

ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ЗАДОВОЉСТВУ
ПОСЛОМ И МОТИВАЦИЈИ ЗАПОСЛЕНИХ*Марко Павловић и Дијана Марковић*Универзитет привредна академија у Новом Саду,
Факултет за економију и инжењерски менаџмент у Новом Саду

Запослени у организацији битан су елемент њеног успеха и важан елемент домена рада савременог менаџера. У раду су изложени теоријски приступи проучавања мотивације запослених и могућности мерења нивоа њиховог задовољства послом.

Кључне речи: *задовољство, мотивација, запослени, организација и упитник*

Увод

Рад обухвата већи део човековог живота. За неке људе то је део општег друштвеног признања, неким испуњење њихове креативности, а неким велики смисао постојања. Већини је то, ипак, начин зарађивања за живот. Мотивација је постала једна од главних тема у менаџменту. Једна од дефиниција мотивације везана је за теоријски појам, који објашњава зашто људи у одређеним околностима бирају одређени начин понашања. Важан разлог и подстицај за теоријско концептирање радне мотивације и фактора који је одређују јесу непосредне практичне потребе разумевања механизма понашања, као основе за изградњу одређених система мотивисања, укупне праксе, политике и организације менаџмента с намером остваривања већег ангажмана и стваралачких доприноса људи, што постаје основа проблема савременог пословања и развоја. Мотиви су психолошки чиниоци који покрећу на активност, усмеравају и обезбеђују истрајност на активностима како би се остварили циљеви са којима се може остварити одређена потреба. Мотиви се, према пореклу, деле на биолошке и социјалне, а према избору на спољашње и унутрашње.¹

Подела на спољашње и унутрашње мотиве полази од извора који врши поткрепљивање, тј. награђивање понашања. Награда је спољашњи мотиватор који утиче на човека да поново примењује одређени облик понашања како би се остварио исти ефекат. Унутрашњи мотиватори повезани су за само задовољство обављањем одређених активности. Мотивација је променљив и врло сложен процес за који нема унапред припремљеног и непроменљивог одговора. То је информација која доводи до

¹ Бранислав Машећ, Вилмош Тот, „Принципи менаџмента“ Сремска Каменица, ЕДУКОНС 2012, стр. 233.

промене свести, начина деловања или неке потребе појединца. Аналитичари путем бројних хипотеза истражују који су најпоузданији и најнепосреднији начини да се провери како неко ради. Човек је тај који даје смисао једној организацији и не може се експлоатисати као да је машина за рад, јер он је биће са емоцијама. Менаџмент људских ресурса има задатак да открије, развије и повеже људске потенцијале и да их стави у конекцију остварења организационих циљева, а да при томе човек буде и лично задовољан. Предуслов мотивисања људи је упознавање људске психе и због тога менаџер треба да проводи доста времена са запосленима како би открио најбоље начине за рад. Проблем мотивисања и задовољства запослених посебно постаје значајан у условима савремених транзиционих процеса. Тржишна трансформација предузећа захтева остварење читавог низа предуслова, међу којима, свакако, значајно место заузима успостављање нових система мотивисања запослених, а на основу континуираних мерења како задовољства тако и мотивисаности запослених.

Мотивација

Основни модел мотивације поставио је Чак Вилијамс, у којем је врло успешно представљена суштина основа и процеса мотивације. Основни модел заснивао се на напору и учинку, задовољењу потреба и спољашњем и унутрашњем награђивању. Када се разматра мотивација за рад обично се мисли да би резултат великог напора требало да буде добар радни учинак. Мотивација за рад је сложени процес који иницира и задржава запосленог да ради на одређеном месту и некој организацији и представља активност да се осигура тежња запосленог ка дефинисаним циљевима. Повезана је са радом и организацијом, а у функционалној је вези са мотивима радника, циљевима организације и индивидуалним циљевима. Мотивација је ефикасна ако су запослени кроз организационе циљеве задовољили своје сопствене потребе и циљеве. Главна улога мотиватора јесте да усмери радну атмосферу у жељеном правцу ради постизања циљева организације.

Менаџери морају знати шта узрокује напор и да ли се неко труди да добро обавља свој посао. Основно што морају знати је одговора на питање: шта су потребе запослених? То су физички или психолошки захтеви који морају да буду задовољени да би се обезбедио опстанак и мир. Незадовољене потребе стварају непријатно унутрашње стање напетости које даје подстрек да се предузму акције и уложи напор да се то стање превазиђе. Због тога се сматра да људе мотивишу незадовољене потребе, а менаџери морају да их препознају код својих запослених, што није нимало лак задатак.

