



## ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA POSLOM I MOTIVACIJE ZAPOSLENIH WORK SATISFACTION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES

Bojana Lončar, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

### Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – U radu se analizira stepen zadovoljstva i motivacije zaposlenih, na osnovu koji se predlažu mere unapređenja.

**Ključne reči:** zadovoljstvo, motivacija, zaposleni, organizacija

**Abstract** – The paper analyzes the level of satisfaction and motivation of employees, and later proposing measurements for improvement.

**Key words:** satisfaction, motivation, employees, organization

### 1. UVOD

Zaposleni u jednoj organizaciji ukoliko su zadovoljni svojim poslom i atmosferom u organizaciji, mogu biti najbolji promoteri svoje organizacije. Zadovoljstvo poslom se može smatrati kao opšti stav prema radu ili zadovoljstvo prema pet specifičnih dimenzija posla, kao što su: plata, posao kao takav, mogućnosti za promociju, nadređeni i saradnici. Nalazimo i druge dimenzije: zadovoljstvo koje proizilazi iz obavljanja određenih poslova, zadovoljstvo pripadanjem radnoj grupi, pripadanjem preduzeću, zadovoljstvo materijalnim položajem i zadovoljstvo statusom posla. Odnosi među zaposlenima predstavljaju jedno od glavnih polja delovanja menadžmenta. U konceptu savremenog načina poslovanja stoji da je svim zaposlenima potrebno obezbediti najpovoljnije uslove za rad.

### 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

**Predmet istraživanja** jeste ispitivanje zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih. Bitan faktor koji utiče na ponašanje i produktivan rad zaposlenih u organizaciji je sten njihovog zadovoljstva. Veoma je važno istraživati ovaj segment, kako bi se došlo do informacija u kojoj meri su zaposleni zadovoljni svojim poslom i na osnovu toga je potrebno napraviti dalji plan razvoja

**Cilj istraživanja** jeste prikazivanje rezultata istraživanja, kojima se želi otkriti koji su to segmenti posla kojima su zaposleni zadovoljni/nezadovoljni. Neki od ciljeva:

- Utvrđivanje stavova radnika
- Otkrivanje najslabije karike u preduzeću
- Utvrđivanje i definisanje rešenja na osnovu rezultata analize

### NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Leposava Grubić-Nešić.

**Svrha postavljanja hipoteze** jeste rešavanje postavljenog problema kroz analizirane podatke.

**Opšta hipoteza:** Zadovoljstvo i motivacija zaposlenih utiče na uspeh i poslovanje preduzeća.

Posebne hipoteze

- Zadovoljni radnici doprinose rastu i razvoju
- Radnici, koji nisu motivisani, nisu produktivni i rade manje
- Motivisani i zadovoljni radnici su efikasniji i maksimalno angažovani

**Kao metode istraživanja** koriste se deskriptivna metoda, kao tehnika je odabrano anketiranje, a kao instrument anketa. Anketa je posebno konstruisana za ovu namenu. Sastoji se iz pet delova i sadrži 18 pitanja u obliku tvrdnji sa petostepenom Likertovom skalom (ne)slaganja.

### 3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U PREDUZEĆU

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja veoma kompleksnu temu s obzirom da je zasnovano na izgrađenim stavovima i individualnoj percepciji zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih označava zadovoljstvo poslom i pozicijom. Može se definisati kao kombinacija afektivnih reakcija na različite percepcije o tome šta zaposleni želi da ostvari na poslu koji obavlja u poređenju sa onim što on zaista dobija.

Merenje zadovoljstva poslom je ustvari merenje reakcija na posao. Do sada je razvijeno nekoliko tehnika: rejting skale i upitnici, tehnika kritičnog incidenta, intervjui i sastanci konfrontacije [1].

