

**RADNA MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI****WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN AN ORGANISATION**Milijana Vukašin, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Istraživanje se bazira na uticaju motivatora i demotivatora na zaposlene u organizaciji. Cilj istraživanja je da se ustanove dobri i loši aspekti i na osnovu toga predložiti mere unapređenja.

**Ključne reči:** Motivatori, Demotivatori, Zaposleni, Organizacija, Radna motivacija

**Abstract** – The research is based on the influence of motivators and demotivators on employees in the organisation. The aim of the research is to establish the good and bad aspects and on that basis to propose improvement measures.

**Keywords:** Motivators, Demotivators, Employees, Organisation, Work motivation

**1. UVOD**

Ljudski resursi predstavljaju ključni resurs svakog preduzeća, jer bez njih preduzeće ne bi ni postojalo. Menadžment ljudskih resursa treba da prepozna, razvije i poveže ljudske potencijale, te da ih stavi u funkciju ostvarivanja organizacionih ciljeva, a da pri tome zaposleni ostvaruju i svoje lične ciljeve.

Struktura rada podeljena je u 5 delova. U prvom delu bavićemo se pojmovnim određenjem motivacije i njenim teorijama kao što su: sadržajna, procesna i teorija pojačanja. Drugi deo rada posvetićemo strategijama motivisanja zaposlenih preko direktnih i indirektnih materijalnih kompenzacija, kao i preko nematerijalnih kompenzacija. U trećem delu rada govorićemo o uticaju lidera na motivaciju zaposlenih i tom prilikom videćemo da je jedan od glavnih zadataka lidera upravo definisanje ciljeva procesa motivacije, kao i uspostavljanje sistema nagrađivanja. Četvrti deo biće rezervisan za istraživanje motivisanosti radnika na konkretnom primeru u kompaniji MK Group doo.

Tom prilikom biće dati predmeti istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze, kao i metode koje su korišćene u samom radu. Završni deo rada baziran je na predlozima za prevazilaženje uočenih problema u datom preduzeću. Kako bi menadžment ljudskih resursa mogao adekvatno da motiviše svoje zaposlene, mora dobro da poznaje ljudsku psihi, zbog čega moraju dosta vremena da provode sa njima.

**NAPOMENA:**

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

**2. MOTIVACIJA**

Ukoliko u organizaciji postoji razrađena strategija motivacije i nagrađivanja, postojaće i dobra radna atmosfera, vladajuće poverenje među zaposlenima, te neminovno dolazi do rasta i razvoja organizacije, odnosno, do ostvarenja organizacionog uspeha. Uloga menadžera je da razume ljudsku kompleksnost, teorije motivacije, te da u zavisnosti od određenih okolnosti u kojima se preduzeće nalazi izabere i implementira materijalne i nematerijalne tehnike motivacije [1].

Motivacija odgovara na pitanje *zašto* se neko ponaša tako kako se ponaša i njom se nastoji uticati na ponašanje zaposlenih, podstaknuti ih na što veće zalaganje u obavljanju svojih radnih zadataka. Međutim, mnogi motivaciju i zadovoljstvo izjednačavaju, iako postoji suštinska razlika. Dok se motivacija odnosi na napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, s druge strane, zadovoljstvo predstavlja ono ispunjenje koje osećamo kada tu želju ili cilj ostvarimo. Dakle, zadovoljstvo je posledica tog rezultata. U preduzeću, motivisati znači pronaći one faktore koji podstiču zaposlene da rade svoj posao na najbolji mogući način, te da tako doprinose uspehu organizacije.

Najjednostavnije rečeno, motivacija predstavlja traganje za onim što čoveku nedostaje kako bi se zadovoljile njegove potrebe [2].

**2.1. Teorije motivacije**

Bez obzira o kojoj vrsti teorija je reč, svaka od njih je usmerena ka istom zadatku, a to je motivisanje radnika, s tim da su one više bazirane ka onim varijablama koje utiču na ponašanje, a manje na sam proces koji obavljaju i na interakciju između niza varijabli koje u tome učestvuju.

