

UTICAJ PANDEMIJE VIRUSA COVID -19 NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH THE EFFECT OF THE COVID -19 PANDEMIC ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES

Marija Rodić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Cilj ovog rada jeste da istraži uticaj koronavirusa na motivaciju zaposlenih. U ovom radu izvršeno je istraživanje motivacije nasumično odabranih ispitanika kvantitativnom metodom upitnika, pri čemu se došlo do zaključka da je najuticajniji faktor na motivaciju zaposlenih materijalnog karaktera, a najmanje uticajan faktor mogućnosti rada od kuće.

Ključne reči: *Pandemija, Covid -19, Motivacija zaposlenih*

Abstract – *The aim of this paper is to examine the effect of the Covid – 19 virus pandemic on the motivation of employees. This paper presents the results of the questionnaire analysis and according to the responses, the most influential factor on employee motivation is monetary compensation, while the least influential factor is the ability to work from home.*

Keywords: *Pandemic, Covid – 19, Employee motivation*

1. UVOD

Menadžent ljudskih resursa predstavlja upravljanje jednim od najbitnijih resursa koje svako preduzeće ili organizacija može da ima, zaposlenima koji tu rade, a koji pojedinačnim i zajedničkim snagama doprinose ostvarenju ciljeva i vizije te organizacije. Kako bi današnje organizacije mogle da imaju bilo koju vrstu konkurentske prednosti neophodno je da su njihovi zaposleni pravilno motivisani, visoko edukovani i da „uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih vještina, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje“ [1].

Postoje četiri osnovna cilja [2] koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu u okviru svog rada:

1. Ciljevi koji se odnose na zaposlene
2. Ciljevi koji se odnose na rad
3. Ciljevi koji se odnose na upravljanje promenama
4. Administrativni ciljevi

NAPOMENA:

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

2. TEORIJE MOTIVACIJE ZA RAD

Motivacija je u svojoj osnovi inspiracija za ljude da primene svoje sposobnosti i vještine kako bi ostvarili određeno postignuće. Motivacija predstavlja izuzetno složen i promenljiv proces. Izučavanje motivacije pokazalo je dvostruke aspekte delovanja motivacije za rad u organizaciji: jedan sa aspekta pojedinca, drugi sa aspekta organizacije. I jedan i drugi aspekt podrazumevaju aktivnosti u smeru ulaganja napora koji dovode do željenih rezultata.

2.1. Sadržajne (content) teorije motivacije se uglavnom baziraju na utvrđivanju koje promenljive mogu uticati na ljudsko ponašanje, pri čemu se naglašava značaj ljudskih potreba kao motivacija za rad [3]. Mnogi poznati autori spadaju u ovu grupu teorija: Maslov (Maslow), Herzberg (Herzberg) i Makleland (McClelland).

2.2. Procesne (process) teorije motivacije se uglavnom baziraju na kombinaciji potreba, percepcije očekivanja vrednosti i njihove interakcije. Od procesnih teorija po značaju se izdvajaju: Vrumov kognitivni model motivacije (Vroom), Porter – Lolerov model očekivanja (Porter-Lawler), Lolerov model očekivanja (Lawler) i Adamsova teorija jednakosti u socijalnoj razmeni.

Radna motivacija se može definisati kao skup psiholoških procesa koji određuju (ili daju energiju) pravac, intenzitet i istrajnost akcije unutar beskonačnog toka iskustava koji određuju odnos osobe ka njegovom ili njegovom radu. Prema Janjićeviću [4], motivacija predstavlja proces kojim se ljudsko ponašanje i učinak pokreću, usmjavaju i održavaju ka specifičnom cilju. Prema tome dimenzije motivacije su pravac, intenzitet i postojanost [4]. Ukoliko bi se pojednostavilo moglo bi se reći da je motivacija zaposlenog jednaka količini napora koju je spreman da uloži kako bi postigao jasan cilj, i to da ostane uporan dok ga ne ostvari.

