

ФАКТОРИ УНУТРАШЊЕ МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД ЗАПОСЛЕНИХ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА**FACTORS OF INTERNAL MOTIVATION FOR THE WORK OF EMPLOYEES IN ORGANIZATIONS**

Кристина Босанчић, Факултет техничких наука, Нови Сад

Област – ИНДУСТРИЈСКО ИНЖЕЊЕРСТВО И ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – Тема овог рада огледа се у истраживачком процесу фактора унутрашње мотивације, који утичу на рад запослених у организацијама. Оно што је, такође, задатак рада јесте мерење утицаја комуникације на радне процесе, као и односи између запослених, њихових руководиоца и ефикасност међусобних начина комуникације у организацијама.

Кључне речи: Мотивација, комуникација, задовољство послом, запослени, организација.

Abstract – The topic of this work is reflected in the research process of internal motivation factors, which influence the work of employees in organizations. What is also the task of the work is measuring the impact of communication on work processes, as well as relationships between employees, their managers and the effectiveness of mutual communication methods in organizations.

Keywords: Motivation, communication, job satisfaction, employees, organization.

1. УВОД

У савременим организацијама функција менаџмента људских ресурса обухвата низ повезаних и усклађених активности који започињу са привлачењем нових запослених, преко њихове селекције и распоређивања, социјализације, обуке, комуникације, награђивања и кажњавања, до бриге за развој, здравље и заштиту.

Основни циљ менаџмента људских ресурса је усаглашавање личних и организационих циљева, на начин који доприноси бенефиту и појединца и организације. Значај људских ресурса је са повећањем аутоматизације послова, са развојем нових технологија, постао знатно већи јер запослени креирају нове производне филозофије и стварају нову вредност за организацију [4].

2. КОМУНИКАЦИЈА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Значај комуникације у менаџменту је огроман и све већи како се менаџмент развија. Комуникација у савременој организацији представља једно од најважнијих упоришта успешног функционисања и показатељ је већине вредности везаних за релациони

аспект интелектуалног капитала.

Добра комуникација у организацији доприноси побољшању низа пословних перформанси:

- подизање конкурентске способности организације;
- побољшавање радне успешности;
- актуализирање знања и вештина запослених;
- избегавање менаџерског застаревања;
- решавање организацијских проблема;
- усмеравање нових радника;
- припрема за промоцију и менаџерску сукцесију;
- задовољавање индивидуалних потреба раста.

Ефективна комуникација подразумева стварно повећавање људи, које омогућава размену идеја, мисли, осећања и потреба, које воде ка потпуном разумевању и задовољству. Фактори комуникационе динамике су простор, време, улоге, односи, интеракције, ситуација и околина. Комуникација којом би се повећала спремност за промене запослених подразумева развој комуникационих вештина, знања комуницирања, значајне показатеље културе и ставове, као и циљеве организације [4]. Комуникација је директно одговорна за продуктивност и радну ефикасност у организацији. Начин комуникације директно утиче на то како запослени доживљавају компанију у којој раде, како се носе са задацима и стресом, какве међуљудске односе стварају и на крају, какав имиџ организације стварају у јавности [19].

Комуникација је неопходна за успостављање и спровођење циљева предузећа, развој планова за њихово остварење, организовање људских и других ресурса на најуспешнији и најделотворнији начин, затим за избор, развој и оцењивање чланова организације, као и за вођење, усмеравање, мотивисање и креирање климе у којој су људи вољни да допринесе циљевима.

И сама контрола остварења циљева почива на процесу комуникације. Због тога менаџер мора познавати процес комуницирања, основне елементе тог процеса, зависност тих елемената и принципа функционисања, различите типове комуницирања са предностима и недостацима сваког од њих, као и комуникационе баријере и начине њиховог отклањања.

Само на основу ових знања менаџер је способан да развија ефикасне канале комуницирања или да повећа ефикасност постојећих, у циљу ефективнијег функционисања система у коме управља [11].

НАПОМЕНА:

Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била др Лепосава Грубић-Нешић, ред. проф.

3. МОТИВАЦИЈА ЗА РАД

Мотивација је процес који се развија и мења у зависности од година, социо-економских услова, индивидуалног развоја и осталих спољашњих и унутрашњих узрочника. Од великог значаја за сва функционисања организације је појединац и његова личност. Индивидуални аспекти радног понашања који се сагледавају кроз знања, вештине, способности и мотивацију, одређују динамику и успешност процеса у организацији. Што се мотивације за рад тиче, она представља најосетљивији део организационог понашања и кроз мотивацију запослених се веома често може сагледати и функционисање организације у целини.

