

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U MOTIVICIJI ZAPOSLENIH

THE ROLE OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN MOTIVATION OF EMPLOYEES

Ivana Ilic⁹⁷
Kristina Spasic⁹⁸

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.299>

Sadržaj: *Zaposleni predstavljaju najvredniji deo svake organizacije, stoga je njihovo motivisanje jedan od najznačajnijih aspekata MLJR. Glavni ciljevi ovog rada se odnose na razmatranje niza pitanja povezanih sa MLJR: identifikovanje i razumevanje faktora koji motivišu zaposlene ali i koji činioci utiču na zadovoljstvo na radu. Korišćen je metod kvalitativnog istraživanja, koji je korišćen za obavljanje intervjua sa zaposlenima radi boljeg razumevanja šta je to što motiviše zaposlene ali i koje motivacione strategije mogu biti korišćene u tu svrhu.*

Ključne reči: *Upravljanje ljudskim resursima, motivacija, strategije motivacije, zaposleni.*

Abstract: *Employees are the most valuable part of any organization, so one of the most important role of HRM is to motivate them. The main objectives of this study are to discuss a range of issues that are connected with the HRM, such as to identify and understand factors that truly motivates employees, and what factors affect job satisfaction. The method used in this research is qualitative research, it is used to conduct interviews with employees for the purpose of better understanding what drives employee motivation and what motivating strategies could be used in that purpose.*

Keywords: *Human resource management, motivation, motivating strategies, employees.*

1. UVOD

Motivacija je bitan element svih sfera čovekovog života, pa i njegovog radnog angažovanja, a nivo motivacije zaposlenih ima presudan uticaj na kvalitet obavljanja posla. Predmet rada je istraživanje uloge i značaja menadžmenta ljudskih resursa (dalje MLJR) u motivaciji zaposlenih kao i njihova praktična primena. Glavni ciljevi ovog rada se odnose na razmatranje pitanja vezanih za identifikovanje i razumevanje faktora koji motivišu zaposlene, ali i činioca koji utiču na zadovoljstvo na radu.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Obzirom da oblast MLJR karakteriše dinamičan razvoj te teoretska i praktična znanja brzo bivaju prevaziđena, jedno je sigurno - ljudski resursi nisu tek prost zbir zaposlenih, već se pod njima "podrazumevaju ukupni ljudski potencijali: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive

⁹⁷ Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Jove Ilića br. 154, 11010 Beograd, Srbija

⁹⁸ Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Trg Kralja Aleksandra Ujedinitelja br. 11, 18105 Niš, Srbija

sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično" [1]. MLJR se odnosi na sve aktivnosti menadžmenta u kontekstu označavanja određenog pristupa upravljanju ljudima i njihovim radnim potencijalima, to je strategijski pristup upravljanju najvrednijim resursima jedne organizacije - zaposlenima. Da bi organizacija ostvarila poslovne ciljeve, MLJR pre svega treba da identifikuje potrebe i suštinski shvati ponašanja zaposlenih, pa na osnovu njih kreira strategije za podizanje efektivnosti rada.

2.1. ULOGA MLJR U UPRAVLJANJU MOTIVACIJOM ZAPOSLENIH

Pojam motivacije se vezuje za latinsku reč: movere odnosno pomeranje i najgrublje može da se opiše kao ciljno usmereno ponašanje imajući u vidu da su ljudi motivisani u situacijama kada nakon preduzete akcije očekuju ostvarenje cilja i nagradu koja će zadovoljiti njihove potrebe "Radna motivacija se pokazala kao jedna od najznačajnijih pretpostavki efektivnosti rada i dostizanja zadatih ciljeva kako pojedinaca tako i cele organizacije" [2]. Uloge MLJR u kontekstu motivacije zaposlenih se prevashodno odnose na planiranje i selekciju, pružanje jasnih i pravovremenih informacija i obaveštenja zaposlenima, upravljanje njihovim karijerama, praćenje i vrednovanje njihovog radnog učinka, odabir odgovarajućih motivatora identifikovanjem motiva zaposlenih da bi bilo kreirano podsticajno radno okruženje gde će njihove sposobnosti biti iskorišćene u punom kapacitetu, ali i omogućavanje zaposlenom vremena za sebe, lične obaveze i organizovanje vremena.