3. STRES U RADU I MOTIVACIJA

Svaka organizacija predstavlja kompleksan sistem koji je strateški vođen radi ostvarivanja misije i vizije te organizacije, putem ostvarivanja jasno definisanih ciljeva i poštovanjem propisanih normi te organizacije. Poštovanje ovih normi samo po sebi zahteva ograničavanje autonomije zaposlenih, kako bi se postiglo da zajednički rad dovede do cilja. Međutim, preveliko ograničenje autonomije, kreativnosti i inicijative zaposlenih može smanjiti produktivnost, dovesti do sukoba između organizacije i zaposlenih, ili nadređenih i podređenih i time prouzrokovati stres na radu koji će se

neminovno preneti i na druge aspekte života zaposlenog, kao što su porodični život, slobodno vreme i slično [5].

3.1. Uzoroci stresa na radu

Stresom se naziva opšta reakcija, odnosno skup različitih reakcija organizma koje se javljaju kao posledica zahteva za reagovanjem na izmenjene uslove iz spoljašnje sredine [6]. Stoga se sa psihološkog aspekta stres može posmatrati kao proces emocionalnih, mentalnih i fizičkih reakcija koje su uzrokovane dugotrajnim, povećanim ili novim opterećenjima koja su mnogo veća od sposobnosti suočavanja sa njima [6]. Samim tim stres može biti izuzetno subjektivne prirode, što znači da različiti ljudi imaju različite reakcije ili različit intenzitet reakcija na određeni stresor [6]. Neophodno je da se stres na radu posmatra kao deo oragnizacionog funkcionisanja organizacije, i samim tim treba raditi na predviđanju i upravljanju stresom kao deo formiranja strategije u upravljanju ljudskim resursima. Menadžment organizacije pri tome mora da ima uvid kakav balans postoji između količine uloženog napora od strane zaposlenih i nagrade koju oni dobijaju, naročito kada je reč o radnicima na vrhu liste produktivnosti, kako bi se izbeglo stvaranje dodatnog stresa, čime bi opale motivacija i produktivnost.

3.2. Mogućnosti prevazilaženja stresa

Kada je reč o upravljanju stresom, može se govoriti o dve različite stvari: o prevazilaženju stresnih situacija koje su se već dogodile, ili o pokušaju da se stresne situacije preduprede. Takođe je bitno prepoznati karakteristike ličnosti koje će usloviti reagovanje u stresnim situacijama, pri čemu pojedine karakteristike ličnosti mogu učini pojedinca otpornim na stres. Neke od karakteristika su sledeće [6]:

- Pojedinci koji veruju da mogu da utiču na okolinu i da mogu da efikasno reaguju u stresnim situacijama bez gubitka lične kontrole će imati povećanu sposobnost vladanja sobom i/ili stresnom situacijom
- Pojedinci koji nalaze smisao u angažovanju na poslu, tj. koji su posvećeni poslu i imaju sposobnost odlaganja zadovoljenja motiva
- Pojedinci koji promene doživljavaju kao izazov za sopstveno postignuće
- Pojedinci koji su u stanju da pronađu i efektivno iskoriste socijalnu podršku drugih ljudi

Takođe, ponašanja koja mogu doprineti da se stres ili izbegne u potpunosti ili smanji su sledeća [6]:

- Ustanoviti na šta je sve moguće uticati a na šta ne
- Odrediti šta je važnije, a šta manje važno
- Ostvariti distancu između problema na koji se ne može uticati i trenutne situacije
- Držati se utvrđenih prioriteta ili normi u ponašanju
- Osloboditi se prvelikih zahteva kako u odnosu na sebe, tako i u odnosu na druge

- Ustanoviti određeno vreme kao period za odmor i relaksaciju.

