

## МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

Ђурђица Вукајловић  
Универзитет Привредна академија у Новом Саду,  
Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије  
Бојана Остојић  
Универзитет „Унион – Никола Тесла“, Факултет за спорт

Мотивација запослених данас представља значајан сегмент рада и пословања, како појединца, тако и организације. Окружење се мења, па организације морају да уведу новине у пословање. Свака промена носи одређени ризик, самим тим што запослени морају да се адаптирају, мењају своје навике и додатно се едукују. Истраживање је спроведено на примеру једног хотела, где се настојало доћи до одговора да ли запослени имају учешћа у побољшању понуде и да ли мотивација представља један од разлога за недовољно ангажовање запослених. Такође, настојало се утврдити да ли организација улаже у едукацију и усавршавање запослених, као облик мотивације. Резултати су показали значајну разлику у погледу одговора на питања о усавршавању запослених на која је одговарала управа и сами запослени у будућности.

Кључне речи: *мотивација, окружење, истраживање, едукација, резултати*

## Увод

Савремени свет карактеришу брзе промене на које организације и појединци који су њихов саставни део морају одговорити. Сам менаџмент, пратећи окружење, креира и модификује интерне карактеристике, како у погледу средстава и предмета рада, тако и у погледу захтева према запосленима. Људи са својим особинама нису предвидиви и не могу се објективно сагледати као што се могу сагледати материјална средства за рад. Због тога се много више напора улаже у планирање и предвиђање људског фактора, с обзиром на то да он представља покретачку снагу сваке привредне организације.

У модерним земљама већина пословних субјеката сматра управљање људским ресурсима инвестицијом која омогућава интеграцију пословних планова и вештина запослених, како би се остварили ови циљеви у категорији економског раста, производа и услуга. Данас готово да не постоји организација оријентисана ка успеху, а која не води рачуна о мотивацији запослених. Некада је било кључно „знати како“, а у савременим каријерама запослени још морају „знати зашто“ и „знати коме“. У планирању своје каријере не могу се више ослањати само на организацију, већ

треба сами да управљају својим развојем и каријером. Концепт каријере све више замењује концепт посла. Посао је краткорочна временска перспектива који одређује организација ради задовољења организацијских потреба, док је каријера дугорочна (животна) временска перспектива коју одређује појединац и која уједињује индивидуалне и организацијске интересе и потребе.

Каријера и њен развој значајни су не само за запослене већ и за организацију. Напредовање представља један од основних начина мотивације запослених. Концепт каријере захтева од организације да се она више бави индивидуалним интересима и циљевима запослених ради остварења организационе успешности и развоја. Индивидуални циљеви каријере морају да буду повезани са стратегијским циљевима развоја организације. Организација треба да усклади своју инфраструктуру тако да њене визије, мисије и циљеви развоја буду видљиви и јасни сваком њеном појединцу. Она треба да увиди који су то чиниоци који у највећем обиму мотивишу запослене ка остваривању како индивидуалних, тако и организационих циљева.

## Појмовно одређење каријере као мотивационог покретача запослених

Реч каријера данас се користи у различитим облицима у свакодневном говору. Многи је схватају на традиционалан начин, сматрајући да се односи само на напредовање на послу, да је то нешто вредно у одређеној пословној области, нешто што доводи до бољег животног стандарда или статуса у друштву. Према савременом схватању сви људи имају каријеру, она се не односи само на елиту друштва. Каријера је динамична (некада се напредује, некада се остаје на истом послу, промени се посао и сл.) и не значи само напредовање. Она се односи на све што човек ради, а не само на посао. Обухвата и образовање, породицу, слободно време и траје готово цео живот док год је човек активан.

Каријера се може дефинисати као резултат активности појединца на пољу породичног и друштвеног живота, низ радних улога појединца, развој појединца у учењу и раду током живота. Торингтон, Хал и Тејлор [9] дефинишу каријеру као одредницу индивидуалног професионалног развоја, односно индивидуалних професионалних успона и падова током радног века. Истовремено, она се схвата и као низ повезаних или неповезаних послова, начина понашања, вредносних ставова и аспирација и слично.

Вероватно најпопуларнија дефиниција јесте Халова [10] по којој је каријера: индивидуално посматран редослед ставова и понашања повезаних с искуством и активностима везаних уз рад у току живота особе, односно каријеру чине промене у вредностима, ставовима, мотивацији које се догађају како особа постаје старија.

