

МОДЕЛ ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ ЗА РАД ПРОФЕСИОНАЛНИХ ПРИПАДНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ И ЊИХОВОГ ХИЈЕРАРХИЈСКОГ УСТРОЈСТВА

Милан Ковачевић*

Достављен: 11. 04. 2021.

Језик рада: Српски

Кориговано: 17. 05, 25. 06. и 28. 06. 2021.

Тип рада: Оригинални научни рад

Прихваћен: 29. 06. 2021.

DOI број: 10.5937/vojdelo2102001K

Мотивација и мотивација за рад су мултидисциплинарне теме значајне за успешно функционисање савремених организација. Могућности унапређења ефеката и резултата рада свих типова организација путем утицаја на мотивацију запослених резултирале су бројним истраживањима која су имала за циљ да се идентификују мотивациони чиниоци, њихов утицај и хијерархија.

Чиниоци мотивације за рад су многобројни, а њихов утицај и хијерархија су променљиви и зависни од друштвено-економских услова, културолошких детерминанти, као и од индивидуалних карактеристика запослених. Ради унапређења мотивације за рад намеће се потреба да се у властитом културолошком амбијенту и актуелном склопу друштвено-економских услова идентификују чиниоци и њихов утицај на мотивацију и ефекте рада професионалних припадника Војске Србије.

Циљ рада јесте да се изради модел идентификације мотивацоних чинилаца професионалних припадника Војске Србије и утврди њихов утицај и хијерархија. У раду ће бити примењена метода анализе садржаја докумената како би се идентификовала листа чинилаца мотивације која ће се затим потврдити или одбацити, у зависности од резултата истраживања које се реализује применом методе испитивања, технике анкетирања и статистичке методе.

У раду је приказан модел идентификације чинилаца мотивације за рад и резултати истраживања ставова квотног узорка од 1401 професионалног припадника ВС. Приказана је хијерархија чинилаца и утврђено да добри међуљудски односи и висина плате имају најзначајнији утицај на мотивацију за рад професионалних при-

* Универзитет одбране у Београду, Војна академија, kasaia@ptt.rs, погледи изнети у чланку одражавају лични став.

падника ВС. Резултати истраживања могу се применити у унапређењу мотивације за рад, нормативних аката, организационе структуре и инструмената за наредна истраживања.

Кључне речи: *мотивација, мотивација за рад, официри, подофицири, екстринзичка мотивација, награђивање*

Увод

Интерес за мотивацију произилази из три разлога: побољшања продуктивности, ефикасности и креативности рада, побољшања квалитета радног живота у организацијама и јачања конкурентске способности и успешности.¹ Спознаја мотивисаног понашања је изузетно комплексна, а понашање људи није увек ни конзистентно ни рационално. Ниво мотивације варира не само између појединаца већ и унутар индивидуе у различито време, а мотивација је једна од најчешће истраживаних психолошких тема у проучавању понашања у организацији.² Познавање чинилаца и механизма покретања запослених на рад има бројне бенефите. Значај истраживања мотивације за рад огледа се у њеном утицају на перформансе. Ковач сматра да су организације које знају шта подстиче њихове запослене на рад у бољој позицији да их стимулишу да раде боље и да унапреде организационе перформансе.³

Искуствено се опажа и очекује висок ранг – утицај чинилаца који се односе на међуљудске односе и висину плате. Претпоставка да постоје разлике које зависе од карактеристика испитаника на утицај мотивационих чинилаца заснована је на искуству и на основу резултата реализованих истраживања.⁴

Циљ рада јесте да се ослонцем на поставке теорија потреба, теорије очекивања и претходних истраживања мотивације идентификују чиниоци мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије, утврди њихов утицај на мотивацију и хијерархија.

Мотивација и чиниоци мотивације

Мотивација за рад је, по Пиндеру, скуп сила унутар и ван личности које иницирају рад и одређују његов облик, правац, интензитет и трајање.⁵

¹ Фикрета Бахтијаревић-Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.

² Stephen Robins & Timothy Judge, *Organizational Behavior* (15th ed), Pearson, New Jersey, 2013, p. 202.

³ Kenneth Kovach, „What motivates employees? Workers and supervisors give different answers”, *Business Horizons*, Vol 30, No 3, 1987, p. 65.

⁴ Milan Kovačević, Srđan Blagojević and Bojan Kuzmanović, „Sustainability of the Motivation Policy Model for Employees in State Administration”, *Sustainability*, 12, 2020, p. 3.

⁵ Craig Pinder, *Work motivation in organizational behavior*, 2nd ed., Psychology Press, New York, 2014, p. 11.

Три кључна елемента мотивације су интензитет, смер и упорност. Интензитет се односи на уложени труд. Међутим, висок интензитет ће довести до повољних резултата рада само ако се напори каналишу у смеру који користи и организацији, док димензија упорности мери колико дуго особа може да одржи напор јер – мотивисани појединци раде довољно дуго да постигну циљ.⁶

Лојић дефинише мотивацију као процес свесног покретања и усмеравања понашања и активности ка постизању и остваривању одређених циљева и интереса, посматрајући је у ужем смислу као процес који се остварује између потребе и циља, а у ширем смислу као процес који почиње спознајом неке потребе и схватањем сврсисходности и неопходности и траје до њеног задовољења.⁷

Приликом разматрања мотивације за рад и механизма њеног подстицања у савременим организацијама, посебно је значајно одређење чинилаца мотивације за рад. Они представљају недовољно одређен појам који се најчешће операционално дефинише као хипотетички однос многих индивидуалних, социјалних и организационих аспеката рада и радника са манифестацијама мотивисаног понашања. Односе се на оне догађаје који се налазе између мотива и циља, али при томе обухватају и ове појмове и друге из њих изведене – „нове потребе и „самосталне мотиве”. Чиниоци мотивације нису само спољашњи објекти и ситуације којима се тежи већ и унутрашњи покретачи понашања.⁸

Чиниоци мотивације за рад, по Михаиловићу, могу бити бројни: разне индивидуалне варијабле, утицај социјалне средине, димензије радне активности, међусобне интеркорелације ситуационих варијабли. Основу чинилаца мотивације чине потребе, које су латентне и маскиране социјалним утицајима и сналажењем у објективној ситуацији.⁹

Херцберг у мотиваторе сврстава: садржај и природу посла, могућност напредовања, доживљај успеха на послу, признање за рад, љубав према послу – субјективно осећање човека док обавља одређени посао.¹⁰

Чиниоци мотивације обично се деле на материјалне и нематеријалне. Из ове поделе настаје и она која факторе мотивације посматра као „репресивне и развојне”, што указује на механизме деловања присиле и развоја.¹¹

Нематеријални чиниоци мотивације за рад имају мању директну повезаност са циљевима мотивисаног понашања, па запослени понекад нису ни свесни подстицаја који усмеравају њихово понашање.

