

MOTIVACIONI ASPEKTI TIMSKE USPEŠNOSTI**MOTIVATION ASPECTS OF TEAM SUCCESS**Danijela Kralj, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – Istraživanje se bazira na uticaju motivacije i timskog rada na zaposlene koji radi u okviru različitih timova u organizaciji. Cilj istraživanja jeste da se prikažu dobri aspekti i značaj motivacije i timskog rada za funkcionisanje organizacije. U ovom radu se analizira uticaj timskih uloga na motivaciju za rad u timu.

Ključne reči: Motivatori, Organizacija, Radna motivacija, Timski rad

Abstract – The research is based on the influence of motivation and teamwork on employees who work within different teams in the organization. The goal of the research is to show the good aspects and importance of motivation and teamwork for the functioning of the organization. This paper analyzes the influence of team roles on the motivation to work in a team.

Keywords: Motivators, Organization, Work motivation, Teamwork

1. UVOD

Motivacija zaposlenih i njihovo zadovoljstvo, nisu novi fenomeni i predstavljaju ključ uspeha i funkcionisanja svake organizacije. Mnoge uspešne kompanije veliki značaj pridaju upravo motivaciji svojih zaposlenih što se samim tim odražava na njihovo zadovoljstvo poslom i produktivniji rad u timovima u okviru kojih rade.

Organizacije su sve složenije i kompleksnije, tržište se konstantno menja, konkurencija je sve jača i jača. Kako bi organizacije napredovale ili zadržale leadersku poziciju nije više dovoljno oslanjati se na par vrhunskih ljudi u organizaciji, potrebno je pronaći načine i metode motivisanja i podsticanja kreativnosti, kako bi zaposleni iskazali svoj pun potencijal, a samim tim bili zadovoljni svojim doprinosom timu. Dakle, motivacija zaposlenih u okviru timova osnova je za uspešno poslovanje tima, što na duge staze obezbeđuje čvrstu i uspešnu organizaciju na tržištu.

Cilj ovog rada jeste da se istraži motivacija u timu i timski rad u dva različita preduzeća, kao i da se predlože mere mogućih poboljšanja, gde se uvidi potreba za istim.

NAPOMENA:

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

MOTIVACIJA

Motivacija predstavlja skup procesa koji usmeravaju, podstiču i odražavaju određene aktivnosti usmerene prema zadatom cilju. Motivacija je uvek zasnovana na vrednostima i predstavlja pojam koji je izuzetno važan za čoveka, kako u poslovnom okruženju tako i u njegovom svakodnevnom životu. Sve što ljude pokreće na aktivnosti, što te aktivnosti usmerava i daje im intenzitet i trajanje, nazivamo motivacija. Ona različito deluje na različite tipove ličnosti, ali jedno je sigurno, a to je da je motivacija ključ za ostvarivanje postavljenih ciljeva [1]. Dakle, motivacija pored određene potrebe obuhvata i vrednosti i ciljeve koji određuju prirodu i intenzitet motivacije. Na osnovu toga možemo da kažemo da je motivacija svojstvena svakoj individui, da je rezultat njenih potreba i vrednosti, koje stvaraju konkretne ciljeve, koji se sprovode u akciju.

Motivacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, inicirajući organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje te mu određuju smer, intenzitet i trajanje [1].

1.1. Komponente motivacije

Postavlja se pitanje koji su to faktori koji doprinose ostvarenju postavljenih ciljeva. Kada neko ima cilj, nije dovoljna samo želja za ostvarenjem kako bi se cilj ispunio. Da bi se postavljeni cilj zaista ostvario potrebna je sposobnost, istrajnost i upornost da se cilj realizuje. U vezi sa tim možemo da navedemo tri glavne komponente motivacije, a to su: aktiviranje, upornost i intenzitet.

1.2. Faktori individualne motivacije

Motivacija je psihološka performansa koja karakteriše svaku osobu, svakog pojedinca koji obavlja određene aktivnosti, samim tim radi se o veoma složenom fenomenu na koji imaju uticaj brojni faktori. Faktore koji utiču na motivaciju moguće je grupisati u četiri grupe [3]:

- Individualne karakteristike ličnosti: percepcija, očekivanja, vrednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne karakteristike;
- Karakteristike posla: veštine, znanja, saznanja koje posao zahteva, raznolikost, atraktivnost, zanimljivost, autonomija u obavljanju, stimulansi, nagrade, povratna veza o postignutim rezultatima (feedback);
- Karakteristike situacije: neposredno radno okruženje (radni uslovi, prostor, saradnici, menadžeri, međusobni odnosi), praksa u organizaciji (politika zarada, politika

nagrađivanja, individualne i grupne nagrade, organizaciona kultura, klima u organizaciji i sl.);

- Karakteristike šireg društvenog okruženja: sistem vrednosti, razvijenost društveno- ekonomskog sistema, politike, opšti materijalni i drugi standardi i sl.

