



RAZVOJ MOTIVATORA ZA RAD U ORGANIZACIJI MOTIVATORS DEVELOPMENT IN ORGANIZATION

Dragana Cumpalović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Fokus ovog rada je na istraživanju faktora motivacije za rad u organizaciji, kao i koju strategiju povećanja motivisanosti je potrebno primeniti kako bi zaposleni bio zadovoljniji i efikasniji u svom radu. Ispitalo se da li zaposlene više motivišu materijalni od nematerijalnih faktora, i koji faktori u organizaciji ih demotiviraju.

Ključne reči: pojam motivacije za rad, teorije motivacije, strategija povećanja motivacije.

Abstract - The focus of this master work is on researching of motivation factors for work in the organization, and which strategy of increasing motivation should be applied in order to make employees more satisfied and efficient in their work. The employees were questioned whether they are more motivated by the material than the non-material factors, and which factors in the organization demotivate them.

Key words – Concept of motivation for work, motivation theories, strategy of increasing motivation.

1. UVOD

Uspešnim kompanijama u svetu zaposleni predstavljaju primarni razvojni resurs, izvor ideja. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju ključna pitanja savremene organizacije. Jedan od osnovnih elemenata u upravljanju ljudskim resursima uspešnih kompanija je sistem motivisanja zaposlenih. Zajednički cilj, sistema merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih, je težnja da se kod svakog pojedinca razvije osećaj da svi zaposleni dele sudbinu kompanije i nastojanje da se materijalnim i nematerijalnim podsticajima oslobodi stvaralački potencijal zaposlenih. Kvalitet života na radnom mestu smatra se ključnim faktorom motivacije.

2. POJAM I PODELA MOTIVACIJE ZA RAD

Motivacija zaposlenih predstavlja temelj savremenog menadžmenta ljudskih resursa jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. Primenom naučnih dostignuća na području motivacije može se znatno doprineti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenih.

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja. Uzrok određenog ponašanja čoveka je unutrašnji psihološki pokretač koji ga tera na neku aktivnost, pa učinak pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti već i od njegove motivacije. Svako preduzeće, kako bi uspešno poslovalo mora da pronađe optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene, koja će zavisiti od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih [1].

Osnovni proces motivacije bazira se na tri elementa: potreba, pokret, nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostatka ili psihološkog odnosno fiziološkog debalansa. Pokret predstavlja akciju koju čovek preduzima da bi otklonio nedostatak. Nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti.

Srž motivacije za rad čine *motivi* koji predstavljaju pokretač, pobudu, ono što nas navodi da stvaramo neko mišljenje ili da nešto činimo. Oni određuju njen sadržaj, trajanje i snagu. Motivacija predstavlja određenje volje motivima, odnosno obrazloženje neke odluke.

U osnovi svake motivacije za rad nalaze se motivi. Postoji neograničen broj motiva, veoma raznovrsnih po svom karakteru, značaju, intenzitetu, trajnosti po mogućnosti i načinu zadovoljavanja. U procesu individualnog razvoja i socijalnog učenja pojedinac razvija veliki broj motiva. Odlučujuću ulogu i njihovom javljanju imaju spoljašnji podsticaji.

Postoje mnogobrojne podele motiva, pa ćemo navesti neke od njih. Prva podela bi bila ona koja se odnosi na podsticaje za njihovo aktiviranje: spoljašnji (ekstrinzični) i unutrašnji (intrinzični).

Spoljašnja (ekstrinzična) motivacija nastaje zahvaljujući spoljašnjim podsticajima koji učvršćuju određeno ponašanje čoveka. Podsticaji spoljašnje motivacije se najčešće javljaju u vidu nagrada koje sledeju od strane nadređenih, te na taj način podstiču motivaciju za rad zaposlenih. Nagrade su najčešće materijalnog karaktera (materijalni bonusi, novčane nagrade za ostvarene rezultate i dr.).

Unutrašnja (intrinzična) motivacija predstavlja oblik motivacije zaposlenih koji je usko povezan sa tehnikama i strategijama nematerijalne motivacije. Ova vrsta motivacije je vođena unutrašnjim osećajem ličnog zadovoljstva koje se kod pojedinca stvara obavljajući određeni posao.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Leposava Grubić-Nešić.

