

OPERACIONALIZOVANJE MOTIVACIONOG POTENCIJALA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

OPERATIONALIZATION OF MOTIVATION POTENTIAL IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Prof. dr Branislav Čukić¹

Rezime: Cilj ovog rada je prikazivanje tehnike utvrđivanja motivacionog potencijala zaposlenih. Za ilustriranje te tehnike ovde su korišćeni rezultati dva istraživanja motivacione strukture, koja je autor organizovao tokom zadnjih 5 godina, uglavnom kao tematski povezane seminarske radove svojih studenata.

Logika tehnike utvrđivanja motivacionog potencijala zaposlenih je da se od ispitanika najpre zatraži da ocene koliko im je važan svaki od desetak različitih podsticaja kojima mogu biti motivisani na svom poslu (struktura važnosti motivatora), zatim da ocene koliko su zadovoljni zastupljenošću tih motivatora (struktura zastupljenosti motivatora), pa istraživači najzad na osnovu razlike zastupljenosti i važnosti utvrđuju motivacioni potencijal. Značenje utvrđivanja motivacionog potencijala je da se otkrije koji motivatori su zaposlenima važni a neiskorišćeni. Aktiviranje važnih a neiskorišćenih motivatora, u tom smislu je jedna od bitnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

Ključne reči: Motivacija, potencijal, ljudski resursi

Summary: The aim of this paper is to show techniques of determining the motivation potential of employees. To illustrate the techniques, here are given the results of two researches of motivational structure, which the author has organized over the past 5 years, mostly as a thematically linked seminar works of his students.

Logic of techniques of determining the motivation potential of employees is to first ask the respondents to evaluate how much each of the ten major different incentives may be motivating in their work (the structure of motivator importance), then to evaluate how satisfied they are with motivation representation (the structure of motivator representation), and finally, the researchers determine the motivational potential based on the differences between representation and importance. The purpose of determining the motivation potential is to discover what motivators are important to employees but untapped. Activating important and unused motivators, in this sense, is one of the important functions of human resource management.

Keywords: motivation, potential, human resources

¹ Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, Univerzitet Union Beograd, 37 000 Kruševac, Majke Jugovića 4, e-mail: branislav.cukic.09@gmail.com

Hranili koze mesom i pse senom,
pa su i koze i psi ostali gladni.
(poslovica iz Tolstojevog Hadži Murata)

Predmet našeg interesovanja u ovom radu je **motivacioni potencijal zaposlenih**, shvaćen kao struktura motiva ili motivacionih podsticaja kojima određena radna organizacija u datim okolnostima može aktivirati radnu motivaciju svojih radnika. Praktični problem za menadžment svake firme, u tom smislu, je stalno ponovno traženje odgovora na pitanje koja od poznatih i raspoloživih motivacionih sredstava, u konkretnoj situaciji mogu pokretati ljude na rad. Teoriski i iskustveno zasnovana pretpostavka je da je relativna primenljivost pojedinih podsticaja promenljiva, tj. da motivacioni podsticaji koji su delovali u jednoj situaciji, često ne deluju u promenjenoj situaciji. Poznavaoci motivacionih teorija lako će se priseliti da takva pretpostavka leži u osnovi hijerarhije motiva u Maslovljevom i Alderferovom modelu, a menadžeri praktičari znaju da je nekim njihovim saradnicima, i u nekim situacijama, najbitnija zarada a nekim drugima ili u drugim situacijama, su najbitniji profesionalna dostignuća ili ugled, nekad su bitniji uslovi rada, a nekad lično dostojanstvo, obraz ili tome slično.