Циљ за напредовање који се може назвати заједничким када су у питању и појединац и организација јесу иновација и социјализација. Појединац тежи развоју своје каријере кроз иновације, а пословни систем у иновацијама види своје пословно напредовање. Путем социјализације он се успешније укључује у социјалне групе и нада се евентуалној партиципацији у управљању, а организација на тај начин постиже могућност потпунијег остваривања стратешких циљева, бољу организацију, чвршћу унутрашњу кохезију и успешан пословни резултат [3].

## Планирање људских ресурса и мотивација

Развојни модел планирања, управљања и развоја људских ресурса омогућава да се постигне сједињавање организацијског развоја и развоја индивидуе. Организацијске и индивидуалне потребе развоја и планирања чине две стране истог проблема. Организација кроз праксу управљања људским ресурсима развија читав низ активности усмерених на њихово повезивање и усклађивање – од анализе посла, прибављања и селекције до саветовања у развоју каријере и њеног планирања у сарадњи с појединцима. Путем функције људских ресурса и менаџера организација треба директно да осигурава и унапређује развој индивидуалне каријере, јер се на тај начин врши оптимално повезивање њених потреба с индивидуалним потребама. Развој каријере је процес током којег се врши реализација акционих планова у вези са каријером. Инпути, како од стране појединца, тако и из планова попуњавања, претварају се у различите развојне програме [2].

Према Шајну [7] постоји девет циљева каријере који објашњавају начин на који сваки појединац одлучује о својој каријери и путем којих се види целокупан приказ личности, и то: техничка компетентност, менаџерска компетентност, сигурност и стабилност, креативност, аутономија и независност, основни идентитет, пружање услуга другима – потреба да се помаже другима, утицај и контрола, разноликост. Уколико се сагледају правци у којима може да се креће каријера појединца, могуће је и утврдити како га мотивисати у жељеном правцу развоја.

## Улога организације у процесу мотивисања запослених

За разлику од личне перцепције мотивације, која се заснива на сопственим схватањима личних потенцијала, мотивацији и ставовима, организација приступа запосленима приоритетно са аспекта својих потреба и настоји да индивидуалне потенцијале повеже са својим потребама. Организација настоји да спозна који су то мотивациони фактори који у највећој мери утичу на мотивисаност запослених.

За организацију је веома значајно да запослени поседују информације које се тичу саме организације, јер само уколико знају зашто раде и који су крајњи исходи њиховог рада биће мотивисани на адекватан начин. Исто тако, за усклађивање организационих и индивидуалних циљева и интереса веома је битно да организација, односно кадровске службе, поседују релевантне информације о запосленима, њиховим потенцијалима и циљевима развоја.

Битну улогу у мотивацији запослених имају непосредни руководиоци. Они су кључни фактор у идентификацији и повезивању индивидуалних потреба, интересовања и амбиција у вези с развојем запослених и организационих потреба, као и могућности које организација пружа запосленима [1]. Руководиоци често сматрају да је за планирање и развој каријере одговоран сектор за људске ресурсе. Они слабо подржавају развој каријере запослених и често су вођени сопственим интересима да задрже добре раднике, а не да подстичу њихов развој на другом месту. У процесу планирања и развоја запослених руководиоци се могу јавити у улогама тренера и саветника [5].

Руководиоци морају мотивисати запослене на развој индивидуалне каријере. Та мотивација реализује се преко низа активности које треба позитивно да делују на запослене приликом избора и развоја каријере [4]. То су, поред осталих: ублажити шок реалности, доделити изазован посао, представити реалну слику посла, омогућити периодично ротирање обављања послова, проценити успешност с развојем каријере, подстицати планирање каријере, постављати високе захтеве и очекивања. Успешни руководиоци су они који пред запослене постављају високе захтеве, имају висока очекивања, поверење у подређене и пружају им потребну подршку. То су кључни предуслови за успешност и развој подређених. Тврди се да руководиоци запосленима који тек почињу да раде морају бити најбољи у организацији [6].

Каријера има неколико фаза [8]:

– Припрема и запошљавање – до 25. године живота. Фаза формалног школовања, основна професионална оријентација, основни циљеви, избор првог посла.

– Рана каријера – до 40. године живота. Фаза учења посла, избора посла, јачање знања и вештина везаних за посао.

– Зрела каријера – до 55. године живота. Фаза оцене каријере, адаптирање циљева, испуњење циљева.

– Касна каријера – до пензије. Период „смирења”, одржавање и припрема за пензионисање.

Свака фаза у каријери има одређене методе којима се запослени могу мотивисати. Свакако, улагање у развој каријере преко едукације и усавршавања представља један од основних мотива запослених до 40 година старости.

