

**ANALIZA RADNIH MOTIVATORA U ORGANIZACIJI****ANALYSIS OF WORK MOTIVATORS IN THE ORGANIZATION**Ana Radumilo, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

**Kratak sadržaj** – *Motivatori su prisutni i neophodni u svakodnevnom životu. Govori se o radnim motivatorima, čije postojanje i pravilna primena dovode do ostvarenja željenih ciljeva. Na početku rada obrađene su osnovne definicije motivatora rada i motivacije. Zatim, analizirane su stimulacije kao motivatori, njihova primena i načini rešavanja problema demotivisanosti i nezadovoljstva. U praktičnom delu rada sprovedeno je istraživanje na više organizacija različitog tipa, o motivacionom dejstvu određenih motivatora za rad, njihovoj privlačnosti od strane zaposlenih, ponašanje pojedinca i menadžera u situacijama prisutne demotivisanosti, kao i analiza potencijalnih rešenja neželjene situacije.*

**Ključne reči:** *organizacija, zadovoljstvo poslom, radni motivatori, menadžment ljudskih resursa*

**Abstract** – *Motivators of people are present and necessary in everyday life. Here we were talking about work motivators, whose existence and proper application lead to the achievement of goals and success of the organization. At the beginning of the paper, the basic definitions of work motivators and motivation are processed. Then, incentives as motivators, their application and ways to solve the problem of lack of motivation and dissatisfaction were analyzed. In the practical part of the paper, research was conducted on several organizations of different types, on the motivational effect of certain motivators for work, their attractiveness to employees, the behavior of individuals and managers in situations of demotivation, as well as analysis of potential solutions.*

**Keywords:** *organisation, job satisfaction, work motivators, human resources management*

**1. UVOD**

U svakodnevnom životu, čoveka pokreće niz različitih motiva, bilo to na radnom mestu ili van tokova poslovanja. Motivi koji pokreću čoveka na neku akciju ili ponašanje nisu generalni za sve, ukoliko jedan motiv pokreće pojedinca, ne znači da će imati isti uticaj i na celu grupu ljudi.

Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može meriti. O njoj se zaključuje na osnovu ponašanja, veličine zalaganja, istrajnosti i smera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. Kada govorimo o radu, pokazatelj motivacije je radna uspešnost. Motivatori su individualni i relativni.

**NAPOMENA:**

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

Najčešće primenjivani i uspešni su povećanje plate, promena statusa/pozicije na poslu, napredovanje, obezbeđene obuke i usavršavanja od strane organizacije, nagrađivanje [1].

**2. MOTIVATORI U ORGANIZACIJI**

Motivi su organski i psihološki činioci koji pokreću na aktivnost, koji je usmeravaju i održavaju radi dostizanja cilja, kojim se može zadovoljiti određena potreba.

Motiv je svesni ili nesvesni povod i podstrek na određenu delatnost. U okviru menadžmenta, motivi igraju važnu ulogu jer upravo na taj način menadžer nastoji zadovoljiti želje i potrebe svojih saradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za organizaciju. Oni mogu biti izazvani kod ljudi spoljnim uticajima i činiocima, dok ih neki već imaju u sebi.

Usled drastičnih promena koje su se desile poslednjih decenija (progresivan razvoj tehnologije, rizično i nestabilno okruženje, sve veća konkurencija), menja se i samo poslovanje organizacije. Ono što se ističe kao jedna od ključnih promena jeste posebna pažnja na ljudskim resursima. Iako postoji mnoštvo faktora koji deluju na ljude u funkciji uspeha, tokom istraživanja ispitani su uticaji sledećih faktora motivacije: dobra klima, dinamika posla, lično zadovoljstvo, unapređenje poslovnih procesa, povećanje plate, potencijalni napredak na poslu, ispoljavanje sopstvenih potencijala, uvećanje znanja i veština, povećanje ugleda u društvu i mogućnost planiranja budućnosti.

**2.1 Stimulacije kao motivatori**

Motivatori imaju više značenja: stimulatori, podsticaji i slično, a zajedničko im je samo to, da su to sredstva kojima se neposredno aktiviraju ili zaustavljaju, ubrzavaju ili usporavaju određene aktivnosti ljudi u procesu rada. Uloga motivatora nije da prouzrokuje neku aktivnost, već da tu aktivnost u prvom redu aktivira i usmeri u željenom pravcu, radi postizanja odgovarajućeg cilja.

Između *motiva* i *motivatora* postoje izvesne razlike. Motivi su u prvom redu potrebe, a motivatori sredstva za zadovoljenje tih potreba.

