

Истраживање мотива запослених у Србији

Exploring the Motives of Employees in Serbia

Владан Ивановић*

Висока пословна школа струковних студија, Блаце

Снежана Кирин**

Универзитет у Београду, Иновативни центар Машинског факултета

Саша Иванов***

Факултет за менаџмент, Зајечар

Сажетак: Мотивација је један од значајнијих фактора у менаџменту савремених организација. Организација би била ефикаснија када би били избалансирани лични интереси и интереси организације. Значај мотивације огледа се у чињеници да организација остварује циљеве и резултате на основу радних учинака запослених. Већина послодаваца данас жели да им запослени буду мотивисани да раде, да преузму иницијативу и побољшавају начин рада, али не разумеју шта заиста мотивише особу. Да би се утврдило како запослени радници, различитих личних карактеристика и услова рада, вреднују мотивационе факторе, истраживање је спроведено у две организације. Сагледавањем и упоређивањем резултата спроведеног истраживања утврдили смо неке од покретачких, мотивационих фактора, њихове међусобне односе и њихов утицај на ефикасност организације.

Кључне речи: мотивација, запослени, теорија мотивације, задовољство послом.

Abstract: Motivation is one of important issues in the management of modern organizations. The organization would be more effective if they had balanced personal interests and the interests of the organization. The importance of motivation is reflected in the fact that the organization achieves the objectives and results based on the work performance of employees. Most employers today want their employees to be motivated to work, take initiative and improve the way of working, but do not really understand what motivates a person. In order to determine how employees, and various personal characteristics and working conditions, evaluate incentives, research was conducted in two organizations. Perceiving and comparing the result of the research we have found some of the driving, motivating factors, their mutual relations and their impact on organizational performance.

Keywords: motivation, employee, theories of motivation, job satisfaction.

Увод

Успешне организације у свету на запослене гледају као на примарни развојни ресурс. Мотивација и задовољство запослених постају основ савремене организације. Нагласак се ставља на активно управљање њиховим потенцијалима, а у контексту унапређења коришћења људског фактора развијају

* ✉ ivvladan@medianis.net

** ✉ snezanakirin@yahoo.com

*** ✉ sasa.ivanov@fmz.edu.rs

се различите шеме за повећање мотивације за рад. При томе се посебно инсистира на задовољству послом, као значајном показатељу мотивације запослених, стимулативности посла и укупне радне димензије.

Посвећеност, продуктивност и задржавање квалитетних запослених циљеви су који се јављају као изазови за управљање кадровима у непосредној будућности. Србија се последњих деценија суочила са значајним „одливом мозгова“ и за многе фирме одлазак кључних запослених може значајно да утиче на извршење пословних планова и да доведе до пада продуктивности.

Мотиви покрећу људску активност, усмеравају је у одређеном правцу и одржавају све док се не испуни циљ, а онда те активности производе одређени učinак и јавља се задовољство радника учинком, пошто је логична последица учинка одређена награда. Остварење циља је важан елемент мотива и значи задовољење потребе, а задовољена потреба доводи до пријатног осећања, олакшања због престанка напетости.

Менаџере и истраживаче је увек занимао одговор на врло једноставно и важно питање – шта је то што покреће људску активност [Kumar, 2012]. Откривање тога одговора било би врло значајно за менаџере, који би могли боље да мотивишу људе којима управљају у организацијама, и то у правцу већег оставривања како организационих, тако и индивидуалних циљева. Одговор између осталог зависи од могућности саме организације, специфичних околности у којима послује, као и од способности менаџера да разуме своје запослене и да се повеже с њима на личном нивоу, с циљем препознавања потребе у њиховој свести која ће деловати као фактор који покреће активност.

Неко може поставити питање: Зашто постоји потреба да менаџери проводе значајан део времена мотивишући своје запослене? Одговор је: *Да би продужили пословање своје организације*. Запослени чине организацију, и ако немају организациону посвећеност, немају ни подстицај за извршавање својих радних задатака. Студија коју је у Америци 1988. спровело Друштво за управљање људским ресурсима (Society for Human Resource Management), показала је да се тада 86% организација борило да привуче нове раднике, а 58% тих организација се борило за задржавање постојећих запослених [Ramlall, 2004]. Студија показује да када десет радника на кључним радним местима у организацији није мотивисано за посао, не раде посао како треба, организација губи приближно милион долара [Ramlall, 2004]. Поред финансијског губитка, организације трпе губитак знања и искуства појединца, што је једно од највреднијих средстава за рад. Овај губитак се може избећи или умањити мотивисањем запослених.