Занимљив и изазован посао утиче не само на мотивацију већ и на целокупан живот и здравље радника. Одрасла особа половину дана проводи на радном месту, па

⁶ Stephen Robins & Timothy Judge, *Organizational Behavior*, op. cit, p. 202.

⁷ Ранко Лојић, *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011, стр. 375.

⁸ Добривоје Михаиловић и Слободан Ристић, *Организационо понашање*, ФОН, Београд, 2009, стр. 270.

⁹ Добривоје Михаиловић, *Структура мотивације за рад*, Центар, Београд, 1988, стр. 48.

¹⁰ Frederic Herzberg, „One more time: How do you motivate employees?” *Harvard Business Review*, January-February, 1968, p. 57.

¹¹ Добривоје Михаиловић и Слободан Ристић, *Организационо понашање*, оп.цитат, стр. 272.

ставови према послу и задовољство њиме битно утичу не само на мотивацију већ и на живот. Поред занимљивог посла, Бахтијаревећ-Шибер као нематеријалне чиниоце мотивације разматра и стил менаџмента, односно однос руководиоца, партиципацију – утицај у одлучивању, повратне информације и организациону културу.¹²

Михаиловић истиче и значај напредовања, јер оно представља снажан мотивациони фактор не само зато што пружа задовољство обављањем одређеног посла већ и због статуса и пратећих погодности. Карактеристике савремених организација у којима се драстично смањује број организационих нивоа и организацију чини „равнијом” умањује могућности вертикалног напредовања запослених, па је све раширенија тзв. спирална путања у напредовању.¹³ И у Војсци Србије селекција за упућивање на каријерна усавршавања, као услов за напредовање, има јако мотивационо дејство.¹⁴

Интерперсонални односи, иако их Херцберг сврстава у хигијенске факторе који претежно утичу на задовољство послом, имају мотивационо деловање, па се могу сматрати значајним фактором мотивације за рад, што је потврђено у више истраживања у културолошком обрасцу којем припадамо. Војна професија сматра се најзахтевнијом не само физички већ и интелектуално, јер не постоји ниједна друга професија чији напори у миру представљају само део грубе реалности у којем припадници војне организације извршавају стварне задатке у ратним условима.¹⁵ У војној организацији посебно су значајни међуљудски односи, природа војне делатности, карактер ратне технике и специфичност војничког начина живота, реда и извршавања задатака у миру и рату, што су чиниоци који обликују међуљудске односе у оружаним снагама.¹⁶

Мотивација са својим чиниоцима разматра се и као интринзичка (*унутрашња*) и екстринзичка (*спољашња*). Интринзичка мотивација заступљена је код особа које осећају да је њихов рад важан, занимљив и изазован и да им пружа разуман степен аутономије (слободе у раду), могућности за постигнуће и напредовање, као и за коришћење и развој вештина и способности. То је мотивација која проистиче из посла самог по себи, односно из самог рада и без спољних подстицаја. Са друге стране, екстринзичка мотивација је спољна и укључује подстицаје, као што су награде, повећање плате, похвале или унапређења, као и казне – дисциплинске мере, задржавање плате или критике.¹⁷ Теорија селф детерминације конципира континуум самодетерминације. Континуум се протеже од амотивације, односно стања када нема мотивације, преко екстринзичке мотива-

¹² Фикрета Бахтијаревећ-Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, оп. цит, стр. 669.

¹³ Добривоје Михаиловић и Слободан Ристић, *Организационо понашање*, оп.цитат, стр. 281.

¹⁴ Милан Ковачевић, Ранко Лојић и Бојан Кузмановић, „Модел за подршку одлучивању при селекцији припадника Војске Србије за упућивање на каријерна усавршавања”, *Војно дело*, 7, 2019, стр. 224.

¹⁵ Слободан Ћурчија, „Specificnosti vojne organizacije i oblikovanje stimulativnog nagradivanja”, *Zbornik radova 12. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Dani kriznog upravljanja”*, Velika Gorica, 2019, str. 309.

¹⁶ Ксенија Ђурић Атанасиевски и Драгана Аларгић, „Војна организација и асертивно комуницирање”, *Војно дело*, 1, 2016, стр. 137.

¹⁷ Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Handbook of Human Resource Management Practices* (13th ed.), Kogan Page Publishers Inc., London, 2014, p. 170.

ције у четири облика: екстерна регулација, регулација интројекцијом, регулација идентификацијом и интегрисана регулација, до интринзичке мотивације.¹⁸

За успостављање ефикасног модела мотивације неопходне су и интринзичка и екстринзичка мотивација, а у друштву заснованом на знању фокус се помера према задацима који ће од запослених захтевати да се идентификују са својим радом и да у њему уживају.¹⁹

Кондо потенцира значај интринзичке мотивације, јер ако рад није привлачан раднику то је за њега нужно зло, везано за новац, па ће тражити све краће путеве који до њега доводе, а што је могуће више заобилазити рад.²⁰

Интринзички чиниоци мотивације, за разлику од екстринзичких чинилаца, имају дуготрајно мотивационо дејство. Задовољство у обављању посла је снажан мотивациони чинилац, а услов за његово деловање јесте да су усклађене индивидуалне карактеристике запослених и захтеви посла.²¹ Михаиловић сматра да је хијерархија мотива радног ангажовања динамична, битно се мења зависно од старости, успешности у раду, радних и стручних квалификација и других карактеристика запослених.²²

