



## UPOREDNA ANALIZA RADNE MOTIVACIJE RAZLIČITIH SEKTORA ORGANIZACIJE

### COMPARATIVE ANALYSIS OF WORK MOTIVATION OF DIFFERENT SECTORS OF THE ORGANISATION

Milana Otić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

#### Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – Ovaj rad je fokusiran na istraživanje i upoređivanje zadovoljstva poslom, vezanost i lojalnost zaposlenih u kompaniji Kimby, u Novom Sadu, Beogradu, Kraljevu i Nišu. Kroz istraživanje je utvrđeno da li su zaposleni u Novom Sadu više ili manje zadovoljni poslom, vezani i lojalni organizaciji nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu.

**Ključne reči:** *Zadovoljstvo poslom, vezanost, lojalnost, motivacija*

**Abstract** – This thesis is focused on research and comparison of work satisfaction, commitment and loyalty, among employees in Kimby company in Novi Sad, Belgrade, Kraljevo and Nis. Throughout this research is determined are employees in Novi Sad more or less satisfied, committed and loyal, than employees in Belgrade, Kraljevo and Nis.

**Keywords:** *Work satisfaction, commitment, loyalty, motivation*

#### 1. UVOD

Sigurno ste se nekada zapitali šta je to što čini neku organizaciju uspešnom, zašto je neka organizacija uspešnija od drugih. Šta je to što čini da se određena organizacija istakne između drugih organizacija? Odgovor na ovo pitanje jesu zadovoljni i motivisani radnici.

Zadovoljstvo poslom obuhvata ukupan stav koji zaposleni imaju po pitanju posla koji obavljaju.

U današnje vreme, motivacija i zadovoljstvo poslom postaju osnovi savremene organizacije. Sektor ljudskih resursa igra veoma bitnu ulogu ovde, jer kada se primeti da je došlo do pada produktivnosti u organizaciji, ovaj sektor vrši analize i daje predloge kako zaposleni mogu da utiču da se taj problem reši. Jedan od najvažnijih poslova koji sektor ljudskih resursa može da obavi jeste da održi i poveća zadovoljstvo zaposlenih.

#### 2. MOTIVACIJA ZA RAD

Obavljajući isti posao, tokom vremena motivacija počinje da varira, posebno kada se suočavamo sa preprekama u radu.

#### NAPOMENA:

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

Samo neke od stvari koje utiču na smanjenje motivacije tokom vremena su:

- ciljevi koji se menjaju,
  - manjak resursa koji onemogućavaju da se posao obavi na pravi način,
  - povratna informacija koja se sastoji samo iz kritika.
- Dobra vest jeste da postoje razni načini da se poveća motivacija za rad.
- Ljudi žele da imaju uticaj na posao koji obavljaju
  - Ljudi žele povratnu informaciju ali ne žele da budu ocenjivani
  - Ljudi žele da budu cenjeni
  - Ljudi žele da se njihovo vreme poštuje.

#### 3. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Jedan od najznačajnijih pokazatelja motivacije za rad jeste zadovoljstvo poslom. Različiti stavovi koje ljudi imaju prema svom poslu, nazivaju se zadovoljstvo poslom [1].

Istraživanja su pokazala da motivacija i zadovoljstvo poslom zavise od dve grupe faktora:

1. Opštih: društveno ekonomska klima, faktori radne organizacije, vrste posla, uslovi rada ...
2. Socio psiholoških uticaja: položaj, socijalno poreklo, obrazovanje, osobine ličnosti, sistem vrednosti ... )

U istraživanju koje je sprovedeno u Sjedinjenim Američkim Državama, identifikovano je šest faktora koji imaju presudan uticaj na zadovoljstvo poslom a to su [2]:

1. Mogućnosti koje pruža posao
2. Stres
3. Vodstvo
4. Radni standard
5. Korektan i fer odnos
6. Korišćenje adekvatnog autoriteta

#### 3.2. POSLEDICE NEZADOVOLJSTVA POSLOM

**Apsentizam-** Istraživanja su pokazala da su zaposleni koji nisu bili zadovoljni svojom poslom više težili apsentizmu nego oni koji su bili zadovoljni. Postoje dve vrste apsentizma. Prva vrsta apsentizma može da se izbegne, dok druga vrsta ne može da se izbegne.

**Kašnjenje-** Uglavnom se misli da je nezadovoljstvo povezano sa hroničnom usporenošću. Naravno, postoje i drugi faktori koju utiču na kašnjenje. Ipak neki faktori

nezadovoljstva poslom, poput slabe povezanosti sa poslom, imaju uticaja na kašnjenje.