3. ANKETA

Osnovni skup za anketiranje zaposlenih obuhvatio je 29 korisnika interneta, koji su odgovorili na 16 anketnih pitanja. Podaci su sakupljeni putem elektronske pošte. Učešće u anketi je bilo anonimno, jedini uslov za učestvovanje bio je da su ispitanici zaposleni.

1. Prvo pitanje iz ankete se odnosilo na pol ispitanika. Učestvovalo je njih 29, od toga 19 žena ili 66% i 10 muškarca ili 34%.
2. Odgovori na drugo pitanje govore da je 24 ispitanih ili 83 % menjalo mesto zaposlenja, dok je njih 5 ili 17% odgovaralo sa pozicije svog prvog radnog mesta.
3. Slika nivoa obrazovanja ispitanika je sledeća: njih 10 ili 34% ima zvanje mastera, osnovne akademske studije završilo je njih 13 ili 45%, visoku školu ima njih dvoje ili 7% dok je njih 4 ili 14% sa srednjoškolskim obrazovanjem.
4. Ispitanici su mladi i srednjih godina, sledeće strukture: 27, 28, 35, 36, 38 i 40 godina imao je po jedan ispitanik; 29, 30, 34, 37, 41 i 42 godine su godine starosti koje su imala po dva ispitanika; 3 ispitanika su bili starosti 33 godine; po 4 ispitanika je imalo 31 odnosno 32 godine.
5. Peto pitanje istražuje stepen motivisanosti trenutnim radnim mestom, odnosno zadovoljstvo zaposlenih uslovima rada. Najveći broj ispitanih, njih 10 ili 34% je u velikoj meri zadovoljno; njih 6 ili 21% je umereno zadovoljno što ukazuje na značajan prostor za rad na podizanju radne motivacije velikog broja ispitanika, malo zadovoljstvo se beleži kod 5 ispitanika ili 17%; donekle je zadovoljno njih 4 odnosno 14%, a isti broj ispitanih se izjasnio kao nimalo zadovoljni. Od velikog je značaja da radna organizacija uoči motivaciju kao delotvorno sredstvo za upravljanje potencijalima zaposlenih. Treba naglasiti da je zadovoljstvo zaposlenih uslovima rada vrlo jak motivator jer proističe iz pozitivne percepcije radnog zadatka i ukupnih uslova

rada. Obzirom da vreme provedeno na poslu obuhvata veliki deo dana važno je da se zaposleni u okviru radnog okruženja oseća ugodno i da ga ono dodatno motiviše.

6. Šesto pitanje se bavi istraživanjem da li ispitanici imaju priliku da svakoga dana na radnom mestu rade ono u čemu su najbolji. Najveći broj njih 9 ili 31% smatra da u velikoj meri svakodnevno obavljaju poslove u kojima su najbolji, ali zato neznatno manji broj njih 7 ili 24% smatra da se njihovi najbolji potencijali svakodnevno koriste tek donekle, dok se za njih 6 ili 21% takva prilika ukazuje u umerenoj meri. Pet ispitanika odnosno 17% smatra da se u okviru svakodnevnih radnih zadataka malo koriste njihove najbolje veštine, dok njih 2 ili 7% smatra da se ne koriste nimalo, što njihovim organizacijama otvara široke mogućnosti za poboljšanje ovog aspekta.

7. U okviru sedmog pitanja se razmatra da li se na poslu mišljenje ispitanika uzima u obzir. Mišljenje najvećeg broja, njih 10 ili 34% se u velikoj meri uzima u obzir dok 8 ili 28% njih smatra da se to dešava u umerenoj meri. Više od polovine ukupnih odgovora pripada pozitivnom delu spektra što znači da njihove organizacije uzimaju u obzir i uvažavaju stavove zaposlenih od kojih mogu mnogo saznati o njihovom shvatanju i pristupu poslu, ali i dobiti korisne predloge. Uzimanjem u obzir mišljenje zaposlenih MLJR pokazuje da ih ceni. Jednak broj ispitanika, njih 5 odnosno 17% smatra da se njihovo mišljenje donekle ili malo uzima u obzir što je alarm njihovim organizacijama da nešto nije u redu sa aspekta motivacije ka radu, njihov MLJR mora dodatno da se angažuje kako se zaposleni ne bi osećali isključivo kao puki izvršioци radnih zadataka. Jedan ispitanik ili 3% smatra da se njegovo mišljenje nimalo ne uzima u obzir, a sve dok se njegov glas ne čuje on se neće osećati delom svog radnog okruženja.