Финансијска мотивација – подстицај или бонус делује само ако је веза између труда и награде очигледна, а вредност награде вредна труда. Док интринзичка мотивација која произилази из самог рада може бити снажнија од спољне мотивације, исходи унутрашње мотивације су много више под контролом појединаца који се могу ослонити на претходна искуства у односу на вероватноћу позитивних и повољних резултата као исхода понашања.²³

Табела 1 – *Поређења одговора радника, 1946–1992. година*

Чинилац	1946.	1980.	1986.	1992.
Признање за посао	1	2	2	2
Осећај контроле над послом	2	3	3	9
Помоћ у решавању проблема	3	9	10	10
Сигурност посла	4	4	4	3
Добре плате	5	5	5	1
Интересантан посао	6	1	1	5
Напредовање на послу	7	6	6	4
Лојалност колега	8	8	8	6
Добри радни услови	9	7	7	7
Дисциплина	10	10	9	8

Извор: Carolyn Wiley, „What motivates employees according to over 40 years of motivation survey”, *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, 1997, p. 268

¹⁸ Marylène Gagné and Edvard Deci, „Self-determination theory and work motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, p. 334.

¹⁹ Bruno Frey & Margit Osterloh, *Successful Management by Motivation*, Springer-Verlag, Berlin, 2002, p. 284.

²⁰ Јошио Кондо, *Мотивација, креативност и контрола квалитета: јапанска перспектива*, Графико, Београд, 1997, стр. 8.

²¹ Добривоје Михаиловић и Слободан Ристић, *Организационо понашање*, оп.цит, стр. 282.

²² Добривоје Михаиловић. *Психологија у организацији*. ФОН, Београд, 2003, стр. 148.

²³ Michael Armstrong & Stephen Taylor, *Handbook of Human Resource Management Practices*, оп. цит, p. 174.

У знатном броју истраживања мотивације која су реализована од средине прошлог века до данашњих дана коришћена је листа са 10 чинилаца мотивације, која је приказана са резултатима (табела 1).²⁴ Поред приказаних коришћени су и други чиниоци мотивације и шире листе чинилаца, зависно од времена и услова истраживања.

Интереси и циљеви идентификације битних чинилаца мотивације

Интереси за идентификацију битних чинилаца мотивације су вишеструки. Развојем модела идентификације обезбеђују се потребни подаци за анализе и развој мотивационих стратегија. С тим у вези, може се остварити позитиван утицај и унапредити модел мотивисања професионалних припадника ВС. Познавање чинилаца мотивације и њиховог утицаја омогућује предузимање конкретних мера на унапређењу модела мотивисања, а на основу резултата истраживања може да се оствари утицај на унапређење организационе структуре ради повећања мотивационог потенцијала посла и тиме омогући виши ниво мотивације и задовољства послом. Управљање променама захтева од запослених у организацији не само да усвоје нова знања и стекну нове вештине и способности већ и да коригују ставове и мењају радне навике, вредности, ставове и мотивацију.²⁵ Потреба за редизајном војне организације, односно унапређењем управљања људским ресурсима и њиховим потенцијалима један је од приоритетних задатака Војске Србије у наредном периоду.²⁶

Истраживањем утицаја стимулативних мера на мотивацију и рангирањем стимулативних мера добија се основа за измене постојећег модела доделе стимулативних мера и за његово унапређење, јер је (истраживање из 2010. године) утврђен мали утицај на мотивацију, као и да припадници ВС велики значај придају новчаној награди.²⁷

Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације односе се на унапређење мотивисаности за рад, односно повећање квалитета рада, радних резултата и задовољства послом професионалних припадника ВС који представљају резултат унапређења нормативне регулативе и пракси мотивисања и награђивања заснованих на резултатима истраживања. Могу се посматрати на индиви-

²⁴ Carolyn Wiley, "What motivates employees according to over 40 years of motivation survey", *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, 1997, p. 268.

²⁵ Ђурђијана Илић, Марко Андрејић, Миљојко Јаношевић и Слађана Илић „Утицај националне културе на процес управљања организационим променама”, *Војно дело*, 7, 2019, стр. 439.

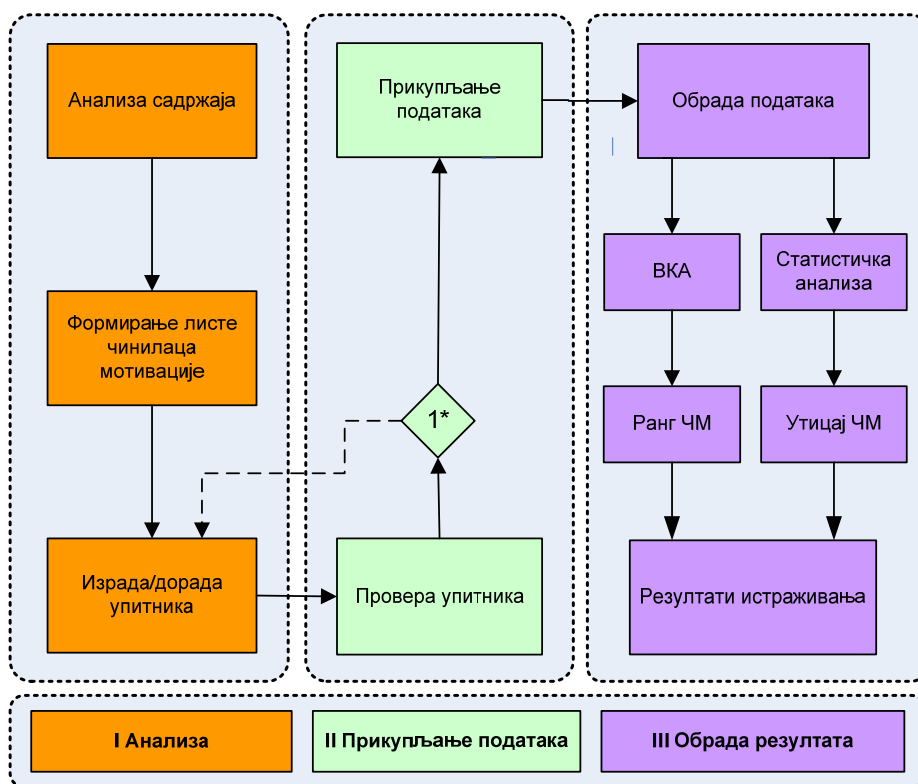
²⁶ Небојша Драговић, Саша Трандафиловић и Ранко Лојић, „Људски ресурси – кључни елемент одрживог развоја система одбране Републике Србије”, *Војно дело*, 2, 2017, стр. 182.