Cilj ovog rada je **prikazivanje tehnike utvrđivanja motivacionog potencijala zaposlenih**. Za ilustrovanje te tehnike ovde su korišćeni rezultati dva istraživanja motivacione strukture, koja je autor organizovao tokom zadnjih 5 godina, uglavnom kao tematski povezane seminarske radove svojih studenata. U fokusu analize motivacione strukture u oba istraživanja bilo je 10 podsticaja kojima organizacije obično motivišu zaposlene. Lista organizacijskih podsticaja preuzeta iz Kanovog istraživanja² bila je, na početku anketnog upitnika opisana na sledeći način :

PLATE PREMA RADU (usklađenost raspodele plata sa radom koji ulažu pojedinci)
VISINA PLATE (iznos sopstvene zarade u odnosu na uloženi rad i troškove života)
PENZIJE I SIGURNOST ZA STAROST (uplaćivanje penzionog osiguranja)
NE ZAPINJATI SUVIŠE (mogućnost da se radi bez napora)
SLAGANJE SA LJUDIMA NA POSLU (dobri ljudski odnosi)
SLAGANJE SA RUKOVODIOCIIMA (ljudski odnosi sa rukovodiocima)
MOGUĆNOST KVALITETNOG RADA (tj. ispoljavanja svojih sposobnosti u poslu)
MOGUĆNOST INTERESANTNOG RADA (obavljanje zanimljivih poslova)
MOGUĆNOST NAPREDOVANJA (pripremanje za bolje poslove kroz sadašnji rad)
DOBRI FIZIČKI USLOVI RADA (temperatura, provetravanje, čistoća i slino)

Ovako definisani podsticaji su dalje operacionalizovani u tri grupe varijabli vezane za važnost koju ispitanici pridaju pojedinim podsticajima, zatim za zastupljenost tih podsticaja na njihovom radnom mestu, i najzad za motivacioni potencijal pojedinih podsticaja koji je utvrđivan izračunavanjem razlike između važnosti i zastupljenost datog podsticaja.

Deset varijabli važnosti podsticaja (1.1 do 1.10) operacionalizovane su pitanjem br.1 u našem upitniku, koje je glasilo :

Za svaki od 10 navedenih oblika motivisanja u radnoj organizaciji označite **koliko je on Vama lično važan**. Odgovorite zaokruživanjem jednog od sedam brojeva sa strane. Značenje ovih brojeva je: 1- nije mi važno, ..., ..., 4- osrednje važno, ..., ..., i 7-izuzetno mi je važno.

Deset varijabli zastupljenosti podsticaja (2.1 do 2.10) operacionalizovane su pitanjem br.2 :

Za svaki od 10 navedenih oblika motivisanja u radnoj organizaciji označite **koliko je on zadovoljavajuće zastupljen na Vašem radnom mestu**. Odgovorite zaokruživanjem jednog od sedam brojeva sa strane. Značenje ovih brojeva je: 1- nije zastupljen, ..., ..., 4- osrednje zastupljen, ..., ..., i 7- izuzetno zastupljen.

Deset varijabli motivacionog potencijala podsticaja operacionalizovane su tako što su u kasnijoj obradi anketnog materijala računute razlike između “važnosti “ i “zastupljenosti” svakog od deset oblika podsticaja (1.1 – 2.1, 1.2 - 2.2 i tako redom do 1.10 – 2.10). Smisao varijabli motivacionog potencijala je u tome da ako je pojedincu konkretan podsticaj veoma važan a nedovoljno

² Kahn, R.L prema Likert, R. (1961)

zastupljen, onda to omogućava organizaciji da primenom baš tog podsticaja dodatno motiviše datog pojedinca. Inače, približno ovakav način povezivanja “važnosti” i “zastupljenosti” je svojevremeno preporučio Ronan³.

Motivacioni potencijal u različitim radnim organizacijama, ovde naveden radi ilustracije upotrebljivosti naše tehnike, potiče iz anketnog istraživanja obavljenog krajem 2004 i početkom 2005 godine u 5 posebnih radnih organizacija i dve skupine istovrsnih organizacija, što je činilo 7 odvojenih jedinica posmatranja na grupnom nivou, sa ukupno 275 ispitanika⁴.