Схватање мотивације за рад искључиво као инструмента за постизање радних резултата, показало се у пракси као веома тежак задатак, са недовољно јасно и прецизно формулисаним поставкама. Одговори на питања зашто неко ради тако како ради, а други на истом послу знатно слабије и неквалитетније, зашто су поједини људи ангажовани и без неких већих спољашњих ситуација, а други без њих не могу ни да почну да раде, да ли је могуће изједначити радна понашања неким активностима и предлозима који би стимулисали све подједнако, да ли су мотивациона понашања стечена у одређеним периодима живота и касније их је тешко мењати.

Један од најзначајнијих фактора који у великој мери може да се организује, усмерава, утиче на квалитет и интензитет понашања запослених у радном процесу је човекова мотивација.

Мотивација је веома сложен и променљив процес који се мора посматрати у свету вредносних критеријума који доминирају у друштву. Изучавање мотивације показало је двоструке аспекте деловања мотивације за рад у организацији: један је са аспекта појединца, а други са аспекта организације. И један и други аспект подразумевају активности у смеру улагања напора који доводе до жељених резултата [4].

Радна мотивација је фактор од којег непосредно зависе продуктивност радника и успешност пословања организације. Пословни циљеви компаније, а тиме и приход, добит, удео на тржишту, бољи конкурентски положај и развој остварују се обављањем радних активности запослених, а истовремено запослени су у ситуацији да кроз рад остварују и сопствене потребе [16].

Мотивација одговара на питање зашто се неко понаша на одређени начин и зашто и како постиже или не постиже успех у раду. То је „комплекс сила које иницирају и задржавају особу на раду у организацији или, мотивација започиње и одржава активност у зацртаном смеру“ [2].

Један од задатака менаџмента је повећање успешности односа запосленог и послодавца. Добро дизајниран и осмишљен програм мотивације је добра основа за смањење прометности и повећање продуктивности. Развој новог запосленог је један од стратегијских алата који би требао да буде главни елемент у управљању људским ресурсима у организацији. При правилној употреби, овај алат убрзава развој запосленог до нивоа максималне продуктивности и на тај начин осигурава рад са најбољим запосленима,

какве менаџмент заиста жели [9]. С обзиром на то какве групе запослених је потребно мотивисати, самим тим се разликују и приступи у мотивацији, који задају посебне изазове, различите природе.

Без обзира којим приступом у дефинисању и објашњењу мотивације се користили, мотивација за рад се мора посматрати као:

- процес у личности појединца који је у непрестаној комуникацији са процесима у организацији, најнепосреднија веза између појединца и организације;
- најближа повезаност између теорије и праксе у менаџменту;
- један од најважнијих покретача радне ефикасности;
- један од најзначајнијих показатеља организационе климе и организационе културе;
- могућност за развој појединца и организације.

Такође, лоша информисаност запослених о пословању и пословним резултатима организације, као и непостојање комуникације на различитим нивоима управљања, затим веровање да не постоји експлицитна веза између људских ресурса и целокупне пословне успешности организације, умањују степене ангажовања запослених, а тиме и директно утичу на могућности мотивацијских ефеката. Мотивисање постаје, пре свега, међусобна комуникација, развој и позитиван утицај међу запосленима [4].

3.1 Задовољство послом

Задовољство послом представља једну од највише истраживаних тема у области људског понашања у организацијама. Овај емоционално-когнитивно-конативни начин реаговања људи саставни је део процеса мотивације. Може се напоменути да су задовољство и незадовољство позитиван, односно, негативан исход процеса мотивације. Задовољан запослени мотивисан је за даље активности на један начин, док незадовољан појединац своју даљу мотивацију гради на неким другачијим садржајима и оријентацијама. Разлог зашто је задовољство послом једна од највише истраживаних тема је веровање да је задовољан радник продуктиван радник, те да се успешност организације не може постићи са незадовољним запосленима [18].

Бројне и различите врсте стратегија мотивисања, које примењују савремене организације, у сврху подизања радне успешности својих запослених, засноване су на три битна сазнања бихевиоралних наука, тачније психологије:

- *Већина људских потреба и фактора мотивације је нематеријалне природе.* То значи да организација, уз материјално награђивање и задовољавање материјалних потреба и тежњи, треба задовољавати и друге потребе и тежње људи (статуса, поштовања, признања, потребе аутономије, самоактуализације и развоја).
- *Мотивациони систем треба темељити на што разноврснијим, истовременим начинима и стратегијама мотивисања.* Темелно правило од којег, при томе, треба полазити јесте: што више индивидуалних потреба, циљева и тежњи може

организација задовољити, то је вероватноћа високе мотивације и идентификације већа. Спровођење само једне од стратегија мотивисања, даје увек ограничен резултат и може да утиче на велике ризике неиспуњења мноштва других потреба и тежњи појединца.