²⁷ Милан Ковачевић, Бојан Кузмановић и Срђан Благојевић, „Утицај стимулативних мера на мотивацију припадника Војске Србије”, *Војно дело*, 7, 2018, стр. 279.

дуалном и на организационом нивоу. Висока индивидуална мотивација припадника остварује позитиван утицај на ефекте рада и на организационом нивоу и достизање организационих циљева (ниво Војске Србије): унапређење мотивације, међуљудских односа, организационе структуре и модела доделе стимулативних мера. Крајњи циљеви су унапређење оперативних и функционалних способности ВС за реализацију мисија и задатака.

Метод

Истраживање ради идентификације и сачињавања листе битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника ВС и њиховог хијерархијског устројства реализовано је у три корака (модел је приказан на слици 1), применом методе анализе садржаја докумената, методе испитивања (техником анкете) и статистичке методе.



Слика 1 – Модел идентификације чинилаца мотивације

I Анализа. У првом кораку примењена је анализа садржаја докумената. Анализом релевантне литературе, односно реализованих истраживања у свету и на територији Србије и бивше Југославије (анализирано је преко 100 истраживања, а у арак за анализу садржаја унети су чиниоци мотивације из 35 истраживања), у периоду од 1959. до 2015. године, идентификовано је 145 различитих израза за чиниоце мотивације. Класификацијом и прилагођавањем културолошким и друштвено-економским условима формирана је коначна листа од 16 чинилаца. Она је коришћена у конструкцији упитника за прикупљање података ради утврђивања мотивационог потенцијала и хијерархијског устројства чинилаца мотивације за рад професионалних припадника ВС. Упитник је конструисан за анкетање свих категорија кадра (официри, подофицири, цивилна лица, професионални војници).

II Прикупљање података. Реализовано је применом технике анкетања, у два дела – предистраживањем и истраживањем. Предистраживање ради корекција упитника и провере унутрашње поузданости скале изражене Кронбаховим алфа коефицијентом (*Cronbach's Alpha*) реализовано је на пригодном узорку од 135 испитаника у октобру 2018. године. Прикупљена су драгоцене искуства у вези с пажњом испитаника и степеном разумевања упутства за попуњавање упитника и временом потребном за попуњавање, као и карактеристичним грешкама.

Истраживање је реализовано од марта до јула 2020. године, применом коначне верзије упитника, на квотном узорку од 1.401 лица или 6,2% популације професионалних припадника ВС (коришћен податак о броју припадника ВС на дан 1. јун 2020. год.) уз поштовање процентуалне заступљености у односу на категорију (табела 2).

Табела 2 – Преглед узорка

Категорија	Број	Процент
Официри	273	19%
Подофицири	400	29%
Цивилна лица	215	15%
Професионални војници	513	37%
Укупно	1401	100%

Утврђено је да упитник задовољава услове за примену (1*: if $\alpha > 0.8$ or response rate $> 90\%$ then прикупљање података; else дорада упитника), јер мање од 1% испитаника није попунило упитник, а утврђена је и висока интерна конзистентност примењене скале ($\alpha = 0,829$).

III Обрада резултата. У овом кораку примењују се поступци и технике статистичке обраде и вишекритеријумске анализе. Статистичка обрада прикупљених података обавља се применом дескриптивне статистике (средња вредност, стандардна девијација) којом је утврђена мера мотивационог утицаја чинилаца мотивације за рад.

Хијерархија чинилаца мотивације за рад утврђена је поступком рангирања мотивационих чинилаца применом методе аритметичког осредњавања и изра-

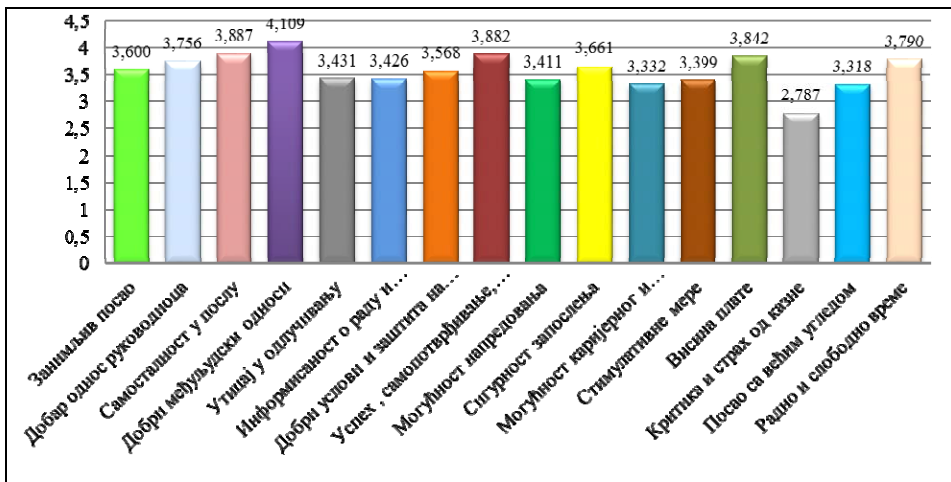
за (1) и (2), а затим нормализацијом суме рангова и конверзијом у агрегиране тежине,²⁸

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m W_{i,j}}{m} \quad J = 1, \dots, n \quad (1)$$

$$W_{i,j} = 100 - s_n (r_{i,j} - 1) \quad i = 1, \dots, m, \quad j = 1, \dots, n \quad (2)$$

Резултати

Након прикупљања и обраде података утврђене су средње вредности за узорак, као и ранг за 16 чинилаца (слика 2), за које су испитивани ставови путем петостепене скале Ликертовог типа (понуђени одговори о степену утицаја: нимало, мало, умерено, много, веома много).



