



UPOREDNA ANALIZA ASPEKATA RADNE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJAMA

COMPARATIVE ANALYSIS OF ASPECTS OF WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS

Tamara Ristić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratka sadržaj – Fokus ovog rada jeste na utvrđivanju razlika i upoređivanju aspekata radne motivacije zaposlenih i njihove motivacije u različitim organizacijama i kako ti aspekti utiču na zaposlene..

Ključne reči: Motivacija, zadovoljstvo zaposlenih, motivišuća komunikacija, menadžment

Abstract – The focus of this paper is on identifying differences and comparing aspects of work motivation of employees and their motivation in different organizations and how these affect employees.

Keywords: Motivation, employee satisfactions, motivating communication, management

1. UVOD

U današnje vreme, zadovoljni i motivisani zaposleni predstavljaju najvažniji resurs svake poslovne organizacije i od presudne su važnosti za menadžment ljudskih resursa. Za menadžment ljudskih resursa bitno je da poznaje svoje zaposlene kako bi znao šta ih motiviše, demotiviše i šta utiče na njihovo zadovoljstvo poslom. Veoma je važna i motivišuća komunikacija, jer uz pomoć takve komunikacije menadžer može da omogućiti da se zaposleni osećaju dobro u organizaciji, olakša rešavanje problema i konflikta i smanji njihovu pojavu, izgradi poverenje, a naravno i da poveća zadovoljstvo zaposlenih i sam kvalitet njihovog rada. Zadovoljstvo zaposlenih, njihova motivacija i potrebe, glavna su briga uspešnih menadžera ljudskih resursa, jer oni shvataju da su zaposleni glavno sredstvo za ostvarivanje konkurentne prednosti u poslovanju.

U okviru svake uspešne kompanije, postoji osoba ili dobro uigran tim ljudi koji će znati na pravi način da motiviše, usmeri i organizuje zaposlene, kako bi se stvorilo zdravo okruženje sa zadovoljnim zaposlenima i ostvarili najviši korporativni ciljevi.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija određuje količinu napora koju čovek ulaže u određenu aktivnost. Napor, zajedno sa sposobnostima određuje učinak u toj aktivnosti, a postignuti učinak dovodi do različitih ishoda ili nagrada [1].

NAPOMENA:

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

Motivacija zaposlenih je jedna od politika menadžera da povećaju delotvornost upravljanja poslom među zaposlenima u organizaciji [2].

Motivacija zaposlenih postaje temelj savremenog menadžmenta ljudskih resursa jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku prednost [3].

Da bi menadžeri mogli uticati na motivaciju zaposlenih, moraju poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to šta je motivacija, kako se razvija i jača i šta na nju deluje [4]. Pod motivatorima se najčešće podrazumevaju sredstva kojima se uspostavljaju ili ubrzavaju, koče ili aktiviraju, slabe ili pojačavaju određene aktivnosti vezane za čovekovu radnu delatnost. Uloga motivatora je da usmere radnu energiju u željenom pravcu radi postizanja određenog cilja [5].

2.1. Motivacione metode

U današnje vreme postoji mnogo načina za motivisanje zaposlenih. Kompanije globalno koriste različite strategije i pristupe kako bi uspešno poboljšale motivaciju zaposlenih. Međutim, čini se da je najbolji motivator za zaposlene nešto što je zaista važno u njihovim životima [6]. Osnadživanje daje zaposlenima osećaj kontrole, efikasnosti i uticaja. Motivacija postignuća proizilazi iz potrebe za postignućem. To je potreba za uspehom koja ukazuje na želju da se dostigne i ostvari izvrsnost.

Napredovanje kao motivator, ukazuje na razne mogućnosti napredovanja na višu poziciju, povećanje plate, kao i drugih beneficija u kompaniji.

Motivacija rasta je sasvim slična motivaciji za napredovanje, jer predstavlja jedan od motivatora koji utiče da se zaposleni zadrže u kompaniji. Sam rad doprinosi motivaciji zaposlenih.