## Управљање људским ресурсима у хотелу „Lighthouse” – Игало

Хотел „Light house” бави се пружањем хотелских услуга, а због своје величине, обима посла и људства нема службу која се бави људским ресурсима. У хотелу постоје линијски менаџери (шефови одељења) који управљају радом подређених. Поред тога, сарађују међусобно, као и са власником хотела који представља врх организације. Њихов задатак је да све расположиве потенцијале активирају, мобилишу и усредсреде на остварење организационих циљева, као и појединачних циљева запослених у хотелу.

Шефови одељења желе да извуку најбоље од људи којима руководе. Њихов основни циљ је синергија. На оперативном нивоу хотела најбитнија је продуктивност запослених, квалитет и услуга, што утиче на остваривање конкурентске предности.

Основне активности управљања људским ресурсима у хотелу су: анализа посла (опис и спецификација посла), планирање, регрутовање и селектовање људских ресурса, социјализација и оријентација, тренинг и образовање запослених, како би унапредили своје вештине и знања, оцењивање (посматрање и праћење) њихових радних перформанси, награђивање и мотивисање путем материјалних и нематеријалних компензација, здравље и безбедност, управљање каријером, деградација и отпуштање запослених.

Једна од основних карактеристика хотела је много већа посећеност у летњем у односу на зимски период. Због тога је спроведено истраживање, како би се дошло до резултата о начинима мотивисања запослених, с обзиром на то да су они покретачи успеха пословања предузећа. Такође, испитано је улагање хотела у едукацију и напредовање предузећа, које има директан утицај на мотивисаност и напредак запослених.

## Резултати истраживања

Извршено је испитивање запослених у хотелу „Lighthouse” у Игалу. Узорак је обухватао свих 25 запослених у предузећу, а анкету је валидно попунило и вратило 23 запослена. Анкетирање се вршило електронским слањем и враћањем попуњених упитника.

Узорак је обухватио 11 особа женског и 12 особа мушког пола. У узорку је било 10 испитаника (43,5%) старосне доби до 33 године, од 34 до 43 година имало је 4 запослена (17,4%), а преко 43 година 9 испитаника (39,1%). Највећи проценат испитаника имао је до 33 године, а више од половине до 43 године (60,9%).

Стручна спрема испитаника приказана је у табели 1 и на графикаону 1.

Табела 1 – Стручна спрема испитаника

Старосна доба	Фреквенција	Процент
ССС	12	52,2
ВШС	4	17,4
ВСС	7	30,4
Укупно	23	100,0

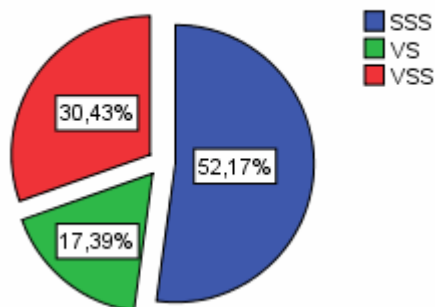
Резултати показују да запослени у предузећу, највећим делом (52,2%), имају средњу стручну спрему, док високу стручну спрему има 30,4% испитаника.

Позиција у предузећу подељена је на управу и запослене, а представљена је табелом 2 и графиконом 2. Категорију „управа” чине запослени на руководећим местима са запосленима стриктно подређенима њима, а категорију „запослени” чине запослени у предузећу који немају руководећу позицију.

Табела 2 – Позиција у предузећу

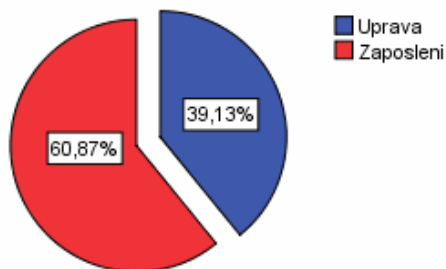
Позиција	Фреквенција	Процент
Управа	9	39,1
Запослени	14	60,9
Укупно	23	100,0