**Fluktuacija**-Istraživanja su pokazala sa velikom konzistentnošću, da nezadovoljni radnici češće odustaju od drugih. Pored nezadovoljstva poslom, jedan od najvažnijih

faktora jeste taj da postoje druge poslovne ponude, pa iz tog razloga zaposleni napuštaju organizaciju. Iako mnogi misle da bi organizacije trebalo da smanje napuštanje, primećeno je da napuštanje organizacije i nije uvek tako loše. Ukoliko odlaze zaposleni koji su odlično radili svoj posao, tada bi organizacija trebala da spreči njihov odlazak, a ukoliko organizaciju napuštaju radnici koji su radili ne dovoljno dobro, onda organizacija treba da posmatra njihov odlazak kao šansu da na njihova mesta dovode bolje radnike.

**Sindikalne aktivnosti**- Povećana aktivnost u sindikatima se uvek smatrala kao posledica nezadovoljstva poslom. Najvažniji predskazivač učešća u sindikatima, bilo je nezadovoljstvo sa nadređenima. Iako je nezadovoljstvo sa ostalim faktorima posla, uticalo na učešće u sindikatima, nezadovoljstvo sa platom nije imalo uticaja.

**Neprijateljske akcije**- Postoji verovanje da će ekstremno nezadovoljni radnici pokrenuti neprijateljske akcije prema svojim nadređenima ili protiv kolega. Te akcije uključuju sabotažu mašina ili proizvodnje, krađu, vandalizam... Ekstremniji primeri su namerno uništavanje baze podataka ili sabotaža porudžbina. Teško je istraživati ovakvo ponašanje, jer često zaposleni i nadređeni odbijaju da govore o tome. Pretpostavlja se da se saboteri odlučuju na ovaj potez iz želje da i oni jednog dana budu dominantni.

#### 4. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Jedan od najznačajnijih fenomena od kojeg zavisi radni učinak, napredak i performanse organizacije jeste organizaciona posvećenost. Brojna istraživanja se fokusiraju na organizacionu posvećenost. Razlog zašto je organizaciona posvećenost toliko u centru pažnje, je taj što ona može da utiče na organizacioni učinak i na performanse organizacije.

U današnjim uslovima kada su ugrožene osnovne ljudske potrebe i kada je novac sa dna prioriteta motivatora izbio na prvo mesto po važnosti, postavlja se pitanje da li postoji organizaciona posvećenost u onom smislu u kojem su je definisali prvi autori. Novija istraživanja pokazuju da je potrebna nova definicija organizacione posvećenosti. Nestanak tradicionalnih odnosa otvara mogućnosti za novi oblik organizacione posvećenosti, zasnovane na zajedničkim vrednostima i ciljevima i međusobne brige i poštovanja [3].

Posvećenost zaposlenih se može ogledati na različite načine. Kako su emocije nevidljive, one se najbolje procenjuju kroz dimenzije ponašanja. Posvećenost se pre svega pokazuje interno, kroz brigu za drugo biće ili entitet.

Organizaciona posvećenost je jednako proučavana i u privatnom i u neprofitnom sektoru. Ranija istraživanja su se više bazirala na definisanje pojma posvećenosti, dok se novija istraživanja fokusiraju na proučavanje organizacione posvećenosti, kroz dva savremena pristupa:

1. Stavovi vezani sa posvećenošću

2. Ponašanja vezana sa posvećenošću

Organizaciona posvećenost bi se mogla posmatrati kao određeno proširenje zadovoljstva poslom, a može se i reći da pojam posvećenosti ukazuje na jači stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji, nego kada je reč samo o zadovoljstvu poslom.

Socijalni identitet je pojam koji je suko povezan sa organizacionom posvećenošću. Nekada se ova dva pojma vide kao jedno, nekada se na posvećenost gleda kao na deo identiteta, a nekada se na identitet gleda kao na prethodnika posvećenosti. Zajednička je činjenica da socijalni identitet uključuje aspekte poput grupne pripadnost [4].

#### 4.1 OBJEKTI ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

Objekti posvećenosti mogu biti različiti jer se zaposleni mogu vezati za različite entitete u organizaciji. Zaposleni se mogu vezati za organizaciju, a takođe se mogu vezati i za pojedince u organizaciji ili za grupe unutar same organizacije.