Nesklad između važnosti i zastupljenosti pojedinih oblika motivisanja, utvrđen u tom istraživanju, govori o **mogućnostima poboljšavanja motivacije**, jer motivaciona snaga određene ljudske potreba proizlazi ne samo iz njene važnosti već iz stepena njene nezadovoljenosti. Naravno, po Maslovljevom modelu. Glavni **rezultati** pokazuju najveće razlike između važnosti i zastupljenosti kod motivatora vezanih za platu. Ti rezultati bi se mogli interpretirati logičnom pretpostavkom da u povećanjima plata i poboljšanjima njihove raspodele leže najveće rezerve dodatnog motivisanja zaposlenih. Na prvi pogled zaključak iz toga je da se menadžerima može preporučiti da treba da poboljšavaju plate da bi povećali motivisanost. Kada bi im istraživači to saopštili, preporuka bi ličila na ponovno otkrivanje Amerike. Ne samo da bismo im time saopštili nešto što oni već znaju, već bi smo im preporučivali da urade nešto što najčešće nije moguće zbog dugog trajanja loših uslova privređivanja. Prava preporuka, međutim sledi tek iz detaljnijeg razmatranja ostalih rezultata. To se pre svega odnosi na uočavanje visokih razlika između “važnosti” i “zastupljenosti” koje su vidljive kod grupe ego motivatora (»Mogućnost kvalitetnog rada«, »Mogućnost interesantnog rada« i »Mogućnost napredovanja«). **Mogućnosti motivisanja ego motivacijom menadžeri znatno ređe uviđaju, one kriju veliku motivacionu vrednost, ne zahtevaju novac koga nema, a mogu se pokrenuti sa samo malo dodatnog znanja i obaveštenosti.** To bi bio i glavni praktični **zaključak** iz prvog istraživanja.

Drugim anketnim istraživanjem je obuhvaćeno 253 zaposlenih ispitanika, u 10 srpskih gradova, tokom januara i februara 2009., dakle, u prvim mesecima svetske ekonomske krize⁵. Ovoga puta ispitanici su bili slučajno odabrani zaposleni. Rezultati su bili slični rezultatima iz prvog istraživanja, ali nisu bili vezani za manji broj radnih organizacija pa se mogu uopštavati na populaciju zaposlenih u Srbiji. Uporedna analiza važnosti koju ispitanici pripisuju pojedinim oblicima motivisanja i realne zastupljenosti istih oblika motivisanja u njihovim organizacijama, ukazuje da po motivacionom potencijalu odmah iza zadovoljavanja egzistencijalnih potreba, dolazi zadovoljavanje ego potreba, dok je zadovoljavanje socijalnih potreba na trećem mestu.

Zaključak, kojim ilustrujemo upotrebljivost tehnike merenja motivacionog potencijala, je da krizom otežano zadovoljavanje egzistencijalnih potreba, može biti donekle kompenzirano zadovoljavanjem ego potreba, dakle, u sferi tradicionalno zanemarene ego motivacije.

LITERATURA:

- [1] Kahn, R.L prema Likert, R. (1961) : *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York, p.50., I opisano u Čukić B. (2003) : *Psihologija rada – usklađivanje čoveka i posla, Icim +, (Fakultet za industrijski menadžment) Kruševac*
- [2] Ronan, W.W. (1970): *Individual and Situational Variables Relating to Job Satisfaction*, Journal of applied psychology monograph, vol.54, No. 1, Part 2, Feb. 1970;
- [3] Čukić, B. (2006): *Motivaciona struktura u domaćim radnim organizacijama*, u zborniku “Primenjena psihologija”, Niš, Filozofski fakultet u Nišu
- [4] Čukić, B. (2009.): *Motivacioni potencijal i organizaciona ravnoteža zaposlenih na početku krize 2009. U Srbiji*, u zborniku „Pojedinač, porodica i preduzeće u uslovima društveno - ekonomske krize“, USEE Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad

³ Ronan, W.W. (1970)

⁴ Čukić, B. (2006)

⁵ Čukić, B. (2009.)