1. Појам мотивације

Ако рашчланимо појам *мотивација*, добијамо термине „мотив“ и „акција“. Мотив је нешто што изазива особу да делује на одређени начин или на одређене ствари [Mitchell, 1987]. Другим речима, то је подстицај да се нешто изврши.

Акција је радња, извођење. Дакле, мотивација је жеља да се нешто уради, или нагон да се заврши [Cash, 2011].

Мотивисати значи „обезбедити (снабдети се) мотивом“, а мотивација се дефинише као акт или процес мотивисања. Дакле, мотивација је акт или процес пружања мотива који изазива особу да предузме неку акцију. Такође, мотивација се дефинише и као скуп енергетских сила које настају унутар и изван појединца. То је психолошки процес који је резултат реципрочне интеракције између појединца и околине и утиче на избор, напор и упорност [Latham, Ernst, 2006]. У већини случајева мотивација долази из неке потребе да се понашамо на начин који резултира неком врстом награде када је потреба испуњена.

Мотивација се може схватити као процес свесног покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу. Основни процес мотивације базира се на три елемента: потреба, покрет, награда [Perić, Gašić and Ivanović, 2015]. Потреба представља стање недостатка или психолошког, односно физиолошког дебаланса. На пример, у људском телу постоји недостатак воде. Тај недостатак ствара одређену тензију, која је непријатна и коју појединац настоји да отклони. Покрет представља акцију коју човек предузима да би отклонио недостатак. Најзад, награда представља постизање онога чиме се недостатак може отклонити и неутралисати тензија.

Радна мотивација

Под радном мотивацијом се најчешће подразумева систем метода, поступака и радњи којима се подстиче, усмерава и појачава одређено понашање запослених, у циљу остварења већих и повољнијих резултата рада [Pinder, 1998].

Радни мотиви су условљени биолошким и социјалним потребама [Lunenburg, 2011]. Биолошки (примарни) мотиви проистичу из потребе за храном, водом, топлотом, ваздухом, одмором, сном итд., и они постоје код сваког човека. Социјални мотиви проистичу из психолошких потреба, и они су стечени мотиви, па се везују за процес социјализације. У социјалне мотиве спадају потреба за дружењем, укључивање у друштвене активности, политички живот, културно уздизање, доказивање, афирмисање итд. Незадовољење биолошких мотива може довести у питање човеков живот, док незадовољење социјалних мотива ствара осећај незадовољства и напетости. Радна мотивација зависи и од амбијента. Човек је спреман на акцију само под условом да од ње очекује резултат који ће му помоћи да задовољи одређене потребе и циљеве.

2. Истраживање у реалним условима

Да би се уочили проблеми и утврдило стање у области мотивације, било је неопходно извршити истраживање на конкретном узорку. Изабране су две организације, различите делатности, различите по структури запослених (у

погледу стручне спреме, радног стажа, физичких и друштвених услова радне средине итд.), чиме је омогућено упоређивање резултата добијених анкетом.

Анкетирање је спроведено на једној високој школи где раде 52 радника, од којих је анкетирано 20, и у једној организационој јединици МУП РС, где ради 16 радника, од којих је анкетирано 13. Можда изгледа да је узорак мали, међутим, анкетом је обухваћено 38% запослених у првој и 81% запослених у другој организацији.

Анкета је спроведена на радном месту испитаника. У првој организацији анкетирано је 12 особа женског и 8 особа мушког пола, година старости од 24 до 60 (просек 41), с радним стажом 1–32 године (просек 19). Од укупног броја испитаника у првој организацији (20), 18 особа је с високом стручном спремом првог, другог или трећег степена, а две особе су са средњом стручном спремом. У другој организацији 10 особа је мушког, а три особе женског пола, старости од 27 до 64 година (просек 46), с радним стажом 4–39 година (просек 28). Од 13 анкетираних, 10 особа је с високом стручном спремом првог или другог степена, а три особе су са средњом стручном спремом.