Ljudi koji se konstantno samousavršavaju i koji su svesni značaja konstantnog učenja pod manjim su pritiskom u odnosu na one koji se osećaju da stagniraju, odnosno koji ignorišu određene aspekte svoje ličnosti u nadi da će se problem „sam od sebe rešiti“.

Kako bi pojedinac bio istinski produktivan, važno je da razvije umetnost upravljanja samim sobom (selefl-management). Kada naučimo da upravljamo svojim vremenom, prioritetima i ciljevima, znaćemo šta možemo očekivati i od drugih ljudi. Kako bi sami sebe ohrabril, ljudi koji uspešno upravljaju sobom probleme shvataju kao prilike za učenje i ne odustaju lako. Fokus usmeravaju na sopstvene snage, drže pogled odlučno i hrabro ka svom cilju, a ne na preprekama.

5. PANDEMIJA VIRUSA COVID -19

Prvi registrovan slučaj zaraze koronavirusom zabeležen je u kineskoj provinciji Hubej, 07.01.2020. godine [7]. Dva meseca kasnije, tj. 11.03.2020. god WHO (Svetska zdravstvena organizacija) će proglasiti pandemiju na svetskom nivou [8]. U Srbiji prvi registrovan slučaj je kod muškarca iz Subotice, 06.03.2020. godine [9]. U Srbiji je vanredno stanje proglašeno četiri dana nakon proglašenja pandemije, 15.03.2020. godine [10].

4.1. Potencijalni problemi u radu i karijeri kao posledica pandemije

Budući da je pandemija odigrala glavnu ulogu u usporavanju svetske ekonomije na makro planu, sasvim je logično očekivati negativan uticaj na mikro planu. tj. po individualne stanovnike raznih zemalja. Ne samo da su usled pandemije onemogućene mnoge svakodnevne aktivnosti, već je povećan rizik po mentalno zdravlje pojedinaca, pri čemu se javljaju češći slučajevi depresije, anksioznosti, zabrinutosti, poteškoća pri funkcionisanju kao i straha od zaraze i generalnog pada u kvalitetu života [11]. Pored zaposlenih u zdravstvenom sektoru, kao odgovor na pandemiju, pojedinci u mnogim oraganizacijama i industrijama moraju da podnesu teške uslove na radnom mestu, kao što su ograničena dostupnost socijalne zaštite i podrške na radu, neadekvatne beneficije na poslu, neadekvatno radno vreme i neadekvatan pristup zdravstvenoj zaštiti.

4.2. Neizvesnost na poslu kao posledica pandemije

Usporavanje ekonomije na globalnom nivou rezultiraće nizom otpuštanja, gašenja radnih mesta i proglašenja tehnoloških viškova. Ovakva situacija na tržištu rada će u mnogome uticati i na mlade ljude koji tek treba da uđu na tržište rada, a koji će morati da preispitaju i vrlo verovatno promene svoje dosadašnje planove i strategije prilikom traženja posla. Mladi srednjoškolci koji su bez radnog iskustva i imaju potrebu za stručnu praksu naći će se u poteškoći za pronalaženje privrednih subjekata za realizaciju iste, što samim tim vodi i smanjenju mogućnosti mentorstva. Svi ovi uslovi dovode od povećanja anksioznosti što veoma lako može da dovede od demotivacije zaposlenih, naročito ukoliko moraju da preuzimaju odgovornost i na poslu i kod kuće.