S obzirom da sve ovo zajedno predstavlja jednu celinu, radna motivacija bi mogla da se definiše kao proces kojim se aktivira, dinamizuje i održava ponašanje usmereno ka ostvarenju postavljenih ciljeva ili očekivanih rezultata [2].

3. TEORIJE MOTIVACIJE ZA RAD

Teorije motivacije možemo podeliti u dve osnovne grupe teorija:

- teorija koja nastoji da objasni *zašto* se ljudi na radu ponašaju na odgovarajući način, zašto rade onako kako rade – tzv. **teorija sadržaja (potreba)**;
- druga grupa teorija pokušava da objasni kako nastaje *motivaciono ponašanje* tj. kako ljudi donose odluku da rade na odgovarajući način, kako biraju odgovarajuće *ponašanje* – **teorija procesa (očekivanja)**.

Teorije sadržaja objašnjavaju koje potrebe pokreću ljude na određenu aktivnost. Potrebe iniciraju želje, čije zadovoljenje zahteva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potreba.

U teorije sadržaja spadaju: Maslov-ljeva teorija hijerarhije potreba, Adelfer-ov ERG model, Hertzberg-ova dvofaktorska teorija motivacije i McClelland-ova teorija tri potrebe. Teorije procesa se nazivaju i teorije očekivanja, a zbog isticanja značaja koji se pridaje njihovom uticaju na rezultate ponašanja i na motivaciju. Teorije procesa odlikuje dinamičan karakter, a ne statički kao kod sadržajnih teorija. Pokušavaju da objasne kako se motivacija javlja, kako i zašto je ponašanje ljudi povezano sa određenim izborima.

One uspešno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu odgovoriti zašto ljudi u životu rade često stvari koje im nisu drage, odnosno one koje nisu u skladu sa njihovim interesima i motivima. Teorije procesa obuhvataju sledeće teorije: teoriju cilja, Adamsova teorija jednakosti, teoriju očekivanja i integrativnu teoriju motivacije [3].

4. STRATEGIJA POVEĆANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH ZA RAD

Osnovne strategije motivacije se mogu grupisati na materijalne (finansijske) kompenzacije i nematerijalne (nefinansijske) kompenzacije.

Materijalna kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motivacije koje su usmerene na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i novčanih kompenzacija za rad.

Aдекватно materijalno nagrađivanje čini bazu na koju treba dograđivati motivacijske uticaje da bi došlo do povećanja ukupnog motivacijskog potencijala.

Materijalne kompenzacije su neophodne ali nisu dovoljne za razvijanje motivacijske osnove raznovrsnog ponašanja u preduzeću. U razvijenim zemljama sve važnije mesto zauzimaju nematerijalne kompenzacije.

4.1 Strategija materijalne kompenzacije

Materijalna odnosno finansijska naknada je sastavljena od različitih oblika motivisanja koja su usmerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na stepen direktnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja dve su temeljne vrste finansijskih kompenzacija :

1. direktni finansijski dobici koje pojedinac dobija u "novcu", i
2. indirektni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenih i koje ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca [4].

U prvoj grupi obuhvaćene su direktne nagrade za rad, dok se indirektna materijalna kompenzacija stiču samim zapošljavanjem u preduzeću i ne zavise o radnom učinku i uspešnosti. Najznačajnija materijalna nagrada i direktni oblik zarade je novac.

4.2 Strategija nematerijalne kompenzacije

Nematerijalna motivacija zaposlenih je model podsticanja motivacije gde se ne podrazumevaju direktna novčana davanja. Ovde govorimo o nefinansijskim oblicima nagrađivanja, uz pomoć kojih se kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada, upravljanja, oblikovanja i organizovanja posla nastoji obezbediti poželjno ponašanje zaposlenih.

Nematerijalne strategije motivacije imaju za cilj zadovoljenje potreba zaposlenih višeg reda kojima svi oni koji su zaposleni u novoj ekonomiji teže. To su potreba za priznanjem, pripadanjem i ličnim razvojem.

Moguće je izdvojiti sledeće nematerijalne strategije motivacije:

- 1) oblikovanje posla (rotacija, proširivanje, obogaćivanje),
- 2) opunomoćivanje zaposlenih,
- 3) participacija zaposlenih,
- 4) povratna informacija,
- 5) fleksibilni oblici radnog vremena (flextime),
- 6) oblikovanje kulture date organizacije [4].

5. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se utvrdi šta za zaposlene, u preduzeću "X", predstavlja demotivatore na poslu kojim intenzitetom utiču na njih, a sa druge strane koji su motivatori koji ih pokreću, inspirišu i ispunjavaju.