Ako je glavni cilj motivisati zaposlene, onda je najbolje napraviti zanimljiv posao i pustiti ih da se angažuju. Veoma je važno da se napor zaposlenih prizna i nagradi [7].

3. MOTIVIŠUĆA KOMUNIKACIJA

Motivišuća komunikacija je složen proces koji može da pokrene zaposlene, ukoliko je upotrebljena na pravi način. Menadžeri ponekad nisu svesni koliko je važan način na koji je nešto izgovoreno i kako to utiče na zaposlene.

Svaki zaposleni je individua za sebe, različito reaguje na zahteve, predloge, pohvale i kritike.

Ukoliko je menadžer ljudskih resursa sposoban da prepozna ove razlike, kao i njihove uzroke, mnogo

olakšava i unepređuje komunikaciju sa zaposlenima i povećava mogućnost za ostvarivanje boljih rezultata u poslovanju i saradnji.

Istraživanja su pokazala da čovek 70 – 80% svog radnog vremena provodi u komunikaciji: u pisanju (9%), u čitanju (16%), u slušanju (45%) i u razgovoru sa drugim ljudima (30%) [8].

Ako to imamo u vidu, onda možemo da kažemo da je komunikacija jedan od značajnih instrumenata za razvoj organizacije, ali isto tako i rešavanje problema u organizaciji.

4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Jedan od najznačajnijih pokazatelja motivacije za rad jeste upravo zadovoljstvo poslom. različiti stavovi koje ljudi imaju prema svom poslu, nazivaju se zadovoljstvo poslom [9].

Najvažniji među svim stavovima zaposlenih jeste stav prema njihovom poslu, koji se naziva zadovoljstvo poslom. To je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i verovanja o tom poslu, osećanja prema poslu i ocenu posla.

Razlike u zadovoljstvu poslom se mogu prepoznati u odnosu na osobine ličnosti zaposlenih, socio-demografske karakteristike, posao koji obavljaju, nivoom zadovoljstva životom uopšte [10]. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja veoma složen fenomen. Na zadovoljstvo zaposlenih utiče čitav spektar raznovrsnih faktora koji su međusobno povezani. Takođe, faktori zadovoljstva variraju prema organizacijama, prema njihovom okruženju, društvenom sistemu, itd.

4.1 Posledice nezadovoljstva poslom

Nezadovoljni zaposleni sa sobom donose brojne posledice, neke od glavnih mogućih posledica su:

- 1. Apsentizam:** istraživanja su pokazala da su zaposleni koji nisu zadovoljni poslom, više težili apsentizmu nego oni koji su bili zadovoljni.
- 2. Kašnjenje:** uglavnom se misli da je nezadovoljstvo povezano sa hroničnom usporenošću. Naravno, postoje i drugi faktori koji utiču na kašnjenje. Ipak, neki faktori nezadovoljstva, poput slabe povezanosti sa poslom, imaju uticaja nakašnjenje.
- 3. Fluktuacija:** istraživanja su pokazala sa velikom konzistentnošću, da nezadovoljni radnici češće odustaju u odnosu na druge. Pored nezadovoljstva poslom, jedan od najvažnijih faktora jeste taj da postoje druge poslovne ponude, pa iz tog razloga zaposleni napuštaju organizaciju.
- 4. Sindikalne aktivnosti:** povećana aktivnost u sindikatima se uvek smatrala kao posledica nezadovoljstva poslom.
- 5. Neprijateljske akcije:** postoji verovanje da će ekstremno nezadovoljni radnici pokrenuti neprijateljske akcije prema svojim nadređenima ili protiv kolega. Te akcije uključuju sabotazu mašina ili proizvodnje, krađe, vandalizam, itd. Ekstremniji primeri su namerno uništavanje baze podataka ili sabotaza porudžbina. Teško je istraživati ovakvo ponašanje, jer često zaposleni i nadređeni odbijaju da govore o tome [11].