Motivaciono dejstvo pojedinih motivatora za rad kod zaposlenih u velikoj meri zavisi od stepena identifikacije s poslom, odnosno kompanijom. Ukoliko je stepen identifikacije zaposlenog sa kompanijom visok, i nivo motivacije će rasti u istom pravcu. Oblikovanjem sistema stimulacija omogućava se realizacija definisane strategije ljudskih resursa i njeno sprovođenje u praksi. Podsticajni planovi kompanija se sastoje iz različitih oblika stimulacija i nagrada koji su usmereni na veću motivaciju i produktivnost zaposlenih na svim nivoima organizacione strukture [2].

### 2.1.1 Vrste motivatora u radu

Motivatore u radu delimo na materijalne i nematerijalne. Materijalni su nagrađivanje u akcijama, stimulacije i povišice. Nematerijalni su participacija u odlučivanju, nagrade i kazne i pohvale. Nagrađivanje u akcijama je motivator koji se široko primenjuje u kompanijama na zapadu kako bi privukle talentovane menadžere, zadržale ih, ali i da bi izgradile i zadržale imidž kompanije među konkurencijom. Kada je reč o stimulacijama, *postoje tačno definisani sistemi stimulacija zaposlenih. Daju se kao nagrada za ostvarene rezultate i performanse individualnih, grupnih i timskih ostvarenja.*

Sistem davanja povišica podrazumeva da se osnovna plata zaposlenog uveća za iznos povišice, te da to bude ukupna vrednost plate pojedinca. Daje se kao i stimulacije, za dobre ostvarene rezultate u vidu nagrade, ten a taj način menadžeri utiču na povećanje motivacije za radom. Veoma bitno motivaciono sredstvo zaposlenih je njihovo učešće u radu i donošenju odluka zajedno sa menadžerima.

Kontinuirano konsultovanje i direktna i zdrava komunikacija zaposlenog i menadžera oko stvari koje su u delokrugu posla pojedinca, bitno utiču na rast motivacije. Dobar menadžer uvek će participacijom motivisati zaposlene u pravcu prihvatanja povećanja uspešnosti, produktivnosti i konkurentne sposobnosti organizacije, što je od obostranog interesa, i za zaposlenog i za organizaciju.

Brojna istraživanja ukazuju da je pitanje motivisanja za ostvarivanje ciljeva kompanije moguće putem nagrade ili kazne, s tim da se prednost daje nagradama, a kazna je poslednje motivaciono sredstvo za zaposlene. Menadžer ukoliko uvidi ponašanja zaposlenog koja želi da razvija i unapređuje podstiče nagradama, dok ponašanja koja želi da eliminiše će kažnjavati. Pohvale u praksi imaju veoma efikasno dejstvo na zaposlene. Najveći utisak ostaviće pohvala od strane top menadžera, kao nadređenog koji je "uzor" zaposlenima. Ukoliko se posmatra radnik koji je hvaljen od strane menadžera, a zauzvrat dobija lično zadovoljstvo, stimulaciju da održi i poboljša svoje angažovanje, to će na ostale zaposlene uticati na način da požele isto, te će krenuti u pravcu tog modela ponašanja.

### 2.2 Uticaj stimulacija na produktivnost

Uspešno poslovanje savremenog društva podrazumeva efikasno upravljanje ljudskim resursima. Kvalitetan ljudski kapital predstavlja pokretačku snagu i preduslov za ostvarenje profitabilnosti, rasta i razvoja savremenog društva. Svrha obrade uticaja stimulacija na produktivnost je uočavanje značaja stimulacija zaposlenih u organizaciji, ali i njihov uticaj na produktivnost, kako zaposlenih, tako i same organizacije u celini [3]. Stimulativni sistem zarada predstavlja nagrađivanje nadprosečnog učinka zaposlenog. Osnova ovog elementa kompenzacija jeste adekvatno sprovedena procena radne uspešnosti zaposlenih. Preduzeća mogu koristiti razne metode individualne, grupne i organizacione stimulacije. Razvoj sistema stimulacija je vitalna aktivnost upravljanja ljudskim resursima jer ona značajno i direktno utiče na stavove i ponašanje zaposlenih, kao i na poslovni uspeh kompanije. Satisfakcija zaposlenih, njihova posvećenost ciljevima i rezultatima preduzeća i ponašanje u pravcu poboljšanja performansi preduzeća, determinisane su

između ostalog i stimulationsom politikom koju preduzeće vodi [4]. Na formiranje sistema stimulacija utiču brojni eksterni i interni faktori. Utvrđivanjem uticaja stimulatora na produktivnost, može se definisati koji su faktori više izraženi među zaposlenima i deluju na njihovo ponašanje, a koji manje. Na taj način će rukovodioci organizacije imati mogućnost da utiču na promenu postojećeg stanja među zaposlenima, i mogućnost promene istog ukoliko je to potrebno. Tako, povećaće se efikasnost poslovanja zaposlenih, kao i njihova produktivnost.