2.1. Дефинисање проблема

Инспирисани теоријама мотивације, настојимо да проверимо широко прихваћену претпоставку да је у Србији због велике економске кризе главни и једини мотивациони фактор новац. Заправо, и сами запослени некад нису свесни свих чињеница, па врло често на такво питање знају да потврде већ класичан одговор да је све у новцу.

Зато су дефинисане две основне хипотезе:

1. „Материјална награда је најважнији мотивациони фактор.“
2. „Услови рада, радне средине и организација рада могу бити јачи мотивациони фактори од материјалне награде.“

2.2. Циљеви истраживања

Циљ наведеног истраживања био је да се провери степен задовољства и незадовољства појединим факторима у две различите савремене организације.

Циљ је био и да се утврде незадовољства, да се докаже да ни код једне особе нису иста, и да се из наведених незадовољстава може родити потреба, која може постати део човекове свести и деловати као фактор који покреће, поспешује и изазива одређено човеково понашање, које прераста у будући мотив.

Истраживање треба да укаже на евентуална незадовољства, с циљем да се помогне менаџменту у изналажењу адекватног система мотивације, који треба да резултује повећањем продуктивности, с једне, и задовољењем потреба запослених, с друге стране.

2.3. Методе истраживања – анкета

На основу теорија мотивације, креиране су анкете којима су обухваћени хигијенски, мотивациони, спољни и унутрашњи фактори мотивације за рад. Питања су креирана на основу ставова и мишљења аутора Херцбергове [Herzberg, 2003], Масловљеве [Maslow, 1943] и Тејлорове теорије [Taylor, 1911], као и теорија и ставова других аутора [Stecher, M. D., Rosse J. G., 2007; Stewart, M., 2010].

Креиране су две анкете.

- Анкета А, с циљем да помогне у утврђивању зашто запослени раде посао који раде, шта су им тренутни мотиватори, затим о каквом послу се ради, услове рада, задовољства/незадовољства, међуљудске односе, однос са руководиоцима и менаџментом организације.
- Анкета Б, с циљем да помогне у утврђивању мотивационих фактора који би утицали на запослене да продуктивније раде свој посао.

2.4. Анализа резултата спроведених анкета

Анкетирано је 20 запослених у наведеној високошколској установи и 13 запослених у наведеној организационој јединици МУП-а. Обе организације су државне, а резултати анкете показују да има доста значајних разлика у рангирању мотивационих фактора.

2.4.1. Анализа резултата анкете „А“

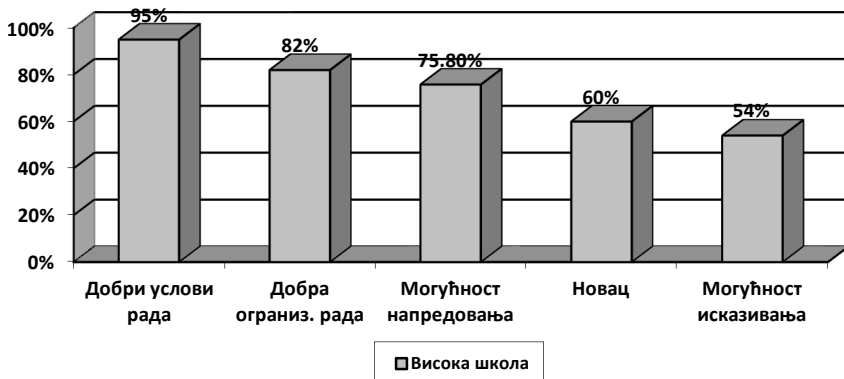
Резултати ове анкете ће нам приказати мотивационе факторе због којих тренутно запослени у наведеним организацијама раде свој посао.

Табела 1: Приказ фактора који тренутно испуњавају запослене да раде посао који раде – резултати анкете „А“

	Који су ваши тренутни мотивациони фактори због којих радите свој посао?	Ранг	
		Висока школа	Орг. јед. МУП-а
1.	Новац – плата	4	1
2.	Добри услови рада	1	-
3.	Добра организација рада, доста слобод. времена	2	-
4.	Утицајан и цењен посао (уживате углед у друштву)	8	-
5.	Добри међуљудски односи	7	-
6.	Награђивање за рад	-	-
7.	Добра пословна политика	9	-
8.	Могућност напредовања	3	6
9.	Сигурност (неодређено, редовна примања)	-	2

