



ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH - IZVOR ILI REZULTAT MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

SATISFACTION EMPLOYEE- SEARCH OR RESULT OF EMPLOYEE MOTIVATION

mr Tanasijević Zorica¹⁾

Rezime: *Zadovoljstvo zaposlenih i motivacija zaposlenih nisu novi fenomeni. Mnoge veoma uspešne organizacije godinama pridaju značaj fokusiranju na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Merenje zadovoljstva zaposlenih koje je povezano sa merenjem motivacije zaposlenih daje odgovore na sledeća pitanja - Kako i čime zadovoljiti osnovne potrebe zaposlenih.*

Cljučne reči - zaposleni, zadovoljstvo, motivacija

Summary: *Employee satisfaction and employee motivation are no recent phenomenon. Many very successful organizations over the years have indentified the importance on focusing on employee satisfaction and motivation. Satisfaction employee measuring connected with motivation employee measuring provides answers to the following questions - How and by what to satisfy the fundamental needs of the employees.*

Key words - employees, satisfaction, motivation

1. UVOD

Uspešne organizacije u svetu na zaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs, izvor ideja. Naglasak se stavlja na aktivno upravljanje njihovim potencijalima. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju ključna pitanja savremene organizacije. Bitan element upravljanja ljudskim resursima uspešnih organizacija je pre svega sistem motivisanja zaposlenih. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima razvijaju se različiti modeli i sistemi merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Zajednički cilj modela i sistema merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih je težnja da se kod svakog pojedinca razvije osećaj da svi zaposleni dele zajedničku sudbinu / sudbinu kompanije / i nastojanje da se materijalnim i nematerijalnim podsticajima oslobodi stvaralački potencijal zaposlenih. Kvalitet života na radnom mestu smatra se ključnim faktorom motivacije.

U većini naših preduzeća ne postoji kontinuirano merenje motivacije i zadovoljstva zaposlenih. Tako se i motivacija zaposlenih vezuje pretežno za novčano stimulisanje. Motivaciji, kao i zadovoljstvu zaposlenih se ne prilazi celovito konceptijski kao što se to u uporedivim kompanijama u svetu odavno radi. Sa druge strane rezultati istraživanja motivacije zaposlenih u našoj zemlji koja su rađena poslednjih decenija ukazuju

na redukciju motivacionih faktora na platu. Redukcija motivacionih faktora polako zahvata i stratum radne populacije kod kojih su mnogo jače izraženi drugi motivacioni faktori jer su mogućnosti samorealizacije u tim stratumima mnogo veće. To se posebno odnosi na visokostručne kadrove. Takođe, slaba motivacija zaposlenih se često ističe u istraživanjima kao najvažniji problem u angažovanju zaposlenih.

Problem motivisanja i zadovoljstva zaposlenih posebno postaje značajan u uslovima sadašnjih tranzicionih procesa. Predstojeća tržišna transformacija srpskih preduzeća zahteva sigurno ostvarenje čitavog niza preduslova među kojima svakako značajno mesto zauzima uspostavljanje novih sistema motivisanja zaposlenih, a na osnovu kontinuiranih merenja kako zadovoljstva tako i motivisanosti zaposlenih.

2. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Pojmovi motivacije i zadovoljstva zaposlenih su veoma složeni i višeznačni. Stoga se u objašnjavanju i razumevanju ovih pojmova mora prevashodno početi od teorija motivacije koje su razvijene u okviru teorije organizacije i upravljanja, ali i rezultata empirijskih istraživanja koja su rađena u svetu i kod nas.

1) mr Tanasijević Zorica Zastava automobili a.d. Trg topolivca 4 Kragujevac, e - mail zoricatana@yahoo.com

Motivacija predstavlja složenu oblast ljudskog ponašanja. Sam izraz motivacija potiče od latinske reči *moves, movere* što znači; kretati se. Motivacija je veoma složen fenomen koji čini veliki broj činilaca koji utiču da se ljudi u organizaciji ponašaju na određeni način, naročito da ulažu napore kako bi nešto postigli, ostvarili.