Zadovoljstvo koje zaposleni osecaju kada su zadovoljni svojim poslom i uslovima rada predstavlja jedan od osnovnih parametara za merenje uspeha organizacije. Za razumevanje pojma zadovoljstva zaposlenih važno je razumevanje šta motivacija zaposlenih predstavlja i iz kojih ljudskih potreba ona proizilazi.

U psihološkom smislu, motivacija predstavlja psihološki proces koji ponašanju daje svrhu i usmerenje, proces pokretanja i usmeravanja aktivnosti čoveka u svrhu postizanja određenog cilja, želja za postignućem i unutrašnja sila koja pokreće jedinku ka zadovoljenju ličnih ciljeva i ciljeva organizacije.

Brojne teorije motivacije su pokušale da daju odgovor na pitanja koja proističu iz aktivnosti na unapređenju motivacije zaposlenih, a navešćemo neke od njih:

- Teorija sadržaja daje objašnjenje koje potrebe pokreću ljude na aktivnost u organizaciji (maslovljeva teorija

hijerarhije potreba, Hercbergova teorija dva faktora, Mekgregorova teorija X i Y, Alderferova teorija)

-Teorija procesa objašnjava proces putem koga se kreće ljudska aktivnost u organizaciji (teorija cilja, teorija očekivanja i teorija pravednosti)

Zadovoljstvo zaposlenih se može meriti:

- Indirektnim putem-kroz posmatranje trendova u kretanju zaposlenih
- Direktnim-putem merenja zadovoljstva zaposlenih kroz istraživanja, intervjuje, ankete

Neke specifičnosti zadovoljstva poslom je teško meriti, ali svakako je da nivo motivacije zaposlenih ima direktne posledice na aspekte poslovanja organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano sa pristupom poslu, ponašanjem i namerama na psolu, zdravljem zaposlenih, blagostanje i ličnim osobinama [2].

#### **4. ULOGA MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Motivacija se bazira na pitanjima šta daje energiju ljudskom ponašanju, zatim šta usmerava, tj kanališe takvo ponašanje i na koji način se takvo ponašanje održava konstantnim. Ova pitanja su značajni faktori za razumevanje ljudskog ponašanja na radnom mestu. Usko je povezana sa voljom, a samim tim je relativno nepredvidiva. Potrebno je istaći tri karakteristike motivacije: podsticanje, usmeravanje i jačina. Razumljivo je da motivisano ponašanje usmerava pažnju pojedinca na određene objekte i ciljeve, aktivira ulaganje napora aktivnosti i održava tu aktivnost do postizanja cilja.

U poslednjih nekoliko decenija, motivacija se koristi kao metod za povećanje produktivnosti rada. Kada se opredeljujemo za neku motivacionu strategiju, treba uzeti u obzir i sposobnosti koje poseduju menadžeri i pojedinci. Motivacija je osnovni pokretač potencija zaposlenih. Postoje tri bitna pojma za motivaciju u organizaciji: radna grupa, tehnološki procesi i output. Postoje različiti kriterijumi po kojima se vrši podela teorija motivacija u organizaciji, neke od njih su:

- **Prema Mašić B.** postoje sedam grupa teorija (proaktivne, prateće, tople, hladne, socijalno oblikovane normama i potkrepljenjem, oblikovane zadatkom)

- **Prema Štangel-Šudnjar G.** Teorije motivacije postoje kako bi objasnile zbog čega se čovek ponaša onako kako to upravo čini. One teorije koje se koncentrišu na uzroke nazivamo teorijama motivacionog sadržaja, a one koje se koncentrišu na motivacione procese nazivamo teorijama motivacionog procesa [3].

#### **5. VREDNOVANJE REZULTATA RADA**

Procena učinka podrazumeva procenu rezultata zaposlenih na osnovu standarta koji se od njega očekuju. Evaluacija učinka je jedan element u poboljšanju radne efikasnosti zaposlenih. Menadžer sa jedne strane treba da da procenu zaposlenog na osnovu rezultata njegovog rada u poređenju sa konkretnim standardima koji su postavljeni, a sa druge strane menadžer treba da se uveri da su ciljevi is tandardi u skladu sa korporativnim ciljevima. Bitno je unapred zaposlenom staviti do znanja

na osnovu čega i kako će se vršiti procena njegovog rada, i odrediti šta će biti predmet ocenjivanja.

