942	803	1.043	939	948	992	967
F	Građevinarstvo	1.256	920	1.162	2.153	1.463	1.937	1.565
G	Trgovina na veliko i malo i popravka	835	1.020	1.487	1.150	1.014	756	1.007
H	Saobraćaj i skladištenje	2.293	1.254	1.554	1.330	1.593	921	1.471
I	Usluge smeštaja i ishrane	759	350	762	2.556	803	0	803
J	Informisanje i komunikacije	1.530	749	1.300	1.579	1.291	0	1.291
L	Poslovanje nekretninama	1.184	857	984	0	996	0	996
M	Stručne, naučne, inovativne i tehničke delatnosti	1.490	588	990	963	1.083	0	1.083
N	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti	901	601	695	767	793	908	806
	Ostale delatnosti	1.212	478	867	694	988	0	988

Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

Najveću produktivnost na jugu Srbije prema sektorima delatnosti imaju mala i srednja preduzeća koja posluju u oblastima: Rudarstvo (1.940,4 hiljade dinara po zaposlenom), Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom (1.775,5 hiljade dinara po zaposlenom) i Saobraćaj i skladištenje (1.593,3 hiljade dinara po zaposlenom), a najmanju mala i srednja preduzeća iz koja posluju u oblastima Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama (948,4 hiljada dinara po zaposlenom), Usluge smeštaja i ishrane (803,3 hiljada dinara po zaposlenom) i Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti (793,2 hiljada dinara po zaposlenom).

Grafikon 11: Produktivnost malih i srednjih preduzeća koja posluju na jugu Srbije prema delatnostima u 2017. godini, u hiljadama dinara po zaposlenom



Izvor: autor, na osnovu podataka Republičkog zavoda za statistiku

U okviru malih i srednjih preduzeća koja posluju na jugu Srbije najveću produktivnost u 2017. godini imali su preduzetnici koji su poslovali u delatnosti Saobraćaj i skladištenje (2.292,9 hiljada dinara po zaposlenom), kao i srednja preduzeća koja su poslovala u delatnostima: Građevinarstvo (2.153,3 hiljada dinara po zaposlenom), Usluge smeštaja i ishrane (2.556,2 hiljada dinara po zaposlenom) i Rudarstvo (2.861,0 hiljada dinara po zaposlenom).

3. FORMIRANJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Kod pokretanja bilo kog novog posla, tako i sa pokretanjem malih i srednjih preduzeća važan je prvi korak. Prvi korak u ovom poslu je odluka da se postane preduzetnik. Sledeći koraci u zavisnosti od logike pristupa, mogu da izbor proizvoda ili usluga. Naredni koraci zavise od finansijske startne pozicije tj. da li se počinje od nule ili preduzetnik namerava da kupi već postojeće preduzeće.

3.1. Izbor proizvoda – usluga

Jedan od veoma bitnih koraka u formiranju malih i srednjih preduzeća odnosi se na to da li je preduzetnik – osnivač svestan i da li mu je u potpunosti jasno kakvo preduzeće treba da formira. Svaki odabir podrazumeva temeljnu analizu koja bi se sastojala od niza pitanja.

Da li posedujem tehničko-materijalne mogućnosti i adekvatne ljudske resurse da bi uspeo s tim proizvodom ili uslugom?

Da li želim da vodim takvo preduzeće ili da obavljam takvu uslugu i da su oni kompatibilni sa karakteristikama tipa ličnosti? (Dešava se u praksi pri osnivanju malih i srednjih preduzeća da osoba koja je po prirodi prilično dinamična, puna energije, jednostavno rečeno koja je stalno u pokretu tj. „ne drži mesto“ odabere da se bavi biznisom koji podrazumeva izvesnu monotoniju. Posledica toga je da u nekoj etapi biznisa osoba oseća dosadu sa izvesnim padom motiva za postignućem).

Profesor Arnold Kuper sa Univerziteta Korgue vezano za ovaj problem je rekao: „Ako je to prodavnica zdrave hrane, menadžer mora biti dobar u kupovini prave robe kao i u njenom izlaganju, oglašavanju i određivanju cene. Takođe mora znati prodati, odnosno obučiti druge da prodaju, voditi evidenciju, plaćati dobavljače te takođe znati mnoge druge svakidašnje aktivnosti. Okretan radnik prodavnice zdrave hrane može naučiti mnoge od tih potrebnih veština, i postati sposoban pokrenuti uspešnu prodavnicu zdrave hrane. Ljudi često pokreću preduzeća u područjima koja već poznaju kako bi iskoristili svoja prethodna iskustva. Drugo pitanje koje treba rešiti tiče se načina formiranja malog i srednjeg preduzeća pre koga će implementirati određeni biznis.“¹⁷⁸

¹⁷⁸ Prema: Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru

3.2. Načini ulaska u posao

Od načina ulaska u preduzetnički posao i pri pokretanju sopstvenog biznisa praksa je pokazala da od ovog koraka u velikoj meri zavisi perspektiva preduzeća. Na raspolaganju svakom biznismenu su brojne mogućnosti za ulazak u posao. Koju će od tih mogućnosti odabrati pri ulasku u novi posao zavisi od niza faktora i okolnosti. Ako bi govorili o nekakvom hijerarhijskom pristupu ovom problemu tada na prvom mestu su potencijali preduzetnika (visina kapitala, kadrovski, organizacioni prostorni i tehničko-materijalni resursi). U direktnoj sprezi sa ovom dimenzijom su saznanja i iskustva preduzetnika u vezi proizvoda i usluga sa kojima će krenuti u biznis. Takođe, opšti kontekst poslovanja u određenoj sredini određuje kojim tipom proizvoda i usluga će se baviti preduzetnik.

Pri svemu ovome ne smemo zaboraviti kao i u svakom organizovanom radu da je čovek sa svim svojim psihosocijalnim karakteristikama ključni faktor uspeha. Biznis u malom i srednjem preduzeću se može pokrenuti na nekoliko načina kao što smo i naveli u prethodnom delu poglavlja. U pitanju su:

- kupovina odnosno preuzimanje tek pokrenutog (starog) posla tj. kupovina tuđe firme;
- osnivanje i razvoj nove firme i često pritom i uvođenje novog proizvoda i/ili usluge;
- kupovina franšize – licence za obavljanje već afirmisanog posla, i
- integrisanje (spajanje), dezintegrisanje (razdvajanje) ili izvođenje drugih pravnih radnji i finansijskih transakcija, gde se u ceo postupak konstituisanja novog privrednog i pravnog subjekta uključuje neki postojeći ili novi biznis koji je već posebno registrovan.¹⁷⁹

Da bi se odabrao neki od navedenih modela, neophodno je izvršiti temeljnu analizu svakog od njih tj. analizirati prednosti i mane i njihovu prilagodljivost za konkretnu poslovnu sredinu.

3.3. Kupovina postojeće (tuđe) firme

Preduzetnici pri ulasku u novi biznis ponekad kupuju postojeće (tuđe) stare firme (preduzeća koja već duže vreme posluju). Pri odlučivanju za ovaj potez se pred preduzetnika postavljaju brojni faktori od kojih zavisi ova odluka. Bitno je da se preduzetnik opredeli za onu

¹⁷⁹ Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru

firmu (preduzeće) koja je već afirmisana sa solidnim rezultatima poslovanja ili za onu koja je u gubitku ali ima tržišnu perspektivu a kojoj je potreban samo novi program ili izvesna promena u ljudskim resursima na primer novi menadžer sa inovacijama u poslovanju, novim i svežim idejama. Naravno, podrazumeva se da firma koja je stabilnija i ima perspektivu ima i veću cenu.

Ako je firma po svojoj prirodi poslovanja različita od kvalifikacija menadžera, njegovog stručnog profila i iskustva tada se preporučuje da preduzetnik sačuva stručni kadar posle promene vlasnika. Izlaz može biti da nađe druge radnike istog stručnog profila koji će nastaviti posao firme, proizvodnje i pružanja usluga koji će osigurati visoku satisfakciju potrošača odnosno korisnika usluga. Celi ovaj proces treba da je dobro osmišljen, planiran, organizovan jer u protivnom sledi neuspeh i kajanje.

Celi ovaj proces (procedura) obično podrazumeva nekoliko neophodnih koraka.

Prvi korak podrazumeva traženje oglasa preko medija (štampa, radio, televizija, itd...) koji mogu biti izvor informacija o prodaji ili ustupanju poslovne opreme ili objekata. Takođe pouzdane informacije mogu se dobiti od ljudi saradnika, kupaca, transportera, korisnika usluga, posrednika koji se bave prodajom nekretnina.

Drugi korak se odnosi na uspostavljanje komunikacije sa prodavcem i utvrđivanjem njegovih pravnih sposobnosti u smislu potpisivanja kupoprodajnog ugovora ili zakupničkog posla.

Treći korak se odnosi na procenu vrednosti preduzeća, radnje, i slično koja treba da se kupi. To podrazumeva objektivni i stručan uvid u dotadašnje finansijsko poslovanje (konstrukciju finansija) kako bi budući preduzetnik uvideo slabosti i prednosti dotadašnjeg finansijskog poslovanja. Kada govorimo o bilansu stanja, treba utvrditi:

- „ iznos kupoprodajnog kapitala
- potraživanje od dužnika
- zalihe robe i drugih materijalnih vrednosti
- vrednost objekta i opreme
- obaveze (dugovanja) prema poveriocima i drugi relativni podaci.,¹⁸⁰

Veoma je važno da preduzetnik koji kupuje firmu vodi računa da se neki prodavci ne drže principa poslovne etike tako da postoji potencijalna opasnost da ne iznese javno prikrivena dugovanja koja firmu pravno terete u smislu dugovanja nekom od poslovnih partnera,

¹⁸⁰ Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru

dobavljača, transportera a koji nisu vidljivi u momentu predmetnog kupoprodajnog ugovora ili zakupničkog posla. Kada preduzetnik kupuje novu firmu neophodno je da proceni i sagleda koliko je firma prosperitetna. To se ostvaruje uvidom poslovanja firme koja je predmet kupovine za poslednjih tri do pet godina. Faktori koji određuju vrednost neke firme su veoma složeni a američki ekspert za procenu vrednosti preduzeća, firmi navodi šest najvažnijih faktora:

- „ kretanje prometa i dobiti u zadnjih nekoliko godina;
- opšte stanje preduzeća koje se ili čija se radnja kupuje – stanje objekta, kompletnost i tačnost poslovnih knjiga i evidencija, moral osoblja itd.;
- potraživanja na tržištu za datom vrstom biznisa;
- ekonomski uslovi poslovanja – cene, troškovi i drugi faktori koji utiču na biznis;
- mogućnost prenošenja imidža i ostalih nematerijalnih vrednosti – npr. poslovne veze, izvori snabdevanja ili plasman i ostalog, na nivou vlasnika;
- potencijali poslovanja od značaja za prosperitet biznisa (lokacija, oprema, kupci , dobavljači i drugo).¹⁸¹

Navedene elemente o kojima se mora voditi računa pri kupovini preduzeća ukazuju na svu složenost tog problema. Naime, ako kupovinom stare firme, starog biznisa, ne može preduzetnik da poveća vrednost tog objekta, ne preporučuje se kupovina. Kupovina se ne preporučuje ni u slučaju kada novi biznis ugrožava stari biznis. Često se dešava kada preduzetnik pogreši da to dovodi do stresnih situacija, pogoršanja njegovog zdravstvenog stanja. Nije dovoljno imati novac u džepu, i obično se kaže „ da svaka budala može kupiti firmu“ zato je važno izvršiti niz procena zgrade, opreme, lokacije, da bi novi biznismen mogao da vidi šta ga čeka, tj. da bi mogao da proceni koliko će morati da uloži finansijskih sredstava da bi unapredio građevinski i tehnološki objekat. Obično se kaže, sto je inače poznata uzrečica u poslovnog svetu, „ da mudar preduzetnik kupuje budućnost stare firme a ne njenu prošlost“.

Dakle, osnovni orijentir u procesu je sagledavanje glavnog cilja a koji se odnosi na to kakav će efekat ovakvom kupovinom ostvariti.

Sposobni, kreativni i zdravi preduzetnici sa solidnom svotom kapitala, znanja i iskustva mogu firmu da preporode do tog nivoa da od stare firme naprave novu uspešnu firmu. Pri tome će

¹⁸¹ isto

preduzetnik, njegovi zaposleni i korisnici njegovih proizvoda i usluga osećati i doživeti povratnu informaciju u smislu velikog zadovoljstva. Važno je imati u vidu da kupovinom stare firme se ponekad dešava da preduzetnik kupuje, njene probleme i da ga to može odvesti u začarani krug iz kojeg je onda teško poslovno izaći a što sve može dovesti do propadanja firme.

3.4. Osnivanje i razvoj nove firme

Svaki savremeni preduzetnik ima za cilj da pored ostalog razvija nove poslove, dizajnira i lansira nove proizvode kojima se može podstaći da se zadovolje na što kvalitetniji način potrebe i želje svojih kupaca. To bi trebalo da bude permanentan zadatak, trajan proces u razvoju malih i srednjih preduzeća. Da bi ostvario ovaj zadatak neohodno je da uvodi inovativne postupke u radnom procesu, u proizvodnji, dizajniranju proizvoda i usluga kojima se bavi. Veoma je važno da preduzetnik u skladu sa svojim idejama, tendencijama, potrebama tržišta i usluga ugradi nove proizvode u svoj program i ponudi kupcima. Postoje mnoge dileme šta je to novi proizvod, međutim uobičajena kalsifikacija se svodi na dve osnovne dimenzije:

- a) za svet novi proizvodi (to su proizvodi koji se prvi put pojavljuju na tržištu, novi po dizajnu, po funkciji, oni čine 10% od ukupnog broja novih proizvoda)
- b) nove linije proizvoda (odnose se na proizvode koji nisu novi na tržištu, ali ih radna organizacija prvi put proizvodi i oni su za nju novi, i ubacuju se kao takvi na već postojeće tržište, čine 20% od ukupnog broja proizvoda)
- c) proširenje postojećeg ponudbenog asortimana (ovi proizvodi su novi i oni dopunjuju postojeću liniju proizvoda preduzeća i učestvuju sa 20% ukupnog broja novih proizvoda)
- d) unapređenje postojećeg ponudbenog asortimana (odnosi se na uvođenje već postojećih proizvoda ali sa izvesnom modifikacijom sadržaja funkcija, učestvuju sa 20% ukupnog broja novih proizvoda)
- e) repositionirani proizvodi (odnosi se na proizvode koji su dobili novu namenu ili primenu, plasiraju se na novim tržištima a učestvuju sa 10% ukupnog broja novih proizvoda)
- f) proizvodi sa smanjenim troškom (to su stari proizvodi ali sa smanjenim troškovima proizvodnje, učestvuju sa 10% u ukupnom broju novih proizvoda)

- g) proizvod sa novim uslugama (odnosi se na postojeće proizvode ali sa novim pratećim uslugama, servisnim, transportnim, finansijskim, učestvuju sa 10% u ukupnom broju novih proizvoda)

Možemo da izvedemo zaključak da je neophodno pri uvođenju novih proizvoda neophodno ispitati potrebe i želje kupaca i držati se tog osnovnog orijentira.

3.5. Kupovina franšize

Pod ovim trećim bazičnim pristupom kod pokretanja novog posla vezano za mala i srednja preduzeća je kupovina franšize. Pod franšizom se podrazumeva ugovorni odnos između velike afirmisane firme i malog ili srednjeg preduzetnika. Sadržaj ovog ugovora se odnosi na to da velika firma koju nazivamo franšiza ustupa uz izvesnu naknadu znanja, tehnologiju posla, firmu, marketing model ili deo svog proizvodnog ili prodajnog posla. Ovaj ugovor je specifičan po mnogo čemu. To je kontinuirani ugovorni aranžman sa dugoročnim dejstvom. Predstavlja specifičnu poslovnu simbiozu između velikog, malog i srednjeg preduzeća koja je definisana čvrstim ugovornim određenjem. Franšizant je malo ili srednje preduzeće koje redovno, prema prispelim obavezama plaća tantijeme franšizoru. Visina provizije zavisi od toga koliko je proizvod atraktivan, profitabilan, kolike napore treba da uloži franšizant. Primeri ovakvih ugovornih formi su na primer Addidas, Nike, Sony, Pansonic, McDonalds koje u svom poslovanju imaju veliki broj franšizanata. Franšiza je idealna forma poslovanja za mala i srednja preduzeća kojima nedostaju eksperti, znanje, a mogu ga pribaviti ovom vrstom ugovora.

Franšiza ima svoje prednosti ali i nedostatke koji su prikazani u tabeli br. 30.

Tabela 30: Prednosti i nedostaci franšizma

Prednosti	Nedostaci
dokazane poslovne metode	pomankanje nezavisnosti
uvežbavanje	trajna obaveza
utemeljeni ugled	pomanjkanje individualnog identiteta
minimalni rizik	teško je poništiti ugovor

Izvor: Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru

3.6. Integracija i dezintegracija

Pod ovim podrazumevamo preuzimanja, integracije u kojima preduzeća koja posluju u nezavisnom vlasništvu formiraju nov poslovni sistem. U prošlosti u SAD poznata četiri velika talasa spajanja:

- prvi talas je bio 1901. (u ovom slučaju podrazumeva integraciju preduzeća koja u svojoj ponudi imaju iste proizvode ili usluge)
- drugi talas 1920. (podrazumeva integraciju dva preduzeća koja su prvobitno bila u relaciji kupac – prodavac)
- treći talas 1968. (podrazumeva integraciju u isto vlasništvo preduzeća koja u svom proizvodnom programu imaju različite proizvode).

Pod dezintegraciju podrazumevamo istupanje preduzeća koja posluju pod istom vlasničkom strukturom a u jednom momentu poslovanja iz raznih razloga nastavljaju da posluju samostalno. Primer je kada su pre nekoliko decenija iz PKB istupila preduzeća „Frikom“ i „Glutin“ počela samostalno da posluju.

3.7. Karakteristike razvoja malih i srednjih preduzeća u današnjim uslovima

U toku 20-tog veka naročito u zadnjoj deceniji i početkom 21-og veka došlo je do velikih turbulencija na društvenom, političkom a time i na ekonomskom planu u mnogim zemljama sveta, a što je imalo odraza i na razvoj srednjeg i malog biznisa. Navešćemo i ukratko opisati neka od značajnih zbivanja i ukratko ih opisati.

a) Proces globalizacije

Ovaj proces je od planetarnog značaja jer je doveo u velikoj meri do prestrukturiranja mnogih nacionalnih privreda posebno u Evropi i u onim zemljama koje su se nalazile ili se nalaze u fazi tranzicije iz socijalističkog i državnog u kapitalistički sistem, koji karakteriše privatna svojina i preduzetničko privređivanje. Zbog zastarelih tehnologija, organizacije preduzeća, zbog uvoza kvalitetnijih sirovina i robe, jeftinije inostrane robe mnoga preduzeća su bankrotirala ili su zahtevala finansijske infuzije od strane države. Mnoga preduzeća su otkupljena od privatnih vlasnika, akcionarskih društava i investicionih kompanija. To je rezultiralo naglim razvojem ovih organizacija tako da danas one posluju u okviru velikih inostranih multinacionalnih korporacija.

Sve je ovo dovelo do praktično, „usisavanja“ nacionalnih industrija. Takođe, i neadekvatno izvedene privatizacije su uticale da dođe do ovakvih negativnih efekata. Zato se mnoge zemlje okreću malom i srednjem biznisu. Razlog ovom okretanju je jednostavan a leži u tome što biznis zbog svoje specifičnosti može da opstane i da se adekvatno razvija u uslovima globalizacije tržišta. Naravno, poslovanje malih i srednjih preduzeća je usmereno na lokalne prostore i malu potražnju usluga i robe.

Mala i srednja preduzeća, mali i srednji biznis zbog izvesnih ograničenosti nisu primamljivi za inostrane investitore.

b) Porast nezaposlenosti

U poslednjih godina u svim zemljama je došlo do pojave nezaposlenosti i to mladih i školovanih kadrova. Razvoj nezaposlenosti je posledica razvoja nauke i tehnike gde mnoge poslove, naročito u industriji obavljaju mašine.

Tako na primer u poljoprivredi zbog razvoja tehnologije, savremenih mašina za obradu zemljišta opala je u velikoj meri potreba za živom snagom. Takođe, u industriji, građevinarstvu i drugim privrednim granama roboti na mnogim pozicijama radnog procesa zamenjuju čoveka. Osim toga, porast demografskog faktora je doveo do toga da je došlo do priliva mladih i školovanih kadrova za koje nema mesta, a takođe povećao se broj radnika koji su ostali bez posla iza tako propalih preduzeća. Za tim radnicima koji su obrazovani za rad u drugačijim tehnološkim uslovima je prestala i potreba.

Pri svakoj promeni vlasništva novi vlasnik vrši reorganizaciju kako tehničko materijalnih sredstava tako i radne snage. On na taj način sprovodi, što je sasvim opravdano i razumljivo gledajući sa njegovog aspekta i „kresanje“ troškova u svakom delu radnog procesa. To je prirodno i uslov razvoja firme.

c) Razvojni proces

Treći razlog uspona i razvoja malog i srednjeg biznisa leži u činjenici da je u današnjim uslovima razvojni proces po mnogo čemu specifičan. Kada govorimo o specifičnostima mislimo pre svega na :

- „ Razvoj tercijalnog (uslužnog) sektora, koji upravo kroz delatnost malih i srednjih preduzeća (MSP) ostvaruje najbrži rast;

- Razvoj informatike, koja se kao sadržaj i/ili metod poslovanja obavlja, na ovaj ili onaj način, u svim oblastima privrede i društvenim delatnostima, a takođe i u oblasti malog i srednjeg biznisa;
- Razvoj i uspešno poslovanje brojnih MSP čija delatnost, kao komplementarna, zaokružuje poslovanje brojnih velikih poslovnih sistema-bilo proizvodnjom, ugradnjom ili servisiranjem dodatnih komponenti opremi i/ili osnovnim proizvodima tih sistema; takođe i sprovođenjem i drugih raznovrsnih proizvodnih, proizvodno uslužnih ili uslužnih poslova za potrebe ovih sistema;
- Razvoj novih privrednih grana i društvenih grana i poslova koje uspešno obavljaju upravo mala i srednja preduzeća.¹⁸²

Nepobitna je činjenica da je ekonomski razvoj svake zemlje povezan i uslovljen sa razvojem malih i srednjih preduzeća. Poznata je činjenica da neke korporacije koje danas broje hiljade radnika su nekada bile firme sastavljane od samo jednog zaposlenog, a dostigle su nivo velikih firmi.

Za očekivati je da će mnoga od malih i srednjih preduzeća prerasti u velike korporacije. Neophodno je za razvoj zemlje da postoji veliki broj malih i srednjih preduzeća radi postojanja konkurencije koju velike firme teško ostvaruju upravo zbog svoje veličine. Mala preduzeća u današnjim uslovima na neki način dopunjavaju poslovanje velikih preduzeća, figurativno rečeno princip spojenih sudova. U zemljama koje su još u razvoju mala i srednja preduzeća obezbeđuju stanovništvu potrebe i usluge, a takođe zapošljavaju određen broj radne snage. Sve to povoljno utiče i na opstanak društva.

d) Budućnost malih i srednjih preduzeća

Vrlo je teško i nezahvalno sa današnjeg aspekta prognozirati budućnost malih i srednjih preduzeća. Osnovni razlog leži u činjenici da se nauka i tehnologija tako brzo razvijaju. Ne možemo pretpostaviti sa punom sigurnošću do kakvih će izuma nauka doći a što može imati razne reperkusije na mala i srednja preduzeća. Jedno je tačno a to je da možemo izneti određene pretpostavke, uzimajući značaj malih i srednjih preduzeća, malog i velikog biznisa.

Državne agencije u svim zemljama ulažu sredstva u mala i srednja preduzeća što je dobar znak za perspektivu razvoja u budućnosti ovih preduzeća. Jedna studija je pokazala da su mala preduzeća profitabilnija od velikih. I to je razlog za optimizam u smislu opstanka i razvoja

¹⁸² Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru

preduzeća. S obzirom da se ljudsko znanje udvostručuje svakih pet godina mala preduzeća moraju voditi o tome računa, da bi se blagovremeno prestrojila. Vlade mnogih zemalja u svoje privredne razvoje uvode preduzetničko obrazovanje od srednješkolskog nivoa i na fakultetima, kako bi i na taj način pospešili razvoj malih i srednjih preduzeća. Danas su u svetu prisutni mnogi trendovi koji podstiču razvoj preduzetništva.

3.8. Rast malih i srednjih preduzeća

Rast malih i srednjih preduzeća se može definisati sa nekoliko aspekata. To su:

- finansijski (podrazumeva rast preduzeća sa aspekta rasta profita, prihoda i imovine)
- strateški (podrazumeva način reagovanja preduzeća u svom poslovnom okruženju tj. kakvi su strateški ciljevi i planovi u odnosu na konkurenciju u okruženju)
- strukturni (podrazumeva način na koji se preduzeće interno organizuje sa akcentom na menadžment preduzeća, odgovornosti, i hijerarhijsku komunikaciju.)
- organizacioni (podrazumeva promene u preduzeću sa akcentom na inovativnost organizacione kulture, uloge preduzetnika i njegovog stila vođenja preduzeća.)¹⁸³

3.9. Organski rast preduzeća

Pod organskim rastom preduzeća podrazumevamo povećanje bruto prihoda, profita i tržišnog udela. Organski rast preduzeća se još naziva i interni rast i glavna karakteristika koja ga odlikuje je da se rast odvija sporo i da može da traje dug vremenski period. Menadžment preduzeća ostvaruje organski rast preko nekoliko strategija. To su:

- strategija intenzivnog rasta i ekspanzije preduzeća
- strategija diversifikacije preduzeća
- strategija modernizacije.¹⁸⁴

¹⁸³ Wickham, P. A. (2006). Strategic entrepreneurship. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, str. 223

¹⁸⁴ Isaković, S. (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Zenica, Univerzitet u Zenici Ekonomski Fakultet

3.9.1 Strategija ekspanzije preduzeća

Ova strategija se primenjuje korišćenjem tri alternativne strategije a to su:

- a) penetracija tržišta (njen osnovni cilj je povećanje prodaje proizvoda na postojećem tržištu uz primenu agresivnih marketinških alata)
- b) razvoj tržišta karakterističan je po tome što preduzeće otvara nova tržišta i plasira na nova tržišta)
- c) razvoj proizvoda (preduzeće plasira nove proizvode i plasira ih na već postojećem tržištu)

Ova strategija ima svoje mane i prednosti. Prednosti su:

- rast preduzeća je veoma spor ali se može kontrolisati;
- postojeći resursi mogu biti efikasnije iskorišćeni;
- kapital za rast preduzeća nije potrebno posuđivati imajući u vidu da za ovakvu vrstu rasta preduzeća nije potrebna veća količina novca;
- rastuće preduzeće je u boljoj poziciji na tržištu u odnosu na konkurenciju,
- nije potrebno praviti značajne promene u menadžmentu.¹⁸⁵

Nedostaci su:

- spor rast zahteva veoma dug razvojni period što predstavlja pretnju od konkurencije
- rast preduzeća zasnovan na postojećim proizvodima nije uvek moguć
- preduzeća gube prilike za iskorišćavanje mnogih prilika zbog ograničavanja na postojeće proizvode.¹⁸⁶

Ova strategija se najčešće primenjuje u malim i srednjim preduzećima kojima je vlasnik ujedno i vlasnik preduzeća.

¹⁸⁵ (Isto)

¹⁸⁶ (Isto)

3.9.2. Strategija diversifikacije preduzeća

Diversifikacija preduzeća omogućava da se preduzeće prilagodi potrebama tržišta, novim proizvodima, ili komplementarnim proizvodima na već postojećem tržištu na kome posluje. Ona se najčešće primenjuje i zasniva se prema Ansoffu na kombinaciji postojećih i novih proizvoda. Matrica proizvoda je predstavljena u tabeli u nastavku.

Tabela 31: Matrica proizvoda – tržišta i strategija rasta

Tržište	Proizvod	
	Postojeći proizvod	Novi proizvod
Postojeće tržište	Penetracija tržišta (penetriranje na postojeća tržišta sa postojećim proizvodima)	Razvijanje proizvoda (uključivanje novih proizvoda na postojeća tržišta)
Novo tržište	Razvijanje tržišta (ulazak na nova tržišta sa postojećim proizvodima)	Diverzifikacija (uvođenje novih proizvoda na nova tržišta)

Izvor: autor, prema Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York

Strategija diversifikacije se najčešće primenjuje kada preduzeće ne može da obezbedi finansijska sredstva za strategiju intenzivnog rasta, kada ne može ispuniti zahteve tržišta korišćenjem samo strategije intenzivnog rasta i kada ova strategija obezbedi veću profitabilnost na tržištu.

3.9.3 Strategija modernizacije preduzeća

Ova strategija podrazumeva modernizaciju tehničko-materijalnih sredstava, tehnologije i znanja ljudskih resursa. Veće EU je u Lisabonu 2000. godine donelo strategiju da Evropa do 2010. godine bude najdinamičnije tržište na svetu, da održi ekonomski rast, otvori mogućnosti za veće samozapošljavanje itd. Strategija modernizacije je bazirana na inovacijama u okviru tehnologije, proizvodnje novih proizvoda, ponude savremenih usluga, korišćenje novih repromaterijala, otvaranje novih tržišta i formiranje sasvim nove industrijske organizacije. Na

ovome poslu preduzeće pristupa na multidisciplinarnan način, uz angažovanje ekonomista, menadžera, stručnjaka za marketing, poslovnih psihologa itd. Osnovni cilj je unapređenje kvaliteta usluga i proizvoda da bi potrošači bili što zadovoljniji.

3.10. Neorganski rast preduzeća

Neorganski rast preduzeća je karakterističan po tome što rast preduzeća zavisi od eksternih faktora. Ovaj rast je veoma dinamičan jer preduzeće može da raspolaže većim prihodom a i zbog toga što može koristiti sinergijski efekat spajanja, a što znači da jedno preduzeće može da kupi drugo, da se udruži i da zajednički nastupaju na tržištu. Neorganski rast preduzeća se realizuje kroz dve strategije. To su:

1) Merdžeri ili akvizicija

Merdžer ili akvizicija se deli na tri vrste:

- akvizicija preduzeća s preduzećem u istoj industriji koje ima iste ili slične proizvode;
- akvizicija preduzeća s preduzećem u istoj industriji koje ima različite nivoe istog proizvodnog procesa;
- akvizicija preduzeća s preduzećem koje nije u istoj industriji ili ima različite linije proizvoda (ovakve akvizicije nazivaju se i konglomerat menadžeri)"

Prednosti primene ovakve strategije su:

- stvaranje ekonomije obima,
- stvaranje ekonomije širine,
- većoj iskorišćenosti resursa,
- stvaranju sinergijskog efekta,
- mogućnosti diversifikacije delatnosti

Mane primene ovakve strategije su:

- podstiču stvaranje monopola,
- kroskulturalne razlike su prepreke uspehu merdžera

2) Join venture – osnovne karakteristike ovakve strategije su vremenski ograničeno trajanje udruživanja dva preduzeća u cilju realizacije projekata i preduzeća koja

se odluče za primenu ovakve strategije, mogu biti domaća ili kombinacija domaćeg i stranog preduzeća, što je trenutni trend.¹⁸⁷

3.11. Razlozi rasta malih i srednjih preduzeća

Najnovija dostignuća u oblasti tehnologije a posebno u oblasti informatičke tehnologije utiču na to da potrošači menjaju svoje navike ali i potrebe. Posledica toga su razne promene na tržištima kojima se mala i srednja preduzeća, da bi opstala i razvijala se, moraju kontinuirano prilagođavati kako ne bi izgubila tržišnu trku. Postoji više razloga koji utiču na to da mala i srednja preduzeća konstantno u tržišnoj borbi usavršavaju svoja poslovanja. Najčešći razlozi su:

- opstanak preduzeća,
- ekonomija obima,
- ekonomija širine,
- razvijanje tržišta,
- modernizacija tehnologije,
- politika vlade.

¹⁸⁷ Isaković, S., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Zenica, Univerzitet u Zenici Ekonomski Fakultet

4. MODELI RASTA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

4.1. Životni ciklus preduzeća

Od velikog broja faktora zavisi kako će se razvijati malo ili srednje preduzeće. U prvom redu to zavisi od načina poslovanja, od načina kako se menadžment prilagođava promenama na zahteve tržišta. U tom početnom ciklusu se postavljaju temelji rasta preduzeća. Ukoliko preduzeće tj., njegov menadžment posluje u smislu da formira takav fleksibilan model koji omogućava rast preduzeća, takvo preduzeće će imati svoj životni ciklus. Izvršena su mnoga istraživanja empirijskog i teorijskog karaktera da bi se otkrili najadekvatniji modeli rasta preduzeća. Prolazeći kroz razne životne cikluse preduzeća prolaze razne faze, i razne krize. Svaka faza može zaustaviti preduzeće u njegovom razvoju. Ovaj proces je predstavljen u tabeli br. 32.

Tabela 32: Razlozi za promene u fazama rasta

Faza (Churchill i Lewis)	Faza (Scott i Bruce)	Mogućnost pada u krizu
Egzistencija	Osnivanje	Administrativni poslovi, nedostatak vremena, fokus na profitabilnost
Preživljavanje	Preživljavanje	Upravljanje povećanim brojem kupaca, povećana potreba za boljom informacijom
Uspeh	Rast	Uloga menadžera i vlasnika bi se verovatno trebala razdvojiti: konkurentski pritisak većih preduzeća, zahtev za formalnijim sistemom
Ekspanzija	Ekspanzija	Uloga menadžera i vlasnika se razdvajaju; finansije mogu postati problem može postati upravljanje zahtevima kupaca
Zrelost	Zrelost	Manjak inovacija; vlasnik je dislociran

Izvor: autor, prema Levy, M., Poweoo, Ph. (2004). Strategies for Growth in SMEs- The Role of Information and information Systems; Elsevier Limited, Oxford

Kao što se vidi iz tabele u nekim fazama preduzeća menadžment nailazi na dileme koju odluku doneti da bi preduzeće nastavilo uspešno poslovati. Uglavnom mnogi autori su saglasni u jednom a to je da preduzeće zapadne u krizu jer nedostaje inovacija, teško se prilagođavaju novim zahtevima tržišta.

Do danas je formirano nekoliko modela rasta preduzeća. Među njima su najpoznatiji i najpopularniji sledeći modeli:

- 1) Adižesovog modela rasta preduzeća
- 2) Greinerov model rasta preduzeća
- 3) Galbraithov model rasta preduzeća
- 4) Miler-Freisenov model rasta preduzeća
- 5) Churchill-Lewison model rasta preduzeća
- 6) Quinn- Cameronov model rasta preduzeća

4.2. Društvo za budućnost - Trendovi u svetu koji podstiču preduzetničke prilike

Društveni trendovi

Rast i proizvodnja znanja i društva zavisnog od znanja. Procenjuje se da veliki broj ljudi radi kod kuće u prikupljanju, obradi, analiziranju, sintetizovanju, pothranjivanju informacija koje će predstavljati temelje znanja u 2020.godine).

Tehnološki trendovi

Rastuća tehnologija u privredi i društvu, razvoj robotike i veštačke inteligencije će snažno uticati na način života i rada ljudi. Znatno će se skratiti vremenski interval od nastanka ideje do njene realizacije.

Obrazovni trendovi

Doći će do ekspanzije znanja na svim područjima ljudske aktivnosti. Nove tehnologije će uveliko olakšati osposobljavanje hendikepiranih tako da se i oni pojavljuju u znatnom broju kao radna snaga.

Trendovi u radnoj snazi i radu

U budućnosti će doći do većeg zapošljavanja. Procenjuje se da će od 2015 do 2025 godine biti zaposleno oko 60% zaposlenih. Doći će do porasta radne etike i time zadovoljstva u poslu.

Trendovi u vrednosti i shvatanjima

Očekuje se da će doći do više socijalne zaštite i više usluga za zbrinjavanje hendikepiranih osoba kao što su: gluvi, slepi, siromašni, nemoćni i ostareli.

Porodični trendovi

Roboti i uopšte elektronska mašinerija smanjiće potrebu za radnom snagom, ali se otvara široko područje za mali i srednji biznis u smislu obogaćivanja sadržaja dokolice.

Dokoličarima treba pružiti što više mogućnosti kako bi kreativno ispunili svoje slobodno vreme.

Ovo su samo su neki elementi o kojima treba voditi računa u budućnosti u vezi razvoja malih i srednjih preduzeća u budućnosti.

Na kraju bismo mogli podeliti preduzeća uzimajući u obzir eksploziju znanja i tehnologije u svetskim razmerama.

Prvo. Na osnovu navedenih dimenzija razvoja društva i nauke u budućnosti možemo reći da, će ona mala i srednja preduzeća, koja budu blagovremeno u svoje programe, planove razvoja i poslovanja inkorporira savremena znanja i tehnologiju, najverovatnije krenuti u pozitivnom razvojnom smeru.

Drugo. Stabilniji i brži razvoj ostvariće MSP koja će uspeti da se povežu u veći poslovni sistem na osnovu kooperacije u formi franšizinga, klastera ili po nekom drugom sistemu, naravno povezanost može biti privremena, trajna i sl.

Treće. Šansu u budućnosti će imati ona mala i srednja preduzeća koja će svoj razvoj bazirati na osnovama inovacija. Iako mnogi stari poslovi i zanati polako nestaju ipak primenom inovacija oni se modernizuju.

U svemu što smo naveli ne možemo da zaboravimo čoveka, menadžera tj., ljudski faktor. Samo uspešni kreativni menadžeri mogu postići dobre rezultate. Osnovni zahtev koji se pred njih postavlja je permanentno učenje, usavršavanje, osposobljavanje, rad sa ljudima, i sveukupan rad na sebi.

4.3. Faktori koji ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća

Postoji mnogo faktora koji ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća. Prema autoru Isakoviću to su:

- Finansije

Ovo je najčešći problem sa kojim se susreću mala i srednja preduzeća. Problem je posledica neizgrađenost rejtinga kod poslovnih banaka, a što ima za posledicu teško dolaženje do svežeg kapitala. Ukoliko malo i srednje preduzeće ne reši ovaj problem može da mu preti bankrot.

- Tržište

Ovaj problem se sagledava u tome što se malo preduzeće teško snalazi na tom tržištu gde vlada konkurencija sa dugogodišnjim iskustvom. Zato se mala i srednja preduzeća pozicioniraju na deo tržišta koje se naziva „tržišna niša“. Na njoj je mali broj kupaca a postoje i problemi sa distribucijom proizvoda za koje velika preduzeća nisu zainteresovana.

- Menadžment

Kako raste malo preduzeće, menadžment treba da se širi stručnim kadrom, novim funkcijama, novim odeljenjima kao što su organizacija itd. Ukoliko nema efikasne kordinacije i kontrole od strane menadžera preduzeće može da dospe u krizu.

- Nedostatak znanja

Pošto preduzeće raste, razvija se osećaj potreba za kadrom koji raspolaže određenim specifičnim znanjem.

U tom smislu, mala i srednja preduzeća treba da zapošljavaju novi kadar sa potrebnim znanjima inače mogu da se suoče sa bankrotom zbog nedostatka znanja.

- **Pregovaračka moć kupaca**

Neophodno je fleksibilno reagovati na sve promene na tržištu, naročito kada se to odnosi na promenu cena i rokova plaćanja. Vrlo je važno da mala i srednja preduzeća imaju fleksibilnost u prilagođavanju uslovima tržišta, cenama itd.

- **Pregovaračka moć dobavljača**

Ovo se odnosi na blagovremeno i po prihvatljivoj ceni nabavljanje repromaterijala za proizvodnju. U tom smislu neophodno je sa dobavljačima uspostaviti takve odnose da rade na smanjenju cena, na smanjenju troškova pri dobavljanju materijala i rokovima isporuke.)

- **Strateška opredeljenja** (Veoma je važno imati razvijenu strategiju)

- Nepoverenje,
- Delegiranje,
- Nedostatak preduzetništva.

5. MOTIVI I MOTIVACIJA

Motivi su ono što pokreće čoveka na ponašanje, bilo gde i bilo kada se nalazio. Osim pokretača na aktivnost čovekovo ponašanje je obojeno i njegovom ulogom u porodici, društvu, na poslu. Kada se razloži celi proces koji utiče na aktivnost čoveka, osnovna jedinica tog procesa koji se zove motivacija je motiv (pokretač). Motiv se prema rečniku psiholoških pojmova definiše kao "svesni ili nesvesni povod i podstrek na određenu delatnost."¹⁸⁸

Sam naziv vodi koren iz latinskog jezika od reči *movere* što znači pokretanje. Motiv je dakle pokretač, ali osim što pokreće ljude na aktivnost on ih, s obzirom na svoju prirodu, i usmerava u određenom pravcu tj. do određenog cilja. Pošto je čovek za razliku od ostalih bića svesno biće, biće etike, on i kontroliše motive u procesu motivacije. U suprotnom se ne bi razlikovao od životinja.

U literaturi se mogu naći i neki drugi izrazi kojima se označava motiv. To su: "instinkt", "interesovanje", "nagon", "potreba", "okidač", itd. U radu će se koristiti pojmovi motiv i motivacija, jer se ipak ovi izrazi međusobno razlikuju u zavisnosti u kojoj naučnoj disciplini se koriste. Tako na primer, instinkt je urođeni oblik ponašanja koga aktivira neki podsticaj iz sredine i usmeren je na, uglavnom, zadovoljenje nekih osnovnih potreba organizma, kao što su glad, žeđ itd. Motiv kao pojam ima daleko šire značenje. Motive nalazimo u ekonomiji, biologiji, fiziologiji, sociologiji, i sl. U literaturi se navodi više definicija motiva. Jedna od najviše eksploatisanih je definicija američkog psihologa Olporta koji pod motivom podrazumeva svaki uslov koji ličnost pokreće na neku aktivnost i na razmišljanje. Psiholozi Kreč i Kračvild pod motivom podrazumevaju potrebu ili želju udruženu sa namerom da se postigne odgovarajući cilj.¹⁸⁹

Pošto je čovek socijalno biće, osim osnovnih (bioloških) motiva njega na kreativnost pokreću i socijalni motivi. Podela motiva u onom obliku i kvalitetu, koliko je potrebno, za obradu i razumevanje teme iz ekonomije u radu je u priličnoj meri modifikovana, tako da ona zadovolji, u potpunosti predmet istraživanja, tj., nemonetarne podsticaje (motive).

¹⁸⁸Krstić, D., (1988), Psihološki riječnik, IROVuk Karadžić, Beograd,

¹⁸⁹Kreč, D., Kračvild, R.S., Balaki I.L. (1972), Pojedinaac u društvu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd

Tabela 33: Osnovne pokretačke snage ljudske aktivnosti

BIOLOŠKI MOTIVI	SOCIJALNI MOTIVI	
<ul style="list-style-type: none"> • potreba za hranom • potreba za vodom • potrebe za alkoholom • potreba za pušenjem itd. 	Usmerene na obezbeđenje lične egzistencije i afirmacije	Usmerene na povezanost sa drugim ljudima
	<ul style="list-style-type: none"> • motiv borbenosti • motiv sigurnosti • motiv za sticanjem • motiv za priznanjem i ličnom afirmacijom • motiv za samoaktualizacijom • motiv za postignućem (uspehom) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gregarni motiv (potreba za vezanošću za neku grupu) • Motiv za afektivnom vezanošću (da voli i da bude voljen/prihvaćen) • Motiv zavisnosti (potreba za podrškom drugih ljudi) • Altruistički motiv (potreba da se drugima pomaže)

Izvor: autor prema Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

Iako su, kako je prikazano u tabeli, motivi posebno izdvojeni, oni su u međusobnim pozitivnim korelacijama. Tako, da bi čovek realizovao svoje egzistencijalne potrebe, neophodno je da radi i da zarađuje novac. Mnoge od navedenih bioloških potreba se formiraju u procesu rada. To su glad, žeđ, potreba za pauzama u radu i sl. Socijalne motive karakterišu sledeće dimenzije:

- rezultat su procesa socijalizacije;
- zasnivaju se na psihološkim potrebama;
- zadovoljavaju se kroz interakciju sa drugim ljudima i motivaciona osnova su socijalnog ponašanja i
- više ili manje su opšte pokretačke snage ponašanja članova neke grupe¹⁹⁰

¹⁹⁰ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

5.1. Definicija motivacije

Motivi u svom formiranju pa do realizacije prolaze kroz dinamičan proces koji nazivamo motivacijom. Postoji više objašnjenja motivacije i motivacionog procesa. Uglavnom analizirajući dosadašnja i dostupna kroz literaturu saznanja o motivaciji možemo da izvedemo generalno neke opšte elemente motivacije. Naime, u osnovi svih objašnjenja motivacija se objašnjava tendencijom koja je usmerena na pribavljanje nekog zadovoljstva ili da se izbegne neka neprijatnost. Ovo je karakteristično za hedonističko objašnjenje motivacije. Homesostatično objašnjenje daje akcenat na fiziološki aspekt. To znači kada se u organizmu poremeti biohemijska homeostaza/ravnoteža, tada je organizam usmeren na uspostavljanje (vraćanje) ravnoteže. Biološki model objašnjava motivaciju određenom akumulacijom energije koju kada je organizmu potrebna otpušta je. Na primer, kada se kod zaposlenog akumulira tokom dužeg vremena nezadovoljstvo uslovima rada, klimom u radnoj organizaciji, konfliktima sa kolegama, on to nezadovoljstvo otpušta kroz suze tj., plakanje. Model je dobio naziv "hidraulični". Proces se upoređuje sa buretom koje je prepunjeno vodom i ono se preliva napolje i ovo je nenormalan proces. Ali kada se višak vode propusti kroz ventil to je normalan proces. Egzistencijalni model objašnjenja je karakterističan po tome kada, na primer, radnik ostvari neki posao i posle toga oseća zadovoljstvo, ličnu vrednost. Inače većina ljudi ima tendenciju da se afirmiše u nekoj oblasti.

Dakle, na osnovu iznetih elementarnih činjenica o objašnjenjima opšteg modela motivacije, možemo proces pokretanja i regulisanja određene delatnosti koja je usmerena ostvarenju nekog cilja.

Naš socijalni psiholog Nikola Rot je definisao motivaciju: „kao proces svesnog pokretanja i usmeravanja aktivnosti čoveka radi postizanja određenog cilja.”¹⁹¹ Takođe, Motivacija se može definisati kao opšti pojam koji sadrži potrebe, želje, stremljenja, nagone i težnje.¹⁹² Baron definiše motivaciju kao kao skup procedura povezanih sa dinamizmom koji jača akciju i usmerava je u pravcu postizanja nekog oblika objektivnosti.¹⁹³ Džons tvrdi da je motivacija način na koji se neka akcija, odnosno ponašanje razvija, pojačava, nastavlja,

¹⁹¹ Barjaktarović, L., Jović, Z., Milojević, M. (2013). Poslovne finansije, Beograd: Univerzitet Singidunum

¹⁹² Čizmić, S., Kondić, V. (Eds.) (2003). Psihologija rada u formuli uspeha organizacije, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju

¹⁹³ Baron, R.A. (1983). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

fokusira, stabilizuje, poprima oblik ličnog ili nezavisnog odgovora koji se u preduzećima uspostavlja.¹⁹⁴ Iz perspektive Higinosa, motivacija je ugrađen stimulan za ispunjavanje diskontentiranih ili nezadovoljnih potreba.¹⁹⁵

Vroom je definisao motivaciju kao psihološki proces koji dovodi do delovanja u određenom smeru kako bi se postigao određeni cilj.¹⁹⁶ Mitchell objašnjava da je motivacija emocionalna procedura koja izaziva stimulaciju, način i istrajnost planiranih aktivnosti koje su usmerene ka postizanju cilja.¹⁹⁷ Kim i Li motivaciju definišu kao pokretač koji podstiče pojedinca da deluje ili se ponaša na određeni način ili barem da razvije sklonost za specifično ponašanje¹⁹⁸.

Takođe, motivacija može biti intrinzična (unutrašnja ili suštinska) i ekstrinzična (spoljašnja). Unutrašnja motivacija znači samogenerisani nagon koji dolazi iz osobe i utiče na njegovo ponašanje u određenom pravcu. Intrinzična motivacija se takođe može definisati kao unutrašnji poduhvat da se zadovolji određena potreba i zato se povezuje sa nemonetarnim nagradama. S druge strane, ekstrinzična motivacija se odnosi na eksterne ili materijalne nagrade i podsticaje.¹⁹⁹

5.2. Radna motivacija (opšti pristup)

Rad sa ljudima kroz efikasnu komunikaciju i adekvatnu motivaciju zaposlenih, kao i upravljanje zaposlenima putem autoriteta, odgovornosti, vlasti, moći i uticaja, osnovni je i svakodnevni zadatak menadžera, bez obzira na veličinu preduzeća i delatnost u kojoj ono posluje.

Pokazalo se kroz teoriju i praksu da je radna motivacija u preduzećima, jedan od najvažnijih faktora u razvoju, svakog preduzeća u realizaciji postavljenih planova, zadataka i ciljeva firme. Osim toga motivisan radnik je ključ svakog uspeha jednog radnog kolektiva.

¹⁹⁴ Jones, E. (1955). *The Life and Work of Sigmund Freud*, 2., New York: Basic Books.

¹⁹⁵ Higgins, J.M. (1994). *The Management Challenge*. (2nd Ed.). New York: Macmillan.

¹⁹⁶ Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, Wiley, New York, NY.

¹⁹⁷ Mitchell, T.R., Mickel, A.E. (1999). The meaning of money: An individual – difference perspective. *Academy of Management Review*, 3, pp. 568 – 578.

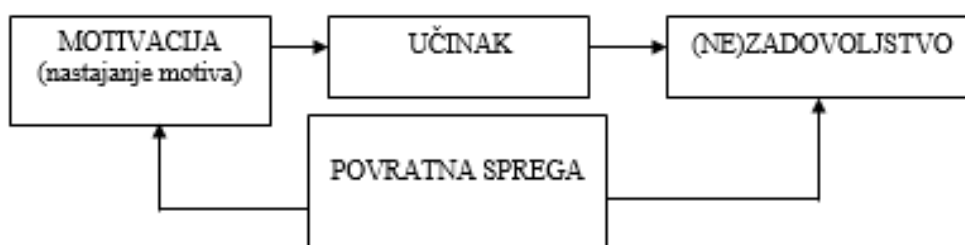
¹⁹⁸ Jeamu, L., Kim, Y., Lee, Y. (2008). A web-based program to motivate underachievers learning number sense, *International Journal of Instructional Media*, 35 (2), pp.185–194 (2008).

¹⁹⁹ Sansone, C., Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. San Diego: Academic Press.

Svaki menadžer, bilo sa kog hijerarhijskog nivoa rukovođenja želi da ima u svom preduzeću motivisane radnike. Ukoliko su radnici radno motivisani, doživljavaju svoje radno mesto, svoje preduzeće sa pozitivnim emocijama. Tu pozitivnu energiju instaliraju u svoj radni proces, tako da celo preduzeće, organizacija predstavlja stimulativnu sredinu.

Na osnovu nalaza posebno medicine i primenjene psihologije stavovi i uverenja prema radnoj motivaciji su se vremenom menjala tako da danas menadžeri ne shvataju više radnu motivaciju kao nešto što radnik unosi u preduzeće samim zaposlenjem. Istraživanja u navedenim naukama su ukazala da nije potrebno samo poznavati kvalifikaciju radnika, njegove veštine, znanja, sposobnosti, nego i njegove druge psihološke kvalitete. U prvom redu se misli na njihovu radnu motivaciju, interesovanja, psihički status, emocionalna opterećenja koja su prisutna kod njega samog nego i u porodičnoj sredini. Na intenzitet ispoljavanja radne motivacije utiče i vrsta tj., složenost posla, radnih operacija, tehničko materijalna sredstva koja su radniku na raspolaganju u obavljanju posla i sl. Pri tome svemu, treba imati u vidu sposobnosti menadžera da organizuje zaposlene, da zajedno sa ostalima podižu efekte rada i ugleda organizacije. Mnoga preduzeća svojim ugledom privlače (motivišu) ljude da se zaposle u njima ali i da svojim odnosom prema radu rade na podizanju i očuvanju ugleda. Radna motivacija je, dakle, dinamičan proces, koji ima svoje faze, sredstva, efekte na zaposlenog i na celo preduzeće. Radnik svojim zaposlenjem ne obezbeđuje samo socijalne potrebe za sebe i svoju porodicu (hranu, odeću, stambeno zbrinjavanje, školovanje dece, status u porodici, društvu, socijalnu sigurnost u svakom pogledu...) nego afirmiše sebe, svoje znanje, postiže zadovoljstvo u radu i životu. Ako bi ukratko, na osnovu prethodnih izlaganja, prikazali grafički motivacioni ciklus, vidimo da se on sastoji od tri elementa.²⁰⁰

Slika 2: Motivacioni ciklus



²⁰⁰ <http://www.biznisplan.net/motivacioni-ciklus.html>

Prva faza kao što vidimo na slici prikazuje nastajanje motiva. Oni pokreću zaposlenog prema nekom određenom cilju. Kada se radni zadatak realizuje tj. „kada se postigne cilj tada radnik manifestuje, u zavisnosti od rezultata rada tj., od učinka, (ne)zadovoljstvo.

Ako je radnik zadovoljan rezultatom rada (efektom) odnosno nagradom, tada se ciklus ponavlja jer je radnik zadovoljan nagradom. Ovaj ciklus se ponavlja i u slučaju da radnik nije zadovoljan nagradom s tom razlikom, što sada može da ulaže veći ili manji napor, da reorganizuje aktivnosti, modifikuje metod rada i sl. Sve ovo zavisi od atraktivnosti cilja, intenziteta potreba ali i od stimulacije koja ga čeka na kraju rada. Ponašanje radnika u ovoj radnoj situaciji zavisi i od drugih faktora pre svega nekim individualnim karakteristikama zaposlenog. Prema Franceško (2013) individualne razlike u radnoj motivaciji se mogu sa aspekta pojedinca analizirati i objašnjavati sa četiri aspekta:

- pravca - šta dominantno motiviše osobu za određenu aktivnosti
- intenziteta motivacije – količina napora uloženog u jedinici vremena
- postojanosti - vreme ulaganja određenog nivoa napora u datom vremenskom periodu
- načina na koji pojedinci nastoje zadovoljiti određene potrebe“.²⁰¹

Radna motivacija označava veličinu napora koju zaposlenih želi i pokušava da uloži u izvršenju izvrši određenog posla unutar preduzeća.²⁰² Motivacija radnika je od suštinske važnosti za svako preduzeće jer ona može biti sredstvo za smanjenja razlika i nezadovoljstva koja postoje među zaposlenima, obezbeđivanja poželjnog nivoa ili stepena predanosti i posvećenosti preduzeću pored podsticanja zaposlenih da obavljaju dužnosti ili zadatak pojedinačno ili u timovima. Roethlisberger ističe da radno okruženje, prisustvo i nivo uvažavanja ili nagrada imaju efekat na nivo rada zaposlenih na radnom mestu. Međutim, problem u vezi sa motivacijom je kako otkriti potrebe i želje zaposlenih i gde se one podudaraju sa osnovnim vrednostima i ciljevima poslovanja preduzeća.²⁰³

²⁰¹ Franceško, M. (2013). *Socijalna psihologija organizacije: kako voditi organizaciono ponašanje*. Monografija, Novi Sad

²⁰² Mitchell, J. (2002). Looking After Ourselves: An Individual Responsibility? *Journal of the Royal Society for Health*, 4, pp. 169-173.

²⁰³ Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1999). *Management and the Worker*. Cambridge: University Press.

5.3. Motivacioni faktori

Kao što smo videli iz prethodnih poglavlja radna motivacija u današnje vreme zauzima visoko mesto u razmišljanjima, istraživanjima i u njenoj primeni u radnom procesu. Osnovi elementi radne motivacije su motivi ili motivacioni faktori koji se dele na nekoliko kategorija (grupa) sve u zavisnosti, sa aspekta koje teorije motivacije objašnjavaju ovaj fenomen. Motivacioni faktori mogu da deluju pozitivno ili negativno u motivacionom ciklusu zaposlenih ili celog preduzeća. Ovi faktori se popularno nazivaju "motivatori". Navešćemo neke od njih (pozitivne i negativne) sa kratkim objašnjenjem.