ПОТРЕБА ствара **ЖЕЉУ**, која узрокује **НАПЕТОСТ**, а она покреће на **АКЦИЈУ** којом се постиже **ЗАДОВОЉСТВО**

Различите теорије указују на различите категорије потреба. Тако, на пример, Мословљева теорија потреба указује на то да људе мотивишу: физиолошке потребе (као што су храна, вода и др.), потребе за сигурношћу (економском), потребе за припадањем, потребе за поштовањем и потребе за самоостварењем. Алдерф је у својој ЕФГ теорији пет потреба Мослова свео на три категорије: егзистенцијалне

(физиолошке и потребе за сигурношћу), повезивање (припадање) и развој (поштовање и самоостварење). Према Меклеландовој теорији научених потреба људе мотивишу потребе за повезивањем, потребе за постигнућем или потребе да имају моћ над другима. Што се тиче награђивања, оне се могу разматрати као спољашње и унутрашње. Спољашње награде су материјалне природе и углавном се дају запосленима под условом да обављају одређене задатке или да се понашају на одређени начин. Унутрашње награде подразумевају обављање бољег, занимљивијег посла, што је уједно и шанса за самостални рад. Вилијамс истиче следеће ставове како најбоље уочити потребу запослених:

1. питати људе које су њихове потребе,
2. треба задовољити потребе нижег реда,
3. потребе људи се готово увек мењају,
4. како се потребе буду мењале и када потребе нижег реда буду задовољене, запосленима ће се пружити шанса да задовоље потребе вишег реда.²

У литератури се наводе следећи приступи мотивацији:

1. традиционални приступ,
2. приступ људских односа,
3. приступ људских ресурса и
4. савремени приступ.³

Традиционални приступ мотивацији заступа став да су радници „хомоекономикуси“, што би значило да су то особе чији је радни ангажман, односно понашање везано за стицање материјалних добара. Они раднике посматрају као особе које су спремне да раде и најтеже послове како би добили највеће плате. То су особе којима је доминантно задовољство материјалних, тј. економских потреба.

Приступ људских односа јесте приступ који у свом фокусу има неекономску страну људске природе, тј. третира раднике као друштвена бића. Тај приступ је довео до великог напретка у теоријској и практичној примени мотивације радника. Настао је у току и после великог броја истраживања и постао познат под називом Хортн експерименти.

Приступ људских ресурса јесте приступ мотивацији који промовише тезу да запослене треба посматрати као целовите личности које имају и економске и неекономске потребе, своје циљеве, односно мотиве. Заговорници тог приступа тврде да је мотивација запослених веома сложен процес који не може бити успешан ако се не примењује више врста мотиватора.

Савремени приступ мотивацији заснива се на тези да је мотивација веома сложен процес. Он је карактеристичан по ускоаспектном третману мотивације који даје основу за холистичко истраживање, тј. објашњење и решавање проблема мотивације запослених.

² Бранислав Машић, Вилмош Тот, „Принципи менаџмента“ Сремска Каменица, ЕДУКОНС 2012, стр. 236.

³ Ранко Лончаревић, Бранислав Машић, Јелена Ђорђевић-Бољановић, „Менаџмент“, Универзитет Сингидунум Београд, 2007, стр. 335.

Класична теорија мотивације

Настанак класичне теорије, која се назива и теорија материјалне мотивације, везује се за Фредерика Тејлора. Он је први мислилац који се бавио проучавањем мотивације и његова сазнања о природи људског понашања, а нарочито деловања материјалних стимуланса, основа су класичне теорије мотивације. Своје истраживање заснивао је на проналажењу и примени метода повећања продуктивности погонских радника, а тиме и предузећа, тј. организације у целини. Велика истраживања које је остварио Мидвел Стилу довела су га до спознаје да је постојећи незадовољавајући ниво продуктивности последица неефикасног, на искуствима заснованог менаџмента. Због тога се залагао за управљање на науци заснованим спознајама и принципима. Из тог контекста произлазе два става: вештина управљања, тј. „знати тачно шта желите да чине ваши људи, а затим се постарати да то чине и на најбољи начин“ и да су „високе плате и ниски трошкови за радну снагу темељ најбољег управљања“. Тејлорови стилови одувек су били актуелни и до данас се примењују.⁴ Данашњи аутори сматрају да је важност материјалних стимуланса за индивидуалну мотивацију битна, а не заговарају аутоматизам његовог деловања. Практично, то би било: „већа плата једнако већа мотивација за обављање послова, а из тога следи и већи учинак“.

Теорија људских односа

Хоторнове студије нису доказале само да материјални фактори нису фактор који мотивише, већ су нам показале да ефекти бихевиоралних фактора на мотивацију повећава продуктивност радника. Ти експерименти показали су да неекономски фактори битно утичу на понашање појединца, а нарочито у групном раду. Такав став генерише следеће:

- демократски стил менаџмента,
- понашање групе,
- неформалну комуникацију,
- информисање радника о циљевима и начелима њиховог остваривања и
- партиципацију у доношењу одлука.