Najčešće se ocenjuje kvalitet i kvantitet učinka, poštovanje vremenskih rokova, troškovna efikasnost, potreba za nadzorom i instruktažom i interpersonalni uticaj. Evaluaciju obavlja supervizor koji treba da ima najbolje mogućnosti da nadgleda i procenjuje učinak svojih podređenih. Rad zaposlenih se ocenjuje koristeći neke od navedenih metoda:

**Metod poređenja** procenjuje radnu uspešnost pojedinca upoređujući je sa uspešnošću drugih zaposlenih. Tu spadaju: metod rangiranja, metod poređenje parova i metod prisilne distribucije

Najpopularnija je metoda procenjivanja radne uspešnosti skale procene-ocenjuju individualnu uspešnost na osnovu nekog kriterijuma radne uspešnosti. Dve temeljne grupe skale procene su grafičke i deskriptivne.

Metod praćenja neuobičajenih rezultata-podrazumeva vođenje evidencije o neuobičajeno dobrim ili nepoželjnim postupcima zaposlenog na radnom mestu

Metod upravljanja postavljenim ciljevima –zahteva da se postave konkretni merljivi ciljevi svakom zaposlenom i da se s vremena na vreme razmatra napredak koji taj zaposleni ostvari u skladu sa postavljenim ciljevima.

Za procenu učinka dostupni su i softverski programi koji omogućavaju menadžerima da vode beleške o zaposlenima cele godine i vrše niz ocenjivanja njihovih radnih osobina, koje su u tom programu unapred određene. Program ocenjuje svakog zaposlenog i daje pismeni izveštaj.

#### **6. UTICAJ USPEŠNIH LIDERA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Lider je centar promena i aktivnosti grupe. U drugim definicijama liderstvo se posmatra sa aspekta ličnosti i definiše kao kombinacija posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da ubedi druge da izvršavaju zadatke. Liderstvo je definisano kao delovanje ili ponašanje-aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi. U osnovi sticanja liderskih sposobnosti jeste proces samousmerenog učenja koji podrazumeva sistemsko,plansko razvijanje određenih sposobnosti i veština sa ciljem da postanemo onakva ličnost kakva želio biti.Samousmereno učenje uključuje pet otkrića: sopstvenog idealnog ja, spostvenog nenašminkanog stvarnog ja, izrada vlastitog plana učenja, otkriće novih obrazaca ponašanja, razmišljanja i osećanja, razvijanje socijalno-emocionalnih odnosa.

Koncept moći je u vezi sa liderstvom zato što čini deo procesa ostvarivanja uticaja.Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja. Ljudi imaju moć kada imaju sposobnost da utiču na verovanja drugih, njihove stavove i pravac aktivnosti.

Postoji pet izvora moći:nagrada,prinuda, legalnost, referentnost i stručnost. Svaki od ovih izvora povećava sposobnost lidera da utiče na stavove,vrednosti i ponašanja drugih. U organizacijama postoje dve osnovne vrste moći: moć pozicije i lična moć [4].