Objašnjenje i primeri motivacionih faktora:

Kakve su i koje vrednosti dominantne u određenoj radnoj organizaciji? Primeri: "kupac je uvek u pravu"; "prvo čovek pa onda radnik i status u organizaciji"; "svi za jednog jedan za sve"; "nulta tolerancija na psihičko maltretiranje radnika"; "Permanentno usavršavanje i praćenje najnovijih dostignuća" i sl.)

Ispoljeni intenzitet i frekvencija motiva za postignućem kod zaposlenih kako pojedinca, tako grupe, tima i šire u preduzeću.

Primer: zaposleni ispoljavaju tendenciju prema uspehu, autoafirmaciji (da afirmišu svoje veštine, sposobnosti, talente i ujedno imaju podršku menadžera da u tome uspeju)

Jasnoća opisa formacijskog mesta u radnoj organizaciji tj., jasan opis posla kojim treba da se bavi zaposleni u određenoj hijerarhijskog poziciji.

Primer: ako radno mesto ima jasan opis poslova, standarde i normative rada tada se povećava radna motivacija kod radnika. Zadatak menadžera i kadrovske službe je da sačine jasan opis radnog mesta i da na to radno mesto "postavljaju" radnike sa adekvatnim sposobnostima.

Problem odgovornosti. Pod ovim se podrazumeva da radnik na određenom radnom mestu bude odgovoran i da mu se u tom području lične odgovornosti pruži šansa da u određenim etapama radnog procesa sam donosi odluke šta i kako raditi., da ne čeka samo naređenja i instrukcije od nadređenih. Prihvatanjem lične odgovornosti radnik ulaže sve svoje potencijale i kapacitete da bude cenjen od ostalih kolega i da obavi posao na najbolji način i da taj deo posla shvata, a što je veoma važno u poslovnoj psihologiji kao "delo svojih ruku".

Sistem stimulativnih mera.

Od sistema stimulativnih mera uveliko zavisi motivacija. Kada je zaposleni upoznat da za određeni radni učinak može da očekuje, da dobije posebnu nagradu to ga stimuliše da se još više zauzme u poslu. U sistem stimulativnih mera može da spada povišica plate, posebna novčana ili neka druga nagrada, priznanje koje se u društvu vrednuje (pismena pohvala, povelja, orden i sl.). Menadžer treba da vodi računa i o vremenu i načinu primene stimulativne mere. Svaka tendencija ka uravnilovki tj., ravnomernoj raspodeli novčanih sredstava bez vođenja računa koliko je neko uložio vremena i znanja u realizaciju zadatih planova, zadataka i ciljeva u preduzeću, vodi prema padu radne motivacije. Mogućnost napredovanja i usavršavanja u zanimanju. Ovo je jedan od veoma važnih faktora u procesu radne motivacije, kako pojedinca tako i celog preduzeća. Ukoliko radnik ima želju da se usavršava u svom poslu to mu treba i omogućiti. Od ličnog stručnog usavršavanja korist ima kako zaposleni tako i celi kolektiv, preduzeće, organizacija.

5.4. Teorije motivacije

Motivacije nisu više područje kojim su se "kretali" uglavnom psiholozi. Savremeni menadžeri su uvideli značaj motivacije u radnom procesu i za razvoj organizacije, ali su zainteresovali se i za izvore tj. teorije motivacije kako bi usvojili znanja o tome, koji faktori motivišu zaposlenog da postiže bolje rezultate na svom radnom mestu, da dožive i ispolje viši nivo zadovoljstva u svom radu, da poboljšaju komunikaciju na poslu, a time i da se kvalitet međuljudskih odnosa poveća među zaposlenima. Savremene teorije motivacije se prema Lendiju i Bekeru svrstavaju u pet kategorija:

- Teorija potreba
- Teorija potkrepljenja
- Teorija pravednosti
- Teorija očekivanja i
- Teorija određivanja ciljeva ²⁰⁴

²⁰⁴ Prema: Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Univerzitet Singidunum, Beograd.

Tabela 34: Savremene teorije motivacije

KATEGORIJE I VRSTE TEORIJA		ISTRAŽIVAČI / AUTORI	GLAVNE KARAKTERISTIKE
1.	Teorija potreba	1.Hijerarhija potreba	A. Maslow Podela na 5 potreba: fiziološke, sigurnost, socijalne, poštovanje i samoispunjenje
		2.Teorija ERG	C. Aldefer Podela na 3 potrebe: egzistencija, pripadnost i razvoj
		3.Tri potrebe	J. Atkinson Potreba dokazivanja, potreba moći i potreba druženja
		4.Dva faktora	F. Herzberg Podela na negativne (higijenske) i pozitivne (motivatore)
2.	Teorija potkrepljenja	Modifikacija ponašanja	B. F. Skinner Posledice prošlog ponašanja utiču na buduće akcije
3.	Teorija pravednosti	Pravičnost prema nagradi ili kazni	R. Cosier; D. Dalton Pojedinci su motivisani kada iz iskustva znaju da će dobiti nagradu koja je u skladu sa uložnim trudom
4.	Teorija očekivanja	1. Model očekivanja	D. Nadler; E. Lawer Radna motivacija zavisi od 3 komponente: ponašanje – ishod, valentnost i trud-rezultat
		2. Subjektivna procena uspeha	Smith; Crany Radna motivacija je interakcija napora, satisfakcije i nagrade

5.	Teorija određivanja ciljeva	Motivaciona snaga/ciljevi	E. Locke	Pojedinci su motivisani kada se ponašaju na način koji ih vodi ka jasno određenom cilju koji prihvataju i očekuju da se ostvari.
----	-----------------------------	---------------------------	----------	--

Izvor: autor prema Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Univerzitet Singidunum, Beograd.

S obzirom da je problem motivacije veoma kompleksan jedinstvene teorije motivacije nema, pa samim tim i teorije koje se bave motivacijom su međusobno različite, ali sa povremenim podudaranjem u nekim segmentima.

5.5. Maslovljeva teorija motivacije

Abraham Maslov, u svom istraživanju iz 1943. godine o motivaciji, želeo je da shvati šta zaista motiviše pojedince ili im daje mogućnost da nešto učine. Ova teorija motivacije se zasniva na ljudskim potrebama jer je Maslov ljudske potrebe svrstao u pet nivoa koje je nazvao hijerarhijom potreba koje pojedinci prolaze kroz život.

Prema Maslovljevu motivacija se zasniva na sledećim pretpostavkama:

1. Potrebe koje nisu zadovoljene, motivišu čoveka i time utiču na njegovo ponašanje
2. Potrebe koje su zadovoljene ne motivišu čoveka
3. Potrebe se realizuju na taj način da se prvo zadovolji potreba sa nižeg nivoa

Ukoliko potrebe nižeg nivoa nisu zadovoljene motiv za višim potrebama je nizak. Kada zaposleni zadovolji svoje potrebe nižeg ranga povećava se motivacija za sledeću potrebu u hijerarhiji. Maslovljeva teorija motivacije je hijerarhijske prirode. Potrebe u ovoj motivaciji su svrstane u nekoliko grupa:

Tabela 35: Maslovljeva teorija motivacije (vrste potreba–hijerarhijski nivo)

1.	<p>Biološke i fiziološke potrebe (voda, hrana, seksualne potrebe)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kako bi realizovali svoje potrebe radnici se trude da postignu što bolje rezultate rada kako bi dobili veću platu.
2.	<p>Potrebe za sigurnošću (izbegavanje bola, bolesti, gubitka posla)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menadžeri rade na tome da povećaju sigurnost zaposlenih, da smanje rizike od povreda, da obezbede kvalitetnu medicinsku uslugu, organizuju ishranu radnika, organizuju zbrinjavanje dece u obdaništima i sl.
3.	<p>Potreba za pripadanjem (prijateljstvo, ljubav, veze, simpatije)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Čovek ovu potrebu realizuje formiranjem socijalnih veza kako u preduzeću (saradnja sa radnim kolegama, zajednički sastanci, stručne ekurzije, seminari itd.) tako i van preduzeća (kroz sportske aktivnosti, rekreativne aktivnosti, izleti i sl.)
4.	<p>Potreba za poštovanjem i samopoštovanjem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Težnja čoveka da bude uvažen od drugih, da ima željeni status u društvu. U tom smislu čovek uči, stiče nova znanja, promovise sebe kroz certifikate, diplome i sl. - Menadžeri postavljaju zaposlene na pozicije u preduzeću gde će maksimalno biti izražena njihova stručnost a što ima za posledicu da će ih drugi poštovati
5.	<p>Potreba za samoaktualizacijom (samopotvrđivanjem)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Težnja za ostvarenjem svojih mogućnosti i iskazivanjem na profesionalnom planu - Menadžeri na ovaj način promovisu veštine i znanja svojih zaposlenih.

Izvor: autor prema Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Na osnovu Maslovljeve hijerarhije potreba, zarade su veoma važne i obično su jedan od najčešćih motivatora. One zadovoljavaju neposredne (egzistencijalne) potrebe ljudi kao što su hrana, odeća i sklonište. Prema Gabrielu, u teoriji potreba, u dužem periodu na značaju dolaze

potrebe koje se nalaze na višim nivoima, a one nisu povezane sa novcem (platom),²⁰⁵ jer prema Maslovu, pojedinac je motivisan da ostvari svoje potrebe i kada se one ispune, pojedinac nastoji da ispuni sledeću potrebu na hijerarhiji potreba tako dalje dok se ne ostvari samoaktuelizaciju.

5.6. ERG teorija

Za razliku od Maslovljeva Alderfer je proveravajući Maslovljevu teoriju došao do saznanja da postoje tri osnovne grupe ljudskih potreba:

1. Fiziološke potrebe
2. Socijalne potrebe
3. Potrebe rasta ili ego potrebe

Alderferova teorija je poznata pod nazivom ERG (Existence, Relatedness and Growth). Obe teorije svojim sadržajima daju menadžerima mogućnosti za formiranje, u skladu sa prirodom preduzeća, situacije u poslovanju i specifičnošću zaposlenih, motivacioni ambijent.

Kao što se da videti Alderfer je Maslovljevu teoriju redukovao na tri osnovne grupe faktora. Njegova teorija se razlikuje od Maslovljeve po sledećim dimenzijama:

1. Zadovoljenje potreba može biti motivator.
2. Kultura i lična istorija pojedinca utiču na značaj potreba - nema opšteg utvrđenog hijerarhijskog reda.
3. Postoji progres kroz satisfakciju (zadovoljavanjem potreba nižeg nivoa pojačava se snaga i aktiviraju se potrebe višeg nivoa), ali i regresija kroz frustraciju (nezadovoljena potreba višeg nivoa može aktivirati snagu potreba nižeg nivoa).

Na primer, ako osoba ne može da zadovolji potrebe rasta i razvoja, mogu joj biti važni i dobri međuljudski odnosi, pripadanje grupi, druženje...²⁰⁶

Za menadžere je važno da uvide kakvi su odnosi između motiva koji su zasnovani na ovim potrebama. Teorija implicira da činjenicu da zaposleni imaju nekoliko potreba koje moraju biti zadovoljene u isto vreme. To znači da kada se preduzeće fokusira na zadovoljavanje

²⁰⁵ Gabriel, M (2010). 6 Non-Monetary Rewards that Motivate Employees. 1-4

²⁰⁶ Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije

samo jedne potrebe, zaposleni možda neće biti uspešno motivisani jer ostale potrebe neće biti zadovoljene.²⁰⁷

5.7. Herzbergova teorija dva faktora (teorija higijene)

Posle Maslovljeve teorije Herzbergova teorija dva faktora je najpopularnija teorija motivacije za rad u poslovnom svetu. Herzbergovu teoriju o dva faktora razvio je Fredrick Herzberg 1959. godine sa svojim saradnicima.

Herzberg, Majsner i Snajderman su u jednom istraživanju obavili intervju sa 200 inženjera i računovođa iz 9 preduzeća. Zadatak ispitanika je bio da odgovore koje su to situacije u svom radu kada su se osećali:

- Veoma dobro i
- Veoma loše

Kada su analizirali 5000 odgovora došli su do rezultata da je jedna grupa faktora navođena kao razlog koji je uticao na njih da osećaju zadovoljstvo, a druga grupa faktora je bila razlog loših osećanja (nezadovoljstva). Na osnovu dobijenih rezultata autori su zaključili:

1. Da zadovoljstvo i nezadovoljstvo pripadaju odvojenim kontinuumima tj., zadovoljstvo, odsustvo zadovoljstva i odsustvo nezadovoljstva.

2. Da na nezadovoljstvo, odnosno odsustvo nezadovoljstva deluju faktori iz spoljnog sveta (intrizički, higijenski) koje kontrolišu i kojima upravljaju menadžeri preduzeća. Ovi faktori nisu motivatori ali kada su odsutni oni izazivaju kod zaposlenih nezadovoljstvo i sprečavaju aktiviranje druge grupe faktora koji su motivatori. Ali kada su prisutni oni izazivaju odsustvo nezadovoljstva, ali je važno da nemaju uticaj na povećanje motivacije.

Herzberg je u svojoj teoriji ističe da zadovoljstvo koje se dobije na poslu, kao i nezadovoljstvo, obično određuju dva faktora koji su faktori higijene i motivacioni faktori.²⁰⁸ Herzberg je dalje opisao higijenske faktore kao zadovoljstva koja uključuju platu, uslove rada, stil upravljanja, međuljudske odnose, poslovnu politiku i kulturu, međuljudske odnose i

²⁰⁷ McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.

²⁰⁸ Stello, C.M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review Department of Organizational Leadership, Policy and Development, pp. 1-32.

sigurnost posla.²⁰⁹ Štaviše, on je kategorizovao intrinzičke motivacione faktore kao zahtevan posao, priznanje, napredovanje, uspeh, odgovornost i samopotvrđivanje. Prema Herzbergu, čovek živi na dva nivoa; fizički nivo i psihološki nivo.²¹⁰

Herzbergova teorija je prikazana u tabeli u nastavku.

Tabela 36: Herzbergova teorija motivacije

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	
Motivacija = unutrašnji faktori - faktori zadovoljstva poslom, motivatori	
Unutrašnji (intrinzički) faktori Motivatori	Spoljašnji (ekstrinzički) faktori Higijenski ili preventivni
<ul style="list-style-type: none"> - Izazovan posao - Postignuće i uspeh - Odgovornost - Mogućnost rasta i samoaktualizacije - Napredovanje - Priznanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Međuljudski odnosi - Plata - Rukovođenje i rukovodioci a) stručna kompetentnost b) odnosi - Uslovi rada - Sigurnost na poslu - Poslovna politika kompanije
<p>Na radnu uspešnost i zalaganje deluju motivatori. U osnovi motivacije za rad je kompatibilnost individualnih mogućnosti i aspiracija sa zahtevima rada.</p> <p style="text-align: center;">Primena</p> <p style="text-align: center;">Zadatak menadžmenta je da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obezbedi da gore navedeni spoljni (higijenski) faktori, organizacijske radne sredine budu povoljni, a zatim da - Zaposlene motiviše unutrašnjim motivima – intrinzičkim faktorima. 	

Izvor: Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad

²⁰⁹ Enyia, C. D. (2015). Compensation strategies and job mobility in fast-food restaurants in PortHarcourt. *International Journal of Management Sciences* 6(6), pp. 316-325.

²¹⁰ Cole, G.A. (2002). *Personnel and Human Resource Management*, 5th Edition.

Što se tiče druge grupe faktora Herberg i saradnici ih nazivaju motivatorima tj., unutrašnjim (intrinzičkim) faktorima koji izazivaju kod zaposlenih zadovoljstvo kada su prisutni i odsustvo zadovoljstva kada su odsutni.

Teorija je značajna jer je istaknut značaj unutrašnje motivacije ali i ograničenja dejstva spoljašnjih faktora motivisanja. Ova teorija je primenljiva za visoko obrazovne zaposlene tj., na one zaposlene koji se bave kreativnijim i kompleksnijim poslovima u preduzeću. Na osnovu ove teorije su izvedeni principi obogaćivanja posla i programi preoblikovanja posla kao nemonetarni podsticaji.

5.8. Teorija pojačanja

Ova teorija je bazirana na saznanju iz psihologije ljudskog ponašanja tj. da ljudi ponavljaju one forme ponašanja koje će s obzirom na prethodno iskustvo proizvesti pozitivne (željene) rezultate.

Ponašanje koje je pojačano će se po ovoj formuli ponavljati a ono koje nije postepeno se uništava iz spektra ponašanja.

Američki psiholog Skinner je na osnovu rezultata svojih istraživanja došao do nalaza da se ljudsko ponašanje može usmeravati, kontrolisati i oblikovati na taj način da se pojačava željeno ponašanje i da se gasi neželjeno. U svojoj knjizi „Beyond Freedom And Dignity" u objašnjenju da samo ljudi koji se osećaju slobodno mogu se kontrolisati i njihovo ponašanje oblikovati samo ako se ponašanje pojačava a neželjeno se izbegava. Naravno, ponašanje ljudi se može godinama kontrolisati, preoblikovati a da toga ljudi nisu svesni.

Ova teorija je bazirana na dva osnovna shvatanja:

„1. Ljudska aktivnost u načinima da pronade najviše ličnih nagrada. U MOP-u nagrade su pojačano vezane za rok, zato što treba da stimulišu neprekidnost nagrađenog ponašanja. Ono što predstavlja zadovoljstvo za jednog radnika, ne mora da bude i za drugog, jer se individualno razlikuju potrebe i želje.

2. Pohvale se najčešće koriste kao motivator jer su najupotrebljivije za shvatanje.

Novac je takođe upotrebljiv kao jak motivator a pored njega tu snagu imaju javna ili privatna pisma pohvale. Ponašanje se može oblikovati i odrediti kontrolisanjem nagrada.²¹¹

Da bi ovi pristupi imali efekta na zaposlene neophodno je da menadžeri vode računa o sledećim aktivnostima:

- Neophodno je identifikovati željene performanse u željeno vreme (unapređenje ili odgovori na pitanja treba da se daju u određeno vreme, na primer za sat vremena...)
- Identifikovati koja vrsta nagrada će se primenjivati (pohvala, novac, promene u rasporedu radnog vremena, beneficija i sl.) i sa ovim da se radnici upoznaju unapred.
- Direktno i bez odlaganja nagrađivati direktne posledice ponašanja
- Optimalno selektovati plan mera i postupaka pojačavanja

Prema Griffin-u i dr. radnik će verovatno uložiti veći napor u obavljanje zadataka kada je posao prethodno uspešno urađen, ili u drugim slučajevima radnik će biti stimulisan da ponovi sadašnje ponašanje koje je dovelo do uspešno izvršenog posla.²¹² Landy i dr. opisuju da je koncept pojačanja zavistan od tri faktora: podsticaj, odgovor i nagrada.²¹³ Pride i dr. detaljno razrađuju da teorija ponavljana daje rezultat na različitim nivoima i može se koristiti na različite način koji se sastoje od pozitivnih i negativnih pojačanja.²¹⁴ Ova teorija se koristi u mnogim preduzećima jer povećava kvalitet rada zaposlenih.

5.9. Teorija očekivanja

Ova teorija u poslednje vreme dobija na popularnosti u poslovnom svetu. Autori, Hercberg i Mechetland su otkrili razne pristupe motivaciji, ali nisu otkrili odgovore na pitanje različitosti ponašanja u odnosu na motivatore kod zaposlenih, odnosno zašto je njihovo ponašanje drugačije i šta je uzrok tome.

²¹¹ http://www.ricum.edu.rs/files/3_7/btc/Milan%20Martinovic,%20Zorica%20Tanaskovic%20-%20Menadzment%20ljudskhi%20resursa.pdf

²¹² Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 9th Edition. Canada: South-Western.

²¹³ Landy, F. J., & Conte, J. M. (2009). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 3rd Edition. USA: John Wiley.

²¹⁴ Pride, W.M., Hughes, R.J., Kapoor, J.R. (2009). *Business*. 10th Edition. OH: SouthWestern.

Teoriju očekivanja je razvio Viktor Vrum (Victor Vroom). U osnovi teorije očekivanje je da motivacija zavisi od:

1. Očekivanja - pogled pojedinca na šanse i
2. Verovatnoće da će pojedinačan rezultat biti realizovan na osnovu određenog ponašanja.
3. Valencije - vrednosti pojedinačnog mesta na posebnom zadatku.

Ova teorija može se matematički izraziti jednačinom: $\text{motivacija} = \text{očekivanje} \times \text{valencija}$ ²¹⁵

Teorija pretpostavlja da je motivacija radnika u velikoj meri pod uticajem ova tri faktora i da nepostojanje bilo kog dela dovodi do toga da radnik bude manje motivisan, što je prema stavovima.²¹⁶

Prema ovoj teoriji pre nego se ostvari visok nivo motivacije neophodno je da su prisutna dva faktora. To su:

1. Pojedinačno visoko očekivanje i
2. Pojedinačna visoka valencija neće osigurati motivaciju.

Lunenburg objašnjava da je Vrumova teorija očekivanja izgrađena na četiri osnovne pretpostavke koje uključuju;

i. Zaposleni se zapošljavaju u preduzeću sa očekivanjima koja se odnose na njihovu motivaciju, potrebu, kao i na njihovo prethodno iskustvo, a to će svakako uticati na njihovu reakciju prema preduzeću.

ii. Ponašanje zaposlenih je rezultat njihovog kršenja.

iii. Zaposleni očekuju nekoliko stvari od rada u preduzeću, kao što su: napredovanje, zadovoljstvo poslom, sigurnost zaposlenja, dobra plata itd.

iv. Zaposleni žele da biraju između alternativa kako bi najbolje optimizovali njihov ishod.²¹⁷

²¹⁵ Jaja S.A. (2003). *Praxis of work behavior*. Ikeja: Pinnacle Publishers.

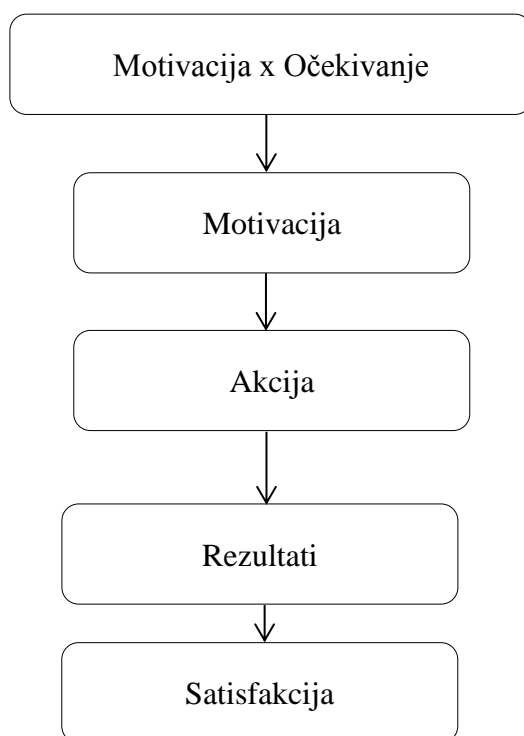
²¹⁶ McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.

²¹⁷ Lunenburg F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, And Administration*, 15(1), pp. 1-6.

Prema ovoj teoriji, ključni faktor je ono što sam radnik smatra vrednim i što je za njega važno u celokupnom modelu očekivanja, a ne ono što smatra menadžer da je vredno i važno. Da bi se uspešno realizovao i primenio ovaj model motivacije neophodno je da menadžer obezbedi:

1. Odgovarajuću i kvalitetnu obuku za izvršenje radnih zadataka
2. U radnoj organizaciji promeniti pogled i naprave performanse
3. Formirati kod zaposlenih poverenje u pogledu izvršavanja postavljenih radnih zadataka
4. Načiniti selekciju nagrada koje su u skladu sa očekivanjima radnika i adekvatne kvalitetu ostvarenih rezultata
5. Napraviti jasnu granicu između nagrada i izvršenja
6. Formulirati jasne propise (pravilnike) u preduzeću o performansama i nagrada koje radnik dobija.

Slika 3: Elementi motivacije prema teoriji očekivanja



Na osnovu prethodno prikazanih teorija motivacije može se izvesti nekoliko zaključaka. Autori imaju različita mišljenja, pretpostavke, elemente o motivaciji o ljudskom ponašanju i motivacije.

1. Prema Maslovu osnovu ljudskog ponašanja čini realizacija određenih potreba koje su po važnosti strukturirane u hijerarhiju potreba. Potrebe su kategorisane u pet nivoa. Da bi se realizovala viša potreba neophodno je ispuniti niže potrebe.
2. Prema Alderferu, u oslanjanju na potrebe iz Maslovljeve hijerarhije, on sve potrebe svrstava u tri nivoa. Tako nastaje ERG teorija. Njegova teorija je dala značajan doprinos menadžerima u cilju razumevanja ljudske motivacije.
3. Dvo-faktorska teorija, Herzbergova teorija je takođe, dala značajan doprinos poboljšanju menadžerske osnove razumevanja i objašnjenja motivacije zaposlenih. Važno je istaći da je uspostavljen pozitivan odnos između Maslovljeve teorije i Herzbergove motivacione higijene.
4. Skinner zastupa shvatanje da se ljudsko ponašanje može kontrolisati i oblikovati, a da toga osoba nije svesna i to sistemom nagrađivanja poželjnog ponašanja i destimulisanja nepoželjnog ponašanja.

Trojica autora Maslov, Herzberg i Skinner su svoj doprinos teoriji motivacije dali u pristupu motivaciji, ali nisu dali objašnjenja pojavljivanju razlika između ljudi u procesu motivacije. To je učinio Viktor Vrum svojom teorijom očekivanja u kojoj je dao objašnjenje ponašanja u vezi razlika između individua.

Za menadžere je veoma važno da poznaju ove teorije motivacije, jer je samo poznavanje preduslov za upravljanje motivacijom u jednom preduzeću. Pristupi radnoj motivaciji mogu biti različiti. Najčešće se koristi tradicionalni model, zatim model međuljudskih odnosa i model ljudskih resursa. Vremenom se došlo toga da se u praksi najbolje pokazala kombinacija koja podrazumeva primenu dva modela, modela međuljudskih odnosa, i ljudskih resursa. Naravno, pri korišćenju ove kombinacije ima se u vidu i psihološka priroda zaposlenog, naročito kojem tipu ličnosti pripada.

Poseban akcenat u teoriji motivacija se daje teoriji potkrepljenja u kojoj je zastupljen elemenat modifikacija ponašanja. Modifikacija ponašanja je sastavljena od niza tehnika koje vešti menadžer može da koristi pri upravljanju ponašanjem zaposlenih u cilju što većeg učinka na radnom mestu.

5.10. Tehnike radne motivacije

U procesu motivacije zaposlenih i radne organizacije u celini, a na osnovu teorija motivacija kao bazične osnove za dalje delovanje, neophodno je koristiti određene tehnike radne motivacije. Dijapazon tehnika je veoma širok i u zavisnosti od znanja, veštine, iskustva menadžera zavisi koja tehnika će biti najkorisnija za povećanje radne motivacije.

Menadžeri najčešće koriste sledeće tehnike:

- **pozitivno pojačanje ili podrška**
- **učenje** (Primenjuje se kada se uoče zaposleni koji iskazuju interes za učenjem i usavršavanjem u svom poslu. Oni se posebnim selekcionim postupkom preko kadrovske službe šalju na seminare, obuke, specijalizacije itd.)
- **izbegavanju negativnih posledica** (Menadžeri izbegavaju, a što je inače jedan od osnovnih principa u radu sa ljudima da se, gde god može izbegnu negativne posledice na ličnost radnika, pragmatičnije je primeniti neke druge metode ako radnik ne ispunjava svoje zadatke, na primer savetovanje , "pružanje šanse" i sl.)
- **odsustvo podrške i kažnjavanje** - U nekim slučajevima je neophodno i delotvorno primeniti odsustvo podrške i kažnjavanje zaposlenog, na taj način radnik preuzima na sebe odgovornost, razvija se kod njega svest o izvršavanju zadataka na vreme. Pri učestalom kažnjavanju top menadžeri bi trebali izvršiti analizu rada menadžera jer se u praksi dešava da je menadžer problem, da on nije dorastao svom zadatku, a ne radnik.

Takođe, pri kažnjavanju zaposlenog ili grupe zaposlenih treba imati u vidu i držati se nepisanog pravila da na jednu primedbu treba primeniti četiri pohvale. Na taj način se radnici neće osetiti zapostavljeni i lakše će shvatiti da je kazna upućena na njihov slab radni učinak, a ne na njihovu ličnost. Ovaj savet je baziran na iskustvima i istraživanjima iz polja psihologije ličnosti jer se procenjuje da je odnos svesti i podsvesti (jedan prema četiri).

Pri primeni navedenih tehnika neophodno je imati u vidu da se one ne primenjuju samo na zaposlene kao individue nego i na organizaciju u celini, u zavisnosti od ciljeva, zadataka, postavljenih planova, nivoa njihove realizacije i sl.

Osim toga neophodno je da menadžeri poznaju svoje zaposlene, njihove potrebe, interesovanja, želje, psihosocijalnu klimu u njihovoj porodici, porodične i lične probleme i frustracije. Takođe, neophodno je voditi računa da se ljudi raspoređuju na radne pozicije u skladu sa svojim sposobnostima i afinitetima. Kada radnike nagrađujete treba voditi računa da

je novac veliki motiv ali i da su neke vrste društvenih priznanja, pohvale, unapređenja, davanje veće odgovornosti, isto tako, a ponekada i snažniji motiv od novca za radnu motivaciju. Pri svemu ovome ne sme se zaboraviti da se u preduzeću treba razvijati kvalitetna komunikacija između radnika i menadžera.

5.11. Strategija radne motivacije

Menadžer može da poznaje razne vrste tehnika radne motivacije, ali da se u praktičnom radu ne snalazi u njihovoj primeni. Jedno je teorijsko znanje, a praksa je nešto drugo i mnogo više zahtevnija od suhoparne primene teorijskih postavki znanja. U tom smislu je neophodno da se menadžeri obrazuju kako treba primenjivati strategiju tj., kako sprovoditi ideje preduzeća. Taj proces se naziva strategija. Strategija kao pojam potiče iz grčkog jezika (strategos-vođenje vojske) ali se danas primenjuje u mnogim disciplinama pa i u svakodnevnom životu. Pod strategijom podrazumevamo opšti plan akcija pri realizaciji ciljeva nekog plana. Često se u praksi pogrešno tumače pojmovi strategija i taktika. Strategija se, kao što smo naveli odnosi na cilj, a taktika na način kako doći do ostvarenja cilja. Strategijom se određuje koje će se akcije sprovoditi i u kom delu radnog procesa i razvoja preduzeća. Pravilno odabrana primenjena strategija u ostvarenju ciljeva preduzeća može kod zaposlenih delovati kao snažan faktor radne motivacije. Ona dakle ima za glavni cilj da realizuje postavljene ciljeve i zadatke kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje zaposlenih. Nije lako odabrati strategiju koja bi bila najefikasnija, jer to zavisi od organizacionih situacija. Nije svejedno "ići" na domaće ili strano tržište, sa istom strategijom. Ili na primer sa istom strategijom "prići" populaciji adolescenata kao potrošača i starih lica itd. To može da dovede do lošeg radnog učinka bez obzira na uočeni napor menadžera ili zaposlenih. U praksi se pokazao da su se najbolje pokazale kombinacije poznatih različitih strategija u procesu radne motivacije.

Postoji nekoliko osnovnih strategija.²¹⁸ Prikazaćemo osnove karakteristike ovih strategija u poglavlju u kojem se objašnjava značenje i suština nemonetranih podsticaja.

²¹⁸Poglavlje napisano uz korišćenje priloga i autorovu adaptaciju radu sa adrese <http://www.biznisplan.net/strategija-radne-motivacije.html>

5.12. Nagrađivanje menadžera

Osnovne komponente zarade (vrhunskih menadžera) top menadžmenta su:

1. osnovna plata,
2. kratkoročni (obično godišnji) stimulansi (najčešće bonusi),
3. dugoročni stimulansi,
4. beneficije, i
5. pogodnosti.²¹⁹

Komponente su dinamičkog karaktera i menjaju se u skladu sa zakonom i u zavisnosti od poreskih olakšica. Kao što se vidi osnovna plata menadžera je osnovna i najvažnija komponenta zarade menadžera. Da bi osnovna plata bila u funkciji motivacije je da bude eksterno pravedna a to znači konkurentna na tržištu rada.

Visina osnovne plate menadžera se uglavnom određuje na osnovu ocene radne efikasnosti menadžera, međutim u poslednje vreme se uzima kao važna komponenta visina plate u kompanijama slične veličine i slične prirode poslovanja.

Jedno istraživanje je pokazalo da u 60% slučajeva visina plate top menadžera se određuje na osnovu komparacije plata generalnih direktora glavnih konkurenata na tržištu. U Srbiji je kriterijum određivanja osnovne plate raznovrsan. Zbog niskih plata u odnosu na svetska kretanja nije moguće niti je objektivno izvoditi bilo kakve zaključke. U našoj zemlji visinu plate određuju Upravni odbori. U okviru manjih preduzeća plate su od 4 (četiri) do 8 (osam) puta veće od prosečne plate u preduzeću. U velikim državnim preduzećima plata generalnog direktora je, uglavnom, do 3 (tri) puta veća od prosečne plate u preduzeću.

Kao i kod zarada ostalih zaposlenih i nagrađivanje menadžera obuhvata bonuse (kratkoročne stimulacije), pogodnosti, beneficije (nešto su šire nego kod ostalih zaposlenih i mogu da obuhvate dodatno penzijsko osiguranje, polis osiguranja i sl.). Takođe u sferi pogodnosti glavni menadžeri, generalni direktori imaju dodatne pogodnosti kao što su korišćenje službenog auta, korišćenje godišnjeg odmor u mestu koje sami izaberu, popust u članstvo u mnogim klubovima i sl.

²¹⁹ http://www.ricum.edu.rs/files/3_7/btc/Milan%20Martinovic,%20Zorica%20Tanaskovic%20-%20Menadzment%20Ijudskhi%20resursa.pdf

**6. ULOGA I ZNAČAJ NEMONETARNIH PODSTICAJA ZA
MOTIVISANJE ZAPOSLENIH**

6.1. Definisanje, uloga i vrste podsticaja za motivisanje zaposlenih

Podsticaj je motivacija za veće zalaganje odnosno radnja ili potencijalna mogućnost koja će dati veći rezultat. Podsticaji su stvari koje se daju zaposlenima (i menadžerima), osim njihove osnovne zarade, sa ciljem da motivišu da postignu ciljeve preduzeća.²²⁰ Pojednostavljeno, podsticaj je nagrada koju poslodavac daje zaposlenom za bolju realizaciju posla u preduzeću. Podsticaj daje potreban entuzijazam radnicima za veći rezultat. Shodno tome, očekivanja nagrade za dobro urađen posao je uticajni podsticaj za stimulisanje radnika. Armstrong naglašava da podsticaji mogu da služe kao cilj za kojim zaposleni generalno teže, kao i kao instrument motivacije koji daje vredne rezultate.²²¹ Podsticaji delotvorno deluju na motivisanje zaposlenih na različite načine. Prema Whetten i dr. važnost podsticaja je da se uspostavi veza između poželjne aktivnosti i rezultata kako bi radnik ima osećaj priznanja. Podsticaji su značajni elementi koji definišu određenu karakteristiku rada koja preduzeću daje smisao.²²² To je takođe simbol koji ukazuje na vrednost zaposlenih za preduzeće i može delovati kao opšti podsticaj jer je povezan s vrednim povratnim informacijama.²²³

Thompson i dr. ukazuju da je pravilno dizajnirana motivaciona struktura nagrađivanja najmoćnije sredstvo menadžmenta za mobilizaciju zaposlenih u izvršenju ciljeva preduzeća i povećanja produktivnosti.²²⁴ Međutim, dizajniranje i upravljanje motivacionim sistemima nagrađivanja spada u najteže zadatke za menadžere u oblasti ljudskih resursa.²²⁵

²²⁰ Lumumba, P. (2012). An Assessment Of The Effectiveness Of Non-Monetary Incentives In Motivating Sacco Society Staff: A Case Study Of Front Office Savings Accounts Workers In Nairobi County. A Research Project Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment for the Requirements of the Master of Business Administration Degree of Kabarak University.

²²¹ Armstrong, M. (2007). Employee Reward Management and Practice. London and Philadelphia: Kogan Page.

²²² Whetten, D.A., Cameron, K. S. (2007). Developing Management Skills. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

²²³ Langton, N., Robbins, S. (2007). Organisational Behavior Concepts, Controversies and Application. Toronto, Ontario: Pearson Prentice Hall.

²²⁴ Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble J.E. (2005). The quest For Competitive Advantage. *Value Based Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

²²⁵ Bateman, T.S., Snell, F. (2007). Management, Leading and collaborating in a competitive world. McGraw-Hill: Boston.

Bagraim i dr. su primetili da je potrebno utvrditi potrebe i ciljeve zaposlenih kako bi se rešili problemi i postigla željena motivacija zaposlenih.²²⁶ Armstrong ukazuju da zaposlenih treba da budu nagrađeni u skladu sa njihovim doprinosom, veštinama i kompetencije i njihovom tržišnom vrednosti.²²⁷

Prema Armstrong, podsticaji su podeljeni u dve grupe: monetarne i nemonetarne. Prema ovom autoru, monetarne (novčane) nagrade uključuju osnovnu platu, platu za zasluge, poticaje, proviziju, bonuse i ostale predmije. Nemonetarni podsticaji uključuju priznavanje, uloge u donošenja odluka, promocije, fleksibilno radno vreme i dr.²²⁸

6.1. Monetarni podsticaji za zaposlene

"Nagrađivanje predstavlja jedan od glavnih načina za privlačenje zaposlenih i njihovo motivisanje na ostvarivanje boljih rezultata",²²⁹ a novac je ključni podsticaj za radnu motivaciju jer je to sredstvo kojim zaposleni mogu kupiti brojne potrebe koje zadovoljavaju potrebe.²³⁰ Još je Frederik Tejlor početkom dvadesetog veka opisao novac kao najvažniju nagradu koja motiviše zaposlene na nižem nivou da postignu visoku produktivnost.

Istraživanja potvrđuju da je za veliku većinu zaposlenih redovna plata apsolutno neophodna kako bi se zadovoljile osnovne fiziološke i sigurnosne potrebe. Štaviše, visina plate pokazuje vrednovanje zaposlenih od strane preduzeće za njihov rad.²³¹ Bates ukazuje da bi novac motivisao, porast mora biti najmanje sedam procenata osnovne plate, u protivnom neće privući dovoljnu pažnju zaposlenih i biti efikasno motivaciono sredstvo.²³²

²²⁶ Bagraim, J., Cunningham, P., Portgieter, T., Viedge, C. (2007). *Organizational Behavior a contemporary South African Perspective*. Pretoria: Vanschaik Publishers.

²²⁷ Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page

²²⁸ Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.

²²⁹ Ivancevich, M.J., (2007), *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, str. 295

²³⁰ Robbins SP, Odendaal A, Roodt G (2003). *Organizational Behavior; Global and South African Perspectives*. Cape Town: Maskew Miller Longman.

²³¹ Langton, N., Robbins, S. (2007). *Organisational Behavior Concepts, Controversies and Application*. Toronto, Ontario: Pearson Prentice Hall.

²³² Bates, S. (2006). Top Pay for Best Performers. *Annual Editions. Human Resourcing*, 31, pp. 130-134.

Većina preduzeća nudi podsticaje svojim zaposlenima kako bi im omogućila da ostvare svoje ciljeve, ali većina veruje u novčane poticaje kao što su povećanje plata, bonusi i druga novčana davanja u odnosu na nemonetarne podsticaje kao što su priznanje, mogućnosti za učestvovanje u donošenju odluka od strane zaposlenih i dr.²³³

U okviru sistema nagrađivanja monetarnim sredstvima kao i svim organizacijama tako i u malim i srednjim preduzećima, menadžeri kreiraju sistem nagrađivanja u cilju podizanja radne motivacije. U okviru monetarnog sistema podsticanja radnika su plate zaposlenih, novčane nagrade, naknade za određene vrste poslova, za inovacije, novčane nagrade za godine provedene u radnoj organizaciji (jubilarne nagrade u novčanom iznosu), određeno angažovanje van regularnog radnog vremena.

Ako bi smo rangirali po hijerarhiji vrednosti monetarnih nagrada plate su na prvom mestu. Plate ulaze u ukupne troškove preduzeća i usklađuju se sa profitom preduzeća, životnim troškovima koji su promenjivi tokom vremena. U nekim preduzećima na plate "otpada" čak i do 80% ukupnih troškova preduzeća.

Vrste zarada

Pod zaradom se podrazumevaju sve novčane naknade koje zaposleni primaju od poslodavca za svoj uloženi trud. Zarade se dele na :

1. Direktne

2. Indirektne

1. Direktne zarade

U direktne zarade spadaju pre svega osnovna plata, zatim povremene povišice plate kako bi se održala kupovna moć zaposlenih. Osnovnu platu zaposleni dobija na osnovu posla koji radnik obavlja a ne u odnosu na njegov radni učinak u preduzeću. Osnovna plata je najvažniji monetarni podsticaj za zaposlene.

Povremeno povišenje plate je u funkciji kako smo naveli održavanja kupovne moći zaposlenih i zavisi od indeksa rasta cena.

²³³ Aktar, S., Sachu, M.M., Ali, M.E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks in Bangladesh: An empirical study. IOSR Journal of Business and Management, 6(2), pp. 9-15.

2. Indirektne zarade

Osim navedenih novčanih zarada u mnogim preduzećima se kao monetarni podsticaj praktikuje davanje određenih beneficija zaposlenima i članovima njihovih porodica. Beneficije kao indirektna forma zarada imaju osim materijalnog efekta i značajan psihološki efekat na zaposlenog i njegovu porodicu.

Postoje dve forme beneficija:

1. Programe zaštite zaposlenih: zdravstveno osiguranje, penzijsko osiguranje, socijalno osiguranje, invalidsko osiguranje, životno osiguranje i sl., i

2. Plaćena odsustva: služenje vojnog roka, godišnji odmori, bolovanja, porodiljsko itd.²³⁴

Osim navedenih pogodnosti postoje i druge dodatne, dopunske pogodnosti kao što su: kupovina određenih proizvoda po nižim cenama, besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, korišćenje mobilnog telefona, korišćenje službenog automobila, prevozna karta, besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, korišćenje službenog automobila, besplatna rekreacija, premije (odnose se na rad najčešće rad noću ili praznikom), prekovremeni rad (radnik radi više sati od propisanih i ti sati mu se plaćaju po višoj ceni), stimulans (zarada koju pojedinac ili grupa radnika dobije ako nešto izuzetno urade za svoju firmu) itd.

Zarada bilo direktna ili indirektna zavisi od kriterijuma vrednovanja određenog posla u radnoj organizaciji. Kriterijum sadrži nivo obrazovanja za određeno formacijsko mesto, veštine, radno iskustvo, nivo odgovornosti, napor u izvršenju radnih operacija i zadataka itd. Na osnovu kriterijuma koji je unapred formiran vrednuju se određeni poslovi a ne ljudi koji te poslove obavljaju. Cilj ocene poslova je da se strukturira plata kako bi se eliminisali faktori koji dovode do nepravilnog nagrađivanja.

Najbolji primer je da se radnici plaćaju po principu "uravnilovke" koja podrazumeva da svaki radnik na istom radnom mestu bez obzira na rezultate rada dobija istu zaradu.

²³⁴ [http://www.ricum.edu.rs/files/3_7/btc/Milan Martinovic, Zorica Tanaskovic - Menadzment ljudskhi resursa.pdf](http://www.ricum.edu.rs/files/3_7/btc/Milan%20Martinovic,%20Zorica%20Tanaskovic%20-%20Menadzment%20ljudskhi%20resursa.pdf)

Ocena poslova se vrši pomoću nekoliko metoda. To su:

1. **Metod rangiranja poslova** (svaki radnik se poredi sa drugim i na kraju se formira rang od onoga čiji je radni efekat najbolji pa do najslabijeg u rangu)
2. **Metod** klasifikovanja poslova (formira se skala sa stepenima vrednosti gde se definiše šta koji stepen znači, najčešće su to skale od 1 do 3, od 1 do 5, ili opisne skale kao što su : odličan, zadovoljava, ne zadovoljava.
3. **Analitička procena poslova** (utvrđuje se vrednost radnih mesta, tj., ne ocenjuje se kvalifikacija, stručnost radnika nego se utvrđuje procena poslova ili radnih mesta, a to je postupak kojim neko utvrđuje vrednost radnog mesta. U obzir se uzima šta od znanja treba da ima radnik koji bi radio na određenom radnom mestu, koji stepen odgovornosti se zahteva, kakvi su uslovi radne sredine, napor. Analitički metod je danas u svetu najcenjenija metoda za procenu radnih mesta.

6.2. Nemonetarni podsticaji za zaposlene

Kroz svoju biheviorističku dogmu o novcu i motivaciji Kohn tvrdi da nijedno naučno istraživanje nije pronašlo dugoročno poboljšanje kvaliteta rada kao rezultat sistema nagrađivanja. Korak dalje je otišao Slat koji tvrdi da ideja da svi žele novac je propaganda koju promovišu zavisnici od bogatstva kako bi se osećali bolje zbog svoje zavisnosti.²³⁵ Lumumba, slično tome, ističe da nije moguće stalno davati finansijske podsticaje radnicima i konstantno povećavati zarade i druge finansijske stimulacije, već da postoje druge pokretačke snage koje vode zaposlene da rade bolje, poput razvoja karijere, promocije posla, sigurnosti na poslu i priznavanja rezultata rada.²³⁶

Armstrong tvrdi da bliži pogled na to kako su zaposleni motivisani ukazuje na to da što više novčano nagrađujete zaposlene, to više zaposlenih gube interes za ono šta treba da urade da bi dobili novčane nagrade. Što je nagrada veća, to više smanjuje intrinzični interes.²³⁷

²³⁵235 Prema: Armstrong, M. (2007). Employee Reward Management and Practice. London and Philadelphia: Kogan Page.

²³⁶ Lumumba, P. (2012). An Assessment Of The Effectiveness Of Non-Monetary Incentives In Motivating Sacco Society Staff: A Case Study Of Front Office Savings Accounts Workers In Nairobi County. A Research Project Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment for the Requirements of the Master of Business Administration Degree of Kabarak University.

²³⁷ Armstrong, M. (2007). Employee Reward Management and Practice. London and Philadelphia: Kogan Page.

Ramms se fokusirao na uticaj novca kao motivatora na različitim nivoima zaposlenosti ukazujući na izazove i zablude o novcu kao motivatoru jer su različiti nivoi zaposlenih motivisani različitim faktorima.²³⁸ Na primer, moguće je da zaposleni na nižem nivou čije potrebe spadaju u potrebe nižeg reda u skladu sa potrebama Maslova, mogu biti visoko motivisane novčanim nagradama u zavisnosti od toga kako se finansiraju ove novčane nagrade. Prema Bagraim i dr. ukazuju na to da neki zaposleni imaju finansijske ciljeve, drugi imaju profesionalne ciljeve, a drugi imaju lične ciljeve. Isti podsticaji ne mogu dati iste rezultate kod svih zaposlenih.²³⁹ Bates je primetio da je radnici nižeg nivoa teško motivisati jer, ni oni ne uživaju u svom poslu niti imaju dobro mišljenje o sebi, nedostaje im motivacija, a preduzeća ne žele puno da uloži u njih.²⁴⁰

U istraživanju koje su sproveli Elis i Pennington utvrđeno da je direktna finansijska nagrada igrala je ključnu ulogu u privlačenju talentovanih radnika, ali i da finansijske nagrade imaju samo kratkoročni uticaj na motivaciju zaposlenih.²⁴¹ Zato Kepner ukazuje na to da većina uspešnih preduzeća razmatra upotrebu nemonetarnih poticaja koji se ne vrednuju u monetarnom smislu.²⁴² Yavuz na osnovu rezultata istraživanja ukazuje na to da postoje i drugi faktori, osim novca, koji ohrabruju pojedinca da daju svoj radni maksimum. Ovi faktori uključuju zadovoljstvo poslom, sigurnost zaposlenja, napredovanje na poslu i ponos za ostvarene rezultate među ostalima. Pošto nisu direktno povezani sa novcem, oni su poznati kao nemonetarni podsticaji.²⁴³ Slično tome, Warren ističe da postoje mnoge prednosti za preduzeće kada zaposlenima nudi fleksibilno radno vreme, priznanje i mogućnost da daju doprinos, nego kada su nagrađeni gotovinom.²⁴⁴

²³⁸ Ramms, M. (2007). Who Does Money Really Motivate; *Technorat*. Pristupljeno 15.6.2018. na: <http://mikeramm.blogspot.com/2007/1/who-does-moneyreallymotivate.html>

²³⁹ Bagraim, J., Cunningham, P., Portgieter, T., Viedge, C. (2007). *Organizational Behavior a contemporary South African Perspective*. Pretoria: Vanschaik Publishers.

²⁴⁰ Bates, S. (2006). Top Pay for Best Performers. Annual Editions. *Human Resourcing*, 31, pp. 130-134.

²⁴¹ Ellis, L., Pennington, S. (2004). Should leaders have Tasks or Fangs? *Management Today*, 20, pp. 9-10.

²⁴² Kepner, K. (2003). *The Role of Monetary and Non Monetary Incentives in the Work Place as Influenced by Career Stage*. Gainesvills: USA

²⁴³ Yavuz, N., (2004). *The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey*. The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University

²⁴⁴ Warren, M. (2007). Stuff is Not Enough. *Marketing Magazine*, 112(11).

Viesen navodi da nemonetarni podsticaj ima izgleda da ohrabri radnike bez novčanih nagrada. Nemonetarni podsticaji vezane za rad imaju verovatnoću da pokrenu radnike inherentno.²⁴⁵ Radna mesta sa različitim dužnostima, odgovornostima, nezavisnošću, osnaživanjem i izgledima za razvoj karijere su veoma bitna za zadovoljstvo pojedinih želja i mogu doći do situacije koja čini da zaposleni oseća da je rad sam po sebi vredan pažnje da se stavi više energije bez potrebe za bilo koju spoljašnju kompenzaciju.

Lumumba ističe da nemonetarne nagrade ne uključuju nikakvo direktno plaćanje novca i mogu biti ili opipljive ili neopipljive. Oni koji se smatraju neopipljivim ne mogu se videti, ali se mogu osetiti kao obezbeđivanje autonomije zaposlenih u njihovom poslu, raspoređivanje zaposlenih na izazovne poslove, omogućavanje zaposlenima da učestvuju u donošenju odluka itd., Dok one nagrade koje su opipljive mogu doći u obliku dodeljuje kugu, zahvalnicu, karte za restorane itd..²⁴⁶

Enija ukazuje na to nemonetarni podsticaji se daju zaposlenima kako dokaz zahvalnosti za napore izvan očekivanja (plana),²⁴⁷ a Terera i Ngirande primećuju da nemonetarni podsticaji mogu biti u obliku promocije, produženog odmora, obezbeđenja ustanova za brigu o deci, zdravstvenih ustanova i još mnogo toga,²⁴⁸ pa čak i da u većini slučajeva, jednostavno uvažavanje od strane menadžera prema dobro obavljenom poslu moglo bi mnogo doprineti stvaranju mentalnog sklopa vrednosti unutar radnika. On bi osećao da ga cene i da preduzeće vrednuje njegovo prisustvo i njegov rad.

Iavuz, takođe, sugeriše da nemonetarni podsticaji imaju neke elemente koji proizlaze iz okruženja rada, kao što su stilovi vođstva, uzimajući u obzir grupne interakcije koje bi uključivale i formalne i neformalne grupe u organizaciji. Način na koji menadžeri pozdravljaju svoje podređene računaju mnogo u umu zaposlenog jer pokazuje ili znak prihvatanja ili

²⁴⁵ Wiesen, F. (1999). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30, pp. 58-65.

²⁴⁶ Lumumba, P. (2012). An Assessment Of The Effectiveness Of Non-Monetary Incentives In Motivating Sacco Society Staff: A Case Study Of Front Office Savings Accounts Workers In Nairobi County. A Research Project Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment for the Requirements of the Master of Business Administration Degree of Kabarak University.

²⁴⁷ Enyia, C.D. (2015). Compensation strategies and job mobility in fast-food restaurants in Port Harcourt . *International Journal of Management Sciences*, 6(6), pp. 316-325.

²⁴⁸ Terera, S.R., Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), pp. 481 -487.

odbijanja. Uvažavanje dobrog rada zaposlenih, davanje povratnih informacija, kao i traženje mišljenja zaposlenih, neki su od načina na koje organizacije mogu pružiti nenovčane nagrade zaposlenima.²⁴⁹

Ballentine i dr. smatraju da nemonetarni podsticaji promovišu izvrsne performanse zaposlenih kroz mogućnosti. Nemonetarne podsticaji nude autonomiju i lično priznanje zaposlenima i uključuju prijatno radno okruženje, fleksibilno radno vreme, obuku, nove i izazovne mogućnosti, dodatke kao što su besplatni telefonski pozivi, besplatno gorivo, dodatne pogodnosti kao što su dopust, tj. dodatni slobodni dani za najbolje radnike, penzija, besplatan ručak, zdravstveno osiguranje. Ovi podsticaji se ponekad nazivaju nagradama, jer zadovoljavaju interne potrebe zaposlenog, kao što su prepoznavanje, samopoštovanje i ispunjenje, što utiče na motivaciju zaposlenih.²⁵⁰

Iz prethodnih gledišta i stavova o značaju i sadržaju nemonetarnih podsticaj može se izvesti zaključak da su nemonetarni podsticaji fizički ili vidljivi podsticaji (nagrade), društvena ponašanja ili elementi povezani sa radom koji se koriste u preduzećima kako bi se motivisali radnici bez direktnih novčanih davanja.

Takođe, može se zaključiti da nemonetarni podsticaji imaju važnu ulogu na radnom mestu zaposlenih. Nefinansijski podsticaji su posebno prepoznati kao „primarno sredstvo za privlačenje i zadržavanje talenata“ i „ključni motivator i pokretač za angažovanje zaposlenih“ jer:

- Nemonetarne nagrade mogu imati značajniji uticaj na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih nego tradicionalne finansijske nagrade.
- Preduzeća sa dobrim nefinansijskim planovima podsticaja mogu privući i zadržati talentovane zaposlene.
- Mnoga preduzeća se oslanjaju gotovo isključivo na novac kod motivisanja zaposlenih, ali zaposleni često ocenjuju druge aspekte, kao što su priznanja i fleksibilnost, kao važnijim.
- Preduzeća se obično oslanjaju na nemonetarne nagrade kada budžetska ograničenja otežavaju ponudu povišica ili drugih novčanih podsticaja.

²⁴⁹ Yavuz, N., (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey. The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University

²⁵⁰ Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A. (2003). Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward. Marketing Theory. 3. pp. 159-166.

➤ Nemonetarne nagrade imaju intrinzičan (unutrašnji) motivacioni uticaj na zaposlene jer ove vrste nagrada povećavaju motivaciju zaposlenih za rad podizanjem njihovog samopoštovanja i mogu zadovoljiti profesionalne ambicije zaposlenih i ličnu satisfakciju.

➤ Vrste nemonetarne nagrade koje će zaposleni verovatno ceniti su one koje prate napredovanje u karijeri.

➤ Nemonetarne nagrade mogu zadovoljiti zaposlene jednako dobro (ako ne i bolje) kao i finansijske nagrade tako što će se zaposleni osećati kao cenjeni deo kolektiva.

➤ Implementacija programa nemonetarnih nagrada može izgraditi lojalnost, kulturu i komunikaciju između svih delova preduzeća, dok smanjuje konflikt i konkurentnost između menadžmenta i zaposlenih - sve to uz male troškove za preduzeće.

