



## MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U SRBIJI

### EMPLOYEE MOTIVATION IN SERBIA

Dario Šalić, Danilo Golijanin, Slavko Alčaković

Univerzitet Singidunum, Poslovni fakultet u Beogradu, Danijelova 32, Beograd, Srbija

#### Apstrakt:

Motivacija zaposlenih postala je neizbežan faktor u stvaranju lanca vrednosti svake firme. Pojedini menadžeri smatraju da je motivacija proces zadovoljenja individualnih potreba zaposlenih gde pretpostavljaju da svaki zaposleni ima tenziju jer mu nije zadovoljena neka potreba i da bi kao posledica zadovoljenja te potrebe motivacija bila očekivan ishod. Kako bi se odgovorilo na pitanje zašto neki ljudi jure karijeru, neki gomilaju materijalna bogatstva, zašto žele da budu deo organizacije ili individualci koji žele priznanje i utiču na druge, moramo da shvatimo da nisu svi ljudi isti, zbog toga ne postoji šablon po kome bi se mogli motivisati. Upravo takva kompleksnost ljudske prirode, različitost u potrebama i željama, poslužila je teoretičarima da imaju drugačije poglede na ljudsku prirodu, i kasnije razviju različite teorije o motivaciji zaposlenih. Ove teorije poslužile su kao inspiracija mnogima da svoje zaposlene, njihove potrebe i želje, bolje razumeju, samim tim i omoguću pravu motivaciju. Prošla su vremena kada je plata bila dovoljan faktor da motiviše radnika za obavljanje posla. Menadžeri koji planiraju da povećaju produktivnost svojih zaposlenih, suočavaju se sa teškim pitanjem: kako motivisati zaposlene da usmere svoju energiju, znanje, veštine i sposobnosti da bi se ostvarili ciljevi organizacije? Autori u ovom radu istraživali su koliko su zaposleni u Srbiji zadovoljni motivacijom koju im pružaju njihovi nadređeni na poslu, kao i koja teorija motivacije je najprisutnija u Srbiji.

#### Ključne reči:

motivacija, teorije motivacije, zaposleni, menadžeri, poslovna organizacija.

### 1. UVOD

Strategije kao što su smanjenje troškova i diferencijacija, u funkciji zaposlenih, uvek su se trudile da iskoriste pojedinca i njegov potencijal najbolje što su mogli. Kao posledica, radnici su bili nemotivisani i odustajali su od posla. Na zaposlene se gledalo isključivo kao na radnu snagu, koji ukoliko nezadovoljni stanjem na poslu, mogli su da naškode firmi kroz štrajkove i razne proteste u vidu smanjene produktivnosti, negativnog publiciteta i nepotrebnih troškova. Uvidevši sa kakvim problemom se suočavaju, menadžeri su bili prinuđeni da promene svoj način razmišljanja i svoje zaposlene više uključe u kreiranje lanca vrednosti firme.

Danas zaposleni predstavljaju jedan od osnovnih generatora konkurentne prednosti (Porter, 2007). Pristup motivisanju zaposlenih menjao se sa promenama stavova koje su vlasnici i menadžeri imali prema radu i ljudima u organizaciji. Klasični pristup zasnovan na uverenju da su zaposleni samo resursi koje treba uključiti u procese rada, pretpostavlja da zaposleni po-

#### Abstract:

Employee motivation has become an inevitable factor in creating value chain in every company. Some managers believe that motivation is a process aimed at satisfying individual needs of employees assuming that every employee is stressed when his/her needs are not satisfied. Therefore, motivation plays the crucial role in achieving so. In order to determine why some people pursue successful careers, others accumulate material wealth, why they wish to be part of an organization or individuals who seek recognition and want to influence others; we need to be aware of the fact that all the people are the same. Therefore, there is no common motivation pattern to be applied to everyone. Such complexity of human nature, differences in needs and wishes, has triggered theoreticians to perceive human nature differently, and to develop various theories of employee motivation. Such theories have enabled numerous employers to better understand the needs and wishes of their employees, and thus assume the appropriate approach to motivation. The salary is no longer a key factor for employee satisfaction and efficiency. If managers plan to increase employee productivity, they will need to provide an answer to a difficult question: how to motivate employees to direct their energy, knowledge, skills and abilities towards achieving the desired goals of an organization. The authors attempt to examine how much are employees in Serbia satisfied with motivation provided by their superiors, as well as to determine the most prominent motivation theory in Serbia.

#### Key words:

motivation, theory of motivation, employee, managers, business organization.

seduju odgovarajuću kvalifikaciju za dobro obavljanje posla i povećanje produktivnosti a da za uzvrat dobijaju odgovarajuću nadnicu za obavljen posao. Za razliku od klasičnog, savremeni pristup, zasniva se na uverenju da su ljudi u organizaciji kapital na kojem se izgrađuje diferentna prednost organizacije u odnosu na druge. Ova dva pristupa poslužila su da se teorije motivacije klasifikuju u dve grupe: rane teorije motivacije i savremene teorije motivacije (Petković, 2008).