## 7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U KOMPANJI UNIMET

Za ispitivanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih poslom koji obavljaju korišćena je anketa koja sadrži 18 pitanja podeljenih u pet segmenata zadovoljstva: angažovanost, zadovoljstvo podsticanjem i pruženim mogućnostima, rukovodstvo, zadovoljstvo mogućnostima za razvoj zaposlenih i zadovoljstvo vrednostima, u obliku tvrdnji sa petostepenom Likertovom skalom slaganja.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 100 ispitanika, a rezultati su obrađeni u procentima. Prikazani su stavovi ispitanika na osnovu ocena stanja u navedenim oblastima. Većina ispitanika se složila da bi organizaciju u kojoj radi preporučila kao dobro mesto za rad, iako su sa druge strane odgovori bili različiti kada je u pitanju motivacija zaposlenih da rade i više nego što se od njih to zahteva. Većina odgovora je bila pozitivna, ali kad aje u pitanju motivacija zaposlenih da rade više nego što se to od njih zahteva, odgovori su različiti. 20 ispitanika se uopšte ne slaže, 55 ispitanika se ne slaže, 10 ispitanika niti se slaže niti se ne slaže, zatim sa slažem se odgovorilo je 10 ispitanika, i na kraju 5 ispitanika se u potpunosti slaže da su ipak motivisani za dodatni rad.

Cilj rada je da prikaže rezultate istraživanja kojima se nastoji otkriti koji su to segmenti posla kojima su zaposleni više/manje zadovoljni. U ovom slučaju je to segment angažovanosti. Iz toga proizilazi da većina radnika ne želi da radi prekovremeno i nema dovoljno motivaciju iako su zadovoljni svojim poslom i rukovodiocima. S obzirom da su porudžbine kompanije nekad prevelika, zahtevaju više vremena i rada nego inače, loša ocena angažovanosti može dovesti do ozbiljnog problema u kompaniji Unimet. Svaki posao će u nekom trenutku zahtevati da radnici ostanu posle radnog vremena u periodima kada je visoka sezona i kad postoji važan projekat koji je potrebno realizovati. Zbog toga treba obratiti pažnju na motivaciju, očekivanja zaposlenih i njihovu percepciju, da li će i šta dobiti ako obave svoj deo posla, kako će se njihov radni učinak vrednovati.

### 7.1 Diskusija rezultata i uzrok problema

Najslabija karika u preduzeću je angažovanost. Da bi uvideli uzrok problema, primenićemo tehniku 5Why.

1. Zašto? Zaposleni nisu motivisani da rade više nego što treba.
2. Zašto? Zaposleni ne žele da rade duže od 8h
3. Zašto? Nisu spremni da troše energiju i vreme
4. Zašto? Nisu dovoljno plaćeni za posao koji obavljaju
5. Zašto? Sistem nagrađivanja nije dobar, skoro da i ne postoji

Ustanovljen je uzrok problema-sistem nagrađivanja.

### 7.2. Predlog rešenja problema

Zaposleni su motivisani kada imaju doživljaj pravedne raspodele nagrada i kada su plaćeni za posao koji obave. Kako bi Unimet uspešno poslovao, mora da pronađe optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene. Materijalni podsticaj će pružiti uspostavljanjem sistema nagrađivanja koji će se

temeljiti na bazi bonusa i dodataka za prekovremeni rad. Uvođenjem sistema, struktura plate bi izgledala:

**Novčana nadoknada=fiksni deo zarade + varijabilni deo**

Fiksni deo zarade je osnovna zarada ugovorena Ugovorom o radu, a varijabilni deo je stimulativna zarada koja je povezana sa radnim učinkom i rezultatima na kraju meseca. Varijabilni deo bi činile sl. Komponente:

**INDIVIDUALNI BONUS**-dobijaju radnici koji uspeju u određenom vremenskom periodu da naprave i isporuče onoliko proizvoda koliko je potrebno, bez škarta i dodatne dorade.

**TIMSKI BONUS**-isplaćuje se za ostvarene rezultate celom timu, ne uzimajući u obzir njihov pojedinačan učinak. Dobijaju ga svi zaposleni koji rade na istom projektu i postignu planirani nivo proizvodnje u planiranom vremen. Prednost ovakve vrste bonusa se ogleda u građenju timskog duha.

**BONUS ZA PRISUTNOST**-dobijaju radnici koji su redovni na poslu, motivisani da rade dva-tri sata duže i kojima nije problem da rade treću smenu kada je neophodno. Ovim bonusom se nagrađuju svi zaposleni, koji su, uprkos teškim uslovima, spremni da se žrtvuju i daju svoj maksimalni doprinos.