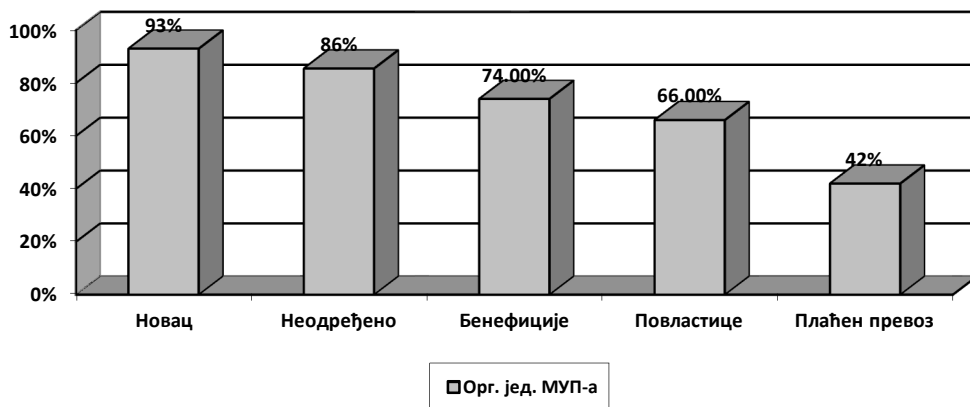
10.	Бенефиције	-	3
11.	Плаћен превоз	-	5
12.	Посао у струци	6	-
13.	Могућност исказивања себе и свог знања	5	-
14.	Уживате одређене повластице	-	4
15.	Добар однос с руководиоцима, менаџментом	-	-

Графикон 1: Приказ првих пет ранжираних мотивационих фактора запослених на високој школи (табела 1)



На основу исказаних резултата (табела 1), јасно се види да су запосленима на високој школи тренутни мотиватори за рад, и да су исказали задовољство, условима рада, организацијом рада, при чему имају доста слободног времена за свој приватан живот, имају могућност да исказу себе и да пренесу своја стечена знања студентима, имају могућност да сходно свом обаразовању буду изабрани у више звање, да раде посао у струци, и да су задовољни пословном политиком коју води руководство школе. Незадовољство су исказали кад је у питању сигурност, јер већина анкетираних ради под уговором на одређено време; очито је да немају бенефиције, бонусе и да није присутан систем награђивања.

Графикон 2: Приказ првих пет ранжираних мотивационих фактора запослених у организационој јединици МУП-а (табела 1)



У организационој јединици МУП-а (табела 1), запослени су исказали као тренутне мотиваторе због којих раде свој посао првенствено новац, сигурност (рад на неодређено), бенефиције, повластице, плаћене путне трошкове (превоз). Очито се види да су радници ове организационе јединице незадовољни условима рада, радним временом (раде у сменама) и немају довољно времена за свој друштвени живот.

2.4.2. Анализа резултата анкете „Б“

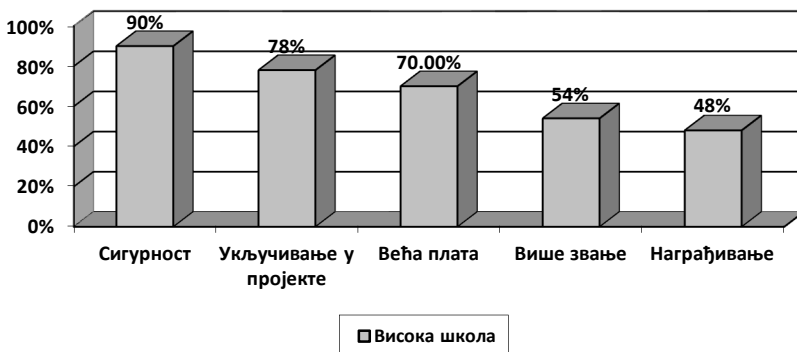
Резултати анкете „Б“ (табела 2), показују мотивационе факторе који би запослене мотивисали да боље, продуктивније раде свој посао, а које, наравно, треба да искористи менаџмент наведених организација у циљу свог опстанка, веће продуктивности, с једне, те задовољења потреба запослених и постизању њиховог задовољства, с друге стране.