1.3. Praćenje radne uspešnosti i motivacije

Praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti je pretpostavka obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Postavlja se pitanje zašto je važno pratiti radnu uspešnost u organizacijama, kao i meriti stepen motivacije u istim. Sastavni deo upravljanja i praćenja radne uspešnosti kao i merenje motivacije postaje jedan od glavnih zadataka savremenih menadžera. Obzirom da je u savremenim učećim organizacijama, najvažniji resurs čovek, kao jedini inteligentni misleći resurs u organizaciji, od velike je važnosti pratiti njegovu uspešnost i motivaciju, kao i obezbediti mu povratnu informaciju o radnoj uspešnosti.

Upravljanje uspešnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procenu uspešnosti, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspešnosti i stratejskih ciljeva organizacije [1].

2. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

2.1. Materijalne strategije motivisanja

Posmatrana u kontekstu motivisanja za rad, ali i različitih i specifičnih strategija koje se unutar nje razvijaju u savremenim organizacijama, materijalna odnosno finansijska stimulacija nije jednoznačan i jednodimenzionalan koncept, ona je složen konstrukt različitih oblika motivisanja usmerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad.

Materijalne nagrade izražene opštim pojmom plate, jesu najkorektniji i vrlo važan podsticajan oblik priznavanja nečijeg rada i uspešnosti. Možemo slobodno da kažemo da z sve individualne razlike i preferencije, materijalne nagrade deluju slično na ponašanje većine ljudi.

U sistemu plata i materijalnog nagrađivanja postoje pretpostavke njihovog motivacionog delovanja na koje upozoravaju procesne, motivacione teorije, a koje menadžeri moraju znati da bi ih iskoistili na prikladan način.

3. TIMSKA MOTIVACIJA

Promene u načinu rada, sve veća konkurencija, proces globalizacije doveli su do potrebe za konstantnim praćenjem načina rada i prilagođavanja novonastalim promenama u poslovnom okruženju. Zadatak, ali i obaveza svake organizacije jeste da oblikuje takvu organizacionu strukturu ljudskih resursa, koja će usvakom momentu biti spremna da se prilagodi novonastaloj situaciji, odnosno promenama. Snaga jedne organizacije leži upravo u upravljanju ljudskim resursima i njihovom uspešnom organizovanju koje se zasnima na principima timskog

rada. Prema ovom principu svaki pojedinac u okviru tima tačno zna gde, kada i kako treba da obavlja svoje radne zadatke. Loše organizovan tim neće dobro funkcionisati, bez obzira na izvrsne kvalitete i sposobnosti svakog pojedinca u okviru tog tima.

3.2. Nematerijalne strategije motivisanja

Strategije motivacije uključuju čitav niz različitih nematerijalnih faktora, koji utiču na motivaciju zaposlenih u organizacijama. Glavno polazište prakse motivisanja u današnjim organizacijama jeste saznanje da će motivacija za rad biti veća ukoliko čovek može da zadovolji više svojih raznolikih potreba. Shodno tome, treba imati na umu da ljudi žele radom da zadovolje više svojih potreba, a ne samo egzistencijalne ili potrebe materijalnog standarda.

Za motivaciju su važne, i svakim danom postaju sve važnije za većinu zaposlenih, tkz. višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnost autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo [1].

Dobar sistem materijalnog motivisanja i stimulisanja kvalitetnog rada i visoke radne uspešnosti ne isključuje, nego naprotiv zahteva primenu čitavog niza strategija motivisanja. Različiti oblici ponašanja vezani za različite aspekte radne uspešnosti iziskuju različite podsticaje, odnosno strategije motivisanja.

U svrhu što obuhvatnijeg motivisanja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primenjuju se različite nematerijalne strategije : dizajniranje posla, stil menadžmenta, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme, priznanje i feedback , organizaciona kultura, usavršavanje i razvoj karijere... Uz materijalne strategije motivacije, one čine celovit sistem motivisanja zaposlenih.

