

Универзитет Привредна академија у Новом Саду
University Business Academy in Novi Sad

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade

ФАКУЛТЕТ ЗА
ПРИМЕЊЕНИ
МЕНАЏМЕНТ
ЕКОНОМИЈУ
И ФИНАНСИЈЕ



MEFKON20

International Scientific & Professional Conference

МЕЂУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

INNOVATION AS AN INITIATOR OF THE DEVELOPMENT

ИНОВАЦИЈЕ КАО ПОКРЕТАЧ РАЗВОЈА

INNOVATIONS AS THE KEY TO BUSINESS SUCCESS
ИНОВАЦИЈАМА ДО ПОСЛОВНОГ УСПЕХА

INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDINGS

ЗБОРНИК РАДОВА СА МЕЂУНАРОДНОГ СКУПА

INNOVATIONS

December 3rd
Belgrade, 2020

Универзитет Привредна академија у Новом Саду

University Business Academy in Novi Sad

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд

Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade

Међународна научно-стручна конференција

International Scientific & Professional Conference

МЕФкон 2020 / MEFkon 2020

ИНОВАЦИЈЕ КАО ПОКРЕТАЧ РАЗВОЈА

„Иновацијама до пословног успеха“

INNOVATION AS THE INITIATOR OF DEVELOPMENT

“Innovations as the Key to Business Success”

ЗБОРНИК РАДОВА СА МЕЂУНАРОДНОГ СКУПА

INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDINGS

Мотивација и задовољство послом у функцији ефективног управљања људским ресурсима

Татјана Јановац¹, Јелена Тадић², Маријана Вукчевић³

¹*Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду, Јеврејска 24, Београд, Србија, tatjana.janovac@mef.edu.rs*

²*Факултет пословне економије, Војводе Путника 87, Сремска Каменица, Србија, ajelena83@gmail.com*

³*Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду, Јеврејска 24, Београд, Србија,, marijana.vukcevic@mef.edu.rs*

Апстракт: Са изазовима са којима се суочавају организације у пословању, нарочито када је у питању продуктивност, фактори мотивисаности и задовољства послом веома су важни. У раду се указује на значај мотивације и задовољства за ефективно управљање људским ресурсима. Анализом конвенционалних теорија мотивације, као што су Теорија хијерархије потреба, Теорија тростепене хијерхије потреба, Теорија два фактора, Теорије мотивације за постигнућем, утврђено је да задовољавањем потреба које имају запослени, може се подићи степен њихове мотивације. Такође, анализом друге групе теорија као што су Теорија једнакости, Теорија очекивања, Теорија ”пут-циљ” утврђени су фактори који доприносе осећају задовољства послом и утичу на мотивацији запослених. У раду је утврђена веза која постоји између фактора мотивације и задовољства послом.

Кључне речи: људски ресурси, мотивација, задовољство послом, ефектно управљање, теорије мотивације.

1. УВОД

Људски ресурси су кључни фактор успешног пословања. Од успеха људи, њиховог знања, потенцијала и мотивисаности зависи и пословни успех. Постизање задовољних и мотивисаних радника један је од навећих проблема са којим се суочавају менаџери у пракси, независно од делатности организације.

Интересовање за проучавањем ефективног управљања људским ресурсима датира још из периода краја XIX и почетка XX века када су процес индустријализације и нагли привредни развој, као последица Друге индустријске револуције, довели су до наглог повећања броја фабрика и предузећа у којим се јавља потреба за комплекснијим приступом управљању. У то време, власници фабрика-капиталисти све више су били усмерени на питање увећања капитала, односно на повећање продуктивности. Као одговор на ове захтеве, почиње да се развија и класична школа менаџмента, чију основу представља теорија научног управљања Фредрика Тејлора. Фредрик Тејлор (1856-1915) творац је менаџмента као науке и утемељивач неколико основних принципа управљања. Између осталог, Тејлор је и детаљно разрадио методологију реализације научног управљања и у пракси. Тејлоров допринос научном менаџменту означава се у неколико области међу којима најзначајнији је онај који се односи на повећање учинка запослених. Иако су теоретичари класичне школе менаџмента (Фредрик Тејлор, Хенри Гант, Френк и Лилијен Гилберт, Хенри Форд, и др.) били усмерени на повећање продуктивности, нису стављали у фокус потребе запослених. Као одговор на „тејлоризам“, појавили су се теоретичари који су пошли од претпоставке да су запослени самосвесна и друштвена бића који