### 2.3 Praćenje radne uspešnosti

Praćenje radne uspešnosti, kao jedan od novijih i sve važnijeg zadatka menadžmenta jedne organizacije, podrazumeva niz aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Obuhvata ocenjivanje, odnosno vrednovanje, usmeravanje i kontrolu ponašanja zaposlenih i rezultata koje postižu. Procena uspešnosti se pre svega vrši kako bi se donela odluka o kvalitetnom sistemu nagrađivanja. Iako istraživanja pokazuju da se procena uspešnosti u organizaciji sprovodi u različite svrhe, ipak se kao najvažniji segment javlja upravo sistem nagrađivanja. Kako bi se na pravi način sproveo proces ocenjivanja uspešnosti, neophodno je izvršiti i procenu individualnih potencijala. Tako se stvara određena slika o zaposlenima, njihovom znanju, veštinama i sposobnostima.

#### 2.3.1 Vrednovanje radne uspešnosti

Proces vrednovanja radne uspešnosti je veoma važan zadatak menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment jedne organizacije sprovodi aktivnosti praćenja, usmeravanja i vrednovanja postignuća zaposlenih sa jednim ciljem, a to je postavljanje sistema motivacije zaposlenih i stvaranja uslova bez stresa, frustracija i nezadovoljstva. Shodno tome, utiče se na rast produktivnosti, efikasnosti i uspeha [5].

#### 2.3.2 Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom predstavlja merilo, odnosno pokazatelj je nivoa motivacije za rad kod zaposlenih. U savremenim organizacijama, zadovoljstvo poslom je jedna od najvažnijih ciljeva menadžmenta i organizacije. Dosadašnja istraživanja, kako u zemlji, tako i u inostranstvu, pokazala su da motivacija i zadovoljstvo poslom zavise u najvećoj meri od dve grupe faktora: opštih (društveno-ekonomska klima, faktori radne organizacije, tipovi tehnologije, vrste posla i uslovi rada) i Pojedinačni socio-psihološki (položaj, socijalno poreklo, obrazovanje zaposlenih, osobine ličnosti i sistemi vrednosti koji određuju ponašanje zaposlenih). Zadovoljstvo poslom izraženo kroz stavove prema poslu uzima se kao pouzdan indikator motivacije za rad. Faktori zadovoljstva poslom su istovremeno i faktori motivacije za rad.. Nisu retka shvatanja koja polaze od toga da je motivacija ono što se nalazi na početku nekog ponašanja, ono sa čim individua startuje u određeni posao, a da je zadovoljstvo ono što se pojavljuje na kraju u obliku nagrade za određeno ponašanje. Takođe, prisutan je i stav da na zadovoljstvo poslom utiču lične karakteristike koje se vezuju za veštine i sposobnosti. Brojne studije pokazale su da su ljudi zadovoljniji na poslu ako koriste

sposobnosti koje oni veruju da poseduju. Viši nivo profesionalnosti uglavnom je povezan sa višim nivoom zadovoljstva poslom, obzirom da ljudi na ovim nivoima imaju veće šanse da zadovolje svoje motivacione potrebe, imaju veću autonomiju, izazov i odgovornost posla. Oni imaju veću mogućnost za izgradnju samopouzdanja i samoaktualizacije koji jačaju zadovoljstvo.

## 2.4 Samomotivacija

Napredovanje i razvoj karijere, perspektive i mogućnosti ostvarivanja ličnih ambicija i ciljeva u profesionalnom razvoju i karijeri, smatraju se značajnim faktorom individualne motivacije i uspešnosti, odnosno samomotivacije. Menadžment organizacije treba da stvori preduslove za usavršavanje i razvoj, iz čega proizilaze i povećanje individualne motivacije i uspešnosti.