4.3. Pandemija Covid -19 u Srbiji

Pandemija u Srbiji je poglašena u istom periodu kada i vanredno stanje, polovinom marta 2020. godine. Vanredno stanje proizvelo je razne mere poput zabrane kretanja stanovništva, osim zaposlenih koji su imali odobrenje za kretanje zbog potreba posla od strane Privredne komore Srbije, ukidanje javnog prevoza, zatvaranje granica i sl. U ovakvim uslovima dolazi do rodni nejednakosti budući da su žene „podnele nesrazmerno veći teret“ obaveza koje se tiču porodice, kao i da su tzv „ženski poslovi“ najčešće bazirani na društvenom kontaktu: prodavačice u supermarketima, vaspitačice, medicinske radnice, higijeničarke – svi ovi poslovi nose sa sobom povećan rizik od zaraze virusom Covid – 19 [12]. Takođe, mnoge kompanije su prešle na rad od kuće, te se postavlja pitanje uspeha balansiranja između porodičnog i privatnog života. Ukoliko u narednom periodu bude došlo do ponovnog širenja zaraze ubrzanim tokom među radno sposobnim stanovništvom, pored očekivanih gubitaka u vidu troškova lečenja, gubitaka radnih sati ili gubitaka ljudskih života, kada je reč o najgorim ishodima, zabrinjavajuće je koliko ljudi može dobiti hronične zdravstvene probleme kao posledicu [13]. Sve ovo može uticati na budući ekonomski razvoj Srbije.

4.4. Rad od kuće pre, za vreme i posle pandemije

Pre pandemije se o radu od kuće govorilo mahom u kontekstu povećanja efektivnosti poslovanja, i to u određenim sektorima, ili na ograničenim radnim mestima. Naime, rad na daljinu pretežno od kuće, nastao je kao kombinacija želje poslodavca da smanji troškove iznajmljivanja radnog prostora i želje zaposlenog za što fleksibilnijim načinom rada [14]. Neke od prednosti i nedostataka rada na daljinu su različite za zaposlene i poslodavce. Naime, za radnika prednosti mogu biti fleksibilno radno vreme i bolja koncentracija, veća produktivnost i mogućnost rada za više poslodavaca na više projekata, a u cilju razvoja vlasititih daljih kompetencija [14].

Za poslodavce su prednosti to što se smanjuju troškovi usled smanjenja veličine neophodnog poslovnog prostora, lakši pristup talentovanim radnicima i novim poslovima u manjim regijama, manji troškovi osiguranja radnika, kao i uštede na drugi poljima [14].

Jedan od nedostataka rada na daljinu jeste rasprostranjeno uverenje da rad od kuće nije dovoljno personalizovan, tj. da se tako omogućuje zaposlenom da manje radi i to bez nadzora. Radom na daljinu može doći do smanjenja kontakta sa kolegama, što može onemogućiti razmenu znanja i ideja, kao i izazvati nedostatak takmičarskog duha od strane zaposlenih [14].

Budući da je jedna od mera za sprečavanje širenja virusa Covid – 19 bila socijalno distanciranje, mnoge organizacije su bile primorane da organizuju rad od kuće za zaposlene čija priroda posla to dozvoljava.

Ono što je neophodo obezbediti kada je rad na daljinu u pitanju jeste prilagoditi radno okruženje zaposlenog da bude adekvatno za rad, obezbediti stalnu i kontinuiranu komunikaciju sa kolegama, upravljati rizikom, uvesti fleksibilno radno vreme koje odgovara datoj situaciji i sl.

4.5. FLEKSIBILNO RADNO VREME

Fleksibilno radno vreme spada u kategoriju nematerijalnih strategija motivacije zaposlenih, zajedno sa participacijom, priznanjem i fidbekom, upravljanjem pomoću ciljeva itd. [15]. Kao strategija, fleksibilno radno vreme primenjuje se već dugi niz godina u različitim sektorima, a predstavlja mogućnost da zaposleni sami odrede koje radno vreme im je najpogodnije za obavljanje posla unutar datih okvira [15].