4. TIMSKI RAD

Pod pojmom timski rad podrazumeva se zajedničko delovanje i rad grupe ljudi, koji podjednako snose odgovornosti u okviru tima za realizaciju zajedničkog cilja, uz postojanje jasne vizije i posvećenosti zadatku, odnosno cilju [3].

Članovi jednog tima koristeći sve svoje potencijale zajedničkim radom postižu mnogo više od onoga što bi inače postigli sami, pojedinačno. Upravo taj zajednički rad, iza koga stoje zajednička vizija i misija naziva se timski rad. Timski rad nije nov pojam, on postoji godinama unazad. Model timskog rada pojavljuje se još osamdesetih godina kao novi pristup upravljanju u organizacijama. Dobro organizovan timski rad pruža „zdravu“ klimu u organizaciji, gde su zaposleni samim tim više motivisani za rad. Zaposleni imaju volju i želju da postavljene ciljeve na najbolji način i realizuju. Rad dobija sasvim jednu novu dimenziju u uslovima međusobnog poštovanja, uvažavanja i saradnje. Dobro osmišljen timski rad poboljšava poslovanje organizacije, što je osnovni cilj i svrha poslovanja svakog preduzeća [4].

5. TIM

Sama reč tim često se poistovećuje sa grupom ljudi, što ipak nije tačno, jer nije svaka radna grupa tim. Postoji

veliki broj definicija tima, različiti autori su na različite načine definisali ovaj oblik organizovanja ljudi u procesima rada.

Tim je oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes [3].

6. KOMUNIKACIJA U TIMU

Komunikacija predstavlja jednu od najvažnijih veština. Komunikacije postaju osnova savremenog poslovanja, posebno u eri globalizacije i pojave novih tehnologija. Uspešnost funkcionisanja tima prvenstveno zavisi od kvaliteta komunikacije između članova koji čine tim.

Komunikacije u timu su brojne. Mogu se uspostaviti prema sadržaju, smeru komunikacije, ili kontekstu komuniciranja [5].

7. PROJEKTNI TIMOVI

Projektni tim čine dva ili više pojedinaca, koji rade zajedno i ostvaraju ciljeve projekta. Projektni timovi se sastavljaju kako bi radeći različite skupove zadataka, nedeljama, mesecima ili čak ponekad i godinama dostigli ciljeve projekta. Projektni tim mogu da čine pojedinci koji su iz različitih delova organizacije ili mogu da budu i iz različitih organizacija. Ono što je karakteristično za projektno timove, shodno brzim tehnološkim promenama inovacijama, jeste da ih čine eksperti iz različitih oblasti delovanja, znanja i interesovanja, koji dele zajedničke ciljeve i teže da se međusobno dopunjuju u cilju što boljeg krajnjeg ishoda. Postoje mali i veliki projektni timovi. Mali projektni tim ograničen je na nekoliko stručnjaka koje usmerava i vodi rukovodilac projekta, dok se u veće projektno timove uključuje još i vođa projekta i služba za upravljanje projektima [6].

7.1. Timska kohezivnost

Veoma je bitno spomenuti i kohezivnost tima. Ovaj pojam proučava se decenijama unazad, i predstavlja proces koji odražava sklonost tima da se drži na okupu slobodnom voljom i sa emocijom pripadnosti i motivacijom koja prepoznaje zašto je ti i šta treba da se radi. Kohezija tima je značajan pokazatelj međusobnih odnosa članova tima. Praksa je pokazala da timova sa većom kohezivnošću imaju manje konflikata, nesporazuma i kršenja dogovora. Kohezija dakle, predstavlja jedan dinamičan proces koji se ogleda u tendenciji tima da se drži zajedno i ostane ujedinjen prilikom ostvarivanja postavljenih ciljeva [6].

8. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U okviru ovog rada, u istraživačkom delu obrađuju se podaci iz ankete koja meri motivaciju i timski rad, odnosno zadovoljstvo članova timskim radom organizacije. Istražićemo stepen motivisanosti radnika za rad, ali i za aktivno učestvovanje i doprinos timu.

Istraživanje je sprovedeno u okviru dve različite organizacije, kako bi se uvidele razlike, kako u načinu motivacije tako i u timskom radu, ali i analiza rezultata dobijenih u obe organizacije.

8.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja jeste stepen motivisanosti zaposlenih, ali i svest o značaju motivacije, kao i

zadovoljstvo članova tima funkcionisanjem tima, opažanje postojanja timske kohezivnosti, sinergije i komunikacije u timu.