Табела 2: Приказ фактора који би мотивисали запослене да раде продуктивније – резултати анкете „Б“

	Који мотивациони фактори би вас мотивисали да радите продуктивније свој посао и да будете задовољнији?	Ранг	
		Висока школа	Орг. јед. МУП-а
1.	Већа плата	2	5
2.	Бољи услови рада и радне средине	-	2
3.	Боља организација радног времена	-	1
4.	Бољи међуљудски односи	8	6
5.	Више звање	4	10
6.	Бенефиције	6	-
7.	Могућност напредовања на основу стручне спреме	-	3

8.	Награђивање за рад	5	4
9.	Сигурност (рад на неодређено време)	1	-
10.	Плаћен превоз	7	-
11.	Рад у струци	-	8
12.	Укључивање у пројекте	3	-
13.	Повластице	10	12
14.	Могућност исказивања себе и свог знања	-	7
15.	Бољи однос с руководиоцима, менаџментом	9	9

Графикон 3: Приказ првих пет рангираних мотивационих фактора који би мотивисали запослене на високој школи да боље раде, буду продуктивнији и задовољнији (табела 2)

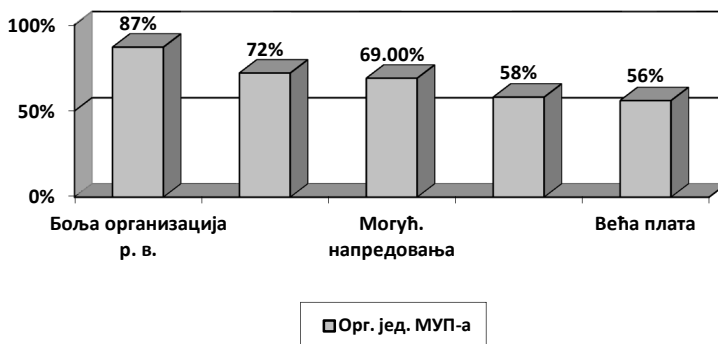


На основу изнетих резултата (табела 2 и графикон 3), може се видети да би главни мотивациони фактори запослених на високој школи били: сигурност (уговор на неодређено време), већа плата, укључивање у пројекте, избор у више звање и увођење система награђивања.

У претходној анализи исказано је незадовољство због рада на одређено време запослених на високој школи; сада је „сигурност“ (рад на неодређено) једна од основних потреба, циљ чијем остварењу тежи већина запослених. Руководство школе мора мотивисати и подржати запослене да се усавршавају, да напредују да би стекли звања и отворили резултате које Закон о високом образовању прописује за рад на неодређено време. На тај начин ће организација задржати и обезбедити кадар, а и свој опстанак, и тако се остварују обострани циљеви.

Трећи по рангу мотивациони фактор јесте „укључивање у пројекте“; на тај начин је запосленом указано велико поверење руководства школе, тиме ће бити мотивисан и дати све од себе да то поверење оправда и постигне одређене резултате како за школу, тако и за себе, чиме се такође остварују обострани циљеви.

Графикон 4: Приказ првих пет ранжираних мотивационих фактора који би мотивисали запослене у орг. јединици МУП-а да боље раде, буду продуктивнији и задовољнији (табела 2)



На основу анкете „Б“, видимо да би запосленима у организационој јединици МУП-а главни мотиватор за бољи рад била „боља организација радног времена“. Многи анкетирани су изјавили да због оваквог начина рада немају времена за друштвени живот и да би се и поред лоше економске ситуације већина њих одрекла износа који примају за сменски рад само да имају више времена за свој лични живот.

Други мотивациони фактор су „бољи услови рада и радне средине“: запослени раде у несређеном радном амбијенту, који утиче на њихово расположење, па тако и опада елан за обављање посла.

Напредовање као трећи фактор је врло битан, јер се у организационој јединици МУП-а напредује у више звање у зависности од година радног искуства. Потребно је да прође одређени период у једном звању да би се напредовало у више звање.

Закључак

Мотивација је сложен појам и може да помогне или нашкоди организацији у зависности од тога како се у њој користи. Било је много филозофа који су покушали да схвате шта мотивише људе, али свака особа је другачија и ниједна теорија не може да опише све људе.

Упоређивањем резултата анкете „А“ и анкете „Б“, сагледали смо задовољства и незадовољства запослених у два реална система и анализирали њихове исказане потребе и мотиве.