Fleksibilno radno vreme može se lako primeniti kod menadžerskih, administrativnih i kancelarijskih poslova, dok je teže izvodljivo kada je reč o proizvodnim poslovima [15]. Prednost ovog vida nematerijalnog motivisanja jeste povećanje pozitivnih stavova i zadovoljstva zaposlenih, smanjivanje problema kašnjenja, kao i apsentizma, naročito kod zaposlenih koji su staratelji dece ili starijih osoba [15]. Međutim, pored prednosti postoje i nedostaci fleksibilnog radnog vremena kao što su nemogućnost nadzora zaposlenog za vreme svih sati rada, mogućnost da ključni ljudi budu odsutni ili nedostupni u određeno vreme, otežana organizacija sastanaka i upravljanje projektima. Ono što je bitno istaći jeste da radno vreme zavisi od politike i menadžmenta svake organizacije na koje se zaposleni moraju prilagoditi ili u suprotnom promeniti radnu organizaciju.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovog istraživanja jesu zaposlena lica u fabrici u kojoj je istraživanje sprovedeno, dok je cilj istraživanja šta je to što pojedinca može da motiviše i učini produktivnim zavreme velikih promena u društvu, kao što su trenutne promene izazvane širenjem pandemije virusa Covid-19.

5.2. Hipoteze istraživanja

U ovom radu je definisana jedna osnovna hipoteza i četiri posebne.

Glavna hipoteza glasi:

(H0): Pandemija koronavirusa i mere za njeno suzbijanje negativno su uticale na motivaciju zaposlenih

Posebne hipoteze:

(H1): Kod zaposlenog će najveći izvor motivacije biti različite vrste finansijskog nagrađivanja ili kompenzacije

(H2): Usled iznenadnih promena uslova rada, kao što su korišćenje zaštitnih maski i druge opreme, neophodnost pridržavanja mera društvene distance i sl. zaposleni će preferirati rad od kuće

(H3): Usled iznenadnih i neočekivanih promena u svakodnevnom aktivnostima, kao što su nemogućnost adekvatne brige o deci ili porodične obaveze, zaposleni će biti zainteresovani za mogućnost fleksibilnog radnog vremena

(H4): Instrument korišćen za istraživanje u ovom radu može sadržati nedostatke u formulacijama izjava, iz razloga što nijedan instrument nije univerzalan i sveobuhvatan.

5.3. METOD ISTRAŽIVANJA

U okviru istraživanja korišćena je kvantitativna metoda kao i pregled dosadašnje literature. Istraživanje je sprovedeno u proizvodnoj fabrici tokom oktobra meseca 2020. godine. Istraživanje je sprovedeno preko online upitnika iz dva razloga:

1. Kako bi se očuvala anonimnost učesnika
2. Kako bi se očuvala socijalna distanca i izbeglo rukovanje štampanim materijalom od strane ispitanika

Prvi deo upitnika se odnosio na osnovne podatke o ispitaniku (starost, pol itd.), dok je drugi deo upitnika bio usmeren na iskustva ispitanika (Likertova skala stavova) za vreme pandemije virusa, odnosno vanrednog stanja. U istraživanju je učestvovalo 36 ispitanika.

5.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Sprovedeno ispitivanje je pokazalo da je najvećem broju ispitanika od ključnog značaja za motivaciju u vreme pandemije finansijski faktor, tj. visina plate. Takođe, faktori koji su se izdvojili kao značajni jesu društveni aspekt - komunikacija sa kolegama, zatim sigurnost posla, kao i fleksibilno radno vreme. Faktor motivacije koji se najmanje pokazao kao motivišući ispitanicima jeste rad od kuće. Iako je materijalna kompenzacija bitan faktor, jedan od ciljeva službe ljudskih resursa bi trebao da bude pronalaženje motivišućih faktora koji neće dodatno opteretiti budžet kompanije, a koji potencijalno mogu doprineti produktivnosti zaposlenih.

6. ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da je upravljanje ljudskim resursima „kamen temeljac“ modernog poslovanja i poslovne strategije svake kompanije. 2020. godina ostaće upamćena kao godina pandemije virusa COVID-19, koja je dovela do zastoja privrede na globalnom nivou, kao i nezamislivih društvenih promena u poslovnom okruženju.