- Систем мотивације мора бити усмерен на оно што се жели постићи. Треба награђивати оно чега је потребно да буде више (иновација, сарадње, висока продуктивност, извршност у свим областима, врхунски квалитети производа и услуга итд.) [2].

Према резултатима појединих истраживања задовољства послом, према структурираном узорку, идентификовано је шест фактора, који имају пресудан значај на задовољство послом. То су следећи фактори:

- могућности које пружа посао – које подразумевају учешће у интересантним пројектима, изазов који није „проста промоција“, већ подразумева здраву потребу да се реализујеш у послу који обављаш;
- стрес – када стрес континуирано постоји и када се не смањује, задовољство послом је мање;
- вођство – запослени су више задовољни послом уколико њихови менаџери добро обављају свој посао, што подразумева да умеју да мотивишу запослене да добро раде, настојање да се ради врхунски и да постоји међусобно поверење;
- радни стандард – запослени су више задовољни послом уколико су односи у радној групи бољи и уколико се као значајан вреднује заједнички успех;
- коректан и фер однос – представља сазнање да је веће задовољство запослених, али и њихов учинак, ако су сигурни у односе који владају у организацији;
- коришћење адекватног ауторитета – подразумева односе међу запосленима који се односе на одлучивање, на учешће запослених у доношењу значајних одлука за посао и њихов увид у резултате таквих одлука.

Задовољство послом запослених је веће уколико сами запослени процењују и верују да су њихови руководиоци компетентни, уколико су уверени да раде у њиховом интересу и уколико се према запосленима понашају са поштовањем и уважавањем. Конкретни услови у организацији одређују који тип руковођења се примењује и колико је он успешан [4].

4. ИСТРАЖИВАЊЕ

4.1 Предмет истраживања

Предмет истраживања јесте мерење утицаја комуникације на радне процесе и фактора унутрашње мотивације за рад запослених. Другим речима, анализирају се начини на који предузећа функционишу са својим запосленима, на основу тренутног стања у процесу комуникације, што се може уврстити у један од важнијих фактора унутрашње мотивације за рад запослених у организацијама. У складу са тим, процењују се и односи између запослених у оквиру процеса, као и ефикасност њихових међусобних начина комуникације.

4.2 Циљ истраживања

Циљ истраживања јесте утврдити утицај начина комуникације на ниво мотивације запослених и функционисање предузећа у целини. Практичан циљ овог мастер рада је да се, на основу конкретних резултата и ставова запослених о начинима комуникације и нивоу мотивације у оба предузећа, предложи мере унапређења истих.

4.3. Хипотезе истраживања

У складу са дефинисаним предметом и циљем истраживања, формирана је једна општа хипотеза и четири посебне хипотезе.

ОХ: Комуникација утиче на радне процесе и мотивацију за рад запослених.

ПХ1: Међусобна комуникација колега и руководиоца утиче на задовољство запослених.

ПХ2: Формална и неформална комуникација утиче на мотивацију запослених.

ПХ3: Јасна задужења и јасни радни задаци утичу на радне процесе и мотивацију запослених.

ПХ4: Награде за труд и залагање на послу и брига о задовољству запослених утичу на мотивацију запослених.

5. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА ИСТРАЖИВАЊА

У оквиру мастер рада, спроведена су два истраживања. Прво истраживање је спроведено у јуну 2021. године у новосадском, приватном, грађевинском предузећу. Друго истраживање је спроведено у октобру 2022. године у новосадском, приватном предузећу електроинсталатерских радова.

Након анализе прикупљених одговора и добијених резултата, дискусија о истим је заједно приказана, са нагласком да су ова два предузећа међусобни сарадници, те је анализирана и њихова међусобна подударност.

Када је у питању прва хипотеза, добри међусобни односи међу колегама, као и са руководиоцима и њихова ефикасна комуникација, евидентна је у организацијама, што процентуално потврђују резултати обрађених података. Самим тим, може се истаћи да је постављена хипотеза, у оба случаја, потврђена.

Посматрајући другу хипотезу, резултати указују на то да су ставови запослених већински позитивни и сматрају да су односи са руководиоцима и њихов однос према колегама и радним процесима веома добри. Тиме се може закључити да је и ова хипотеза потврђена.