Objekti posvećenosti mogu imati dva nivoa: nivo radne grupe i nivo organizacije. Ukoliko se govori o nivou radne grupe, tada posvećenost može da bude neformalna i formalna radna grupa. Posvećenist kolegama može da se dogodi iz prijateljskih pa čak i porodičnih veza. Zaposleni u organizaciji mogu biti posvećeni organizaciji kao celini i njenom rukovodstvu, ali mogu da ne osećaju povezanost sa kolegama [5].

Postoje dva tipa organizacione posvećenosti: prva je posvećenost radnoj grupi, druga je posvećenost rukovodstvu i organizaciji. Postoje različiti nivoi organizacione posvećenosti. Postoje zaposleni koji nisu posvećeni ni neposrednim rukovodiocima ni kolegama na poslu. Sa druge strane postoje i oni zaposleni koji su potpuno posvećeni i na grupnom i na organizacionom nivou.

Postoje tri vrste organizacione posvećenosti:

Prva grupa je orijentacija na siguran ulog i ova grupa stvara **kontinualnu posvećenost**. Prema ovoj grupi, izvor posvećenosti je investicija zaposlenog u organizaciji i shvatanje da će ukoliko napusti organizaciju izgubiti efekte svog rada. Kontinualna posvećenost je spremnost da se ostane u organizaciji zbog ulaganja zaposlenih u neprenosive investicije. Neprenosive investicije se odnose na penzije, odnose sa drugima... Kontinualna posvećenost uključuje i beneficije koje su karakteristične samo za tu organizaciju. Kontinualna posvećenost postoji kada zaposleni nisu odani organizaciji zato što to oni žele, već zato što moraju, odnosno cena napuštanja organizacije bi bila prevelika.

Druga osnova posvećenosti je vazana sa saglasnošću ciljeva pojedinaca i organizacije. Ukoliko zaposleni ima iste ili slične ciljeve kao i organizacija i ukoliko kroz ostvarivanje organizacionih ciljeva on ostvaruje i svoje lične ciljeve, onda je reč o **afektivnoj posvećenosti**. U ovom slučaju, pojedinac ostaje u organizaciji, žrtvuje se za nju, zato što se slaže sa njenim pravcem delovanja. Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna

privrženost, identifikacija i uključenost koju zaposleni ima prema organizaciji i njenim ciljevima.

Afektivna posvećenost se određuje sa tri faktora:

1. Verovanje i prihvatanje organizacionih ciljeva i vrednosti.
2. Spremnost da se napor usredsredi na pomaganje organizaciji da se ostvare ciljevi
3. Želja da se stvori organizaciono članstvo

Poslednja osnova posvećenosti je **normativna posvećenost**. Normativna posvećenost je rezultat osećanja obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i da joj posveti vreme i energiju. Mnogi istraživači su definisali normativnu posvećenost kao „osećanje obaveze“. Normativna posvećenost može biti objašnjena drugim oblicima posvećenosti kao što su brak, religija, deca ...

Sva tri oblika posvećenosti su psihološka stanja, koja opisuju odnos zaposlenog i organizacije i imaju uticaja na to da li će zaposleni nastaviti da rade u organizaciji ili ne. Istraživanja pokazuju da će zaposleni sa afektivnom posvećenošću ostati da rad u organizaciji zato što to oni žele, zaposleni sa kontinualnom posvećenošću će ostati u organizaciji zato što moraju, a oni sa normativnom posvećenošću će ostati u organizaciji zato što osećaju da moraju.

## 4.2 FAKTORI KOJI UTIČU NA VISINU ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

**1. Karakteristike samog posla:** Ukoliko se zaposlenima pruža više autonomije u radu, ukoliko imaju mogućnosti za učenjem i usavršavanjem imaće i veću posvećenost poslu. Što neki posao ima više autonomije i raznolikosti, radnici su više posvećeni poslu.

**2. Priroda nagrada:** Na stepen posvećenosti utiče i priroda nagrada koja se daje zaposlenima. Veća je posvećenost u organizacijama koje nude razne oblike učešća zaposlenih u profitu. Ukoliko radnici veruju da se program sprovodi na pravedan način, biće još više posvećeni poslu.

**3. Mogućnost zapošljavanja:** Istraživanja su pokazala da zaposleni sa malim mogućnostima za zapošljavanje u drugim organizacijama, imaju veću posvećenost organizaciji u kojoj trenutno rade.