8.2. Cilj rada

Cilj ovog istraživanja jeste da se utvrdi koliko su zaposleni u datom preduzeću "X" i kompaniji Nectar motivisani da daju svoj maksimum prilikom izvršenja zadataka, i učestvovanja u timu. Takođe, cilj je i da se utvrde eventualni nedostaci u radu tima, ili greške menadžera prilikom motivacije zaposlenih. Veoma je važno utvrditi stvarno stanje u organizacijama i otkriti uzroke određenog ponašanja zaposlenih, odnosno šta je to što utiče na njihovu motivaciju i bolje zalaganje u okviru tima. Istraživanjem se žele otkriti jasni i tačni faktori koji dovode do motivacije i kvalitetnijeg timskog rada, ali i faktori koji na iste fenomene negativno utiču, kako bi se gti faktori sveli na najmanju moguću meru.

Nakon sprovedenog istraživanja cilj je da se uporedo analiziraju rezultati, i na taj način prikažu razlike u načinurada timova i motiva u okviru dve organizacije.

8.3. Način prikupljanja podataka

Ispitanici su imali priliku da odgovore na dve grupe pitanja. Prva grupa sastoji se od pet pitanja i odnosi se na demografsku strukturu zaposlenih. Drugu grupu pitanja čini dvadeset pitanja koja se tiču motivacije i timskog rada. Zaposleni su popunjavali upitnike, anonimno.

U obe organizacije, svim zaposlenima bili su dostavljeni upitnici u koje su jasno bili upućeni, te su nakon završetkapredavali popunjene upitnike.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u dve različite kompanije, i na osnovu istraživanja oadađena je uporedna analiza rezultata. Istraživanje je sprovedeno u kompaniji „X“ (Agencija za ljudske resurse), i u kompaniji Nectar Group. Anketa je bila dobrovoljna i anonimna.

Upitnikom su bila obuhvaćena 32 zaposlena ispitanika, u obe kompanije. U kompaniji „X“ veći broj ispitanika čine žene 56,7%, dok muškarci čine 43,3%. U kompaniji Nectar takođe većinu od 32,5% čine žene, dok procenat muškaraca iznosi 37,5%. U kompaniji „X“ uglavnom preovlađuje mlađi kadar, ali postoji određen procenat starijeg dela populacije, dok u kompaniji Nectar većinu čini mlađi deo populacije do 30 godina, i od 31 do 40 godina života. U kompaniji Nectar većina ispitanika ima visoku stručnu spremu, procentualno 56,3% dakle više od polovine, dok u kompaniji „X“ većinu čine zaposleni sa višom stručnom spremom, što procentualno iznosi 50%. U kompaniji „X“ radni vek zaposlenih ispitanika u preduzeću veoma je raznolik, te tako: zaposleni čiji je radni vek u preduzeću do 5 godina, i zaposleni čiji je radni vek između 11 i 15 godina čine isti broj, odnosno 25% zaposlenih za obe grupe radnog veka. Odmah nakon ove dve grupe 21,9% zauzimaju zaposleni čiji je radni vek od 6 do 10 godina, a zaposleni čiji je radni vek između 16 i 25 godina zauzimaju procenat od 15,6% na prikazanom grafikonu. Na kraju, najmanji procenat čine zaposleni koji su u preduzeću između 21 i 25 godina, i preko 25 godina, obe grupe zauzimaju samo 6,3%. U

kompaniji Nectar najveći procenat, 37,5% iznose zaposleni koji su u preduzeću do 5 godina, nakon toga na drugom mestu su zaposleni koji su u preduzeću od 6 do 10 godina, i taj procenat iznosi 34,4%. Nakon toga 12,5% iznose zaposleni koji su u preduzeću od 16 do 25 godina. Zatim 9,4% su zaposleni koji su u kompaniji od 11 do 15 godina, dok se na samom kraju nalaze zaposleni koji su u kompaniji od 21 do 25 godina, što je bročano dvoje zaposlenih. Kada je reč o zaposlenima koji su u kompaniji preko 25 godina, u odnosu na uzorak ne postoji zaposleni koji je u kompanije više od 25 godina. U kompaniji „X“ 71% zaposlenih ispitanika obavlja izvršnu funkciju, dok 29% obavlja rukovodeću. Kada je reč o Nectar kompaniji 87,5% obavlja izvršnu, dok 12,5% obavljaju rukovodeće funkcije u kompaniji.