**2.1.1. Sadržajne teorije**

Sadržajne teorije se bave onim stvarima koje motivišu ljude, odnosno, orijentisane su na utvrđivanje varijabli koje utiču na ponašanje, stavljajući akcenat tom prilikom na potrebe ljudi, kao motivaciju za rad.

*Maslovljeva teorija motivacije* nalaže da fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem i potrebe za poštovanjem spadaju u potrebe nedostataka i njihovim zadovoljenjem čovek raste i razvija se kao ljudsko biće. Na samom vrhu hijerarhijske piramide nalazi se potreba za samoaktuelizacijom.

*Alderferov ERG model* trostepene piramide potreba temelji se na sledećim potrebama: potrebe egzistencije, potrebe rasta i razvoja i potrebe povezanosti [3].

*Teorija motivacije postignuća* prepoznaje dve vrste potreba: potrebe za moći i potrebe za afilijacijom [4].

*Herzbergova teorija motivacije* govori o tome da uspeh zaposlenih zavisi isključivo od njih samih, odnosno, od

njihovog stava prema poslu. Herzberg u svojoj teoriji govori o dve vrste faktora, koji utiču na zadovoljenje zaposlenih i to: Higijenski (preventivni) faktori i motivatori (faktori sadržaja posla) [5].

*Teorija motivacije uloga* - Menadžerska motivacija se odnosi na potrebe za sticanjem moći, afirmacije, statusom, autoritetom i odgovornošću. S druge strane, profesionalna motivacija bazirana je na ljude koji prodaju svoje znanje, a njihove potrebe se odnose na potrebe za učenjem, nezavisnim radom, duštvenim statusom i željom da se pomogne drugima. Što se tiče preduzetničke motivacije, potrebe se vezuju za potrebe za postignućem, izbegavanjem rizika, povratnim informacijama o svom radu, inovacijama i potrebama za planiranjem potreba u budućnosti.

### 2.1.2. Procesne teorije motivacije

*Teorija očekivanja (Victor Vroom)* je teorija koja se bazira na pretpostavci da je najveći deo ljudskog ponašanja rezultat slobodnog izbora. Koristi Vrumove teorije očekivanja su: negovanje i postavljanje jasnih ciljeva kao i jasnih veza između nagrađivanja i zalaganja, eliminisanje ili pak minimiziranje neželjenih posledica radnog ponašanja, razumevanje različitih potreba i želja zaposlenih [5].

*Teorija jednakosti (pravednosti)* - Ova teorija se bavi upoređivanjem zaposlenih sa kolektivom, odnosno, govori o tome kako je zaposlenima važan način na koji su oni nagrađeni za svoj rad, ali im je još važnije kako su drugi nagrađeni. Prema ovoj teoriji, plata je glavni motivator, ali pored nje spadaju i: fizički uslovi rada, status na poslu, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja i slično [6].

*Teorija očekivanja* ili integrisani procesni model motivacije zasnovan je na: očekivanju da je moguće obaviti zadatak sa većim zalaganjem i očekivanju koji je povezan sa verovatnoćom da će se za uspešno obavljeni posao dobiti adekvatna nagrada [7].

*Teoriju postavljanja ciljeva* definisao je Edvin Loke, koji je smatrao da zaposlene motivišu 3 mehanizma i to: specifični i jasno postavljeni ciljevi, feedback o realizaciji postavljenih ciljeva i učestvovanje zaposlenih u ostvarenju ciljeva [6].

### 2.1.3. Teorija pojačanja

Teorija pojačanja vezuje se za Frederika Skinera i objašnjava kako prethodno ponašanje pojedinca utiče na njegovo buduće ponašanje.

Razlikuju se 4 tehnike koje utiču na promenu ponašanja zaposlenih, a to su:

1. Pozitivno pojačanje – veća plata, javna pohvala;
2. Negativno pojačanje – kritike, loše ocenjivanje radne uspešnosti;
3. Gašenje – primenjuje se kada se želi prekinuti neko ponašanje;
4. Kažnjavanje – smanjenje plate, otkaz [7].