Sprovedeno empirijsko istraživanje je pokazalo da je najveći motivišući faktor zaposlenih za vreme pandemije materijalna kompenzacija. Iako ona predstavlja bitan faktor, jedan od ciljeva službe ljudskih resursa jeste iznalaženje motivišućih faktora koji neće dodatno opteretiti budžet kompanije, a mogu potencijalno da dovedu do povećanja produktivnosti, kao što su fleksibilno radno vreme, interne obuke i mentorstva, poboljšanje komunikacije između menadžmenta i zaposleni i slično.

Na posletku, iako predmet ovog rada nije direktno planiranje strategije razvoja preduzeća za vreme pandemije ili sličnih vanrednih situacija, ono što se može zaključiti iz sprovedenog istraživanja jeste da su zaposleni u preduzeću navikli na određeni način rada, pa im uvođenje dodatnih mera zaštite može delovati kao bespotrebno ili gubljenje vremena. Ono što služba upravljanjem ljudskim resursima može da učini po tom pitanju, jeste da pokuša da ostvari ciljne obuke zaposlenih, gde bi im se na jasan način predočili efikasni načini da zaštite sebe i druge.

7. LITERATURA

- [1] Ermin Kuka: "Menadžment ljudskih resursa." *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta* 2, no. 2 (2011): 64-66.
- [2] Jelena Đorđević Boljanović, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2018, str. 5-6.
- [3] Michael Armstrong: *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 2006. p. 27.
- [4] Nebojša Janićijević, *Organizaciono ponašanje*. Data status, 2008, str. 110-112
- [5] Čabarkapa, Milanko. "Stres, dobrobit i kvalitet života zaposlenih u savremenom radnom okruženju" (187-225) u Mirosava Đurišić-Bojanić (ur.) *Novi pogledi i perspective u psihologiji*
- [6] Grubić-Nešić, Leposava. *Razvoj ljudskih resursa*. FTN Izdavaštvo, Novi Sad, 2014.
- [7] World Health Organization (WHO), *Coronavirus disease (COVID-19) outbreak*, dostupno na: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>
- [8] World Health Organization (WHO), *Health emergencies*, dostupno na: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies>
- [9] Informacije sa zvaničnog sajta Ministarstva zdravlja Republike Srbije i Instituta za javno zdravlje, dostupno na: <https://covid19.rs>
- [10] ING- PRO, *Odluka o proglašenju vanrednog stanja*, dostupno na: <https://www.propisi.net/odluka-o-proglasenju-vanrednogstanja>
- [11] Simon Lloyd D. Restubog, Anna Carmella G. Ocampo, Lu Wang: Taking control amidst the chaos: Emotion regulation during the COVID-19 pandemic, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 119, 2020.
- [12] SeConS, COVID-19 i zaposlenost u Srbiji: uticaj pandemije i mera za njeno sprečavanje na zaposlenost i uslove rada, 2020. Dostupno na: <https://www.secons.net/files/publications/113-publication.pdf>
- [13] Cvetković, Emilija, and Marko Miljković. "Moglo je i gore, dobro biti neće: COVID-19 i društveno-ekonomski efekti pandemija u istorijskoj perspektivi, u svetu i Srbiji." (2020): 29-51.
- [14] Lipnjak, Gorana. "Rad kod kuće—zakonske odredbe, kategorije, prednosti i nedostaci." *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini* 54, no. 1 (2012): 21-27.
- [15] Buntak, Krešimir, Ivana Drožđek, and Robert Kovačić. "Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima." *Tehnički glasnik* 7, no. 2 (2013): 213-219.

Kratka biografija:



Marija Rodić rođena je u Novom Sadu 1990. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment –Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2021. god. Zaposlena u fabrici FKL doo Temerin na mestu zamenika direktora.

Kontakt - mail adresa: maja.rodic@fkl-serbia.com