Теорија људских ресурса

Ова теорија настала је као резултат истраживања улоге и значаја људи као ресурса организационих система. Основна теза те теорије може гласити: „Људи су најзначајнији развојни ресурс сваке организације“. Теорија људских ресурса је скуп концепата, ставова и принципа који промовишу кључну улогу људских ресурса у остварењу циљева организације. Из ње су изведени следећи ставови:

- потреба да носиоци одговорности у организацијама (лидери, менаџери и други) боље познају природу људи и њиховог понашања, улогу група и групног рада (понашања),

⁴ <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=864997&show=html> преузето дана 15. 04. 2013. године.

- значај групног одлучивања на принципима партиципације, одговорности свих запослених,
- природа интерперсоналних и интергрупних конфликта и начина њиховог решавања,
- позитивни аспекти неформалних односа.

Теорија X и теорија Y

Теорија X је скуп традиционалних поставки о људској природи. У складу са њом многи теоретичари и практичари сматрају следеће:

- Запослени желе да раде што је мање могуће, тако да менаџери морају да их контролишу, усмеравају, убеђују, награђују или санкционишу како би их натерали да раде и постижу циљеве организације.

- Запослени имају мало амбиција и не воле одговорност.

- Запослени се опиру променама.

Теорија Y за разлику од претходне теорије сматра:

- Запосленима није у природи да одбијају посао.

- Запослени могу бити креативни у решавању проблема у постизању циљева организације.

- Запослени су спремни да траже и прихватају одговорност.

- Запослени ће се посветити циљевима организације, ако могу сами да усмеравају своје напоре и остварују личне циљеве.

- Запослени имају потенцијал за развој који је генерално неискоришћен у већини организација.

Теорија X представља традиционалан поглед на менаџмент по којем су менаџери потребна принуда, контрола или претња радницима и њихова улога је да их мотивишу. Теорија Y представља људско понашање које зависи од тога како се са људима поступа и радници не траже присилу и контролу рада од стране менаџера да би ефикасно обављали своје задатке. Менаџер је тај који креира радну средину и атмосферу у организацији. Мек Грегор сматра да је теорија Y лек за све међуљудске проблеме и основа за побољшање њеног менаџмента.

Садржајне теорије организације

Оне се неретко називају и теорије људских потреба, откривају и класификују потребе које мотивационо делују на понашање људи. Садржајне теорије представљају скуп теорија међу којима су најбитније следеће:

1. Теорија хијерархије потреба.
2. Теорија тростепене хијерархије потреба.
3. Теорија два фактора.
4. Теорија постигнућа.
5. Теорија мотивације улога.

Теорија хијерархије. Њен творац је Абрахам Маслов, и имала је веома снажан утицај на теорију и праксу. Она је инспирисана бројним истраживачима понашања људи у организацијама да, кроз њено критичко преиспитивање, учине напоре да савесније расветле све њене аспекте и импликације. Маслов је дефинисао пет категорија потреба: физиолошке, потребе за сигурношћу, потребе за припадањем, потребе за поштовањем и потребе за самоостварењем.

Теорија тростелене хијерархије потреба. Зове се и ЕРГ теорија, чији је творац Клејтон Елдерфер. Прихватајући теорију о хијерархији потреба он дефинише нову тезу и категорише их у три групе: егзистенцијалне потребе, потребе за повезивањем и потребе за развојем.

Егзистенционалне потребе Маслов дефинише као основне. Оне се могу задовољити храном, водом, ваздухом, али и добијањем одговарајућих накнада за рад. Потребности за повезивањем спадају у потребе за успостављање добрих односа са другим људима. Потребности за развојем су потребе за ауторитетом, и то су потребе највишег ранга. Тој групи припадају лична креативности и развој људи као личности.

Теорија два фактора. Фредерик Херцберг дошао је до спознаје да узроци задовољства, односно незадовољства послом потичу од две групе фактора: фактора који чини присуство појаве незадовољства и фактора који доводи до задовољства. Ти ставови су послужила Херцбергу као основа за формулисање теорије мотивације и тако је и постала позната као Херцбегова теорија или теорија два фактора.

Теорија постигнућа идентификује три људске потребе: потребу за успехом, потребу за дружењем и потребу за поседовањем моћи.