4.2. Merenje zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo zaposlenih označava zadovoljstvo poslom i pozicijom. Može se definisati kao kombinacija afektivnih reakcija na različite percepcije o tome šta zaposleni želi da ostvari na poslu koji obavlja u poređenju sa onim što on zaista dobija.

Merenje zadovoljstva poslom je u stvari merenje reakcija na posao. Do sada je razvijeno nekoliko tehnika: rejting skale i upitnici, tehnika kritičnog incidenta, intervju i sastanci konfrontacije [12].

Zadovoljstvo koje zaposleni osećaju kada su zadovoljni svojim poslom i uslovima rada, predstavlja jedan od osnovnih parametara za merenje uspeha organizacije.

Merenje zadovoljstva zaposlenih u jednoj organizaciji podrazumeva prethodno utvrđivanje oblasti zadovoljstva [13].

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. Predmet istraživanja

U okviru ovog istraživačkog rada ispitana je motivišuća komunikacija kod zaposlenih, važnost prisustva motivatora/demotivatora, kao i samo zadovoljstvo poslom u IT kompaniji u razvoju i u farmaceutskoj kompaniji koja na našem tržištu posluje već dugi niz godina.

IT kompanija je relativno nova na tržištu, dok je farmaceutska kompanija prisutna na našem tržištu preko 50 godina.

Za ispitivanje su korišćeni odgovarajući upitnici. U ispitivanju je učestvovalo 35 zaposlenih iz IT kompanije i 47 zaposlenih iz farmaceutske kompanije.

Predmet ovog rada jeste motivisanje zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja, kao i efikasnog ostvarenja ciljeva organizacije i sopstvenih ciljeva kroz njih.

Takođe, izvršeno je poređenje u motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih u dva različita sektora, odnosno tradicionalnom i savremenom načinu poslovanja.

Istraživani su činioци koji su zaposlenima više ili manje važni, šta ih to motiviše da bi produktivnost i efikasnost njihovog rada bila veća, tj. utvrđivanje nivoa i strukture motivacije za rad zaposlenih.

5.2. Cilj rada

Cilj ovog istraživačkog rada jeste ustanoviti postojanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih u preduzećima, da li su zaposleni zadovoljni, šta ih motiviše s obzirom na njihove stavove prema poslu i uporediti motivaciju i zadovoljstvo kod zaposlenih u ova dva sektora. Utvrditi razlike u motivaciji i načinu motivisanja zaposlenih u ova dva sektora, prednosti i mane ove dve industrije.

5.3. Hipoteze

Na osnovu prethodno utvrđenog cilja, hipoteze ovog istraživačkog rada su sledeće:

OH1: Postoji razlika u zadovoljstvu poslom između zaposlenih u dve ispitane organizacije.

OH2: Postoji razlika u motivatorima i demotivatorima u dve organizacije.

OH3: Postoji razlika u motivišućoj komunikaciji između dve organizacije.

OH4: Postoji razlika u odnosu zaposlenih prema organizaciji.

5.4. Metode istraživanja

Istraživanje u IT kompaniji je obavljeno u Novom Sadu, u periodu od 1. do 27. februara 2020. godine, a istraživanje u farmaceutskoj kompaniji je obavljeno u periodu od 12. do 30. juna 2021. godine u Vršcu. Zaposleni su dobili 6 anonimnih upitnika, gde su im postavljena pitanja na temu zadovoljstva poslom, motivišuće komunikacije, demotivatora, motivatora, potencijalnih motivatora i demotivatora.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Istraživanje je obavljeno na osnovu odgovora ispitanika koji su zaposleni u ovim preduzećima.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja, može se zaključiti da se oni razlikuju u IT kompaniji i u farmaceutskoj kompaniji. Zaposlenima u IT kompaniji zadovoljniji su poslom, nego zaposleni u farmaceutskoj kompaniji. Takođe, zaposleni u IT kompaniji istakli su da im je važno prisustvo motivatora, ali im je i važnija motivišuća komunikacija, u odnosu na ispitanike iz farmaceutske kompanije. Ova IT kompanija je još uvek u razvoju i menadžent kompanije poslove i eventualne probleme rešava u „hodu“. Još uvek nisu jasno podeljeni sektori, pa tako neki sektor obavlja više, različitih poslova. Sektor ljudskih resursa obavlja i poslove marketinga, ali na osnovu rezultata može se zaključiti da kompanija dobro funkcioniše i na ovaj način, ali svakako su neke promene i unapređenja dobrodošla.