U prvom delu ovog rada biće detaljno objašnjene teorije motivacije, njihove pozitivne i negativne strane, kao i integrativni model motivacije kao sveobuhvatni model prethodno navedenih teorija.

U drugom delu autori su pisali o kulturološkim razlikama među zaposlenima i njihov uticaj na istraživanje teorija motivacije zaposlenih u svetu.

Na kraju, pod pretpostavkom da Srbija ima drugačije motivatore zbog specifičnosti svoje kulture, istraživali smo koja teorija motivacije bi bila najprikladnija za srpskog radnika, ali i da li su zaposleni u Srbiji zadovoljni kako ih njihovi menadžeri motiviše.



## 2. TEORIJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

U knjizi „Organizaciono ponašanje“, Mirjana Petrović klasifikuje teorije motivacije po uzoru na klasični, odnosno savremeni pristup motivisanja zaposlenih. Prva grupa teorija, koju je ona nazvala „teorije sadržaja i potreba“, bazira se na klasičnom pristupu koji zaposlene gleda samo kao resurs koji treba uključiti u proces rada. One sugerišu na zaključak da su nezadovoljene potrebe ljudi osnovni motivator koji ih pokreće na akciju. U ovu grupu spadaju teorije poput Maslovljeve hijerarhijske potreba, Herzbergova motivaciono-higijenska teorija, Alderferova ERG teorija i Mek Lilendova teorija potreba. Drugu grupu, koju naziva „teorije procesa“ čine: teorija postavljanja ciljeva, teorija jednakosti i teorija očekivanja. Ova grupa zasniva se na savremenom pristupu i uslovljena je biheviorističkim i kognitivnim mehanizmima, odnosno prati međuljudsko ponašanje. U nastavku rada je predstavljeno detaljno objašnjenje svake motivacije pisano u knjizi „Organizaciono ponašanje“ (Petković, 2008, str. 80-94).

**Teorije sadržaja – Maslovljeva hijerarhija potreba** je jedna od najpoznatijih motivacionih teorija, zasniva se na hijerarhiji pet primarnih potreba koje se hijerarhijski zadovoljavaju. Te potrebe su fiziološke (voda, hrana, sklonište), potrebe sigurnosti (fizička i emocionalna sigurnost i zaštita), društvene potrebe (osećaj pripadnosti, ljubav, prihvatanje od strane drugih, prijateljstvo), potrebe za poštovanjem (status u društvu, priznanja i pažnja okoline) i potrebe samoaktuelizacije (razvoj, napredovanje). Ove potrebe Maslov je podelio u dve grupe: potrebe nižeg reda (fiziološke i sigurnost) i potrebe višeg reda (socijalne, poštovanje, samoaktuelizacija). Razlika je u tome što se potrebe nižeg reda zadovoljavaju spoljnim mehanizmima (plata, ugovori, itd.), a potrebe višeg reda unutrašnjim mehanizmima (stavovi, vrednosti, percepcija, očekivanja i slično). Ova teorija sugerise da kada se jedna potreba zadovolji ona prestaje da bude motivator i ulogu motivatora preuzima sledeća nezadovoljena potreba. To znači da menadžeri moraju da znaju na kom hijerarhijskom nivou zadovoljenja potreba se nalaze njihovi zaposleni kako bi mogli da ih motivišu.

**ERG teorija (Alderferova teorija)** se oslanja na Maslovljevu hijerarhiju potreba. Petković je analizirala Alderferovu teoriju i uvidela da je on, oslanjajući se na Maslovljevu teoriju potreba, modifikovao pet potreba. Alderfer je smatrao da postoje tri vrste osnovnih potreba: egzistencijalne (materijalne potrebe neophodne svakom čoveku da živi), potrebe povezanosti (svaki čovek ima potrebu da komunicira i razmenjuje svoje ideje i stavove sa drugima, neguje međuljudske odnose) i na kraju potrebe razvoja (predstavljaju potreba za ličnim razvojem, usavršavanjem i ličnim napredovanjem). Ne samo što je smanjio broj potreba sa pet na tri, on je ukinuo i hijerarhiju po kojoj su se zadovoljavale te potrebe tvrdeći da je moguće istovremeno zadovoljiti više potreba i ne mora se voditi računa o tome kojim redosledom se zadovoljavaju potrebe.

**Motivaciono-higijenska teorija (Herzbergova teorija)** je kreirana na osnovu Herzbergovog stava prema zaposlenima, tj da njihov uspeh zavisi isključivo od njihov samih, tačnije od individualnog stava prema poslu. On je zato anketirao grupu zaposlenih i pitao ih šta očekuju od svog posla. Tražio je od zaposlenih da mu do detalja opišu situacije kada se osećaju dobro a kada loše dok obavljaju svoj posao. Faktori koji su pozitivno uticali su bili povezani sa satisfakcijom i nazvao ih je motivacionim faktorima (dostignuća, priznanja, priroda posla, odgovornost, napredak i slično). Faktori koji su negativno uticali, kao što su politika kompanije, kontrola, međuljudski odnosi i uslovi rada na poslu, predstavljali su radnu situaciju i zbog toga ih je nazvao higijenskim faktorima. Po njemu oni deluju kao

preventiva, odnosno sprečavaju nezadovoljstvo. Higijenskim faktorima može da se spreči nezadovoljstvo, ali ne i da se poveća satisfakcija. Po Marijani Petković problem ove teorije je taj što su rezultati istraživanja zavisili isključivo od trenutnog raspoloženja zaposlenih, i zbog toga oba faktora mogu imati uticaja, ali samo ako zaposleni nije neraspoređen, jer u takvoj situaciji ni motivacioni faktor neće povećati satisfakciju zaposlenig.