Теорија мотивације улога спада у групу савремених теорија и указује на мотивацију менаџера, предузетника и разних професионалаца који обављају одређене стручне послове у организацијама или продају своје знање. Минер промовише тезу да понашање тих особа треба проучити полазећи од става да различите врсте послова опредељују и различите мотивационе структуре. Она даје менаџерима инструменте и употребљиве смернице у процесима мотивације на следећим релацијама: власници–менаџери, власници–предузетници, менаџери–менаџери, власници–професионалци. Једини недостатак ове теорије јесте ограниченост њене примене.

Процесне теорије мотивације

Претходна истраживања изучавала су потребе и мотиве, а процесне теорије упућује на додатне, тј. нове елементе људског рада.⁵ Оне су настале као резултат проучавања мотивационог процеса и спознаје како се активирају мотиви. Активности се третирају као инструменти за постизање жељеног циља, па се из тог разлога називају још и инструменталним теоријама. Најзначајније теорије тог типа су:

1. Теорија очекивања.
2. Теорија једнакости или правичности.
3. Теорија утврђивања циљева.
4. Интегративна теорија мотивације.

⁵ <http://motivacijateorije.blogspot.com>; преузето дана 17. 05. 2013.

Теорија очекивања. Њен творац је Виктор Врум који разматра мотивацију као процес усмеравања особе на рационално понашање у избору активности, односно начина понашања. Кључни појмови ове теорије су:

1. први и други ниво резултата,
2. инструменталност,
3. валенције и
4. очекивање.

Први и други ниво резултата последица су понашања за које је везано обављање самог посла, односно радног задатка. Резултати другог нивоа су награде или казне.

Инструменталност подразумева перцепцију о повезаности резултата првог нивоа са резултатима другог. То је однос између учинка и награде.

Валенција подразумева привлачност награде, односно значај који различитим резултатима или мотиваторима дају појединци.

Очекивања – основни мотиватори су циљеви. Запослени улажу напор у рад и верују да је он вредан труда. Јасно дефинисани циљеви позитивно утичу на мотивисаност запослених, јер они тачно знају какво се понашање очекује од њих. Учешћем у њиховој формулацији запослени ће их лакше прихватити и доживети као своје сопствене, а самим тим ће улагати и веће напоре у њихово остваривање. Циљеви могу бити тешки, али морају да буду достижни, али ако су циљеви тешко оствариви, најчешће по старом, обично се одустајало од њиховог остваривања. Постоје три основне сугестије којима се менаџери руководе:

- свака група или појединац треба да има постављен циљ, јасан и специфичан. Спознало се да људи воле да раде ако је циљ специфичан и квантификован;
- тешко оствариви циљеви обично демотивишу запослене и
- потребно је увек давати повратну информацију запосленима о остварењу њихових циљева, јер то повећава мотивацију.

Теорија једнакости или правичности заснива се на ставу да ће људи бити мотивисани на послу када уоче да се према њима правично поступа. Адам Стејси је на основу праћења и анализирања улоге материјалне награде као мотива установио да осећај праведности у награђивању има значајну улогу у мотивацији сваког човека. Запослени своју перцепцију заснивају на:

- оном што улажу у радну атмосферу са оним шта од организације добија за то улагање и
- поређењу способности давања и добијања са давањима и добијањем других запослених у одређеној организацији.

Реакција на основу перцепције може се испољити у виду:

- деловања дате особе на начин да мења властите инпуге,
- да мења резултате,
- да покуша да редукује осећај неједнакости преко рационализације на когнитивном нивоу.

Теорију утврђивања циљева формулисао је Едвин Лок на ставу да се, осим организационих циљева, мора узети у обзир чињеница да и запослени имају своје циљеве, да сваки радник тежи ка остваривању организационих циљева ако их разуме и прихвата. Своје одреднице мотивације ова теорија заснива на:

1. перформансама циљева,
2. посвећености циљу и
3. процесу дефинисања циљева.

Интегративна теорија мотивације садржи највећи број елемената Врумове и Адамове теорије, али уважава и претходне спознаје о процесу мотивације, а истовремено промовише став да је мотивација веома сложен процес који је вишедимензионалног карактера. Процес мотивације дефинише се као продукт две групе фактора: перцепције вредности очекиване награде и претпоставке вероватноће да ће се за успешно обављен задатак добити и очекивана награда. Ова теорија привукла је пажњу не само теоретичара већ и практиканата својим ставом да је мотивисање изузетно комплексан динамички процес, тј. процес на који утичу бројне, међусобно повезане и условљене варијабле. Практична вредност те теорије је релативно велика.