S obzirom da je motivacija za rad povezana i sa ličnim zadovoljstvom, svaki pojedinac mora samoinicijativno podsticati svoju motivaciju. Ako su menadžeri odgovorni za stvaranje povoljnog i motivišućeg ambijenta za rad, pojedinci bi morali biti odgovorni za samomotivisanje, tj. za podizanje sopstvene motivacije za rad na veći nivo. Za motivaciju i samomotivaciju je veoma važno da zaposleni upoznaju menadžere o tome šta bi želeli, a šta ne bi želeli raditi, koje su njihove profesionalne ambicije i preokupacije, kakve nagrade žele za uspešan rad i radni doprinos.

## 2.5 Lideri i motivacija

Osnovni princip u liderstvu je vezan za potrebe i motive, kako lidera, tako i saradnika-sledbenika. Lideri svojim ponašanjem inspirišu, iniciraju, motivišu, usmeravaju i utiču na svoje saradnike-sledbenike. Lideri se znatno razlikuju od menadžera, pre svega po tome što se u odnosu između lidera i njegovih saradnika formira dvosmerna komunikacija. Lider svoje saradnike sluša, uvažava njihove potrebe i želje, osluškuje očekivanja koja imaju od samog lidera i organizacije, ali prate i ciljeve pojedinca kako bi se našao pravi put do ostvarenja istih. Sistem nagrađivanja je koncipiran na već utvrđenoj formi kojom su saradnici zadovoljni, ispunjava njihova očekivanja jer se zasniva na jednakosti i pravednosti vrednovanja učinka. Ovakva organizacija ima utvrđenu lidersku kulturu, gde se posebno posvećuje pažnja procesu selekcije u zapošljavanju ljudskih resursa. Proces se zasniva na kriterijumima sposobnosti i znanja. Ovakav proces selekcije ima ogroman uticaj na motivaciju zaposlenih, jer stvara među zaposlenima osećaj pripadnosti i zajedništva, što je jedan od bitnih pokretača i motivatora u organizaciji [6].

## 3. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Vrlo česta pojava u organizacijama je nedovoljna motivisanost usled koje dolazi do ličnog nezadovoljstva zaposlenih i nezadovoljstva poslom. Kroz literaturu je ukazano na to da zaposleni ukoliko posluju u negativnom okruženju, bez podrške, stimulacije i motivacije, ne doprinose ni sopstvenom razvoju, niti organizaciji i njenom uspehu. Do ovoga najčešće dolazi usled menadžerove nedovoljne posvećenosti zaposlenima i nezainteresovanosti za brigu o njima. Zaposleni su tada

demotivisani, ravnodušni, bez elana da bilo šta pokrenu oko sebe. Neretko dolazi i do stanja depresije ukoliko se ne reaguje na vreme. Upravo zato su radni motivatori ključni pokretač zaposlenih, njihovog angažovanja na rad i uspeha. Sprovedenim istraživanjem potrebno je analizirati koji su to motivatori značajni za ponašanje zaposlenog, način i intenzitet njihovog delovanja od slučaja do slučaja, kao i pronaći načine za rešavanje problema nepostojanja dovoljnog broja radnih motivatora u organizaciji.

## 4. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je da se utvrdi da li postoji suštinska veza između radnih motivatora i uspešnijeg poslovanja i zadovoljenja zaposlenih. Šta je to što najviše doprinosi većem nivou motivacije kod zaposlenih, a samim tim i do uspešnijeg poslovanja i veće produktivnosti. Sa druge strane, da se uvide faktori koji dovode do manjeg zadovoljstva poslom, odnosno do nezadovoljstva i većeg nivoa stresa. Nakon dobijenih rezultata istraživanja, mogu se doneti ispravne odluke o daljem upravljanju ljudskim resursima, smanjenju ili potpunom eliminisanju faktora koji dovode do stresa i nezadovoljstva, dok se faktori motivacije, uspeha i produktivnosti podstiču. Pokazalo se da se dobrim prepoznavanjem istih, formiraju pravi sistemi motivisanja, napredovanja, a onda i nagrađivanja uloženog rada svakog pojedinca.

## 5. NAČIN ISTRAŽIVANJA

Istraživanje pojave i vrste najčešćih radnih motivatora u organizacijama je sprovedeno na uzorku od 30 zaposlenih iz više organizacija. Istraživanje se zasniva na ispitivanju motivatora u organizacijama. Korišten je standardizovan upitnik radi analize prisutnosti radnih motivatora u organizacijama. Sastavljen je iz dva dela. Prvi deo predstavlja opšte demografske karakteristike, dok se drugi deo sastoji se od 10 tvrdnji, sa skalom od 1 do 5. Upitnik je anoniman i koristi se isključivo u istraživačke svrhe.