Sa druge strane, farmaceutska kompanija posluje na tradicionalan način, pa tako, mada postoji sektor za ljudske resurse, on još uvek posluje u vidu kadrovske službe.

Važno imati na umu samu razliku u poslovanju ove dve kompanije. IT svet je u procvatu i samo poslovanje je fleksibilnije, dok je farmaceutska industrija manje fleksibilna.

7. ZAKLJUČAK I MERE UNAPREĐENJA

U savremenom globalnom poslovanju, preduzeća svoju konkurentsku prednost mogu graditi na samo jednom resursu, a to su zaposleni, njihova motivacija, znanja, veštine i talenti.

Od izuzetne važnosti za menadžere je da znaju pravilno da motivišu svoje zaposlene. To može biti veoma komplikovano, jer je ponekad vrlo teško odrediti šta je to što zaposlenog pokreće na rad i šta ga čini zadovoljnim.

Kako bi se održala visoka produktivnost zaposlenih, potrebno je posebno obratiti pažnju na motivišuću komunikaciju. Efikasna motivišuća komunikacija razvija se samo u onim preduzećima u kojima menadžer ume da stvori osećaj sigurnosti i poverenja kod zaposlenih. Kao što je već naznačeno, važno je imati na umu samu razliku u poslovanju ove dve kompanije. IT svet je u procvatu i samo poslovanje je fleksibilnije, dok je farmaceutska industrija manje fleksibilna, kao i svaka proizvodnja gde su rokovi, dnevne norme i redovne isporuke od posebnog značaja za uspeh. Samim tim, u IT kompanijama je lakše povećati zadovoljstvo zaposlenih. Moguće je organizovati na primer rad od kuće, lakše uklapanje različitih timova, dok je u farmaceutskoj kompaniji gde je zaposlen veliki

broj ljudi, teže uticati na zadovoljstvo zaposlenih. Zato je veoma bitno da kompanija ima kvalitetan sektor za ljudske resurse koji će znati da upravlja ovim nedostacima i eventualnim poteškoćama.

Takođe, zaposleni u IT-u, svesni su potražnje za kvalitetnim radnicima u IT svetu i brže će napustiti kompaniju. Zbog toga je veoma važno da HR menadžer ume da prepozna i zadrži talentovane pojedince u svojoj organizaciji.

Osnovna preporuka je da IT bolje podeli sektore i zadatke. Takođe, potrebno je zadržati dobre rezultate u sektorima gde je uočeno da su zaposleni zadovoljni, a u isto vreme odabrati prave ljude, ulagati u njihovo znanje, prepoznati njihove veštine i sposobnosti i stvoriti u njima želju da ostanu deo uspešnog tima.

S obzirom da je IT oblast takva da se procesi rada stalno menjaju i unapređuju, uvela bih mogućnost stručnog usavršavanja zaposlenih, posetu konferencijama, obukama, treninzima gde bi zaposleni mogli da unaprede svoje znanje i veštine. To bi za zaposlene bio vid nagrade, koji bi ih motivisao da stvaraju još bolje rezultate u poslu.

Što se tiče farmaceutske kompanije, potrebno je da unapredi sektor za ljudske resurse i više pažnje posveti zadovoljstvu svojih zaposlenih. Kako je u velikim kompanijama, ponekad teško ispratiti očekivanja svih zaposlenih, moj predlog je da predstavnici svakog sektora prođu kroz obuku, kako bi mogli da prate svoje zaposlene.