Задовољство послом

Истраживања у домену менаџмента доминантно се баве испитивањима ставова запослених о свом раду, битном фактору који утиче на понашање запослених. Увидом у литературу о задовољству послом може се закључити да се у истраживачкој пракси највише користи Масловљева теорија. Још је Фредерик Тејлор дошао до сазнања о многим питањима задовољства послом⁶ и сматрао је да радник треба да ради оно што му се каже, да постиже најбоље могуће резултате у најкраћем могућем времену. Основна претпоставка којом се руководио била је да уколико радник прихвати основна начела управљања као сопствена, уз најмање уложеног напора постигаће најбоље резултате и добити највишу плату, али то води ка задовољству послом појединца као издвојене јединке. Међутим, Хоторн студија указала је на значај социјалне мотивације за рад, да задовољство послом представља социјални став који обухвата когнитивни, конативни и емотивни аспект. Масловљева теорија о хијерархији потреба поставила је темеље теорије задовољства послом и показала се као добра основа за развој многих теорија задовољства послом.

Теоретичари повезују задовољство послом са концептом мотивације, јер мотивација усмерава човекову активност ка постизању жељеног резултата, а задовољство послом је последица тих резултата. Запослени може да буде задовољан својим послом, али мотивација за рад може да буде ниска.

Верованје да задовољство послом утиче на аспекте као што су продуктивност и флукуација довеле су до стварања бројне научне литературе о задовољству послом – према неким изворима преко 4.000 наслова. Задовољство послом је под директним утицајем величине награде коју запослени добија за обављени посао и ниво учинка је под утицајем достигнуте награде, што практично значи да су појединци задовољни својим послом и ефикасно га обављају уколико обављање посла доводи до постизања циља.

Спектор је навео три значајна разлога за изучавање задовољства послом:

- задовољство послом је мера доброг третмана запослених у организацији,
- задовољство послом усмерава понашање запослених ка организационој ефикасности и
- задовољство послом је одраз доброг организационог функционисања.

⁶ http://www.gmbusiness.biz/index.php/arhiva/11-20/gm_16/3241.html, било доступно 18. 05. 2013. године.

Хопока⁷ сматрамо за првог теоретичара, индустријског психолога који је у литературу увео појам задовољства послом. Дефинисао је задовољство послом као комбинацију психолошких фактора или фактора окружења који утичу на то да запослени каже: „Ја сам задовољан својим послом“. Главни показатељи по њему су: начин на који особа реагује у непријатним ситуацијама, лакоћа са којом се посао обавља, прилагођавање неистомишљеницима, усклађеност посла са вештинама и интересима запосленог, сигурност и лојалност. Бројни су приступи задовољству послом: Блум Најлор истиче повезаност запосленог са радним окружењем, Глимер задовољство или незадовољство послом посматра као резултат различитих ставова које запослени има према свом послу, Булок потенцира факторе као што су плата, радни услови, напредовање, брзо решавање жалби, подједнаки услови за све запослене итд., Шинса задовољство послом дефинише као скуп ставова који настају од личних ставова и фактора радног окружења, док Морсе уз деловање фактора радног окружења на скуп ставова који чине задовољство послом додаје и ниво аспирације који је појединац постигао, Харел наводи да је задовољство послом изведено из одређених фактора који утичу на његове испољавање, Мисра сматра да је задовољство односно незадовољство послом резултат различитих фактора који су повезани са тренутном радном ситуацијом, Блум задовољство послом дефинише као став који је резултат деловања многих специфичних ставова, а делимично и функција задовољења животом, итд.

Извори задовољства послом

Задовољство послом се у истраживањима посматра са два аспекта: утврђивање фактора и испитивање последица које се испољавају на ментално здравље, продуктивност и многе друге облике организационог понашања.

Професор Косановић у факторе убраја опште друштвено-економске прилике, климу у организацији, врсту и садржај посла, зараду, могућност напредовања, одnose у групи, начин руковођења и управљања, физичке услове рада, образовања, мотивацију, социјално порекло, положај, способности, особине личности итд.⁸

Задовољство послом је, дакле, сложен став који укључује одређене претпоставке и веровања о том послу (когнитивна компонента), осећања према послу (афективна компонента) и оцену посла (евалутивна компонента), и представља једну од највише истраживаних тема у области људског понашања у организацијама. Разлог томе је свакако уврежено веровање да је задовољан радник продуктиван радник те да се успешност организације не може постићи ако су запослени незадовољни својим пословним амбијентом.

Теоријска основа задовољства послом је Локова теорија вредности, према којој задовољство послом постоји у оној мери у којој су људи задовољни исходом самог посла. Уколико појединац добије више оног исхода који цени то ће бити задовољ-

⁷ http://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih, било доступно 20. 04. 2013.

⁸ Докторска дисертација Иване Јошанов-Врговић, „Задовољство послом и организациона приврженост запослених у образовним институцијама“, Нови Сад 2012, стр. 18.