**4. Odnos organizacije prema novozaposlenom:** Ukoliko organizacija ima krut odnos prema novozaposlenom, ukoliko ga zanemaruje, novozaposleni će stvoriti mali stepen posvećenosti prema organizaciji. Organizaciona posvećenost zavisi od toga da li organizacija korисти rigorozne metode za regrutovanje i zavisi od komunikacije jasnih organizacionih sistema vrednosti. Što je organizacija spremnija da ulaže u svoje zaposlene, zaposleni će je nagraditi sa posvećenošću.

**5. Lične karakteristike zaposlenih:** Što pojedinac duže radi u organizaciji, povećava se posvećenost poslu. Pol je lična karakteristika povezana sa posvećenošću radnika. Godinama se mislilo da žene imaju manju posvećenost nego muškarci. Ipak, u današnje vreme kada žene sve češće dolaze na rukovodeća mesta, povećava se i njihova posvećenost.

## 4.3 EFEKTI ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

Sva istraživanja su pokazala da su efekti organizacione posvećenosti pozitivni. Može se pretpostaviti da će ljudi koji su posvećeni organizaciju, drugačije ponašati od ljudi koji to nisu. Organizaciona posvećenost ima uticaja na različite aspekte radnog ponašanja. Visok stepen posvećenosti ukazuje na visoku motivaciju, a samim tim i na veću produktivnost. Zaposleni koji su posvećeni će sigurno manje izostajati sa posla.

Organizaciona posvećenost ima pozitivne i lične posledice. Organizaciona posvećenost vodi ka boljoj karijeri, što dovodi do nagrada u karijeri i obavljanju kvalitetnijih poslova. Posvećeni zaposleni su srećniji i to se prenosi na privatni život. Iako se ranije mislilo da posvećeni radnici nisu zadovoljni privatnim životom, to nije tačno [5].

## 5. ISTRAŽIVANJE

### 5.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja jeste zadovoljstvo poslom zaposlenih, kao i to da li postoji razlika u zadovoljstvu poslom zaposlenih u Novom Sadu, Beogradu, Kraljevu i Nišu.

Takođe, u okviru ovog rada istražujemo stepen posvećenosti zaposlenih u organizaciji i upoređujemo dobijene rezultate kako bi utvrdili da li su zaposleni u Novom Sadu, više ili manje posvećeni poslu nego zaposleni u ostalim gradovima.

### 5.2 CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja jeste da se utvrdi koliko je zadovoljstvo poslom zaposlenih u kompaniji Kimby Doo i da li su zaposleni u Novom Sadu više ili manje zadovoljni poslom nego kolege u Beogradu, Nišu i Kraljevu. Ukoliko je prisutno nezadovoljstvo poslom, utvrditi na koji način bi se moglo zadovoljstvo poslom povećati.

Takođe, cilj ovog istraživanja je da se utvrdi posvećenost i da li postoji razlika između posvećenosti u Novom Sadu i ostatku kompanije, šta utiče na povećanje posvećenosti, a šta na smanjenje, kako da se poveća posvećenosti i kako da se učvrsti postojeća posvećenost.

### 5.3 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Na osnovu prethodnog istraživanja cilja i zadatka, opšta hipoteza ovog istraživanja je:

**H1:** Zaposleni u Novom Sadu su više zadovoljni poslom nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu.

Dve pojedinačne hipoteze su:

**H1.1:** Zaposleni u Novom Sadu su više zadovoljni poslom u odnosu na intrinzične faktore, nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu.

**H1.2:** Zaposleni u Novom Sadu su više zadovoljni poslom u odnosu na ekstrinzične faktore, nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu.

**H2:** Zaposleni u Novom Sadu su posvećeniji organizaciji nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu.

Dve pojedinačne hipoteze su:

**H2.1:** Zaposleni u Novom Sadu su više identifikovani sa organizacijom nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu.

**H2.2:** Zaposleni u Novom Sadu su više vezani sa organizacijom nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu dobijenih rezultata i na osnovu njihove analize dolazi se do zaključka da prva opšta hipoteza koja je glasila da su zaposleni u Novom Sadu više posvećeni poslu nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu, nije potvrđena. 67% zaposlenih u Beogradu, Kraljevu i Nišu je dalo ocene između 2,55-3,55, dok je u Novom Sadu 60% zaposlenih dalo ocene između 2,55-3,55.

Prva pojedinačna hipoteza nije potvrđena. Zadovoljstvo poslom u odnosu na intrinzične faktore je identično na nivou cele organizacije. Jednak procenat zaposlenih, njih 54% je dalo ocene između 2,51-3,50.