Takođe, kao jednu od mera poboljšanja za farmaceutsku kompaniju predložila bih bolje međusobno upoznavanje zaposlenih. S obzirom da se radi o velikoj kompaniji, nekoliko puta godišnje moglo bi da se organizuje okupljanje svih zaposlenih. Na taj način bi se zaposleni bolje upoznali, poboljšali bi komunikaciju, što bi doprinelo većem zadovoljstvu i osećaju pripadnosti odorganizaciji.

Potrebno je uvesti i neka opštija unapređenja koja je potrebno primeniti u obe kompanije. Svakako, s obzirom da je IT kompaniji zaposleni mnogo manji broj radnika nego u farmaceutskoj kompaniji, biće lakše da se sprovedu predložena unapređenja.

Smatram, da bi menadžeri trebali da povećaju stepen komunikacije sa zaposlenima, da bliže pojašne ciljeve, zadatke i pravila poslovanja u preduzeću, da više uključe zaposlene u donošenje poslovnih odluka, češće uvažavaju poslovne predloge i sugestije zaposlenih. Iz tog razloga bih organizovala treninge za menadžere radi poboljšanja veština i sposobnosti komunikacije sa zaposlenima.

Za bolju motivaciju zaposlenih predložila bih posvećivanje pažnje svakom zaposlenom pojedinačno. Ako bi menadžer izdvojio vreme da porazgovara sa svakim zaposlenim posebno, učinilo bi da se zaposleni oseća vrednim i važnim članom kolektiva. Takođe, potrebno je i direktno pohvaliti zaposlenog za dobro urađen posao. Tako bi se zaposleni osetio cenjeno i motivisalo bi i druge zaposlene da učine isto i više se trude u radu.

Takođe, umesto zapošljavanja nekog novog, unapredila bih nekoga ko je već zaposlen u kompaniji. To bi podiglo motivaciju i produktivnost zaposlenih.

Isto tako, pokušala bih kroz razne akcije i izlete da probudimo svest zaposlenima o timskom radu. Tako bi zaposleni mogli da se relaksiraju, zabave, upoznaju međusobno i probudili u njima osećaj pripadnosti organizaciji. Na taj način zaposleni bi bili opušteniji na radnom mestu, a samim tim i zadovoljniji.

8. LITERATURA

- [1] Maslow, H. A. , „Motivation and personality“, New York, 1954.
- [2] O.A., & Hammed, T.A. , „Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees’ performance in some selected industries in Ibadan“, Nigeria, 2009.
- [3] Čukić, B., „Motivisanje ulogama i ljudski resursi“, Novi Sad, 2006.
- [4] Daft. L. R., „Menagement“, Forth Worth, TX, The Dryden Press, 1997.
- [5] Pajević, D. , „Psihologija rada“, Beograd: Liber, 2006.
- [6] Gleeson, B., „The best way to motivate employees and get results“, London, 2016.
- [7] Tomić, D., „Demotivatori i njihov uticaj na organizaciono ponašanje – Master rad“, Fakulte tehničkih nauka, Novi Sad, 2019.
- [8] Kaser, K., „Advertising and sales promotion“, South – Western, Mason, 2013.
- [9] Grinberg, R., Baron, Dž., „Organizaciono ponašanje“, Beograd, 1998.
- [10] Grubić – Nešić, L. „Razvoj ljudskih resursa“, Novi Sad 2005.
- [11] Otić, M., „Uporedna analiza radne motivacije različitih sektora organizacije“, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2019.
- [12] Bahtijarević – Šiber, F., „Menadžment ljudskih potencijala“, Zagreb, 1999.
- [13] Tanasijević, Z., „Zadovoljstvo zaposlenih“, Kragujevac, 2006

Kratka biografija:



Tamara Ristić rođena je u Vršcu 1992. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka na smeru Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2021. godine.