Veliki broj istraživača zato ističu vrednost izazovnih poslova, povratne informacije, kohezivnih radnih timova i drugih nemonetarne faktora kao efikasnih instrumenata motivacije. Jednostavno rečeno, novac treba koristiti zajedno sa drugim motivacionim faktorima kako bi se privukla pažnja zaposlenih.

Najčešće primenjivani nemonetarni podsticaji u preduzećima, koji će su:

- adekvatno dizajniranje posla
- demonstriranje poželjnog stila menadžmenta
- participacija zaposlenih
- upravljanje pomoću ciljeva,
- fleksibilni oblici radnog vremena i
- ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja²⁵¹

6.2.1. Adekvatno dizajniranje posla

Pre nego damo objašnjenje formulacije adekvatno dizajniranje posla daćemo objašnjenje pojma dizajna. Nije nam cilj da damo sve definicije ovog zanimljivog pojma ali ćemo dati neka zanimljiva objašnjenja najpoznatijih dizajnera u istoriji dizajna. Sam pojam dizajn se definiše na različite načine. Jedan broj definicija je prikupio i objavio Miroslav Fruht u nekoliko svojih knjiga koje nose sledeće naslove: Industrijski dizajn, Dizajn od zanata preko umetnosti do nauke. Dizajn se tretira u ovim objašnjenjima kao stvaralačko-proizvodna

²⁵¹ Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka

delatnost. Postoje i kulturološki, filozofski i šira društveno postavljena razmatranja. Prema Arturu Pulosu „industrijski dizajn je stvaralačka disciplina koja mora zadovoljiti zahteve tehnologije, tržišta i pre svega zahteve ljudskog okruženja.“²⁵²

Herold Van Doren, američki dizajner, koji je inače, otvorio davne 1931 kancelariju za dizajn, pod dizajnom podrazumeva praksu analize kreiranja i razvoja proizvoda za masovnu proizvodnju sve sa ciljem da se ostvare kvaliteta proizvoda po onom obliku koji će se dopasti proizvođaču. Proizvođač prepoznaje značaj kvaliteta i zato ulaže sredstva za proizvodnju i plasiranje proizvoda na tržište sa objektivnim očekivanjem da će proizvod doneti određeni finansijski efekat.

Endrju Sapinski industrijski dizajner, američkog porekla koji je živio u Australiji pod pojmom dizajn podrazumeva „industrijski dizajn kao delatnost koja treba da obezbedi naručiocu takvo rešenje koje će kao konkurentni proizvod zadovoljiti dva kriterijuma: prvi dizajn koji će stvoriti harmoničnu vezu između proizvoda i okoline u kojoj se koristi kao disciplina sa tržištem i uslovima proizvodnje kako bi se obezbedio povoljni ekonomski efekat.“²⁵³

Viktor Papanek je osoba koji je bio dizajner i pedagog. Za dizajn je rekao da je postao najmoćniji alat sa kojim čovek oblikuje svoje alate i okruženje. Dakle, možemo da zaključimo da pod dizajnom posla podrazumevamo način na koji će neki posao radnik obavljati i koji zadaci su pred njim u toku radnog procesa.

Kvalitetan dizajn je važan kako za radnike tako i za kupce, potrošače i korisnike usluga. Na osnovu navedenih objašnjenja, samog pojma, možemo zaključiti da svaki dizajn poseduje kvalifikacije kao što su zanimljiv, kreativan neobičan i sl. Ako ovu terminologiju „prenesemo“, na radnu aktivnost čoveka, to znači da samo onaj posao koji je zanimljiv, kreativan, podstiče čoveka na aktivnost, na radnu motivaciju. Dosada u poslu, besmislen posao i nezanimljivost, deluju kao inhibitori radne motivacije a što direktno utiče i na efekte radnog učinka u negativnom smislu. Poznato je da je veliki neprijatelj motivacije dosada na poslu, a osim toga, dosada može dovesti do ugrožavanja zdravlja i života zaposlenih, jer smanjuje tenacitet i vigilnost pažnje u toku radnog procesa.

²⁵² isto

²⁵³ Mušić, M.A. (2014). Određenje dizajna i njegovih pojavnih oblika. *Zbornik radova Akademije umetnosti*, (2), 58-68.

6.2.2. Različiti pristupi oblikovanju posla

Za razliku od tradicionalnih (konzervativnih) pristupa oblikovanju posla, savremeni načini oblikovanja vode računa o sadržaju posla, radnim zadacima, operacijama, uzimaju socijalni kontekst tj., prirodu i kvalitet interpersonalnih odnosa među radnicima na svim nivoima i u kolikoj meri posao zadovoljava potrebe radnika, koliko je i u kojoj je meri određeni posao povezan sa ostalim poslovima u radnoj organizaciji, koliki je udeo „ljudskog faktora“ tj., odgovornosti, savesti, tolerancije između radnih kolega i sl. U oblikovanju posla na savremeni način akcentiraju se dva osnovna pristupa: To su:

a) Specijalistički i

b) Motivacioni pristup

Specijalistički pristup

Osnovne karakteristike specijalističkog pristupa su izvedene na osnovu Tejlorove filozofije efikasnosti rada. Tejlorova filozofija efikasnosti rada se bazira na četiri principa. To su:

U proučavanju, planiranju, oblikovanju posla i uopšte radnog procesa on uvodi naučne metode umesto dotadašnjih metoda koje su zasnovane na iskustvu radnika na određenim poslovima. Zasnivanje na iskustvu radnika je bilo prilično nepouzdan način i neobjektivan način.

Osnovni smisao i ideja Tejlorova je bila da menadžer otkrije najbolji način da se određeni posao odradi.

Pod drugom dimenzijom je podrazumevao da menadžer primeni naučne metode pri selekciji radnika za određeni posao. To znači da, pri određivanju na kojem poslu će radnik raditi, uzme u obzir psihomotorne, kognitivne sposobnosti radnika, njegove talente, veštine itd. Ako se ovom problemu priđe na naučno zasnovan način to je već osnovna faza u pristupu poslu, a to je već faza planiranja posla. Na ovaj način se otvara prostor da radnik dalje razvija svoje sposobnosti.

Pod trećim principom se podrazumeva naučno zasnovana selekcija i obučavanje radnika. Na ovaj način se otvara prostor da radnik dalje razvija svoje sposobnosti ali i da primenjuje nove metode u radnom procesu.

Četvrti princip obuhvata obuku rada i specijalizaciju čiji je cilj povećanje efikasnosti, radnog učinka. Tejlor je praktikovao da se svaki radni proces raščlani na pojedine elemente. Takođe, praktikovao je da meri koliki je utrošak vremena za određenu radnu operaciju, sa ciljem da skрати nepotrebne pokrete, nepotrebne radnje u svakoj fazi radnog procesa. Za određene poslove je izradio studije vremena tj., koliko je vremena potrebno da se odradi određeni posao.

Osim navedenih principa vodio je računa o psihološkim elementima na određenim poslovima. Konkretno, interesovao se u kojim poslovima, fazama radnog procesa, radnik oseća dosadu, nezainteresovanost, apatiju, otuđenost, šta je uzrok tome i kako to prevazići. Takođe poseban akcenat je stavljao kako pomoću primene stimulatívnih mera motivisati radnike.

6.2.3. Participacija zaposlenih

U savremenom menadžmentu se smatra da je učestvovanje radnika u upravljanju, raspodeli prihoda preduzeća, u zajedničkom uživanju u nekom dobru i sl. veliki motivacioni faktor. Osim navedenih primera participacije radnici mogu učestvovati u procesu odlučivanja i donošenju određenih odluka za preduzeće, u rešavanju određenih pitanja i problema zaposlenih. Na taj način se maksimalno pruža mogućnost da se iskoriste potencijali zaposlenih, da se oni afirmišu kao ličnosti sa određenim, za preduzeće korisnim znanjima, veštinama, sposobnostima.

U savremenom menadžmentu se participacija smatra kao:

- Dobar poslovni potez,
- Ekonomski najjeftiniji i najefikasniji način motivisanja zaposlenih,
- Delotvoran instrument upotrebe kreativnih potencijala zaposlenih i slično²⁵⁴

Inače participacija zaposlenih je u svetu veoma popularan nemonetaran način podsticanja zaposlenih na podizanje radne motivacije, a time i radnog učinka.

²⁵⁴ Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka, str.359

6.2.4. Oblici participacije

U praksi i teoriji menadžmenta postoji nekoliko oblika participacije. Ako za kriterijum participacije uzmemo obim zastupljenosti u radu preduzeća tada možemo reći da su sledeće forme najviše se afirmisale:

- Participacija u odlučivanju
- Participacija u oblikovanju i uvođenju promena
- Participacija u rešavanju problema i
- Participacija u postavljanju ciljeva²⁵⁵

Participacija u odlučivanju

Osnovne karakteristike su da primena ove nematerijalne (nemonetarne) motivacije u znatnoj meri povećava radnu motivaciju. Da bi radnici participirali u donošenju odluka oni moraju ispuniti nekoliko osnovnih uslova. To su da dobro poznaju problem ali i načine i mogućnosti rešavanja određenog problema. Kada se radnici uključe u donošenje odluka tada se ostvaruje nekoliko ciljeva. Na primer, povećava se neposrednost u procesu rešavanja problema, štedi se vremenu, povećava brzina odlučivanja, povećava se zadovoljstvo radnika u poslu koji obavljaju, povećava se zainteresovanost radnika za napredak radnog procesa itd.

Participacija u oblikovanju i u vođenju promena

Promene u bilo kom ljudskom angažovanju se teško prihvataju jer su jake navike koje radnici razvijaju u radnom procesu, međutim, ukoliko se radnici uključe u taj proces, tada oni lakše ostvaruju uvid u potencijalne rezultate i pragmatičnost donošenja promena. Praksa je pokazala kada se radnici uključe u donošenje promena da često i oni koji su se najviše protivili tom procesu postaju najveći zagovornici promena u preduzeću.

Participacija u rešavanju problema

Postoji nekoliko oblika ove vrste učešća radnika u razvoj preduzeća. Popularno su nazvani „kružoci“ ili krugovi kvaliteta“. Grupe su sastavljene od 6 do 12 zaposlenih koji redovno organizuju sastanke čiji su teme analize i utvrđivanje organizacionih problema preduzeća, u proizvodnji, kadrovima, tržištu, kvaliteta proizvoda i usluga kojim se preduzeće bavi i sl. U ovoj formi participacije dominira timski rad. U mnogim svetskim korporacijama se

²⁵⁵ Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka, str. 360

pokazala pragmatičnost primene ove forme participacije a naročito u SAD i Japanu, na primer, zahvaljujući kojoj su firme uštedele desetine milijardi dolara.

Prema podacima autora Kulića i Vasića primenom ove vrste participacije ostvareni su mnogi ciljevi značajni za razvoj, afirmaciju i funkcionisanje preduzeća. Najvažniji su poboljšanje međuljudskih odnosa i promovisanja timskog koncepta rada, razvijanje menadžerske strategije koja omogućava lakše prevazilaženje recesije i povećava profit, podsticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada i unapređivanje tehnologije, povećanje motivacije i svestranosti zaposlenih stalnim usavršavanjem i razvojem, poboljšanje uslova rada, poboljšanje proizvodnosti do 50%, snižavanje troškova do 50%.

Kako rezultati pokazuju ovi ciljevi su najuspešniji u Japanu, i u mnogim drugim zapadnim zemljama i SAD. Na ostvarenje ciljeva utiče niz faktora i razlike su nastale zbog kulturnih razlika u pristupu poslu drugačije koncepcije timskog rada.

Participacija u postavljanju ciljeva

Za ovu vrstu participacije i motivacione efekte na radnu motivaciju se koristi pojam „ogroman“ uticaj što jasno govori koliki uticaj ima ova vrsta podsticaja na celi motivacioni proces u preduzeću.

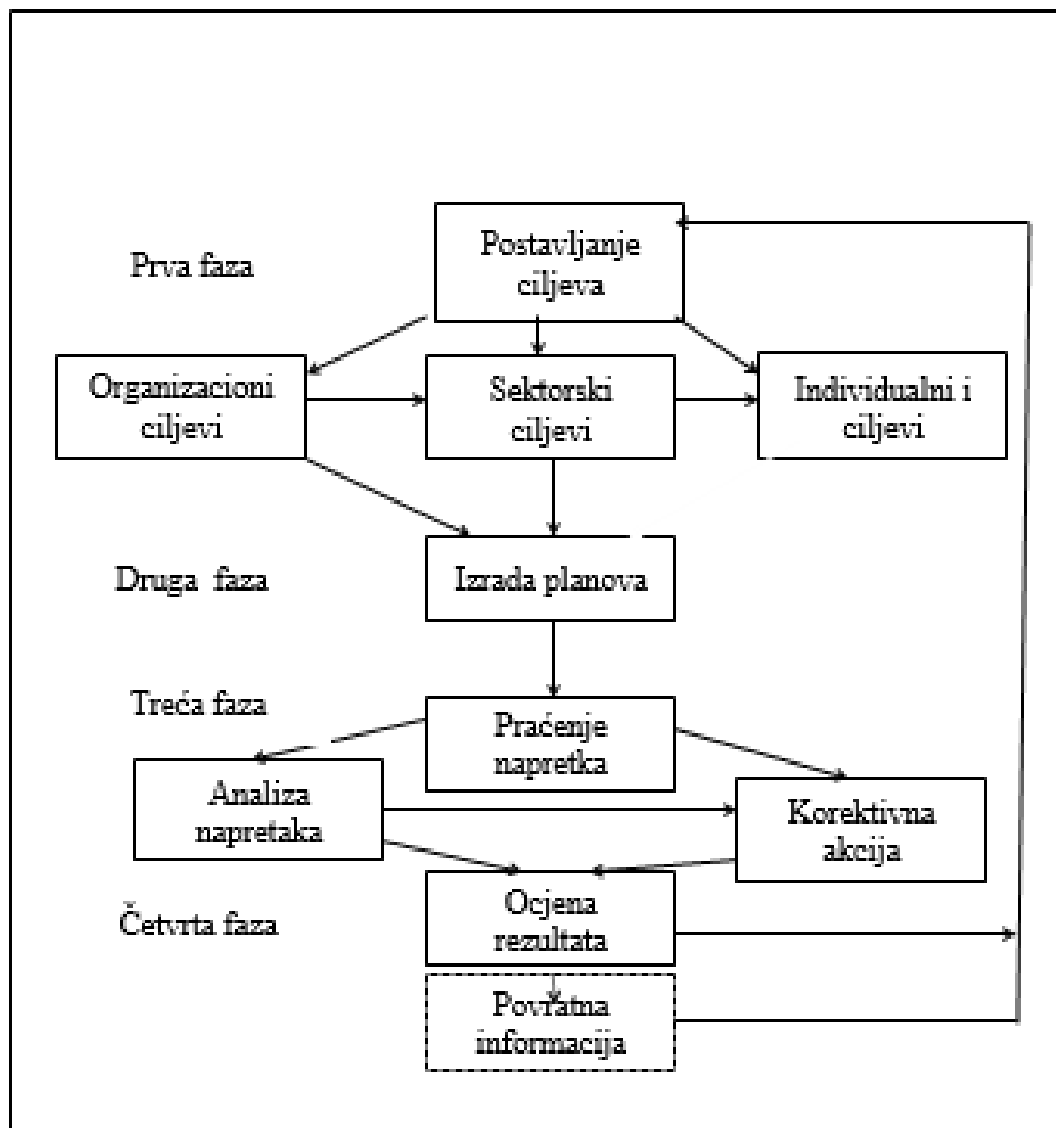
Radnici koji učestvuju direktno u postavljanju ciljeva preduzeća se na taj način identifikuju sa svojim preduzećem, što dovodi do bolje kohezije zaposlenih u svom kolektivu. Osim toga, zaposleni na taj način su upućeni jedni na druge, bolje sarađuju kako međusobno tako i sa rukovodiocima, jer znaju i očekuju da će biti pitani za određene ciljeve preduzeća, jer su i kao direktni učesnici u radnom procesu dobri znalci problema. Nažalost ovakav vid učešća radnika u organizaciji preduzeća na našim prostorima nije zastupljen, mada savremena kretanja u menadžmentu će dovesti i u našim uslovima do saznanja da je participacija zaposlenih u organizaciji ciljeva firme nezaobilazan zadatak.

6.2.5. Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanjem pomoću ciljeva se smatra jednom vrstom upravljačkog sistema. Karakteristika ove participacije se ispoljava u tome što se ovde radi o ostvarivanju ciljeva koje su postavili zaposleni (radnici) i menadžeri (rukovodioci). Ciljevi se određuju i njima upravlja na svim nivoima bilo da se radi o upravljanju na individualnom ili timskom nivou. Upravljanje ciljevima je više strategija u okviru upravljanja ciljevima ali u velikoj meri utiče na motivaciju zaposlenih, unapređivanju kvaliteta ponuda, usluga i sl. Takođe, ova strategija omogućava da

da se podiže ukupan fleksibilitet firme prema, tj., da se u što kraćem vremenu reaguje na promene u okruženju, da se razvijaju ljudski resursi u skladu sa savremenim tendencijama u menadžmentu. Ovaj proces je, slikovito (shematski), predstavljen na slici br. 4.

Slika 4: Prikaz modela upravljanja pomoću ciljeva



Izvor: preuzeto iz: Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka

Ovde je potrebno naglasiti da upravljanje pomoću ciljeva ima pozitivne efekte na neke organizacione dimenzije upravljanja preduzećem. Naime, na ovaj način dolazi do decentralizacije upravljačkog mehanizma, odlučivanja i posebno što je značajno za afirmaciju zaposlenih, dovodi do autonomije delovanja. Cilj je startna pozicija u planiranju i upravljanju. Čovek kao svesno biće za razliku od životinja i pre nego zaponče neki posao ima u glavi viziju

kako bi to trebalo izgledati kada se operacionalizuje cilj. Čovek, u našem slučaju menadžer, kada sebi postavi cilj u poslu on već ima u svesti kako će preduzeće nastupiti na tržištu, na koje teškoće će naići, koje će probleme rešavati sistematski, a koje „u hodu“, kako parirati konkurenciji, kako motivisati zaposlene itd.

Kada je cilj jasan, kada su jasna očekivanja ako se cilj ostvari, on podstiče zaposlene da se motivišu na rad.

6.2.6. Motivacioni pristup

Osnovne karakteristike ovog nematerijalnog podsticaja radnika je da se kod njega poveća radna motivacija. Radna motivacija može da opada zbog specijalizacije određenih radnih pozicija u radnom procesu. Specijalizacija može, kao što smo naveli da kod radnika izazove dosadu. Zato se određeni poslovi povremeno preoblikuju, obogaćuju, vrši se rotacija posla, proširivanje posla, slaganje više sličnih specijalizovanih operacija u jedan posao. Tako posao postaje zanimljiviji.

6.2.7. Obogaćivanje posla

Obogaćivanje posla po mišljenjima mnogih autora je jedan, ako ne najbolji, a ono jedan od najboljih nematerijalnih načina podizanja radne motivacije kod radnika. Ključni aspekti obogaćivanja posla su:

- identitet i celovitost posla (adekvatno dizajniran posao podrazumeva preciznu identifikaciju zadataka iz kojih se sastoji i zaokružen sistem aktivnosti, kako bi se znalo ko šta treba da radi i kakvi su individualni rezultati);
- raznolikost veština (obogaćen posao zahteva upotrebu različitih znanja i veština, kako bi se uspešno obavljali različiti zadaci koje obuhvata);
- važnost posla (što je posao značajniji veća je zainteresovanost zaposlenih za njegovo uspešno obavljanje i obrnuto);
- autonomnost posla (označava stepen slobode, samostalnost i nezavisnosti onih koji ga obavljaju, kao i diskreciono pravo odlučivanja o načinu njegovog obavljanja) i
- povratna informacija o ostvarenim rezultatima o obavljanju posla i slično.

Svi navedeni elementi su motivaciono oružje koje u rukama dobrog menadžera dolazi do izražaja u podsticanju zaposlenih da se više zalažu na svom radnom mestu.

Veštom kombinacijom i primenom navedenih postupaka u obogaćivanju rada rezultati postaju vidljivi i opipljivi kako kod pojedinca tako i u samom preduzeću.

Ovim problemom su se bavili mnogi autori. Neke od najzanimljivijih principa obogaćivanja rada je dao F. Herzberg. U nastavku prikazani su principi obogaćivanja posla koje je dao R. Herzbergu.

Tabela 37: Obogaćivanje posla

Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje pokazatelja rada
Povećanje lične odgovornosti pojedinca
Delegiranje celovite, prirodne jedinice rada (celovitog radnog zadatka).
Osiguranje veće slobode i autonomije u radu.
Informisanje zaposlenih o ličnim rezultatima i rezultatima organizacije
Uvođenje novih i težih zadataka
Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da se afirmišu i postanu eksperti

Izvor: autor prema Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije

6.2.8. Fleksibilni oblici radnog vremena

U ovom delu ćemo se osvrnuti na opšte aspekt fleksibilnog (alternativnog) radnog vremena. Da bi se olakšalo usklađivanje ličnih potreba i ciljeva zaposlenih neophodno pri njihovom angažovanju na radnom mestu voditi računa o rasporedu radnog vremena. Fleksibilni oblik radnog vremena spada u inovaciju savremenog menadžmenta. Ova inovacija se pokazala veoma efikasnom za motivaciju zaposlenih u evropskim zemljama kasnije i u američkim kompanijama. Osnovna poenta ovog modela motivacije je da, radnik, u skladu sa svojim ličnim, porodičnim, i drugim obavezama usklađuje i određuje svoje radno vreme. Postoji više opcija fleksibilnog radnog vremena. Neke od njih su:

„zaposleni mogu odrediti vreme dolaska na posao i odlaska sa posla uz određeno vreme obavezne prisutnosti na poslu.

Određuje se period u kojem se može dolaziti na posao (na primer od sedam do deset sati) i period u kojem se može odlaziti sa posla (na primer od petnaest do osamnaest sati), uz pretpostavku da se dnevno radi predviđeno radno vreme (na primer osam sati),

Uz okvirno određeno vreme dolaska na posao i odlaska sa posla pruža se mogućnost da se u nekim danima radi manje (na primer 42 ili 40 sati)²⁵⁶

Fleksibilan raspored radnog vremena je pogodan za menadžerske poslove, službeničke i sl. Ovakav model nije adekvatan za proizvodne aktivnosti. Osim navedenih činjenica pri rasporedu radnog vremena osim što se ovaj model primenjuje u skladu sa potrebama zaposlenima, postoje i neke psihološke i biološke dimenzije problema. Svi ljudi ne funkcionišu na isti način. Biološki i psihološki ritam je raznovrstan. Tako je poznato da postoje ljudi koji bolje funkcionišu u noćnom vremenu, a neki bolje funkcionišu i produktivniji su, radno efikasniji u dnevnom periodu. Prvi se nazivaju „sove“ a drugi „ševe“. Upoređuju ih sa bioritmom ovih ptica. Postoji više razloga zašto je potrebno vršiti fleksibilno radno vreme. U praksi su prisutna tri osnovna razloga. To su:

1. Prilagođavanje radnog vremena tržištu bilo u smislu da se jednom periodu godine produži ili skрати radno vreme sve u zavisnosti od potreba i kretanja tržišta. Ako je potražnja za proizvodima povećana tada se produžava radno vreme i suprotno.

2. Preduzeće primenjuje fleksibilno radno vreme da bi smanjilo troškove poslovanja.

3. Ponekada se primenjuje fleksibilno radno vreme kako bi se produžilo ukupno radno vreme vezano za proizvodnju ili usluge. Na taj način preduzeće postaje privlačno za određene grupe potrošača.

Pre nego se postupi o organizaciji radnog vremena po ovom fleksibilnom principu, neophodne je zaposlene jasno upoznati sa satnicom radnog vremena (kada počinje i kada se završava radno vreme i koliko traje obavezni deo radnog vremena, a koliko vremena spada u fleksibilno vreme. Sve to zavisi od poslova kojima se preduzeće bavi i potreba zaposlenih, naravno, uzimajući u obzir potrebe zaposlenih. Osim toga neophodno je da menadžeri postavе jasne ciljeve za svakog zaposlenog tj., šta je to od radnih zadataka neophodno uraditi na maksimalno efikasan način. Potrebno je odrediti za svako mesto nivo efikasnosti i efekte radnog učinka koje je neophodno ispuniti.

²⁵⁶ Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka

Vrste fleksibilnog radnog vremena

a) Fleksibilna radna godina

Ovaj model postaje sve popularniji u svetu, naročito u evropskim zemljama. Kao što sam naziv govori radno vreme se raspoređuje u odnosu na celu godinu. To znači da se zaposlenim omogućava, da svoje radno vreme planiraju na takav način, da u nekim mesecima rade duže a u nekim kraće sve u zavisnosti od svojih drugih planova ličnih i porodičnih. Jedino što je obaveza radnika da ispuni planirani fond radnih sati za tu godinu. Ovakav način rasporeda radnog vremena omogućava radnicima da rade tokom određenog perioda i više sati dnevno. Model fleksibilna radna godina omogućava radnicima da se doškolovalavaju, usavršavaju u struci, da više vremena posvete porodičnim obavezama i sl.

Uslovno radno vreme

Ovaj program se primenjuje u mnogim organizacijama sa osnovnom namerom da radnicima čiji poslovi uključuju određenu monotoniju, dosadu i rutinu, da svoj posao završe pre nego što je predviđeno. Na taj način zaposleni bez ikakve obaveze kada završi posao može slobodno da ide kući. Ovaj model je primenljiv u poslovima koji su određeni preciznim standardima ili dnevnom normom. Istraživanja su pokazala da kod vrednih radnika ovaj model produkuje zadovoljstvo poslom. Neke poslove radnici umesto za osam sati završe za šest sati. Istraživanja su pokazala da se primenom ovog modela radnog vremena povećana produktivnost za 25%. Takođe, kvalitet proizvoda je povećan a broj škartova znatno smanjen.

Skraćene radne nedelje

Karakteristika modela skraćene radne nedelje je u tome da se predviđeni fond radnih sati, u slučaju radne nedelje od 42 sata, realizuje u četiri dana ili čak u tri dana. Dakle, radnici su u obavezi da rade po 10 radnih sati ili čak 10,5 sati kako bi ispunili taj fond radnih sati. Dosta zaposlenih su zainteresovani za ovaj model jer imaju više slobodnog vremena na raspolaganju.

Istraživanja su pokazala da je primenom ovakvog modela u 80% preduzeća došlo do poboljšanja poslovnih rezultata čak do oko 60%. Proizvodnja je povećana za 40%.

Osnovna zamerka ovom modelu leži u činjenici da dovodi do opterećenja i zamora radne snage.

Osim navedenih modela u nekim zemljama se zbog zahteva tržišta primenjuje i prekovremeni rad. Prekovremeni rad je u stvari prouzrokovan zbog specifičnih delatnosti jer bi neko drugo rešenje dovelo do pada produktivnosti ili prodaje. Međutim, iako prekovremeni rad se u mnogim zemljama nagrađuje, ipak u nekim sredinama predstavlja problem. Primer su britanske kompanije koje se bave prodajom smrznute hrane. Pošto nije moguće praviti zalihe smrznute hrane, zbog specifičnosti posla one ne mogu odlagati radne zadatke, ali se pojavljuje problem opterećenja radnika. Radno vreme u ovim kompanijama je 50 časovno i to izaziva nezadovoljstvo radnika i fluktuaciju radne snage.

Fleksibilno radno mesto

Ovaj model je specifičan po mnogo čemu. Osnovna karakteristika je u tome da se zaposlenom omogućava da radne zadatke obavlja u svojoj kući. Dobit je višestruka kako za zaposlenog tako i za preduzeće. Na ovakav način se povećava radna motivacija kod zaposlenog, postaje fleksibilniji, emocionalno rasterećeniji i efekti rada se povećavaju. Pri tome se dolazi i od uštede i sl. Ovakav model je sve više aktuelniji za radnike koji poslove obavljaju elektronskim putem.

Tabela 38: Prednost i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

Rang	Prednosti	Nedostaci
1	Poboljšava stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tokom rada
2	Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vreme
3	Smanjuje saobraćajne gužve	Može doprineti da u određeno vreme na poslu bude premalo ljudi
4	Povećava proizvodnost	Problem u vezi usklađivanja poslova zaposlenih sa različitim radnim vremenom
5	Rešava se pitanje zakašnjenja	Problem dogovaranja vremena za sastanak

6	Pomaže onima koji žele da rade bez ometanja	Program fleksibilnog vremena se može zloupotrebjavati
7	Olakšava izvršavanje obaveza izvan posla	Problem evidentiranja određenih sati
8	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Teško je planirati radno vreme
9.	Smanjuje fluktuaciju	Nemogućnost koordiniranja projekta

Izvor: autor prema Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka

6.3. Povratna informacija o rezultatima rada

U delu o samomotivaciji smo ukazali na neke važne elemente fidbeka, a u ovom delu ćemo se osvrnuti na konkretnije momente u smislu šta za zaposlenog znači povratna informacija o uspešnosti realizacije radnog zadatka. Mnogi autori smatraju da je povratna informacija jedna od najkorisnijih informacija koju može dobiti zaposleni. Nedostatak takvih informacija se odražava na radi učinak zaposlenog i njegov rad i motivaciju. Ukoliko je nedostatak informacije u smislu fidbeka zahvatio celu radnu organizaciju tada postoji opasnost od ugrožavanja organizacione uspešnosti. Povratna informacija o rezultatima rada zaposlenog tj. o njegovoj uspešnosti na ostvarivanju radnih zadataka ima više funkcija:

- povećava motivaciju zaposlenih
- jača samopouzdanje
- omogućava profesionalni razvoj
- pojašnjava organizaciona očekivanja i standarde uspešnosti
- podstiče poželjne oblike ponašanja
- doprinosi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnom poverenju
- potvrđuje činjenicu da se rad prati i ceni i slično.²⁵⁷

²⁵⁷ Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka

Postoje pozitivne i negativne povratne informacije. Povratne informacije su veoma značajne kao motivaciono dejstvo jer je akcentat stavljen na važnost ljudi i poverenja. Da bi povratne informacije imale pozitivno motivaciono dejstvo moraju biti:

1. tačne i objektivne
2. pravovremene i konkretne i usmerene na ponašanje a ne na osobe
3. iskrene, verodostojne i dosledne
4. javne ako je reč o pozitivnim informacijama i u "četiri oka" ako je reč o negativnim informacijama
5. podsticajne i usmeravajuće²⁵⁸.

6.4. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je sastavni deo nemonetarne motivacije. Pozitivna rezultanta procesa motivacije je zadovoljstvo poslom a negativna nezadovoljstvo poslom. Ovo je inače jedan od najviše istraživanih problema u oblasti ponašanja u radnim organizacijama. Zadovoljan radnik ulaže maksimum napora, veštine i znanja u svrhu postizanja što veće produktivnosti na svom poslu. Ovo je dokazano u jednom prirodnom eksperimentu u Americi. S obzirom na značaj argumentacije rezultata koji su dobijeni studiju ćemo delimično preneti u izvornom obliku: „Studija sprovedena u Sirz Robaku je pokazala kako zadovoljstvo direktno vodi do zadovoljstva na poslu i u onim situacijama kada je uticaj ostalih faktora zanemarljiv. Sirzova politika je bila nedozvoliti zaposlenima da budu odsutni sa posla zbog razloga koji su se mogli izbeći i da tada prođu bez kazne. Kao velike snežne oluje 2.aprila u Čikagu omogućila je da se uporedi prisustvo na poslu u predstavništvu u Čikagu sa onima u predstavništvu u Njujorku gde je vreme bili prilično ugodno. Snežna oluja u Čikagu je dala izgovor da ne dođu na posao. Oluja je osakatila gradski prevoz i pojedinci su znali da će proći bez kazni ako ne dođu na posao.

Ovaj prirodni eksperiment je dozvolio poređenje dolazaka za zadovoljne i nezadovoljne zaposlene na dvema lokacijama – na jednoj gde se očekivalo da će biti na poslu (sa normalnim pritiscima da se bude prisutan) i na drugoj gde se moglo slobodno izabrati bez uključenih kazni. Studija je ustanovila da se na ovaj poseban dan 2. aprila stope izostanaka u Njujorku bile jednako visoke za zadovoljne grupe radnika kao i za nezadovoljne grupe ali u Čikagu zaposleni

²⁵⁸ isto

sa visokom ocenom zadovoljstva su imali mnogo višu prisutnost nego oni s nižim nivoima zadovoljstva.²⁵⁹

Zadovoljstvo poslom predstavlja jedan složeni stav koji uključuje tri komponente:

- a) kognitivna komponenta (pretpostavke i verovanja o poslu koji se radi, mišljenje o važnosti, značaju težini posla)
- b) afektivna komponenta (odnosi se na osećanja koja radnik vezuje za svoj posao)
- c) evaluativna (konativna) komponenta (odnosi se na sklonost da se zalaže na poslu i ocenu, vrednovanje posla)

Poznati domaći autor daje tri oblika zadovoljstva poslom:

1. Unutrašnje zadovoljstvo poslom – koje uživanje u radu vezuje za subjektivne nagrade i psihičke pobude koje proističu iz samog posla (npr. interesovanje, kreativnost), a najčešće se izražava kroz iskaze : volim posao, sviđa mi se posao.
2. Spoljašnje zadovoljstvo poslom – koje svoje izvore ima u sekundarnim dobrobitima koje posao pruža, a to su plata, uslovi rada, društveni ugled posla i sl.
3. Opšte zadovoljstvo poslom – koje zavisi od obe navedene grupe faktora, i predstavlja najvažniji vid zadovoljstva za radnu motivaciju.²⁶⁰

6.5. Samomotivacija

Kada govorimo o samomotivaciji tada mislimo pre svega na niz unutrašnjih, nevidljivih faktora koji pokreću ličnost da kod sebe razvije viši nivo radne motivacije. Jednostavnije rečeno s obzirom na svo bogatstvo i obim unutrašnjih faktora ovde mislimo na model motivacije koji je zasnovan na slici o sebi.

Svaki čovek ima u svojoj svesti sliku o sebi. Neki ljudi su zadovoljni slikom o sebi a neki zbog loše slike o sebi imaju znatno emocionalno trpljenje koje ponekad mogu jedino rešiti i popraviti sliku o sebi uz pomoć stručnog lica. Sika o sebi je procena, a čim je procena to znači da ne mora uvek biti tačna, mada odrastao i zreo čovek dobro poznaje svoje mane i svoje vrline. Slika o sebi se zasniva na četiri osnovna elementa: To su:

²⁵⁹ Franceško, M., Mirković:B. (2007) Organizaciono ponašanje - Moć poznavanja organizacionog ponašanja, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, str. 69

²⁶⁰ Pajević, D., (2006), Psihologija rada, Beograd, Liber

- Opažanje realne predstave o sebi
- Idealne predstave o sebi
- Samopoštovanje i
- Socijalnog identiteta²⁶¹

Postoji više modela motivacije zasnovane na samom sebi tj., na samoregulaciji. U svetu menadžmenta se navode tri najpoznatija koncepta:

1. Nemačka akciona teorija²⁶²
2. Samoregulaciona teorija
3. Kibernetička teorija²⁶³

Najzanimljivija za praksu je akciona teorija pa ćemo je ukratko objasniti. Ova teorija obuhvata dva seta pretpostavki:

- **Akcioni proces i**
- **Akcionu reagulaciju procesa po hijerarhiji**

Akcioni proces je sastavljen od nekoliko koraka.

Prvi korak se odnosi na postavljanje ciljeva tj. željenih stanja kojima zaposleni teži.

Drugi korak je orijentacija koja predstavlja određeni problem sa kojim će se zaposleni u svom radu prema cilju ili ciljevima, susresti.

Treći korak akcione teorije predstavlja razvijanje plana od zamišljene strategije, kako ostvariti radne zadatke i ciljeve, do krajnje odredišne tačke tj., do aktuelnog trenutka „ovde i sada“ do detaljnog akcionog plana. Dakle, treći koraka podrazumeva niz manjih koraka koje radnik treba da prođe od misli do dela.

²⁶¹ Prema: Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije, str. 279

²⁶² Frese, M., Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 271-340). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

²⁶³ Carver, C.S., Scheier, M.F. (1998). On the self-regulation of behavior, New York: Cambridge University Press.

U zavisnosti od karakteristika ličnosti zaposlenog zavisi kako će izgledati plan i ciljevi. Oni radnici koji raspolažu sa većim ambicijama, sa višim nivoom motiva za postignućem, u svojoj strategiji će postaviti kompleksniji plan, ali ipak onaj plan koji je realan s obzirom na mogućnosti koje su mu na raspolaganju u preduzeću. Taj plan je kod njih prilično fleksibilan što znači da se u svakom momentu opstrukcije može preći na neku rezervnu varijantu.

Svaka strategija ove vrste modela motivacije podrazumeva i nadgledanje izvršenja postavljenih radnih zadataka i ciljeva. To je u stvari most između razmišljanja i akcije. Kako zaposleni se ponaša i kako pristupa ostvarenju ciljeva on u ovoj fazi ispoljava svoju čvrstinu, odanost, upornost, kreativnost da bi realizovao cilj. Iako dođe do problema u oku realizacije oni se rešavaju „u hodu“. Jedino, ako u ovoj fazi dođe do prekida ili greške, ceo proces može da bude promašen, besmislen i uzaludan.

Povratna informacija (feedback) je takođe važan element u realizaciji planova. Svaki čovek ima prirodnu potrebu da sazna koliko je u poslu i kako ostvario svoje radne zadatke i postavljene ciljeve. Upravo povratna informacija omogućava čoveku to saznanje. Od kvaliteta povratne informacije zavisi dalji tok tj., realizacija plan a i ciljeva. Ukoliko radnik ne dobije objektivnu povratnu informaciju to kod njega može dovesti do pogrešne evaluacije, samo ocenjivanje, samoodbranu i sl. Efektivnost povratne informacije zavisi od kulturnih karakteristika sredine u kojoj se odvija radni proces, Ako je sredina orijentisanja sankcionisanju tada povratna informacija može da deluje demotivirajuće. Ako je sredina orijentisana ka učenju povratna informacija može da stvori dodatni motivirajući efekat na zaposlenog.

- Drugi model motivacije zasnovane na samoregulaciji je takođe kompleksan i sastoji se od niza pretpostavki da viši nivoi ciljeva koje karakteriše svesnost, opštost regulišu u hijerarhiji ciljeva niže ciljeve, ciljeve ispod sebe čije ponašanje je automatsko i rutinsko. Kada se radnik susretne sa višim ciljevima tada se u hijerarhiji, na nižem stepenu, gde su niži ciljevi menjaju stvari (ponašanje). S obzirom da je čovek biće dinamike, aktivnosti ono menja
- Svet kroz rad
- Svet kroz radne aktivnosti.

Ako analiziramo postavke teorija motivacije videćemo da svaka teorija ima svoje prednosti i slabosti.

Činjenica da ni jedna teorija motivacije, sama po sebi ne može da odgovori na sva pitanja iz prakse preduzeća i menadžmenta, a isto tako ni jedan od organizacijsko - menadžerskih pristupa motivaciji nije dovoljan, a ni efektivan, rezultiralo je pojavom jednog novog modela koji nosi naziv integralni model.

Ovaj, savremeni model motivisanja zaposlenih podrazumeva prema Vujić ,oblikovanje radnih zadataka, uslova rada i ukupnih odnosa u organizaciji koji su podsticajni za maksimalan radni angažman i kreativni – inovativni doprinos svih zaposlenih. Takođe, intencija savremenog modela motivacije je da se rezultati rada sagledavaju sa grupnog aspekta, da se odustaje od formalnog vrednovanja rada gde god je zbog prirode posla to neobjektivno ili ga nije moguće meriti. Ova teorija takođe, je usmerena na specifičnu primenu stimulativnih mera (nagrađivanja) radnika u odnosu koliko je doprineo razvoju organizacije, a nagrađivanje se vezuje kroz ukupnu dobit firme (dodela deonica, akcija i sl.). Primena integrativnog modela je predstavljena na tabeli br.14

Tabela 39: Primena integrativnog pristupa

Zadaci menadžmenta	Provera – pitajte (se):
Postavljati srednje teške ciljeve koji se razumeju i prihvataju	Da li radnici razumeju i prihvataju učinak i kvalitet koji vi očekujete?
Otkloniti personalne i organizacione teškoće za ostvarenje učinka i kvaliteta	Da li zaposleni osećaju da mogu da postignu ciljeve i očekivanja? Da li im šta nedostaje?
Koristiti nagrade i podsticaje za očekivane performanse, a disciplinske mere za odgovarajuće neprihvatljivo ponašanje.	Da li saradnici sarađuju da će, ako budu ostvarili više- biti nagrađeni, nego oni što su imali niži učinak i kvalitet?
Obezbediti značajne unutrašnje i spoljašnje podsticaje	Da li zaposleni osećaju nagrade za visoki učinak i kvalitet odgovaraju uloženom naporu?
Rasporedite nagrade pravedno	
Nagrade dodeljivati pravovremeno i obezbediti povratne informacije o učinku i kvalitetu	Da li radnici osećaju da se zarade (beneficije) među radnicima distribuiraju fer? Da li nagrade date pravovremeno i u okviru redovnog procesa povratnog informisanja?

	Da li saradnici znaju gde se nalaze u pogledu tekućeg učinka i kvaliteta i kakav je dugoročni plan podsticaja i povoljnosti za dobar rad?
--	---

Izvor: Wheten, D.A., Cametron K.S. (1995), prema Vujić, D., (2017). Razvoj profesionalne karijere, Novi Sad : Fakultet za pravne i poslovne studije "Dr Lazar Vrkić", sr. 286.

Iz navedenih izlaganja možemo zaključiti da se integrativni pristup modelu radne motivacije zasniva na istraživanjima ali i na iskustvima iz prakse. Osnovna zamerka ovom modelu radne motivacije leži u tome da se obezbedi veća sigurnost zaposlenih, što bi povećalo radnu motivaciju. Ovo je inače hronični problem savremenog menadžmenta koji se nažalost gubi, zbog pritiska konkurencije i promenljivim zahtevima tržišta. Mnoge velike kompanije su se opredelile u obezbeđivanju sigurnosti za pojedine kategorije zaposlenih tj., za pojedina radna mesta koja mogu da ugroze sigurnost radnika u radnom procesu.

Sigurnost i bezbednost zdravlja zaposlenih je značajan faktor za svakog radnika. Iz britanske literature.²⁶⁴ Zdravlje i bezbednost su dobrobit ili blagostanje za svakog zaposlenog. Dobrobit ima efekta i na poslodavce jer zdravi i bezbedni zaposleni imaju mogućnost i snagu da rade produktivno i da pri tom ne proizvode i neke druge troškove (bolovanje, lečenje i sl). U našem Zakonu (član 4. Stav 4.) stoji: "Bezbednost i zdravlje na radu jeste obezbeđivanje takvih uslova na radu kojima se, u najvećoj meri, smanjuju povrede na radu, profesionalna oboljenja i oboljenja u vezi sa radom i koji pretežno stvaraju pretpostavku za puno fizičko, psihičko i socijalno blagostanje zaposlenih".²⁶⁵

6.6. Komunikacija

Pod komunikacijom se podrazumeva specifična strategija koja se odnosi na prenošenje neke poruke od izvora te poruke (pošiljaoca) do krajnjeg punkta tj., do primaoca. Osnovni cilj komunikacione poruke je da se ona primi i da je primalac razume. Komunikacija se uči. Veoma je važno da menadžeri u procesu razvoja radne komunikacije i u strategiji budu vešti komunikatori. To znači da zaposleni ili preduzeće razume i veruje u njihove poruke. Kada zaposleni razumeju i veruju u poruke kod njih se razvija radna motivacija. Zato je važan ugled

²⁶⁴ Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. (2004). Menadžment ljudskih resursa, Beograd: Data Status

²⁶⁵ Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, Sl. glasnik RS", br. 101/2005, 91/2015 i 113/2017, član 4. Stav 4.

menadžera među radnicima. Pokazalo se u praksi da je važniji ugled onoga ko šalje poruku nego sadržaj poruke. Poruke mogu da se šalju i uopšte komunikacija da se odvija na nekoliko načina, pre svega kroz razgovor, diskusiju, predavanje, pismom, e-mejlom, faksom, neverbalnim putem itd. Kroz komunikaciju se zadovoljavaju elementarne ljudske potrebe. Kroz razne komunikacione kanale menadžer dobija informacije o potrebama zaposlenih, njihovim interesovanjima, njihovim problemima, kako ličnim tako i porodičnim. Menadžer, na ovaj način, manifestuje izvestan stepen brige za svoje zaposlene.

Sa druge strane se kod radnika razvija osećanje sigurnosti, pripadnosti preduzeću, a takođe, oni kod sebe razvijaju izvestan nivo autoafirmacije, samopoštovanja i radnu motivaciju. Komunikacija je dakle, forma socijalne interakcije između zaposlenih, menadžera i klijenata preduzeća. U svakom preduzeću komunikacija je veoma značajna jer bez komunikacije je nemoguće preneti iskustvene sadržaje između zaposlenih. Komunikacija je u preduzeću sastavni deo strukture preduzeća. Savremeno poslovanje u malim i srednjim preduzećima podrazumeva, pored ostalog, izgrađivanje efikasnih oblika komunikacije. Može se slobodno reći da je efikasna komunikacija u preduzeću od preduslova poslovne uspešnosti. Istraživanja su pokazala da čovek 70% budnog stanja provodi pišući, čitajući, slušajući, govoreći sa drugim ljudima i ako to imamo u vidu možemo da kažemo da je komunikacija značajan instrument u rešavanju brojnih problema u preduzeću. Osim toga, ako se radi o lošoj komunikaciji između menadžera i radnika to može biti izvor mnogih problema u poslovanju. Postoji više formi komunikacija ali mi ćemo s obzirom na važnost u malim i srednjim preduzećima akcenat staviti na: eksternu i internu.

Eksterna komunikacija je usmerena na relaciju preduzeće – drugi (potrošači, kupci, druga preduzeća, država itd.)

Interna komunikacija se odnosi na komunikaciju u samom preduzeću na relaciji radnik – radnik, radnik – menadžer. Prema autorima Robins i Judge navode nekoliko funkcija interne komunikacije. To su:

- a) kontrole
- b) motivisanja
- c) emocionalnog izražavanja i
- d) informisanja.

- Pod funkcijom kontrole podrazumeva način i sadržaje ponašanja zaposlenog (kada održavati sastanke, kada se primaju radnici na konsultacije i slično).
- Pod funkcijom motivisanja podrazumeva se nematerijalno, nemoneterano stimulisanje ljudi (podsticanje, ohrabrivanje, davanje povratnih informacija i slično).
- Pod funkcijom emocionalnog izražavanja podrazumevamo razumevanje emocionalnog stanja drugog, razmenu emocionalnih poruka i slično. Primer je ako se menadžer ljuti na zaposlenog on time upućuje poziv za promenu ponašanja istog.²⁶⁶

Ako je radnik u tugi i pod tremom izvršavanja nekog radnog zadatka njemu treba uputiti podršku i razumevanje. Veoma je važno poznavati emocionalna stanja zaposlenih i prema tome upravljati svoje i tuđe ponašanje. Proučavanjem ovog fenomena bavi se emocionalna inteligencija.

Pod emocionalnom inteligencijom podrazumevamo prepoznavanje vlastitih i tuđih osećanja, upravljanje osećanjima i da se na osnovu toga uskladi ponašanje prema zaposlenima. Osnove emocionalne inteligencije čine:

1. Samosvest (odnosi se na poznavanje i doživljavanje onoga što osećamo u određenom trenutku i sposobnost da realno procenimo svoje mogućnosti uz adekvatnu emocionalnu pratnju samopouzdanja, odgovornosti, samopoštovanja i samopoverenja.)
2. Samokontrola (odnosi se na sposobnost i spremnost da se menadžer ili zaposleni adekvatno kontroliše u emocionalnoj sferi. Osim toga da se ne oslanja na emocionalna uverenja koja dovode do destruktivnih osećanja, gubitka kontrole nad svojim postupcima, ponašanjem u odnosu prema samom sebi. Za menadžera za kojeg kažemo da ima razvijenu samokontrolu kažemo da vlada sobom).
3. Motivacija (odnosi se na veoma složen proces koji aktivira menadžera i zaposlenog, vodi prema postavljenim ciljevima a da pri tome preuzimamo inicijativu i odgovornost i spremnost da budemo dosledni prema onome što smo odredili kao cilj u radnoj organizaciji. Ukoliko je motiv za postignućem kod menadžera i zaposlenog višeg intenziteta to znači, uz ostale faktore - psihološke, menadžerske, ekonomske itd. ,da je veća verovatnoća da će preduzeće ostvariti veću produktivnost, radni efekat i veći nivo zadovoljstva u poslu i organizaciji.)

²⁶⁶ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

4. Empatija (odnosi se na sposobnost da „uđemo“ u emocionalni svet menadžera i zaposlenog kako bi bolje razumeli njegov položaj u konfliktu i u radnom procesu kada se nađe pred problemom).
5. Društvene veštine (odnose se na sposobnost snalaženja na užem i širem planu kako u radnoj organizaciji tako i šire. Od društvenih veština kojima raspolaže menadžer i zaposleni zavisi kako će se razrešavati konflikti u preduzeću, kako će se pristupiti timskom radu prema zajedničkom cilju, kako će pregovarati, motivisati zaposlene i odražavati zadovoljavajući stepen veštine u procesu donošenja poslovnih odluka.)

Emocionalna inteligencija pomaže menadžerima i zaposlenima da budu fleksibilni tj. da su sposobni da vrše promene u navikama, mišljenju, u načinu učenja, osećanjima i pristupu poslu. Ukoliko čovek ima visok nivo emocionalne inteligencije, to ujedno znači da u svom ponašanju kontroliše svoje emocije zahvaljujući racionalnom mišljenju. Ukoliko na primer, menadžer je svestan kvaliteta svojih kadrova, tehničko-materijalnih uslova proizvodnje, on neće sebi dozvoliti da postavi prevelike ciljeve koji su van logičke stvarnosti jer bi ga to dovelo u sferu destruktivnih osećanja (depresivnost, anksioznost itd.).

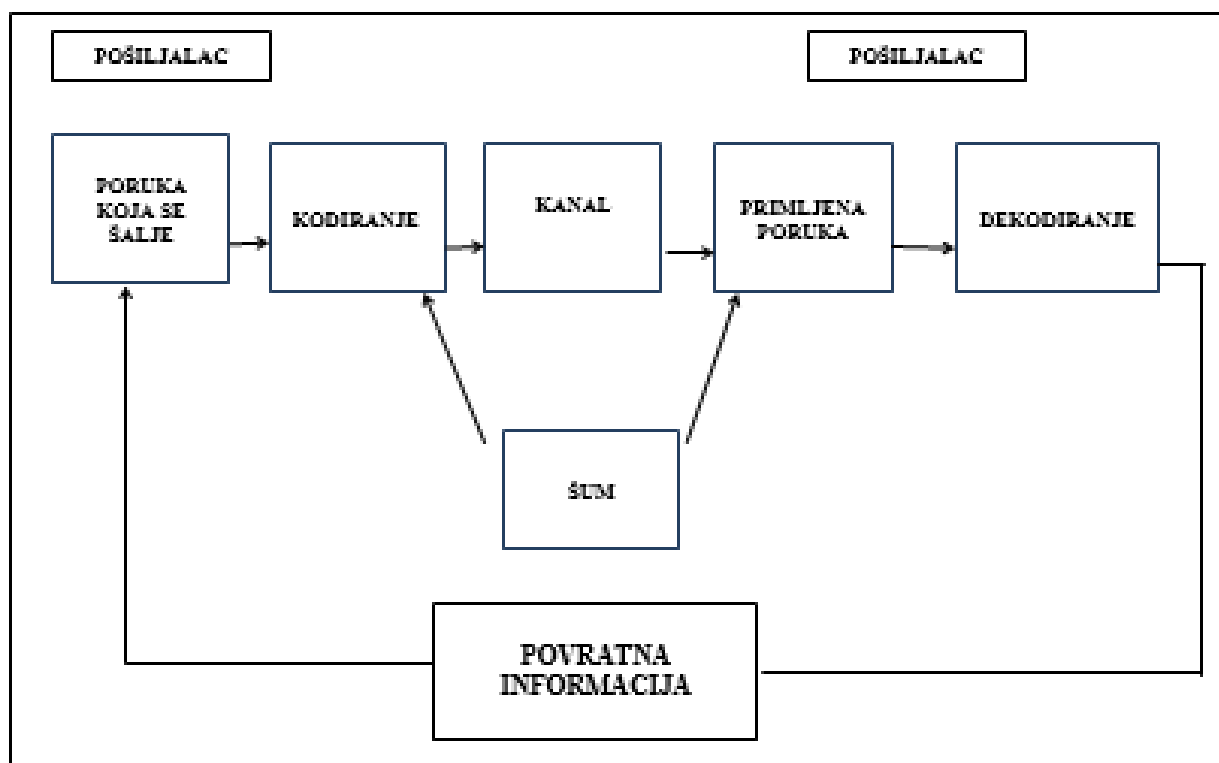
Pod funkcijom informisanja podrazumeva se prenošenje informacija. Za informaciju se kaže da je ključ uspeha organizacije. Informacija povezuje ljude i segmente u organizaciji i dijagnostikuje probleme radne neefikasnosti i međuljudskih odnosa.

6.7. Proces komunikacije

Proces komunikacije je veoma složena strategija. Da bi menadžer mogao koristiti komunikaciju u vođenju organizacionog ponašanja neophodno je da poseduje znanje o ovom socijalno-psihološkom fenomenu a takođe i da ima sposobnost ovladavanja određenim komunikacionim veštinama. Komunikacija u preduzeću obuhvata složene psihičke procese kao što su socijalna percepcija, kognitivna obrada informacija i metakognicija (važnost novih informacija).

Ako bismo opšti model komunikacije procesa komunikacije predstavili sa aspekta kibernetike, možemo da vidimo da se on sastoji od nekoliko segmenata, kao što je prikazano na slici broj 5.

Slika 5: Proces komunikacije



U današnje vreme komunikacija se realizuje u preduzećima na računarskim tehnologijama (email, formiranje elektronske mreže učesnika, skype, Viber). Ovakva forma komunikacije omogućava razmenu podataka, informacija i između radnika koji su teritorijalno dislocirani. Da bi komunikacija bila uspešna mora biti svesno vođena. To znači da se mora razmišljati o pojedinim segmentima prenošenja poruka, razumevanje sadržaja itd.

Ova analiza bi trebala obuhvatiti sledeća pitanja:

- ✓ Koje ideje želimo predstaviti i šta komunikacijom želimo postići?
- ✓ Kome poruku treba uputiti kako bi komunikacija ispunila željeni cilj?
- ✓ Koji su kapaciteti primaoca poruke (način kodiranja, interesi, uloge i slično)?
- ✓ Kako oblikovati sadržaj imajući u vidu funkciju komunikacije, sa jedne strane i funkcije primaoca, sa druge strane?
- ✓ Koji je kanal i oblik komunikacije adekvatan sa stanovišta prirode, strukture, dužine sadržaja poruke i mogućnosti primaoca?
- ✓ Da li su ključni segmenti dekodovane poruke u skladu sa početnom idejom?
- ✓ Da li su komunikacijom obuhvaćene sve faze komunikacionog procesa?

- ✓ Da li je komunikacijom ostvaren željeni cilj?²⁶⁷

6.8. Stav menadžera prema radnicima

Strategija je bazirana na Mekgregorovim teorijama X i Y. Negativne teorije su označene sa X a pozitivne sa Y i odnose se na stav menadžera prema subordiniranim članovima preduzeća tj., zaposlenima. Osnovna karakteristika je u tome da ako se na zaposlene deluje represivno ponekada, kada su indolentni, nezainteresovani, da to neće uvek delovati demotivirajuće i ako se deluje pozitivno, tada će se kod zaposlenih, sigurno podići radna motivacija na viši nivo.