имају одређене потребе и који кроз индивидуалне поступке, ставове и понашања унутар групе, утичу и на понашање групе, а последично и на резултате целе организације. Тако је и настала теорија људских односа и организациони бихејвиоризам. Присталице бихејвиористичког приступа били су усмерени у истраживањима на повећање продуктивности, посматрањем и разумевањем људског фактора у организацији. Заправо, озбиљнији помак у приступу управљања људским ресурсима почео је са бихејвиоралним приступом и низом студија које су вршене у *Western Electric Company Hawthorne*, (Chicago) у периоду од 1924. до 1932. године. У овим експериментима учествовали су познати истраживачи као што је Вилијам Диксон (*William J. Dickson*), Фриц Ј. Ротлисберг (*Fritz J. Roethlisberg*) и Елтон Мејо (*Elton Mayo*).

Највећи допринос Хоторновим студијама био је тај што је Елтон Мејо открио ефекте бихејвиоралних фактора на продуктивност, а посебно што је открио значај социјалних ставова унутар радне групе.

У духу истраживања утицаја људског фактора на продуктивност, 50-тих и 60-тих година прошлог века настале су теорије мотивације. Са аспекта временске одреднице и услова у којима су настале, деле се на ране теорије мотивације и савремене теорије мотивације. Ране теорије мотивације су теорије садржаја мотивације у којима се сугерише да су незадовољене потребе основни покретач људског понашања, док су савремене теорије мотивације усмерене на сам процес покретања људског понашања. У фокусу ових теорија је процес условљен когнитивним и бихејвиоралним механизмима који покрећу запослене да уложе напор да би обавили посао. И у данашње време, управљање људским ресурсима представља једно од централних области изучавања не само теоретичара, већ и практичара, у циљу изналажења метода и техника управљања овим највреднијим ресурсом сваке организације. Овоме иде у прилог и чињеница да постоји велики број научних студија које се баве овом проблематиком.

Основни циљ овог рада јесте да укаже на значај мотивације и задовољства послом за ефективно управљање људским ресурсима.

У складу са циљем истраживања дефинисана су и истраживачка питања:

Шта је то што покреће људску активност?

Шта је то што ствара осећај задовољства послом?

Да ли постоји веза између мотивације и задовољства послом?

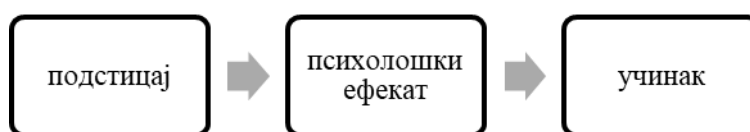
За разумевање значаја мотивације и задовољства послом за ефективно управљање, најпре се морамо упознати са појмом и садржајем мотивације, као и са појмом задовољства послом.

2. ПОЈАМ И САДРЖАЈ МОТИВАЦИЈЕ

У научној литератури постоји велики број теоретичара који се баве проблематиком радне мотивације. Аутори Латхам и Ернст (*Latham & Ernst, 2006*) сматрају да је мотивација психолошки процес узајамне интеракције између појединца и околине која утиче на избор, напор и упорност, односно истрајност. Мотивација се може дефинисати и као психолошки процес који је узрокован неким подстицајем, као што је незадовољена потреба, ка задовољавању те потребе.

Процес мотивације карактеришу три елемента потреба, покрет и награда (*Miner et al., 1995*).