нији. Дакле, на задовољство не утиче само величина награде већ и која се награда прима, односно да ли за уложени труд радник добија оне награде које он цени. Ако су то, на пример, креативни млади инжењери у развоју могуће је да ће бити задовољни послом и поред мале плате ако имају на том послу могућност креативног рада, усавршавања, учења и напредовања, јер је то оно што они цене. Да би предвидели нечије задовољство послом морају се узети у обзир не само задовољство појединим аспектима посла већ и очекивања од тог посла. На укупно задовољство послом утиче, заправо, несклад или одступање задовољства од очекивања у погледу појединих аспеката посла, а не висина задовољства тим аспектима сама по себи. Неко може бити незадовољан послом иако има високу плату, којом је задовољан, ако су скромне могућности напредовања у каријери. Локова теорија скреће пажњу на још један битан феномен – да се висина задовољства појединим аспектима посла везују за висину несклада између очекивања и задовољства. Наиме, код оних аспеката где је несклад очекивања и задовољства велики и апсолутна висина задовољства има тенденцију пада. Истраживања су показала да су запослени били најнезадовољнији оним аспектима посла код којих је постојао највећи несклад и обратно.⁹

Шта је то што утиче да запослени буду задовољни послом који обављају? Истраживања су показала да се сви фактори могу груписати у две категорије: организациони и лични фактори задовољства послом. Организациони фактори задовољства послом су:

– Посао сам по себи. Људи су задовољнији уколико обављају посао који је ментално изазовнији него ако обављају једноставан, рутински посао. Изазован посао има три карактеристике: омогућује запосленом да ради разноврсне задатке, даје му слободу деловања и омогућује повратну информацију о томе како је обавио посао.

– Систем награђивања. Што је плата виша људи су генерално задовољнији послом. Међутим, мора се одмах напоменути да је перципирана праведност система награђивања важнији фактор од пуке висине плате. Радници су задовољнији ако перципирају да је систем награђивања фер и подједнако третира све запослене. Од правичности система награђивања већа су очекивања него од саме висине плате.

– Пријатни радни услови. Што су услови рада бољи логично је да је задовољство радника веће. Оно је веће не само зато што је то њима физички пријатније, него и зато што бољи радни услови стварају већу могућност за боље обављање радних задатака и успех на послу. Људи су често незадовољни лошим радним условима, не толико што су они за њих лично непријатни, колико због тога што их ометају да постигну очекиване перформансе.¹⁰

– Колеге на послу. Социјална атмосфера је битан фактор задовољства на послу. Запослени су задовољнији својим послом уколико раде са колегама са којима имају лично веома добре персоналне односе и уколико на послу влада пријатна социјална атмосфера. То се посебно односи на људе који нису у већој мери заинтересовани за каријеру. У оквир овог фактора спада и однос запослених са непосредним руководиоцем (шефом). Уколико запослени има са шефом приснији однос, ако

⁹ <http://www.business.hr/kompanije/posao-kao-izazov-i-izvor-zadovoljstva-123118>, било доступно 19. 05. 2013.

¹⁰ <http://psihoterapijsketeme.rs/2011/psihologija-zadovoljstva/>, било доступно 17. 04. 2013.

шеф чешће похваљује запосленог, прати његов рад и изгради са њим отворене односе онда је и задовољство запослених веће. Такође, мора се напоменути да и национална култура може имати утицај на значај овог фактора задовољства послом. У колективистичким културама логично је претпоставити да је значај пријатне социјалне атмосфере и одсуство сукоба веома битан фактор задовољства послом код већине запослених, чак важнији него висина плате. Наша истраживања показују да то апсолутно важи за сва наша предузећа. У сваком домаћем предузећу најважнији аспекти посла, они од којих се највише очекује, заправо су они везани за социјални амбијент: добри односи са колегама, добри односи са шефом, одсуство сукоба, дружење са колегама после посла итд. Закључак је да на задовољство послом наших радника више утиче социјални амбијент него висина плате, чиме се, поред осталог, може објаснити и релативно мало штрајкова и незадовољства радника у поређењу са величином пада њиховог животног стандарда.

– Организациона структура. Истраживања у САД показала су да су запослени задовољнији уколико је организација више децентрализована те је њима дата већа могућност партиципације у одлучивању. Овај аргумент делује логично, али се мора имати у виду и могућност његове културне ограничености. Наиме, децентрализација може бити извор задовољства запослених само ако они очекују да моћ треба да буде што је могуће више равномерно распоређена у организацији. То је, међутим, случај само у националним културама које имају ниску тзв. дистанцу моћи. У културама са високом дистанцом моћи запослени и не очекују и не преферирају њихово укључивање у одлучивању, те ће децентрализација вероватно остати без ефекта по њихово задовољство. Истраживања у нашим предузећима показала су да је једна друга карактеристика организационе структуре извор задовољства запослених – транспарентност и стабилност. Запослени у нашим предузећима задовољнији су уколико је организациона структура јасна, позната и стабилна. То се може довести у везу са једном другом карактеристиком наше националне културе – избегавањем неизвесности. Наши радници не воле промене, неизвесност и нејасноће, те је логично да од структуре очекују да их тога поштеди. Уколико је она таква да то остварује, биће извор задовољства запослених, ако не – извор незадовољства.