8. Osmo pitanje istražuje da li zaposleni ima osećaj da je njegov posao važan uzimajući u obzir misiju njegove kompanije. Misija i ciljevi organizacije moraju biti u saglasnosti sa ciljevima zaposlenog jer jedino kada se on identifikuje sa organizacijom doživljavajući je kao svoju drugu kuću biće i motivisan za rad, odnosno ako se ne identifikuje teško će se uklopiti i slabiće njihova radna motivacija. Najveći broj ispitanika, njih 9 ili 31% umereno doživljava svoj posao važnim, kao i njih 8 ili 28% koji taj doživljaj imaju u velikoj meri. Posebno je značajno da organizacija pri definisanju misije ima u vidu vrednosti sa kojima zaposleni mogu lako da se identifikuju, da lične vrednosti prepoznaju u njoj što će ih emotivno vezati, jer ravnodušnost zaposlenih prema misiji organizacije svakako predstavlja loš znak za MLJR. Isti broj ispitanika, njih 5 ili 17% se izjasnio da svoj posao spram misije organizacije smatraju važnim malo, odnosno nimalo, što signalizira na lošu vezu radnika i organizacije u smislu nedovoljno jake organizacione kulture a to je prilika MLJR za rad na vezivanju i poistovećivanju zaposlenih sa motivima i vrednostima radne organizacije. Važnost svog posla u odnosu na misiju organizacije njih dvoje ili 7% prepoznaje donekle.

9. Deveto pitanje istražuje da li menadžment ima komunikaciju sa zaposlenima na temu njihovog profesionalnog napredovanja i razvoja. Najveći broj ispitanika, njih 9 ili 31% imali su ovu vrstu komunikacije u umerenoj meri, MLJR treba uvek da ima na umu da komunikacija, a naročito ona koja se tiče profesionalnog napredovanja i razvoja, određuje stav radnika prema radnom zadatku, ali i čitavoj organizaciji. Jednak broj ispitanika, njih 5 ili 17% izjasnili su se da su komunikaciju sa MLJR na temu napredovanja imali u velikoj meri, odnosno donekle - ovde treba naglasiti značaj toga da zaposleni dobro razumeju mehanizam razvoja karijere koji vodi sigurnosti i povećanju kompetentnosti i samostalnosti u radu, ali i načine komuniciranja po tom pitanju. U okviru negativnog dela skale se izjasnilo 9 ispitanika, 14% njih je komunikaciju sa MLJR vezano za razvoj karijere imao malo, 21% nimalo, a upravo su nepostojanje komunikacije ili neadekvatan način komuniciranja najčešći uzroci nezadovoljstva radnika.

10. Da li organizacija pruža osećaj sigurnosti zaposlenom je tema desetog pitanja. Najveći broj, njih 9 ili 31% u velikoj meri oseća sigurnost koje mu pruža rad u organizaciji, to ukazuje na visok stepen poverenja između organizacije i zaposlenih što je odlika dobrih i jakih poslodavca. Sigurnost koju pruža radno mesto 8 njih ili 28% doživljava umereno, a njih 5 ili 17% donekle što je razumljivo s obzirom na to da sigurnost radnog mesta u organizaciji nije nešto apsolutno zagarantovano. Ovu vrstu sigurnosti malo oseća njih 4 ili 14% dok je njih 3 ili 10% ne oseća nimalo, iako iz ugla motivacije radnika sposobnost organizacija da im omogući osećaj sigurnosti ima veliki značaj.

11. Jedanaesto pitanje istražuje da li zaposleni koji se više zalažu na poslu, više i zarađuju. Najveći broj, njih 8 ili 28% smatra da to nimalo nije slučaj, mada bi pravi put trebalo da bude onaj gde učinak vodi do nagrada, a posledično i zadovoljstva što podiže motivaciju. Povećano zalaganje tek umereno vodi višoj zaradi smatra njih 7 ili 24%, dok njih 6 ili 21% smatra da je to donekle slučaj. Da bi organizacija stavila u jasan odnos zalaganje i zaradu najbolje je da to demonstrira konkretnim primerima koji će se ustaliti i postati praksa. Zalaganje na poslu i zaradu srazmerno tome u velikoj meri prepoznaje njih 4 ili 14%, dok njih 2 ili 7% smatra da povećano angažovanje nije u korelaciji sa povećanom zaradom.