Слика 1. Механизам мотивације



Извор: Приказ аутора

То значи да су потребе оно што чини суштину мотивације и покреће људе на активност. Потребе су оно што је суштински важно за живот, за остваривање одређених стандарда. Аутор Абрахам Маслов (*Abraham Maslow, 1943*) је открио да људе у организацијама покреће пет група потреба: физиолошке потребе (потребе које има сваки појединац као људско биће), потребе сигурности (потребе које се односе на егзистенцијалну сигурност, физичку сигурност, итд.), потребе припадања и љубави (потребе које произилазе из чињенице да је човек социјално биће и да има потребу да буде прихваћен и вољен од колектива, групе), потребе поштовања и потребе самореализације (потребе које се односе на човекову тежњу да постигне успех у ономе чиме се бави, да оствари способности, таленте и знања која носи у себи). Према Теорији хијерархије потреба, да би се задовољиле потребе вишег реда (потребе љубави и припадања, потребе поштовања и потребе самореализације, односно напредовања), неопходно је да се најпре задовоље основне потребе као што су физиолошке потребе и потребе сигурности. Другим речима, уколико човек није задовољио основну физиолошку потребу које има као људско биће, као и егзистенцију, неће се усмерити на задовољавање друге врсте потреба. На сличан начин и Клејтон Алдефер (*Clayton Aldefer, 1969*) дефинише потребе људи. Алдерферов модел потреба, познат под називом ЕРГ модел мотивације односи се на три врсте потреба: Егзистенцијалне потребе (*E – Existence*); Потребe повезивања (*R – Relatedness*) и Потребe развоја (*G – Growth*). Егзистенцијалне потребе одговарају Масловљевим базичним потребама, потребе повезивања су исто што и потребе припадања и љубави, док се развојне потребе односе на жељу људи да се едукују, усавшавају своје способности, раде интересантне и изазовне послове и постижу резултате. Ова група потреба иста је као потребе самореализације код Маслова. Алдерфер је уважаио чињеницу разноликости људске природе и придавања значаја одређеним потребама у складу са том чињеницом. За разлику од Масловљевог принципа кретања кроз хијерархију потреба или прогресије кроз сатисфакцију, Алдерфер уводи и принцип регресија кроз фрустрацију (*frustration-regression*). Фрустрација се јавља због немогућности задовољења неких потреба и тада се повећава жеља за задовољењем потреба неког другог реда (Јанићијевић, 2008, п.116). Тако да, ако је неки појединац у организацији блокиран у свом настојању да задовољи развојне потребе, он се може окренути задовољавању потреба припадности или неке друге групе потреба. У Теорији мотивације за постигнућем Мек Клиланд (*David McClelland, 1960*) фокусира се на три врсте потреба: потреба за постигнућем, потреба за моћи и потреба за удруживањем. Према овој теорији појединци су мотивисани потребама за постигнућем, моћи и удруживањем, а снага поједине потребе ће се мењати у зависности од ситуације. Мек Клиланд је дошао до закључка да људи високих перформанси имају високе критеријуме, постављају изазовне, тешко остварљиве, али достижне циљеве, трагају за ситуацијама где могу преузети личну одговорност за решавање проблема. Ефикасни су у преговорима. Ови појединци најбоље функционишу када су задаци комплексни и изазовни. Једноставни и рутински задаци не мотивишу људе овакве природе. Истовремено, ова теорија представља и путоказ лидерима како могу да мотивишу људе који имају високе перформансе и који су су мотивисани потребом за моћи, постигнућем или повезивањем (Јановац, 2020, п.160).

Аутор Фредерик Херзберг (*Frederick Herzberg, 1974*) у двофакторској теорији мотивације наводи две врсте фактора који утичу на понашање људи у организацији: хигијенске факторе и мотиваторе. Он сматра да мотивациони фактори (постигнуће, признање, напредовање, развој, рад сам по себи) доводи до присуства, односно одсуства задовољства запослених. На исти начин, хигијенски фактори (плата, услови рада, политика и процедуре предузећа, однос са руководиоцем, сигурност посла, међуљудски односи) утичу на присуство, односно одсуство

незадовољства. Допринос ове теорије јесте у сазнању да задовољство, односно незадовољство запослених у организацији одређује различита група фактора.