Личним факторима задовољства послом сматрају се:

– Склад између личних интересовања и посла. Задовољнији послом су они радници чији лични профил, знања и способности које поседују боље одговарају потребама радног места на којем се налазе. У том случају радник осећа да му посао омогућује да изрази своје знање и вештине, да исказе своју личност и способности, те ће бити задовољнији. Утицај овог фактора је и индиректан. Склад између способности и захтева посла довешће до бољих радних резултата, ови до већих награда, а сви заједно водиће већем задовољству запослених.

– Радни стаж и старост. Старији и људи са већим радним стажом имају тенденцију да буду више задовољни послом него они са мањим стажом на одређеном послу. То се дешава не само зато што човек временом постаје све бољи у своме послу, даје веће резултате, па је више и награђиван већ и због претходно описаног ефекта когнитивне дисонанце. Чак и они који нису били у почетку задовољни својим послом, ако су на њему остали дуже време, рационализују своју инертност тиме што себе убеђују да су задовољни тим послом. Истраживања су показала да за-

довољство послом расте са годинама стажа и старости, али не линеарно. Прво се нагло повећава задовољство послом до тридесетих година, зато што човек постаје све успешнији у свом послу и напредује у каријери. Око четрдесетих човек достиже зенит у послу, губи многе илузије о њему и мање је задовољан, да би у другој половини педесетих и до пензије опет расло задовољство послом.

– Позиција и статус. Што је хијерархијски ниво запосленог виши то је он задовољнији послом којим се бави. Узрок је сигурно и у томе што виши положаји иду уз већа примања, као и уз одређене статусне симболе, већу моћ и друштвени утицај, што све води већем задовољству послом.

– Укупно задовољство животом. Истраживања су доказала ефекат „преливања задовољства“. Задовољство укупним животом позитивно се одражава на задовољство послом којим се човек бави и обратно – задовољство послом има позитиван ефекат на укупно задовољство животом.

Ефекти задовољства послом

Задовољство послом запослених није само себи циљ. Мада се све више појављују теорије према којима друштвена одговорност предузећа подразумева и њихову обавезу да задовољавају запослене као важне актере, ипак се највећи број аутора бави овим проблемом, јер полази од претпоставке да је задовољнији радник – продуктивнији радник. Међутим, емпиријска истраживања су показала да однос задовољства и продуктивности запослених није тако јасан као што то може на први поглед изгледати. Осим тога, задовољство не утиче само на продуктивност већ и на неке друге појаве у организацији, као што су одсуствовање са посла и флукуација.

Задовољство запослених има три основна ефекта:

- Задовољство и продуктивност. Мада је логично претпоставити јаку позитивну корелацију између задовољства и продуктивности, тај однос није тако јак како се то некада мислило. Коефицијент корелације у свим истраживањима креће се тек око 0,17. Има више разлога због којих веза задовољства запослених и продуктивности није јача и директнија.

- Одсуствовање са посла. Задовољни радници ће мање одсуствовати са посла. Ова хипотеза је потврђена и емпиријским истраживањима, мада (негативни) коефицијент корелације није тако висок како се очекивало. Вероватни узрок нешто слабије везе незадовољства запослених и њиховог одсуствовања са посла је у томе да на одлуку да се одсуствује са посла утицај имају и други фактори. Некада и врло задовољан радник мора да одсуствује са посла. Са друге стране, има више фактора који присиљавају незадовољног радника да ипак долази на посао – страх од губитка посла, одговорност према колегама на послу или према клијенту.

- Флукуација. Установљено је да ће задовољни радници мање напуштати посао него незадовољни, што делује врло здраворазумски. Стопа флукуације у предузећима са високим незадовољством запослених је знатно виша него у оним са нижим степеном незадовољства.