12. Dvanaesto pitanje istražuje da li pružanje dobrih radnih rezultata vodi ka mogućnosti za dodatnim usavršavanjem i napretkom. Napredovanje u organizaciji je svakako snažan motivator jer daje mogućnost za ostvarivanje aktuelnih i nekih budućih ciljeva i potreba što u velikoj meri njih 9 ili 31% ispitanih postiže putem dobrih radnih rezultata. Umereno ovaj odnos prepoznaje njih 6 ili 21% što govori o njihovim organizacijama koje radnicima u određenoj meri nude mogućnost razvoja potencijala i veština kao nagradu za postignute rezultate, jer se i ona razvija srazmerno tome. Dobri radni rezultati njih 3 ili 10% vode ka mogućnosti za dodatnim usavršavanjem, za 4 ispitanika ili 14% ta uzročnopsledična veza je malo, a za njih 7 ili 24% nimalo verovatna. Treba napomenuti da napredovanje nije uvek u korelaciji sa ostvarenim rezultatima jer postoje organizacije u kojima ovaj faktor motivacije nije dovoljno vrednovan i tamo se ono odvija stihijski i bez jasno definisanih parametara.

13. Trinaesto pitanje istražuje da li zaposleni prepoznaje mogućnosti za razvoj u okviru svoje organizacije. Najveći broj njih 8 ili 28% u velikoj meri identifikuje takve mogućnosti u okviru rane organizacije, a njih 7 ili 24% to čini umereno, ovde treba napomenuti da je želja za profesionalnim razvojem jak motivator. Tek jedan ispitanik donekle prepoznaje mogućnost razvoja, dok za jednak broj njih 6 ili 21% malo odnosno nimalo ne postoji takva mogućnost, ovakvi odgovori mogu biti posledica iskustva da se u okviru organizacije podstiče razvoj pogrešnih ljudi što demotiviše.

14. Četrnaesto pitanje se bavi doživljajem zaposlenih vezano za to da li MLJR dovoljno ulaže u njihovu edukaciju i usavršavanje. U velikoj meri njih 6 ili 21% prepoznaje napore MLJR na polju podsticanja usavršavanja veština zaposlenih; umereno te napore prepoznaje 3 ili 10% ispitanika što daje ukupno 9 ispitanih koji su se izjasnili u pozitivnom delu skale. Aktivnosti u cilju podizanja veština i kompetencija radnika njih 9 ili 31% donekle prepoznaje. Ulaganje MLJR u edukaciju i usavršavanje veština i talenata njih 6 ili 21% prepoznaje malo, a nimalo njih 4 ili 17%. Ukoliko nemaju šansu za sticanjem novih poslovnih veština, zaposleni će se nakon što primene na radne zadatke svo svoje umeće osećati manje motivisanim. Ova situacija će dalje voditi smanjenju lojalnosti, što može otvoriti put za traženje novog radnog mesta.

15. Petnaesto pitanje istražuje da li zaposleni prepoznaju vezu dobro osmišljenih načina motivacije sa podizanjem nivoa inovativnosti i kreativnosti. Najveći broj anketiranih, njih 19 ili 66% u velikoj meri prepoznaje vezu dobro osmišljenih načina motivacije i nivoa

inovativnosti i kreativnosti zaposlenih u okviru svoje organizacije, što govori o tome da visoko motivisan zaposleni rado i često koristi svoje talente i kompetencije u svrhu postizanja radnih ciljeva. Dobro osmišljene načine motivacije koji podstiču kreativnost i inovativnost donekle prepoznaje 3 ili 10% ispitanika, dok njih dvoje ili 7% ovu vezu percipira umereno što pruža mogućnost MLJR da aktivnije rade na razvijanju talenata zaposlenih, koji treba da se razvijaju zajedno sa čitavom organizacijom. Spregu dobro osmišljenih načina motivacije i podizanja nivoa inovativnosti i kreativnosti njih 2 ili 7% uviđa malo, odnosno nimalo njih 3 ili 10%, verovatno jer u okviru njihove organizacije ne posmatraju razvoj ovih veština zaposlenih kao strategijski resurs, koji je neophodno podsticati i angažovati.