3. ТЕОРИЈСКА ОСНОВА ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

Теоријску основу задовољства послом представља Локова теорија вредности (*Edwin Locke, 1976*). Према овој теорији, задовољство послом постоји у оној мери у којој су људи задовољни исходом самог посла. Теорија се заснива на идеји да појединачно вредности детерминишу задовољство послом, при чему се незадовољство описује као непожељно емоционално стање које резултира из појединачних процена да одређени, за појединце важни аспекти посла не одражавају неке своје вредности (Јанићијевић, 2008, п. 91). Заправо, незадовољство послом резултира из несклада или одступања оног што појединац жели или очекује и онога што је коначни исход. Према томе, задовољство послом је емоционално стање које произилази из процене нечијег радног искуства. Другим речима, запослени имају одређену перцепцију посла и емотивни одговор посла у односу на сопствену перцепцију, или аспекте ситуације (*Smith et al., 1969*). Емотиван одговор може бити позитиван или негативан, односно емоције могу довести до стања задовољства или незадовољства.

Дакле, сатисфакција јесте осећање задовољства запослених које се јавља као резултат поређења очекивања и исхода. У радном процесу сваки запослени доживеће неки ниво сатисфакције или оствареног задовољства, односно незадовољства, у зависности од интерних и екстерних фактора.

Роберт Хопок (*Robert Hoprock, 1935*) је дао важан допринос у изучавању сатисфакције посла. Дефинисао је задовољство послом као психолошки резултат, односно узајамни утицај окружења и физичких околности (*Bowling & Cucina, 2015*). Према томе, сатисфакција представља сложени психолошки процес на кога утичу интерни фактори (као што су личне карактеристике запосленог, године живота, образовни ниво, искуство, дужина стажа, позиција, личне преференције, перцепција) и екстерни фактори (пословне политике, организацијске културе, стила лидерства, међуљудских односа, друштвено економских околности, итд.).

4. ВЕЗА ИЗМЕЂУ МОТИВАЦИЈЕ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

Поред Херцбергове двофакторске теорије мотивације, основ за анализу испитивања везе између мотивације и задовољства, можемо пронаћи и у Теорији очекивања, Теорији постављања циљева, Адамсовој теорији социјалне једнакости, Теорији „пут-циљ“.

Док жеље настају из потреба, очекивања су заснована на друштвеним нормама, навикама, стиловима, трендовима или претходним искуствима. Према томе, запослени ће бити задовољни само ако добију награду, која испуњава њихове захтеве, односно очекивања. Сходно Теорији очекивања аутора Виктора Врума (*Victor Vroom, 1964*), запослени ће бити мотивисани да уложи напор, уколико ће тај напор довести до резултата. Односно, Теорија очекивања развила је ситуациони модел мотивације, који објашњава зашто једна особа улаже различите нивое напора у различитим ситуацијама. Сагласно овој теорији, запослени ће уложити додатни напор у процесу рада само ако је убеђен да ће му то донети повољне резултате на основу којих ће добити очекивану плату, унапређење, повишицу, стимуланс или неки други вид награде. Највећи мотивациони фактор за некога је новац, за друге углед, за треће унапређење, итд. Из овог става произилази модел мотивације којег чине три врста односа и три врсте очекивања: однос између уложеног напора и остварених резултата; однос између остварених резултата и награђивања; однос између награде и личних циљева. На основу овог односа може да се предвиди нечије задовољство послом, избор посла, останак на послу, количина напора који ће да уложи и слично. Сва три кључна појма варирају од позитивног, преко неутралног, до негативног. То значи да све три врсте односа утичу на мотивацију запослених. Другим речима, запослени ће бити мотивисани да остваре резултат и учинак у складу са очекиваном наградом и остварењем личних циљева кроз рад.

Допринос ове теорије огледа се у чињеници да смо сви различити и да нас мотивишу различите ствари. Неку особу мотивишу више материјалне награде (висока плата, бонуси, додаци на плату), а неког нематеријалне награде (похвале, признања, обуке, образовање, напредовање, итд.

Такође, Теорија „пут- циљ“, аутора Роберта Хауса (*Robert House*), усмерена је на мотивацију запослених и њен основни циљ јесте повећање учинка и задовољства запослених.