**DODATAK ZA PREKOVREMENI RAD**-deo uvećanja zarade za rad duži od punog radnog vremena.

Ovim sistemom bi se na direktan način nagrađivao nadprosečan učinak zaposlenih, stimulisao bi zaposlene i njihovo ponašanje koje doprinosi profitu kompanije. Na osnovu toga ko dobija varijabilni deo zarade, zaposleni dobijaju povratnu informaciju koliko je ko bio uspešan i na osnovu toga mogu da izvrše korekcije u svom budućem radu u cilju postizanja boljih rezultata. Stimulativan deo je veoma važan motivator i većina zaposlenih podržava ovakav sistem jer ga smatraju pravednim.

Bonusi treba da budu samo nadogradnja na osnovnu zaradu i prilika da bilo koji pojedinac ostvari finansijsku kompenzaciju za prebačaje koje je ostvario u odnosu na postavljene ciljeve. Tako da i oni koji su zadovoljni svojim platama i oni koji nisu, imaju šansu da direktno utiču na zaradu koju ostvaruju u određenom vremenskom periodu. Novi sistem nagrađivanja značajno bi doprineo Unimetu pojačano angažovanje zaposlenih, efikasan rad i ostvaren nivo proizvodnje, a radnici bi zauzvrat dobili nagradu za postizanje rezultata.

## 8. ZAKLJUČAK

Na osnovu sprovedene ankete i uočenog nedostataka motivacije, Unimet nastoji da razvije novi sistem nagrađivanja koji će podstaći radnike na maksimalno angažovanje.

Kada kupac Unimeta poruči velike količine nekog proizvoda, proizvodnja treba da bude neprekidna i podrazumeva konstantno angažovanje ljudi, alata i mašina. Tada produktivnost i uspeh novog projekta zavisi od stepena motivisanosti zaposlenih. Da bi povećao motivisanost zaposlenih, Unimet uvodi sistem nagrađivanja koji obuhvata novac, koji se daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad.

Cilj nagrađivanja jeste usklađivanje individualnih interesa zaposlenih i strategijskih ciljeva kompanije. Najvažniji instrumenti nagrađivanja su materijalne i nematerijalne nagrade. Najznačajnija materijalna nagrada jeste novac. Iz tog razloga, Unimet menja strukturu plate i zaposlenima se, osim fiksnog dela plate, isplaćuju i bonusi kao deo varijabilne zarade kada postignu postavljeni cilj, ostvare dobre rezultate rada i pokažu natprosečno zalaganje na poslu.

Sprovedenim istraživanjem je potvrđena glavna hipoteza da zadovoljstvo i motivacija zaposlenih utiče na uspeh i poslovanje preduzeća. Iz datih odgovora, jasno je da motivacija zaposlenih da rade više nego što se od njih to zahteva, pokreće pitanje ukupnog zadovoljstva i značajno utiče na uspeh preduzeća.

Ukoliko zaposleni nisu motivisani, nisu produktivni, efikasni i ne obavljaju svoj posao u skladu sa interesima kompanije. Da bi ona uspešno poslovala, mora pronaći način na koji će motivisati radnike i uspostaviti dobar sistem kojim će svi biti zadovoljni.

## 9. LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Ryan, R., Deci, E., Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, University of Rochester, 2000., <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>, (14.08.2017. 20č30min)
- [3] Damjanović, M., Menadžerska revolucija, Zavod za udžbenika i nastavna sredstva, Beograd, 1990
- [4] Northouse, P., Liderstvo – teorija i praksa, Data status, Beograd, 2008

### Kratka biografija:

**Bojana Lončar**, rođena u Novom Sadu 1992. godine, odbranila je diplomski rad „Projekat info student“ na Fakultetu tehničkih nauka 2015. godine, a iz master rada je obradila temu „Istraživanje zadovoljstva i motivacije zaposlenih na poslu“.