## 3. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

U praksi razlikujemo 2 vrste strategija motivacije i to:

1. Strategije materijalne kompenzacije:
  - a) Strategije direktne materijalne kompenzacije
  - b) Strategije indirektno materijalne kompenzacije
2. Strategije nematerijalne kompenzacije

### 3.1. Strategije direktne materijalne kompenzacije

U strategije direktne materijalne kompenzacije ubrajaju se: Strategije individualne materijalne kompenzacije (strategija povećanja plata koja se zasniva na radnoj uspešnosti, strategija povećanja plata uz pomoć bonusa i individualnih nagrada, strategija jednokratnog novčanog davanja) i strategije grupne materijalne kompenzacije (učestvovanje zaposlenih u dobiti, učestvovanje zaposlenih u profitu, učestvovanje zaposlenih u vlasništvu) [8].

### 3.2. Strategije indirektno materijalne kompenzacije

Ovde se pre svega misli na beneficije kao oblik strategija indirektnih materijalnih kompenzacija. Osnovna uloga beneficija je da obezbedi ekonomsku i zdravstvenu sigurnost zaposlenih, ali i njihovih porodica.

Klasifikacija beneficija:

1. Obavezne, zakonom propisane beneficije čiji je primaran cilj zaštita zaposlenih;
2. Dobrovoljne beneficije – poslodavac ih svojom voljom daje zaposlenom [9].

### 3.3. Strategije nematerijalne kompenzacije

Kako bi se zaposleni adekvatno motivisali i na taj način produktivnije obavljali svoj posao, primenjuju se različite nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja, a to su: adekvatno dizajniranje posla, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilni oblici radnog vremena i ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja [10].

## 4. UTICAJ LIDERA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH

Polazna osnova za dobro uspešno motivisanje je ostvarivanje dobre komunikacije na relaciji lider - zaposleni. To znači da, kako je neophodno da podređeni uspešno funkcionišu sa svojim nadređenima, tako je neophodna i uspešna komunikacija u obrnutom smeru. Dakle, naklonost lidera prema svojim sledbenicima, spremnost da sazna za njihove probleme i učestvuje u njihovom rešavanju, obezbeđivanje pripadnosti organizaciji i omogućavanje feedback-a o njihovom poslovanju veoma je važno, jer će na taj način videti šta kojeg zaposlenog motiviše, te koje je strategije potrebno primeniti. To znači da ne postoji univerzalno rešenje za motivisanje zaposlenih, već da to zavisi od mnogih faktora [11].

## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je prikazati uticaj različitih motivatora i demotivatora na motivaciju zaposlenih, te prikazati značaj uloge lidera u procesu njihove motivacije.

### 5.2. Cilj rada

Cilj rada je prikazati značaj motivacije zaposlenih u organizaciji kao preduslov postizanja organizacijskog uspeha. Tom prilikom fokusirati se na metode koje se koriste za motivisanje zaposlenih, a koje omogućavaju njihovo veće zalaganje i posvećenost radnom zadatku, kako bi se ostvarili kako lični, tako i ciljevi organizacije.

### 5.3. Hipoteze

H1: Stres utiče na motivaciju zaposlenih

H2: Međuljudski odnosi utiču na motivaciju zaposlenih

H3: Zadovoljstvo zaposlenih platom utiče na motivaciju zaposlenih

### 5.4. Metode istraživanja

Metode koje su se koristile u radu su: prikupljanje podataka putem interneta, terensko prikupljanje podataka u vidu statističkih podataka, kao i komparativna i deskriptivna metoda. Istraživanje je sprovedeno putem online ankete (Google upitnik). Upitnik se sastoji iz četiri dela. Prvi deo se odnosi na opšte podatke o zaposlenima (pol, obrazovanje, godine starosti, godine radnog iskustva). Drugi, treći, četvrti i peti deo upitnika sastoji se od ukupno 40 tvrdnji na koje su ispitanici davali odgovore.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ANALIZA

Istraživanje je sprovedeno je putem online ankete gde su se merili stavovi zaposlenih u MK Group doo o radnoj motivaciji u njihovoj kompaniji. Upitnikom su obuhvaćena 37 zaposlena pa dobijene rezultate možemo uvažiti sa određenom dozom rezerve jer nisu učestvovali svi zaposleni. Anketa je bila dobrovoljna i anonimna.