6.9. Osmišljavanje i obogaćivanje posla

Cilj strategije osmišljavanje i obogaćivanje posla je smanjivanje dosade u radnom procesu. Kada radnici osećaju dosadu to se odražava na njihov radni učinak. U tom smislu, da bi prevazišli to neprijatno stanje menadžeri kada procene da se radnik "zasiti" radnim mestom oni vrše rotaciju između radnika. Postoji delimična rotacija a ponekada se radnik šalje (potpuna rotacija) na prekvalifikaciju. Ovaj postupak donosi dobro za radnika i za preduzeće. Kada radnik je zadovoljan poslom koji obavlja tada kod njega se može razviti visok nivo radne motivacije. Iako je zadovoljstvo poslom jedan od najpouzdanijih indikatora motivacije za rad, ipak je problem složeniji. Ne može se, a niti je uvek tačna formulacija da je „zadovoljan, srećan radnik i dobar radnik,“. Ovom problemu se u prošlosti tako prilazilo, međutim, istraživanja Strisa i Portera, sedamdesetih godina prošlog veka, su pokazala da je zadovoljstvo povezano sa apsentizmom i fluktuacijom radne snage. Takođe, istraživanje Herberga i njegovih saradnika, na osnovu analize 150 studija se došlo do zaključka da je lista zadovoljstva poslom sastavljena od velikog broja elemenata. To su:

- sigurnost posla
- mogućnost napredovanja
- priznanje dobijeno od rukovodioca
- rukovođenje
- plata
- socijalni aspekti rada

²⁶⁷ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

- komunikacije
- radni uslovi.

To znači da je problem kompleksniji. U današnje vreme vlada mišljenje o odnosu radne motivacije i zadovoljstva poslom kod radnika da se:

- Motivacija odnosi na određenu aktivnost ili nastojanje da se zadovolji potreba, dosegne cilj;
- Zadovoljstvo se odnosi na osećaj ispunjenja kada se cilj ostvari i potreba zadovolji;
- Zadovoljstvo poslom ne proizvodi uvek motivaciju za rad;
- I na zadovoljstvo i na motivaciju utiče čitav niz različitih okolnosti;²⁶⁸

6.10. Modifikaciji ponašanja

Pod modifikacijom ponašanja se podrazumeva postupak kada se zbog pozitivnog ponašanja radnik podstiče, nagrađuje ili kada se zbog negativnog ponašanja prema radniku primenjuje kažnjavanje. Kada na primer radnik redovno (blagovremeno) realizuje postavljene radne zadatke, tada se on nagrađuje i učvršćuje se još više to njegovo pozitivno ponašanje, podiže mu se radna motivacija.

Ukoliko radnik ne ispunjava svoje obaveze na radnom mestu redovno, tada se on kažnjava, a to kod njega može izazvati pozitivan efekat, jer oseća posledice negativnog ponašanja. U preduzećima se koriste razne vrste kažnjavanja od usmenog prigovora, smanjenja plate, jednokratne novčane kazne, premeštanje na drugo radno mesto, promena radnih zadataka, loši radni uslovi itd.

Veoma je važno imati u vidu da pri primeni ove strategije mora se voditi računa o sledećem:

- Upoznati radnike sa sistemom izricanja stimulativnih mera i vrstom stimulativnih mera (novčana nagrada, pohvala, povelja, orden i sl.)
- Upoznati radnike za koji nivo radnog učinka se dobija određena stimulativna mera
- Upoznati radnike za koje prekršaje radnog procesa se kažnjava i kakva je kazna
- Kazne izricati diskretno bez prisustva drugih radnih kolega i zaposlenih
- Nagrade izricati javno

²⁶⁸ Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije, str. 278

**7. ULOGA RUKOVODIOCA - STILOVA RUKOVOĐENJA U
MOTIVACIJI ZAPOSLENIH**

7.1. Uloga rukovodioca – menadžera

U organizacionoj strukturi svih preduzeća menadžer zauzima vrlo važno mesto. Menadžer ima integrativnu funkciju, a rukovođenje je jedan od osnovnih uslova funkcionisanja preduzeća. Orijentacija ostvarivanja radnih zadataka i ciljeva u izrađivanju međuljudskih odnosa psiho-socijalne klime u preduzeću je u velikoj meri zavisna od menadžera. Postoje mnoge definicije rukovođenja ali sve stavljaju akcenat na pojedine segmente ovog složenog socijalno-psihološkog fenomena. Zajedničko svim definicijama menadžera je ekspliciranje uticaja na zaposlene i njegova uloga u ostvarivanju radnih zadataka, ciljeva organizacije i motivisanja zaposlenih. Zamerka ovim definicijama što zanemaruju interaktivni karakter rukovođenja u okviru preduzeća. Rukovođenje se definiše kao „svojevrsan vid interakcije u kojoj se izdvajaju osobe čije se uloge razlikuju u pogledu intenziteta uticaja, inicijative i odgovornosti sa krajnjom funkcijom usmeravanja individualnih razlika ka zajedničkim ciljevima grupe.“²⁶⁹ Svaki rukovodilac - menadžer je u stvari vođa grupe tj. preduzeća. Vođa podstiče, usmerava, ohrabruje, motiviše, podržava integraciju individualnih osobina zaposlenih ka zajedničkom cilju preduzeća. Poznato je da svako ne može biti vođa bez obzira na njegov intelektualni nivo (obrazovanje) itd. On pre svega mora da poseduje određene psihološke karakteristike.

Postoji niz zahteva i očekivanja koja se vezuju za vođstvo i rukovođenje radnom organizacijom odnosno preduzećem. Da bismo dublje ušli u ovaj problem treba da imamo u vidu zahteve i očekivanja od rukovođenja i menadžera koji se mogu sagledati na osnovu funkcija menadžmenta. Analizirajući literaturu o menadžerima i funkcijama menadžmenta najvažnije funkcije su:

1. Planiranje (obuhvata sve aktivnosti menadžmenta koje su usmerene na postavljanje ciljeva i zadataka preduzeća. Ovo je prvi korak koji prethodi svim ostalim.
2. Organizovanje odgovara na nekoliko važnih pitanja kao što su:
 - Šta će preduzeće raditi u određenom vremenskom intervalu? (godišnji plan, mesečni plan, kvartalni plan)
 - Kada će preduzeće izvršavati određene segmente navedenih planova? (na godišnjem nivou, mesečnom, kvartalnom itd.)

²⁶⁹ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

- Kako će preduzeće raditi u istom tom vremenskom intervalu? (pribavljanje neophodnih tehničkih, materijalnih, ljudskih resursa za realizaciju postavljenih radnih zadataka koji su postavljeni u poslovnom planu preduzeća)
 - Ko će realizovati postavljene ciljeve i radne zadatke preduzeća? (određene grupe radnika, specijalizovani timovi itd.)
3. Rukovođenje podrazumeva usmerenost na motivisanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva i radnih zadataka (objašnjavanja i uputstva zaposlenima kakav ih povratni efekat očekuje pri ostvarenju određenih ciljeva i zadataka sa aspekta individue i preduzeća.
 4. Kontrola (ova funkcija menadžmenta podrazumeva kontrolu radnog procesa, izrade proizvoda, njihovog kvaliteta, predviđanog dizajna, odnos radnika prema obavezama, odgovornostima, vrednovanje rezultata rada, uočavanje problema na svim relacijama itd.)
 5. Kadrovska funkcija (ova funkcija menadžmenta podrazumeva selekciju ljudskih potencijala, vođenje, usavršavanje, prijem itd.)

Složenošću uloge menadžera i modela upravljanja u preduzećima bavili su se mnogi autori. Najpoznatiji je Likertov model upravljanja.²⁷⁰

Likertov model je sastavljen iz šest segmenata aktivnosti menadžera i to:

1. Postavljanje ciljeva
2. Vođstvo
3. Odlučivanje
4. Motivacija
5. Komunikacija
6. Kontrola

²⁷⁰ Likert, R. (1967) *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.

Drugi model koji takođe govori o složenosti zahteva koji se postavljaju pred menadžers je Mincbergov model.²⁷¹ On stavlja akcenat na potrebu da menadžer igra određene uloge. To su:

1. Interpersonalne uloge
 - uloga figure šefa,
 - uloga vođe,
 - uloga onog ko povezuje
2. Informacione uloge
 - uloga motrioca
 - uloga prenosioca
 - uloga govornika
3. Uloge u odlučivanju
 - uloga preduzetnika
 - uloga delitelja resursa
 - uloga u rešavanju problema
 - uloga predavača

Treći model koji takođe zahteva izvesnu pažnju je Petingerov model.²⁷² Ovaj model obuhvata devet aspekata uloge menadžera. To su:

1. Figura šefa
2. Uloga hvalitelja
3. Uloga održavatelja
4. Uloga ambasadora
5. Uloga modela
6. Uloga branitelja organizacije
7. Uloga onog koji hoda okolo – uvek vidljiv i prisutan

²⁷¹ Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

²⁷² Pettinger, R., (1996). *Introduction to Organisational Behaviour*, Macmillan Business

8. Uloga određivača prioriteta

9. Uloga advokata

Kreč, Kračfild i Balaki navode glavne i sporedne uloge vođe u grupi. Glavne ili univerzalne uloge su bitne za funkcionisanje grupe a sporedne ili specifične uloge rukovodilac preuzima „u hodu“ tj. koje mu grupa u određenom intervalu nameće.²⁷³

Glavne (univrezalne) uloge su:

- a) Vođa kao stvaralac politike
- b) Vođa kao izvršni organ
- c) Vođa kao stručnjak
- d) Vođa kao spoljni predstavnik grupe
- e) Vođa kao kontrolor unutrašnjih odnosa
- f) Vođa kao izvor nagrade i kazne
- g) Vođa kao arbitar i posrednik

Sporedne (specifične) uloge su:

- a) Vođa kao primer
- b) Vođa kao simbol grupe
- c) Vođa kao zamena za ličnu odgovornost
- d) Vođa kao očinska figura
- e) Vođa kao žrtveni jarac
- f) Vođa kao ideolog

Na osnovu navedenih modela možemo da izvedemo određeni opšti zaključak koji se postavlja pred menadžera. Pod tim zahtevom se podrazumeva dinamičnost igranja uloge tj. sposobnost procene menadžera koju ulogu treba odigrati u konkretnim okolnostima. Ukoliko menadžer ne uskladi zahteve situacije u preduzeću i načine igranja uloge, upada u konfliktnu situaciju. Konfliktna situacija ima posledice u smislu interpersonalnih sukoba između zaposlenih, loše efikasnosti menadžera, formiranje stresora i stresa i sagorevanja na poslu. Iako

²⁷³ Magdalenić, I. (1972). Dejvid Kreč, Ričard S. Kračfild, Igeron L. Balaki, Pojedinač u društvu (Udžbenik socijalne psihologije). *Revija za sociologiju*, 2 (2-3), 151-152.

uloga menadžera podrazumeva rad sa ljudima ne smemo zaboraviti da se on bavi i nekim drugim problemima u organizaciji koji su van ljudskih resursa. U tom smislu on mora da poseduje određena tehnička i stručna znanja.

7.2. Karakteristike uspešnih menadžera

Oduvek se postavlja pitanje koje su to osobine uspešnih menadžera. Jedna od prvih lista kompleksa karakteristika dao je Stogdil (1948). Prema njegovoj listi uspešan menadžer poseduje :

- Upornost
- Socijabilnost
- Samopouzdanje
- Samoinicijativu
- Opštu inteligenciju
- Odgovornost
- Kooperativnost

Akcent stavlja na kognitivne (saznajne) sposobnosti i socijalno-motivacione dispozicije. One su po njemu ključne osobine lidera. Istraživanjima karakteristika uspešnih rukovodilaca bavili su se i drugi autori kao što su Bass, Northouse, Mann.

Oni nisu došli do značajnijih nalaza o karakteristikama menadžera nego su jednostavno koristili drugačije pojmove za iste karakteristike.

Mislimo da je za naš rad neophodno da navedemo i objasnimo osnovne elemente karakteristika uspešnih menadžera listu osobina koju je dao Yukl.²⁷⁴ Prema ovom autoru lista osobina na osnovu kojih se može predvideti uspešnost menadžera se sastoji od:

- **Visok energetska potencijal i tolerancija na stres** (podrazumeva se dobra psihička i fizička kondicija i otpornost na stres; savlađivanje frustracija koje su neminovni deo menadžerskog posla; visok energetska potencijal može da bude i problem u preduzeću jer se

²⁷⁴ Yukl, G., (2002), Leadership in organization, New Jersey, Prentice Hall, Analiza razvoja MSPP u Srbiji, (2004), Ministarstvo privrede, RAMSPP, Beograd, Republički zavod za razvoj

zaposleni nekada ne mogu adaptirati na tempo koji nameće menadžer sa visokom otpornošću ili tolerancijom na stres)

- **Samopouzdanje** (odnosi se na pozitivnu sliku o samom sebi kao i na spremnost menadžera da preuzmu odgovornost za sebe i za zaposlene; veoma je važno da menadžeri sa optimalnim nivoom samopouzdanja ne budu arogantni prema svojim potčinjenim; da uvažava svoje zaposlene i njihove individualne karakteristike i da ih poštuje kao ličnosti)

- **Orijentacija ka unutrašnjem lokusu kontrole** (podrazumeva da neke osobe veruju da se događaji u životu tumače kao posledica spoljašnjih a neki opet tumače kao posledica unutrašnjih događaja. Oni koji imaju unutrašnji lokus misle da su događaji unapred određeni unutrašnjim faktorima (njihovim postupcima) i obrnuto. Za menadžera je poželjno da analizira sve faktore unutrašnje i spoljašnje, pozitivne i negativne kako bi prevazišao nastali problem u preduzeću.)

- **Emocionalna zrelost** (podrazumeva da je menadžer svestan svojih dobrih i loših osobina; emocionalno zrelo menadžer nije egocentričan nego brine o reakcijama svojih zaposlenih; ima visok stepen samokontrole, nisu impulsivni i znaju da se odupru hedonističkim impulsima; umereni su u emocionalnim reakcijama, spremni da prihvate kritiku, da uče na greškama itd.)

- **Lični integritet** (menadžer koji ima izgrađen integritet radi ono što i misli; indikatori integriteta su koliko je spreman da se zalaže za interese zaposlenih; koliko je pošten, iskren, odgovoran; u kolikoj meri drži obećanja zaposlenima; maksimalno se pridržava etičkih principa i normi uopšte; ukoliko je izgrađen lični integritet menadžer ima veći ugled među svojim radnicima, veruju mu i ima pozitivan uticaj na njihovo ponašanje itd.)

- **Socijalizovana težnja ka moći** (ovo je poželjna osobina menadžera ali ako je težnja u pozitivnom smislu, a tj. da usmerava u cilju organizovanja zaposlenih, nametanja neophodne radne discipline; uvođenja određenih promena u poslovanju itd.)

- **Umereno visok stepen orijentacije ka postignuću** (odnosi se na spremnost za preuzimanje odgovornosti; tendencije da se istakne pred svojim zaposlenima; težnja ka uspehu; nije dobro ako menadžer ima visok stepen motiva za postignućem i ličnom orijentacijom da postigne i izgradi ličnu karijeru po svaku cenu; nije dobro da se sve to pretvori u takmičenje sa drugima; poželjno je da menadžer ima visok motiv postignuća u kombinaciji sa dominantnom orijentacijom prema postavljanju ciljeva ali da je to bazirano na svesnom planiranju i istrajnosti)

- **Umeren stepen potrebe za afilijativnošću** (pod ovim se podrazumeva potreba za druženjem sa ljudima; ukoliko menadžer ima visok stepen afilijativnosti potrebno je voditi računa da ne ode u ekstremnu poziciju u preduzeću tj. da zbog preterane tendencije za druženjem zapostavi ostvarivanje ciljeva i zadataka preduzeća; menadžer sa visokim stepenom potrebe za afilijativnošću akcentat stavlja na razvijanje prijateljskih odnosa sa zaposlenima i među zaposlenima, udovoljava potrebama zaposlenih bez kritičkog uvida i to, što može da dovede do loše produktivnosti i konflikata; u mnogim istraživanjima je utvrđena negativna korelacija između afilijativnosti i efektivnosti menadžera što potvrđuje naše gore navedene tvrdnje.

Možemo da zaključimo da je ova lista karakteristika uspešnih menadžera prihvatljiva jer je Jukl pošao od teorijskih postavki ali i rezultata naučnih istraživanja.

Osim toga vidimo da je faktor zrelosti ličnosti inkorporiran u mnogim navedenim dimenzijama kompleksa karakteristika. Takođe, menadžer treba da radi permanentno na razvoju pozitivnih karakteristika ličnosti i na stručnom usavršavanju. Dakle u sklopu ovih dimenzija uspešan menadžer deluje na radnu motivaciju zaposlenih.

U svetu su istraživanja vezana za problem otkrivanja poželjnih karakteristika za menadžera veoma brojna i raznovrsna.

U našoj zemlji su istraživanja veoma skromna i zbog toga dolazi do određenih nesporazuma u poslovnom svetu jer automatski pri profesionalnim selekcijama preuzimamo rezultate iz drugih kulturoloških i poslovnih sredina što nije primereno našoj društvenoj, ekonomskoj, političkoj, kulturološkoj situaciji.

- **Karakteristike uspešnih i neuspešnih menadžera u SAD**

Na osnovu istraživanja u SAD o sistemu vrednosti koje potenciraju uspešni i neuspešni menadžeri dobijeni su sledeći rezultati:

"Vrednosti uspešnih menadžera

1. Maksimizacija profita
2. Potrošači
3. Agresivnost
4. Individualnost
5. Sposobnost

6. Postignuće
7. Kreativnost
8. Konkurencija
9. Konflikt

Vrednosti neuspešnih menadžera

1. Društveno blagostanje
2. Radnici
3. Poslušnost
4. Konformizam
5. Poverenje
6. Lojalnost
7. Tolerancija
8. Sigurnost
9. Jednakost ²⁷⁵

7.3. Stilovi rukovođenja (upravljanja)

Analizirajući literaturu o stilovima rukovođenja možemo reći da je ona brojna i obimna. Mnogi autori koji definišu stilove rukovođenja međusobno se razlikuju u polaznim osnovama kao i u upotrebi termina za označavanje ovog fenomena sa područja menadžmenta. To govori u stvari koliko je ovaj fenomen složen a što dovodi mnogo autora u konfuziju pri tumačenju određenih istraživačkih nalaza koji se tiču stilova rukovođenja. Naš autor Franceško²⁷⁶ daje prihvatljivu definiciju stila rukovođenja:

„Stil rukovođenja je način ponašanja vođe u grupi koje je za njega karakteristično i manifestuje se ne samo u istim nego i u različitim situacijama.“²⁷⁷

²⁷⁵ Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1982), Management, Addison-Wesley Publishing Company.

²⁷⁶ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

²⁷⁷ Franceško, M. (2003). Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment. Prometej; str. 47

Mnogi autori u analizi neophodnih karakteristika uspešnih menadžera polaze od četiri kategorije. Prema Francešku to su:

1. Funkcije grupe i rukovođenja – kojim aspektima menadžeri daju prioritet
2. Način na koji vrše uticaj na članove grupe
3. Način na koji menadžeri donose odluke
4. Preferencije pojedinih sadržaja uloge vođe.²⁷⁸

Stilovi rukovođenja se razlikuju po mnogim opštim i posebnim karakteristikama, međutim autori najčešće daju dve dimenzije stila rukovođenja:

1. **Orijentacija prema ljudima – orijentacija prema zadacima** (odnosi se na permanentnu orijentaciju prema ljudskim resursima i radnim zadacima koji proizilaze iz prirode posla i nivoa rukovođenja. Postoji nekoliko situacija u kojima se ispoljava orijentacija menadžera na ljudske resurse. To su:

- Značaj koji pridaju pojedinim aspektima posla menadžera
- Ocena važnosti pojedinih faktora uspešnosti u upravljanju
- Šta su zaposleni za menadžere itd.²⁷⁹

Da bi menadžer ispunio osnovnu funkciju menadžementa u smislu da se organizacioni ciljevi i zadaci realizuju u saradnji sa ljudima treba da se drži stava da je samo adekvatno bavljenje ljudima najznačajniji instrument u ovom delu poslovanja preduzeća.

7.4. Autokratsko, demokratsko i liberalno rukovođenje

6.4.1. Autokratski stil rukovođenja

Osnova karakteristika autokratskog stila rukovođenja leži u činjenici da menadžer drži situaciju u svojim rukama, a to znači da sam donosi odluke, a prema zaposlenima je na distanci. Osnovni metod rada (obraćanja u komunikaciji sa potčinjenima) je prinuda, zastrašivanje i strogo pridržavanje „slova zakona“. Svaki posao mora ići preko njega, ne dozvoljava nikakvu samoinicijativu, čak je smatra narušavanjem reda i discipline u preduzeću. Rezultate koje

²⁷⁸ Franceško, M. (2015), *Socijalna psihologija organizacije*, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

²⁷⁹ isto

preduzeće postigne, uglavnom pripisuje svojim sposobnostima. Među zaposlenima ima svoje "ljude" koji ga blagovremeno obaveštavaju o svemu što se dešava „van pozornice“ preduzeća. Ovakav način rukovođenja kao rezultat ima loše međuljudske odnose, bezvoljnost zaposlenih, apatiju i strahopoštovanje prema menadžeru. Radnici ne doživljavaju radni ambijent kao prijatan. Radna motivacija je veoma niska i u konstantnom je padu. Krajnji ishod ovakve psihosocijalne klime u kolektivu vodi prema krizi preduzeća a često dovodi preduzeće na ivicu poslovanja kada se određuje i stečajni upravnik. Autokratski stil rukovođenja dominira u malim i srednjim preduzećima, međutim s obzirom na specifičnosti poslovanja u malim i srednjim preduzećima on će morati da pretrpi određene promene zbog specifičnosti savremenih uslova poslovanja.

Autokratski stil obuhvata dve vrste liderstva:

1. Harizmatsko liderstvo

2. Paternalističko liderstvo

Harizmatski lider je karakterističan po tome što se oslanja na lične karakteristike koje su različite od ostalih zaposlenih dok paternalistički lider svoju moć i poziciju u preduzeću zasniva na viziji organizacije kao porodice. On kao i svaki otac brine o članovima te svoje porodice (preduzeća). Ovakav stil ima i dobre i loše strane. On može da dovede do loših međuljudskih odnosa a u nekim sferama ljudske delatnosti je pozitivan. Takve delatnosti su javna državna bezbednost, armija, policija i neki organi uprave.

7.4.2. Demokratski stil rukovođenja

Demokratski stil podrazumeva vrlo intenzivnu saradnju na relaciji menadžer zaposleni. Menadžer prihvata, čak i podstiče zaposlene da daju predloge, sugestije, da ispoljavaju samoinicijativu i kreativnost u poslu. Motivise zaposlene da komuniciraju između sebe, između menadžera o svim pitanjima važnim za uspeh preduzeća. menadžer ih podstiče da se oni pitaju u vezi planiranja, odlučivanju i sl. Psihosocijalna klima se u demokratski rukovodanim preduzećima razvija u smislu prijatnog radnog ambijenta. Naravno, demokratski menadžer treba da raspolaže velikim znanjem o poslu kojim se bavi preduzeće, da je komunikativan da se brine za radnike, njihove lične i porodične probleme. Ovakav stil rukovođenja se pokazao, naročito efikasan u srednjim i velikim preduzećima, a naročito u preduzećima gde je radna snaga visoko obrazovana.

Specifičnost ovakvog stila upravljanja je u tome što je odlučivanje decentralizovano. Autoritet se delegira ali ovaj stil omogućava i participaciju zaposlenih. Demokratski menadžer radi na koheziji kolektiva i radi na sprečavanju razvoja hijerarhijskih odnosa. On stvara takve uslove da se realizuje mišljenje i volja zaposlenih tog preduzeća. Osnovni uslov je da on bude saglasan sa svim donesenim rešenjima.

Kada se lider povuče iz organizacije, organizacija funkcioniše i bez njega. To znači da je funkcionisanje preduzeća nakon povlačenja lidera znak da je lider bio uspešan. U demokratskom stilu upravljanja lider je pre svega prvi među jednakima. Njegov metod rada je ubeđivanje, međutim otvoren mu je prostor da u specifičnim slučajevima i situacijama se može koristiti i prinudno. U ovakvim organizacijama interes svih zaposlenih vodi ka poslovnom uspehu preduzeća.

7.4.3. Liberalni stil rukovođenja (upravljanja)

Karakteristike ovog stila su da zaposleni imaju puno poverenje u svog lidera. Svi zaposleni su slobodni da diskutuju o aktuelnim problemima preduzeća. Zaposleni su savesni i ozbiljni u izvršavanju zadataka koji su postavljeni pred preduzeće. Uloga lidera je svedena na najmanju moguću meru. Odgovornost se deli na sve zaposlene. Ovaj stil liderstva se oslanja na ljude i predstavlja dobru podlogu za formiranje kvalitetnih međuljudskih odnosa unutar preduzeća. Da bi sve funkcionisalo po ovom sistemu liderstva on je primenjiv u malim i srednjim preduzećima koje obavljaju složene poslove i u kojima je visoko obrazovanom kadru dozvoljeno da rade van ograničenja i šablona.

Ukoliko preduzeće zapadne u kriznu situaciju tada se preporučuje autokratski stil liderstva. Ukoliko problem podrazumeva niži nivo hitnosti, tada se može organizovati konsultacija sa svim zaposlenima.

Istraživanja liderstva dovela su do zanimljivih rezultata. Ove studije bile su prve interdisciplinarne studije u kojima su timski saradivali psiholozi, sociolozi i ekonomisti. U studijama na Ohajo Univerzitetu (Fleishman; Hamphill i Coons; Stogdill i Coons; Halpin i Winer itd.) identifikovane su dve osnovne dimenzije po kojima se razlikuju stilovi rukovođenja. To su:

1. Iniciranje strukture

2. Razumevanje ili uvažavanje

Iniciranje strukture je karakteristično po tome da lider definiše i struktura uloge i zadatke članovima preduzeća. On takođe kontroliše ostvarivanje radnih zadataka. Dakle lider okrenut strukturi i postavljanju ciljeva preduzeća realizuje kroz formiranje odgovarajućih struktura. Razumevanje i uvažavanje podrazumeva da lideri koriste stil razumevanja tj. oni su okrenuti ljudima i međuljudskim odnosima. Oni takođe delegiraju autoritet, gaje brigu i uvažavanje o članovima grupe, tima, preduzeća i njihovim egzistencijalnim potrebama. Istraživanja su pokazala da se najbolji radni rezultati postižu kada se u liderskom stilu kombinuju ove dve dimenzije. Istraživanja na Mičigen Univerzitetu pedesetih i šezdesetih godina²⁸⁰ su otkrili dve dimenzije ponašanja lidera:

1. Orijehtacija na zaposlene

2. Orijehtacija na proizvodnju

Oni koji su okrenuti dimenziji proizvodnje akcenat su stavljali na tehničke proizvodne aspekte posla. Oni si pomagali članovima svoje grupe u realizaciji svojih zadataka i smatrali su ih stresnim u realizaciji posla. U drugoj dimenziji, akcenat je stavljen na ljude, međuljudske poslove i njihove potrebe. Dakle, Mičigen studije se smatraju najpotpunijim istraživanjima škole liderstva, a na osnovu njih Likert je razvio poznati Sistem 4 menadžerskog vođstva. Likert je inače dao i klasifikaciju stilova liderstva. To su :

1. **Eksploativno autoritarni** (izrabljiivačko-autokratski stil). Karakteristika ovog stila je da lider nema poverenja u svoje zaposlene, ne prihvata njihove ideje i inicijativu i sam donosi odluke u korist preduzeća ali isto tako ne vodi računa o potrebama svojih zaposlenih. Sve odluke donosi brzo i brzo ih saopštava svojim podređenim na naredbodavan način.

Dosta koristi u svom radu pretnje i kazne a novčane nagrade ne praktikuje. U ovom stilu vlast je koncentrisana u vrhu preduzeća.

2. **Benevolentno autoritarni** (dobronamerno-autokratski stil). Ovaj stil je sličan prethodnom stilu a od njega se razlikuje po tome što lider delimično ispoljava brigu o potrebama svojih saradnika. Postavlja se zaštitinički kao otac i ima izraženu tendenciju da u preduzeću razvija takve odnose koji liče na porodične. I u ovom stilu lider brzo donosi odluke, ali pre

²⁸⁰ Više videte: Kahn, R.L., Katz, D. (1952). Leadership practices in relation to productivity and morale, Institute for Social Research, University of Michigan; Cartwright, D., Zander, A. (1960) Group Dynamics Research and Theory. 2nd Edition, Harper & Row, Evanston; Likert, R. (1967) New Patterns of Management. McGraw-Hill, New York.

realizacije svake odluke pokušava da ih objasni svojim potčinjenim. Razgovara o svim odlukama, sasluša svoje podređene i od njih traži da izraze svoje mišljenje. U svom radu primenjuje novčane nagrade, ali i kazne i pretnje. Lider uspeva da razvije izvesnu dozu poverenja između sebe i zaposlenih.

3. **Participativan stil** (konsultativan). Radnici participiraju u procesu odlučivanja ali samo u onim granicama koje odredi lider. Lider ima poverenja u svoje zaposlene ali to poverenje nije bezgranično. Primenjuje konsultacije pre donošenja odluke tako da je komunikacija ipak između njega i zaposlenih razvijena. Zaposleni srpovode donete odluke bez pogovora, čak i onda kada ona nije u skladu sa njihovim mišljenjem. Lider primenjuje podsticaje i nagrađivanja umesto pretnji i kazni.

4. **Demokratski stil**. Specifičan je po tome što lider preduzeća ima osnovni zadatak da primenjuje intergrupnu integraciju i komunikaciju, vodi sastanke kada treba doneti odluku, diskutuje i uvek prihvata rešenje koje je doneto većinom glasova. Razvijeno je poverenje između lidera i podređenih a podređeni imaju određen deo odgovornosti za ostvarivanje planiranih ciljeva i zadataka. Ovakav pristup kod zaposlenih izaziva motivaciju u radu, zadovoljstvo na poslu itd. U demokratskom stilu liderstva strukturu organizacije preduzeća čine timovi.

Tabela 40.: Stilovi vođenja

Karakteristike	Demokratski	Autokratski	Laissez Faire
Definisanje zadataka i uloga	Vođa uključujući saradnike	Samostalno od strane vođe	Grupa sama određuje zadatke
Donošenje odluka	Vođa uključujući saradnike	Samostalno od strane vođe	Grupa samostalno odučuje, bez vođe
Rešavanje problema	Konsenzus vođe i saradnika	Ako postoji, vođa ih sam rešava	Grupa, sama bez vođe
Komunikacija	Otvorena, dvosmerna	Jednosmerna, nedovoljno uputa	Otvorena, bez učešća vođe
Davanje povratne informacije	Učestalo	Retko, subjektivno	Vođa daje upute na upit tima

Praćenje rada	Kontinuirano	Prenaglašena kontrola	Ne postoji
Moć	Stručna	Pozicijska	Nema izražene moći vođe

Izvor: autor prema McKenna, M, (2006), "Collective Responsibility and an Agent Meaning Theory" *Midwest Studies in Philosophy*, 30, pp. 16-34.

Naravno, postoje još različitih stilova upravljanja, međutim smatramo da je navođenje ovih ostalih stilova upravljanja dovoljno za okvire našeg rada.

7.4.4. Etičnost menadžera

Dvojica autora, Bas i Štadlemajer, naglašavaju da je važno voditi računa o određenim merilima kojima se procenjuje etičnost menadžera kao važan elemenat njegove ličnosti.²⁸¹

Tabela 41: Primeri kriterijuma za procenu etičnosti

Etično ponašanje	Kriterijumi	Neetično ponašanje
Nastoji različite interese uravnotežiti i integrisati u opšti cilj	Način uvažavanja različitih interesa	Daje prednost partnerima koji mu više nude
Stvaranje vizije temelji se na potrebama, mogućnostima i vrednostima zaposlenih	Razvoj vizije organizacije	Nametanje vlastite vizije kao jedine mogućnosti razvoja organizacije
Podstiče kritičke ocene kako bi se našlo što bolje rešenje	Reakcije na kritiku i neslaganje	Obeshrabruje i potiskuje kritiku i neslaganje

Izvor: autor prema Franceško, M. (2015), *Socijalna psihologija organizacije*, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

²⁸¹ Franceško, M. (2015), *Socijalna psihologija organizacije*, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

8. ZAŠTITA ZAPOSLENIH NA RADU I RADNA MOTIVACIJA

U današnjim uslovima rada i poslovanja bezbednost i zaštita zaposlenih na radu igra važnu ulogu u motivisanju radnika. Zaštita zaposlenih se odnosi na tri osnovne dimenzije:

- **Fizička bezbednost**
- **Emocionalna bezbednost i zaštita**
- **Socijalna bezbednost i zaštita**

Ove dimenzije se međusobno prepliću i samo zajedno sagledane i primenjene mogu radniku i njegovom preduzeću doneti punu dobrobit ili blagostanje. Postoji nekoliko mera čiji je cilj da zaštite zdravlje i bezbednost zaposlenih.

8.1. Fizička bezbednost i zaštita radnika

Prva mera za fizičku bezbednost i zaštita radnika na radnom mestu je u nadležnosti stručnjaka dizajnera i inženjera koji se bave projektovanjem i opremanjem radnog mesta. Oni se pri tom drže određenih standarda koji su propisani.

Druga mera podrazumeva ostvarenja uvida u svako radno mesto i na pozicije u radnom procesu koje mogu da ugroze zdravlje radnika ili dovedu život u opasnost. Sve je ovo propisano i određeno Zakonom o zaštiti o bezbednosti i zdravlju na radu za svako radno mesto.

Treća mera podrazumeva nabavku i nošenje zaštitne opreme na radnom mestu.

Četvrta mera je obuka zaposlenih kako da se zaštite opremom na radu.

Obuka na radu, prema Torengrtonu ima tri osnovna cilja:

1. *Informisanje i potpuno razumevanje opasnosti na radu*
2. *Informisanje i razumevanje procedura zaštite od opasnosti i*
3. *Obučenosť za postupanje po procedurama i ponašanje u slučaju opasnosti.*

Pored preduzetih mera dešavaju se nesreće na radu. Osnovni uzrok prema Desleru su:

- **Neadekvatno zaštićena oprema,**
- **Neispravna oprema,**
- **Nebezbedno skladište, npr. prenatrpanost ili preopterećenost,**
- **Loše osvetljenje, slabo ili bleštavo,**

- **Loša ventilacija, neprovetrene prostorije ili zagađen vazduh.**²⁸²

Desler je sačinio spisak mehaničkih i fizičkih uslova koji mogu sprečiti povrede na radu koji je dat u nastavku.

Tabela 42: Spisak mehaničkih i fizičkih uslova koji sprečavaju povrede na radu

<p>I Opšti izgled prostora</p> <p>Odgovarajući i široki prolazi</p> <p>Poslovni prostor i uredan</p> <p>Alati posle upotrebe složeni na odgovarajuća mesta</p> <p>Ravan i čvrst pod...</p> <p>II Oprema i prevozna sredstva</p> <p>Na svim prevoznim sredstvima treba proveriti ispravnost,</p> <p>Kočnica, volana, točkovima, goriva, ostale opreme</p> <p>III Merdevine, klupe, skele, stepeništa</p> <p>Proveriti stabilnost merdevina, skela, stepeništa</p> <p>Proveriti rukohvate na stepeništu</p> <p>Proveriti klizavost površina</p> <p>IV Mehanička nepokretna sredstva</p> <p>Mašine stabilno postavljene</p> <p>Svi alati pravilno zaštićeni...</p>

Izvor: autor na osnovu Dessler, G., (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, Data Status, str. 323.

²⁸² Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije

8.2. Emocionalna bezbednost na radu

Pod emocionalnom bezbednošću na radu mislimo, prvenstveno o zaštiti od stresa na radnom mestu.

Pošto se stresom na radu bavi psihologija rada mi ćemo u radu se ukratko osvrnuti na osnovne postavke koje su neophodne u radu menadžera i odnose se na neke aspekte emocionalnog rada. Davno je poznati američki psiholog Walton rekao :“Posvećeni ste poslu. Verujete u taj posao više nego iko drugi. Ja mislim da sam u stanju da prevaziđem svaku svoju ličnu slabost koja bi štetila mom poslu i strasti koju osećam prema njemu. Ne znam da li je ta strast urođena ili sam je naučio, ali znam da je neophodna. Ako volite svoj posao, vi ćete se truditi svakog dana da ga radite kako je najbolje moguće i širićete oko sebe tu strast i pozitivno raspoloženje prema poslu na druge kao groznicu”²⁸³

Dakle, posvećenost poslu i emocionalna uključenost su važni činioci za uspešan rad. Bez "emocije nema ljudskog rada". zato je veoma važno da radnik bude u stanju da vlada sobom tj., svojim osećanjima. Ako za nekoga kažemo da vlada sobom to znači da se drži principa "prave mere" tj., da se ne angažuje preterano u nekom poslu, da se emocionalno iscrpljuje. U mnogim poslovima u malim i srednjim preduzećima od čoveka se zahteva da se emocionalno angažuje, ali i da svojim postupcima hteo ili ne hteo angažuje emocije i drugoga, korisnika usluga, kupca, potrošača na primer. Posao i kome čovek angažuje svoje emocije se naziva emocionalni rad.

Emocionalni rad uključuje sposobnost da se razumeju potrebe korisnika usluga, potrošača, kupaca i sl.; da se radi brzim tempom, da blagovremeno pruži adekvatan odgovor klijentu; da napravi adekvatan bilans između potreba grupe ili pacijenata kao što je slučaj u radu medicinske sestre itd. U današnje vreme se traži od zaposlenih, u gotovo svim poslovima, da raspolažu adekvatnom emocionalnom inteligencijom tj., da vladaju svojim emocijama, da prepozna emocije drugoga kako bi pravilno formirao ispravno mišljenje i ponašanje. Istraživanja su pokazala da samo 25% opšte inteligencije (intelektualnih sposobnosti) učestvuje u uspehu čoveka. Ostalo su druge specifične karakteristike ličnosti kao što su temperament, moralne osobine, pamćenje, mišljenje, pažnja itd.

¹⁹⁴. Prema: Vujić, D., (2010), Psihologija rada- čovjek i rad u savremenom poslovnom okruženju, USEE, Novi Sad, Prometej. str. 372

Naravno i emocionalna inteligencija i to onaj deo koji se odnosi na socijalnu inteligenciju. (ponašanje u grupi, odnosi prema drugim ljudima, sposobnost sklapanja poznanstava, otvorenost prema drugima, timski rad itd.). U savremenom menadžmentu se dosta radi na podizanju emocionalne inteligencije na viši nivo. Održavaju se seminari o ovoj vrsti inteligencije, radionice, predavanja, treninzi zaposlenih itd. Osim ovih preventivnih mera i postupaka menadžeri organizuju i druge preventivne mere kao što su problemi sagorevanja na poslu, stres, pravilno vođenje komunikacije itd. Bez obzira na veličinu preduzeća neophodno je voditi računa o preventivnim merama koje imaju za cilj bezbednost i zaštitu i radnika na poslu. U poslednje vreme na osnovu Zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu se polaže mnogo pažnje na sprečavanju maltretiranja zaposlenih, mobingu, od strane pretpostavljenih menadžera. Mobing je specifična diskriminacija radnika i nanosi mnogo štete kako zaposlenima tako i organizaciji. Problem bezbednosti, zbog manjeg broja radnika, nije izražen u malim i srednjim preduzećima.

Da još dodamo da je problem motivacije izuzetno kompleksan jer je povezan sa nizom faktora, a pre svega s „ljudskim faktorom“. Naime, svaki čovek je priča za sebe gledajući sa aspekta radne motivacije. Svaki radnik ima specifičnu strukturu motivacije, a problem se usložnjava time što je motivacija promenljiva. Da bi rešili ovaj problem neki autori kao što su Šejn i Loler predlažu forsiranje modela „individualizovane organizacije“. Prevedeno na poslovni ambijent to je već viđeno jer se kod nas i u svetu tendencija usmerava na individualnom pristupu motivisanja zaposlenih. Zato savremeni menadžer treba da bude dobar dijagnostičar u otkrivanju prirode motivacije svakog svog zaposlenog. Na osnovu prikupljenih informacija o prirodi motivacije, zalaganju saradnika, menadžer izgrađuje diferencijalan pristup tehnikama motivisanja zaposlenih.

8.3. Motivisanje radnika iz pozicije našeg ambijenta

Odavno se postavlja pitanje kako se prilagoditi svetskim kretanjima savremenog menadžmenta u svetu. Naši menadžeri postavljaju pitanje: “Da li se direktno mogu primeniti iskustva savremenog menadžmenta u svetu, na naša preduzeća i naš poslovni ambijent? „Ovde se prvenstveno misli na primere kako se to popularno kaže „dobre prakse“.

Najnovija istraživanja sa ovog područja govore da se u zemljama tranzicije menadžment ljudskih resursa zasniva na principima teorije X. Džekson je otkrio da praksa iz SAD se dobro pokazala u zemljama kao što su Rusija i Poljska. On je radio studiju u sedam zemlja ispitujući

forme tradicionalnog, autoritarnog menadžmenta u postsovjetskim zemljama, tj., u zemljama tranzicije i socijalizma koji su prelazile u neku vrstu liberalnog kapitalizma.

Takođe, nalazi R. Jakoba dobijeni u fabrici bojlera Alstrom Fakop u Poljskoj, su prilično instruktivni i upotrebljivi. Na populaciji zaposlenih 400 radnika menadžeri su pokrenuli inicijativu da povećaju radnu motivaciju i moral kod radnika. Primenili su program podsticajnog nagrađivanja. Ovaj primenjeni metod nije dao očekivajuće rezultate. Primenili su drugi model. Ponudio je radnicima da ih zadrži na poslu na istom radnom mestu ako ciljevi prodaje budu ostvareni. Ovaj metod je doveo, na opšte zadovoljstvo do povećanja prodaje aparata. Osnovni razlog zašto je došlo do ove neočekivane promene leži u činjenici da je radnicima u Poljskoj bilo najviše važno da ostanu na poslu a ne da dobijaju podsticaj za određene ciljeve i sl. Dakle, sačuvati stalno zaposlenje je prioritet nad prioritetima kod radnika. Ovakav primenjeni metod ne bi doveo do dobrih rezultata u zemljama zapada.²⁸⁴

Kada govorimo o tome koju strategiju motivacije primeniti u našem poslovnom ambijentu tada je kao prvi korak neophodno postaviti dijagnozu stanja. Istraživanje koje su izvršili naši autori Dostanić i Vujić, 2009. godine na uzorku od 152 ispitanika u privatnim preduzećima, javnim preduzećima i državnim institucijama, ostvaren je uvid u sadržaj percepcije poželjnog motivacionog ambijenta u našim preduzećima u tranziciji.²⁸⁵

Rezultati su pokazali da ispitanici u skoro podjednako meri misle da je tradicionalni model poželjan. Rezultati dobijeni na skali od 1 do 6, dobijena je aritmetička sredina AS=4,56. Modeli ljudskih resursa i međuljudskih odnosa su imali aritmetičku sredinu AS=4,32.

Ako dublje zaronimo u rezultate istraživanja, gledajući pojedinačno preferencije, vidimo da su na prva tri mesta „zauzeli“ pozicije sledeći elementi:

- Stroga selekcija pri zapošljavanju- izbor najспособnijih
- Sigurnost radnog mesta za sve radnike koji rade u skladu sa standardima i ciljevima organizacije i uvođenje sistema raspodele zarada baziranog na proceni učinka i rezultatima rada.

²⁸⁴ Prema Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije

²⁸⁵ Mitrić-Aćimović, D., Vujić, D., Dostanić, J. (2012). Relacija shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i preferencije stila rukovođenja. *Primenjena psihologija* 5(4), 375 - 392.

Dakle, preferiraju se postupci tradicionalnog modela motivacije i neki od elemenata iz modela međuljudskih odnosa. Očito da je još izraženo dejstvo iz sistema vrednosti iz socijalizma.

Menadžeri se ne razlikuju u izboru preferencija elemenata motivacionog ambijenta. Oni su prednost dali tradicionalnom modelu. Međutim, izvršiooci su u nešto većoj meri preferirali model međuljudskih odnosa, a menadžerski kadar modelu ljudskih resursa.

Istraživanje koje je izvršeno 2009.godine, od strane autora Vujić, na prigodnom i stratifikovanom uzorku, grupi malih i 7 (sedam) velikih privatnih preduzeća, u kome je učestvovalo 317 ispitanika došlo se do rezultata da u vremenu tranzicije je neophodno u našim uslovima razviti specifičnu strategiju o realizaciji egzistencijalnih potreba i potreba za sigurnošću radnika. Nalazi ovog istraživanja govore u prilog da je novac važan u motivaciji zaposlenih, ali da nije jedini motiv. Na osnovu nalaza (Tabela br. 19) možemo reći da se pred menadžment naših preduzeća postavlja pitanje, kako razviti strategiju zasnovanu na ovim nalazima? Kao što se vidi iz tabele radnici na prvo mesto u rangi stavljaju cilj da zarade novac kako bi realizovali svoje egzistencijalne potrebe i potrebe svoje porodice. Zadatak menadžera je da nađu rešenje za nabavku novca. U ovom procesu je neophodno da angažuju i zaposlene. Menadžeri ih anagažuju i tako da zajedno sa radnicima razmenjuju informacije i na taj način kod njih se razvija odgovornost za ovaj zadatak. Tako će se amortizovati psihološki pritisak zaposlenih, a smanjiće i nezadovoljstvo kod njih. U našoj praksi parcipitativni menadžment nije razvijen u dovoljnoj meri. Treba imati i činjenicu da deo radnika sa pravom traži novac od nekuda i nekoga bez izražene želje da učestvuje u traženju rešenja za njegovu nabavku.

Tabela 43: Važnost potreba u uslovima tranzicije

ZAPOSLENIMA U PREDUZEĆU GDE RADIM SADA JE NAJVAŽNIJE DA :	M (1 – 5)	Rang
zarađuju toliko da mogu da obezbede svoju egzistenciju, odnosno egzistenciju svoje porodice		1.
imaju sigurnost radnog mesta		2
imaju zaposlenje i zadrže ga dokle mogu		3
budu zaštićeni od povreda na radu		4

uspešno saraduju i imaju podršku naposlju		5
imaju osećaj samopoštovanja		6
imaju razumevanje među saradnicima		7
imaju osećaj da pripadaju firmi, timu, organizacionoj celini		8,5
postizu uspeh u radu		8,5
imaju odgovarajući status i uživaju ugled u radnoj sredini		10
dobiju priznanje za svoj rad od strane rukovodilaca		11
uživaju poštovanje drugih		12
imaju razvijene drugarske odnose na poslu		13
uspevaju da ostvare svoje lične potencijale – sposobnosti, znanja i veštine, kroz posao		14
imaju mogućnost da dalje uče radi sticanja novih znanja i veština		15
od strane saradnika		16
imaju relativno visoku zaradu u odnosu na okruženje		17

Izvor: autor prema Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije

Kao što smo videli pri primeni određene strategije radne motivacije u preduzećima i pri primeni raznih tehnika unapređenja radne motivacije, da smo na momente naglašavali određene ljudske i poslovne vrednosti koje su neizostavni deo radnog procesa. Konkretno, da bi smo realizovali strategiju, primenili tehnike radne motivacije, i podigli ugled firme, radne efekte na tržištu poslovanja, neophodno je imati u vidu ponašanja zaposlenih kako na radnom mestu tako i u slobodnom vremenu. dakle neophodno je voditi računa o poslovnoj etici.

9. POSLOVNA ETIKA KAO FAKTOR MOTIVACIJE

Još od davnina kada se čovek počeo baviti nekom vrstom poslovanja vodilo se računa o načinu kako se ponaša sa svojim saradnicima i prema poslovnim partnerima. Dakle vodilo se računa kako njegovo ponašanje i njegove osobine ličnosti utiču na efekte poslovanja a naročito kao faktor nemonetarnog podsticaja na zaposlene. Metodom vlastite kože koja je veoma skupa ali i efikasna, ali nije i najbolja, je u tom smislu formirao određene umotvorine koje govore o njegovoj strani ličnosti koja se tiče njegovih moralnih osobina. Navešćemo neke od njih:

"Ili budi majstor, ili ne prljaj ruke!"

"Svaki posao traži čitavog čoveka."

"Voda svašta opere, ali crn obraz nikada!"

"Ako sumnjaš u čoveka, s njim ne poslušaj, ako posluješ, ne sumnjaj.(Kineska poslovice)

"Smelost u poslu je na prvom, drugom i trećem mestu. T. Fuller

"Kada vam neko kaže da se obogatio teškim radom, upitajte ga: Čijim?" Don Marquis

U poslovanju uvek su se cenili oni koji su ispoljavali neke od pozitivnih moralnih osobina. Međutim, sa razvojem civilizacije, društva i čoveka uopšte na poslovnom planu ljudi su takođe napredovali u svim pravcima pa i u području međusobnih poslovnih odnosa. U današnje vreme poslovni odnos je prerastao u poslovnu etiku koja je dostigla nivo naučne discipline. Pojam etika potiče od grčke reči ethos što u prevodu glasi običaj i ethikos što u prevodu znači moral.

Ona se definiše na sledeći način:

"Poslovna etika se, kao posebna naučna disciplina može odrediti kao skup moralnih normi ponašanja prema sociokulturnoj i poslovnoj sredini, prema drugim ljudima sa kojima se stupa u poslovni kontakt i prema odlučivanju, dužnostima, obavezama, pravu i odgovornostima u svim aspektima i sferama poslovanja"²⁸⁶.

Iz ove definicije vidimo da je predmet poslovne etike MSP skup moralnih pravila kojima se poslovni čovek usmerava prema uspešnom i profitabilnom biznisu.

Postoji više motiva zašto se u poslednje vreme piše, govori i popularizuje osnovna etika u preduzećima.

²⁸⁶ Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru

Najvažniji motiv, poslovni neuspeh, gubitak ugleda i pad vrednosti na svetskom tržištu nekih svetskih kompanija. Ako menadžer jednog preduzeća izgubi ugled, postavlja se pitanje kako i da li će uopšte uspeti da povrati svoj ugled u poslovnom svetu. To je jedan od važnih motiva zašto u mnogim preduzećima vode ozbiljniju brigu o etici svog poslovanja. Osim toga poznata je činjenica da se u svetu svake godine sprovodi izbor preduzeća koje u svom poslovanju najuspešnije vodi biznis u skladu sa principima poslovne etike. Šezdesetih godina prošlog veka kada je došlo do fenomena kontrakulture, rata u Vijetnamu, porasta problema zagađenja životne sredine i problema sa nuklearnim otpadom, došlo je do pokretanja društvenih pitanja u biznisu. Rat u Vijetnamu je doveo do opšteg negodovanja sa moralnog aspekta u vezi sa političkom i vojnom agresivnošću, vojno-industrijskih kompleksa i multinacionalnih konglomerata. Osećao se nedostatak društvene svesti u mnogim poslovima. Mnoge škole su uvodile kurseve za društvena pitanja vezana za optužbe protiv biznisa. Ova inicijativa nije blagonaklono prihvaćena u poslovnom svetu. Međutim, u okviru organizacija i zakonodavne sfere, pokrenut je i institucionalizovan niz reformi socijalne svesti (kontrola zagađenja, zapošljavanje pod istim uslovima itd.). Pojam "poslovna etika" je formatiran prema izrazu "medicinska etika" koji je deceniju ranije usvojen u medicini.

Pokret potrošača je iznosio niz činjenica u vezi prevara u trgovinama, u vezi oglašavanja, pakovanja, označavanja robe, cenovnika itd. Pošto su se počeli oglašavati mediji onda su se mnoga preduzeća odlučila na edukaciju osnovnog kadra iz oblasti etike. To je vreme formiranja mnogih etičkih kodeksa u svetu biznisa a sva aktivnost je rezultirala stvaranju nagoveštaja o formiranju posebne naučne discipline – poslovne etike. Prvi problemi kojima se bavila poslovna etika, osamdesetih godina su pitanja potrošača i kulturnih razlika u stranim zemljama. U početku su etička pitanja bila usredsređena na probleme institucionalne odgovornosti u cilju prilagođavanja etičkim standardima da bi se fokus pomerao na moralni fokus i ponašanje pojedinca. Do pomeranja fokusa je došlo iz prostog razloga što se uvidelo da su pojedinci u mnogim firmama kršili etičke principe a što je dovodilo do pada produktivnosti i propadanja mnogih preduzeća. Takođe, mnoge kompanije su uveli etičke telefonske linije gde su zaposleni imali pravo da ispolje svoju etičku zabrinutost, da pokrenu programe za etičku obuku i slično. Devedesetih godina je poslovna etika dobila na značaju. Mnoge korporacije i menadžeri u mnogim oblastima poslovanja ulagali su velike napore radi sticanja i održavanja moralnih principa u poslovanju. Međutim, u ovom periodu poslovna etika se susreće sa mnogim drugim socijalnim problemima globalizacije, informatizacije i ekološke krize.

Tako dolazi do novog koncepta poslovnog ponašanja u čijoj osnovi je uvažavanje prava i interesa drugih, od ostvarivanja opštih društvenih interesa koji podrazumevaju stvaranje kvalitetnog poslovnog ambijenta. Poslovna etika postala je sastavni deo poslovanja u malom biznisu, u malim i srednjim preduzećima gde je osnovni akcenat na praktično etičko ponašanje. Dakle, možemo da kažemo da je etika kao nauka o moralu značajna za poslovanje na svim nivoima, tako i u malim i srednjim preduzećima.

Za svakog poslovnog čoveka je važno da ima u vidu četiri osnovna nivoa na kojima se etika može analizirati i posmatrati.

1. Nivo pojedinca – na kome se svako od nas susreće sa samim sobom. Na primer, možemo se naći u dilemi da slažemo druge. Međutim, da li možemo lagati sami sebe? Čemu vode laži?

2. Nivo organizacije – odnosi se na poštovanje odgovarajućih moralnih načela unutar organizacije od strane svih internih interesnih grupa (preduzetnika, menadžera, radnika)

3. Nivo eksternih interesnih grupa organizacije – odnosi se na još viši i širi krug koji uključuje: Potrošače, dobavljače, akcionare, investitore, vladu, predstavnike medija, itd.

4. Društveni nivo – odnosi se na moralna i etička pitanja na nivou celokupne društvene zajednice.²⁸⁷

Kao što vidimo poslovna etika je kompleksan problem i etičke norme poslovnog ponašanja su od posebnog i suštinskog značaja za poslovanje svakog malog i srednjeg preduzeća. Ako menadžer i zaposleni poštuju pravila poslovne etike, njih se pridržavaju, to doprinosi većoj produktivnosti preduzeća i boljoj psihosocijalnoj klimi u preduzeću a dovodi i do boljeg ugleda firme među potrošačima, korisnicima usluga i uopšte u poslovnom svetu.

9.1. Poslovni moral

Pod moralom se najčešće podrazumeva sistem normi ili pravila ljudskog ponašanja. kada govorimo o poslovnom moralu tada se pod ovom kategorijom podrazumeva "skup nepisanih, opštih, karakterističnih moralnih normi i vrednosti pojedinca i firme, koje određuju njihovo ponašanje u svim poslovnim odnosima i svim vremenima"²⁸⁸

²⁸⁷ Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru., str 318).

²⁸⁸ Isto

Osnovne karakteristike poslovnog morala se odnose na: "poštovanje ličnosti, uzajamno poštovanje i poverenje preduzetnika, top menadžera, zaposlenih i kupaca-klijenata, poštovanje različitosti, savladavanje razlika i uvažavanje interesa, zaštitu dostojanstva, odgovornosti i dužnosti, uzajamnu pomoć, držanje obećanja i date reči".

Pored navedenih karakteristika u okviru poslovnog morala su i sledeće osobine :

- tolerancija,
- poštovanje potreba drugog,
- principijelnost (dosednost), kolektivnost,
- druželjubivost,
- poštenje,
- altruizam,
- solidarnost,
- humanost,
- samosavlađivanje,
- istiniljubivost,
- radinost,
- disciplinovnost,
- odgovornost,
- ljubaznost,
- poslovni kompromis,
- tačnost i
- poštovanje dobrih običaja i namera.