Iz mnogobrojnih definicija motivacije kojima obiluje teorija organizacije i upravljanja može se zaključiti da definicija motivacije sadrži tri imenitelja. Tako se često u literaturi motivacija definiše kao funkcija tri činioca i to.

1. valence / vrednosti / koje pojedinac najviše ceni,
2. očekivanja da će ono što čini dovesti do takvog ishoda i
3. motivacione sile koja nastaje kao rezultat očekivanja i valence.

Zadovoljstvo se često u literaturi, pa i u empirijskim istraživanjima poistovećuje sa pojmom motivacije. Ova dva pojma su sigurno povezana i u velikoj meri se međusobno uslovljavaju, ali nesumnjivo je i da se razlikuju..

3. OSNOVNI PUTOKAZI EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Od šezdesetih godina XX veka problem istraživanja motivacije u organizaciji je izrazito aktueliziran u okviru opšte teorije upravljanja. Neoklasični pristup motivaciji nesumnjivo je otvorio nove horizonte u tumačenju i razumevanju motivacije pod uticajem otkrivanja prave ljudske prirode i motivacionih faktora. Time su stvorene potpuno nove solucije koje otvaraju nove dileme i nagoveštavaju pravce budućih opcija.

Putokaz i osnovu za teorijska razmatranja i istraživanja problema motivacije i uspostavljanje hijerarhijske sistematizacije motivacionih faktora dale su motivaciona teorija Abrahama Maslova i Herbergova teorija motivacije.

Po teoriji hijerarhije potreba Abrahama Maslova ljudsko ponašanje određeno je potrebama koje se mogu podeliti na pet grupa.

Prvu grupu čine fiziološke potrebe /potrebe za hranom, vodom, odećom, vazduhom, odmorom i sl./.

Drugu grupu čine potrebe sigurnosti ne samo fizičke / pribežište, sklonište / već i socio-ekonomske / zaposlenje, status, ugled, plata /.

Treću grupu čine socijalne potrebe / potrebe čoveka da bude u kontaktu sa drugim ljudima, da pripada i da bude prihvaćen /.

Četvrtu grupu čine ego potrebe, interne ego potrebe koje se ispoljavaju u potrebi čoveka za samopoštovanjem i osećanjem lične vrednosti i eksterne ego potrebe koje se ispoljavaju kao potreba za statusom u grupi i reputacijom u očima drugih.

Petu i najvažniju grupu potreba čine potrebe za samoostvarenjem koje se iskazuju u potrebi čoveka da ostvari svoje sposobnosti ili mogućnosti, da stvori nešto novo.

Po Maslovu čovek u zadovoljenju potreba ide redom. Da bi se aktivirale potrebe višeg reda mora da se zadovolje potrebe nižeg reda. Međutim, kod većine ljudi snaga motivacije ka višim nivoima slabi. Smer zadovoljavanja potreba može biti i obrnut, ali samo onda kada je ugroženo zadovoljenje potreba nižeg reda ili su one izostale. Uz ovih pet horizontalnih slojeva motivacije Maslov je kasnije dodao još i vertikalne slojeve znanja i kognitivnog razumevanja koji ne samo da upravljaju opažanjem potreba za zadovoljenjem već imaju i vlastiti značaj i ulivaju se u želju za učenjem, eksperimentisanjem.

Herbergova teorija motivacije takođe je zasnovana na ljudskim potrebama, ali on i njegovi saradnici znatno su je modifikovali. Herbergovo istraživanje značilo je iznalaženje dvofaktorske teorije motivacije. On u fokus svoje teorije motivacije, a i kasnijih istraživanja u organizacijama, stavlja zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom posmatra kao dva nezavisna kontinuuuma. On razlikuje higijenske faktore / *hygiene factors* / i motivatore / *motivators* /. Higijenski faktori se obično nazivaju ekstrinzičnim faktorima. To su određene dimenzije radnog konteksta kao na primer politika uprave preduzeća, stil rukovođenja, uslovi rada, plata. Ovi faktori ne povećavaju motivaciju kada su zadovoljeni, ali je smanjuju kada nisu. Za razliku od njih motivacioni faktori su potrebe višeg nivoa koje utiču na motivaciju kada su ispunjene, ali je i ne smanjuju kada nisu ispunjene. Obično se motivacioni faktori nazivaju intrinzični faktori. To su postizanje rezultata, priznanje, rad kao izazov sposobnostima, odgovornost i napredovanje.