Druga pojedinačna hipoteza glasila je da su zaposleni u Novom Sadu zadovoljniji poslom u odnosu na ekstrinzične faktore, i potvrđena je. U Novom Sadu 56% zaposlenih je dalo ocene između 2,51-3,50, dok je u ostatku kompanije 53% zaposlenih dalo ocene između 2,51-3,50.

Druga opšta hipoteza glasila je da su zaposleni u Novom Sadu više posvećeni organizaciji nego zaposleni u Beogradu, Kraljevu i Nišu. Ova hipoteza nije potvrđena. Najveće ocene koje su zaposleni na nivou cele kompanije davali su između 2,0-3,0, što znači da je posvećenost u kompaniji niska i da postoji dosta prostora za poboljšanje.

Na osnovu sedam pitanja koja su se odnosila na identifikaciju zaposlenih sa organizacijom, može se zaključiti da su više identifikovani sa organizacijom radnici u Novom Sadu. Dakle, pojedinačna hipoteza je potvrđena.

Poslednja pojedinačna hipoteza koja se odnosila na vezanost u organizaciji, nije potvrđena. 80% zaposlenih u Beogradu, Kraljevu i Nišu dalo je ocene između 2,51-3,50, naspram 50% zaposlenih u Novom Sadu koji su dali iste ocene.

## 7. ZAKLJUČAK I MERE POBOLJŠANJA

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da je zadovoljstvo poslom i posvećenost zaposlenih u kompaniji Kimby Doo, u donjim granicama i da postoji dosta prostora za napredak i poboljšanje.

Na kraju istraživanja izdvojila bih nekoliko **mera poboljšanja**. Jedna od mera poboljšanja, se odnosi na bolje međusobno upoznavanje zaposlenih. Uzimajući u obzir to da ova kompanija posluje u više gradova, nekoliko puta godišnje bi se moglo organizovati okupljanje svih zaposlenih. Na ovaj način bi se zaposleni bolje upoznali, poboljšali bi komunikaciju, što bi rezultiralo većem zadovoljstvu i vezanošću za organizaciju.

Ukoliko bi zaposleni mogli svojim nadređenima da ukažu na neke probleme ili da predlože svoje ideje, osećali bi se korisnim. Trebalo bi da postoje sastanci na nivou gradova, gde bi zaposleni mogli da iskažu svoje ideje ili žalbe. Takođe bi trebala da postoji i email adresa na koju bi zaposleni mogli da pošalju ideje i predloge. Zatim bi trebali da postoje sastanci na nivou gradova, na kojima bi s ideje, predlozi i žalbe razmatrali a potom i sastanci na nivou cele kompanije. Ovo bi uticalo na vezanost zaposlenih za organizaciju i povećalo bi zadovoljstvo poslom.

Svaki zaposleni je bitan deo svakog sistema i svakom zaposlenom bi trebalo da se oda priznanje za uloženi trud. Kada su zaposleni zadovoljni svojim poslom, menadžeri mogu da budu sigurni da će i organizacija biti uspešna. Naravno, uspostavljanje zadovoljstva poslom nije lak posao, ali je sigurno isplativ na duže staze.

## 8. LITERATURA

- [1] Grinberg, R. Baron, Dž. Organizaciono ponašanje. Beograd:Želnid, 1998.
- [2] Grubić-Nešić, L. Razvoj ljudskih resursa, Novi Sad:FTN, 2014.
- [3] Duđak, Lj. Razvoj korporativne i lične odgovornosti u industrijskim sistemima, Novi Sad:FTN, 2010.
- [4] Antila, E. Komponente organizacione posvećenosti, Tempere:Univerzitet, 2014.
- [5] Janičijević, N. Organizaciono ponašanje. Beograd:Data status. 2008.

### Kratka biografija:



**Milana Otić** rođena je u Novom Sadu. Gimnaziju „Laza Kostić“ završila je 2011. godine i iste godine upisuje Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Industrijsko inženjerstvo i Inženjerski menadžment. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka, odbranila je u septembru 2015. godine. Iste godine je upisala master studije na Fakultetu tehničkih nauka, smer Menadžment ljudskih resursa.

**Dr Leposava Grubić Nešić** je doktor nauka Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu i bavi se tehnologijom organizacije preduzeća, menadžmentom i menadžmentom ljudskih resursa, odnosno problemima vezanim za zaposlene u organizacijama. Predaje predmete Menadžment ljudskih resursa, Liderstvo, Timski rad, Motivacija za rad itd.