Na osnovu izlaganja u prethodnim poglavljima može se zaključiti da je poslovna etika neodvojivi deo poslovanja. U poslednjih nekoliko decenija prerasla je u naučnu disciplinu. Vrše se na svim svetskim meridijanima istraživanja, seminari, naučni skupovi, pišu se časopisi, udžbenici, formiran je predmet na svim većim univerzitetima gde se proučavaju teme o poslovnoj etici. Izučavaju se: poslovni moral, moralna sposobnost menadžera, priroda relacije kupaca i potrošača, etički kodeksi.

Sve ove aktivnosti dovele su do toga da se vodi računa o nivou odgovornosti u svim sferama i aktivnostima biznisa. U preduzećima gde je odgovornost zaposlenih na nivou motivacija je u porastu.

9.2. Etičke vrline i načela poslovanja

U svim vremenima i svim društvenim zajednicama ljudi su prihvatili određene moralne vrednosti. Nazivali su ih vrlinama (lat. *virtus* – snaga). "Vrline su skupovi pravilno grupisanih duhovnih ili emotivnih stanja i sklonosti, odnosno pravilno grupisanih emocija i misli, kao i načina reagovanja u zadatim situacijama."²⁸⁹

Postoji više etičkih vrlina, navešćemo ih i ukratko obrazložiti.

Caritas (milosrđe, odnosi se na sposobnost saosećanja sa psihički i fizički inferiornim subjektima a atakođe i na pružanje pomoći poslovnom partneru ili konkurentu. Jednostavno rečeno, to je spremnost da se pomogne onima koji su u nevolji).

Veritas (istinitost, odnosi se na poslovanje zasnovano na poštenju i iskrenosti. Intimnost je vidljiva i u spremnosti na dijalog jer "Dobar glas se daleko čuje a loš još dalje")

Sofia (mudrost, odnosi se na mudrost u poslovanju. Čovek je stiče tokom celog života kao i sve ostale etičke vrline).

Credibilis (pouzdanost, odnosi se na karakteristiku nekom poslovnog subjekta da u poslovnom partneru budi osećaj sigurnosti ili poverenja. Kada započinjemo neki novi biznis treba da verujemo u iskrenost našeg novog poslovnog partnera. Ako se partner pouzdano i etički ponaša prema nama, njegova pouzdanost dobija na značaju.)

Agape (zanos, odnosi se na to kada u poslovanju unosimo intelektualni i emocionalni potencijal znatno iznad potrebnog nivoa. Ako menadžer ispoljava zanos u poslu to znači da ima ljubav prema tom poslu. Za stvaranje zanosa potrebne su demokratičnost, opuštenost, tolerancija, mogućnost izbora itd.)

Optimus (optimizam, odnosi se na pozitivan stav u poslovanju i treba ga održavati jer je temelj dobrog poslovanja).

Andrea (hrabrost, odnosi se na donošenje odluka u situacijama paralelne izvesnosti i neizvesnosti. Radi se o svesnom ulaženju u rizik a što je suština i svrha preduzetništva.)

²⁸⁹ Kalač, B., (2015), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru

Infinitus (neograničenost, odnosi se na svesnost celokupne situacije u svakom trenutku ali i mogućnosti prevazilaženja granica. Podrazumeva tačno i dosledno izvršavanje svih zadataka).

Filia (bratoljublje, odnosi se na poštovanje i solidarnost sa drugim subjektima, kako u poslovanju tako i van njega. Pod bratoljubljem unutar preduzeća podrazumevamo zajednička druženja, izlete, prigodne svečanosti itd. Pod bratoljubljem van preduzeća podrazumijeva se kada veće preduzeće prihvati manje i pomaže mu u njegovom poslovanju.)

Rationalis (racionalnost, vrlina koja nas upućuje na praktični razvoj pri donošenju odluka u poslovanju).

Eros (privlačnost, odnosi se na čulnu dopadljivost subjekata i objekata u poslovanju koja može da bude vizuelne, auditivne, aromatske i taktilne prirode. Primer je dizajniranje proizvoda).

**10. ORGANIZACIONA KULTURA KAO NEMONETARNI
MOTIVATOR**

Organizaciona kultura prema Janićijeviću je sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo koje se manifestuje kroz simbole. Janićijević navodi da je organizaciona kultura značajna jer:

- a) utiče na strateške odluke u preduzeću
- b) predstavlja mehanizam koordinacije
- c) može biti dobar mehanizam kontrole organizacionog ponašanja
- d) značajno smanjuje konflikte u organizaciji i dobar je motivator.²⁹⁰

Pored ove definicije postoje i neke druge ali svima je zajedničko da se kultura poseduje:

- sadržaj (pod sadržajem podrazumevamo koja značenja stvarima, događajima, pojavama pridaju članovi preduzeća, zatim na verovanja, stavove, pretpostavke koji su rezultanta članova organizacije i simbole koji sve to odražavaju)
- socijalni karakter (govori o činjenici da organizaciona kultura postoji u okviru određenih socijalnih grupa a to su:
 - a) profesije
 - b) nacije
 - c) društveni slojevi, itd.
- efekte na organizaciju i njene članove (organizaciona kultura ima uticaje na psihičke procese od kojih su najvažniji opažanje, emocije, stavovi, vrednovanja itd. Osim toga ona utiče na ponašanje članova organizacije. Svi pripadnici organizacije, svaka individua svojim ponašanjem utiče na prirodu organizacione kulture u datom preduzeću).
- način nastanka (organizaciona kultura nastaje kao proces između članova organizacije, rezultante njihovih međusobnih odnosa, zajedničkih iskustava, međusobne integracije itd.
- Od rukovodioca u priličnoj meri zavisi razvoj, dinamika organizacione kulture)

²⁹⁰ Janićijević, N., (1997), Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća, ULIXES Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd.

- stabilnost i održavanje (organizacionu kulturu karakteriše dugoročan razvoj, održavanje i svoje efekte prenosi na nove članove u procesu njihove socijalizacije u organizaciji.)

- jedinstvenost i specifičnost (svaka grupa, svako preduzeće, svaki tim, svaka organizacija je neponovljiva i specifična po svom kulturnom sadržaju. Jedinstvenost i specifičnost po svom sadržaju su plod međusobne interakcije njenih članova u određenim situacijama)

Vujić navodi da su najvažniji elementi sadržaja organizacione kulture inkorporirani u dve osnovne klase :

1. Kognitivni elementi („ono što je u glavama ljudi“)

- pretpostavke
- stavovi
- vrednosti
- uverenja
- zajednička očekivanja
- mišljenja
- duh firme itd.

2. Simbolički elementi („ono što se spolja vidi“)

- Model komunikacija
- Ceremonije
- Rituali
- Simboli, logotip
- Priče, legende
- Tradicija, mitovi
- Jezik, žargoni
- Spoljni izgled zgrade
- Uređenje i čistoća unutrašnjeg prostora
- Način oblačenja zaposlenih

Razvoj i formiranje organizacione kulture u preduzeću zahteva vreme, iskustvo ali i realizaciju niza aktivnosti u okviru organizacijske socijalizacije. Ona je produkt međusobne interakcije zaposlenih. Da bi se formirala organizaciona kultura potrebno je ispuniti nekoliko preduslova:

1. postojanje jasne vizije osnivača kakvu organizaciju (preduzeće) želi da formira i šta je njena misija

2. postojanje sličnosti između bazičnih vrednosti osnivača i ličnih potreba i vrednosti članova grupe. Ako ne postoji minimum sličnosti u sistemima vrednosti, nije moguće izgraditi adekvatan socijalni kontekst tj. kontekst u kojem bi radnici bili motivisani da prihvate grupu, stavove, norme, ponašanja. Razlike između sistema vrednosti mogu da budu izvor konflikata u preduzeću. Organizaciona kultura razvija kod članova grupe grupnu pripadnost, stabilnost, predvidivost.

U procesu razvoja organizacione kulture postoje određene etape. To su:

- a) dijagnoza - upoznavanje sa postojećim sadržajima kulture
- b) planiranje – formulisanje ciljnih kulturnih vrednosti, stavova i normi ponašanja
- c) analiza – identifikovanje između postojećih i ciljanih sadržaja
- d) sprovođenje aktivnosti sa ciljem smanjena jaza između postojećih i ciljanih sadržaja
- e) ponovna dijagnoza sa ciljem efekata preduzetih mera"²⁹¹

Organizaciona kultura predstavlja sredstvo za smanjenje konflikata u organizaciji i doprinosi lakšem ostvarenju ciljeva u organizaciji. Kako će zaposleni shvatiti realnost u kojoj živi i radi, zavisi od njihovih moralnih normi, uverenja i vrednosti.

S obzirom da organizaciona kultura ima važnu ulogu u realizaciji ciljeva preduzeća bilo kod nivoa onda deluje i kao snažan nemonetarni motivator. Pošto ona, ako je snažna i razvijena, zadovoljava socijalne potrebe zaposlenih i pojačava kod zaposlenih identifikaciju sa ciljevima poslovne organizacije. Zaposleni se tako identifikuju sa kolektivom i stvara se ono poznato „mi osećanje“ koje je razvijeno u japanskim kompanijama a kao dobar model sve više primenjuje u američkim i zapadnoevropskim korporacijama u kojima je znatan broj lidera od kvaliteta i inovativnosti. Svaku visoko efektivnu grupu, organizaciju ili preduzeće karakteriše:

²⁹¹ Franceško, M. (2015), Socijalna psihologija organizacije, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad

- visok nivo uzajamne lojalnosti, odanosti i poverenja
- podudaranje opštih ciljeva grupe i njenih članova
- postojanje atmosfere uzajamne podrške u svim oblicima interakcije
- visoka motivisanost uz živo komuniciranje i uzajamne uticaje
- razvijena prilagođenost grupe uz očuvanje potrebne stabilnosti
- razvijena kreativnost pojedinca i negovanje samo neophodnih oblika saobražavanja
- dobar izbor rukovodioca i njegovo prihvatanje kao vođe.²⁹²

10.1. Klasifikacija organizacionih kultura

Najpoznatija klasifikacija organizacionih kultura je od autora Harisona i Hendija. Oni klasifikacionu kulturu dele na četiri osnovna tipa:

1. Kultura moći
2. Kultura uloga
3. Kultura zadatka
4. Kultura podrške²⁹³

Svaki tip je označen odgovarajućim simbolom i grčkim božanstvom a to božanstvo po svojim karakteristikama oslikava osobine datog tipa organizacione kulture.

- **Kultura moći**

Simbol kulture moći je Zevs, i označava svemogućeg boga u grčkoj mitologiji. Ova vrsta kulture je predstavljena slikovito paukovom mrežom koja ima svoj centar oko koga se plete čitava kultura. Sam naziv govori da je organizacija u rukama vođe. Ona je zapravo sredstvo za ostvarivanje ciljeva koje je postavila organizacija. Kultura moći je orijentisana ka lideru. Na čelu te takve organizacione kulture je Zevs koji kao otac brine o porodici a oni kao dobra deca ga slušaju. Ova varijanta je najbolje izdanje kulture moći. Kultura moći ima i drugi kraj tj. najgore izdanje koje je karakteristično po diktaturi lidera zasnovanoj na

²⁹² Vujić, D. (2011). Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti. Fakultet za pravne i poslovne studije

²⁹³ Prema Franceško, M., Mirković:B. (2007) Organizaciono ponašanje - Moć poznavanja organizacionog ponašanja, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka

strahopoštovanju. Lider crpi moć iz kontrole resursa, novac i informacije a ponekada sve to ostvaruje preko svoje harizme. Kultura moći nije birokratski obojena tj. ne moraju se poštovati formalna pravila i propisi već je sve u rukama i nadzoru lidera. Efikasnost organizacije zavisi od veštine, znanja (poznavanja posla) i kompetentnosti lidera. U kontroli moći komuniciranje je veoma intenzivno a takođe i intenzivan je i politički proces i borba između zaposlenih a čiji je cilj da što više približe lideru. Pozitivna osobina kulture moći se ispoljava u brzini reagovanja jer je sve u rukama jednog čoveka. Sa druge strane to može da bude i kamen spoticanja jer lider može da ima i pogrešne procene.

Takođe, zbog autoritarizma sposobni, kreativni i vešti menadžeri prelaze u druge organizacije jer nisu skloni bespogovornoj poslušnosti. Ako je organizacija velika po briju zaposlenih, lider ponekad nije u stanju da kontroliše toliku masu. Kultura je pogodna za mala i srednja preduzeća u kojima su zaposleni sa nižim kvalifikacijama itd.

- **Kultura uloga**

Harison i Hendi su ovaj tip organizacione kulture označili simbolom grčkog hrama i boga razuma, svetlosti, nadahnuća Apolona. Sa ovog aspekta organizacija se smatra kao jedna uređena socijalna struktura koja počiva na određenim principima i pravilima. Tendencija kulture uloga je da se svi procesi organizacione kulture standardizuju i formalizuju. S obzirom da sve počiva na pravilima i procesima ovo je tipična birokratska kultura. Moć u kulturi uloga se stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i ekspertskog znanja. Ova kultura najviše odgovara menadžerima, rukovodiocima i zaposlenima kojih je niži motiv za postignućem, koji teže rigidnom ponašanju sa skromnim inovacijama u poslu i poslovanju i koji u toj svojoj rigidnosti i birokratskom pristupu poslovanju i poslu vide izvesnu sigurnost za posao. Nisu skloni rizicima i promenama. Kultura moći svoju prednost vidi i ispoljava u efikasnosti i pouzdanosti radnog poslovanja. Mana ovog tipa kulture je nesposobnost da se prilagođava novim uslovima i promenama na tržištu i što je bez inicijative i preduzetništva. Ova kultura je karakteristična za velika preduzeća i poslovne organizacije iz područja javnih službi.

- **Kultura zadatka**

Simbol ove vrste kulture je rešetka a po svojim osobinama najviše odgovara boginji Atini, grčkom božanstvu lukavosti, mudrosti i tehničkog znanja. Na vrhu piramide u organizacije je uspeh i postignuće, zato je zovu i kulturom postignuća, dakle sva energija je usmerena na posao koji treba da se obavi. Izvor moći je kompetentnost i harizma. Ova kultura odgovara zaposlenima koji su motivisani postignućem i više vide podsticaj u nematerijalnim

motivima. Ove ličnosti karakteriše fleksibilnost, kreativnost, inicijativnost, samostalnost u radu itd. Ovo je glavni preduslov ove forme kulture ali kao i svaka kultura ima svoje nedostatke. Osnovni nedostatak kulture zadatka je zavisnost od ljudi i njihovih osobina.

Ova kultura je prilagodljiva malim specijalizovanim organizacijama (advokatske kancelarije, propagadne agencije, konsultantske agencije itd.)

- **Kultura podrške**

Simbol kulture podrške je grčki bog uživanja, vina, hedonizma i zadovoljstva Dionis. U ovoj kulturi se ceni individualna sloboda. Za ovu kulturu se kaže da je po svom profilu „demokratska“ jer je moć široko rasprostranjena. Pojedinaac je subjekt organizacije. Dešava se da se lična sloboda ugrozi i postoji rizik da se raspadne organizacija jer zaposleni procenjuju da će više postići ako nastupaju individualno. Kultura podrške je najčešće izražena u naučno istraživačkim ustanovama, fakultetima gde individualnost može doći do izražaja.

Ako bi sistematizovali osnovne postavke ovih formi organizacione kulture sa svim prednostima i nedostacima, sistemima kontrole, vođstva i izvorima moći, orijentacije, tipa organizacije kom pogoduju onda bi ta šema i komparativna analiza bi se mogla predstaviti tabelarno kroz naredni prikaz.

Tabela 44: Klasifikacija organizacionih kultura prema Harisonu i Hendiju

Tip kulture	Kultura moći	Kultura uloga	Kultura zadatka	Kultura podrške
Simbol	Paukova mreža	Grčki hram	Rešetka	Grupa
Grčko božanstvo	Zevs – vrhovni bog	Apolon – bog razuma	Atina – boginja mudrosti	Dionis - bog uživanja
Moto	„Ugledaj se na šefa“	„Držati se pravila“	„Svi trebaju da zapnu“	„Međuljudski odnosi su važni“
Sistem kontrole	Direktan (lični nadzor)	Standardizacija procesa	Standardizacija rezultata	Standardizacija znanja
Stil vođstva	Autokratsko vođenje	Administrativni	Preduzetnički	Demokratski, orijentisan na ljude

Izvor moći	Kontrola resursa i harizma	Hijerarhijska pozicija i ekspertsko znanje	Kompetentnost i harizma	Kompetentnost
Orijentacija ka	Lideru	Pravilima i procedurama	Poslu i zadatku	Individualnim ciljevima
Prednosti	Brzo reagovanje i fleksibilnost	Efikasnost i pouzdanost	Fleksibilnost, inicijativnost, kreativnost	Lična sloboda, kreativnost
Nedostaci	Rizična – sve zavisi od jedne osobe	Rigidnost, nedostatak inicijative	Zavisnost od ljudi, površnost	Opasnost od raspada, gotovo odsustvo koordinacije
Tip organizacije kom pogoduje	Mlade i male organizacije, turbulentne industrije	Velika preduzeća, javne službe	Male specijalizovane organizacije	Univerziteti, istraživačke ustanove

Izvor: autor prema Franceško, M., Mirković, B. (2007) Organizaciono ponašanje - Moć poznavanja organizacionog ponašanja, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, str. 259

Nemonetarne podsticaje u našem istraživanju na osnovu karakteristika instrumenta istraživanja smo svrstali u 6 (šest) kategorija. To su:

Podsticaji - karakteristike posla i radnih zadataka

- kreativnost i zanimljivost posla
- posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov
- posao koji doprinosi širem društvenom cilju
- sigurnost na poslu

Podsticaji koji se odnose na međuljudske odnose

- karakteristike menadžera
- mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima
- odnosi sa kolegama
- odnosi sa menadžerima

Podsticaji koji se odnose na stimulatívne mere

- pravedna raspodela nagrada prema uloženom radu
- priznanje, pohvala za dobro obavljen posao
- mogućnost napredovanja

Podsticaji koji se odnose na organizaciju preduzeća

- rad u timu
- organizacija posla
- fleksibilno radno vreme
- više raspoloživog vremena za obavljanje radnih zadataka
- jasni i precizno definisani radni zadaci

Podsticaji koji se odnose na pravnu sferu

- učešće u dobiti
- poštovanje prava zaposlenih

Podsticaji koji se odnose na neformalne aktivnosti

- neformalne aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti itd.)

10.2. Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta

Presudan faktor u motivisanju zaposlenih je u rukama menadžera, njihovih znanja, veština i psiholoških karakteristika ličnosti. Dakle, uzimajući u obzir koliko je menadžer vešt u komunikaciji, administrativnim, interpersonalnim, tehničkim, konceptualnim, političkim, veštinama, koliko mu je nivo znanja o poslu koji obavlja, i koliko je emocionalno stabilan, kakvog je moralnog profila, nivoa emocionalne stabilnosti i sl., zavisi u kolikoj će meri uspeti da motiviše radnike. Iz ovog ugla gledajući isprofilisala su se tri motivaciona modela

menadžmenta u pristupu motivaciji, različiti motivacioni pristupi, koji su prikazani u tabeli u nastavku.

Tabela 45: Modeli menadžmenta i pristupi motivaciji

Modeli menadžmenta i pristupi motivaciji			
Kategorije	Tradicionalan model	Model međuljudskih odnosa	Model ljudskih resursa
Pretpostavke	Rad je uglavnom mrzak većini ljudi. Za ljude je važno koliko zarađuju, a ne šta rade. Malo ljudi želi ili može obavljati posao, koji traži kreativnost, samousmeravanje i samokontrolu	Ljudi se žele osećati korisnim i važnim. Ljudi žele pripadati grupi i biti priznati kao pojedinci. U motivisanju ljudi za rad su važnije socijalne potrebe nego novac.	Ljudi žele raditi i doprinostiti ostvarivanju ciljeva u čijem su postavljanju učestvovali. Većina ljudi može obavljati kreativnije sa više samo usmerenja i samokontrole od onih koje obavlja.
Politika i zadaci menadžmenta	Glavni zadatak menadžera je strogi nadzor i kontrola podređenih Razdvajanje radnih zadataka jednostavne i ponavljajuće operacije koje se lako uče. Utvrđivanjem detaljnih radnih postupaka i čvrst,	Glavni zadatak menadžera je da se svaki radnik oseća korisnim i važnim. Informisanje podređenih i upoznavanje sa njihovim primedbama na date (svoje) predloge.	Glavni zadatak menadžera je razviti i upotrebiti neiskorišćene ljudske potencijale. Kreiranje sredine u kojoj svi članovi mogu davati doprinose do granica svojih mogućnosti Podsticanje pune

	ali fer zahtev za njihovom primenom	Omogućavanje i dopuštanje samousmerenja i samokontrole podređenih u rutinskim stvarima.	participacije zaposlenih u važnim problemima i stalno širenje njihove autonomije i samokontrole
Očekivanja	Ljudi će imati tolerantan odnos prema radu ako je plata (zarada) pristojna i pravična Ako su zadaci jednostavni a ljudi dovoljno kontrolisani, zaposleni će biti efikasni	Informisanje podređenih i njihovo uključivanje u doošenje rutiinskih odluka zadovoljiće njihove osnovne potrebe za pripadanjem Zadovoljavanjem tih potreba doprinosi poboljšanju morala, smanjivanju otpora, formalnom autoritetu i povećavanju spremnosti podređenih na saradnju	Povećanje uticaja samoodređenja, i samokontrole zaposlenih doprinosi direktnom poboljšanju operativne efikasnosti Kao posledica pune upotrebe potencijala zaposlenih poboljšaće se njihova uspešnost i njihovo zadovoljstvo radom

Izvor: autor prema Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka

Ponašanje menadžmenta ima veliki uticaj na nematerijalnu nemonetarnu motivaciju. Pod stilom rukovođenja podrazumevamo način ponašanja rukovodioca preduzeća u raznim situacijama radnog procesa prema zaposlenima. Preko stila menadžer uspostavlja određene interpersonalne odnose između zaposlenim na svim nivoima, bilo na relaciji između zaposlenih u istom hijerarhijskom nivou, bilo između rukovodilaca, saradnika i ostalih radnika u preduzeću, a sve sa ciljem da se uspostavi ponašanje, koje će biti u funkciji podizanja motivacije na nemonetarn (nematerijalan) način. Najznačajniji faktor stila rukovođenja je stepen

zadovoljstva i poverenja između nadređenih i podređenih, ako su zaposleni zadovoljni stilom rukovođenja oni će verovati u menadžera jer je on neka vrsta vođe što znači i da će ga slediti u ponašanju tj., uložiće veći napor da postignu što bolji rezultat u radu. Većina autora se slaže da je menadžer ili uspešan ili neuspešan. U konkretnim uslovima svaki menadžer se ponaša na sebi svojstven način. Stilovi rukovođenja i ponašanja možemo svrstati u tri osnovne kategorije.

**11. VREDNOVANJE USLOVA RADA I FAKTORA KOJI UTIČU NA
POVEĆANJE STEPENA ZALAGANJA I ZADOVOLJSTVA POSLOM -
ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA**

11.1. Metodologija istraživanja uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom

11.1.1. Dizajn i strategija istraživanja

Dizajn istraživanja je izbor tehnika koje se koriste za prikupljanja podataka, strategija i instrumenata za uzorkovanje i određivanje vremena i troškova istraživanja,²⁹⁴ i u potpunosti otkriva karakteristike istraživane populacije²⁹⁵.

U istraživanju vrednovanja uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom koriste se metodi deskriptivne – kvalitativne i komparativne (kvantitativne) analize. Metodi kvalitativne i kvantitativne analize primenjeni su kod prikupljanju podataka od ispitanika kako bi se identifikovali efekti nemonetarnih nagrada kao motivacionog alata. Istraživanje je osmišljeno tako da da opis efekata nemonetarnih nagrada kao motivacijskog alata i smanji greške u tumačenju prikupljenih podataka na osnovu unapred definisanih pitanja koja su ispitanicima distribuirana kroz dva upitnika (za zaposlene i za menadžere).

11.1.2. Metode prikupljanja podataka

Za prikupljanje ulaznih podataka u cilju izračunavanja uticaja nemonetarnih podsticaja u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije korišćeni su strukturirani upitnici. Odgovori su mereni u rasponu od 1 do 5 na likertovoj skali.²⁹⁶ Upitnici su formulisani uz pomoć dr Roberta Teofila Markovića iz Instituta za javno zdravlje i distribuirani ispitanicima u unapred odabranom uzorku u cilju efikasne distribucije i prikupljanja odgovora.

Anketno istraživanje je sprovedeno na osnovu dva upitnika:

1. **Upitnik za zaposlene** - za vrednovanje uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom zaposlenih u anketiranim malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije.

²⁹⁴ Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Technique's*, 2nd Ed., New Delhi: New Age International limited.

²⁹⁵ Chandran, E., (2004). *Research Methods: A Quantitative Approach with Illustrations from Christian Ministries*, Daystar University

²⁹⁶ Luthans, F. (1998). *Organisational Behavior* .Singapore: McGraw Hill. p. 65

2. **Upitnik za menadžere** - za vrednovanje uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom zaposlenih u anketiranim malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije.

Upitnici su kreirani tako da na osnovu testiranja metrijskih karakteristika ispunjavaju kriterijume pouzdanosti i valjanosti. Analiza pouzdanosti upitnika sprovedena je metodom interne konzistencije gde je pouzdanost upitnika procenjena na osnovu prosečne korelacije između ajtema, pri čemu važi pravilo da je ova veza veća upitnik je pouzdaniji. Analiza je izvršena samo za latentne varijable, a dobijene vrednosti stepena pouzdanosti su izražene preko Krombahovog alfa koeficijenta. Kritična (donja) granica Krombahovog alfa koeficijenta pouzdanosti je 0,7 (mada postoje i autora sa nižim zahtevima u pogledu donje granice vrednosti Krombahovog alfa koeficijenta od 0,6 ili čak 0,5). Kako vrednosti Krombahovog alfa koeficijenta za upitnik koji se odnosi na radnike iznosi 0.947, a na rukovodioce (menadžere) 0.931, može se konstatovati da je obezbeđena visoka pouzdanost upitnika, s obzirom da je najčešće prihvatljiv kriterijum pouzdanosti 0,70. Upitnici su ispunili test valjanosti jer analiza sadržajne valjanosti upitnika pokazuje da upitnici ispituju vidove i prisustvo monetarnih i nemonetarnih podsticaja, odnosno da su pitanja formulisana u skladu sa odgovarajućim teorijskim konceptima.

Podaci dobijeni iz upitnika direktno su smešteni u bazu podataka, odnosno odgovora, gde se dalje realizovala njihova obrada. Upitnici su prethodno testirani na manjem broju preduzeća u funkciji njihovog poboljšanja.

Koncept upitnika, osim podataka potrebnih za ocenu nemonetarnih podsticaja malih i srednjih preduzeća koja su učestvovala u istraživanju, omogućuje i sagledavanje i ocenu uslova poslovanja u kojima privređuju ova preduzeća.

Sadržaj Upitnika za dobijanje ulaznih paramtera u istraživanju malih i srednjih preduzeća nalaze se u Prilogu.

Upitnici su formulisani tako da se jasno mogu izdvojiti četiri celine, odnosno četiri grupe pitanja:

- podaci o ispitanicima (pol, godine starosti, obrazovanje, radni staž i radno mesto)
- važnost aspekata zaposlenih
- zadovoljstvo zaposlenih aspektima
- prisutnost nemonetarnih faktora na nivo zalaganja radnika

11.1.3. Izbor uzorka u funkciji istraživanja uticaja nemonetarnih podsticaja na motivisanost zaposlenih u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije

Uzorkovanje je odabir broja elemenata iz populacije (osnovnog skupa) kako bi se mogli doneti zaključci koji se odnose na ukupnu populaciju.²⁹⁷ U ovom radu korišćena je ciljna metoda za odabir uzorka istraživanja. Uzorak istraživanja je izabran na osnovu kriterijuma ukupnih prihoda i broja zaposlenih u preduzeću. Na osnovu zadatih kriterijuma, analizirana preduzeća u uzorku pripadaju grupi malih i srednjih preduzeća.

Prema kriterijuma sedišta preduzeća, analizirana su samo preduzeća koja posluju u Republici Srbiji, kao zemlji u procesu tranzicije, odnosno samo preduzeća koja posluju na jugu Srbije. Na osnovu ovog kriterijuma anketirana su samo preduzeća koja posluju u pet upravnih okruga (oblasti) u Republici Srbiji: Zlatiborska oblast, Raška oblast, Nišavska oblast, Pirotka oblast i Toplička oblast.

Tabela 46: Spisak anketiranih preduzeća

1.	Akcionarsko društvo za prirodna lečilišta, turizam, ugostiteljstvo i proizvodnju Planinka – Kuršumlja
2.	As –Veleprodaja Niš
3.	Benlian enlian foods, Niš Društvo sa ograničenom odgovornošću za trgovinu
4.	ČIP d.o.o. Prokuplje – projektovanje, montaža termotehničkih instalacija i postrojenja
5.	Erwin d.o.o. proizvodno prometno preduzeće-Novu Pazar
6.	GAMA consulting d.o.o. Prokuplje
7.	Kozmetik plus d.o.o. Niš
8.	Maxers d.o.o. društvo za proizvodnju, trgovinu i usluge – Novi Pazar
9.	Mizan comerc d.o.o proizvodno-trgovinsko uslužno društvo- Novi Pazar
10.	Mizan line d.o.o. proizvodnja rublja – Novi Pazar
11.	Nesal d.o.o. proizvodno – trgovinsko preduzeće –Novi Pazar
12.	Obuća Pavle d.o.o. Bela Palanka

²⁹⁷ Cooper, D., Schinder, P. (2007). Business Research Methods (8th Ed.). New Delhi: Tata McGraw hill.

13.	Preduzeće Stig comerrc d.o.o. proizvodno-trgovinsko informativno preduzeće- Novi Pazar
14.	Preduzeće za razvoj i proizvodnju pojačivača slike i optoelektronskih komponenti Hardver Digital Sova d.o.o. – Niš
15.	Preduzeće za projektovanje, urbanizam i izgradnjuj Nova DPI d.o.o Novi Pazar
16.	Privredno društvo za proizvodnju, pakovanje unutrašnju i spoljnu trgovinu Unijapak d.o.o. Niš
17.	Privredno društvo za proizvodnju, promet robe i usluga, uvoz i izvoz Yumis d.o.o. –Niš
18.	Sanatex d.o.o. društvo za proizvodnju, trgovinu i uvoz izvoz d.o.o. Sjenica
19.	Team trade d.o.o.- društvo za trgovinske usluge sa ograničenom odgovornošću
20.	Toplica gradnja doo Prokuplje - izgradnja stambenih i nestambenih zgrada
21.	Trgovina na veliko čvrstim, tečnim, gasovitim gorivima i sličnim proizvodima Monicom d.o.o. Niš
22.	Zemax proizvodno-trgovinsko preduzeće Novi Pazar

Uvažavajući prethodno definisane kriterijuma, statistički uzorak je obuhvatio 1.015 radnika i 103 menadžera koji su zaposleni u 22 mala i srednja preduzeća koja posluju u pet oblasti koje se geografski nalaze na jugu Republike Srbije.

11.1.4. Statistička obrada podataka

Prikupljeni upitnici su sveobuhvatno ispitani i provereni u pogledu kompletnosti i validnosti odgovora. Upitnici su zatim kodirani i uneseni u Statističkom paketu za društvene nauke (Package for the Social Sciences - SPSS). SPSS je korišćen radi efikasnijeg organizovanja i sumiranja ulaznih varijabli kako bi se dobili važni parametri, koji su bili korisni za analizu podataka.

Statistička obrada dobijenih podataka obuhvatila je pojedine metode deskriptivne (kvalitativne) i komparativne (kvantitativne) statističke analize:

- Deskriptivna statistika koričena je za opis uzorka na ispitivanim varijablama: aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum i maksimum za numeričke i ordinalne varijable i procenti za kategoričke varijable, kao i

- Wilcoxon Signed Ranks test je korišćeni su za utvrđivanje saglasnosti posmatanih obeležja sa normalnom raspodelom, a u svrhu validnog odabira metoda komparativne statistike (parametarske ili neparametarske).

Zbog velikog broja stavki u upitniku na istom uzorku postavljeni su strožiji kriterijumi za utvrđivanje statističke značajnosti testa u odnosu na standardne kriterijume. Zato su u svim analizama dobijene razlike tumačene kao statistički značajne ako je p-vrednost manja od 0,01. U ostalim slučajevima dobijenim razlikama nije pripisana statistička značajnost.

Rezultati istraživanja prikazani su u formi analitičkih tabela, dijagrama, grafikona, procenta i tabela frekvencija praćenih odgovarajućim opisima na konkretnim primerima iz prakse.

11.2. Rezultati i diskusija istraživanja

11.2.1. Opšti podaci o anketiranim radnicima

- distribucija odgovora zaposlenih prema anketnim jedinicama (preduzećima)

Anketno istraživanje je sprovedeno u 22 mala i srednja preduzeća čije je sedište na jugu Srbije. Na anketni upitnik je odgovorilo 1.015 stalno zaposlenih radnika, što je u proseku 46 radnika po preduzeću, pri čemu se broj odgovora po preduzeću kreće u rasponu od 11 do 176.

Tabela 47: Struktura odgovora anketiranih zaposlenih prema preduzećima

Preduzeće	Frekvenca	Procenat (%)
1.00	11	1.1
2.00	112	11.0
3.00	50	4.9
4.00	74	7.3
5.00	58	5.7
6.00	15	1.5
7.00	14	1.4
8.00	28	2.8
9.00	64	6.3
10.00	72	7.1
11.00	50	4.9
12.00	92	9.1

13.00	29	2.9
14.00	20	2.0
15.00	176	17.3
16.00	11	1.1
17.00	26	2.6
18.00	24	2.4
19.00	12	1.2
20.00	29	2.9
21.00	20	2.0
22.00	28	2.8
Ukupno	1015	100.0

- distribucija zaposlenih prema polu

Od 1.015 anketiranih radnika, 462 radnika su muškog pola (45,5%), a 553 radnika je ženskog pola (54,5%).

Tabela 48: Struktura radnika prema polu

	Frekvencija	Procenat %
Muških	462	45.5
Ženskih	553	54.5
Ukupno	1015	100.0

- distribucija zaposlenih prema starosti

Starost anketiranih radnika se kreće u rasponu od 17 do 65 godina. Prosečna starost anketiranih radnika je 39 godina uz standardnu devijaciju od 11.19046.

Tabela 49: Aritmetička sredina i standardna devijacija starosti radnika

	Broj ispitanika	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Std. Devijacija
Starost	1015	17.00	65.00	39.1645	11.19046

- distribucija zaposlenih prema obrazovnom nivou

Prema obrazovnom nivou dominiraju radnici sa navršenom četvorogodišnjom srednjom školom (408 anketiranih radnika - 40,2%), zatim zaposleni sa završenom trogodišnjom srednjom školom - KV (263 anketiranih radnika - 25,9%) i zaposleni sa završenom fakultetom – osnovne ili master studije -VSS (142 anketiranih radnika - 14,0%). Među anketiranim radnicima je i jedan doktor nauka i dva magistra, kao i tri zaposlena bez formalnog obrazovanja.

Tabela 50: Struktura anketiranih radnika prema obrazovnom nivou

	Frekvencija	Procenat %
Bez škole	3	0.3
Četiri razreda osnovne škole	5	0.5
Osnovna škola (NKV)	78	7.7
Osnovna škola i stručna osposobljenost (PKV)	37	3.6
Trogodišnja srednja škola (KV)	263	25.9
Četvorogodišnja srednja škola	408	40.2
Specijalizacija na osnovu stručnosti srednjeg obrazovanja (VKV)	12	1.2
Viša škola (VŠS) – Dvoipogodišnje studije	36	3.5
Visoka škola– trogodišnje strukovne ili akademske studije	28	2.8
Fakultet– osnovne ili Master studije (VSS)	142	14.0
Magistratura	2	0.2
Doktorat	1	0.1
Ukupno	1015	100.0

- distribucija zaposlenih prema radnom stažu

Najveći broj anketiranih radnika ima radni staž do 5 godina (444 radnika – 44,0%), a slede radnici sa radnim stažom od 5 do 15 godina (354 radnika – 34,9%), dok je najmanje radnika sa radnim stažom preko 25 godina (58 radnika – 5,7%).



Tabela 51: Struktura anketiranih radnika prema radnom stažu

	Frekvenca	Procenat %
do 5 godina	447	44.0
5-15 godina	354	34.9
15-25 godina	156	15.4
preko 25 godina	58	5.7
Ukupno	1015	100.0

11.2.2. Važnost (značajnost) izabranih faktora motivacije anketiranim radnicima

Za 528 (52,0%) anketiranih radnika visina prihoda kao faktor motivacije ima najveći značaj (na rastućoj skali od 1 do 5 dodeljen je značaj 5), za razliku od 29 (2,9%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 52: Važnost aspekta - visoki prihodi

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	29	2.9
2.00	53	5.2
3.00	168	16.6
4.00	237	23.3
5.00	528	52.0
Ukupno	1015	100.0

Uslovi rada su veoma značajan motivacioni faktor za 673 (66,3%) anketiranih radnika, za razliku od 8 (0,8%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 53: Važnost aspekta - uslovi rada

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	8	0.8
2.00	10	1.0
3.00	77	7.6
4.00	247	24.3
5.00	673	66.3
Ukupno	1015	100.0

Odnos sa menadžerima (rukovodiocima, odnosno nadređenima) je veoma značajan motivacioni faktor za 687 (67,7%) anketiranih radnika, dok za 9 (0,9%) anketiranih radnika ovaj faktor nema veliki motivacioni značaj.

Tabela 54: Važnost aspekta - odnos sa menadžerima

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	9	0.9
2.00	14	1.4
3.00	65	6.4
4.00	240	23.6
5.00	687	67.7
Ukupno	1015	100.0

Odnos sa kolegama je veoma značajan motivacioni faktor za 706 (69,6%) anketiranih radnika, za razliku od 10 (1,0%) anketiranih radnika za koje ovaj faktor nema veliki motivacioni značaj.

Tabela 55: Važnost aspekta - odnos sa kolegama

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	10	1.0
2.00	16	1.6
3.00	67	6.6
4.00	216	21.3
5.00	706	69.6
Ukupno	1015	100.0

Organizacija posla je veoma značajan motivacioni faktor za 658 (64,8%) anketiranih radnika, za razliku od 7 (0,7%) anketiranih radnika za koje ovaj faktor nema veliki motivacioni značaj.

Tabela 56: Važnost aspekta - organizacija posla

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	7	0.7
2.00	27	2.7
3.00	93	9.2
4.00	230	22.7
5.00	658	64.8
Ukupno	1015	100.0

Siguranost posla je veoma značajan motivacioni faktor za 714 (70,3%) anketiranih radnika, za razliku od 7 (0,7%) anketiranih radnika za koje ovaj faktor nema veliki motivacioni značaj.

Tabela 57: Važnost aspekta - sigurnost posla

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	7	0.7
2.00	21	2.1
3.00	95	9.4
4.00	178	17.5
5.00	714	70.3
Ukupno	1015	100.0

Poštovanje prava zaposlenih je veoma značajan motivacioni faktor za 695 (68,5%) anketiranih radnika, za razliku od 21 (2,1%) anketiranih radnika za koje ovaj faktor nema veliki motivacioni značaj.

Tabela 58: Važnost aspekta - poštovanje prava zaposlenih

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	21	2.1
2.00	22	2.2
3.00	93	9.2
4.00	184	18.1
5.00	695	68.5
Ukupno	1015	100.0

11.2.3. Zadovoljstvo (prisutnost) anketiranih radnika izabranim faktorima motivacije

Od 1.015 anketiranih radnika 23,3% (263 radnika) je izjavilo da su u potpunosti zadovoljni visinom svojih prihoda, za razliku od 68 (6,7%) anketiranih radnika koji su izjavili da su potpuno nezadovoljni visinom prihoda, dok je najveći broj anketiranih radnika (317 radnika – 31,2%) izjavio da je u velikoj meri zadovoljan visinom prihoda (ocena 4 na skali od 1 do 5).

Tabela 59: Zadovoljstvo aspektom - visina prihoda

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	68	6.7
2.00	108	10.6
3.00	286	28.2
4.00	317	31.2
5.00	236	23.3
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj zaposlenih, odnosno 400 (39,4%) anketiranih radnika je izjavilo da su u potpunosti zadovoljni uslovima rada, za razliku od 22 (2,2%) anketiranih radnika koji su izjavili da su potpuno nezadovoljni uslovima rada u preduzeću u kom su zaposleni (ocena 1 na skali od 1 do 5).

Tabela 60: Zadovoljstvo aspektom - uslovi rada

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	22	2.2
2.00	45	4.4
3.00	205	20.2
4.00	343	33.8
5.00	400	39.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj, 479 (47,2%) anketiranih radnika je izjavilo da su u potpunosti zadovoljni odnosom sa menadžerima (rukovodiocima), za razliku od 17 (1,7%) anketiranih radnika koji su izjavili da su potpuno nezadovoljni odnosom sa menadžerima u preduzeću u kom su zaposleni.

Tabela 61: Zadovoljstvo aspektom - odnos sa menadžerima

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	17	1.7
2.00	43	4.2
3.00	141	13.9
4.00	335	33.0
5.00	479	47.2
Ukupno	1015	100.0

Više od polovine anketiranih radnika (510 radnika - 50,2%) je izjavilo da su u potpunosti zadovoljni odnosom sa kolegama, za razliku od 19 (1,9%) anketiranih radnika koji su izjavili da su potpuno nezadovoljni odnosom sa menadžerima u preduzeću u kom su zaposleni.

Tabela 62: Zadovoljstvo aspektom - odnos sa kolegama

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	19	1.9
2.00	40	3.9
3.00	119	11.7
4.00	327	32.2
5.00	510	50.2
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj anketiranih radnika je u visokoj meri (372 radnika – 36,7%) i/ili potpuno (343 radnika – 33,8%) zadovoljan organizacijom posla u preduzeću u kome rade, za razliku od 24 (2,4%) anketiranih radnika koji su izjavili da su potuno nezadovoljni organizacijom posla.

Tabela 63: Zadovoljstvo aspektom - organizacija posla

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	24	2.4
2.00	62	6.1
3.00	214	21.1
4.00	372	36.7
5.00	343	33.8
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj anketiranih radnika je potpuno (437 radnika – 43,1%) zadovoljan sigurnošću posla u preduzeću u kome rade, za razliku od 19 (1,9%) anketiranih radnika koji su izjavili da su potpuno nezadovoljni sigurnošću posla.

Tabela 64: Zadovoljstvo aspektom - sigurnost posla

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	19	1.9
2.00	49	4.8
3.00	201	19.8
4.00	309	30.4
5.00	437	43.1
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj anketiranih radnika je potpuno (424 radnika – 41,8%) zadovoljno poštovanjem prava, za razliku od 59 (5,8%) anketiranih radnika koji su izjavili da su potpuno nezadovoljni poštovanjem prava radnika u preduzeću u kome rade.

Tabela 65: Zadovoljstvo aspektom poštovanje prava

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	59	5.8
2.00	53	5.2
3.00	185	18.2
4.00	294	29.0
5.00	424	41.8
Ukupno	1015	100.0

11.2.4. Statističko poređenje važnosti (značajnosti) i zadovoljstva (prisutnosti) izabranim faktorima motivacije

Statističko poređenje važnosti aspekta i zadovoljstva aspektom izvršeno je Wilcoxon Signed Ranks Testom. Rezultati za svaki par pitanja su predstavljeni su dvema tabelama u nastavku.

- važnost i zadovoljstvo visinom prihoda anketiranih radnika

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji statistička značajna razlika između važnosti visine dohotka i zadovoljstvom visinom dohotka koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da postoji nezadovoljstvo između željenog i stvarnog stanja u pogledu visine zarada, jer zaposleni smatraju da su prihodi koje imaju niži od stvarno mogućih i potrebnih.

Tabela 66: Odnos između važnosti i zadovoljstva visinom prihoda

	Važnost visokih prihoda	Zadovoljstvo visinom prihoda
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.1645	3.5369
Standardna devijacija	1.06102	1.15315
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 67: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva visinom prihoda

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost visokih prihoda -	Negativni rangovi	452	324.31	146587.50		
Zadovoljstvo visinom prihoda	Pozitivni rangovi	154	242.43	37333.50	-12.921	<0.01
	Jednaki	409				
	Ukupno	1015				

- važnost i zadovoljstvo uslovima rada

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva uslovima rada, što značaji da postoji nezadovoljstvo između željenog i stvarnog stanja u pogledu uslova rada, jer zaposleni smatraju da su uslovi rada u kojima rade lošiji od stvarno mogućih i potrebnih.

Tabela 68: Odnos između važnosti i zadovoljstva uslovima rada

	Važnost uslova rada	Zadovoljstvo uslovima rada
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.5438	4.0384
Standardna devijacija	0.74434	0.98384
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 69: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva uslovima rada

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost	
Važnost uslova rada - Zadovoljstvo uslovima rada	Negativni rangovi	384	246.11	94506.50	-13.981	<0.01
	Pozitivni rangovi	84	181.42	15239.50		
	Jednaki	547				
	Ukupno	1015				

- važnost i zadovoljstvo odnosom sa menadžerima

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva odnosom sa menadžerima, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa sa menadžerima, jer zaposleni smatraju da su odnosi sa menadžerima lošiji od stvarno mogućih i potrebnih.

Tabela 70: Odnos između važnosti i zadovoljstva odnosima sa menadžerima

	Važnost odnosa sa menadžerima	Zadovoljstvo odnosom sa menadžerima
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.5586	4.1980
Standardna devijacija	0.75124	0.94483
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 71: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva odnosima sa menadžerima

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost	
Važnost odnosa sa menadžerima - Zadovoljstvo odnosom sa menadžerima	Negativni rangovi	308	198.25	61060.50	-11.819	<0.01
	Pozitivni rangovi	74	163.41	12092.50		
	Jednaki	633				
	Ukupno	1015				

- važnost i zadovoljstvo odnosom sa kolegama

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva odnosom sa kolegama, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa sa kolegama, jer zaposleni smatraju da su odnosi sa kolegama lošiji od stvarno mogućih i potrebnih.

Tabela 72: Odnos između važnosti i zadovoljstva odnosima sa kolegama

	Važnost odnosa sa kolegama	Zadovoljstvo odnosom sa kolegama
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.5685	4.2502
Standardna devijacija	0.76858	0.94024
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 73: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva odnosima sa kolegama

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost odnosa sa kolegama - Negativni rangovi	300	195.39	58615.50		
Zadovoljstvo odnosom sa kolegama - Pozitivni rangovi	81	174.76	14155.50	-10.869	<0.01
Jednaki	634				
Ukupno	1015				

- važnost i zadovoljstvo organizacijom posla

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva organizacijom poslom, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu organizacije posla, jer zaposleni smatraju da je organizacija posla u preduzeću u kome rade lošija od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 74: Odnos između važnosti i zadovoljstva organizacijom posla

	Važnost organizacija posla	Zadovoljstvo organizacijom posla
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.4828	3.9340
Standardna devijacija	0.82218	1.00127
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 75: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva organizacijom posla

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost organizacija posla - Zadovoljstvo organizacijom posla	Negativni Rangovi	414	246.30	101970.00	-15.538	<0.01
	Pozitivni Rangovi	63	191.00	12033.00		
	Jednaki	538				
	Ukupno	1015				

- važnost i zadovoljstvo sigurnošću posla

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva sigurnošću poslom, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu sigurnosti posla, jer zaposleni smatraju da je sigurnost posla u preduzeću u kome rade manja od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 76: Odnos između važnosti i zadovoljstva sigurnošću posla

	Važnost sigurnosti posla	Zadovoljstvo sigurnošću posla
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.5478	4.0798
Standardna devijacija	0.80152	0.99235
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 77: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva sigurnošću posla

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost sigurnosti posla - Zadovoljstvo sigurnošću posla	Negativni rangovi	414	246.30	101970.00	-15.538	<0.01
	Pozitivni rangovi	63	191.00	12033.00		
	Jednaki	538				
	Ukupno	1015				

- važnost i zadovoljstvo sigurnošću posla

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu poštovanja prava zaposlenih, jer zaposleni smatraju da je poštovanje njihovih prava u preduzeću u kome rade manje od stvarno mogućeg i potrebnog.

Tabela 78: Odnos između važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih

	Važnost poštovanja prava zaposlenih	Zadovoljstvo poštovanjem prava zaposlenih
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.4877	3.9567
Standardna devijacija	.90124	1.15389
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 79: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost poštovanja prava zaposlenih - Zadovoljstvo poštovanjem prava zaposlenih	Negativni rangovi	363	225.58	81884.50	-13.486	<0.01
	Pozitivni rangovi	72	179.80	12945.50		
	Jednaki	580				
	Ukupno	1015				

11.2.5. Uticaj izabranih faktora na povećanje nivoa zalaganja (motivacije) na poslu

Najveći broj (610 - 60,1%) anketiranih radnika smatra da povećanje plate ima visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu (na rastućoj skali od 1 do 5 dodeljen je značaj 5), za razliku od 37 (3,6%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 80: Važnost aspekta - povećanje plate

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	37	3.6
2.00	33	3.3
3.00	88	8.7
4.00	247	24.3
5.00	610	60.1
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (847 – 83,4%) anketiranih radnika smatra da redovnost plate ima visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu, za razliku od 10 (1,0%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 81: Važnost aspekta - redovnost plate

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	10	1.0
2.00	8	0.8
3.00	33	3.3
4.00	117	11.5
5.00	847	83.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (552 – 54,4%) anketiranih radnika smatra da pravedna raspodela ima visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu, za razliku od 67 (6,6%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 82 :Važnost aspekta - pravedna raspodela

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	67	6.6
2.00	51	5.0
3.00	123	12.1
4.00	222	21.9
5.00	552	54.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (413 – 40,7%) anketiranih radnika smatra da učešće u dobiti ima visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu, za razliku od 80 (7,9%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 83: Važnost aspekta - učešće u dobiti

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	80	7.9
2.00	49	4.8
3.00	190	18.7
4.00	283	27.9
5.00	413	40.7
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (597 – 58,8%) anketiranih radnika smatra da pozitivan odnos menadžera prema zaposlenima ima visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu zaposlenih, za razliku od 17 (1,7%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 84: Važnost aspekta - dobri menadžeri

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	17	1.7
2.00	24	2.4
3.00	83	8.2
4.00	294	29.0
5.00	597	58.8
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (477 – 47,0%) anketiranih radnika smatra da iznošenje ideja zaposlenih menadžerima ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 57 (5,6%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 85: Važnost aspekta - iznošenje ideja

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	57	5.6
2.00	40	3.9
3.00	149	14.7
4.00	292	28.8
5.00	477	47.0
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (487 – 47,7%) anketiranih radnika smatra da mogućnost napredovanja ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 59 (5,8%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 86: Važnost aspekta - mogućnost napredovanja

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	59	5.8
2.00	57	5.6
3.00	144	14.2
4.00	271	26.7
5.00	484	47.7
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (498 – 49,1%) anketiranih radnika smatra da rad u timu ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 29 (2,9%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 87: Važnost aspekta - rad u timu

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	29	2.9
2.00	41	4.0
3.00	143	14.1
4.00	304	30.0
5.00	498	49.1
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (425 – 41,9%) anketiranih radnika smatra da autonomija u obavljanju posla ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 37 (3,6%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 88: Važnost aspekta - autonomija u obavljanju posla

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	37	3.6
2.00	39	3.8
3.00	179	17.6
4.00	335	33.0
5.00	425	41.9
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (479 – 47,2%) anketiranih radnika smatra da priznanje i pohvala ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 67 (6,6%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 89: Važnost aspekta - priznanje i pohvala

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	67	6.6
2.00	53	5.2
3.00	140	13.8
4.00	276	27.2
5.00	479	47.2
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (466 – 45,9%) anketiranih radnika smatra da mogućnost usavršavanja ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 62 (6,1%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 90: Važnost aspekta - mogućnost usavršavanja

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	62	6.1
2.00	48	4.7
3.00	150	14.8
4.00	289	28.5
5.00	466	45.9
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (452 – 44,5%) anketiranih radnika smatra da fleksibilno radno vreme ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 60 (5,9%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 91: Važnost aspekta - fleksibilno radno vreme

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	60	5.9
2.00	49	4.8
3.00	196	19.3
4.00	258	25.4
5.00	452	44.5
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (375 – 36,9%) anketiranih radnika smatra da više raspoloživog vremena za obavljanje poslova ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 57 (5,6%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 92: Važnost aspekta - više raspoloživog vremena za obavljanje poslova

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	57	5.6
2.00	63	6.2
3.00	212	20.9
4.00	308	30.3
5.00	375	36.9
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (542 – 53,4%) anketiranih radnika smatra da jasni i precizno postavljeni zadaci u obavljanju poslova ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 26 (2,6%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 93: Važnost aspekta - jasni i precizno postavljeni zadaci

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	26	2.6
2.00	25	2.5
3.00	130	12.8
4.00	292	28.8
5.00	542	53.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (444 – 43,7%) anketiranih radnika smatra kreativnost i zanimljivost u obavljanju poslova ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 45 (4,4%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 94: Važnost aspekta - kreativnost i zanimljivost

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	45	4.4
2.00	34	3.3
3.00	167	16.5
4.00	325	32.0
5.00	444	43.7
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (411 – 40,5%) anketiranih radnika smatra posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 49 (4,8%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 95: Važnost aspekta - posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	49	4.8
2.00	56	5.5
3.00	187	18.4
4.00	312	30.7
5.00	411	40.5
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (309 – 30,4%) anketiranih radnika smatra posao koji je društveno priznati i ima veći status ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 83 (8,2%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 96: Važnost aspekta - društveno priznanje i status

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	83	8.2
2.00	73	7.2
3.00	233	23.0
4.00	317	31.2
5.00	309	30.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (338 – 33,3%) anketiranih radnika smatra posao koji posao koji doprinosi društvenom cilju ima visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 62 (6,1%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 97: Važnost aspekta - posao koji doprinosi društvenom cilju

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	62	6.1
2.00	47	4.6
3.00	259	25.5
4.00	309	30.4
5.00	338	33.3
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (305 – 30,0%) anketiranih radnika smatra da neformalne aktivnosti imaju visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu, za razliku od 235 (23,2%) anketiranih radnika kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 98: Važnost aspekta - neformalne aktivnosti

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	235	23.2
2.00	116	11.4
3.00	162	16.0
4.00	197	19.4
5.00	305	30.0
Ukupno	1015	100.0

11.2.6. Prisutnost faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih radnika

Najveći broj anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću povećanje plate koristi kao motivacioni faktor - 319 radnika (31,4%) je izjavilo da se ovaj motivacioni faktor koristi u velikoj meri (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 105 (10,3%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 99: Prisutnost faktora - povećanje plate

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	105	10.3
2.00	131	12.9
3.00	244	24.0
4.00	319	31.4
5.00	216	21.3
Ukupno	1015	100.0

Čak 792 anketiranih radnika (78,0%) je izjavilo da je u njihovom preduzeću redovnost plate motivacioni faktor za zaposlene (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 9 (0,9%) anketiranih radnika koji su izjavili da u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor nije prisutan (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 100: Prisutnost faktora - redovnost plate

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	9	0.9
2.00	11	1.1
3.00	70	6.9
4.00	133	13.1
5.00	792	78.0
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (515 radnika - 54,8%) anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću u određenoj meri (ocena 3 i ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) pravedna raspodela nagrada koristi kao motivacioni faktor, za razliku od 135 (13,5%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 101: Prisutnost faktora - pravedna raspodela nagrada

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	135	13.3
2.00	117	11.5
3.00	278	27.4
4.00	278	27.4
5.00	207	20.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (255 radnika – 25.1%) anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću veoma koristi (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) učešće zaposlenih u dobiti kao motivacioni faktor, za razliku od 178 (17,5%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 102: Prisutnost faktora - učešće zaposlenih u dobiti

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	178	17.5
2.00	102	10.0
3.00	251	24.7
4.00	255	25.1
5.00	229	22.6
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (443 radnika – 43,6%) anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću veoma prisutan (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5) dobar odnos menadžera sa zaposlenima kao motivacioni faktor, za razliku od 41 (4,0%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 103: Prisutnost faktora - dobri menadžeri

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	41	4.0
2.00	34	3.3
3.00	193	19.0
4.00	304	30.0
5.00	443	43.6
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (341 radnika – 33,6%) anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću veoma prisutna (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5) mogućnost da radnici iznesu svoje ideje pretpostavljenima (menadžerima) kao motivacioni faktor, za razliku od 41 (4,0%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 104: Prisutnost faktora - mogućnost da iznesete svoje ideje pretpostavljenima

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	99	9.8
2.00	83	8.2
3.00	203	20.0
4.00	289	28.5
5.00	341	33.6
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (299 radnika – 29,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma koristi (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5) mogućnost napredovanja kao motivacioni faktor, za razliku od 108 (10,6%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 105: Prisutnost faktora - mogućnost napredovanja

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	108	10.6
2.00	97	9.6
3.00	222	21.9
4.00	289	28.5
5.00	299	29.5
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (394 radnika – 38,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma koristi (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5) timski rad kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 42 (4,1%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 106: Prisutnost faktora - rad u timu

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	42	4.1
2.00	73	7.2
3.00	201	19.8
4.00	305	30.0
5.00	394	38.8
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (340 radnika – 33,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću koristi (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) autonomija u obavljanju posla kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 81 (8,0%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 107: Prisutnost faktora - autonomija u obavljanju posla

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	81	8.0
2.00	70	6.9
3.00	247	24.3
4.00	340	33.5
5.00	277	27.3
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (279 radnika – 27,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću koriste (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) priznanja i pohvale za obavljen posao kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 123 (12,1%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 108: Prisutnost faktora - priznanje i pohvala za obavljen posao

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	123	12.1
2.00	122	12.0
3.00	236	23.3
4.00	279	27.5
5.00	255	25.1
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (282 radnika – 27,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuju (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 119 (11,7%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 109: Prisutnost faktora - mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	119	11.7
2.00	104	10.2
3.00	232	22.9
4.00	282	27.8
5.00	278	27.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (280 radnika – 27,6%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma primenjuje (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5) fleksibilno radno vreme kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 103 (10,1%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 110: Prisutnost faktora - fleksibilno radno vreme

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	103	10.1
2.00	92	9.1
3.00	261	25.7
4.00	279	27.5
5.00	280	27.6
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (346 radnika – 34,1%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuje (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) više raspoloživog vremena za obavljanje poslova kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 75 (7,4%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 111: Prisutnost faktora - više raspoloživog vremena za obavljanje poslova

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	75	7.4
2.00	98	9.7
3.00	286	28.2
4.00	346	34.1
5.00	210	20.7
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (343 radnika – 33,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma primenjuju (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5) jasni i precizno definisani zadaci kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 38 (3,7%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 112: Prisutnost faktora - jasni i precizno definisani zadaci

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	38	3.7
2.00	50	4.9
3.00	259	25.5
4.00	325	32.0
5.00	343	33.8
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (330 radnika – 32,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuje (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) kreativnost i zanimljivost posla kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 64 (6,3%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 113: Prisutnost faktora - kreativnost i zanimljivost posla

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	64	6.3
2.00	82	8.1
3.00	252	24.8
4.00	330	32.5
5.00	287	28.3
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (347 radnika – 34,2%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuje (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 70 (6,9%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 114: Prisutnost faktora - posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	70	6.9
2.00	85	8.4
3.00	239	23.5
4.00	347	34.2
5.00	274	27.0
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (314 radnika – 30,9%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću u određenoj meri primenjuje (ocena 3 na rastućoj skali od 1 do 5) posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 112 (11,0%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 115: Prisutnost faktora - društveno priznanje i status

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	112	11.0
2.00	121	11.9
3.00	314	30.9
4.00	261	25.7
5.00	207	20.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (292 radnika – 28,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću u određenoj meri primenjuje (ocena 3 na rastućoj skali od 1 do 5) posao koji doprinosi širem društvenom cilju kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 101 (10,0%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 116: Prisutnost faktora - posao koji doprinosi širem društvenom cilju

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	101	10.0
2.00	121	11.9
3.00	292	28.8
4.00	272	26.8
5.00	229	22.6
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj (362 radnika – 35,7%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću uopšte ne sprovode (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5) neformalne aktivnosti kao motivacioni faktor za zaposlene, za razliku od 178 (17,5%) anketiranih radnika koji su izjavili da se u njihovom preduzeću u velikoj meri koristi ovaj motivacioni faktor za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 117: Prisutnost faktora - neformalne aktivnosti

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	362	35.7
2.00	136	13.4
3.00	183	18.0
4.00	156	15.4
5.00	178	17.5
Ukupno	1015	100.0

11.2.7. Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih radnika

Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije urađeno je na osnovu odgovora na 8. i 12. pitanje iz anketnog upitnika koji su popunili zaposleni u izabranim malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije primenom Wilcoxon Signed Ranks testa. Dobijeni rezultati su prikazani u nastavku.