Najveći broj ispitanika ima između 31 - 40 godina starosti (44%). Stepem stručne spreme koji prevladava kod zaposlenih je visoki (81,1%) što je veoma dobro za kompaniju MK Group, pokazuje da teži ka zapošljavanju stručnog kadra sa visokim obrazovanjem. Najviše zaposlenih je sa radnim iskustvom od 11 do 20 godina (35,1%), a na drugom mestu su zaposleni sa iskustvom preko 20 godina (27%). Ovaj podatak nam ukazuje na to da su zaposleni motivisani da i dalje ostanu na svome poslu, te da su zadovoljni uslovima rada.

Analizom dobijenih podataka može da se zaključi da 62,1% ispitanika smatra da im na neki način smetaju loši međuljudski odnosi i komunikacija sa drugim zaposlenima. 81,1% njih se izjasnilo da im smeta loša atmosfera u radnoj grupi, dok 91,9% ispitanika ističe da im je važna dobra klima na poslu. Loši međuljudski odnosi svakako predstavljaju jedan od demotivatora zaposlenih. Naime, ukoliko unutar organizacija ne vlada prijatna atmosfera, zaposleni neće biti dovoljno motivisani da obavljaju svoje radne zadatke, što su potvrdili i odgovori na ova pitanja.

Za 78,3% ispitanika smetnju predstavlja i niska zarada, dok njih 86,4% ističe da im je važno povećanje plate. Očiglednoj je da je jedan od glavnih faktora koji utiču na motivaciju radnika plata. Sistem nagrađivanja predstavlja jedan od ključnih faktora motivacije, što su ispitanici i potvrdili.

59,5% ispitanika se izjasnilo da im smeta stres na poslu, njih 13,5% smatra da im osrednje smeta, što ukupno čini 73%. Iz ovoga se može zaključiti da najveći broj radnika smatra da ih stres remeti na radnom mestu, zbog čega kompanija mora pronaći adekvatne načine prevencije ili minimiziranja stresa na radnom mestu, kako bi na taj način zaposleni mogli nesmetano da funkcionišu i ispunjavaju svoje radne obaveze.

Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da su sve prethodno postavljene hipoteze potvrđene.

## 7. PREDLOZI ZA PREVAZILAŽENJE NEDOSTATAKA

Jedan od glavnih demotivatora zaposlenih odnosi se na loše međuljudske odnose i lošu atmosferu koja vlada unutar organizacije. U takvim situacijama lider treba da nauči svoje zaposlene veštinama koje su ključne za prevazilaženje konflikata u komunikaciji. Pa tako, zaposleni moraju biti usmereni ka aktivnom slušanju, fleksibilnosti i diplomatskom ponašanju u smislu oblikovanja poruke na način koji će u manjoj meri iritirati drugu stranu, a glavni cilj je da se kaže ono što se želi, ali na način da se ne prouzrokuju dalji problemi u komunikaciji između zaposlenih.

Isto tako, kompanija mora pronaći način kako da smanje stres na poslu, kako ne bi došlo do sindroma sagorevanja, jer sa porastom sindroma sagorevanja zaposleni će biti manje posvećeniji svome poslu i manje motivisani. U takvim situacijama kompanija bi trebala da razvija klimu poverenja kako bi se na vreme prepoznali znakovi koji dovode do sagorevanja, trebala bi da podeli aktivnosti na one koje su iscrpljene i one koje vraćaju energiju, da postavlja realne ciljeve i slično.

Ono što je uočeno kao najveći problem koji može uticati na demotivaciju zaposlenih je niska plata. U tom smislu kompanija treba da svojim zaposlenima daje bonuse, mesečne stimulacije, usmena i pismena priznanja, nematerijalne nagrade u vidu poklona i benficija, ali u skladu sa svojim zalaganjima i doprinosima organizaciji.