Herbergova teorija motivacije na izvestan način modifikuje teoriju motivacije Maslova. Ali može se takođe postaviti poređenje između ove dve teorije motivacije na sledeći način.

Na osnovu prikazane ilustracije može se zaključiti da se ove dve teorije motivacije mogu koristiti sintetički kao orijentir i polaz kako u merenjima motivacije zaposlenih, tako i u merenjima zadovoljstva zaposlenih.

Maslovljeva hijerarhija potreba	Herbergova teorija dva faktora
Fiziološke potrebe	Zarada Lični život
Potreba sigurnosti i zaštite	Kvalitet nadzora Uslovi rada Sigurnost na poslu
Potreba naklonosti i pripadanja grupi	Međuljudski odnosi Politika kompanije i upravljanja, kvaliteta nadzora
Uvažavanje i status	Unapređenje Priznanje Status
Samopotvrđivanje	Izazov posla Ostvarenje Napredovanje na poslu Odgovornost

4. ANALITIČKI MODEL / OČEKIVANJA I OSTVARENJA - MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO

Merenje zadovoljstva zaposlenih predstavlja nezaobilazan deo procesa upravljanja organizacijom za pozicioniranje preduzeća u celini i njegovih organizacionih delova kako u delu strategijske analize tako i strategijskog izbora. A to znači da efikasan upravljački proces podrazumeva efikasan i efektivan sistem merenja zadovoljstva zaposlenih.

Pod zadovoljstvom zaposlenih podrazumeva se subjektivna ocena stepena zadovoljstva koja proističe iz procene ličnog zadovoljstva različitim aspektima svoje pripadnosti organizaciji. Pa se tako zadovoljstvo zaposlenih pre svega odnosi na percepcije zaposlenih i to stepena u kome su zadovoljeni njihovi motivi i to pre svega motivi koji se percipiraju kao značajni za njihovu angažovanost.

Razumevanje zadovoljstva zaposlenih je od suštinskog značaja za potpunije shvatanje dejstva varijacije motivacionih faktora i motivisanosti zaposlenih, posebno ukoliko su relevantni za zadovoljstvo zaposlenih.

Merenje zadovoljstva zaposlenih postaje pouzdanije kada se odgovori potraže na strani stvarnih interesa i potreba zaposlenih. A to znači da merenje zadovoljstva zaposlenih mora uvek biti praćeno i merenjem motivacije zaposlenih. Ova dva sistema merenja se obavljaju istovremeno. Pri tome treba imati uvek u vidu osnovnu pretpostavku da je motivacija uvek u središtu zadovoljstva zaposlenih.

Motivacija se nalazi u samoj osnovi merenja zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se stoga ocenjuje procenom globalne motivacije

zaposlenih, kao i procenom motivacije za pojedine stratumne zaposlenih. U praksi se najčešće koristi anketni upitnik kao tehnika merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Anketnim ispitivanjem se mogu obuhvatiti svi zaposleni u organizaciji međutim, ako je populacija ispitanika velika racionalnije je obaviti anketno ispitivanje na stratifikovanom uzorku zaposlenih. Merenje zadovoljstva i motivacije zaposlenih je vrednovanje ili intuitivno merenje. To je subjektivna ocena ili procena na osnovu prethodno konstruisanog opšteg vrednosnog sistema. Polazeći od teorijskih razmatranja, rezultata istraživanja u zemlji i u svetu, a posebno karakteristika organizacije u kojoj se vrši merenje zadovoljstva i motivacije zaposlenih mogu se odrediti ključne oblasti zadovoljstva i motivacije zaposlenih, a u okviru njih indikatori zadovoljstva i motivacije. Zaposleni ocenjuju svoje zadovoljstvo utvrđenim indikatorima zadovoljstva, značajnost i hijerarhiju motiva na numeričkim ili opisnim skalama. Skale kvantitativnog merenja /intervalna skala / konstruišu se tako da uvek pokazuju utvrđeno rastojanje između članova iste merne jedinice. Merne jedinice mogu biti ocene od 1 do 5 ili ocene od 1 do 10. Takođe, za utvrđivanje hijerarhije motiva može se predvideti i rangiranje utvrđene liste motiva po značajnosti. U cilju potpunijih analiza potrebno je uključiti i demografsku strukturu ispitanika, kao zavisnu varijablu. To omogućava i potpunije analize po stratumima zaposlenih kao što su na primer pol, godine starosti, godine radnog staža, položaj u organizaciji i kvalifikaciona struktura. Mnoge teorijske analize, kao i rezultati empirijskih istraživanja ukazali su da je demografska struktura zaposlenih veoma bitan faktor kako zadovoljstva tako i motivacije zaposlenih. Uvrđivanje njihovih