## 6. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

**6.1 Glavna hipoteza (H0):** *Anketirani zaposleni iskazuju različite motive za rad.*

### 6.2 Pojedinačne hipoteze:

**H1** - *Potencijalno napredovanje utiče na motivaciju zaposlenih.*

**H2** - *Dobra klima na poslu utiče na motivisanost zaposlenih.*

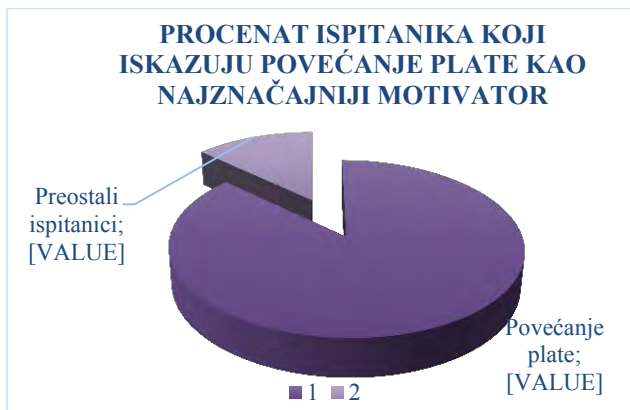
**H3** - *Povećanje plate zaposlenih je faktor motivacije za rad.*

**H4** - *Lično zadovoljstvo zaposlenog utiče na radnu motivaciju.*

**H5** - *Motivacija za rad uslovljena je povećanim ugledom u društvu.*

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati jednog od iskazanih motivatora za rad kao najznačajnijeg od strane zaposlenih prikazani su na grafikonu 1:



*GRAFIKON 1: NAJZNAČAJNIJI RADNI MOTIVATOR OD STRANE ZAPOSLENIH*

Na grafikonu 2 prikazani su rezultati najmanje značajnog motivatora za rad iskazanog od strane zaposlenih:



*GRAFIKON 2: NAJMANJE ZNAČAJAN MOTIVATOR U RADU OD STRANE ZAPOSLENIH*

Na osnovu dobijenih rezultata možemo dobiti kompletan uvid o tome da li su i u kojoj meri privlačni faktori motivacije rada analizirani upitnikom.

## 8. ZAKLJUČAK

Nedovoljna motivacija zaposlenih predstavlja jedan od glavnih problema poslovanja jedne organizacije, ukoliko nisu zastupljeni i primenjivani motivatori za rad. Međutim čak i da taj faktor izostane u sistemu motivisanja jedne organizacije, kombinacija drugih motivatora sigurno može dovesti do željenog ishoda.

Naime, adekvatan stepen motivacije i zadovoljstva zaposlenih je u funkciji ostvarenja postavljenih ciljeva preduzeća. Ulaganje u ljudski kapital postaje osnovni vid investiranja i stvaranja konkurentske prednosti, tako da izgradnjom kvalitetnog sistema motivacije zaposlenih preduzeće može povećati svoju konkurentsku prednost i tržišnu vrednost.

Stimulacija i nagrađivanje zaposlenih se može posmatrati kao efikasan instrument usklađivanja interesa zaposlenih i vlasnika kapitala.

Naravno, svest o pripadnosti organizaciji i promovisanje zajedničkog, a ne ličnih interesa, podrazumeva postojanje adekvatnog sistema motivacije zaposlenih i njegovu efikasnu primenu.

## 9. LITERATURA

[1] Bahtijarević – Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala, 1999.

[2] Štangl Šušnjar Gizela, Slavić Agneš, Menadžment ljudskih resursa, 2005

[3] Stevanović Slavica, Belopavlović Grozdana, Atraktivnost stimulacija zaposlenih u savremenom društvu, 2011

[4] Šušnjar Štangl Gizela, Zimanji Veronika, Organizaciono ponašanje, 2005

[5] Grubić – Nešić Leposava, Razvoj ljudskih resursa, 2014

[6] Grubić – Nešić Leposava, Znati biti lider, 2008.

### Kratka biografija:



**Ana Radumilo** rođena je u Kikindi 1995. god. Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu je upisala 2013. godine. Master studije na Fakultetu tehničkih nauka, Departman za Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment upisuje 2018. godine. Oblast interesovanja je menadžment ljudskih resursa. Odbrana master rada na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Menadžment ljudskih resursa – Analiza radnih motivatora u organizacijama očekuje se u oktobru 2020. god.

kontakt: anaradumilorbd@gmail.com