Мерење задовољства послом

У проучавању задовољства послом постоје два општа приступа: холистички и индиректни приступ. Холистички приступ задовољства послом дефинише се као афективни однос или став појединца према послу. Према холистичком приступу мера општег задовољства послом добија се сумом одговора на тврдњама које представљају индикаторе задовољства. Најчешћи индикатори су везаност за посао, занимљивост посла, важност посла итд.¹¹

Задовољство послом не може се директно мерити већ индиректно посматрањем запосленог, методом анкетирања и интервјуисања запосленог. Најчешће се користе упитници за мерење задовољства послом. У пракси се најчешће користе скале за мерење задовољства послом, JSS – Упитник Пола Спектора (JOBSATISFACTIONSURVEY), OJC – Брајфилд-Ротова скала за мерење општег задовољства послом (BRAYFIELD-ROTHESCALE OF OVERALLJOBSATISFACTION), JDI – Индекс карактеристика посла (THE JOBDESCRIPTIVEINDEX), MCQ – Минесота упитник о задовољству послом (MINNESOTASATISFACTIONQUESTIONNAIRE), JIG (THE JOB IN GENERAL SCALE), JDS (THE JOBDIAGNOSTICSURVEY), итд. У Упитнику Пола Спектора скала мери задовољство са девет аспеката посла, а садржи укупно 36 тврдњи, од којих се по четири тврдње односе на сваку појединачну димензију. Сваки аспект оцењује се са 4 ајтема, а тотални скор рачуна се на основу скорa свих ајтема. Ајтеми су писани у обе дирекције, тако да се пола ајтема мора обрнуто бодовати. Свака тврдња процењивала би се на скали Ликертовог типа са шест степени слагања (у раду је коришћена петостепена скала за одговоре). На основу података добијених путем ове скале може се израчунати десет независних скорова. Девет скорова чине резултати испитаника на појединачним субскалама, а десети скор је сумарни скор испитаника на свим ајтемама и представља општу меру задовољства послом. Резултат укупног задовољства послом изражава се као аритметичка средина свих тврдњи, а резултат задовољства појединим димензијама посла добија се као аритметичка средина оцена које су дате као одговори на релевантна питања.

Девет аспеката посла, према Спектору, јесу: плата, унапређење, надзор/надгледање, олакшице, награде, радне процедуре, сарадници, природа посла и комуникација. Према аутору, опште задовољство послом мери се одговором на питање: „Како у целини оцењујете задовољство послом на скали од 1 до 5?“. То питање је, такође, постављено испитаницима на крају упитника.

Такође, у истраживању задовољства послом можемо користити анкету (упитник). Његова предност је у томе што се за врло кратко време могу добити информације од већег броја запослених, а недостатак му је мањак информација које се могу добити. Интервјуисање је метод истраживања и добар је јер омогућује добијање информација веома богатих, дубоких, квантитативних података, а недостатак јесте време, јер је врло спор. Опсервација је ретко коришћен метод и користи се, углавном, са интервјуисањем. Састоји се у томе што истраживач самостално посматра запослене и сам доноси закључак. Прикупљање секундарних информација јесте метод који у основи има прикупљање и обраду информација које већ постоје, али су и креиране за неке друге намене.

¹¹ Јовичић Милица, „Како остварити задовољство послом“, Београд 2010. године, стр. 42.

Закључак

Задовољство и мотивација све више постају главна преокупација менаџмента у организацији. У савременим организацијама задовољство и мотивација представљају тежњу да се код сваког запосленог развије осећај припадности, да се остваре дугорочни циљеви и да се настоји да се материјална и нематеријална добра остваре стваралачки. У домаћим предузећима, тј. организацијама, пракса је показала да се до сада менаџмент људских ресурса није бавио проблематиком задовољства и мотивацијом својих запослених, углавном због недостатка времена или знања. Међутим, последњих година почела је да се буди свест о мотивацији и задовољству запослених, која се, углавном, истражује путем анонимног упитника.

Литература

1. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић-Миликић, Б.: *Организација*, Економски факултет, Београд, 2012.
2. Богићевић-Миликић, Б.: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2011.
3. Williams, С.: *Принципи менаџмента*, Дата Статус, Београд, 2011.
4. Машић, Б.: *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012.
5. Лончаревић, Р., Машић, Б., Ђорђевић-Бољановић, Ј.: *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
6. Јаничић, П., Д.: *Пословно понашање менаџера*, Београд, 2007.
7. Вујић, В.: *Менаџмент људског капитала*, Опатија, 2004.
8. Ђамиловић, С., и Вујић., В.: *Основе менаџмента људских ресурса*, Београд, 2007.
9. Dessler, G.: *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата Статус, Београд 2007.
10. Јовичић, М.: *Како остварити задовољство послом*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2010.
11. Миливојевић, Т.: *Мотивација за рад*, Београд, 2009.
12. Михајловић, Д.: *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2000.
13. Стојаковић С., Ђурасовић В., Унчанин Р.: *Мотивација менаџера*, Београд, 1998.
14. Јанићијевић, Н.: *Управљање организационим променама*, Економски факултет, Београд, 2011.
15. Ђурић, З.: *Менаџмент малих и средњих предузећа*, Београд, 2012.