16. Šesnaesto pitanje ispituje da li zaposleni prepoznaju aktivnosti MLJR da zaposlenima učine radne zadatke privlačnijim? Zadovoljan zaposleni je predan radu, lojalan, odgovoran i produktivan, a to mu treba omogućiti i kreiranjem zadataka na taj način da ne budu jednolični i bez izazova. Najveći broj ispitanih, njih 9 ili 31 % tek donekle prepoznaje napor MLJR da radne zadatke kreiraju na inspirativan i podsticajan način. U velikoj meri ove napore prepoznaje 4 ili 17% ispitanika što govori o tome da oni imaju adekvatne radne izazove u okviru radne organizacije. Izazovne poslovne zadatke u svom radnom okruženju umereno percipira 3 ili 10% ispitanika, što govori da njihovi poslovi nisu jednolični ali da ima prostora za poboljšanje. Menadžment mora biti pažljiv u planiranju radnih izazova, jer osim što su atraktivni oni moraju biti i dostižni da se ne bi postigao kontraefekat demotivacije zaposlenih nemogućnošću da ostvare ciljeve. Možda je i navedeno jedan od razloga koji su 7 ili 24% ispitanih naveli da se izjasne da napore MLJR da zadatke učine privlačnijim malo prepoznaju, odnosno njih 6 ili 21 % nimalo.

4. ZAKLJUČAK

Za MLJR je specifično da osim što su srce razvoja organizacije oni obavljaju kompleksan posao koji zahteva posedovanje znanja i iskustava iz mnogih oblasti kao što su psihologija ličnosti, pedagogija, andragogija ili sociologija rada kao i njihovu konstantnu nadgradnju. Sprovedeno istraživanje pokazuje da s obzirom na to da se široki spektri različitih motivatora zaposlenih ne mogu zadovoljiti na jedan univerzalan način, izbor MLJR u smislu izbora sistema motivisanja zaposlenih, zavisiće od načina na koji su uočene njihove potrebe i problemi sa kojima se susreću. Gotovo jednak broj ispitanika je u pozitivnom smislu odgovorio da koliko će zaposleni biti radno motivisani, kolika će biti njihova produktivnost i kvalitet samog rada, zavisiće od odnosa sa MLJR, dok druga polovina ne deli to mišljenje što je potencijalni izvor problema na relaciji MLJR-zaposleni. Motivacija zaposlenih jeste dugoročan proces ali MLJR ima veliki izbor mogućnosti za motivisanje radnika u cilju ulaganja dodatnih napora, veština i talenata da bi se postigli predviđeni poslovni ciljevi organizacije, što veliki deo ispitanika prepoznaje i vrednuje. Zaključak sprovedenog istraživanja jeste da će radnici pružiti svoj puni radni potencijal srazmerno tome koliko im MLJR omogući izazovno radno okruženje u okviru koga će moći da izraze svoje sposobnosti, a ulaganjem u razvoj radnika i poštovanjem njihovih potreba, kao i pružanjem mogućnosti za sticanje novih poslovnih veština i adekvatnim vrednovanjem zalaganja, MLJR će postići njihovu visoku motivisanost i lojalnost. Analizom dobijenih rezultata moguće je odrediti predlog za održavanje motivacije radnika na visokom nivou - imajući u vidu da nivo motivacije radnika varira (u toku dana, godine, pa i u toku obavljanja istog zadatka), održavanje nivoa motivacije konstantnim se može postići putem čestih ispitivanja nivoa zadovoljstva radnika, radionica, karijernih savetovanja ili individualnih razgovora i konsultacija.

LITERATURA

- Marušić, S. (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima* 4. izd. Zagreb, ADECO.
- Varga, M. (2011), *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Tehnička škola, Čakovec, pp. 7.
- Lukić, T. (2014) *Uticaj edukacije i organizacione kulture na kreativnost i inovativnost*, doktorska disertacija Univerzitet Singidunum Departman za posleddiplomske studije i međunarodnu saradnju, pp. 150., Beograd.
- Bilton K. (2010), *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, pp. 28.
- Carrell.M., Elbert.N.,Hatfield.R.,(2000) *Human Resource Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*, (sixth Edition). London: Dryden Press-a division of Harcourt College Publishers.
- Bahtijarević–Šiber F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, pp. 615.
- Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, pp. 499.
- Miljković.S, (2007). autorski tekst: *Motivacija zaposlenih i modifikovanje ponašanja u zdravstvenim organizacijama*, Acta Medica Medianae, Niš, pp. 57.
- Armstrong.M, (2001). "A Handbook of Human resource Management Practice", (8th Edition), London: Kogan Page.