### Стручна спрема испитаника



Графикон 1 – Стручна спрема

### Позиција у предузећу

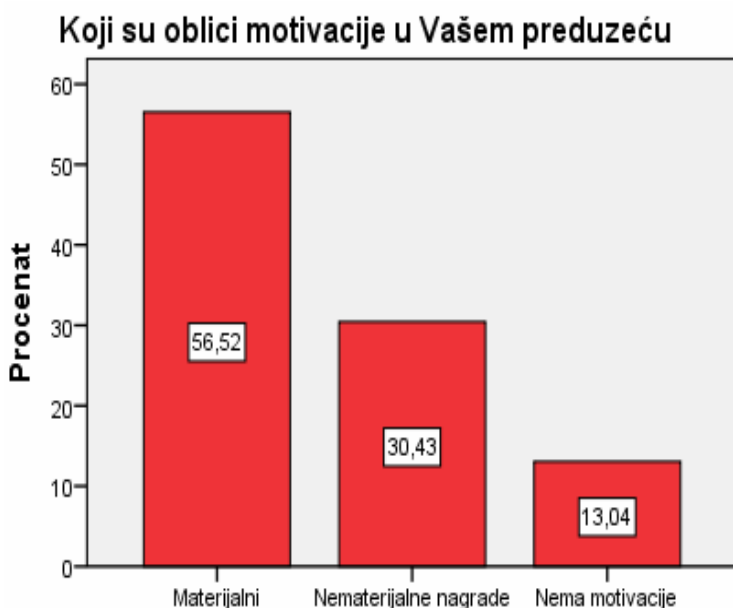


Графикон 2 – Позиција у предузећу

Од испитаника се тражило да одговоре на питање који су најчешћи облици мотивације у њиховом предузећу, што је приказано у табели 3 и на графикону 3.

Табела 3 – Облици мотивације

Облици мотивације	Фреквенција	Процент
Материјални	13	56,5
Нематеријалне награде	7	30,4
Нема мотивације	3	13
Укупно	23	100,0



Графикон 3 – Облици мотивације

Скоро 90% испитаника одговорило је да постоји неки облик мотивације запослених. Да су мотивације материјалне природе потврдило је 56,5% испитаника, док је 30,4% одговорило да су мотивације нематеријалне награде. Само 13% испитаника одговорило је да не постоји одговарајући систем мотивације у предузећу.

Након дескриптивних показатеља тестирано се не параметарским Хи-квадрат тестом (уз ниво вероватноће 0,05, за вредности  $p \leq 0,05$  не постоји статистички значајна разлика) разлика одговора у односу на групе испитаника. Обједињени су одговори у „Да” – постоје облици мотивације и „Не” – не постоје облици мотивације у предузећу (табела 4 и табела 5).

Табела 4 – Мотивација у односу на групе испитаника статистика

		Позиција у предузећу		Укупно
		Управа	Запослени	
Да ли постоје облици мотивације у Вашем предузећу	Да	8	12	20
	Не	1	2	3
Укупно		9	14	23

Табела 5 – Компаративна мотивација испитаника у узорку

Да ли постоје облици мотивације у Вашем предузећу	Позиција у предузећу	
	Хи-квадрат	0,049
	сс	1
	Значајност	0,825

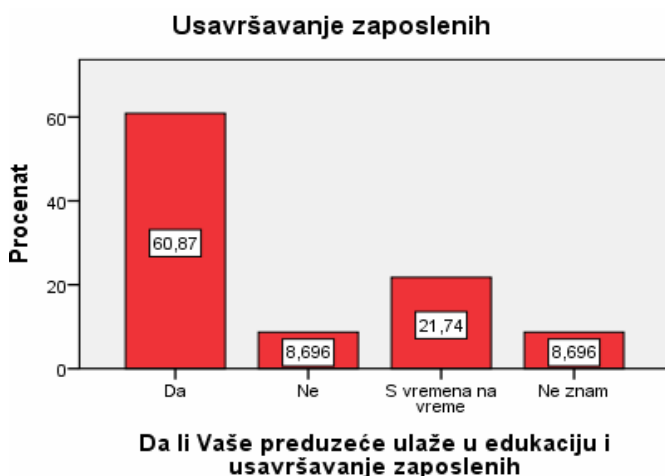
Постављају се две хипотезе: нулта хипотеза гласи да између две посматране променљиве не постоји узрочност, док алтернативна хипотеза гласи да између две посматране променљиве постоји узрочност. Ниво значајности, на основу којег се доноси одлука, износи  $\alpha = 0,05$ . Уколико је п-вредност Хи-квадрат теста већа од критичне вредности, нулта хипотеза се не одбацује и закључује се да не постоји узрочност између две посматране променљиве. Уколико је п-вредност Хи-квадрат теста мања од критичне вредности, нулта хипотеза се одбацује, прихвата се алтернативна хипотеза и долази се до закључка да постоји узрочност између две посматране променљиве.

У конкретном случају, п-вредност износи 0,825, што је веће од  $\alpha = 0,05$ , не одбацује се нулта хипотеза и закључује се да не постоји разлика у одговорима између две посматране групе испитаника. То значи да не постоји значајна статистичка разлика у оцени облика мотивације у предузећу.