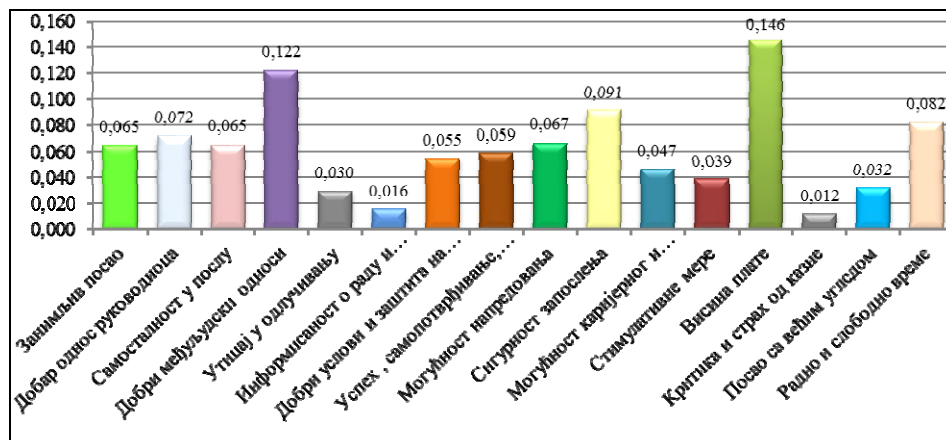
Слика 2 – Утицај чинилаца мотивације

Резултати потврђују опажања припадника ВС да су међуљудски односи на првом месту у мотивацији, али и да је висина плате високо рангирана. Карактеристичан је и висок ранг чиниоца радно и слободно време и низак ниво утицаја стимулативних мера, као и могућности усавршавања.

Применом израза (1) и (2) на основу реализованог рангирања чинилаца мотивације (испитаници су након процене утицаја 16 чинилаца на мотивацију за

²⁸ Милић Милићевић и Горан Жупац, „Субјективни приступ одређивању тежина критеријума”, *Војнотехнички гласник*, 2, 2012, стр. 65.

рад издвојили и рангирали 5 чинилаца који имају највећи утицај на њихову мотивацију) утврђен је ранг чинилаца који је приказан нормализованим вредностима на слици 3 (вредности су утврђене аритметичким осредњавањем и нормализацијом сума рангова). На првој позицији је висина плате, међугудски односи су на другој, а сигурност запослења на трећој позицији. Следе радно и слободно време и добар однос руководиоца.



Слика 3 – Ранг чинилаца мотивације – нормализоване вредности

Рангови чинилаца разликују се у зависности од карактеристика испитаника (категорије, старости, степена образовања и задовољства платом), и приказани су у табели 3.

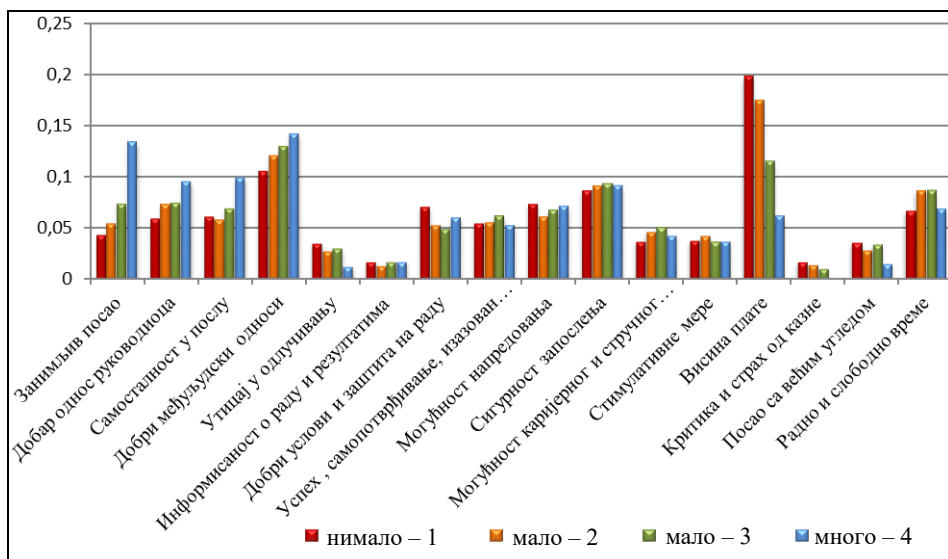
Табела 3 – Ранг мотивационих чинилаца (по субпопулацијама)

Категорија	ОФ	Карактеристика испитаника														
		Занимљив посао	Дobar однос руководиоца	Самосталност у послу	Добри међугудски односи	Утицај у одлучивању	Информисаност о раду и рез.	Добри услови и заштита на раду	Успех, самопотврђивање и заз. пос.	Могућност напредовања	Сигурност запослења	Могућност каријерног и стручног усавршавања	Стимулативне мере	Висина плате	Критика и страх од казне	Посао са већим угледом
ОФ	8	4	10	2	13	15	12	5	6	9	7	14	1	16	11	3
ПОФ	8	5	6	2	12	15	9	10	7	3	14	11	1	16	13	4
ПВ	9	6	8	2	13	15	7	11	5	3	10	12	1	16	14	4
ЦП	5	6	4	1	14	15	7	8	10	3	13	11	2	16	12	9