Nakon sprovedene uporedne analize, u dva navedene preduzeća, zaključak je da u kompaniji Nectar vlada povoljnija klima, koja podstiče timski rad i povećava motivaciju zaposlenih. Kada je reč o poverljivu između članova tima, u kompaniji Nectar nijedan zaposleni ispatnik nije dao negativan odgovor, dok u kompaniji „X“ 25% ispitanika ostaje neutralno, što može da nam ukazuje na to da ne žele da se izjasne i kažu svoje iskreno mišljenje. U kompaniji Nectar samo 9,4% iznosi stav da osećaju stres zbog pripadnosti timu, dok je u kompaniji „X“ ovaj broj znatno veći i iznosi 62,5% što je zaista loše i za zaposlene i za organizaciju, čiji zaposleni doživljavaju stres zbog pripadnosti timu. Kompanija „X“ 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.

10. ZAKLJUČAK

Ispitivanjem zaposlenih u preduzeću “X”, i kompaniji Nectar, dobijeni su rezultati koji mogu da budu od velike pomoći i značaja za unapređenja poslovanja oba preduzeća. Dobijeni rezultati su stvarni i realni pokazatelji stepena motivacije zaposlenih, ali i njihovog zadovoljstva timskim radom u organizaciji uopšte, ali i u okviru tima u kome rade. Rezultati koji su dobijeni ovim istraživanjem predstavljaju osnov za unapređenje poslovanja i povećanja motivacije i sinergije u timu.

Iz rezultata same ankete koje su popunili zaposleni u preduzeću “X”, može da doći do zaključka da kompaniju karakteriše uglavnom savremen način poslovanja i poslovanje u timovima. Snaga ovog kolektiva ogleda se u dosta visokom stepenu sinergije i kohezivnosti tima, tako da svaki pojedinac u timu u svakom trenutku zna šta je njegov posao, kada i kako treba da obavi isti. Međuljudski odnosi u timu su pozitivni, komunikacija je otvorena i jasna. Međutim, kao i u većini drugih organizacija,

situacija u ovoj organizaciji nije baš idealna. Na osnovu istraživanja, i pojedinačnih hipoteza, utvrđeno je da postoje određeni problemi, koje je uz malo truda i mera unapređenja moguće lako rešiti, kako bi tim napredovao i bio što efikasniji i motivisan za bolji rad.

Rezultati ankete koju su popunili zaposleni u preduzeću Nectar, dobar su osnov koji kompaniji može da ukase na njene nedostatke, a obzirom da ih je malo, uz malo truda otklonili bi se i ovi nedostaci, koji su utvrđeni uz pomoć istraživanja. Snaga Nectar kompanije i kolektiva u njoj, ogleda se u visokoj posvećenosti tima, timu i timskog radu. Dosta se neguju timske vrednosti i sve se postiže zajedničkim snagama. Međuljudski odnosi su pozitivni, komunikacija je jasna, i u svakom momentu svaki član tima može da se osloni na nekog od kolega što je veoma bitno za ljude koji su organizovani u timove. Nedostatak koji sam uvidela istraživanjem, jeste što se neki zadaci i poslovi ne obavljaju na vreme. Dolazi se u situaciju da zbog mnogo malih koraka, i strogog poštovanja procedure neki zadaci ne izvrše na vreme.

U kompaniji “X” trebalo bi više da se povede računa oko sistema nagrađivanja. Potrebno je pre svega uspostaviti novi sistem nagrađivanja, i da politika nagrađivanja bude javna i transparentna.

Istraživanje emocija zaposlenih, njihovih stavova, motivacija i zadovoljstva, u velikoj meri određuje put uspeha organizacija, rukovodstva i menadžmenta .

11. LITERATURA

- [1] Bahtijarević Šiber, F. , Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Župljanin, S., Menadžment, Nezavisni Univerzitet Banja Luka, 2016.
- [3] Vasić M., Timovi i timski rad, Zavod distrofičara Banja Luka 2004.
- [4] Vijay K. Verma, Managing the Project Team, ProjectManagement Institute, 1997.
- [5] Dušan Ristić i saradnici, Osnovi menadžmenta, Cekom Books, 2005.
- [6] Grubić-Nešić L., Zubanov V. & Jokanović B. , Timskirad, FTN izdavaštvo, 2021.

Kratka biografija:



Danijela Kralj rođena je u Novom Sadu 1999. godine. Osnovne studije završila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer inženjerski menadžment. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2023. Godine