korelativnih veza može dati značajne osnove i pravce u analiziranju rezultata merenja.

Meru u kojoj je zaposleni zadovoljan treba definisati pojmovno i operacionalno odvojeno od mere njegove motivacije. To omogućava da se utvrdi odnos između te dve varijable i da se utvrdi da li se one javljaju kao rezultat sličnih okolnosti. Determinante zadovoljstva i motivacije često nisu identične. One su proizvod pre svega dve varijable, ličnosti i situacije.

Za potrebe merenja zadovoljstva zaposlenih treba poći od nekoliko polaznih pretpostavki. A to su sledeće, po našem mišljenju osnovne pretpostavke.

- Zadovoljstvo zaposlenih nije uvek subjektivna posledica niti je objektivna posledica efikasne organizacije.

- Zadovoljstvo zavisi od očekivanja zaposlenog i mere u kojoj su ona ostvarena

- Zadovoljstvo se meri razlikom između nivoa težnji i postignutih rezultata.

- Nije moguće oceniti zadovoljstvo zaposlenog ako ga ne postavimo s obzirom na red hitnosti potreba koje za njega vrede na apstraktan i opšti način i ako se ne poznaje hijerarhija potreba koja mu je svojstvena.

5. MERENJE ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Različite dimenzije zadovoljstva i motivacije zaposlenih do kojih dolaze teoretske i empirijske analize striktno se ne poklapaju. Njihov broj dosta varira prema definiciji motivacije i zadovoljstva, prema primenjenim teorijskim pristupima, prema istraživanoj populaciji i drugim faktorima.

Ako pođemo od pretpostavke da su zadovoljstvo i motivacija zaposlenih dve nezavisne varijable koje su međusobno povezane, ali i međusobno uslovljavaju jedna drugu, možemo odrediti i način njihovog merenja. Zadovoljstvo zaposlenih se onda meri razlikom između stepena značajnosti i hijerarhije motiva i stepena njihovog ostvarenja. Stoga da bi se ocenilo zadovoljstvo zaposlenog treba merenje zadovoljstva neposredno postaviti s obzirom na.

- Značajnost motiva koji vrede na apstraktan i konkretan način za zaposlenog i
- Hijerarhiju motiva koja je svojstvena zaposlenom.

Nesumnjivo je da većina oblasti zadovoljstva koja se meri, a koja su utvrdila empirijska istraživanja kao značajna vredi, ali i varira zavisno od situacije, vrste organizacije, prirode posla, a posebno karakteristika njenih ljudskih resursa, i niza drugih činilaca.