Животна доб	<25	9	11	8	1	14	16	12	5	6	3	4	10	2	15	13	7
	26-35	6	7	10	2	14	15	11	8	5	4	9	12	1	16	13	3
	36-45	8	5	7	2	14	15	9	10	6	4	12	11	1	16	13	3
	>45	6	5	4	2	11	15	9	8	10	3	14	12	1	16	13	7
Школа	ССС	9	6	5	2	14	15	8	10	7	3	12	11	1	16	13	4
	ВСС	6	5	9	2	13	15	11	7	8	4	10	14	1	16	12	3
	КШУ	8	6	11	2	12	16	13	4	7	9	5	14	1	15	10	3
	ГШУ	4	2	7	1	8	14	10	3	6	10	12	15	5	16	13	9
Задовољство платом	Н1	10	8	7	2	14	15	5	9	4	3	12	11	1	15	13	6
	Мл2	9	5	7	2	14	16	10	8	6	3	11	12	1	15	13	4
	У3	6	5	7	1	14	15	11	9	8	3	10	12	2	16	13	4
	Мн4	2	4	3	1	15	13	9	10	6	5	11	12	8	16	14	7
	В5	6	7	7	3	11	15	1	3	12	5	12	14	1	15	9	10
Σ	РАНГ	8	5	7	2	14	15	10	9	6	3	11	12	1	16	13	4

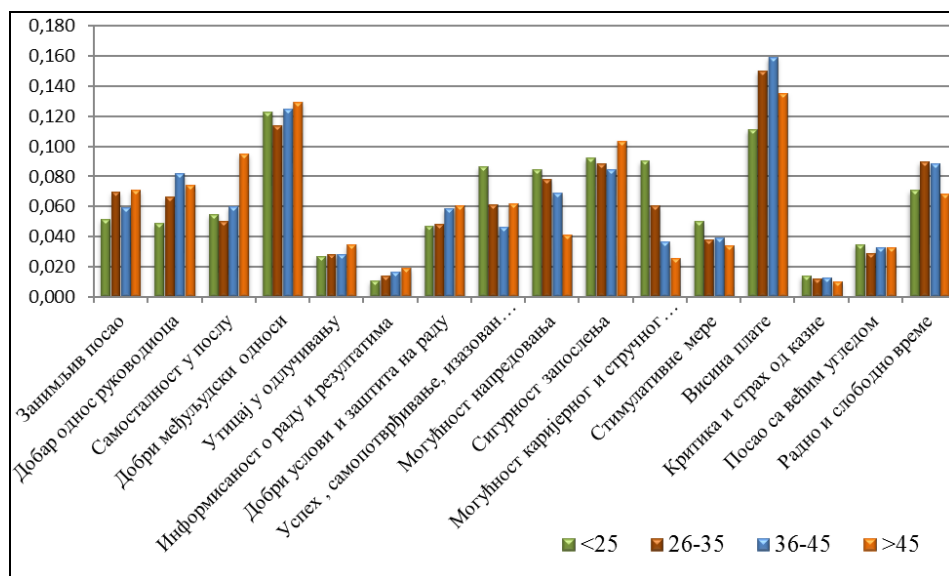
Напомена: N=1401, ОФ – официри, ПОФ – подофицири, ПВ – професионални војници, ЦЛ – цивилна лица, ССС – средња школа, ВСС – висока (виша) школа, КШУ – Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Н1 – нимало, Мл2 – мало, У3 – умерено, Мн4 – много, В5 – веома много

Нормализоване вредности рангова и разлике у рангирању мотивационих чинилаца за испитанике различитог нивоа задовољства платом графички су приказане на слици 4. Због мале бројности групе испитаника *веома много задовољних* платом (12 испитаника – мање од 1%), резултати ове групе нису приказани.



Слика 4 – Ранг мотивационих чинилаца – задовољство платом

Нормализоване вредности рангова и разлике у рангирању мотивационих чинилаца за испитанике различите животне доби приказане су на слици 5.



Слика 5 – Ранг мотивационих чинилаца – старосна структура

Дискусија

Реализацијом истраживања утврђена је хијерархија чинилаца мотивације за рад професионалних припадника ВС и установљено постојање разлика у утицају мотивационих чинилаца на испитанике различитих карактеристика испитаника (категиорија кадра, животна доб, ниво образовања и задовољство платом). Средња вредност утицаја испитиваних чинилаца мотивације износи 3,57 и само чинилац *критика и казна* има оцену која је мања од 3 и износи 2,79. Чинилац *критика и казна* негативно утиче и на оцену унутрашње поузданости примењене скале, али је задржан ради „очигледности”, односно да укаже руководиоцима на мали мотивациони утицај.

У односу на оцену утицаја на мотивацију резултати показују да је чинилац са највећим утицајем на мотивацију професионалних припадника ВС *добри међуљудски односи*. Поред значајног и несумњивог утицаја *овог чиниоца* и претпостављеног високог нивоа утицаја *висине плате*, истиче се и висок ранг чиниоца *радно и слободно време*, као вероватна последица проблема са попуном у делу испитиваних састава, што је уочљиво из доступних података о нивоу попуности, као и додатних коментара испитаника. Такође, низак је ниво утицаја *стимулативних мера* (13) као и *могућности усавршавања* (14).

Сличан модел хијерархије мотивационих чинилаца добијен је и у истраживању у Србији 2014. године, када су запослени изјављивали да их највише мотивишу добри међуљудски односи (46%), висина плате (40%), посао који воле (37%), сигурност радног места (27%), а затим могућност усавршавања и напретка у каријери (27%).²⁹

Резултати показују да се хијерархија чинилаца добијена оценом утицаја и рангирањем разликује. Уочава се да хијерархија утврђена рангирањем фаворизује материјалне, односно опипљиве чиниоце мотивације (*висина плате* и *сигурност запослења*). У поступку рангирања *висина плате* је на првој позицији, *добри међуљудски односи* су на другој, а *сигурност запослења* на трећој позицији. Висина плате налази на првој позицији у свим групама испитаника, изузев што је на осму позицију рангирају лица која су веома задовољна платом, на пету позицију лица са завршеним ГШУ, а на другу позицију млађи од 25 година, цивилна лица и лица која су умерено задовољна платом. Може се закључити да су значајније разлике у утицају *висине плате* на мотивацију у односу на перцепирану него на стварну висину плате.³⁰ *Добри међуљудски односи* налазе се на другој позицији, при чему лица са ГШУ, цивилна лица, лица која су умерено и много задовољна платом овај чинилац рангирају на прву позицију.