Када је реч трећа хипотеза, може се закључити да је она делимично потврђена. Разлог томе је да приближно целокупан број испитаника, из оба предузећа, истиче да зна који су његови задаци и задужења, као и да свако има свој задатак и ради управо тај задатак, што касније оповргава чињеница да поједини запослени често раде и задатке који нису у опису њиховог радног места. Оно што је евидентно јесу апсолутно подељени ставови и тврдње једних, који истичу да се то често дешава, док други исказују да то није случај.

Четврта хипотеза потпуно је потврђена. Резултати анкете потврђују да је људски капитал највреднији ресурс сваке организације, који је потребно мотивисати различитим стратегијама, подстицати на труд и залагање, очувати задовољство и бринуту о истом, али и награђивати и материјално и нематеријално, како би се запослени, у потпуности, осећали вредним фактором сваког постигнутог резултата.

Након свих анализираних хипотеза и тренутних реалних стања у два предузећа, долази се до крајње слике која показује да су три хипотезе у потпуности потврђене и једна делимично потврђена, па се, као коначан резултат, закључује да је основна хипотеза, такође, потврђена и да се сви запослени, испитани кроз претходну анкету, већином слажу са чињеницом да послују у изузетно мотивишућим пословним организацијама.

6. ЗАКЉУЧАК

Када запослени осећају припадност, повезаност и познају сврху свог постојања у једној организацији, добри пословни резултати су неминовни. Циљ је створити неформалну комуникацију у оквиру формалне, пробудити емпатичност и отклонити сваки страх и нелагоду у међуљудским односима.

Људски капитал, несумњиво, тежи остварењу сопствених циљева, током целог животног века. Међутим, оног тренутка када се организациони и лични циљеви једног појединца поклопе, тада се очекује потпуна приврженост и лојалност. Запослени који се добро осећа на свом радном месту, коме су руководиоци подршка у пословању, коме су колеге део пословне породице, ниже завидне пословне резултате и тако подстакнут, почиње и сам да ствара мотивишуће окружење у организацији.

7. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Acas – *Advisory, Conciliation and Arbitration Service*, (2007).
- [2] Бахтијаревић – Шибер, Ф. (1999). „Менаџмент људских потенцијала“, Голден маркетинг, Загреб
- [3] Гринберг, Б. (1998). „Понашање људи у организацијама“, Београд
- [4] Грубић-Нешић, Л. (2014). „Развој људских ресурса“, Факултет техничких наука, Нови Сад
- [5] Дуђак, Љ. (2015), „Планирање људских ресурса“, Факултет техничких наука, Нови Сад
- [6] Ђурић Д., Ђурић Д. (2009). „Значај развоја вештина лидера и менаџера за функционисање глобалних предузећа“, Школа бизниса
- [7] Јовановић, М. (2003). „Интеркултурни менаџмент“, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
- [8] Јовановић, П. (2003). „Лексикон менаџмента“, Факултет организационих наука, Београд
- [9] Катић, И. (2017). „Управљање каријером“, Факултет техничких наука, Нови Сад
- [10] Машић, Б. (2009). „Менаџмент“, Универзитет Сингидунум, Београд

- [11] Михаиловић, Д., Ковачевић, И. (2008). „Пословна комуникација и карактеристике запослених менаџера“, Факултет организационих наука, Београд
- [12] Павић, Ж. (2011). „Етика и пословне комуникације“, Универзитет Сингидунум, Београд
- [13] Пајевић, Д. (2006). „Психологија рада“, Београд
- [14] Пауновић, М., Радоњић, А. (2018). „Значај комуникације у савременом пословању“, Факултет за менаџмент, Зајечар
- [15] Reber, S. A. & Reber, S. A. (2001). „*Dictionary of Psychology*“, Penguin Books, London
- [16] Стошић, И. (2014). „Нематеријална мотивација“, Задужбина Андрејевић, Београд
- [17] Torrington, D. & Hall, L. (1998). „*Human Resource Management*“, Prentice Hall, London
- [18] Францешко, М, Мирковић, Б. (2008). „Организационо понашање“, Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука
- [19] <http://milanatarlac.blogspot.com/2017/01/komunikacija-u-radnom-okruzenju.html>
- [20] <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf>

Кратка биографија:



Кристина Босанчић рођена је у Новом Саду, 1998. године. Основне академске студије је завршила 2021. године на Факултету техничких наука у Новом Саду. У октобру исте године уписала је мастер студије, на смеру *Инжењерски менаџмент*, усмерење: *Менаџмент људских ресурса*.