- podsticajni uticaj i prisutnost povećanja plate

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti povećanja plate, što znači da postoji nesklad kod radnika između željenog i stvarnog uticaja u pogledu povećanja plate kao faktora motivacije, jer zaposleni smatraju da s ovaj faktor motivacije ne koristi na pravi način i u dovoljnom obimu.

Tabela 118: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate

	Podsticajni uticaj povećanja plate	Prisutnost povećanja plate
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.3399	3.4039
Standardna devijacija	1.01553	1.24368
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 119: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj povećanja plate -	Negativni rangovi	536	340.39	182447.00	-17.327	<0.01
Prisutnost povećanja plate	Pozitivni rangovi	104	218.01	22673.00		
	Jednaki	375				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost redovnost plate

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti redovnosti plate, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu redovnosti plate kao faktora motivacije, jer zaposleni smatraju da je redovnost plate manja od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 120: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate

	Podsticajni uticaj redovnosti plate	Prisutnost redovnosti plate
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.7567	4.6631
Standardna devijacija	0.64427	0.73027
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 121: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj redovnosti plate -	Negativni rangovi	155	133.61	20710.00		
Prisutnost redovnosti plate	Pozitivni rangovi	100	119.30	11930.00	-3.867	<0.01
	Jednaki	760				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti raspodele nagrada prema uloženom radu, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu raspodele nagrada prema uloženom radu kao faktora motivacije, jer zaposleni smatraju da je raspodela nagrada prema uloženom radu manje zastupljenija mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 122: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu

	Podsticajni uticaj pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu	Prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.1241	3.3005
Standardna devijacija	1.20254	1.28385
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 123: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu-	Negativni rangovi	512	324.35	166066.50		
Prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu	Pozitivni rangovi	107	241.34	25823.50	-16.034	<0.01
	Jednaki	396				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost učešća u dobiti

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne učešće u dobiti, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u učešću u dobiti kao faktora motivacije, jer zaposleni smatraju da je učešće u dobiti manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 124: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti

	Podsticajni uticaj učešća u dobiti	Prisutnost učešća u dobiti
N	1015	1015
Aritmetička sredina	3.8867	3.2512
Standardna devijacija	1.21868	1.37638
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 125: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj učešća u dobiti-	Negativni rangovi	452	330.54	149402.00	-12.844	<0.01
Prisutnost učešća u dobiti	Pozitivni rangovi	161	240.93	38789.00		
	Jednaki	402				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost dobrih menadžera

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti dobrih menadžera, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa menadžera i zaposlenih, jer zaposleni smatraju da je dobro ponašanje menadžmenta manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 126: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih menadžera

	Podsticajni uticaj dobrih menadžera	Prisutnost dobrih menadžera
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.4089	4.0581
Standardna devijacija	0.86535	1.05918
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 127: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj dobrih menadžera-	Negativni rangovi	329	248.05	81610.00		
Prisutnost dobrih menadžera	Pozitivni rangovi	137	198.55	27201.00	-9.726	<0.01
	Jednaki	549				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima, jer zaposleni smatraju da je mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 128: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima

	Podsticajni uticaj mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima	Prisutnost mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.0759	3.6798
Standardna devijacija	1.12929	1.28062
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 129: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima-	Negativni rangovi	361	266.84	96328.50	-9.735	<0.01
Prisutnost mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima	Pozitivni rangovi	148	226.13	33466.50		
	Jednaki rangovi	506				
		1015				
		Ukupno				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti napredovanja

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti napredovanja, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu mogućnosti napredovanja, jer zaposleni smatraju da je mogućnosti napredovanja manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 130: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja

	Podsticajni uticaj mogućnosti napredovanja	Prisutnost mogućnosti napredovanja
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.0483	3.5655
Standardna devijacija	1.16855	1.29076
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 131: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj mogućnosti napredovanja-	Negativni rangovi	396	293.97	116411.50	-10.885	<0.01
Prisutnost mogućnosti napredovanja	Pozitivni rangovi	157	234.20	36769.50		
	Jednaki	462				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost rada u timu

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti rada u timu, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu timskog rada, jer zaposleni smatraju da je timski rad manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 132: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu

	Podsticajni uticaj rada u timu	Prisutnost rada u timu
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.1833	3.9222
Standardna devijacija	1.00880	1.11421
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 133: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj rada u timu-	Negativni rangovi	301	243.36	73250.00	-7.456	<0.01
Prisutnost rada u timu	Pozitivni rangovi	158	204.56	32320.00		
	Jednaki	556				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla, jer zaposleni smatraju da je autonomija (nezavisnost) u obavljanju posla manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 134: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla

	Podsticajni uticaj autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla	Prisutnost autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.0562	3.6522
Standardna devijacija	1.03670	1.17931
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 135: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla-	Negativni rangovi	359	275.06	98748.00	-10.097	<0.01
Prisutnost autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla-	Pozitivni rangovi	154	214.89	33093.00		
	Jednaki	502				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost priznanja i pohvala za dobro obavljen posao

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu

priznanja i pohvala za dobro obavljen posao, jer zaposleni smatraju da su priznanja i pohvale za dobro obavljen posao manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 136: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao

	Podsticajni uticaj priznanja i pohvala za dobro obavljen posao	Prisutnost priznanja i pohvala za dobro obavljen posao
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.0315	3.4148
Standardna devijacija	1.18878	1.30934
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 137: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj priznanja i pohvala za dobro obavljen posao-	416	296.48	123335.00	-13.631	<0.01
Prisutnost priznanja i pohvala za dobro obavljen posao-	129	197.29	25450.00		
Jednaki	470				
Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja, jer zaposleni smatraju da je mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 138: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja

	Podsticajni uticaj mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja	Prisutnost mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.0335	3.4887
Standardna devijacija	1.16018	1.30679
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 139: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja-	Negativni rangovi	398	274.02	109059.50	-13.076	<0.01
Prisutnost mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja-	Pozitivni rangovi	116	200.82	23295.50		
	Jednaki	501				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost fleksibilnog radnog vremena

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti fleksibilnog radnog vremena, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu fleksibilnog radnog vremena, jer zaposleni smatraju da je fleksibilno radno vremena manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 140: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena

	Podsticajni uticaj fleksibilnog radnog vremena	Prisutnost fleksibilnog radnog vremena
N	1015	1015
Aritmetička sredina	3.9783	3.5330
Standardna devijacija	1.16808	1.26188
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 141: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj fleksibilnog radnog vremena- Prisutnost fleksibilnog radnog vremena	Negativni rangovi	361	268.65	96984.00	-10.327	<0.01
	Pozitivni rangovi	144	213.76	30781.00		
	Jednaki	510				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova, jer zaposleni smatraju da je više raspoloživo vreme za obavljanje zadatah poslova manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 142: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova

	Podsticajni uticaj više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova	Prisutnost više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova
N	1015	1015
Aritmetička sredina	3.8680	3.5103
Standardna devijacija	1.14712	1.14080
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 143: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova- Prisutnost više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova	373	285.47	106480.50		
Negativni rangovi	176	252.81	44494.50	-8.599	<0.01
Pozitivni rangovi	466				
Jednaki	1015				
Ukupno					

- podsticajni uticaj i prisutnost jasnih i precizno definisanih radnih zadataka

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu jasnih i precizno definisanih radnih zadataka, jer zaposleni smatraju da je prisutnost jasnih i precizno definisanih radnih zadataka manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 144: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka

	Podsticajni uticaj jasnih i precizno definisanih radnih zadataka	Prisutnost jasnih i precizno definisanih radnih zadaka
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.2798	3.8719
Standardna devijacija	0.95590	1.05441
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 145: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj jasnih i precizno definisanih radnih zadaka- Prisutnost jasnih i precizno definisanih radnih zadaka	Negativni rangovi	367	265.16	97312.00	-10.960	<0.01
	Pozitivni rangovi	134	212.23	28439.00		
	Jednaki	514				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost kreativnosti i zanimljivosti posla

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu kreativnosti i zanimljivosti posla, jer zaposleni smatraju da je kreativnosti i zanimljivosti posla manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 146: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla

	Podsticajni uticaj kreativnosti i zanimljivosti posla	Prisutnost kreativnosti i zanimljivosti posla
N	1015	1015
Aritmetička sredina	4.0729	3.6837
Standardna devijacija	1.06338	1.15020
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 147: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj kreativnosti i zanimljivosti posla-	Negativni rangovi	366	264.31	96737.50		
Prisutnost kreativnosti i zanimljivosti posla	Pozitivni rangovi	142	229.21	32548.50	-10.011	<0.01
	Jednaki	507				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov, jer zaposleni smatraju da je posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 148: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov

	Podsticajni uticaj posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov	Prisutnost posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov
N	1015	1015
Aritmetička sredina	3.9655	3.6601
Standardna devijacija	1.11551	1.16055
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 149: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov-	Negativni rangovi	338	251.51	85012.00		
Prisutnost posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov	Pozitivni rangovi	153	233.82	35774.00	-8.127	<0.01
	Jednaki	524				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost društvenog priznanja i statusa

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti društvenog priznanja i statusa, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu društvenog priznanja i statusa, jer zaposleni smatraju da je društveno priznanje i status manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 150: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa

	Podsticajni uticaj društvenog priznanja i statusa	Prisutnost društvenog priznanja i statusa
N	1015	1015
Aritmetička sredina	3.6857	3.3251
Standardna devijacija	1.20843	1.23665
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 151: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj društvenog priznanja i statusa-	Negativni rangovi	362	283.09	102479.50		
Prisutnost društvenog priznanja i statusa	Pozitivni rangovi	174	238.14	41436.50	-8.747	<0.01
	Jednaki	479				
	Ukupno	1015				

- podsticajni uticaj i prisutnost posla koji doprinosi širem društvenom cilju

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu posla koji doprinosi širem društvenom cilju, jer zaposleni smatraju da je posao koji doprinosi širem društvenom cilju manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 152: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju

	Podsticajni uticaj posla koji doprinosi širem društvenom cilju	Prisutnost posla koji doprinosi širem društvenom cilju
N	1015	1015
Aritmetička sredina	3.8020	3.4010
Standardna devijacija	1.13367	1.23629
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 153: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj posla koji doprinosi širem društvenom cilju- Prisutnost posla koji doprinosi širem društvenom cilju	Negativni rangovi	371	268.16	99487.00	-10.333	<0.01
	Pozitivni rangovi	142	227.85	32354.00		
	Jednaki	502				
		1015				
		Ukupno				

- podsticajni uticaj i prisutnost neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)

Analiza odgovora anketiranih radnika pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...), što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...), jer zaposleni smatraju da su neformalne aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Tabela 154: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)

	Podsticajni uticaj neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	Prisutnost neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)
N	1015	1015
Aritmetička sredina	3.2177	2.6571
Standardna devijacija	1.54642	1.51673
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 155: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)- Prisutnost neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	Negativni rangovi	367	280.71	103021.00	- 10.869	<0.01
	Pozitivni rangovi	149	203.79	30365.00		
	Jednaki	499				
	Ukupno	1015				

11.2.8. Najvažniji faktori koji utiču na zadovoljstvom trenutnim poslom, stabilnost i sigurnost zaposlenja

Za najveći broj anketiranih radnika najvažniji faktor (od 14 ponuđenih odgovora) koji utiče na to da ne napuste trenutni posao je redovnost plate (465 radnika – 45,8%), a značajnije učešće ima i faktor visina zarada sa učešćem od 20,0% (203 radnika). Dobijenu rezultati su očekivani jer odražavaju nivo razvijenosti i poslovne perspektive anketiranih preduzeća i opšteg stanja (nestabilnosti i visoke nezaposlenosti u privredi). Takođe, relativno visoko učešće monetarnog faktora (visina zarada) ukazuje da su zarade u anketiranim preduzećima na

relativno niskom nivou, a što je u skladu sa teorijskim očekivanjima i dokazima iz brojnih komparativnih istraživanja iz ove oblasti koje ukazuju na to da značaj nemonetarnih faktora raste sa zadovoljstvom monetarnim faktorima, pre svega visinom zarade.

Tabela 156: Struktura odgovora zaposlenih u pogledu faktora koji najviše utiče na to da ne napuste posao koji trenutno rade

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	203	20.0
2.00	465	45.8
3.00	25	2.5
4.00	11	1.1
5.00	66	6.5
6.00	3	0.3
7.00	51	5.0
8.00	30	3.0
9.00	13	1.3
10.00	20	2.0
11.00	60	5.9
12.00	21	2.1
13.00	2	0.2
14.00	11	1.1
15.00	18	1.8
16.00	4	0.4
17.00	2	0.2
18.00	4	0.4
19.00	6	0.6
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj anketiranih radnika je zadovoljan (396 radnika – 39,0%) ili veoma zadovoljan (309 radnika – 30,4%) sadašnjim poslom što je u saglasju sa odgovorima iz prethodnog pitanja koje se odnosi na faktore koji najviše utiče na to anketirani radnici da ne napuste posao koji trenutno rade.

Tabela 157: Struktura odgovora zaposlenih u pogledu zadovoljstva trenutnim poslom

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	17	1.7
2.00	71	7.0
3.00	222	21.9
4.00	396	39.0
5.00	309	30.4
Ukupno	1015	100.0

Najveći broj anketiranih radnika smatra da je njihov trenutni posao stabilan (324 radnika – 31.9%) – ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5, nasuprot 126 (12,4%) radnika koji smatraju da je njihov trenutno posao veoma nesiguran ili nesiguran (ocene 1 i 2 na rastućoj skali od 1 do 5), što ne samo da je u saglasnosti sa odgovorima iz prethodna dva pitanja već i ih u velikoj meri i objašnjavaju, jer strah od gubitka posla i očekivanih teškoća kod novog zapošljavanja primoravaju zaposlene da stabilnost, odnosno redovnost zarada stave kao primarni faktor motivacije, što je karakteristično i očekivano ponašanje zaposlenih radnika u privredama u tranziciji poput Srbije.

Tabela 158: Struktura odgovora zaposlenih u pogledu sigurnosti posla

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
1.00	37	3.6
2.00	89	8.8
3.00	277	27.3
4.00	324	31.9
5.00	288	28.4
Ukupno	1015	100.0

11.2.9. Opšti podaci o anketiranim menadžerima

- distribucija odgovora menadžera prema anketnim jedinicama (preduzećima)

Anketno istraživanje je sprovedeno u 22 mala i srednja preduzeća čije je sedište na jugu Srbije. Na anketni upitnik je odgovorilo 103 menadžera, što je u proseku 5 menadžera po preduzeću, pri čemu se broj odgovora po preduzeću kreće u rasponu od jedan do 20.

Tabela 159: Struktura odgovora anketiranih menadžera prema preduzećima

Preduzeće	Frekvencija	Procenat (%)
1.00	3	2.9
2.00	20	19.4
3.00	2	1.9
4.00	9	8.7
5.00	3	2.9
6.00	3	2.9
7.00	3	2.9
8.00	2	1.9
9.00	12	11.7
10.00	6	5.8
11.00	5	4.9
12.00	6	5.8
13.00	2	1.9
14.00	1	1.0
15.00	14	13.6
16.00	2	1.9
17.00	1	1.0
18.00	1	1.0
19.00	1	1.0
20.00	4	3.9
21.00	1	1.0
22.00	2	1.9
Ukupno	103	100.0

- distribucija menadžera prema polu

Od 103 anketiranih menadžera, 54 menadžera su muškog pola (52,4%), a 49 menadžera je ženskog pola (47,6%), što odstupa od strukture anketiranih radnika gde dominiraju radnici ženskog pola.

Tabela 160: Struktura menadžera prema polu

	Frekvencija	Procenat %
Muških	54	52.4
Ženskih	49	47.6
Ukupno	103	100.0

- distribucija menadžera prema starosti

Starost anketiranih menadžera se kreće u rasponu od 26 do 77 godina. Prosečna starost anketiranih menadžera je 43 godina uz standardnu devijaciju od 10.77095.

Tabela 161: Aritmetička sredina i standardna devijacija starosti radnika

	Broj ispitanika	Minimum	Maksimum	Aritmetička sredina	Std. Devijacija
Starost	103	26.00	77.00	43.1262	10.77095

- distribucija menadžera prema obrazovnom nivou

Prema obrazovnom nivou dominiraju menadžeri sa završenim fakultetom – osnovne ili master studije (VSS) (60 anketiranih menadžera - 58,3%), zatim menadžeri sa završenom četvorogodišnjom srednjom školom (25 anketiranih menadžera - 24,3%) i menadžeri sa završenom višom školom (VŠS) – dvoipogodišnje studije (11 anketiranih menadžera - 10,7%). Među anketiranim menadžerima su i tri doktora nauka, jedan magistar, jedan sa završenom visokom školom– trogodišnje strukovne ili akademske studije i dvojica sa završenom pecijalizacijom na osnovu stručnosti srednjeg obrazovanja (VKV).

Tabela 162: Struktura anketiranih menadžera prema obrazovnom nivou

	Frekvencija	Procenat %
Četvorogodišnja srednja škola	25	24.3
Specijalizacija na osnovu stručnosti srednjeg obrazovanja (VKV)	2	1.9
Viša škola (VŠS)–Dvoipogodišnje studije	11	10.7
Visoka škola– trogodišnje strukovne ili akademske studije	1	1.0
Fakultet– osnovne ili Master studije (VSS)	60	58.3
Magistratura	1	1.0
Doktorat	3	2.9
Ukupno	103	100.0

- distribucija zaposlenih prema radnom stažu

Najveći broj anketiranih menadžera ima radni staž od 5 do 15 godina (49 menadžera – 47,6%), a slede menadžeri sa radnim stažom od 15 do 25 godina (19 menadžera – 18,4%) i menadžeri sa radnim stažom preko 25 godina (18 menadžera – 17,5%), a dok je najmanje menadžera sa radnim stažom do 5 godina (17 menadžera – 16,5%).

Tabela 163: Struktura anketiranih menadžera prema radnom stažu

	Frekvenca	Procenat %
do 5 godina	17	16.5
5-15 godina	49	47.6
15-25 godina	19	18.4
preko 25 godina	18	17.5
Ukupno	103	100.0

11.2.9. Važnost (značajnost) izabranih faktora motivacije anketiranim menadžerima

Za 45 (43,7%) anketiranih menadžera visina prihoda kao faktor motivacije zaposlenih ima najveći značaj (na rastućoj skali od 1 do 5 dodeljen je značaj 5), za razliku od dva (1,9%) anketiranih menadžera kojima ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja.

Tabela 164: Važnost aspekta - visoki prihodi za menadžere

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
2.00	2	1.9
3.00	15	14.6
4.00	41	39.8
5.00	45	43.7
Ukupno	103	100.0

Da su uslovi rada su veoma značajan motivacioni faktor radnika, izjavilo je 60 (58,3%) anketiranih menadžera, a 36 menadžera (35,0%) je ovaj faktor ocenilo kao značajan. Ni jedan menadžer se nije izjasnio niskim ocenama (1 i 2 na skali od 1 do 5) u pogledu značajnosti ovog faktora.

Tabela 165: Važnost aspekta - uslovi rada za menadžere

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
3.00	7	6.8
4.00	36	35.0
5.00	60	58.3
Ukupno	103	100.0

Odnos sa menadžerima (rukovodiocima, odnosno nadređenima) je značajan motivacioni faktor radnika po mišljenu 60 (58,3%) anketiranih menadžera, a 35 menadžera (34,0%) je ovaj faktor ocenilo kao značajan. Ni jedan menadžer se nije izjasnio niskim ocenama (1 i 2 na skali od 1 do 5) u pogledu značajnosti ovog faktora.

Tabela 166: Važnost aspekta - odnos sa menadžerima (rukovodiocima) za menadžere

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
3.00	8	7.8
4.00	35	34.0
5.00	60	58.3
Ukupno	103	100.0

Odnos sa kolegama je značajan motivacioni faktor radnika za 68 (66,0%) anketiranih menadžera, za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera za koji smatra da ovaj faktor nema veliki motivacioni značaj za zaposlene.

Tabela 167: Važnost aspekta - odnos sa kolegama za menadžere

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
3.00	9	8.7
4.00	25	24.3
5.00	68	66.0
Ukupno	103	100.0

Organizacija posla je značajan motivacioni faktor radnika po mišljenu 65 (63,1%) anketiranih menadžera, a 30 menadžera (29,1%) je ovaj faktor ocenilo kao značajan. Ni jedan menadžer se nije izjasnio niskim ocenama (1 i 2 na skali od 1 do 5) u pogledu značajnosti ovog faktora.

Tabela 168: Važnost aspekta - odnos organizacija posla za menadžere

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
3.00	8	7.8
4.00	30	29.1
5.00	65	63.1
Ukupno	103	100.0

Siguranost posla je značajan motivacioni faktor zaposlenih za 71 (68,9%) anketiranog menadžera, za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera za koga ovaj faktor ima mali motivacioni značaj (ocena 2 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 169: Važnost aspekta - sigurnost posla za menadžere

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	6	5.8
4.00	25	24.3
5.00	71	68.9
Ukupno	103	100.0

Poštovanje prava zaposlenih je značajan motivacioni faktor radnika po mišljenu 71 (68,9%) anketiranog menadžera, a 29 menadžera (28,2%) je ovaj faktor ocenilo kao značajan. Ni jedan menadžer se nije izjasnio niskim ocenama (1 i 2 na skali od 1 do 5) u pogledu značajnosti ovog faktora.

Tabela 170: Važnost aspekta - poštovanje prava zaposlenih za menadžere

Važnost aspekta	Frekvenca	Procenat %
3.00	3	2.9
4.00	29	28.2
5.00	71	68.9
Ukupno	103	100.0

11.2.10. Zadovoljstvo (prisutnost) zaposlenih izabranim faktorima motivacije po oceni menadžera

Od 103 anketiranih menadžera 37,9% (39 menadžera) je izjavilo da smatraju da su radnici u njihovim preduzećima zadovoljni (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) visinom svojih prihoda, za razliku od 6 (5,8%) anketiranih menadžera koji su izjavili da su njihovi radnici nezadovoljni visinom prihoda.

Tabela 171: Zadovoljstvo radnika aspektom - visina prihoda po oceni menadžera

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
2.00	6	5.8
3.00	27	26.2
4.00	39	37.9
5.00	31	30.1
Ukupno	103	100.0

Najveći broj 50 (48,5%) anketiranih menadžera smatra da su radnici potpuno zadovoljni uslovima rada (ocena 5 na skali od 1 do 5), a 44 (42,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni uslovima rada u preduzeću (ocena 4 na skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan anketirani menadžer ne smatra da su njihovi zaposlenih nezadovoljni uslovima rada u njihovom preduzeću (nijedan menadžer nije dao odgovor koji obuhvata ocene 1 i 2 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 172: Zadovoljstvo radnika aspektom - uslovi rada po oceni menadžera

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
3.00	9	8.7
4.00	44	42.7
5.00	50	48.5
Ukupno	103	100.0

Najveći broj 43 (41,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni odnosom sa rukovodiocima (ocena 4 na skali od 1 do 5), a 42 (40,8%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni odnosom sa rukovodiocima u preduzeću (ocena 5 na skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan anketirani menadžer ne smatra da su njihovi zaposlenih

nezadovoljni odnosom sa rukovodiocima u njihovom preduzeću (nijedan menadžer nije dao odgovor koji obuhvata ocene 1 i 2 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 173: Zadovoljstvo radnika aspektom - odnos sa rukovodiocima po oceni menadžera

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
3.00	18	17.5
4.00	43	41.7
5.00	42	40.8
Ukupno	103	100.0

Najveći broj 46 (44,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni odnosom sa kolegama (ocena 5 na skali od 1 do 5), a 43 (41,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni odnosom sa rukovodiocima u preduzeću (ocena 4 na skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan anketirani menadžer ne smatra da su njihovi zaposlenih potpuno nezadovoljni odnosom sa kolegama u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 174: Zadovoljstvo radnika aspektom - odnos sa kolegama po oceni menadžera

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	13	12.6
4.00	43	41.7
5.00	46	44.7
Ukupno	103	100.0

Najveći broj 45 (43,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni organizacijom posla (ocena 4 na skali od 1 do 5), a 35 (34,4%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni organizacijom posla u preduzeću (ocena 5 na skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan anketirani menadžer ne smatra da su njihovi zaposlenih potpuno nezadovoljni organizacijom posla u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 175: Zadovoljstvo radnika aspektom - organizacija posla po oceni menadžera

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
2.00	2	1.9
3.00	21	20.4
4.00	45	43.7
5.00	35	34.0
Ukupno	103	100.0

Najveći broj 56 (54,4%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni sigurnošću posla (ocena 5 na skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan anketirani menadžer ne smatra da su njihovi zaposlenih nezadovoljni sigurnošću posla u njihovom preduzeću (nijedan menadžer nije dao odgovor koji obuhvata ocene 1 i 2 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 176: Zadovoljstvo radnika aspektom - sigurnost posla po oceni menadžera

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
3.00	13	12.6
4.00	34	33.0
5.00	56	54.4
Ukupno	103	100.0

Najveći broj 50 (48,5%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni poštovanjem njihovih prava (ocena 5 na skali od 1 do 5), a 38 (36,9%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni poštovanjem njihovih prava u preduzeću (ocena 4 na skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan anketirani menadžer ne smatra da su njihovi zaposlenih potpuno nezadovoljni poštovanjem prava radnika u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 177: Zadovoljstvo radnika aspektom - poštovanje prava po oceni menadžera

Zadovoljstvo aspektom	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	14	13.6
4.00	38	36.9
5.00	50	48.5
Ukupno	103	100.0

11.2.11. Statističko poređenje ocena menadžera o važnosti i prisutnosti izabranih faktora motivacije zaposlenima

Statističko poređenje važnosti aspekta i zadovoljstva aspektom izvršeno je Wilcoxon Signed Ranks Testom. Rezultati za svaki par pitanja su predstavljeni u nastavku.

- važnost i zadovoljstvo zaposlenih visinom prihoda prema oceni anketiranih menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti visine dohotka i zadovoljstvom visinom dohotka koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu visine zarada.

Tabela 178: Odnos između važnosti i zadovoljstva visinom prihoda zaposlenih prema oceni menadžera

	Važnost visokih prihoda	Zadovoljstvo visinom prihoda
N	103	103
Aritmetička sredina	4.2524	3.9223
Standardna devijacija	0.77609	0.89321
Minimum	2	2
Maksimum	5	5

Tabela 179: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih visinom prihoda prema oceni menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost visokih prihoda - Zadovoljstvo visinom prihoda	Negativni rangovi	39	30.56	1192.00	-3.025	<0.01
	Pozitivni rangovi	18	25.61	461.00		
	Jednaki	46				
	Ukupno	103				

- važnost i zadovoljstvo zaposlenih uslovima rada prema oceni anketiranih menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti uslova rada i zadovoljstvom uslovima rada koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu uslova rada.

Tabela 180: Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih uslovima rada prema oceni menadžera

	Važnost uslova rada	Zadovoljstvo uslovima rada
N	103	103
Aritmetička sredina	4.5146	4.3981
Standardna devijacija	0.62409	0.64686
Minimum	3	3
Maksimum	5	5

Tabela 181: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih uslovima rada prema oceni menadžera

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost uslova rada - Zadovoljstvo uslovima rada	23	19.52	449.00	-1.577	>0.01
Negativni rangovi	14	18.14	254.00		
Pozitivni rangovi	66				
Jednaki	103				
Ukupno					

- važnost i zadovoljstvo zaposlenih visinom odnosom sa rukovodiocem prema oceni anketiranih menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti i zadovoljstva odnosa sa rukovodiocima koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu njihovog odnosa sa menadžerima.

Tabela 182: Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa rukovodiocima prema oceni menadžera

	Važnost odnosa sa menadžerima	Zadovoljstvo odnosom sa menadžerima
N	103	103
Aritmetička sredina	4.5049	4.2330
Standardna devijacija	0.63976	0.73035
Minimum	3	3
Maksimum	5	5

Tabela 183: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa rukovodiocima prema oceni menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost odnosa sa rukovodiocima -	Negativni rangovi	33	23.17	764.50	-3.379	<0.01
Zadovoljstvo odnosom sa menadžerima	Pozitivni rangovi	11	20.50	225.50		
	Jednaki	59				
	Ukupno	103				

- važnost i zadovoljstvo zaposlenih odnosom sa kolegama prema oceni anketiranih menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti i zadovoljstva odnosom sa kolegama koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa sa kolegama.

Tabela 184: Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa kolegama prema oceni menadžera

	Važnost odnosa sa kolegama	Zadovoljstvo odnosom sa kolegama
N	103	103
Aritmetička sredina	4.5437	4.3010
Standardna devijacija	0.73800	0.72538
Minimum	1	2
Maksimum	5	5

Tabela 185: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih odnosom sa kolegama prema oceni menadžera

	N	Srednji Rang	Suma Rangova	Z	Značajnost
Važnost odnosa sa kolegama - Negativni rangovi	33	24.00	792.00		
Zadovoljstvo odnosom sa kolegama - Pozitivni rangovi	13	22.23	289.00	-2.997	<0.01
Jednaki	57				
Ukupno	103				

- važnost i zadovoljstvo zaposlenih organizacijom posla prema oceni anketiranih menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti i zadovoljstva organizacijom posla koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu organizacije posla.

Tabela 186: Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih organizacijom posla prema oceni menadžera

	Važnost organizacije posla	Zadovoljstvo organizacijom posla
N	103	103
Aritmetička sredina	4.5534	4.0971
Standardna devijacija	0.63752	0.78609
Minimum	3	2
Maksimum	5	5

Tabela 187: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih organizacijom posla prema oceni menadžera

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost organizacija posla - Zadovoljstvo organizacijom posla	36	21.97	791.00		
Negativni rangovi					
Pozitivni rangovi	5	14.00	70.00	-4.857	<0.01
Jednaki	62				
Ukupno	103				

- važnost i zadovoljstvo zaposlenih sigurnošću posla prema oceni anketiranih menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička značajna razlika između važnosti visine i zadovoljstva sigurnošću posla koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu sigurnošću posla.

Tabela 188: Odnos između važnosti i zadovoljstva zaposlenih sigurnošću posla prema oceni menadžera

	Važnost sigurnosti posla	Zadovoljstvo sigurnošću posla
N	103	103
Aritmetička sredina	4.6117	4.4175
Standardna devijacija	0.64524	0.70744
Minimum	2	3
Maksimum	5	5

Tabela 189: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih sigurnošću posla prema oceni menadžera

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost sigurnosti posla - Zadovoljstvo sigurnošću posla	26	19.77	514.00		
Negativni rangovi	11	17.18	189.00	-2.628	<0.05
Pozitivni rangovi	66				
Jednaki	103				
Ukupno					

- važnost i zadovoljstvo zaposlenih poštovanjem prava prema oceni anketiranih menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička značajna razlika između važnosti i zadovoljstva poštovanjem prava koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu poštovanja prava zaposlenih.

Tabela 190: Odnos između važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih prema oceni menadžera

	Važnost poštovanja prava zaposlenih	Zadovoljstvo poštovanjem prava zaposlenih
N	103	103
Aritmetička sredina	4.6602	4.3301
Standardna devijacija	0.53419	0.74608
Minimum	3	2
Maksimum	5	5

Tabela 191: Wilcoxon Signed Ranks test važnosti i zadovoljstva zaposlenih poštovanjem njihovih prema oceni menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Važnost poštovanja prava zaposlenih - Zadovoljstvo poštovanjem prava zaposlenih	Negativni rangovi	35	24.91	872.00	-3.877	<0.01
	Pozitivni rangovi	11	19.00	209.00		
	Jednaki	57				
	Ukupno	103				

11.2.12. Uticaj izabranih faktora na povećanje nivoa zalaganja (motivacije) na poslu zaposlenih po oceni anketiranih menadžera

Najveći broj (52 – 50,5%) anketiranih menadžera smatra da povećanje plate ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (na rastućoj skali od 1 do 5 dodeljen je značaj 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 192: Važnost aspekta - povećanje plate zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	2	1.9
3.00	6	5.8
4.00	42	40.8
5.00	52	50.5
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (74 – 71,8%) anketiranih menadžera smatra da redovnost plate ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 193: Važnost aspekta - redovnost plate zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
3.00	4	3.9
4.00	24	23.3
5.00	74	71.8
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (49 – 47,6%) anketiranih menadžera smatra da pravedna raspodela nagrada ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 7 (6,8%) anketiranih menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 194: Važnost aspekta – pravedna raspodela nagrada zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	7	6.8
2.00	1	1.0
3.00	11	10.7
4.00	35	34.0
5.00	49	47.6
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (38 – 36,9%) anketiranih menadžera smatra da učešće radnika u dobiti ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 8 (7,8%) anketiranih menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 195: Važnost aspekta – učešće radnika u dobiti zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	8	7.8
2.00	2	1.9
3.00	19	18.4
4.00	36	35.0
5.00	38	36.9
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (47 – 45,6%) anketiranih menadžera smatra da postojanje dobrih menadžera ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od dva (1,9%) anketirana menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 196: Važnost aspekta – dobri menadžeri zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	2	1.9
3.00	8	7.8
4.00	46	44.7
5.00	47	45.6
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (45 – 43,7%) anketiranih menadžera smatra da mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 197: Važnost aspekta – mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	1	1.0
3.00	13	12.6
4.00	43	41.7
5.00	45	43.7
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (58 – 56,3%) anketiranih menadžera smatra da mogućnost napredovanja ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od dva (1,9%) anketirana menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 198: Važnost aspekta – mogućnost napredovanja zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	2	1.9
3.00	10	9.7
4.00	33	32.0
5.00	58	56.3
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (47 – 45,6%) anketiranih menadžera smatra da mogućnost timskog rada ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 199: Važnost aspekta – rad u timu zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	19	18.4
4.00	36	35.0
5.00	47	45.6
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (49 – 47,6%) anketiranih menadžera smatra da autonomija u obavljanju posla ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 200: Važnost aspekta – autonomija u obavljanju posla zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	25	24.3
4.00	49	47.6
5.00	28	27.2
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (55 – 53,4%) anketiranih menadžera smatra da priznanja i pohvale za dobro obavljeni posao ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 4 (3,9%) anketiranih menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 201: Važnost aspekta – priznanje i pohvala za dobro obavljeni posao zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	4	3.9
2.00	4	3.9
3.00	9	8.7
4.00	31	30.1
5.00	55	53.4
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (55 – 53,4%) anketiranih menadžera smatra da mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 202: Važnost aspekta – mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	2	1.9
3.00	14	13.6
4.00	31	30.1
5.00	55	53.4
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (41 – 39,8%) anketiranih menadžera smatra da fleksibilno radno vreme ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 3 (2,9%) anketirana menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 203: Važnost aspekta – fleksibilno radno vreme zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	3	2.9
2.00	1	1.0
3.00	22	21.4
4.00	41	39.8
5.00	36	35.0
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (52 – 39,8%) anketiranih menadžera smatra da više raspoloživog vremena za obavljanje poslova ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 4 (2,9%) anketirana menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 204: Važnost aspekta – više raspoloživog vremena za obavljanje poslova zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	4	3.9
2.00	2	1.9
3.00	23	22.3
4.00	52	50.5

5.00	22	21.4
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (44 – 42,7%) anketiranih menadžera smatra da jasni i precizno definisani zadaci ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocene 4 i 5 na rastućoj skali od 1 do 5 respektivno), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 205: Važnost aspekta – jasni i precizno definisani zadaci zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	14	13.6
4.00	44	42.7
5.00	44	42.7
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (54 – 52,4%) anketiranih menadžera smatra da kreativnost i zanimljivost posla ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od dva (1,9%) anketirana menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 206: Važnost aspekta – kreativnost i zanimljivost posla zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	2	1.9
2.00	4	3.9
3.00	10	9.7
4.00	54	52.4
5.00	33	32.0
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (45 – 43,7%) anketiranih menadžera smatra da posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji smatra da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 207: Važnost aspekta – posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvencija	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	6	5.8
3.00	22	21.4
4.00	45	43.7
5.00	29	28.2
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (48 – 46,6%) anketiranih menadžera smatra da društveno priznanje i status ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 6 (2,9%) anketiranih menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 208: Važnost aspekta – društveno priznanje i status zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvencija	Procenat %
1.00	6	5.8
2.00	5	4.9
3.00	18	17.5
4.00	48	46.6
5.00	26	25.2
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (48 – 46,6%) anketiranih menadžera smatra da posao koji doprinosi širem društvenom cilju ima značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 4 (3,9%) anketiranih menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 209: Važnost aspekta – posao koji doprinosi širem društvenom cilju zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvencija	Procenat %
1.00	4	3.9
2.00	7	6.8
3.00	25	24.3
4.00	48	46.6
5.00	19	18.4
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (31 – 30,1%) anketiranih menadžera smatra da neformalne aktivnosti imaju značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 9 (8,7%) anketiranih menadžera koji smatraju da ovaj faktor motivacije nije od velikog značaja radnicima u njihovom preduzeću.

Tabela 210: Važnost aspekta – neformalne aktivnosti zaposlenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	9	8.7
2.00	11	10.7
3.00	24	23.3
4.00	31	30.1
5.00	28	27.2
Ukupno	103	100.0

11.2.13. Prisutnost faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih menadžera

Najveći broj (50 menadžera – 48,5%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću povećanje plate zaposlenima koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji je izjavio da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 211: Prisutnost faktora - povećanje plate prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	4	3.9
3.00	15	14.6
4.00	50	48.5
5.00	33	32.0
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (76 menadžera – 73,8%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću redovnost plate zaposlenima veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan menadžer nije izjavio da se ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 212: Prisutnost faktora - redovnost plate prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	1	1.0
4.00	25	24.3
5.00	76	73.8
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (38 menadžera – 36,9%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću pravedna raspodela nagrada zaposlenima veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 5 (4,9%) anketiranih menadžera koji su izjavili da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 213: Prisutnost faktora - pravedna raspodela nagrada prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	5	4.9
2.00	4	3.9
3.00	19	18.4
4.00	37	35.9
5.00	38	36.9
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (34 menadžera – 33,0%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću učešće u dobiti zaposlenih koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 13 (12,6%) anketiranih menadžera koji su izjavili da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 214: Prisutnost faktora - učešće u dobiti prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	13	12.6
2.00	11	10.7
3.00	20	19.4
4.00	34	33.0
5.00	25	24.3
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (48 menadžera – 46,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću „dobri rukovodioci“ veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan menadžer nije izjavio da se ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 215: Prisutnost faktora – dobri rukovodioci prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	2	1.9
3.00	13	12.6
4.00	40	38.8
5.00	48	46.6
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (49 menadžera – 47,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću mogućnost zaposlenih da iznesu svoje ideje pretpostavljenima veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan menadžer nije izjavio da se ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 216: Prisutnost faktora – mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	4	3.9
3.00	12	11.7
4.00	38	36.9
5.00	49	47.6
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (45 menadžera – 43,7%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću mogućnost napredovanja veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan menadžer nije izjavio da se ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 217: Prisutnost faktora – mogućnost napredovanja prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	3	2.9
3.00	16	15.5
4.00	45	43.7
5.00	39	37.9
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (42 menadžera – 40,8%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću rad u timu veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), pri čemu ni jedan menadžer nije izjavio da se ovaj motivacioni faktor uopšte ne koristi u njihovom preduzeću (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 218: Prisutnost faktora – rad u timu prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	1	1.0
3.00	19	18.4
4.00	41	39.8
5.00	42	40.8
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (47 menadžera – 45,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću autonomija u obavljanju posla zaposlenih koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od tri (2,9%) anketirana menadžera koji su izjavili da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 219: Prisutnost faktora – autonomija u obavljanju posla prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	3	2.9
2.00	1	1.0
3.00	22	21.4
4.00	47	45.6
5.00	30	29.1
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (48 menadžera – 46,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću priznanje i pohvala za obavljen posao koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od tri (2,9%) anketirana menadžera koji su izjavili da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 220: Prisutnost faktora – priznanje i pohvala za obavljen posao prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	3	2.9
2.00	6	5.8
3.00	12	11.7
4.00	48	46.6
5.00	34	33.0
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (41 menadžera – 39,8%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja zaposlenih veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji je izjavio da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 221: Prisutnost faktora – mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	2	1.9
3.00	20	19.4
4.00	39	37.9
5.00	41	39.8
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (62 menadžera – 60,2%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću fleksibilno radno vreme koristi i veoma koristi kao motivacioni faktor (ocene 4 i 5 na rastućoj skali od 1 do 5 respektivno), za razliku od 6 (5,8%) anketirana menadžera koji su izjavili da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 222: Prisutnost faktora – fleksibilno radno vreme prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	6	5.8
2.00	9	8.7
3.00	26	25.2

4.00	31	30.1
5.00	31	30.1
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (41 menadžera – 39,8%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću više raspoloživog vremena za obavljanje zadataka koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od jednog (1,0%) anketiranog menadžera koji je izjavio da se u njegovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 223: Prisutnost faktora – više raspoloživog vremena za obavljanje zadataka prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	8	7.8
3.00	31	30.1
4.00	41	39.8
5.00	22	21.4
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (44 menadžera – 42,7%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću jasni i precizno definisani radni zadaci koriste kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od dva (1,9%) anketirana menadžera koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 224: Prisutnost faktora – jasni i precizno definisani radni zadaci prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	2	1.9
2.00	3	2.9
3.00	18	17.5
4.00	44	42.7
5.00	36	35.0
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (36 menadžera – 35,0%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću kreativnost i zanimljivost posla koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od dva (1,9%) anketirana menadžera koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 225: Prisutnost faktora – kreativnost i zanimljivost posla prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	2	1.9
2.00	5	4.9
3.00	27	26.2
4.00	36	35.0
5.00	33	32.0
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (46 menadžera – 44,7%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od tri (2,9%) anketirana menadžera koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 226: Prisutnost faktora – posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	3	2.9
2.00	3	2.9
3.00	26	25.2
4.00	46	44.7
5.00	25	24.3
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (36 menadžera – 35,9%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću društveno priznanje i status koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 7 (6,8%) anketiranih menadžera koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 227: Prisutnost faktora – društveno priznanje i status prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	7	6.8
2.00	8	7.8
3.00	25	24.3
4.00	37	35.9
5.00	26	25.2
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (37 menadžera – 35,9%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću posao koji doprinosi širem društvenom cilju koristi kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 9 (8,7%) anketiranih menadžera koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 228: Prisutnost faktora – posao koji doprinosi širem društvenom cilju prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	9	8.7
2.00	13	12.6
3.00	25	24.3
4.00	37	35.9
5.00	19	18.4
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (27 menadžera – 26,2%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću neformalne aktivnosti koriste kao motivacioni faktor (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), za razliku od 19 (18,4%) anketiranih menadžera koji su izjavili da se u njihovom preduzeću ovaj motivacioni faktor ne koristi za motivisanje zaposlenih (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5).

Tabela 229: Prisutnost faktora – neformalne aktivnosti prema oceni menadžera

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	19	18.4
2.00	17	16.5
3.00	21	20.4
4.00	27	26.2
5.00	19	18.4
Ukupno	103	100.0

11.2.14. Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije na zaposlene u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih menadžera

Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije urađeno je na osnovu odgovora na 7. i 10. pitanje iz anketnog upitnika koji su popunili menadžeri u izabranim malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije primenom Wilcoxon Signed Ranks testa. Dobijeni rezultati su prikazani u nastavku.

- podsticajni uticaj i prisutnost povećanja plate prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti povećanja plate, kao i da menadžeri smatraju da je povećanja plate bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 230: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj povećanja plate	Prisutnost povećanja plate
N	103	103
Aritmetička sredina	4.3786	4.0680
Standardna devijacija	0.76845	0.84322
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 231: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti povećanja plate prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj povećanja plate -	Negativni rangovi	35	29.07	1017.50	-2.815	<0.01
Prisutnost povećanja plate	Pozitivni rangovi	18	22.97	413.50		
	Jednaki	50				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost redovnosti plate prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti redovnosti plate, kao i da menadžeri smatraju da je za radnike redovnost plate važan motivator koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću.

Tabela 232: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj redovnosti plate	Prisutnost redovnosti plate
N	103	103
Aritmetička sredina	4.6505	4.7087
Standardna devijacija	0.65243	0.53562
Minimum	1	2
Maksimum	5	5

Tabela 233: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti redovnosti plate prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj redovnosti plate -	Negativni rangovi	10	14.10	141.00	-0.946	>0.05
Prisutnost redovnosti plate	Pozitivni rangovi	16	13.13	210.00		
	Jednaki	77				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu, kao i da menadžeri smatraju da je uticaja i stvarna prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 234: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu	Prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu
N	103	103
Aritmetička sredina	4.1456	3.9612
Standardna devijacija	1.10620	1.07487
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 235: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu-	Negativni rangovi	29	21.79	632.00	-2.015	<0.05
Prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu	Pozitivni rangovi	14	22.43	314.00		
		60				
		103				

- podsticajni uticaj i prisutnost učešća zaposlenih u dobiti prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti učešća zaposlenih u dobiti, kao i da menadžeri smatraju da je učešće zaposlenih u dobiti bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 236: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti zaposlenih prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj učešća u dobiti	Prisutnost učešća u dobiti
N	103	103
Aritmetička sredina	3.9126	3.4563
Standardna devijacija	1.15561	1.31191
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 237: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti učešća u dobiti zaposlenih prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj učešća u dobiti-	Negativni rangovi	40	31.91	1276.50		
Prisutnost učešća u dobiti	Pozitivni rangovi	19	25.97	493.50	-3.076	<0.01
	Jednaki	44				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost dobrih rukovodioca prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti dobrih rukovodioca (menadžera), kao i da menadžeri smatraju da su dobri menadžeri važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, odnosno istovremeno za sebe smatraju da su dobri menadžeri.

Tabela 238: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih rukovodilaca prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj dobrih rukovodilaca	Prisutnost dobrih rukovodilaca
N	103	103
Aritmetička sredina	4.3398	4.3010
Standardna devijacija	0.70785	0.76485
Minimum	2	2
Maksimum	5	5

Tabela 239: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti dobrih rukovodilaca prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj	Negativni rangovi	18	17.50	315.00	-0.327	>0.05
dobrih rukovodilaca-						
Prisutnost dobrih rukovodilaca	Pozitivni rangovi	16	17.50	280.00		
	Jednaki	69				
		Ukupno	103			

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima, kao i da menadžeri smatraju da je mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, odnosno da im zaposleni mogu izneti svoje ideje koje oni uvažavaju i prihvataju.

Tabela 240: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima	Prisutnost mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima
N	103	103
Aritmetička sredina	4.2621	4.2816
Standardna devijacija	0.79164	0.82149
Minimum	1	2
Maksimum	5	5

Tabela 241: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima-	Negativni rangovi	22	24.59	541.00	-0.006	>0.05
Prisutnost mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima	Pozitivni rangovi	24	22.50	540.00		
	Jednaki	57				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti napredovanja prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti napredovanja, kao i da menadžeri smatraju da je mogućnosti napredovanja bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 242: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj mogućnosti napredovanja	Prisutnost mogućnosti napredovanja
N	103	103
Aritmetička sredina	4.4078	4.1650
Standardna devijacija	0.82173	0.79332
Minimum	1	2
Maksimum	5	5

Tabela 243: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti napredovanja prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj mogućnosti napredovanja-	Negativni rangovi	33	23.91	789.00		
Prisutnost mogućnosti napredovanja	Pozitivni rangovi	14	24.21	339.00	-2.501	<0.05
	Jednaki	56				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti rada u timu prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti rada u timu, kao i da menadžeri smatraju da je rad u timu važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću.

Tabela 244: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj rada u timu	Prisutnost rada u timu
N	103	103
Aritmetička sredina	4.2524	4.2039
Standardna devijacija	0.78863	0.77154
Minimum	2	2
Maksimum	5	5

Tabela 245: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti rada u timu prema oceni anketiranih menadžera

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj rada u timu- Prisutnost rada u timu	24	22.31	535.50		
Negativni rangovi					
Pozitivni rangovi	20	22.73	454.50	-0.514	>0.05
Jednaki	59				
Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla, kao i da menadžeri smatraju da je autonomija (nezavisnost) u obavljanju posla važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću.

Tabela 246: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti uticaja autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla	Prisutnost autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla
N	103	103
Aritmetička sredina	4.0097	3.9709
Standardna devijacija	0.74748	0.90159
Minimum	2	1
Maksimum	5	5

Tabela 247: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla-	Negativni rangovi	20	21.75	435.00		
Prisutnost autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla	Pozitivni rangovi	20	19.25	385.00	-0.352	>0.05
	Jednaki	63				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost priznanja i pohvala za dobro obavljen posao prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao, kao i da menadžeri smatraju da je priznanja i pohvala za dobro obavljen posao bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 248: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj priznanja i pohvala za dobro obavljen posao	Prisutnost priznanja i pohvala za dobro obavljen posao
N	103	103
Aritmetička sredina	4.2524	4.0097
Standardna devijacija	1.03581	0.97513
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 249: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj priznanja i pohvala za dobro obavljen posao-	Negativni rangovi	36	26.29	946.50		
Prisutnost priznanja i pohvala za dobro obavljen posao	Pozitivni rangovi	16	26.97	431.50	-2.488	<0.05
	Jednaki	51				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja, kao i da menadžeri smatraju da je mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 250: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja	Prisutnost mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja
N	103	103
Aritmetička sredina	4.3301	4.1359
Standardna devijacija	0.85622	0.86374
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 251: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja-	Negativni rangovi	28	22.29	624.00	-2.297	<0.05
Prisutnost mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja-	Pozitivni rangovi	14	19.93	279.00		
	Jednaki	61				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost fleksibilnog radnog vremena prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti fleksibilnog radnog vremena, kao i da menadžeri smatraju da je fleksibilno radno vreme bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 252: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj fleksibilnog radnog vremena	Prisutnost fleksibilnog radnog vremena
N	103	103
Aritmetička sredina	4.0291	3.6990
Standardna devijacija	0.93364	1.16177
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 253: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti fleksibilnog radnog vremena prema oceni anketiranih menadžera

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj fleksibilnog radnog vremena- Prisutnost fleksibilnog radnog vremena	34	28.71	976.00		
Negativni rangovi	18	22.33	402.00	-2.728	<0.01
Pozitivni rangovi	51				
Jednaki	103				
Ukupno					

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova, kao i da menadžeri smatraju da je više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću.