Мотиватори који утичу на војнике у Шведској да партиципирају у мировне операције су нешто другачији: авантура, значајна лична искуства и самоактуализација, зарада додатног новца, повећање могућности за развој каријере и чинење нечега за друге.³¹

Карактеристичне разлике у односу на старосну структуру, које се уочавају анализом нормализованих вредности рангирања, показују да значај плате у односу на животну доб испитаника има облик обрнутог латиничног слова „U” – најмањи је за најмлађу старосну категорију (млађи од 25 година), са порастом година живота расте до максимума (36 до 45 година), када почиње опадање (старији од 45 година).

Добијени резултати одговарају резултатима великог броја претходних истраживања, подударују се са налазима добијеним у САД, где значај интересантног посла расте са годинама живота, а значај напредовања и личног развоја опада са годинама живота.³² У Кини радници млађи од 30 година значајније рангирају могућности развоја него лица старија од 30 година.³³

²⁹ <https://poslovi.infostud.com/za-medije/Dobri-medjuljudski-odnosi-zaposlenima-vazniji-i-od-visine-plate/48934/02/12/2020>

³⁰ За млађе од 25 година плата је на другом месту и поред тога што имају најнижа примања (25 оф, 5 поф, 1 ЦЛ и 108 ПВ). Такође, и ЦЛ плату рангирају на другу позицију, а плате су им ниже од плата професионалних војних лица, посебно имајући у виду квалификациону структуру (ОШ-6, ССС-124, ВСС-76 и Мс-11).

³¹ Eric Hedlund, „What Motivates Swedish Soldiers to Participate in Peacekeeping Missions: Research Note”, *Armed Forces & Society*, 37(1), 2010, p. 186.

³² Kenneth Kovach, „What motivates employees? Workers and supervisors give different answers”, *op. cit.*, p. 63.

³³ Cynthia Fisher & Xue Ya Yuan, „What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 1998, p. 552.

Са друге стране, у Уједињеним Арапских Емиратима само најстаријој старосној категорији (старости 40–50 година) плата није на првом месту.³⁴ У истраживању у Кини радници млађи од 30 година значајније рангирају занимљив посао од групе старијих испитаника.³⁵

Закључак

Резултати истраживања на квотном узорку од 1401 професионалног припадника ВС (6,2% популације), у којем је примењена скала високе интерне конзистентности ($\alpha=0,829$), показују да је мотивациони чинилац са највећим утицајем *добри међуљудски односи*, следе *самосталност у послу*, *успех*, *самопотврђивање*, *висина плате* и *радно и слободно време*. Најмањи утицај имају чиниоци *посао са већим угледом* и *критика и страх од казне*.

Хијерархија мотивационих чинилаца утврђена рангирањем није идентична; на првој позицији је *висина плате*, следе *међуљудски односи*, *сигурност запослења*, *радно и слободно време* и *добар однос руководиоца*. На претпоследњој позицији је *чинилац информисаност о раду*, а на последњој *критика и страх од казне*.

Резултати истраживања потврђују, што је и опажено, да професионални припадници Војске Србије велики значај придају *висини плате*, као и да њихова примања, којима нису задовољни, нису на потребном нивоу. Са друге стране, потврђена је и друга претпоставка, која је такође искуствено опажена, да су за професионалне припаднике ВС *добри међуљудски односи* веома значајан мотивациони чинилац.

Посебно треба нагласити да су уочене тенденције раста значаја *добрих међуљудских односа*, *доброг односа руководиоца* и *занимљивог посла* у зависности од нивоа перципираног задовољства примањима, што додатно указује на значај који овај чинилац има и који ће расти са нивоом раста зарада, односно са порастом нивоа задовољства примањима професионалних припадника Војске Србије. Супротан тренд показује *висина плате*, чији значај опада са растом задовољства примањима.

Резултатима рада потврђено је и постојање разлика у хијерархији мотивационих чинилаца у зависности од карактеристика запослених; растом нивоа усавршавања испитаника опада значај *висине плате* и *сигурности запослења* на мотивацију, а расте значај *добрих међуљудских односа* и *успеха* и *самопотврђивања*.

Предложени модел може се примењивати за истраживање мотивације професионалних припадника у Војсци Србије и Министарству одбране, а имајући у виду да је верификован на великом узорку, као и да је уопштен, уз адекватна усклађивања може се користити и у другим организацијама у државном и јавном сектору, али и у другим типовима организација.

³⁴ Rafikul Islam & Belal Burhem, „Employee motivation: A Comparasion between Malaysia and UAE”, *Malaysian Management Rewiew*, jan-june, 2007, pp. 113-114.

³⁵ Cyntia Fisher & Xue Ya Yuan, „What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses”, op. cit, p. 552.

Коришћење представљених резултата има и мањих ограничења, јер узорак није случајан и стратификован по свим атрибутима испитаника, што делимично умањује могућност генерализације резултата. Поред тога, истражен је утицај ограниченог броја чинилаца.

Наредна истраживања могуће је додатно унапредити реализацијом на стратификованом узорку по свим атрибутима и рандомизацијом редоследа чинилаца, као и коришћењем одговарајуће рачунарске платформе.