Istraživačka tehnika koja se koristila za prikupljanje podataka korištena je anketa. Anketom su dobijeni sređeni i kvantitativno obrađeni podaci o stavovima zaposlenih u vezi sa demotivatorima i motivatorima na poslu koji obavljaju u okviru preduzeća u kojem su zaposleni.

Rezultati sprovedene ankete su pokazali da su najviše zadovoljni mogućnošću sopstvenog rasta, uvećanjem znanja i veština a najmanje sa nejasno određenim zadacima i ciljevima, odnosno definisanjem poslova.

5.1 Rezultati istraživanja

Rezultati ankete pokazuju da su najznačajniji **demotivatori** za zaposlene u preduzeću "X": nejasno definisan posao, loša komunikacija sa drugim zaposlenima i nemogućnost jasne mogućnosti napredovanja. U preduzeću "X" najznačajniji demotivatori kod zaposlenih nisu materijalne prirode, već su to oni koji se odnose na samo obavljanje posla i postizanje zadatih ciljeva.

Lošu komunikaciju sa drugim zaposlenima je moguće prevazići motivisanjem zaposlenih na aktivnu saradnju i međusobno konsultovanje oko stvari koje su u delokrugu njihovih kompetencija. Participacija pretpostavlja da se preduzeće oslanja na zaposlenog, da ga uvažava i prihvata. Iskusan menadžer će participacijom motivisati zaposlene, na bilo kom nivou i pri tom će znati da je korist dvostruka – motivacija i saradnja zaposlenih će se povećati, a istovremeno će generisati dovoljno korisnih sugestija, predloga i inovacija.

Nemogućnost jasnih uslova napredovanja predstavlja jedan od osnovnih razloga za promenu radnog mesta. Bilo da ta nemogućnost proizilazi iz veličine preduzeća ili je uslovljena njenom politikom zapošljavanja, ona deluje kao značajan demotivator na zaposlene koji brzo izgube interesovanje za nastavkom rada u istom preduzeću. Ukoliko su zaposleni ambiciozni i željni novih prilika i izazova, utoliko će brže doneti odluku i potražiti novo radno mesto gde će uspeti da ostvare svoje ambicije, pokažu svoje kvalitete i prihvate neke nove izazove.

Motivatori koje su zaposleni istakli kao najznačajnije su sledeći: uvećanje znanja i veština, mogućnost planiranja budućnosti, ispoljavanje sopstvenih potencijala i dobra atmosfera na poslu.

Motivator uvećanje profesionalnih znanja i veština podrazumeva podsticanje i ohrabivanje zaposlenih da raspoložu svim mogućim sredstvima koje im preduzeće i menadžment nudi, kako bi proširili svoju samosvest, ali iznad svega to je izlaganje zaposlenih različitim profesionalnim iskustvima koja im pomažu da bolje sagledaju i izgrade svoj profesionalni identitet, da se neprestano usavršavaju i obogaćuju, usvajajući nova znanja, razvijajući pritom sopstvene sposobnosti i kompetencije što doprinosi da postanu kvalitetniji i fleksibilniji kadar. Pružajući šansu da zaposleni jačaju svoje kompetencije i aktivno koriste svoje sposobnosti na radnom mestu proizvode pozitivan motivacioni efekat na njihovu produktivnost. Ovo je način kojim preduzeće "X" podstiče kod svojih zaposlenih unutrašnju motivaciju koja predstavlja istinski i najbolji motivator.

Sledeći, vrlo značajan motivator, kod zaposlenih je planiranje budućnosti. Pod ovaj motivator (koji takođe ima visok procenat kod zaposlenih, čak 73%), potpadaju razni faktori, kao što je sigurnost radnog mesta ali i materijalna kompenzacija koja je prati. Sigurnost radnog mesta je faktor koji se nikada u potpunosti ne može garantovati, ali je izuzetno značajno da ukoliko je

preduzeće u mogućnosti da obezbedi takvu vrstu sigurnosti, potrebno je da zaposleni to i osete. Takođe, novac, odnosno plata nije glavni motivator zaposlenih u preduzeću "X", ali se ne može ni zanemariti prilikom planiranja budućnosti. Takođe, zaposleni moraju imati poverenja u sistem nagrađivanja i u njegovu pravednost. Pored toga što je zarada osnov za planiranje budućnost, ona utiče i na stvaranje i održavanje dobrih međuljudskih odnosa koje moraju pratiti privlačne nadnice i podsticajne plate jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Dobra atmosfera na poslu predstavlja kontekst u kome se odvijaju svi procesi važni za funkcionisanje jednog preduzeća, bili oni formalin ili neformalni.