## 8. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs svake kompanije, zbog čega im se mora posvetiti dodatna pažnja. Dakle, potrebno je adekvatno upravljanje i razvijanje ljudskih resursa, te ih na pravi način motivisati, kako bi na najbolji način doprinosili poslovnom uspehu. Drugim rečima, neophodno je postići potpunu angažovanost zaposlenih, potrebno je pronaći prave načine njihovog motivisanja, odnosno, potrebno je pronaći prave načine kako bi u potpunosti bili zainteresovani za što upešnije obavljanje poslovanja preduzeća. Motivacija na poslu naziva se još i radna motivacija i kao takva, uslovljena je željom da se ostane u organizaciji i da se ostvare njeni ciljevi, uz istovremeno ostvarivanje i ličnih ciljeva. Iz tog razloga veoma je važno znati koje strategije motivisanja treba primenjivati kod zaposlenih.

U ovom radu mogli smo videti da postoje tri vrste strategija motivisanja zaposlenih: strategija direktne materijalne kompenzacije, strategija indirektno materijalne kompenzacije i strategija nematerijalne kompenzacije. Pa tako, u strategiju direktne materijalne kompenzacije spadaju individualne strategije koje se odnose na: povećanje plata na osnovu radne uspešnosti, povećanje plata na osnovu bonusa i jednokratna novčana davanja, dok se s druge strane, u grupne strategije ubrajaju: učestovanje zaposlenih u dobitu, profitu i vlasništvu. Kada je reč o indirektnim materijalnim kompenzacijama misli se pre svega na beneficije čija se primarna uloga ogleda u obezbeđivanju ekonomske i zdravstvene sigurnosti zaposlenih i njihovih porodica. I na kraju, strategije nematerijalne kompenzacije odnose se na zadovoljenje egzistencijalnih potreba, ali i svih ostalih potreba o kojima smo govorili u Maslovljevoj teoriji potreba.

Kako bi se ove strategije adekvatno sprovele u praksi, veoma je važna uloga lidera. Naime, on je taj koji kreira povoljnu organizacionu klimu, koja će svakom zaposlenom omogućiti da se razvija i unapređuje u željenom pravcu. Međutim, on je taj koji mora i da primenjuje pomenute strategije i tehnike, kako bi na pravi način motivisao svoje zaposlene, ali tom prilikom mora voditi računa da je svaka osoba individua za sebe, te da motivi nisu isti za svakog.

## 9. LITERATURA

- [1] Buntak K., Droždek I., Kovačić R., "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim resursima", *Naučni rad*, p. 56, 2016.
- [2] Grubić - Nešić, L., "Razvoj ljudskih resursa", *Novi Sad: AB print*, p. 56, 2006.
- [3] Bahtijarević - Šiber, F., „Menadžment ljudskih potencijala“, *Zagreb: Golden marketing*, p. 566., 1999.
- [4] Vižintin I., "Motivacija za radnu uspešnost", *Pula: Univerzitet "Jurja Dobrile"*, 2015.
- [5] [https://www.link-elearning.com/lekcija-Ostale-teorije-motivacije\\_7283](https://www.link-elearning.com/lekcija-Ostale-teorije-motivacije_7283). (pristupljeno u martu 2021.)
- [6] Šalić D., Golijanin D., Alčaković S., "Motivacija zaposlenih u Srbiji", *Synthesis*, p. 695., 2015.
- [7] Jokanović D., "Ključni aspekti motivacije zaposlenih u preduzećima Bosne i Hercegovine", *Banja Luka: Master rad, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment*, p. 24., 2015.
- [8] Lončarević R., "Menadžment", *Beograd: Univerzitet Singidunum*, pp. 216-218., 2016.
- [9] Tršić-Babić A., "Faktori zadovoljstva i nezadovoljstva poslom u kreiranju efektivnog motivacionog programa za zaposlene", *Beograd: Master rad, Univerzitet Singidunum*, pp. 33-36., 2013.
- [10] <http://vasic.info/nagradivanje-i-motivisanje-zaposlenih/> (pristupljeno u martu 2021.)
- [11] <https://www.meritplan.rs/treninzi/kompanijski/-menadzment-vestine/liderske-vestine/> (pristupljeno u martu 2021.)

### Kratka biografija:



**Milijana Vukašin** rođena je 06.02.1994. godine u Kninu. Osnovne studije završila je na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta - Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2021. godine.