Литература

- [1] Bruno Frey and Margit Osterloh, *Successful Management by Motivation*, Springer-Verlag, Berlin, 2002.
- [2] Добривоје Михаиловић, *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2003.
- [3] Добривоје Михаиловић и Слободан Ристић, *Организационо понашање*, ФОН, Београд, 2009.
- [4] Добривоје Михаиловић, *Структура мотивације за рад*, Центар, Београд, 1988.
- [5] Ђурђијана Илић, Марко Андрејић, Миљојко Јаношевић и Слађана Илић „Утицај националне културе на процес управљања организационим променама”, *Војно дело*, 7, 2019, 419-440.
- [6] Eric Hedlund, “What Motivates Swedish Soldiers to Participate in Peacekeeping Missions: Research Note”. *Armed Forces & Society*, Vol. 37, No. 1, 2010, 180–190.
- [7] Жошио Кондо, *Мотивација, креативност и контрола квалитета: јапанска перспектива*, Графиком, Београд, 1997
- [8] Kenneth Kovach, „What motivates employees? Workers and supervisors give different answers”, *Business Horizons*, Vol. 30, No. 3, 1987, 58-65.
- [9] Ксенија Ђурић Атанасијевић и Драгана Аларгић, „Војна организација и асертивно комуницирање”, *Војно дело*, 1, 2016, 136-153.
- [10] Marylène Gagné and Edvard Deci, “Self-determination theory and work motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, 331–362.
- [11] Милан Ковачевић, Бојан Кузмановић и Срђан Благојевић, „Утицај стимулативних мера на мотивацију припадника Војске Србије”, *Војно дело*, 7, 2018, 268-280
- [12] Милан Ковачевић, Ранко Лојић и Бојан Кузмановић, „Модел за подршку одлучивању при селекцији припадника Војске Србије за упућивање на каријерна усавршавања”, *Војно дело*, 7, 2019, 212-225.
- [13] Milan Kovačević, Srđan Blagojević and Bojan Kuzmanović, “Sustainability of the Motivation Policy Model for Employees in State Administration”, *Sustainability*, 12, 2020, 7974.
- [14] Милић Милићевић и Горан Жупац, „Субјективни приступ одређивању тежина критеријума”, *Војнотехнички гласник*, 2, 2012, 48-70
- [15] Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Handbook of Human Resource Management Practices* (13th ed), Kogan Page Publishers Inc., London, 2014.
- [16] Небојша Драговић, Саша Трандафиловић и Ранко Лојић, „Људски ресурси – кључни елемент одрживог развоја система одбране Републике Србије”, *Војно дело*, 2, 2017, 182-193

[17] Ранко Лојић, *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011.

[18] Rafikul Islam and Belal Burhem, “Employee motivation: A Comparasion between Malaysia and UAE”, *Malaysian Management Rewiew*, jan-june, 2007, 101 – 122.

[19] Slobodan Ćurčija, „Specifičnosti vojne organizacije i oblikovanje stimulativnog nagrađivanja”, *Zbornik radova 12. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Dani kriznog upravljanja“*, Velika Gorica, 2019, 306-322

[20] Stephen Robins and Timothy Judge, *Organizational Behavior* (15th ed), Pearson, New Jersey, 2013.

[21] Фикрета Бахтијаревић-Шибер, Менаџмент људских потенцијала, Голден маркетинг, Загреб, 1999.

[22] Frederic Herzberg, “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Busines Review*, January-February, 1968, 53-62.

[23] Carolyn Wiley, “What motivates employees according to over 40 years of motivation survey”, *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, 1997, 263-280.

[24] Craig Pinder, *Work motivation in organizational behavior*, 2nd ed., Psychology Press, New York, 2014.

[25] Cyntia Fisher and Xue Ya Yuan, “What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 1998, 516-528.

[26] <https://poslovi.infostud.com/za-medije/Dobri-medjuljudski-odnosi-zaposlenima-vazniji-i-od-visine-plate/48934/02/12/2020>

Резиме

Мотивација и мотивација за рад су мултидисциплинарне теме значајне за успешно функционисање савремених организација. Могућности унапређења ефеката и резултата рада свих типова организација путем утицаја на мотивацију запослених резултирале су бројним истраживањима која су имала за циљ да се идентификују чиниоци мотивације, њихов утицај и хијерархија.

Чиниоци мотивације за рад су многобројни, а њихов утицај и хијерархија су промењиви и зависни од друштвено-економских услова, културолошких детерминанти, као и од индивидуалних карактеристика запослених. Ради унапређења мотивације за рад намеће се потреба да се у властитом културолошком амбијенту и актуелном склопу друштвено-економских услова идентификују чиниоци и њихов утицај на мотивацију за рад професионалних припадника Војске Србије.

У раду је представљен модел за идентификовање чиниоца мотивације професионалних припадника Војске Србије. Модел је развијен применом методе анализе садржаја докумената, испитивања и статистичких метода. Анализирано је преко 100 анкета о мотивацији и формирана је листа од 16 чинилаца мотивације, која је коришћена за израду скале у упитнику. Током истраживања потврђена је висока унутрашња конзистентност скале ($\alpha = 0,829$).

Истраживање је спроведено од марта до јула 2020. године. Резултати, на узорку квоте од 1401 професионалног припадника оружаних снага (6,2% становништва), показали су да су чиниоци мотивације прецизно идентификовани и да је чинилац мотивације са највећим утицајем добри међуљудски односи праћени самосталношћу у раду, успехом, самопотврђивањем, висином плате, радним временом и слободним временом. Најмањи утицај имао је посао са већим угледом, критика и страх од казне.

Хијерархија чинилаца мотивације утврђених рангирањем је мало промењена. Током рангирања испитаници су дали нешто већи значај материјалним чиниоцима, тако да је висина плате на првом месту, а следе међуљудски односи, сигурност запослења, радно време, слободно време и добар однос менаџера. Информације о раду су на претпоследњем, а критика и страх од казне на последњем месту.

Модел идентификације чинилаца мотивације за рад може се применити за истраживање мотивације професионалних припадника Војске Србије и Министарства одбране. Имајући у виду да је истраживање спроведено на великом узорку запослених који су изразили своје ставове на основу перцепција и искустава на одређеним пословима, те да је предложени модел општи, са адекватним усклађивањем може се користити у другим организацијама у државном и јавном сектору, али и у другим врстама организација.

Резултати овог истраживања могу се применити у унапређењу мотивације за рад, организационе структуре, нормативних аката, као и у методичком и техничком унапређењу инструмената за наредна истраживања.

Кључне речи: *мотивација (психологија), мотивација за рад, официри, под-официри, екстринзичка мотивација, награђивање*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).