Tabela 254: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova	Prisutnost više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova
N	103	103
Aritmetička sredina	3.8350	3.7282
Standardna devijacija	0.91926	0.92030
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 255: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova prema oceni anketiranih menadžera

	N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova- Prisutnost više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova	24	25.79	619.00		
Negativni rangovi	21	19.81	416.00	-1.201	>0.05
Pozitivni rangovi	58				
Jednaki	103				
Ukupno					

- podsticajni uticaj i prisutnost jasnih i precizno definisanih radnih zadataka prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka, kao i da menadžeri smatraju da su jasni i precizno definisani radni zadaci bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 256: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj jasnih i precizno definisanih radnih zadataka	Prisutnost jasnih i precizno definisanih radnih zadataka
N	103	103
Aritmetička sredina	4.2718	4.0583
Standardna devijacija	0.73022	0.90560
Minimum	2	1
Maksimum	5	5

Tabela 257: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadataka prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj jasnih i precizno definisanih radnih zadataka- Prisutnost jasnih i precizno definisanih radnih zadataka	Negativni rangovi	26	23.02	598.50	-2.344	<0.05
	Pozitivni rangovi	15	17.50	262.50		
	Jednaki	62				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost kreativnosti i zanimljivosti posla prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne kreativnosti i zanimljivosti posla, kao i da menadžeri smatraju da je kreativnost i zanimljivost posla bitan faktor motivacije zaposlenih i da je u potrebnoj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 258: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj kreativnosti i zanimljivosti posla	Prisutnost kreativnosti i zanimljivosti posla
N	103	103
Aritmetička sredina	4.0874	3.9029
Standardna devijacija	0.86440	0.97533
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 259: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj kreativnosti i zanimljivosti posla-	Negativni rangovi	33	29.08	959.50		
Prisutnost kreativnosti i zanimljivosti posla	Pozitivni rangovi	21	25.02	525.50	-1.979	<0.05
	Jednaki	49				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost mogućnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov za zaposlene prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti poslova koji su odgovorniji i predstavljaju izazov za zaposlene, kao i da menadžeri smatraju da poslovi koji su odgovorniji i predstavljaju izazov za zaposlene važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću.

Tabela 260: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov	Prisutnost posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov
N	103	103
Aritmetička sredina	3.9223	3.8447
Standardna devijacija	0.90412	0.92628
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 261: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov posla prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov-	Negativni rangovi	31	25.92	803.50	-0.840	>0.05
Prisutnost posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov	Pozitivni rangovi	22	28.52	627.50		
	Jednaki	50				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost društvenog priznanja i statusa zaposlenima prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti društvenog priznanja i statusa zaposlenima, kao i da menadžeri smatraju da su društvena priznanja i status važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću.

Tabela 262: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj društvenog priznanja i statusa	Prisutnost društvenog priznanja i statusa
N	103	103
Aritmetička sredina	3.8058	3.6505
Standardna devijacija	1.05773	1.14368
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 263: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti društvenog priznanja i statusa prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj društvenog priznanja i statusa-	Negativni rangovi	25	24.92	623.00	-1.564	>0.05
Prisutnost društvenog priznanja i statusa	Pozitivni rangovi	19	19.32	367.00		
	Jednaki	59				
		Ukupno		103		

- podsticajni uticaj i prisutnost posla koji doprinosi širem društvenom cilju prema oceni menadžera

Analiza odgovora anketiranih menadžera pokazuje da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti uticaja posla koji doprinosi širem društvenom cilju, kao i da menadžeri smatraju da je uticaj posla koji doprinosi širem društvenom cilju bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 264: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj posla koji doprinosi širem društvenom cilju	Prisutnost posla koji doprinosi širem društvenom cilju
N	103	103
Aritmetička sredina	3.6893	3.4272
Standardna devijacija	0.98049	1.18489
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 265: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj posla koji doprinosi širem društvenom cilju- Prisutnost posla koji doprinosi širem društvenom cilju	Negativni rangovi	28	23.39	655.00	-2.656	<0.01
	Pozitivni rangovi	14	17.71	248.00		
	Jednaki	61				
	Ukupno	103				

- podsticajni uticaj i prisutnost neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) prema oceni menadžera

da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti uticaja neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...), kao i da menadžeri smatraju da je uticaj posla koji doprinosi neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) je bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Tabela 266: Odnos između podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) prema oceni anketiranih menadžera

	Podsticajni uticaj neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	Prisutnost neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)
N	103	103
Aritmetička sredina	3.5631	3.0971
Standardna devijacija	1.24199	1.38277
Minimum	1	1
Maksimum	5	5

Tabela 267: Wilcoxon Signed Ranks test podsticajnog uticaja i prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) prema oceni anketiranih menadžera

		N	Srednji rang	Suma rangova	Z	Značajnost
Podsticajni uticaj neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)-	Negativni rangovi	31	26.95	835.50	-3.647	<0.01
Prisutnost neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)-	Pozitivni rangovi	14	14.25	199.50		
	Jednaki	58				
		Ukupno		103		

11.2.15. Zadovoljstvo menadžera trudom i zalaganjem zaposlenih i prihodima preduzeća u prethodnoj godini

Najveći broj (58 menadžera – 56,3%) anketiranih menadžera izjavilo je da je zadovoljno trudom i zalaganjem radnika u njihovom preduzeću (ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5). Značajan broj (23 menadžera – 22,3%) izjavilo je da je delimično zadovoljno (ocena 3), a 18 menadžera (17,5%) da je veoma zadovoljno (ocena 5) trudom i zalaganjem radnika, za razliku od četiri menadžera koji su izjavili da su nezadovoljni (3 menadžera – 2,9%) i veoma nezadovoljni (1 menadžer – 1,0%) trudom i zalaganjem radnika u njihovom preduzeću.

Tabela 368: Struktura odgovora menadžera u pogledu njihovog zadovoljstva trudom i zalaganjem radnika u njihovom preduzeću

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
1.00	1	1.0
2.00	3	2.9
3.00	23	22.3
4.00	58	56.3
5.00	18	17.5
Ukupno	103	100.0

Najveći broj (82 menadžera – 79,6%) anketiranih menadžera izjavilo je da je zadovoljno i/ili veoma zadovoljno prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini (ocena 4 i 5 na rastućoj skali od 1 do 5). Značajan broj (19 menadžera – 18,4%) izjavilo je da je delimično zadovoljno (ocena 3), a dva menadžera (1,9%) da je nezadovoljno (ocena 2) prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini. Ni jedan menadžer nije izjavio da je veoma nezadovoljan (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5) prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini.

Tabela 269: Struktura odgovora menadžera u pogledu njihovog zadovoljstva prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini

Prisutnost faktora	Frekvenca	Procenat %
2.00	2	1.9
3.00	19	18.4
4.00	41	39.8
5.00	41	39.8
Ukupno	103	100.0

12. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Iako postoji značajna razlika među zemljama u pogledu dinamike razvoja i nivoa razvijenosti malih i srednjih preduzeća, uočljiva je značajna saglasnost u naučnim krugovima o velikom značaju i izraženoj ulozi malih i srednjih preduzeća u modernoj privredi. Takođe, mala i srednja preduzeća imaju veliki značaj u tranzicionim, strukturnim promenama u tzv. privredama u tranziciji, kao što je slučaj sa Srbijom, pri čemu ova preduzeća mogu imati i izraženiji značaj u pojedinim regionima u okviru nacionalnih privreda, kao što je to na jugu Srbije.

Iako je značaj i uloga koju imaju u privredi nedvosmislen i u velikoj meri istražen, većina malih i srednjih preduzeća se susreću sa raznim razvojnim ograničenjima i svakodnevnim problemima, što im otežava i usporava razvoj, a može ugroziti i njihov opstanak. Zato su prinuđena da svoj opstanak i razvoj zasnivaju na održivim faktorima konkurentnosti, a stručni, efikasni i motivisani zaposleni su, verovatno, najvredniji dugoročni faktor svakog preduzeća. Međutim, da bi mala i srednja preduzeća uspela da angažuje i zadrži kvalitetne radnike moraju da ih na odgovarajući način motivišu, bilo novčanim i/ili nenovčanim nagradama i podsticajima. I upravo, uticaj i značaj nemonetarnih podsticaja na motivisanje zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije je osnovni predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji.

Sadržaj doktorske disertacije je strukturiran tako da logičkim redosledom prati i razvija predmet i ciljeve istraživanja omogućujući proveru i validaciju postavljenih hipoteza. U skladu sa takvom koncepcijom, u prvom delu doktorske disertacije, koji nosi naziv „Teorijski pregled i metodološki okvir istraživanja“, daje se teorijski pregled literature sa prikazom rezultata brojnih istraživanja iz ove oblasti. Iako ne postoji potpuna saglasnost među istraživačima i rezultatima njihovih istraživanja, opšti je zaključak da nemonetarni podsticaji imaju veliki i rastući značaj za motivisanje zaposlenih, ali i da uspeh njihove primene nije zagarantovan, već da uspešna primena nemonetarnih podsticaja zahteva dosta znanja i napora menadžmenta, kao i istraživanje i uvažavanje stvarnih želja i potreba zaposlenih. Dati teorijski pregled predstavlja osnovu za izradu metodološkog okvira istraživanja i definisanja zadataka i ciljeva istraživanja, istraživačkih hipoteza, metoda na osnovu kojih će se ispitati i proveriti ispunjenost datih pretpostavki, kao i rezultati koji se mogu očekivati, njihov značaj, naučni doprinos i mogućnost primene.

Nakon teorijskog pregleda i metodološkog okvira u drugom delu doktorske disertacije, koji nosi naziv „Razvoj, definisanje i značaj malih i srednjih preduzeća“, istražuje se hronologija razvoja malih i srednjih preduzeća u svetu, od ranih dana ljudske civilizacije i prvih zabeleženih oblika poslovnog udruživanja, preko perioda industrijalizacije kada i dolazi do razvoja malih i srednjih preduzeća u sadašnjem obliku, pa sve do modernih malih i srednjih preduzeća. U ovom delu rada ukazuje se i na najznačajnije faktore koji su doveli do razvoja malih i srednjih preduzeća, kao i na uslove u kojima mala i srednja preduzeća danas posluju i razvijaju se. U nastavku rada vrši se definisanje i razvrstavanje malih i srednjih preduzeća prema najznačajnijim kriterijumima. U okviru ovog istraživanja, najpre se vrši pojmovno određenje malih i srednjih preduzeća, gde se ukazuje na svu složenost kod definisanja, razumevanja i praćenja poslovanja i razvoja malih i srednjih preduzeća. U nastavku se daje prikaz konkretnih načina definisanje malih i srednjih preduzeća u izabranim zemljama, pri čemu se daje primer definisanja malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji, Sjedinjenim američkim državama, Kanadi, Velikoj Britaniji, Australiji, Kini, Maleziji, Pakistanu, Libiji, Nigeriji i dr, sa posebnim, detaljnijim osvrtom na definisanje i klasifikovanje malih i srednjih preduzeća u Srbiji. U Srbiji se prema Zakonu o računovodstvu iz 2013. godine sva preduzeća se prema veličini razvrstavaju na mikro, mala, srednja i velika, u zavisnosti od prosečnog broja zaposlenih radnika, ostvarenog poslovnog prihoda i prosečne vrednosti poslovne imovine, pri čemu se kao relevantno stanje uzima dan sastavljanja redovnog godišnjeg finansijskog izveštaja u poslovnoj godini. Takođe, zakonom su dati i numerički kriterijumi, tako da se pod malim i srednjim preduzećima u Srbiji podrazumevaju sva preduzeća koja u proseku imaju do 250 zaposlenih radnika, ostvaruju poslovne prihode u iznosu do 35 miliona evra ili njihova prosečna vrednost njihove poslovne imovine ne prelazi 17,5 miliona evra. Takođe, je istaknuto da je definisanje i razvrstavanje malih i srednjih preduzeća u Srbiji u potpunosti usklađeno sa definisanjem malih i srednjih preduzeća na nivou Evropske unije. Kako pored kvantitavnih, postoje i broji kvalitativni kriterijumi za definisanje malih i srednjih preduzeća u nastavku je izvršeno klasifikovanje preduzeća prema uslovima u kojima nastaju mala i srednja preduzeća, veličini korišćenih resursa, uslovima i mogućnostima za rast i razvoj, ulogama samog preduzeća u privrednom razvoju zajednice u kojoj posluje i dr. Polazeći od ovih i sličnih kriterijuma, pravi se razlika između tradicionalnih, kooperantskih i inovativnih malih i srednjih preduzeća. Takođe, mala i srednja preduzeća se razlikuju i prema strategijskoj orijentaciji, jer postoje preduzeća koja su inovacioni lideri, tehnološki lideri, tehnološki lideri (minimizirani), tehnološko-tržišni hibridi, marketari, i preduzeća profiteri.

Osim prethodno navedenih kvalitativnih odlika, mala i srednja preduzeća se mogu posmatrati i prema tehnološkoj i naučnoj intenzivnosti, ulozi u privrednom rastu, izvoznj intenzivnosti i drugim karakteristikama. Prema ulozi u privrednom rastu, u literature se mala i srednja preduzeća dele na: preduzeća ekonomskog jezgra, preduzeća sa ograničenim rastom, inovativna i brzorastuća preduzeća. Prema tehnološkom nivou i znanju, odnosno stepenu istraživačkog napora i tehnološke osnove, proizvodna mala i srednja preduzeća se mogu klasifikovati prema stepenu tehnološke složenosti, a uslužna mala i srednja preduzeća prema stepenu zasnovanosti na znanju. Ova podela malih i srednjih preduzeća je posebno značajna kod analize konkurentnosti i internacionalizacije privrede. U ovom delu disertacije, prikazano je i definisanje i klasifikacija malih i srednjih preduzeća prema stepenu intenziteta izvoza koja vrši se na osnovu tabela ulaznih izlaznih podataka, pri čemu se intenzitet izvoza računa kao učešće izvoza u ukupnoj prodaji i računa se za svaku delatnost posebno.

U okviru drugog dela disertacije ukazano je i na sličnosti i razlike između preduzetnika i malih i srednjih preduzeća jer se termin "preduzetnik" često poistovećuje sa pojmom "malo i srednje preduzeće" što je razumljivo jer između malih i srednjih preduzeća i preduzetništva postoji velika sličnost. Ove sličnosti se ogledaju u tome što i preduzetnici i mala i srednja preduzeća teže istom cilju, na njih utiču isti faktori koji određuju njihov uspeh ili neuspeh (životna sredina, kultura, lokacija, individualne karakteristike vlasnika, karakteristike preduzeća, itd.), vlasnici (vlasnici-menadžeri) malih i srednjih preduzeća i preduzetnici često imaju iste ili slične karakteristike ili osobine za upravljanje poslovanjem koje su pomogle i vlasnicima (vlasnicima/menadžerima) malih i srednjih preduzeća i preduzetnicima da efikasno i uspešno napreduju u njihovim različitim poslovnim poduhvatima. Međutim, i pored velike sličnosti, ova dva koncepta značajno razlikuju u mnogim oblastima. Prvo i najvažnije, preduzetništvo je proces koji vodi stvaranju malih i srednjih preduzeća dok su mala i srednja preduzeća samo privredni subjekti ili poslovni poduhvati kojima upravljaju pojedinci (profesionalni menadžeri) ili vlasnici/menadžeri. Zato, u smislu svrhe, preduzetnici otkrivaju, inoviraju i osnivaju nova preduzeća. Oni traže i otkrivaju poslovne prilike, a zatim iskorišćavaju ove poslovne mogućnosti, dok vlasnici malih i srednjih preduzeća kapitaliziraju upravljanje svojim preduzećima. Iako se i vlasnici/menadžeri malih i srednjih preduzeća angažuju u traženju poslovnih prilika, oni to rade u manjoj meri i manje odlučno nego što to čine preduzetnici. Zato se može reći da oni više orjentisani na proizvodnju, kupovinu i prodaju robe i usluga, a ne inoviranje i radikalno menjanje trenutnog stanja. Pored toga, vlasnici malih i

srednjih preduzeća i preduzetnici se takođe razlikuju u pogledu različitih i posebnih veština koje koriste.

U okviru drugog dela disertacije posebna pažnja je posvećena značaju malih i srednjih preduzeća modernim privredama širom sveta pri čemu se njihov značaj ne ogleda samo u činjenici da čine ogromnu većinu preduzeća (više od 95% svih preduzeća u svetu - između 420 miliona i 510 miliona malih i srednjih preduzeća, od kojih je 310 miliona u zemljama u razvoju), već su i značajan izvor zapošljavanja (zapošljavaju između 60-70% ukupnog broja radnika) i dodate vrednosti (stvaraju oko 50% dodate vrednosti), čine industrijsko tkivo mnogih regija i gradova, doprinose identitetu lokalnih zajednica kako u urbanim tako i u ruralnim područjima, bitni su elementi u lokalnim i globalnim lancima vrednosti, imaju značajnu ulogu u podsticanju jednakosti prihoda i osiguravanju da se koristi od tehnoloških promena i globalizacije ravnomernije i pravednije raspodele. Takođe, kao dominantan oblik poslovanja i zapošljavanja, mala i srednja preduzeća su ključni akteri u izgradnju inkluzivnijeg i održivijeg rasta, povećanja ekonomske otpornosti i poboljšanje socijalne kohezije. Uloga i značaj malih i srednjih preduzeća u različitim delovima sveta ovim se ne završava, što je u radu i detaljnije predstavljeno.

Drugi deo doktorske disertacije se završava statističkom analizom razvijenosti i značaju malih i srednjih preduzeća na jugu Srbije. Dobije rezultati analize su pokazali da su mala i srednja preduzeća najznačajniji deo privrede juga Srbije, jer dominantno učestvuju u osnovnim pokazateljima poslovanja. Od 47.897 preduzeća koja su u 2017. godini poslovala na jugu Srbije, čak 99,9% su MSP (47.855 preduzeća). Ova preduzeća zapošljavaju skoro 80% radnika i stvaraju skoro 70% ukupne bruto dodate vrednosti privrede juga Srbije, ali su manje produktivna (1.087 hiljada dinara po zaposlenom) u odnosu na velika preduzeća (1.925 hiljada dinara po zaposlenom). Prethodno dati podaci, uz ostale rezultate iz analize potvrđuju prvu istraživačku hipotezu u disertaciji koja ispituje da li mala i srednja preduzeća dominantno utiču na poslovanje privrede na jugu Srbije. Potvrđivanje prve hipoteze je značajno jer ukazuje da se radi o najznačajnijem delu privrede juga Srbije, tako da unapređenje njihove efikasnosti i konkurentnosti je od suštinske važnosti, ne samo za opstanak i razvoj malih i srednjih preduzeća, već čitave privrede juga Srbije.

Kako je razvoj malih i srednjih preduzeća složena aktivnost koja zavisi od velikog broja različitih faktora i sastoji se od više međusobno uslovljenih aktivnosti u trećem delu disertacije koji nosi naziv „Formiranje malih i srednjih preduzeća“ se ukazuje na mogućnosti i složenost formiranja malih i srednjih preduzeća. Najpre se polazi od činjenice da kod pokretanja novog

poslovnog poduhvata se polazi od same odluke da se postane preduzetnik. Sledeći koraci usmereni su na operacionalizaciju prethodne odluke i odnosi se na rešavanja konkretnih pitanja, kao što su izbor proizvoda ili usluga i načina otpočinjanja poslovanja. Naredni koraci zavise od finansijske startne pozicije osnivača, kao i od namere da li želi da kupi već postojeće preduzeće ili osnuje i razvije potpuno novo preduzeće. Ukazuje se i na različite alternativne mogućnosti, poput kupovine franšize, integracije i dezintegracije, kao i na karakteristike razvoja malih i srednjih preduzeća u današnjim uslovima i na odlike rasta malih i srednjih preduzeća u savremenim uslovima. U ovom delu disertacije pažnja je posvećena i rastu malih i srednjih preduzeća, gde se ukazuje na različite aspekte rasta (finansijski, strateški, strukturni i organizacioni), pri čemu je detaljnije prikazane strategije (strategija intenzivnog rasta i ekspanzije preduzeća, strategija diversifikacije preduzeća i strategija modernizacije preduzeća) organskog ili internog rasta preduzeća koji podrazumeva povećanje bruto prihoda, profita i tržišnog udela. Na kraju ovog dela rada prikazan je organski rast preduzeća, a dati su i razlozi rasta malih i srednjih preduzeća.

U četvrtom delu disertacije, koji nosi naziv „Modeli rasta malih i srednjih preduzeća“, se istražuju bitna pitanja rasta malih i srednjih preduzeća kao što je životni ciklus preduzeća, trendovi u svetu koji podstiču preduzetničke prilike, kao i faktori koji ograničavaju rast malih i srednjih preduzeća.

Peti deo disertacije nosi naziv „Motivi i motivacija“ i centralni je deo rada jer fokus sa razvijenosti i rasta malih i srednjih preduzeća pomera ka internim faktorima rasta, odnosno zaposlenima kao najznačajnijim resursom svakog preduzeća. Istraživanje počinje pojmovnim i suštinskim određivanjem motiva i različitim pristupima u definisanju motivacije. U nastavku se daje osnova, odnosno opšti pristup radne motivacije, kao i prikaz osnovnih motivacionih faktora. Time se daje neophodna osnova za nastavak istraživanja u kome se daje prikaz najznačajnijih savremenih teorija motivacije, počevši od Maslovljeve teorije motivacije, preko Alderferove ERG teorije, Herbergove teorije dva faktora (teorija higijene), pa sve do teorije pojačanja i teorije očekivanja. Na kraju ovog dela disertacije prikazane su najčešće korišćene strategije i tehnike radne motivacije, kao i najzastupljeniji sistemi nagrađivanja menadžera. Ovaj deo doktorske disertacije je značajan jer je teorijska osnova za sledeće delove disertacije.

U šestom delu disertacije, koje nosi naziv „Uloga i značaj nemonetarnih podsticaja za motivisanje zaposlenih“ se, najpre daje pregled definicija podsticaja, kao i različite uloge i vrste podsticaja za motivisanje zaposlenih. U nastavku se daje prikaz monetarnih i nemonetarnih podsticaja za zaposlene, pri čemu se posebno opisuju različiti oblici nemonetarnih podsticaja,

kao što su: adekvatno dizajniranje posla, različiti pristupi oblikovanju posla, participacija zaposlenih i oblici participacije, upravljanje pomoću ciljeva, motivacioni pristup, obogaćivanje posla i fleksibilni oblici radnog vremena. U ovom, šestom delu doktorske disertacije, posebna pažnja je posvećena značaju povratnih informacija o rezultatima rada, zadovoljstvo poslom zaposlenih, samomotivaciji zaposlenih, komunikaciji i procesu komunikacije, kao i stavu menadžera prema radnicima, osmišljavanju i obogaćivanju posla i modifikaciji ponašanja.

Sedmi deo disertacije nosi naziv „Uloga rukovodioca - stilova rukovođenja u motivaciji zaposlenih“ i istražuje bitne faktore menadžmenta koji su od suštinske važnosti u složenom procesu motivisanja zaposlenih. U skladu sa tim, prvo se analiziraju uloge menadžera, najpre kroz osnovne funkcije menadžmenta, a zatim kroz modele aktivnosti menadžera, kao što su: Likertov model, Minbergov model, Petingerov model i model koji su prikazali Kreč, Kračfeld i Balaki, a koji se odnosi na glavne i sporedne uloge vođe u grupi. U nastavku je dat prikaz najčešćih karakteristika uspešnih menadžera, kao i pregled najviše zatupljenih stilovi rukovođenja (upravljanja), sa posebnim osvrtom na autokratski, demokratski i liberalni stil rukovođenja. Ovaj deo doktorske disertacije završava se kratkim prikazom etičnosti menadžera.

U osmom delu doktorske disertacije koji nosi naziv „Zaštita zaposlenih na radu i radna motivacija“ istražuju se uticaj bezbednosti i zaštite zaposlenih na radu kao značajnog faktora motivisanja radnika. U sklopu ove analize ispituju se tri najznačajnije dimenzije zaštite zaposlenih: fizička bezbednost, emocionalna bezbednost i zaštita i socijalna bezbednost i zaštita. Odnos između ovih dimenzija je složen jer se međusobno prepliću i samo zajedno sagledane i primenjene mogu radnicima i njegovom preduzeću doneti punu dobrobit ili blagostanje.

Deveti deo doktorske disertacije nosi naziv „Poslovna etika kao faktor motivacije“ i bavi se značajem, često nepravedno zapostavljene, poslovne etike i morala na motivisanje zaposlenih. U okviru ovog dela rada, detaljnije je objašnjen poslovni moral i etičke vrline i načela poslovanja, a sve u funkciji efikasnijeg motivisanja zaposlenih.

U desetom delu doktorske disertacije, koji nosi naziv „Organizaciona kultura kao nemonetarni motivator“ istražuje se organizaciona kultura shvaćena kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo koje se manifestuje kroz simbole. Istraživanje uticaja organizacione kulture na motivisanje zaposlenih je značajno pitanje jer je organizaciona kultura bitan sveprisutan faktor koji prožima sve aktivnosti zaposlenih i menadžmenta u svakom preduzeću. U nastavku

se daje klasifikacija organizacionih kultura i prikaz četiri osnovna tipa organizacione kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške. Prethodna analiza je posebno važna kod određivanja poželjnog stila menadžmenta, jer se radi o jednom od najznačajnijih faktora u motivisanju zaposlenih s obzirom da je u rukama menadžera, njihovih znanja, veština i psiholoških karakteristika ličnosti to kako će na kraju pristupiti motivisanju zaposlenih. Dakle, ipak od samog menadžera i njegovih karakteristika i sposobnosti zavisi u kolikoj će meri uspeti da motiviše radnike.

Jedanaesti deo doktorske disertacije nosi naziv „Vrednovanje uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom - analiza i interpretacija rezultata istraživanja“ i glavni je istraživački deo doktorske disertacije u kome se testira valjanost većinu postavljenih polaznih hipoteza. Vrednovanje uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom započinje objašnjenjem metodološkog pristupa istraživanju koji karakteriše primena metoda deskriptivne – kvalitativne i komparativne (kvantitativne) analize. Metodi kvalitativne i kvantitativne analize primenjeni su kod prikupljanju podataka od ispitanika kako bi se identifikovali efekti nemonetarnih nagrada kao motivacionog alata. Istraživanje je osmišljeno tako da da opis efekata nemonetarnih nagrada kao motivacijskog alata i smanji greške u tumačenju prikupljenih podataka na osnovu unapred definisanih pitanja koja su ispitanicima distribuirana kroz dva upitnika (za zaposlene i za menadžere). Nakon metodoloških preciziranja daje se prikaz dizajna i strategije istraživanja gde se ukazuje da su za prikupljanje ulaznih podataka u cilju izračunavanja uticaja nemonetarnih podsticaja u malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije korišćeni su strukturirani upitnici, da su odgovori mereni u rasponu od 1 do 5 na likertovoj skali i da su distribuirani ispitanicima u unapred odabranom uzorku u cilju efikasne distribucije i prikupljanja odgovora. Samo anketno istraživanje je sprovedeno na osnovu upitnika za zaposlene i upitnika za menadžere. Koncept upitnika, osim podataka potrebnih za ocenu nemonetarnih podsticaja malih i srednjih preduzeća koja su učestvovala u istraživanju, omogućuje i sagledavanje i ocenu uslova poslovanja u kojima privređuju ova preduzeća. Upitnici su formulisani tako da sadrže četiri grupe pitanja: podaci o ispitanicima (pol, godine starosti, obrazovanje, radni staž i radno mesto), važnost aspekata zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih aspektima i prisutnost nemonetarnih faktora na nivo zalaganja radnika. Kod izbora uzorka korišćena je ciljna metoda, a uzorak je izabran na osnovu kriterijuma ukupnih prihoda i broja zaposlenih u preduzeću. Na osnovu zadatih kriterijuma, analizirana preduzeća u uzorku pripadaju grupi malih i srednjih preduzeća. Prema kriterijuma sedišta preduzeća, analizirana su samo preduzeća koja posluju u Republici Srbiji,

kao zemlji u procesu tranzicije, odnosno samo preduzeća koja posluju na jugu Srbije. Na osnovu ovog kriterijuma anketirana su samo preduzeća koja posluju u pet upravnih okruga (oblasti) u Republici Srbiji: Zlatiborska oblast, Raška oblast, Nišavska oblast, Pirotska oblast i Toplička oblast. Uvažavajući prethodno definisane kriterijuma, statistički uzorak je obuhvatio 1.015 radnika i 103 menadžera koji su zaposleni u 22 mala i srednja preduzeća koja posluju u pet oblasti koje se geografski nalaze na jugu Republike Srbije. Prikupljeni upitnici su sveobuhvatno ispitani i provereni u pogledu kompletnosti i validnosti odgovora. Upitnici su zatim kodirani i uneseni u Statističkom paketu za društvene nauke (SPSS). Statistička obrada dobijenih podataka obuhvatila je pojedine metode deskriptivne (kvalitativne) i komparativne (kvantitativne) statističke analize. Deskriptivna statistika koričena je za opis uzorka na ispitivanim varijablama: aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum i maksimum za numeričke i ordinalne varijable i procenti za kategoričke varijable, a Wilcoxon Signed Ranks test je korišćen za utvrđivanje saglasnosti posmatanih obeležja sa normalnom raspodelom, a u svrhu validnog odabira metoda komparativne statistike (parametarske ili neparametarske). Zbog velikog broja stavki u upitniku na istom uzorku postavljeni su strožiji kriterijumi za utvrđivanje statističke značajnosti testa u odnosu na standardne kriterijume.

Nakon objašnjenja korišćenog metodološkog pristupa, dat je sumarni prikaz dobijenih rezultata i diskusije istraživanja. Najpre su prikazani rezultati istraživanja anketnog upitnika koji su popunili zaposleni radnici u izabranim malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije, a zatim i rezultati odgovora koji su dali menadžeri u tim preduzećima. Na anketni upitnik je odgovorilo 1.015 stalno zaposlenih radnika, što je u proseku 46 radnika po preduzeću, pri čemu se broj odgovora po preduzeću kreće u rasponu od 11 do 176, pri čemu je 462 radnika su muškog pola (45,5%), a 553 radnika je ženskog pola (54,5%). Starost anketiranih radnika se kreće u rasponu od 17 do 65 godina, a prosečna starost anketiranih radnika je 39 godina uz standardnu devijaciju od 11.19046. Prema obrazovnom nivou dominiraju radnici sa navršenom četvorogodišnjom srednjom školom (408 anketiranih radnika - 40,2%), zatim zaposleni sa završenom trogodišnjom srednjom školom - KV (263 anketiranih radnika - 25,9%) i zaposleni sa završenom fakultetom – osnovne ili master studije -VSS (142 anketiranih radnika - 14,0%). Među anketiranim radnicima je i jedan doktor nauka i dva magistra, kao i tri zaposlena bez formalnog obrazovanja. Takođe, najveći broj anketiranih radnika ima radni staž do 5 godina (444 radnika – 44,0%), a slede radnici sa radnim stažom od 5 do 15 godina (354 radnika – 34,9%), dok je najmanje radnika sa radnim stažom preko 25 godina (58 radnika – 5,7%).

Kod istraživanja važnosti (značajnosti) 7 izabranih faktora motivacije anketiranim radnicima, dobijeni su sledeći rezultati: za 528 (52,0%) anketiranih radnika visina prihoda kao faktor motivacije ima najveći značaj (na rastućoj skali od 1 do 5 dodeljen je značaj 5). Slični tome, uslovi rada su veoma značajan motivacioni faktor za 673 (66,3%) anketiranih radnika, kao i odnos sa menadžerima (rukovodiocima, odnosno nadređenima) za 687 (67,7%) anketiranih radnika, odnos sa kolegama za 706 (69,6%) anketiranih radnika, organizacija posla za 658 (64,8%) anketiranih radnika, sigurnost posla za 714 (70,3%) anketiranih radnika i poštovanje prava zaposlenih je veoma značajan motivacioni faktor za 695 (68,5%) anketiranih radnika.

Rezultati zadovoljstva (prisutnosti) izabranih faktora motivacije po mišljenju anketiranih radnika su sledeći: najveći broj anketiranih radnika (317 radnika – 31,2%) izjavio da je u velikoj meri zadovoljan visinom prihoda, 400 (39,4%) anketiranih radnika je izjavilo da su u potpunosti zadovoljni uslovima rada, 479 (47,2%) anketiranih radnika je izjavilo da su u potpunosti zadovoljni odnosom sa menadžerima (rukovodiocima), više od polovine anketiranih radnika (510 radnika - 50,2%) je izjavilo da su u potpunosti zadovoljni odnosom sa kolegama, najveći broj anketiranih radnika je u visokoj meri (372 radnika – 36,7%) i/ili potpuno (343 radnika – 33,8%) zadovoljan organizacijom posla u preduzeću u kome rade, 437 radnika (43,1%) je potpuno zadovoljno sigurnošću posla u preduzeću u kome rade, kao i 424 radnika (41,8%) koji su zadovoljnu poštovanjem prava radnika u njihovom preduzeću.

Statističko poređenje važnosti (značajnosti) i zadovoljstva (prisutnosti) izabranim faktorima motivacije izvršeno je Wilcoxon Signed Ranks Testom i pokazuje da: postoji statistička značajna razlika između važnosti visine dohotka i zadovoljstvom visinom dohotka koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu visine zarada, da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva uslovima rada, što značaji da postoji nezadovoljstvo između željenog i stvarnog stanja u pogledu uslova rada, da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva odnosom sa menadžerima, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa sa menadžerima, da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva odnosom sa kolegama, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa sa kolegama, da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva organizacijom poslom, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu organizacije posla, da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva

sigurnošću poslom, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu sigurnosti posla, kao i da postoji visoka statistička razlika između važnosti i zadovoljstva poštovanja prava zaposlenih, što značaji da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu poštovanja prava zaposlenih.

Kod istraživanja uticaja 19 izabranih faktora na povećanje nivoa zalaganja (motivacije) zaposlenih na poslu dobijeni su sledeći rezultati: najveći broj (610 - 60,1%) anketiranih radnika smatra da povećanje plate ima visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu (na rastućoj skali od 1 do 5 dodeljen je značaj 5). Takođe, da visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu ima redovnost plate misli 847 (83,4%) anketiranih radnika, pravedna raspodela nagrada - 552 (54,4%) anketiranih radnika, učešće u dobiti - 413 (40,7%) anketiranih radnika, pozitivan odnos menadžera prema zaposlenima - 597 (58,8%) anketiranih radnika, iznošenje ideja zaposlenih menadžerima - 477 (47,0%) anketiranih radnika, mogućnost napredovanja - 487 (47,7%) anketiranih radnika, rad u timu - 498 (49,1%) anketiranih radnika, autonomija u obavljanju posla - 425 (41,9%) anketiranih radnika, priznanje i pohvala - 479 (47,2%) anketiranih radnika, mogućnost usavršavanja - 466 (45,9%) anketiranih radnika, fleksibilno radno vreme - 452 (44,5%) anketiranih radnika, više raspoloživog vremena za obavljanje poslova - 375 (36,9%) anketiranih radnika, jasni i precizno postavljeni zadaci u obavljanju poslova - 542 (53,4%) anketiranih radnika, kreativnost i zanimljivost u obavljanju poslova - 444 (43,7%) anketiranih, posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov - 411 (40,5%) anketiranih radnika, društveno priznatiji i ima veći status - 309 (30,4%) anketiranih radnika, posao koji doprinosi društvenom cilju 338 (33,3%), kao i 305 (30,0%) anketiranih radnika smatra da neformalne aktivnosti imaju visoki značaj za povećanje zalaganja zaposlenih na poslu.

Rezultati prisutnosti izabranih 19 faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih radnika pokazuju da najveći broj anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću povećanje plate koristi kao motivacioni faktor - 319 radnika (31,4% - ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5), a čak 792 anketiranih radnika (78,0%) je izjavilo da je u njihovom preduzeću redovnost plate motivacioni faktor za zaposlene (ocena 5 na rastućoj skali od 1 do 5). Najveći broj (515 radnika - 54,8%) anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću u određenoj meri (ocena 3 i ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5) pravedna raspodela nagrada koristi kao motivacioni faktor. Slično tome, 255 (25,1%) anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću veoma koristi (ocena 4) učešće zaposlenih u dobiti kao motivacioni faktor, 443 (43,6%) anketiranih radnika smatra da se je u njihovom preduzeću veoma prisutan (ocena 5) dobar odnos menadžera sa zaposlenima, 341 (33,6%) anketiranih

radnika smatra da se je u njihovom preduzeću veoma prisutna (ocena 5) mogućnost da radnici iznesu svoje ideje pretpostavljenima (menadžerima), 299 (29,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma koristi mogućnost napredovanja, 394 (38,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma koristi timski rad, 340 (33,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću koristi (ocena 4) autonomija u obavljanju posla, 279 (27,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću koriste priznanja i pohvale za obavljen posao, 282 (27,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuju mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja, 280 (27,6%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma primenjuje (ocena 5) fleksibilno radno vreme, 346 (34,1%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuje (ocena 4) više raspoloživog vremena za obavljanje poslova, 343 (33,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću veoma primenjuju (ocena 5) jasni i precizno definisani zadaci, 330 (32,5%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuje (ocena 4) kreativnost i zanimljivost posla, 347 (34,2%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću primenjuje posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov, 314 (30,9%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću u određenoj meri primenjuje (ocena 3) posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov, 292 (28,8%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću u određenoj meri primenjuje posao koji doprinosi širem društvenom cilju, kao i da 362 (35,7%) anketiranih radnika smatra da se u njihovom preduzeću uopšte ne sprovode (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5) neformalne aktivnosti kao motivacioni faktor za zaposlene.

Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije urađeno je na osnovu odgovora na 8. i 12. pitanje iz anketnog upitnika koji su popunili zaposleni u izabranim malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije primenom Wilcoxon Signed Ranks testa, a dobijeni rezultati pokazuju da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti povećanja plate, što znači da postoji nesklad kod radnika između željenog i stvarnog uticaja u pogledu povećanja plate kao faktora motivacije, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti redovnosti plate, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu redovnosti plate, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti raspodele nagrada prema uloženom radu, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu raspodele nagrada prema uloženom radu, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne učešće u dobiti, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u učešću u dobiti, da postoji visoka

statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti dobrih menadžera, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa menadžera i zaposlenih, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti napredovanja, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu mogućnosti napredovanja, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti rada u timu, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu timskog rada, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu priznanja i pohvala za dobro obavljen posao, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti fleksibilnog radnog vremena, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu fleksibilnog radnog vremena, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadatah, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu jasnih i precizno definisanih radnih zadatah, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti kreativnosti i zanimljivosti posla, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu kreativnosti i zanimljivosti posla, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu posla koji je odgovorniji i predstavlja izazov, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti društvenog priznanja i statusa, što znači da postoji

nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu društvenog priznanja i statusa, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti posla koji doprinosi širem društvenom cilju, što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu posla koji doprinosi širem društvenom cilju, kao i da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...), što znači da postoji nezadovoljstvo radnika između željenog i stvarnog stanja u pogledu neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...), jer zaposleni smatraju da su neformalne aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) manje zastupljena mera motivacije od stvarno moguće i potrebne.

Dobijeni rezultati istraživanja pokazuju i da za najveći broj anketiranih radnika najvažniji faktor (od 14 ponuđenih odgovora) koji utiče na to da ne napuste trenutni posao je redovnost plate (465 radnika – 45,8%), a značajnije učešće ima i faktor visina zarada sa učešćem od 20,0% (203 radnika). Dobijenu rezultati su očekivani jer odražavaju nivo razvijenosti i poslovne perspektive anketiranih preduzeća i opšteg stanja (nestabilnosti i visoke nezaposlenosti u privredi). Takođe, relativno visoko učešće monetarnog faktora (visina zarada) ukazuje da su zarade u anketiranim preduzećima na relativno niskom nivou, a što je u skladu sa teorijskim očekivanjima i dokazima iz brojnih komparativnih istraživanja iz ove oblasti koje ukazuju na to da značaj nemonetarnih faktora raste sa zadovoljstvom monetarnim faktorima, pre svega visinom zarade. Takođe, najveći broj anketiranih radnika je zadovoljan (396 radnika – 39,0%) ili veoma zadovoljan (309 radnika – 30,4%) sadašnjim poslom što je u saglasju sa odgovorima iz prethodnog pitanja koje se odnosi na faktore koji najviše utiče na to anketirani radnici da ne napuste posao koji trenutno rade. Na kraju ovog dela istraživanja dobijeni su rezultati koji pokazuju da najveći broj anketiranih radnika smatra da je njihov trenutni posao stabilan (324 radnika – 31,9%) – ocena 4 na rastućoj skali od 1 do 5, što ne samo da je u saglasnosti sa odgovorima iz prethodna dva pitanja već i ih u velikoj meri i objašnjavaju, jer strah od gubitka posla i očekivanih teškoća kod novog zapošljavanja primoravaju zaposlene da stabilnost, odnosno redovnost zarada stave kao primarni faktor motivacije, što je karakteristično i očekivano ponašanje zaposlenih radnika u privredama u tranziciji poput Srbije.

Drugi deo istraživanja odnosi se na mišljenje menadžera o vrednovanju uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva poslom zaposlenih u njihovim malim i srednjim preduzećima koja posluju na jugu Srbije. Na anketni upitnik odgovorilo je 103 menadžera, što je u proseku 5 menadžera po preduzeću, pri čemu se broj odgovora po preduzeću kreće u rasponu od jedan do 20, pri čemu 54 menadžera je muškog pola (52,4%), a

49 menadžera je ženskog pola (47,6%), što odstupa od strukture anketiranih radnika gde dominiraju radnici ženskog pola. Starost anketiranih menadžera se kreće u rasponu od 26 do 77 godina, pri čemu je prosečna starost anketiranih menadžera 43 godina uz standardnu devijaciju od 10.77095. Prema obrazovnom nivou dominiraju menadžeri sa završenim fakultetom – osnovne ili master studije (VSS) (60 anketiranih menadžera - 58,3%), zatim menadžeri sa završenom četvorogodišnjom srednjom školom (25 anketiranih menadžera - 24,3%) i menadžeri sa završenom višom školom (VŠS) – dvoipogodišnje studije (11 anketiranih menadžera - 10,7%). Među anketiranim menadžerima su i tri doktora nauka, jedan magistar, jedan sa završenom visokom školom– trogodišnje strukovne ili akademske studije i dvojica sa završenom pecijalizacijom na osnovu stručnosti srednjeg obrazovanja (VKV). Najveći broj anketiranih menadžera ima radni staž od 5 do 15 godina (49 menadžera – 47,6%), a slede menadžeri sa radnim stažom od 15 do 25 godina (19 menadžera – 18,4%) i menadžeri sa radnim stažom preko 25 godina (18 menadžera – 17,5%), a dok je najmanje menadžera sa radnim stažom do 5 godina (17 menadžera – 16,5%).

Kod istraživanja važnosti (značajnosti) 7 izabranih faktora motivacije za zaposlene po mišljenju menadžera, dobijeni su sledeći rezultati: za 45 (43,7%) anketiranih menadžera visina prihoda kao faktor motivacije zaposlenih ima najveći značaj (ocena 5), da su uslovi rada su veoma značajan motivacioni faktor radnika izjavilo je 60 (58,3%) anketiranih menadžera, a 36 menadžera (35,0%) je ovaj faktor ocenilo kao značajan, odnos sa menadžerima (rukovodiocima, odnosno nadređenima) je značajan motivacioni faktor radnika po mišljenju 60 (58,3%) anketiranih menadžera, a 35 menadžera (34,0%) je ovaj faktor ocenilo kao značajan, odnos sa kolegama je značajan motivacioni faktor radnika za 68 (66,0%) anketiranih menadžera, a organizacija posla je značajan motivacioni faktor radnika po mišljenju 65 (63,1%) anketiranih menadžera, pri čemu je 30 menadžera (29,1%) ovaj faktor ocenilo kao značajan. Siguranost posla je značajan motivacioni faktor zaposlenih za 71 (68,9%) anketiranog menadžera, a poštovanje prava zaposlenih je značajan motivacioni faktor radnika po mišljenju 71 (68,9%) anketiranog menadžera, a 29 menadžera (28,2%) je ovaj faktor ocenilo kao značajan.

Rezultati zadovoljstvo (prisutnost) zaposlenih izabranim faktorima motivacije po oceni menadžera pokazuju da: 39 menadžera (37,9%) je izjavilo da smatraju da su radnici u njihovim preduzećima zadovoljni (ocena 4) visinom svojih prihoda, 50 (48,5%) anketiranih menadžera smatra da su radnici potpuno zadovoljni (ocena 5), a 44 (42,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni uslovima rada u preduzeću (ocena 4), 43 (41,7%) anketiranih

menadžera smatra da su radnici zadovoljni odnosom sa rukovodiocima (ocena 4 na skali od 1 do 5), a 42 (40,8%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni odnosom sa rukovodiocima u preduzeću (ocena 5 na skali od 1 do 5), 46 (44,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni odnosom sa kolegama (ocena 5), a 43 (41,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni odnosom sa rukovodiocima u preduzeću (ocena 4), 45 (43,7%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni organizacijom posla (ocena 4), a 35 (34,4%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni organizacijom posla u preduzeću (ocena 5), 56 (54,4%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni sigurnošću posla (ocena 5), 50 (48,5%) anketiranih menadžera smatra da su radnici veoma zadovoljni poštovanjem njihovih prava (ocena 5), a 38 (36,9%) anketiranih menadžera smatra da su radnici zadovoljni poštovanjem njihovih prava u preduzeću (ocena 4).

Statističko poređenje ocena menadžera o važnosti i prisutnosti izabranih faktora motivacije zaposlenima izvršeno je Wilcoxon Signed Ranks Testom i pokazuje da: postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti visine dohotka i zadovoljstvom visinom dohotka koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu visine zarada, da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti uslova rada i zadovoljstvom uslovima rada koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu uslova rada, da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti i zadovoljstva odnosa sa rukovodiocima koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu njihovog odnosa sa menadžerima, da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti i zadovoljstva odnosom sa kolegama koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu odnosa sa kolegama, da postoji statistička značajna razlika između ocene važnosti i zadovoljstva organizacijom posla koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu organizacije posla, da postoji statistička značajna razlika između važnosti visine i zadovoljstva sigurnošću posla koji zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu sigurnošću posla, da postoji statistička značajna razlika između važnosti i zadovoljstva poštovanjem prava koji

zaposleni radnici trenutno imaju, što značaji da menadžeri smatraju da postoji nezadovoljstvo zaposlenih između željenog i stvarnog stanja u pogledu poštovanja prava zaposlenih.

Kod istraživanja uticaja 19 izabranih faktora na povećanje nivoa zalaganja (motivacije) na poslu zaposlenih po oceni anketiranih menadžera dobijeni su sledeći rezultati: najveći broj (52 – 50,5%) anketiranih menadžera smatra da povećanje plate ima visoki značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu (ocena 5). Takođe, da visoki značaj za povećanje zalaganja na poslu ima redovnost plate misli 74 (71,8%) anketiranih menadžera, pravedna raspodela nagrada - 49 (47,6%) anketiranih menadžera, učešće radnika u dobiti - 38 (36,9%) anketiranih menadžera, postojanje dobrih menadžera - 47 (45,6%) anketiranih menadžera, mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima - 45 (43,7%) anketiranih menadžera, mogućnost napredovanja - 58 (56,3%) anketiranih menadžera, mogućnost timskog rada – 47 (45,6%) anketiranih menadžera, autonomija u obavljanju posla - 49 (47,6% - ocena 4) anketiranih menadžera, priznanja i pohvale za dobro obavljene posao - 55 (53,4% - ocena 5) anketiranih menadžera, mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja - 55 (53,4% - ocena 4) anketiranih menadžera, fleksibilno radno vreme - 41 (39,8%) anketiranih menadžera, više raspoloživog vremena za obavljanje poslova - 52 (39,8%) anketiranih menadžera, jasni i precizno definisani zadaci - 44 (42,7% - ocene 4 i 5 respektivno) anketiranih menadžera, kreativnost i zanimljivost posla - 54 (52,4% - ocena 5) anketiranih menadžera, posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov - 45 – 43,7% - ocena 4) anketiranih menadžera, društveno priznanje i status - 48 (46,6%) anketiranih menadžera, posao koji doprinosi širem društvenom cilju - 48 (46,6%) anketiranih menadžera, kao i da najveći broj (31 – 30,1%) anketiranih menadžera smatra da neformalne aktivnosti imaju značaj za povećanje zalaganja radnika na poslu.

Rezultati prisutnosti izabranih 19 faktora motivacije u malim i srednjim preduzećima prema oceni anketiranih menadžera pokazuju da najveći broj anketiranih menadžera (50 menadžera – 48,5%) smatra da se u njihovom preduzeću povećanje plate zaposlenima koristi kao motivacioni faktor (ocena 4). Slično tome, 76 menadžera (73,8%) smatra da se u njihovom preduzeću redovnost plate zaposlenima veoma koristi kao motivacioni faktor (ocena 5), 38 (36,9%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću pravedna raspodela nagrada zaposlenima veoma koristi, 34 (33,0%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću učešće u dobiti zaposlenih koristi (ocena 4), 48 (46,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću „dobri rukovodioci“ veoma koristi (ocena 5), 49 (47,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću mogućnost zaposlenih da iznesu svoje ideje pretpostavljenima veoma koristi, 45 menadžera (43,7%) anketiranih menadžera

smatra da se u njihovom preduzeću mogućnost napredovanja veoma koristi, 42 (40,8%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću rad u timu veoma koristi, 47 (45,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću autonomija u obavljanju posla zaposlenih koristi (ocena 4), 48 (46,6%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću priznanje i pohvala za obavljen posao koristi, 41 (39,8%) anketirani menadžer smatra da se u njegovom preduzeću mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja zaposlenih veoma koristi (ocena), 62 (60,2%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću fleksibilno radno vreme koristi i veoma koristi (ocene 4 i 5 respektivno), 41 (39,8%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću više raspoloživog vremena za obavljanje zadataka koristi kao motivacioni faktor (ocena 4), 44 (42,7%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću jasni i precizno definisani radni zadaci koriste, 36 (35,0%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću kreativnost i zanimljivost posla koristi, 46 (44,7%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov koristi, 36 (35,9%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću društveno priznanje i status koristi, 37 (35,9%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću posao koji doprinosi širem društvenom cilju koristi, kao i da najveći broj (27 menadžera – 26,2%) anketiranih menadžera smatra da se u njihovom preduzeću neformalne aktivnosti koriste kao motivacioni faktor.

Statističko poređenje ocene podsticajnog uticaja i prisutnosti faktora motivacije urađeno je na osnovu odgovora na 7. i 10. pitanje iz anketnog upitnika koji su popunili menadžeri u izabranim malim i srednjim preduzećima na jugu Srbije primenom Wilcoxon Signed Ranks testa, dobijeni rezultati pokazuju da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti povećanja plate, kao i da menadžeri smatraju da je povećanja plate bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti redovnosti plate, kao i da menadžeri smatraju da je za radnike redovnost plate važan motivator koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu, kao i da menadžeri smatraju da je uticaja i stvarna prisutnost pravedne raspodele nagrada prema uloženom radu bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti učešća zaposlenih u dobiti, kao i da menadžeri smatraju da je učešće zaposlenih u dobiti bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da ne postoji

visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti dobrih rukovodioca (menadžera), kao i da menadžeri smatraju da su dobri menadžeri važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, odnosno istovremeno za sebe smatraju da su dobri menadžeri, da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti iznošenja svojih ideja pretpostavljenima, kao i da menadžeri smatraju da je mogućnost iznošenja svojih ideja pretpostavljenima važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, odnosno da im zaposleni mogu izneti svoje ideje koje oni uvažavaju i prihvataju, da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti napredovanja, kao i da menadžeri smatraju da je mogućnosti napredovanja bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti rada u timu, kao i da menadžeri smatraju da je rad u timu važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti autonomije (nezavisnosti) u obavljanju posla, kao i da menadžeri smatraju da je autonomija (nezavisnost) u obavljanju posla važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti priznanja i pohvala za dobro obavljen posao, kao i da menadžeri smatraju da je priznanja i pohvala za dobro obavljen posao bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja, kao i da menadžeri smatraju da je mogućnosti profesionalnog i ličnog usavršavanja bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti fleksibilnog radnog vremena, kao i da menadžeri smatraju da je fleksibilno radno vreme bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova, kao i da menadžeri smatraju da je više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti jasnih i precizno definisanih radnih zadatah, kao i da menadžeri smatraju da su jasni i precizno definisani radni zadaci bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da postoji statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne kreativnosti i zanimljivosti posla, kao i da menadžeri smatraju da je kreativnost i zanimljivost posla bitan faktor motivacije zaposlenih i da je u

potrebnoj meri zastupljen u njihovom preduzeću, da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti poslova koji su odgovorniji i predstavljaju izazov za zaposlene, kao i da menadžeri smatraju da poslovi koji su odgovorniji i predstavljaju izazov za zaposlene važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, da ne postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti društvenog priznanja i statusa zaposlenima, kao i da menadžeri smatraju da su društvena priznanja i status važan motivator za radnike, koji je i u velikoj meri prisutan u njihovom preduzeću, da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti uticaja posla koji doprinosi širem društvenom cilju, kao i da menadžeri smatraju da je uticaj posla koji doprinosi širem društvenom cilju bitan faktor motivacije zaposlenih iako nije u toj meri zastupljen u njihovom preduzeću, kao i da postoji visoka statistička razlika između percepiranog uticaja i stvarne prisutnosti neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...), kao i da menadžeri smatraju da je uticaj neformalnih aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) bitan faktor motivacije zaposlenih iako je u manjoj meri zastupljen u njihovom preduzeću.

Rezultati istraživanja pokazuju da je najveći broj 58 (56,3%) anketiranih menadžera izjavilo je da je zadovoljno trudom i zalaganjem radnika u njihovom preduzeću (ocena 4). Značajan broj (23 menadžera – 22,3%) izjavilo je da je delimično zadovoljno (ocena 3), a 18 menadžera (17,5%) da je veoma zadovoljno (ocena 5) trudom i zalaganjem radnika, za razliku od četiri menadžera koji su izjavili da su nezadovoljni (3 menadžera – 2,9%) i veoma nezadovoljni (1 menadžer – 1,0%) trudom i zalaganjem radnika u njihovom preduzeću.

Takođe, najveći broj 82 (79,6%) anketiranih menadžera izjavilo je da je zadovoljno i/ili veoma zadovoljno prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini (ocene 4 i 5 respektivno). Značajan broj (19 – 18,4%) menadžera izjavilo je da je delimično zadovoljno (ocena 3), a dva menadžera (1,9%) da je nezadovoljno (ocena 2) prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini. Ni jedan menadžer nije izjavio da je veoma nezadovoljan (ocena 1 na rastućoj skali od 1 do 5) prihodima koje je njihovo preduzeće ostvarilo u prošloj godini.

Rezultati dobijeni analizom odgovora zaposlenih i menadžera o vrednovanje uslova rada i faktora koji utiču na povećanje stepena zalaganja i zadovoljstva zaposlenih poslom potvrđuju drugu polaznu pretpostavku (hipoteza H2) da motivisanje zaposlenih ima pozitivan uticaj na performanse poslovanja i zadovoljstvo zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije, kao i treću polaznu pretpostavku (hipoteza H3) da nemonetarni podsticaji su važan faktor motivisanja zaposlenih u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije, ali ne i četvrtu

polaznu pretpostavku (hipoteza H4) da mala i srednja preduzeća sa juga Srbije u dovoljnoj meri koriste nemonetarne podsticaje kao faktor motivacije zaposlenih.

Dobijeni rezultat je u skladu sa teorijskim pretpostavkama i većinom rezultata sličnih istraživanja. Rezultati, takođe pokazuju da postoji veliko podudaranje u pogledu ocene zaposlenih i menadžera o ulozi i značaju nemonetarnih podsticaja u motivisanju radnika, ali i da postoji značajno razilaženje u pogledu stvarne primene nemonetarnih podsticaja u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije, jer za razliku od menadžera koji u najvećoj meri smatraju da su nemonetarni podsticaji u dovoljnoj meri prisutni u njihovim preduzećima, zaposleni radnici smatraju da nivo nemonetarnih podsticaja treba značajno povećati kako bi oni dali željeni efekat na povećanu motivisanost zaposlenih radnika u ovim preduzećima.