У првој организацији запослени су задовољни условима рада, организацијом радног времена, условима за напредовање, па чак и материјалним наградама. Међутим, из њихових незадовољстава јављају се потребе које прерастају у мотив, а то су: сигурност, већа плата, укључивање у пројекте (што је потреба како за самоостварењем, тако и за материјалном надокнадом), више звање, награђивање. Јасно се види да су присутни задовољство условима рада и организовањем радног времена и да је око 50 % анкетираних задовољно материјалним наградама (новцем), али је новац на другом месту по рангу мотиватора. Око 78% испитаника је као мотив за бољи рад и веће задовољство навело већу плату. На основу изнетог можемо закључити да у организацијама где су услови рада, радне средине и организација радног времена на задовољавајућем нивоу, материјалне награде могу бити један од главних мотивационих фактора, чиме се у основи доказује прва хипотеза нашег истраживања, „Материјална награда је најважнији мотивациони фактор“.

У другој организацији преовлађују задовољства материјалним наградама / новцем (добра плата, бенефиције). Незадовољства су исказана у погледу организације радног времена, услова рада и радне средине, и она прерастају у потребу (евентуални мотив), као будући мотивациони фактори. Запослени су задовољни новчаном накнадом, али нису задовољни условима рада, имају све мање слободног времена за свој друштвени живот, па би се често одрекли дела новца у корист задовољења ових потреба. Из конкретног узорка се види да у организацији где су лоши услови рада, радна средина и организација радног времена, материјална награда не може бити главни мотивациони фактор. На основу изнетог, можемо оборити прву хипотезу и доказати другу, „Услови рада, добра радна средина и добра организација рада могу бити јачи мотивациони фактори од материјалне награде“.

На основу спроведеног истраживања у наведеним организацијама можемо рећи да новац није једини битан мотивациони фактор.

Наш тренутни став/мишљење јесте, да је мотивација комплексан појам, да фактор мотивације зависи од потреба и циљева, од услова које запослени имају на послу и од услова, стања свог живота. Рецимо, неком ко је лошег финансијског стања, новац ће бити главни мотиватор, прећи ће преко свих лоших услова на послу с циљем да обезбеди себи и својој породици основну егзистенцију, а с друге стране, онима који су финансијски стабилни, новац више није толико битан, битни су услови рада, радно окружење, радно време, они једноставно траже неки вид задовољства на послу.

Референце

Cash, R. M., *Advancing Differentiation: Thinking and Learning for the 21st Century*, Free Spirit Publishing, 2011.

Herzberg, F., „One more time: How do you motivate employees?, HBR Classic, Harvard Business Review, 2003.

Kumar, S. S., „Motivation as a strategy to enhance organizational productivity“, Advances in Management, 6(7), 2012, 24–27.

Latham, G. P., Ernst, C. T., „Keys to motivating tomorrow’s workforce“, Human Resource Management Review, 16, 2006, 181–198.

Lunenburg, F. C., „Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectation“, International Journal of Management, Business and Administration, 15(1), 2011.

Maslow, A. H., „A theory of human motivation“, Psychological Review, 50, 1943, 370–396.

Perić, G., Gašić, M., Ivanović, V., „Research of employee motivation in the spa tourist centers in Serbia“, Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo, Issue 10, 2015, 65–76.

Ramlall, S., „A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations“, Journal of American Academy of Business, 2004.

Stecher, M. D., Rosse, J. G., „Understanding Reactions to Workplace Injustice through process theories of motivation: a teaching module and simulation“, Journal of Management Education, 31(6), 2007.

Stewart, M., „Theories X and Y, Revisited“, Oxford leadership journal, 1(5), 2010.

Taylor, F., The principles of scientific management, Harper, New York, 1911.

Summary

The paper aims to show that despite the tremendous economic crisis, money is not the only motivating factor in Serbia. People are sometimes not aware of the fact, so often in such a matter they tend to confirm that the classical answer is "it is all about the money". In order to prove these assumptions, a survey was conducted in two organizations. Two hypotheses were defined: “Material reward is the most important motivating factor” and “Working conditions, work environment and work organization can be stronger incentives than material rewards.” Employees were surveyed with the aim of determining dissatisfaction, in order to prove that even in one person are not the same and that the aforementioned dissatisfaction may generate a need, which could become part of human consciousness and act as a factor that initiates and causes a certain human behaviour, which grows into the future motive. By comparing the survey results, satisfaction and dissatisfaction of employees are discussed in two real systems and their expressed needs and motivations are analyzed in order to prove or disprove the hypothesis.