Од испитаника се надаље тражило да одговоре на питање да ли се довољно улаже у усавршавање запослених, тј. да ли предузеће довољно улаже у едукацију запослених, као облик мотивације у правцу развоја каријере. Одговори испитаника представљени су табелом 6 и графиком 4.

Табела 6 – Усавршавање запослених у предузећу

Усавршавање запослених	Фреквенција	Процент
Да	14	60,9
Не	2	8,7
С времена на време	5	21,7
Не знам	2	8,7
Укупно	23	100,0



Графикон 4 – Усавршавање запослених у предузећу

Највећи број испитаника је изјавило да предузеће улаже у едукацију и усавршавање својих запослених (60,87%), док је њих 21,74% одговорило да предузеће то чини с времена на време.

Надаље се проверавало да ли постоји статистички значајна узрочност у одговорима између посматраних група. Проверавамо да ли постоји статистички значајна узрочност у одговорима између посматраних група. Појединачни одговори приказани су у табели 7, а резултати Хи-квадрат теста у табели 8.

Табела 7 – Ставови испитаника управе и запослених у погледу улагања предузећа

Да ли предузеће улаже у едукацију и усавршавање запослених	Позиција у предузећу		Укупно
	управа	запослени	
Да	8	6	14
Спорадично	1	8	9
Укупно	9	14	23

Табела 8 – Компаративна анализа у усавршавање запослених оцене улагања предузећа у

Да ли предузеће улаже у едукацију и усавршавање запослених	Позиција у предузећу	
	Хи- квадрат	4,874
	сс	1
	Значајност	0,027

Хи-квадрат теста статистика ( $p = 0,027$ ) показује да постоји статистички значајна узрочност у одговорима између посматраних група. Испитаници из групе „управа“ највећим делом сматрају да предузеће у довољној мери улаже у едукацију и стручно усавршавање својих запослених, док испитаници групе „запослени“ махом сматрају да предузеће то спорадично чини.



## Закључак

Мотивација запослених представља један од основних покретачких фактора запослених у правцу остваривања сопственог пословног успеха, који се затим преноси и на успех предузећа. Облици мотивације су различити, а један од данас актуелних који воде успеху је управљање каријером, чији је предуслов едукација.

Сprovedено истраживање у хотелу „Lighthouse” у Игалу обухватило је испитанике оба пола, од којих је највећи проценат у фази ране каријере, што значи да дугорочно могу да допринесу успеху предузећа, уколико се мотивишу на адекватан начин. Највећи број испитаника има завршену средњу стручну спрему, а већина у узорку припада групи „запослени”.

Резултати су показали да је највећи број испитаника, као облик мотивације, навело материјални фактор, док разлика у одговорима између група испитаника (управа, запослени) није статистички значајна.

Такође, показало се да највећи проценат испитаника сматра да организација довољно улаже у унапређење и едукацију запослених. Ипак, компаративном статистиком се утврдило да постоји значајна разлика у одговорима испитаника. Управа у већем проценту сматра да предузеће улаже у напредовање и едукацију, док то није случај са запосленима. Нематеријална мотивација у виду улагања у едукацију запослених може да допринесе дугорочном индивидуалном и организационом напретку хотела.

У данашњим условима пословања ниједна организација не сме да занемари мотивацију. Материјална мотивација краткорочно је ефикасна, али су нематеријални фактори (поготово повећање компетенција) много значајнији и воде дугорочним позитивним ефектима за појединца и организацију.

## Литература

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
- [2] Csányi Zsuzsanna: Összefoglaló anyag a „Karrier a szervezeten”, (BMEGT52-6-393). [www.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz\\_tamop222\\_szakanyag](http://www.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz_tamop222_szakanyag), prevod: Zbirka materijala „Karijera u organizaciji”, autor: Csányi Zsuzsanna.
- [3] Ћамиловић С., Вујић В. (2007): Основе менаџмента људских ресурса, Текон Београд.
- [4] Dessler, G. (1991): Personnel / Human resource Management, 5th ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- [5] Кулић Ж. (2005): Управљање људским потенцијалима, НИП Радничка штампа, Београд.
- [6] Livingston, J. S.(1999): „Pygmalion in Management”, Harvard Business Review, 47 (4).
- [7] Schein, E. H.(1978): Career Dynamics: Matching individual and organization needs, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- [8] Томашевић В. (2007): Професионални развој и пословне вештине, Универзитет Сингидунум, Београд.
- [9] Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004): Human Resource Management – Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd.
- [10] <http://books.google.com>, Hall D. T. (2002): The Study of Careers – “Careers in and out of organizations” SAGE.