Polazeći od visokog stepena povezanosti zadovoljstva i motivacije zaposlenih merenje se može realizovati jednim anketnim upitnikom. Radi poređenja i daljih statističkih analiza neophodno je definisati isti sistem indikatora i za merenje zadovoljstva i za merenje motivacije zaposlenih. Sistem indikatora ne može biti univerzalan za svaku organizaciju. Takođe, je neophodno odrediti statističke tehnike kojima će se vršiti statistička obrada i analiza dobijenih rezultata merenja. Tako se najčešće koriste analitičke statističke tehnike kao što su multivarijantna analiza, Hi kvadrat test, korelacija, rangovi, prosečne ocene, procenat, standardna devijacija. Jedino tako dobijeni odgovori na uvek značajna pitanja za svaku organizaciju mogu postati prava osnova za utvrđivanje stepena zadovoljstva zaposlenih i izradu sistema motivisanja zaposlenih. Takođe, rezultati merenja usmeriće pre svega dizajniranje procesa i aktivnosti kao i utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih mera za poboljšanje zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Posebno je bitno utvrđivanje takvih mera za pojedine kategorije zaposlenih, na primer posebno za svaku kvalifikacionu kategoriju, mlade radnike ili menadžere. To podrazumeva i prethodno utvrđivanje ključnih kategorija zaposlenih za koje se mogu utvrditi i posebne mere za povećanje zadovoljstva i motivacije.

6. ZAKLJUČCI

Zadovoljstvo i motivacija zaposlenih postaju ključna pitanja savremene organizacije. Zajednički cilj modela i sistema merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih je težnja da se kod svakog pojedinca razvije osećaj da zaposleni dele zajedničku sudbinu /sudbinu kompanije/, nastojanje da se materijalnim i nematerijalnim podsticajima oslobodi stvaralački potencijal zaposlenih. U većini naših preduzeća međutim, ne postoji kontinuirani sistem merenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Motivaciji kao i zadovoljstvu zaposlenih ne prilazi se celovito konceptijski kao što se to odavno radi u uporedivim kompanijama u svetu.

Pojmovi zadovoljstva i motivacije zaposlenih su veoma složeni i višeznačni. Ova dva pojma se često u teorijskim razmatranjima i empirijskim istraživanjima izjednačavaju. Oni se međusobno uslovljavaju, ali se i u velikoj meri razlikuju. Putokaz i osnovu za empirijska istraživanja zadovoljstva i motivacije zaposlenih dale su pre svega motivacione teorije Maslova i Herberga. Stoga se merenje zadovoljstva i motivacije zaposlenih može zasnivati na kombinaciji ove dve teorije motivacije. Pri tome treba imati u vidu da

merenje zadovoljstva zaposlenih uvek ima u svojoj osnovi merenje motivacije zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih se meri razlikom između stepena značajnosti i hijerarhije motiva i stepena njihovog ostvarenja. Isti sistem indikatora se koristi i za merenje zadovoljstva zaposlenih i za merenje motivacije zaposlenih. Merenje ove dve varijable može dati odgovore na pitanja koja su veoma značajna za svaku organizaciju. I to pre svega za određivanje stepena zadovoljstva zaposlenih, kao i stepena motivisanosti zaposlenih. Istovremeno rezultati merenja mogu postati osnova za izradu koncepcija i sistema motivisanja zaposlenih u organizaciji.

LITERATURA

- [1] Damjanović Mijat, Menadžerska revolucija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990
- [2] Guzina Milica, Kadrovska psihologija, Naučna knjiga, Beograd, 1980
- [3] Maier Norman, Industrijska psihologija, Panorama, Zagreb, 1965
- [4] Maslow Abraham, Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1982
- [5] Patterson M., Kontinuirano poboljšanje za postizanje konkurentske prednosti, CDI br.2, 1990, Zagreb
- [6] Pržulj Živka, Kadrovski marketing, Direktor, br.5, 1996
- [7] Suter Maister, Ljudi i produktivnost, Panorama, Zagreb, 1967
- [8] Tanasijević Zorica, Zadovoljstvo zaposlenih, Festival kvaliteta 2006, 33. nacionalna konferencija o kvalitetu Kragujevac, maj 2006, str. 50-55
- [9] Županov Josip, Motivacija za rad – teorije, modeli, problemi, Ekonomika, Beograd, br.1. 1984
- [10] Županov Josip, Motivacija za rad u našoj privredi, Kadrovi i rad, Zagreb, br. 6, 1990
- [11] Šešelj Bogdan, Osnovi metodologije društvenih nauka, Naučna knjiga, Beograd, 1974