Rezultati istraživanja sprovedenih u okviru doktorske disertacije su pokazali da zaposleni cene i vrednuju nemonetarne podsticaje i žele da im preduzeće pruži razne vrste takvih podsticaja. Takođe, rezultati su pokazali da su zaposleni lojalni preduzeću uprkos mišljenju da preduzeća nedovoljno primenjuju nemonetarne podsticaje kako bi ih motivisali. Zalaganje zaposlenih u velikoj meri zavisi od faktora kao što su stavovi i mišljenje koje imaju o preduzeću. Koristeći nemonetarne podsticaje, menadžeri mogu stvoriti pozitivne stavove i ponašanje zaposlenih. Nemonetarni podsticaji pružaju zaposlenima visok osećaj stabilnosti i sigurnosti zapošljavanja i osećaj pripadanja. Kada zaposleni iskuse te osećaje postaju motivisaniji i verniji preduzeću.

Nemonetarni program podsticaja je očigledna situacija koja donosi koristi i preduzećima i zaposlenima. Ovi podsticaji ne samo da povećavaju motivaciju i angažovanje zaposlenih, već donose korist preduzećima kroz niže troškove i bolje poslovne performanse. Međutim, obim i vrsta nemonetarnih podsticaja može se značajno razlikovati u zavisnosti od percepcije zaposlenih i menadžmenta u vezi sa svrsishodnosti, vrstom i obimom ovih podsticaja. Zato menadžeri moraju biti pažljivi u odnosu na način na koji zaposleni percipiraju pravičnost postojećih planova podsticaja, pravednost programa nagrađivanja, diskrecije rukovodstva i sveukupnu organizacionu kulturu. Percepcije zaposlenih u vezi sa ovim oblastima mogu uticati na uspeh nemonetarnih podsticaja kao motivatora.

Kako postoji različita percepcija između zaposlenih i menadžmenta o tome kako se ciljevi preduzeća trebaju postići i što menadžment i zaposleni daju različitu važnost mnogim

motivacionim podsticajima²⁹⁸ od vitalne je važnosti da menadžment preduzeća kod odlučivanja o podsticajima uzme u obzir lične karakteristike zaposlenih u pogledu njihovih različitim želja, zahteva i potreba. Zaposleni su ohrabreni ili motivisani potrebama koje se mogu zadovoljiti i postoje varijacije među osobama u pogledu njihovih specifičnih uslova, morala i filozofije, obrazovanja, ponašanja, radnog iskustva, itd. Zato je neophodno da kroz interno i eksterno istraživanje uticaja nemonetarnih podsticaja se izbegne pogrešno sagledavanje svrsishodnosti i pravičnosti dodeljenih podsticaja, pažljivo administriranje nagrađivanja kako bi se izbeglo uočene nepravde, dobra komunikacija na relaciji menadžment zaposleni kako bi se zaposleni obavestili o vrsti, svrsishodnosti i obimu nemonetarnih podsticaja i dr.

Na osnovu teorijskih sagledavanja i rezultata sprovedenih istraživanja, osnovni zaključak doktorske disertacije je da su efikasna i konkurentna mala i srednja preduzeća od ključne važnosti za jug Srbije, a da njihov razvoj značajno zavisi od nivoa motivisanosti zaposlenih koji je u velikoj meri određen uspešnosti primene nemonetarnih podsticaja. Ovaj zaključak potvrđuju rezultati istraživanja koji pokazuju da priznanja, obuke, nagrade, podsticaji i drugi oblici nemonetarnih podsticaja utiču i doprinose boljem uspehu preduzeća jer direktno utiču na motivaciju zaposlenih. Na osnovu toga mogu se izvući određene preporuke:

- preduzeća treba da planiraju i dodeljuju odgovarajuće nemonetarne podsticaje za svoje zaposlene,
- preduzeća treba pravilno da analiziraju efekte nemonetarnih podsticaja na efikasnost poslovanja preduzeća i motivisanost zaposlenih,
- pri dizajniranju programa podsticaja menadžeri moraju imati u vidu različite karakteristike zaposlenih u pogledu njihovih različitim želja, zahteva i potreba,
- interesi i potrebe pojedinih radnika mogu biti zadovoljeni upotrebom raznovrsnih nemonetarnih poticaja,
- nemonetarni podsticaji treba da budu izvesni i predvidivi što se može postići tako što se unapred odredi vremenski interval u godini za dodelu nagrada i priznanja zaposlenima (poželjno je da to ne bude jednom godišnje, nego npr. na kvartalnom nivou) kako bi se zaposleni motivisali da se angažuju unutar preduzeća na duži vremenski period.

²⁹⁸ Arnolds, C.A., Venter, D. J. (2007). The Strategic Importance of Motivational Rewards. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University.

- višak, nepravedno dodeljeni, kao i neadekvatni nemonetarni podsticaji takođe mogu biti štetni za preduzeće, jer se mogu povećati lažne potrebe zaposlenih i/ili stvoriti nerealna očekivanja, kao i osećaj nepravde i diskriminacije,
- mora postojati ravnoteža u vrsti, obimu i dinamici dodele nemonetarnih podsticaja, pri čemu ni jedan oblik nemonetarnih podsticaja ne treba biti zanemaren.

13. LITERATURA

1. Abdullah, A.A., (2013). Relationships of Non – Monetary incentives, Job satisfaction and employee job performance, 2, (4).
2. Abdullah, A.A., Wan, H.L., (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), pp. 1085-1091.
3. Abhijit, V.B., Dufl, E., (2014)“Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program.” *Review of Economic Studies*, 81 (2), pp. 572–607.
4. ACCA, (2010), Accelerating Recovery: Promoting the SME Sector’s Role in Rebuilding Prosperity in the UK. http://www.accaglobal.com/pubs/general/activities/library/small_business/sb_pubs/tech-tp-ar.pdf, pristupljeno: 02. juna 2019. godine
5. ACCA, (2010), Beyond the Equality Bill: Embedding Equality and Diversity in SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants, http://www.accaglobal.com/pubs/general/activities/library/small_business/sb_pubs/tech-tpbeb.pdf
6. ACCA, (2010). Accountants for business, Small business: a global agenda, The Association of Chartered Certified Accountants, www.accaglobal.com/accountants_business
7. Acs, Z., Parsons, W., Stacy, S. (2008), High-impact Firms: Gazelles Revisited, SBA Office of Advocacy. <http://www.sba.gov/advo/research/rs328tot.pdf>
8. ADB, (2009). ‘Enterprises in Asia: Fostering Dynamism among SMEs’, in Asian Development Bank (2009) (ed.) Key Indicators for Asia and the Pacific 2009. Asian Development Bank http://www.adb.org/documents/books/key_indicators/2009/pdf/Key-Indicators-2009.pdf
9. ADB, (2013). Asia SME Finance Monitor 2013. Manila. Asian Development Bank, <http://www.adb.org/publications/asia-sme-finance-monitor-2013>.
10. Adžes I., (1994), Životni ciklus preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim, Novi Sad, Prometej
11. Adžes I., (2004), Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Novi Sad, ASEE books

12. Aktar, S., Sachu, M.M., Ali, M.E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks in Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), pp. 9-15.
13. Al-Wathnani, A.M.G., (1998). Impact of incentives on the efficiency of work performance and job satisfaction in security organizations. (Master Thesis). Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
14. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York
15. Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
16. Arnolds, C.A., Venter, D.J. (2007). *The Strategic Importance of Motivational Rewards*. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University.
17. Arowomole, K.A. (2000). *Modern business management (Theory and Practice)*. 1st Edition. Sango-Ota, Ogun State: Ade-Oluyinka Commercial Press.
18. Aseem, G., Suominen, K., (2014). 2014 Summary – State of SME Finance in the United States, White Paper, Trade Up. http://www.growadvisors.com/uploads/2/7/9/9/27998715/state_of_sme_fiance_in_the_united_states_-tradeup_2014.pdf.
19. Atack, J. (1986). “Firm Size and Industrial Structure in the United States During the Nineteenth Century.” *Journal of Economic History*, 46 (June): 463-75.
20. Autio, E. (2007), 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship. <http://www.gemconsortium.org/download/1283984972522/GEM%20High%20Growth%20Report%202007b.pdf>
21. Avlijaš, R., (2008), *Menadžent i preduzetništvo malih i srednjih preduzeća*, Beograd, Singidunum
22. Ayyagari, M., Beck, T., Demirguc-Kunt, A (2003), ‘Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database’ World Bank Policy Research Working Paper no. 3127. http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID636547_code254274.pdf?abstractid=636547&mirid=1
23. Bagraim, J., Cunnington, P., Portgieter, T., Viedge, C. (2007). *Organizational Behavior a Contemporary South African Perspective*. Pretoria: Vanschaik Publishers.
24. Bagraim, J., Cunnington, P., Portgieter, T., Viedge, C. (2007). *Organizational Behavior a contemporary South African Perspective*. Pretoria: Vanschaik Publishers.

25. Bahtijarević-Šiber F.,(1999), Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
26. Ballantyne, D., Christopher, M., Payne, A. (2003). Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward. Marketing Theory. 3. pp. 159-166.
27. Banham, H., He, Y. (2009), 'SME Governance: Converging definitions and expanding expectations' Presentation to the 9th Annual Clute International Business and Economic Research Conference, Las Vegas, [http://www.okanagan.bc.ca/Assets/Departments+\(Administration\)/Public+Affirs/Insid e+OC/16Mar2010/sme.pdf](http://www.okanagan.bc.ca/Assets/Departments+(Administration)/Public+Affirs/Insid e+OC/16Mar2010/sme.pdf)
28. Barjaktarović, L., Jović, Z., Milojević, M. (2013). Poslovne finansije, Beograd: Univerzitet Singidunum
29. Baron, R.A. (1983). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
30. Bart, V.A., Monnikhof, E. (1996). Size Distribution of Output and Employment: A Data Set For Manufacturing Industries in Five OECD Countries, 1960s-1990. Economics Department Working Paper, No. 166. Paris.
31. Bateman ,T.S., Snell, F. (2007). Management, Leading and collaborating in a competitive world. McGraw-Hill: Boston.
32. Bates, S. (2006). Top Pay for Best Performers. Annual Editions. Human Resourcing, 31, pp. 130-134.
33. Batini, N. Young-Bae, K., Lotti, E. (2010), 'Informal Labour and Credit Markets: A survey'. IMF Working Paper No. 10/42. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp1042.pdf>, , pristupljeno: 14. maja 2019. godine
34. Beck, T., Demirguc-Kunt, A and Levine, R. (2005), 'SMEs, Growth and Poverty: Cross-country Evidence', Journal of Economic Growth, 10:3. <http://center.uvt.nl/staffbeck/publications/obstacles/crosscountry.pdf>
35. Binder, A. at al., (2009), Best Practice in SME (Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM), Center for Corporate Governance).
36. Bitel L.,(1997), Liderstvo – stilovi i tehnike upravljanja, Beograd, Clio
37. Blackburn, R., at al. (2008), Growth Challenges for SMEs – a UK-US Comparative Study, ([UK] Department for Business, Innovation and Skills). www.bis.gov.uk/fies/fie49983.doc
38. Blanšar, K. I O Konor, M. (2003), Upravljanje putem vrijednosti, Novi Sad, Prometej

39. Block, J. H., Thurik, R. and Zhou, H., (2009) 'What Turns Knowledge into Innovative Products? The Role of Entrepreneurship and Knowledge Spillovers' Erasmus Research Institute of Management Report Series, Research in Management. <http://hdl.handle.net/1765/16769>
40. Bolton, J. E. (1971) Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, Cmnd. 4811, London, HMSO.
41. Bosma, N. and Levie, J. (2010), Global Entrepreneurship Monitor: 2009 Executive Report. <http://www.gemconsortium.org/download.asp?fi=1055>
42. Boston, J., Martin, J., Pallot, J. and Walsh, P. (1996), Public Management: The New Zealand Model. Oxford University Press: New York
43. Brown, J.S., Eisenhardt, K.M. (1998), Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos, Boston: Harvard Business School Press
44. Brown, R., (2006), Grupni procesi: Dinamika unutar grupa, Jastrebarsko, Naklada Slap
45. Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. SPEA Honors Thesis Spring 2012
46. Cartwright, D., Zander, A. (1960) Group Dynamics Research and Theory. 2nd Edition, Harper & Row, Evanston
47. Carver, C.S., Scheier, M.F. (1998). On the self-regulation of behavior, New York: Cambridge University Press.
48. Ceranić, S., (2004), Menadžment u malim i srednjim preduzećima, Beograd, Fakultet za menadžment MSP
49. Chandler, D. (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge: Harvard University Press.
50. Chandran, E., (2004). Research Methods: A Quantitative Approach with Illustrations from Christian Ministries, Daystar University
51. Chiara, C., Gal P.N., Menon, C. (2014). The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries. Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 14. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development. Available from <http://dx.doi.org/10.1787/5jz417hj6hg6-en>.
52. Chrysostome, E., Rosson, P. (2004), 'The Internet and SMEs' Internationalisation: Promises and illusions', paper presented to the Administrative Sciences Association of Canada Conference, Quebec, June 2004 <http://citt.management.dal.ca/Files/pdf/s/DP-194.pdf>
53. Cole, G.A. (2002). Personnel and Human Resource Management, 5th Edition.

54. Colin, B., Gerard, B., David, M., & Robert, B. (2005). *Enterprises Development: The Challenges of Starting, Growing and selling Businesses*. London: Thomson Learning Publisher
55. Cooper, D., Schinder, P. (2007). *Business Research Methods (8th Ed.)*. New Delhi: Tata McGraw hill.
56. Čizmić, S., Kondić, V. (Eds.) (2003). *Psihologija rada u formuli uspeha organizacije*, Beograd, Centar za primenjenu psihologiju
57. Danilović, G., Grković i A., Žegarac, (2003), *Biznis inkubatori*, Beograd, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća
58. Darren, L.R, Conrad, L. (2009), *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*, Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
59. Delany, K., Turvey, S. (2007). *Competing in the Race for Talent*. *People Dynamics*, 22(1).
60. Delic, A., et al., (2014). *The Monetary and Non-Monetary Incentives Impact on Job Satisfaction: Evidence from Bosnia and Herzegovina Banking Sector*. *Proceedings of Annual Paris Business and Social Science Research Conference*. Raspoloživo na: http://www.wbiworldconpro.com/uploads/paris-conference-2014-august/banking/1407134765_608-Amela.pdf, pristupljeno: 15. februara 2018. godine.
61. Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžementa ljudskih resursa*, Beograd, Data Status
62. DHL (2013). *Internationalization – a driver for business performance*. Available from http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/press/publication/dhl_research_internationalization_report.pdf.
63. Di Giovanni, J., Levchenko, A. A. and Rancière, R. (2010), 'Power Laws in Firm Size and Openness to Trade: Measurement and Implications', *IMF Working Paper No. 10/109*. <http://www.romainranciere.com/research/trade.pdf>
64. Diener, E., Biswas-Diener, R. (2002). *Will money increase subjective well-being?* *Social Indicators Research*, 57(2), pp. 119-169.
65. Dulanović Ž., Ondrej J., (2002), *Organizaciona struktura – metode i modeli*, Beograd, FON
66. Đorđević-Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžementa ljudskih resursa*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
67. Đurić Z., (2004), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Priština, Ekonomski fakultet

68. EIM (2010), Internationalisation of European SMEs. Business and Policy Research, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/fies/support_measures/internationalisation/internationalisation_sme_fial_en.pdf
69. EIU, (2010) SMEs in Japan. A new growth driver?, Economist Intelligent Unit London: EIU.
70. Ellis, L., Pennington, S. (2004). Should leaders have Tasks or Fangs? *Management Today*, 20, pp. 9-10.
71. Enright, M.J. (1995). "Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries." In *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, ed. Naomi R. Lamoreaux and Daniel M. G. Raff. Chicago: University of Chicago Press. Pp. 103-42.
72. Enyia, C. D. (2015). Compensation strategies and job mobility in fast-food restaurants in PortHarcourt. *International Journal of Management Sciences* 6(6), pp. 316-325.
73. Ergas, H. and Orr, J. (2007), SME Trends and Achievements. http://www.telstrabusiness.com/business/ShowDoc?nodePath=%2FBEA+Repository%2FResources%2FPress+Releases%2FPDF_SMETrendsAndAchievements//binaryandversionId=2
74. European Commission. (2018). Annual Report of European SMEs 2017-2018. SMEs growing beyond borders. (K. Hope, Ed.). Luxembourg: European Commission
75. European Commission, (2005), The new SME definition User guide and model declaration, Enterprise and Industry Publications
76. European Parliament (2006), 'Resolution on Small and Medium-sized Enterprises in the Developing Countries (2005/2207(INI))', Official Journal of the European Union, C298 E/171, December. <http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2006:298E:SOM:EN:HTML>
77. Fernandez, E. (2010), '2009 economic crisis: Lessons for Singapore SMEs.' Presentation to the ACRA Essentials for Business Seminar, Singapore, March. http://www.acra.gov.sg/NR/rdonlyres/AD1D18F4-13B4-4D97-96F9-D90EC0548821/14522/03_DPINFO_EFB_24032010_Final_CommercialConfidential.pdf
78. Franceško, M., (2000), Socijalno-psihološki činioci stila rukovođenja u preduzeću, Doktorska disertacija Univerzitet u Novom Sada, Filozofski Fakultet
79. Franceško, M. (2003). Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment. Prometej

80. Franceško, M. (2013). *Socijalna psihologija organizacije: kako voditi organizaciono ponašanje*. Monografija, Novi Sad
81. Franceško, M. (2015), *Socijalna psihologija organizacije*, Fakultet za pravne i poslovne studije Lazar Vrkatić, Novi Sad
82. Franceško, M., Mirković, B. (2007) *Organizaciono ponašanje - Moć poznavanja organizacionog ponašanja*, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka
83. Frank, F.D., Finnegan, R.P., Taylor, C.R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27 (3), pp.12-25.
84. Frese, M., Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271-340). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
85. Gabriel, M. (2010). 6 Non-Monetary Rewards that Motivate Employees. 1-4
86. Gilbert, D. (2012), *Retail Marketing Management*, Harlow, England, Pearson Education Limite
87. Gimeno, J., et al. (1997), 'Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms' *Administrative Science Quarterly*, 42: 4.
88. Goleman, D., (2000), *Emocionalna inteligencija u poslu*, Zagreb, Mozaik knjiga
89. Grainer, L., (1972), *Evolution and revolutionals organizational grow*, Harward business Review, Jul-Avgust
90. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 9th Edition. Canada: South-Western.
91. Grupa autora, (2002), *Analiza razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u Srbiji*, Republički zavod za razvoj, Republička agencija za razvoj MSPP, Beograd., str. 10-12
92. Hall, C. (2007), 'When the Dragon awakes: Internationalisation of SMEs in China and implications for Europe', *CESI Forum*, 8: 2. <http://www.ifo.de/pls/guestci/download/CESifo%20Forum%202007/CESifo%20Forum%202/2007/forum2-07-focus5.pdf>
93. Handy, C., (1996), *Bogovi menadžementa*, Zelnidž, Beograd
94. Hansen, M., Birkinshaw, J. M., (2007), *The Innovation, Value Chain*, Harvard Business Review, 85(6)

95. Harunavamwe, M., Kanengoni, H., (2013). The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on motivation among Lower Level Employees in Selected Retail Shops. *African Journal of Business Management*, 7 (38), pp. 3929-3935.
96. Harunavamwe, M., Kanengoni, H., (2013). The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on Motivation among Lower Level Employees in Selected Retail Shops. *African journal of business management*, 7(38), pp. 3929-3935
97. Harvie, C., (2015). SMEs, Trade and Development in South-east Asia. ITC Working paper. Geneva: International Trade Centre.
98. Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1982), *Management*, Addison-Wesley Publishing Company.
99. Higgins, J.M. (1994). *The Management Challenge*. (2nd Ed.). New York: Macmillan.
100. IASB, (2009), *IFRS for SMEs*, International Accounting Standards Board. <http://eifrs.iasb.org/eifrs/sme/en/IFRSforSMEs2009.pdf>
101. IFC, (2013). *Closing the credit gap for formal and informal micro, small, and medium enterprises*. International Finance Corporation Washington, D.C. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/24162672/closing-credit-gap-formal-informal-micro-small-medium-enterprises>.
102. Imbahale, N.I. (2016). *Effects of Non-Monetary Rewards Towards Employee Motivation*. Master of Human Resource Management of the Open University of Tanzania
103. Isaković, S., (2015), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Zenica, Univerzitet u Zenici Ekonomski Fakultet
104. ITC SME Competitiveness Surveys, <http://www.intracen.org/sme/cs/>
105. ITC, (2015), *50 Years of Unlocking SME Competitiveness: Lessons for the Future*, International Trade Center Geneva: ITC.
106. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2008). *Organizational behavior and management* (8th ed). McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, Boston
107. Ivancevich, M.J.,(2007), *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill,
108. Jaja, S.A. (2003). *Praxis of work behavior*. Ikeja: Pinnacle Publishers.
109. Janićijević, N., (1997), *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd
110. Jasra, J.M. et al. (2011), *Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises*, *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), Research

- Department, Hetauda School of Management and Social Sciences (HSMSS), Hetauda, Makwanpur, Nepal, p. 275
111. Jaw, Y., Chen, C. (2006) 'The Influence of the Internet on the Internationalisation of SMEs in Taiwan', *Human Systems Management*, 25: 3, September.
112. Jeamu, L., Kim, Y., Lee, Y. (2008). A web-based program to motivate underachievers learning number sense, *International Journal of Instructional Media*, 35 (2), pp.185–194.
113. Jeffrey, S.A. (2002). The benefits of tangible non-monetary incentives. University of Chicago, pp. 702-777.
114. Johannisson, B. (2009), 'Globalisation as a Generic Entrepreneurial Activity', in A. Lundström (2009) (ed.), *The Role of SMEs and Entrepreneurship in a Globalised Economy*, Expert Report No. 34 to Sweden's Globalisation Council. <http://www.regeringen.se/content/1/c6/12/58/93/d614cc47.pdf>
115. Jokić, D., (2010), *Trgovačko preduzetništvo*, Užice, NIC
116. Jokić, D., Kalač, B. i sar., (2010), *Finansijske strategije*, Beograd, Beogradska poslovna škola
117. Jones, E. (1955). *The Life and Work of Sigmund Freud*, 2., New York: Basic Books.
118. Joshua, A., Quartey, P. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, vol. 39, pp. 218–228
119. Jovanović P., (2005), *Menadžment – teorija i praksa*, Beograd, FON
120. Jovanović, N. (1997), *Organizaciona kultura*, ULINEX, Novi Sad,
121. Jovanović, P., (2004), *Upravljanje projektom*, Beograd, Grafoslog
122. Kahn, R.L., Katz, D. (1952). Leadership practices in relation to productivity and morale, Institute for Social Research, University of Michigan
123. Kalač, B., (2015), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Novi Pazar, Univerzitet u Novom Pazaru
124. Kalač, B., Jokić, D. (2010), *Preduzetništvo*, Internacionalni univerzitet u Novom Pazaru
125. Kanjevac, M., (1989), *Poslovne finansije*, Beograd, Beogradska poslovna škola,
126. Kapetanović, A., (2012), *Stavovi zaposlenih prema neposrednim rukovodiocima*, Završni rad, Katedra za poslovnu psihologiju, Novi Sad, FPPS Lazar Vrkatić
127. Kasser, T., Ahuvia, A. (2002). Materialistic Values and Well-Being in Business Students. *European Journal of Social Psychology*, 32, 137-146.

128. Kepner, K. (2003). *The Role of Monetary and Non Monetary Incentives in the Work Place as Influenced by Career Stage*. Gainesvills: USA
129. Kinghorn, J.R., Nye J.V. (1996). "The Scale of Production in Western Economic Development: A Comparison of Official Industry Statistics in the United States, Britain, France, and Germany, 1905-1913." *Journal of Economic History*, 56, pp. 90-112.
130. Klapper, L.F., at al., (2008) World Bank Group Entrepreneurship Survey: The Impact of Modernized Business Registries (2008). Kauffman Foundation Other Research.
131. Koed, M.T., Servais, P., (1997). The Internationalisation of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, vol. 6, No. 6, pp. 561–583.
132. Koellinger, P. D. and Thurik, A. R. (2009), 'Entrepreneurship and the Business Cycle', Tinbergen Institute Discussion Paper 2009-032/3. http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1403867_code356671.pdf?abstractid=1403867&mirid=1
133. Koshy, P. and Prasad, V., N., (2007), 'Small and Micro Enterprises: A Tool in the Fight against Poverty', University of Munich Personal RePec Archive Paper no. 22827. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22827/1/MPRA_paper_22827.pdf
134. Koter, P. Dž.,(1998), *Vođenje promene*, Beograd, Želind
135. Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Technique's*, 2nd Ed., New Delhi: New Age International limited.
136. Kotler, Ph., (1999), *Marketing Management*, Prentice Hall Canada Inc.
137. Kozmetsky, G. (1986), 'The Public's Definition of Small Business', *Journal of Small Business Management*, 24.
138. Kreč, D., Kračvild, R.S., Balaki, I.L. (1972), *Pojedinac u društvu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
139. Krstić. D., (1988), *Psihološki riječnik*, Beograd, IROVuk Karadžić
140. Kube, S., Maréchal, M. A., Puppe, C., (2006). Putting Reciprocity to Work - Positive versus Negative Responses in the Field. Economics Discussion Paper No. 2006-27 University of St. Gallen.
141. Kube, S., Maréchal, M. A., Puppe, C., (2008). The Currency of Reciprocity. Gift-Exchange in the Workplace. Working paper, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
142. Kukoleča, M., (1986), *Organizaciono –poslovni leksikon*, Beograd, Izdavačka radna organizacija, Rad

143. Kulić, Ž., Vasić, M., (2007). Menadžment ljudskih resursa, "Zavod distrofičara" Banja Luka
144. Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M., (2004). Entrepreneurship: Theory, Process, Practice
Mason, Ohio: Thomson South Western
145. Lamoreaux R.N., at al. (2003). "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New
Synthesis of American Business History." *American Historical Review*, 108 (April):
404-33.
146. Lamoreaux, N.R. (1985). *The Great Merger Movement in American Business, 1895-
1904*. New York: Cambridge University Press.
147. Landy, F. J., Conte, J. M. (2009). Work in the 21st Century: An Introduction to
Industrial and Organizational Psychology. 3rd Edition. USA: John Wiley.
148. Langton, N., Robbins, S. (2007). Organisational Behavior Concepts, Controversies
and Application. Toronto, Ontario: Pearson Prentice Hall.
149. Lazear, E.P. (1986). Salaries and Piece Rates, *Journal of Business*, 59, pp. 405-431.
150. Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic
Review*, 90, pp. 1346-1361.
151. Lescure, M. (1999). "Small- and Medium-Size Industrial Enterprises in France, 1900-
1975." In *Small Firms, Large Concerns: The Development of Small Business in
Comparative Perspective*, ed. Konosuke Odaka and Minoru Sawai. Oxford: Oxford
University Press. pp. 140-67.
152. Levi - Jakšić, M., Komazec, G., (2008), Menadžment operacija, Beograd, Megatrend
univerzitet
153. Levine, R. (2005), 'Should Governments and Aid Agencies Subsidize Small Firms?'
Paper presented to the Brookings Blum Roundtable: The Private Sector in the Fight
Against Global Poverty, August.
[http://www.econ.brown.edu/fac/Ross_Levine/Publication/Forthcoming/Aspen_RL_sm
all_fims.pdf](http://www.econ.brown.edu/fac/Ross_Levine/Publication/Forthcoming/Aspen_RL_sm
all_fims.pdf)
154. Levy, M., Poweoo, Ph. (2004). Strategies for Growth in SMES - The Role
of Information and information Systems; Elsevier Limited, Oxford
155. Likert, R. (1967) *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
156. Lim, H., Kimuna, F. (2009), 'The Internationalisation of SMEs in Regional and Global
Value Chains'. Paper presented at the LAEBA Fifth Annual Conference, Singapore,
[http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/i_Foro_LAEBA_2009_07
01_LimKimura.pdf](http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/i_Foro_LAEBA_2009_07
01_LimKimura.pdf)

157. Lindner, J.R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36 (3)
158. Lloyd-Jones, R., Le Roux, A.A. (1980). The Size of Firms in the Cotton Industry: Manchester 1815–41, *Economic History Review*, vol. 33, No. 1, pp. 72 - 82.
159. Lucky, E.O. (2012). Is Small and Medium Enterprise (SME) and Entrepreneurship? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 341-352
160. Lumumba, P. (2012). An Assessment Of The Effectiveness Of Non-Monetary Incentives In Motivating Sacco Society Staff: A Case Study Of Front Office Savings Accounts Workers In Nairobi County. A Research Project Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment for the Requirements of the Master of Business Administration Degree of Kabarak University.
161. Lunenburg F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, And Administration*, 15(1), pp. 1-6.
162. Luthans, F. (1998). *Organisational Behavior*. Singapore: McGraw Hill.
163. Macura, R., (2007), Značaj klasterizacije za povećanje konkurentnosti preduzeća, *Novi Sad, LIDER – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, broj 2
164. Magdalenić, I. (1972). Dejvid Kreč, Ričard S., Kračfild, Igerton L. Balaki, Pojedinač u društvu (Udžbenik socijalne psihologije). *Revija za sociologiju*, 2 (2-3), 151-152.
165. Mahate, A., (2015). SME Competitiveness: A Development Perspective of GCC Countries. ITC Working paper. Geneva: International Trade Centre.
166. Marković, M., (2000), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd, Fakultet za internacionalni Menadžment
167. Mathews, S.W. and Healy, M.J. (2007), 'The Internet and Information Capability Reduces Perceived Risk of Internationalisation: An Australian SME Perspective', *International Journal of Organisation Behaviour*, 12: 1.
168. Mathios, L. (1988). Education, variation in earnings, and non-monetary compensation. *The Journal of Human Resources*, 24, pp.457-468.
169. McCormick, D., (1993). Risk and Firm Growth: The Dilemma of Nairobi's Small-scale Manufacturers. IDS Discussion Paper, No. 291. Nairobi: University of Nairobi, Institute for Development Studies. Available from http://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/123456789/770#.Vcn94_mqpBc.

170. McKenna, M. (2006), "Collective Responsibility and an Agent Meaning Theory" *Midwest Studies in Philosophy*, 30, pp. 16-34.
171. McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
172. Meghana, A., Demirgüç-Kunt, A., Maksimovic, V. (2011). *Small vs. young Firms across the World*. Policy Research Working Paper, No. 5631. Washington, D.C.: World Bank. Available from <http://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/1813-9450-5631>.
173. Mekheti E., Sevidž R., (2004), *Adižesov bukvar za preduzetnike – priča o pet preduzeća*, Novi Sad, Adizes Southeast Europe
174. Mikić, A., (2012), *Poslovna etika*, Užice, NIC
175. Milićević, V. (2002), *Međunarodni menadžment – novije tendencije*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
176. Milićević, V., (2001), *Strategijsko poslovno planiranje – menadžment pristup*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
177. Milisavljević, M., (2005), *Savremeni strategijski menadžment*, Beograd, Megatrend univerzitet
178. Minai, M.S., Olusegun E.O., Lucky, I. (2011), *The moderating effect of culture on small firm performance: Empirical evidence*, *European Journal of Social Sciences* 23(3), Victoria Mahé Seychellesp. 418-431
179. Minić, S., (2008), *Virtuelizacija menadžmenta biznisa*, Novi Sad, LIDER – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, broj 3 januar/februar, Cekom d.o.o.
180. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
181. Mitchell, J. (2002). *Looking After Ourselves: An Individual Responsibility?* *Journal of the Royal Society for Health*, 4, pp. 169-173.
182. Mitchell, T.R., Mickel, A.E. (1999). *The meaning of money: An individual – difference perspective*. *Academy of Management Review*, 3, pp. 568 – 578.
183. Mitrić-Aćimović, D., Vujić, D., Dostanić, J. (2012). *Relacija shvatanja o ljudskoj prirodi i radu i preferencije stila rukovođenja*. *Primenjena psihologija* 5(4), 375 - 392.
184. Mokyr, J. (2001). *The rise and fall of the factory system: technology, firms and households since the Industrial Revolution*. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, vol. 55, No 1. pp. 1-45.
185. Morrel, D.M. (2011). *Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives*. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), pp. 318–323

186. MSME, (2010), Annual Report 2009/10. Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises, India, http://msme.gov.in/MSME_AR_ENG_2009_10.pdf
187. Mušić, M.A. (2014). Određenje dizajna i njegovih pojavnih oblika. Zbornik radova Akademije umetnosti, (2), 58-68.
188. Nel, P.S., et al., (2001). Human Resources Management. Cape Town: Oxford University Press.
189. Nelson, B. (2004). Formal recognition programs do not work. *Industrial and Commercial Training*, 36(6/7), p. 243.
190. NESTA, (2009), The Vital 6 Per Cent: Research Summary, National Endowment for Science, Technology and the Arts (UK) <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Report-Summary-Vital-6-per-cent-v13.pdf>
191. Newberry, D. (2006) 'The Role of SMEs in the Future of Emerging Economies' *EarthTrends Feature*, December 2006. http://earthtrends.wri.org/pdf_library/feature/eco_fea_sme.pdf
192. Nkansah, E. (2017). The impact of monetary and non-monetary incentives on employee's motivation: a case of non-teaching staff of Kumasi Polytechnic. School of Business, KNUST, College of Humanities and Social Sciences.
193. NSDC, (2007), National SME Development Blueprint 2007. National SME Development Council, Malaysia
194. OECD – The local Economic and Employment Development Programme, (1999), (LEED) Best Practices in local development
195. OECD (2006), The Athens Action Plan for Removing Barriers to SME Access to International Markets. Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/17/37818332.pdf>
196. OECD (2007), Tokyo Action Statement for Strengthening the Role of SMEs in Global Value Chains. Organisation for Economic Co-operation and Development http://j-net21.smrj.go.jp/expand/kokusai/oecd/statement/statement_en.pdf
197. OECD, (2007), Competition and Barriers to Entry. Organisation for Economic Co-operation and Development, <http://www.oecd.org/dataoecd/9/59/37921908.pdf>
198. Ogawa, E., (2001), Upravljanje malim preduzećima danas, Evropski centar za mir i razvoj (EPCD), Beograd, Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija
199. Ogundele, O.J.K. (2007). Introduction to Entrepreneurship development, corporate governance and small business management. Lagos: Molofin Nominees

200. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (UN-ECLAC) - Development Bank of Latin America (CAF) (2013). Latin American Economic Outlook 2014: Logistics and Competitiveness for Development. Paris, Santiago de Chile and Caracas.<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/480/Outlook2014-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
201. Osalor, P. (2010). Entrepreneurship and Micro, Small and Medium Enterprise (MSMEs): The Engine for Economic Growth and Wealth Creation. www.vanguard.com/2010/04/entrepre, pristupljeno: 15. maja 2019. godine
202. Oshi, J.E.O., Enyia, C.D.(2017). Examining how Monetary and Non-Monetary Rewards can Influence Voluntary and Involuntary Turnover in Fast-Food Restaurants in Port Harcourt, IIARD International Journal of Economics and Business Management, 3(4).
203. Osterloh, M., Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11 (5), pp. 538-72.
204. Oyo, A., "Creating Successful Private Sector Supply Chains: A Resource Guide for Rural Water Supply and Sanitation Practitioners." Water and Sanitation Program. Washington D.C.: World Bank, 2002.
205. Pajević, D., (2006), *Psihologija rada*, Beograd, Liber
206. Paunović B., (1999), *Pristup istraživanju efikasnosti i efektivnosti MSP*, Beograd, Zbornik radova SYM-OP-IS'99
207. Paunović, S.,(1996), *Preduzetništvo – od biznis ideje do realizacije*, Beograd, Fakultet za menadžment „Braća Karić“
208. PCG, (2010). 'Consultation on the Future 2020 Strategy', Response to European Commission Consultation. Private Contractors Group. http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/eu2020/docs/pcg_en.pdf, pristupljeno: 02. maja 2019. godine
209. Pedamon, M., (1994), *Droit commercial, Commerçants et fouds de commerce*,
210. Penezić N.,(1998), *Upravljanje razvojem malih preduzeća*, Beograd, Zadužbina Andrijević
211. Penezić, N.,(2008), *Preduzetništvo*, Novi Sad
212. Petrović, M., (2004), *Menadžement malog biznisa*, Beograd, Akademija lepih umetnosti

213. Pettinger, R., (1996). Introduction to Organisational Behaviour, Macmillan Business
214. Pippa, S., Forte, J., Mazeau, A., “Barriers and Opportunities for Sanitation SMEs: A Study of the Wider Market System in Ghana.” Water & Sanitation for the Urban Poor, 2017. <https://www.wsup.com/content/uploads/2017/09/09-2017-Barriers-and-opportunities-for-sanitation-SMEs-in-Ghana.pdf>.
215. Pride, W.M., Hughes, R.J., Kapoor, J.R. (2009). Business. 10th Edition. OH: SouthWestern.
216. Ramms, M. (2007). Who Does Money Really Motivate; Technorat. Pristupljeno 15.6.2018. na: <http://mikeramm.blogspot.com./2007/1/who-does-moneyreallymotivate.html>
217. RARMSP, (2006), Godišnji izvještaj o radu u 2005. godini, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd,
218. Ratto, M. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. Oxford Review of Economic Policy. CMPO Working Paper Series No. 03/071.
219. Rebecca, E. O., & Benjamin, J. I. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. International Business Research, 2(2), pp.62-71.
220. Reynolds, P.D., at al. (2002), Global Entrepreneurship Monitor – 2002 Executive Report. <http://sites.kauffman.org/pdf/GEM2002.pdf>
221. Robbins, SP, Odendaal A, Roodt G (2003). Organizational Behavior; Global and South African Perspectives. Cape Town: Maskew Miller Longman.
222. Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1999). Management and the Worker. Cambridge: University Press.
223. Sajfert, Z., (2003). Preduzetništvo, Novi Sad, Akademska knjiga
224. Sansone, C., Harackiewicz, J. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance. San Diego: Academic Press.
225. SBA, (2009), The Small Business Economy – A Report to the President (US). Small Business Administration http://www.sba.gov/advo/research/sb_econ2009.pdf
226. Schwab, K., Zahidi, S., Rojas, M., Finnell, T., DeGioia, J. J. and Banchoff T. (2010), Faith and the Global Agenda: Values for the Post-Crisis Economy, <http://www.weforum.org/pdf/faith/valuesreport.pdf>
227. Scranton, P. (1998). *Endless Novelty: Specialty Production and American Industrialization, 1865-1925*. Princeton: Princeton University Press

228. Scrör, H. (2008), Business Demography: Employment and Survival. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-070/EN/KS-SF-09-070-EN.PDF
229. Senderovitz, M. (2009), 'How are SMEs Defined in Current Research?', in AGSE International Entrepreneurship Research Exchange 2009, ed. L. Murry Gillin, pp. 983-997
230. Shehab, M.A. (2008). Factors influencing accounting information system performance among small and medium enterprises (SMEs) in Tropli. MSc Theses. Universiti Utara Malaysia.
231. Shives, G., Scott, K. (2003). Gainsharing and EVA: The U.S. Postal Service experience. *World at Work Journal*, 23.
232. Shukri, A.M., Mohammed, R.A.. (2016). The Impact of Non-Monetary Incentification on Staff Productivity: Case Study of Banking Sector Bahrain. *EPR International Journal of Economic and Business Review*, 4(6).
233. Siropolis, N.,(1995), Menedžment malog poduzeća, četvrto izdanje, Zagreb, Mate
234. SMEDA, (2007), SME Policy 2007. Small and Medium Sized Enterprises Development Authority, Pakistan, <http://www.smeda.org/downloads/smepolicy2007.pdf>
- 235.** Snodgrass, D.R., Taylor, B. (1996). *Industrialization and the Small Firm: Patterns and Policies*. San Francisco: ICS Press.
236. Sokoloff, K.L. (1984). Was the Transition from the Artisanal Shop to the Nonmechanized Factory Associated with Gains in Efficiency? Evidence from the U.S. Manufacturing Censuses of 1820 and 1850. *Explorations in Economic History*, 21 (4), pp. 351-382.
237. Srivastava, A., Locke, E. A., Bartol, K. M. (2001). Money and Subjective Well-Being: It's not the Money, It's the Motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 959-971.
238. Stacey, R. D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organisations: Learning and Knowledge Creation*, London: Routledge
239. Stanković Lj., *Strategijske alijanse kao forma međuzavisnog marketinga*,
240. Steen, M. (1997). Job satisfaction is more than money and status. *Infoworld*, 19 (43), p. 115.

241. Stello, C.M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review Department of Organizational Leadership, Policy and Development, pp. 1-32.
242. Stoner J., Freeman E.,(1989), Management, Prentice Hall, Englewood Cliff
243. Strategija razvoja malih i srednjih preduza i preduzetništva u Republici Srbiji od 2003-2008. godine, Vlada Republike Srbije 16.01.2003. godine
244. Strumpel, B. (1975). Economic Well-Being as an Object of Social Measurement, Subjective Elements of WellBeing. Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, pp. 75-123
245. Subotić-Konstatinović, N., Balon, B., Homen, J., (2004). Uloga direktora u menadžmentu malih - porodičnih biznisa, Zlatibor, Međunarodni simpozijum SymOrg, FON
246. SymOrg, (2002), Menadžment u novom okruženju, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
247. Šukler, B.,(1997), Ekonomsko predvođenje, Beograd, Ekonomika
248. Tagiuri, R., Davis, J.A.,(1992), On the goals of successful family companies. Family Business Review, 5(1), 43-62.
249. Tamer, C.S., Knight, A.G. (2009). Born Global Firms: A New International Enterprise. New York: Business Expert Press.
250. Tausif, M., (2012). Influence of Non-Financial rewards on job satisfaction in educational sector, Asian Journal of Management Research, 12(2)
251. Terera, S.R., Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention, Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(1), pp. 481 -487.
252. Teslić Lj., (2004), Osnove malog preduzetničkog biznisa, Novi Sad, Stylos-print
253. Thomas, K.W. (2009). Intrinsic Motivation at Work, 2nd ed., Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
254. Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble J.E. (2005). The quest For Competitive Advantage. Value Based Management. New York: McGraw-Hill Irwin.
255. Thorbecke, W., at al. (2010), 'Rebalancing Production' in Asia Development Bank Institute (2010) (ed.), The Global Financial Crisis and Implications for Asia, ADB (Forthcoming)
- <http://www1.doshisha.ac.jp/~ccas/eng/Econference/econfpdf/26th%20Conference%20of%20the%20American%20Committee%20for%20Asian%20Economic%20Studies/new/Thorbecke.pdf>

256. Todorović J., Đuričin D., Janošević S., (2000), *Strategijski menadžment.*, Beograd, Institut za tržišna istraživanja
257. Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status
258. Trott P.,(1998), *Innovation management and New product development*, New Jersey, Prentice Hall
259. Turban E., McLean E, Wetherbe J., (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment– transformisanje poslovanja u digitalnu ekonomiju*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
260. USITC, (2010), *Small and medium-sized enterprises: Overview of Participation in US Exports.* United States International Trade Commission, <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>
261. USITC, (2014). *Trade Barriers That U.S. Small and Medium-sized Enterprises perceive as affecting exports to the European Union*, Investigation No. 332-541, Publication 4455. United States International Trade Commission Washington, D.C. Available from <http://www.usitc.gov/publications/332/pub4455.pdf>.
262. Van Zyl, J. (2000). *Uncertainty chases people away*. Finance Week.
263. Venkatraman, N., Henderson, J.C. „Real strategies for Virtual Organizing“
264. Vidicki P., Mitrović S.,(2006), *Virtualna organizacija kao model poslovanja preduzetnika*, Međunarodni simpozijum SymOrg'06, Zlatibor, FON
265. Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, Wiley, New York, NY.
266. Vujić, D. (2011). *Upravljanje ljudskim resursima: izvor poslovne uspešnosti*. Fakultet za pravne i poslovne studije
267. Vujić, D., (2010), *Psihologija rada- čovjek i rad u savremenom poslovnom okruženju*, USEE, Novi Sad, Prometej
268. Vujić, D., (2017). *Razvoj profesionalne karijere*, Novi Sad : Fakultet za pravne i poslovne studije "Dr Lazar Vrkatić"
269. Waqas, Z., Saleem, S. (2014). *The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance*. *European Journal of Business and Management*, 6(31).
270. Waqas, Z., Saleem, S., (2014). *The Effect of Monetary and Non-Monetary Rewards on Employee Engagement and Firm Performance*. *European Journal of Business and Management*, 6 (31), pp. 73-82.

271. Ward, J.L.,(1987), Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership, San Francisco
272. Warren, M. (2007). Stuff is Not Enough. Marketing Magazine, 112(11).
273. Whetten, D.A., Cameron, K. S. (2007). Developing Management Skills. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
274. Wickham, P. A. (2006). Strategic entrepreneurship. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall
275. Wiesen, F. (1999). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. Business Horizons, 30, pp. 58-65.
276. Wiscombe, J. (2002). Rewards Gets Results. Workforce. (81). pp. 42-47.
277. Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M. (2001). Organisational Behaviour: A Global Perspective. John Wiley & Sons Australia Ltd., Australia.
278. Woods, J., White, A., Peterson, K., Jimenez, M., (2002). „Demand Chain Management Synchronizes CRM and SCM“, Gartner Research Note,
279. Wren D., Voich Dan Jr.,(1994), Menadžment – proces struktura i ponašanje Beograd, Poslovni sistem „Grmeč“
280. WTO (2016), World Trade Report 2016: Levelling the Trading Field for SMEs, World Trade Organization, https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf.
281. Yahya, S., Goh, W.K., (2002). Managing human resources towards achieving knowledge management. Journal of Knowledge Management, 6 (5), pp. 457-68.
282. Yamnin, S., , Khushboo, A. (2016), Non Monetary Rewards in Manufacutring Industry, International Journal of Research in IT & Management, 6(5).
283. Yavuz, N., (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey. The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University
284. Yavuz, N., (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey. The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University
285. Yavuz, N., (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey. The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University
286. Yukl, G., (2002), Leadership in organization, New Jersey, Prentice Hall.
287. Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 062/2013

Izvori sa interneta

288. <http://www.biznisplan.net/motivacioni-ciklus.html> (mart, 2018)
289. http://www.ricum.edu.rs/files/3_7/btc/Milan%20Martinovic,%20Zorica%20Tanaskovic%20-%20Menadzment%20ljudskih%20resursa.pdf (april, 2018)
290. <http://vasic.info/wp-content/uploads/Vasic-Mile-2007-Menadzment-ljudskih-resursa.1.pdf> (juni, 2018)
291. <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat9051.pdf> (mart 2019)
283. <http://vssp.edu.rs/> (juni, 2018)
293. <https://ec.europa.eu/eurostat/>
294. www.unece.org (mart 2018)
295. www.infoprofi (jun 2018)
296. l.info/edu/virtualne_edu.htm (jul 2017)
297. www.celce.edu/publications/digest (januar 2018)
298. www.entre-ed.org/standards_toolkit (mart 2019)
299. www.amrresearch.com (januar 2018)
300. www.privreda.gov.rs - Ministarstvo privrede (mart 2019)
301. <https://www.srbija.gov.rs/>- Vlada Republike Srbije (april 2018)
302. www.smba.go.kr/main/english/sub5/sub05_1.jsp (juli 2018)
303. www.unece.org/indust/sme/incubator
304. www.apr.gov.rs - Agencija za privredne registre (januar 2018)
305. www.unece.org/indust/sme/incubator.htm (mart 2019)
306. www.pks.rs - Privredna komora Srbije (april 2018)
307. www.gf.rs - Garancijski fond (januar 2018)
308. <https://www.netinfo.hr/info/post/sto-je-bitno-zaposlenicima>
309. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/small-and-medium-sized-enterprises-smes/>
310. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:High-tech_statistics_-_economic_data
311. <https://www.legislation.gov.au/Details/C2018C00512>
312. <https://www.sba.gov/document/support--table-size-standards>
313. <https://www.towergateinsurance.co.uk/business-insurance/finding-a-standard-definition-for-small-businesses>

PRILOZI

7) specijalizacija na osnovu stručnosti srednjeg obrazovanja (VKV)

8) viša škola (VŠS) – dvoipogodišnje studije

9) visoka škola – trogodišnje strukovne ili akademske studije

10) fakultet – osnovne ili master studije (VSS)

11) magistratura

12) doktorat

4. Radno mesto? _____

(Upisati naziv radnog mesta)

5. Radni staž u sadašnjoj firmi?

1) do 5 godina 2) 5-15 godina 3) 15-25 godina 4) preko 25 godina.

6. Na pitanja koja slede odgovorite tako što ćete na skali od 1 do 5 (1– nimalo,2-malo,3-srednje,4-u značajno 5– u veoma velikoj meri) zaokružiti broj koji najbolje odražava Vaše mišljenje.

7.

	Važnost (značajnost) aspekta					Zadovoljstvo (prisutnost) aspektom								
	Nebitan	1	2	3	4	5	Veoma bitan	Nezadovoljan	1	2	3	4	5	Veomazadovoljan
1. Visoki prihodi (plata)		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
2. Uslovi za rad		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
3. Odnos sa rukovodiocima		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
4. Odnos sa kolegama		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	

5. Organizacija posla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Sigurnost posla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Poštovanje prava zaposlenih	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

8. U kojoj meri Vas navedeni faktori motivišu (podstiču) da povećate svoje zalaganje na poslu?

Uticaj faktora na nivo zalaganja

	Nimalo					U velikoj meri				
1. Povećanje plate	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Redovnost plate	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Pravedna raspodela nagrada prema uloženom radu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Učešće u dobiti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Dobri rukovodioci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Mogućnost da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Rad u timu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Autonomija (nezavisnost) u obavljanju posla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Priznanje i pohvala za dobro obavljen posao	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Fleksibilno radno vreme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Jasni i precizno definisani radni zadaci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Kreativnost i zanimljivost posla	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

16. Posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov 1 2 3 4 5
17. Društveno priznanje i status 1 2 3 4 5
18. Posao koji doprinosi širem društvenom cilju 1 2 3 4 5
19. Neformalne aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...) 1 2 3 4 5

9. Izaberite jedan od 19 faktora koje ste upravo procenjivali koji najviše utiče na to da **ne napustite** posao koji sada radite (upišite na liniju broj kojim je taj faktor gore označen): _____

10. Koliko ste zadovoljni trenutnim poslom? (zaokružite odgovarajući broj)

Nimalo 1 2 3 4 5 U velikoj meri

11. Mislite li da je Vaš posao siguran?

Nimalo 1 2 3 4 5 U velikoj meri

12. Zaokruživanjem odgovarajućeg broja na skali označite u kojoj meri je dati faktor prisutan u vašoj firmi.

Prisutnost faktora

	Nimalo prisutan					Prisutan u velikoj meri
Povećanje plate	1	2	3	4	5	
Redovnost plate	1	2	3	4	5	
Pravedna raspodela nagrada prema uloženom radu	1	2	3	4	5	
Učešće radnika u raspodeli dobiti	1	2	3	4	5	
Dobri rukovodioci	1	2	3	4	5	
Mogućnost da iznesete svoje ideje pretpostavljenima	1	2	3	4	5	

Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
Rad u timu	1	2	3	4	5
Autonomija (nezavisnost) u obavljanju posla	1	2	3	4	5
Priznanje i pohvala za dobro obavljen posao	1	2	3	4	5
Mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja	1	2	3	4	5
Fleksibilno radno vreme	1	2	3	4	5
Više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova	1	2	3	4	5
Jasni i precizno definisani radni zadaci	1	2	3	4	5
Kreativnost i zanimljivost posla	1	2	3	4	5
Posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov	1	2	3	4	5
Društveno priznanje i status	1	2	3	4	5
Posao koji doprinosi širem društvenom cilju	1	2	3	4	5
Neformalne aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	1	2	3	4	5

7) doktorat

11. Radno mesto? _____

(Upisati naziv radnog mesta)

12. Radni staž u sadašnjoj firmi?

1) do 5 godina 2) 5-15 godina 3) 15-25 godina 4) preko 25 godina.

6. Na pitanja koja slede odgovorite tako što ćete na skali od 1 do 5 (1– nimalo,2-malo,3-srednje,4-značajno 5– u veoma velikoj meri) zaokružiti broj koji najbolje odražava Vaše mišljenje:

	Važnost aspekta radnicima					Zadovoljstvo radnika aspektom								
	Nebitan	1	2	3	4	5	Veoma bitan	Nezadovoljani	1	2	3	4	5	Veoma zadovoljani
Visoki prihodi (plata)		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Uslovi za rad		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Odnos sa rukovodiocima		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Odnos sa kolegama		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Organizacija posla		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Sigurnost posla		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
Poštovanje prava zaposlenih		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	

7. U kojoj meri mislite da navedeni faktori motivišu radnike da povećaju svoje zalaganje na poslu?

Uticaj faktora na nivo zalaganja radnika

	Nimalo					U velikoj meri				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Povećanje plate	1	2	3	4	5					
Redovnost plate	1	2	3	4	5					
Pravedna raspodela nagrada prema uloženom radu	1	2	3	4	5					
Učešće u dobiti	1	2	3	4	5					
Dobri rukovodioci	1	2	3	4	5					
Mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima	1	2	3	4	5					
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5					
Rad u timu	1	2	3	4	5					
Autonomija (nezavisnost) u obavljanju posla	1	2	3	4	5					
Priznanje i pohvala za dobro obavljen posao	1	2	3	4	5					
Mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja	1	2	3	4	5					
Fleksibilno radno vreme	1	2	3	4	5					
Više raspoloživog vremena za obavljanje zadatih poslova	1	2	3	4	5					
Jasni i precizno definisani radni zadaci	1	2	3	4	5					
Kreativnost i zanimljivost posla	1	2	3	4	5					
Posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov	1	2	3	4	5					
Društveno priznanje i status	1	2	3	4	5					
Posao koji doprinosi širem društvenom cilju	1	2	3	4	5					
Neformalne aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	1	2	3	4	5					

8. Koliko ste zadovoljni trudom i zalaganjem Vaših radnika? (zaokružite odgovarajući broj)

Nimalo 1 2 3 4 5 U velikoj meri

9. Koliko ste zadovoljni prihodima koje je Vaše preduzeće ostvarilo u prošloj godini?

Nimalo 1 2 3 4 5 U velikoj meri

10. Zaokruživanjem odgovarajućeg broja na skali označite u kojoj meri u Vašoj firmi motivišete radnike datim faktorom.

	Nimalo prisutan					Prisutan u velikoj meri
Povećanje plate	1	2	3	4	5	
Redovnost plate	1	2	3	4	5	
Pravedna raspodela nagrada prema uloženom radu	1	2	3	4	5	
Učešće u dobiti	1	2	3	4	5	
Dobri rukovodioci	1	2	3	4	5	
Mogućnost da iznesu svoje ideje pretpostavljenima	1	2	3	4	5	
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5	
Rad u timu	1	2	3	4	5	
Autonomija (nezavisnost) u obavljanju posla	1	2	3	4	5	
Priznanje i pohvala za dobro obavljen posao	1	2	3	4	5	
Mogućnost profesionalnog i ličnog usavršavanja	1	2	3	4	5	
Fleksibilno radno vreme	1	2	3	4	5	
Više raspoloživog vremena za obavljanje zadatah poslova	1	2	3	4	5	
Jasni i precizno definisani radni zadaci	1	2	3	4	5	
Kreativnost i zanimljivost posla	1	2	3	4	5	

Posao koji je odgovorniji i predstavlja izazov	1	2	3	4	5
Društveno priznanje i status	1	2	3	4	5
Posao koji doprinosi širem društvenom cilju	1	2	3	4	5
Neformalne aktivnosti (izleti, sportske aktivnosti...)	1	2	3	4	5