Ona zavisi od toga kako zaposleni međusobno komuniciraju, kako doživljavaju jedni druge kao i same sebe unutar kolektiva, kakva je percepcija njihovog zalaganja za tim i kako je doživljavaju drugi zaposleni koji su deo tog tima. Jasne instrukcije i postavljeni kriterijumi, vreme u toku radnog dana koje zaposleni mogu da iskoriste i za razmenu koja nije striktno usmerena na posao, kao i razne aktivnosti van radnog mesta u kojim svi učestvuju (na primer, team building) mogu da kreiraju takvu atmosferu.

Team building je za to posebno preporučljiv, zato što zaposleni imaju priliku da upoznaju kolege i u drugom kontekstu i na taj način svoje bliske saradnike sagledaju i u drugom svetlu, van mesta gde se rad odvija i uz aktivnosti koje za cilj imaju jačanje timskog duha.

Takođe, veoma je važno poznavati kolektiv, biti svestan njegovih dobrih i loših strana, odnosno snaga i slabosti. Odgovornost menadžera je i u tome da se utiče na radnu atmosferu, da se ona podstiče i usmerava, a zaposleni motivišu onda kada je situacija neizvesna ili teška.

6. ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenih i upravljanje njihovim učinkom su glavna oblast upravljanja u svakom preduzeću, jer imaju direktan uticaj na njenu produktivnost, kvalitet usluga, rast, razvoj kao i na sam opstanak preduzeća.

Zadovoljstvo zaposlenih organizacijom preduzeća, uslovi na poslu, adekvatnim nagrađivanje za dobar rad i zalaganje, rezultat su napora preduzeća da obezbedi uslove za postizanje zacrtanih ciljeva.

Motivacija zaposlenih se sve više temelji na vrednostima, a ne na novcu. Novac više nije osnovna vrednost i motivator – bar ne za sve.

Po Maslovljevoj hijerarhiji potreba, svi počinjemo na dnu, zadovoljavamo glad, a onda se lagano penjemo naviše ka nalaženju sebe. Danas su stvari drugačije. Mnogi najpre nađu sebe, a tek onda idu na ostalo. Prva i najvažnija potreba novih generacija zaposlenika je samoaktuelizacija. Ono što im je potrebno je uzbuđenje, izuzetnost, širina, dinamika, iznenađenje.

U savremenom poslovanju i savremenim preduzećima, kao što je mlado i energično preduzeće "X", imperativ je na motivaciji kvalitetnog, kreativnog i produktivnog radnog kolektiva koji će mnogobrojne fantastične ideje realizovati u delo. Teško ostvarivi ali dostižni ciljevi, motivišu zaposlene. Jedan od značajnijih faktora u

motivaciji i njihovog maksimalnog angažovanja zaposlenih na ostvarenju postavljenih zadataka i zacrtanog kvaliteta rada, predstavlja adekvatan odnos između menadžmenta i zaposlenih.

Kroz uspostavljanje humanijeg odnosa prema zaposlenima, timskog rada, odnosa saradnje, komunikaciju zasnovanu na poštovanju doprinosa svakog zaposlenog, međusobno poverenje, dovodi do toga da zaposleni mogu da iskažu, usavrše i realizuju svoj puni potencijal.

7. LITERATURA

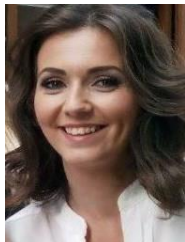
[1] Janićijević N. (2008). Organizaciono ponašanje. Beograd: Data status.

[2] Maslov A.H. (1982). Motivacija i ličnost. Nolit, Beograd.

[3] Mullins L. J. (2010). Management and organizational behaviour 9th ed. Prentice Hall.

[4] Ryan R. M., & Deci E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. Contemporary educational psychology.

Kratka biografija:



Dragana Cumpalović rođena je u Štrpcu, studije upisuje 2005. godine u Novom Sadu. Diplomirala na Prirodno-matematičkom fakultetu dok dalje usavršavanje nastavlja na Fakultetu tehničkih nauka.