Теорију постављања циља поставио је Едвин Лок (*Edwin Locke, 1968*), а касније је проширио с Гари Латхамом. Према Теорији постављања циљева (*Locke, & Latham, 1994*) мотивација и задовољство запослених се повећава уколико запослени учествују у постављању циљева.

Према Адамсовој Теорији социјалне једнакости (*John Adams, 1963*) запослени очекују да за исти напор који улажу добију исту награду, односно плату као њихов колега или особа са којом се пореде у оквиру истог посла. Елементи који се пореде јесу инпути као што је знање, искуство, образовање, напор особе која се пореди са инпутима референтне особе, као и оутпути особе која се пореди са оутпутима референтне особе. Оутпути представљају награде (материјалне, односно нематеријалне). Резултат процеса поређења може бити једнакост или стање неравнотеже. Стање једнакости упућује на то да су инпут и оутпут особе која се пореди са референтном особом исти. Стање неравнотеже указује на претплаћености или потплаћености особе која се пореди са референтном особом. У случају неједнакости јавља се незадовољство запослених и демотивисаност.

Иако се задовољство послом и мотивација често у пракси преплићу, то су два одвојена појма. Задовољство послом представља емоционални одговор појединца на његово тренутно стање посла (*Alshallah, 2004*). Постоји мишљење да фактори мотивације утичу на факторе задовољства и обрнуто, односно да постоји веза између ове две групе фактора. Наиме, како у неким ситуацијама задовољство може повећати мотивацију, на исти начин и појачано незадовољство може повећати ниво мотивације. Да ли ће некога мотивисати стање задовољства или пак незадовољства, зависи пре свега од карактеристика саме личности, као и од спољних фактора. Исто тако, задовољан радник не мора нужно бити и мотивисан радник, што имплицира независност ове две групе фактора.

ЗАКЉУЧАК

Мотивација за рад, једно је од кључних подручја управљања људским ресурсима. Основа за унапређење мотивације јесте познавање потреба које покрећу, подстичу и усмеравају понашање запослених у организацији, на шта указују Теорије садржаја мотивације које су се развиле средином прошлог века, као што су Теорија хијерархије потреба, Теорија тростепене хијерхије потреба, Теорија два фактора, Теорије мотивације за постигнућем. Такође, анализом друге групе конвенционалних теорија као што је Теорија једнакости, Теорија очекивања, Теорија ”пут-циљ” утврђени су фактори који доприносе осећају задовољства послом и утичу на мотивацију запослених. Задовољнији радници су продуктивнији, лојалнији организацији, посвећенији послу, мање одсуствују са посла и мање напуштају организацију. Поред наведених предности, повећано задовољство минимизира сукобе и конфликте, умањује могућност прављења грешака.

Како фактори који утичу на мотивисаност, доприносе осећају задовољства запослених утичу на укупну продуктивност и пословни успех, менаџери морају знати које су потребе запослених, односно морају бити више упућени на мотивационе факторе који утичу на повећање нивоа мотивације и доводе до стварања осећаја задовољства послом.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alshallah, S. (2004). Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees?. *Radiology management*, 26(2), 47-51.
- Bowling, N., & Cucina, J. (2015). Robert Hoppock: Early job satisfaction and vocational guidance pioneer. *Estados Unidos: Society for Industrial and Organizational Psychology and Society for Human Resource Management*, 53(2).
- Dessler, G. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Data Status, Beograd.
- Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*. Ekonomski fakultet, Visoka škola za sportske trenere, Čigoja, Beograd
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Јанићијевић, Н. (2008). *Организационо понашање*. Дата Статус, Београд.
- Јановац, Т. (2020). *Савремено лидерство*. Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: RandMc Nally.
- Locke, E., & Latham, G. (1994). Goal-setting theory. *Organizational behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*, 159-183.
- Лончаревић, Р., Машић, Б., & Ђорђевић-Бољановић, Ј. (2007). *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*. Београд, Универзитет Сингидунум.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McClelland, C. A. (1960). The function of theory in international relations. *Journal of Conflict Resolution*, 4(3), 303-336.
- Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363-387.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Vroom, V.H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