**Mek Lilendova teorija potreba** se fokusira na tri vrste potreba: moć, dostignuća, udruživanje. Potreba za moći predstavlja želju za uticajem i kontrolom nad drugima. Pojedinci koji se vode potrebom za moći žele da budu glavni i teže da budu uticaj na druge. Njih najviše motivišu rang, status i pozicija moći, plata im je u drugom planu. Potreba za dostignućima je njihova težnja ka uspehu. Ljudi koji imaju visoku želju za uspehom, vođeni su ličnim ambicijama i imaju visoke kriterijume. Njih je moguće motivisati složenim poslovima koji bi samo oni mogli da reše i koji im omogućavaju šansu za uspehom. Jednostavni i prosti zadaci jednostavno ih ne pokreću i nisu motivisani da ih obavljaju. Potreba za udruživanjem je potreba za pripadnošću iz Maslovljeve hijerarhijske potreba. Ljudi sa ovakvim potrebama teže prijateljskim odnosima, saradnji i međuljudskim odnosima zasnovanim na visokom stepenu poverenja i razumevanja.

**Teorije procesa – Teorija postavljanja ciljeva** je definisao krajem šezdesetih Edvin Loke. Prema njemu zaposlene motivišu tri mehanizma: specifičan i jasno postavljen cilj, povratna informacija o ostvarenju postavljenog cilja, i učestvovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva. Pristalice ove teorije veruju da što je cilj teže ostvariv, zaposleni će biti više motivisani da ga ostvare. Ukoliko se na to doda i da je cilj postavljen javno, i da su zaposleni učestvovali u postavljanju tog cilja, onda će i oni sami biti više motivisani za obavljanje posla. Povratna informacija je od presudnog značaja, jer zaposleni očekuju priznanje za uloženi rad i trud.

**Teorija jednakosti (pravičnosti)** se bazira na konstantnom upoređivanju zaposlenih sa kolektivom. Definisao ju je Robins 1998. godine. Zaposlenima je veoma bitno koliko su oni sami nagrađeni za uloženi rad i trud, ali još im je bitnije koliko su drugi nagrađeni za isti taj rad. Kada zaposleni uvidi da postoji nejednakost i da im je učinjena nepravda, onda dolazi do stvaranja tenzije, koja je signal za menadžere da promene radno okruženje i politiku poslovanja kako bi obezbedili fer i pravičan odnos među zaposlenima. Prema ovoj teoriji, pored plate, faktori koji se poredje su: status na poslu, fizički uslovi rada, tehnička opremljenost radnog prostora, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja i sl.

**Teorija očekivanja** su zajednički definisali Robins i Stoner u istraživanju sprovedenom u periodu od 1997-1998. godine. Ova teorija je razvila situacioni model motivacije, koji objašnjava zašto jedna osoba ulaže različite nivoe napora u različitim situacijama. Teorija je poznata i kao „teorija ako-onda“ jer pokazuje da će zaposleni uložiti dodatni napor ako proceni da će mu se taj napor isplatiti.

Zbog kompleksnosti organizacija, kulturoloških različitosti, polne strukture i mnogih drugih faktora koji utiču na raznovrsnost jedne organizacije, nemoguće je primeniti jednu teoriju motivacije, pogotovo ne u svakoj situaciji. Zbog toga se razvio integrativni model motivacije koji je objedinio sve prethodno navedene teorije u čijoj osnovi se nalazi teorija očekivanja. Zasluzan za ovaj model je bio Robins 1998. godine koji je pošao od pretpostavke da će zaposleni dostići visok nivo napora ako postoji jaka veza između napora i rezultata rada, rezultata rada i nagrađivanja, nagrađivanja i ličnih ciljeva. U organizaciji mora postojati pošten sistem nagrađivanja zaposlenih, i takođe jako je bitno napomenuti da stepen motivacije zavisi isključivo od stepena zadovoljstva ličnih ciljeva kroz organizaciono nagrađivanje.



### 3. KULTUROLOŠKE RAZLIKE MEĐU ZAPOSLENIMA I NJIHOV UTICAJ NA ISTRAŽIVANJE TEORIJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U SVETU

Rej Atner profesor poslovnih nauka sa Brukhejvon koledža (*Brookhavon College*), izjavio je da pristup menadžera i pogodno okruženje su dva neophodna faktora za razvoj motivacije, treći ključni činilac je komunikacija. Iako se komunikacija odvija stalno i bez prestanka, da bi bila uspešna potrebno je da se obe strane međusobno razumeju. Kultura igra ključnu ulogu u razumevanju sagovornika, tako što direktno utiče na ličnost i ponašanje osobe (Dobrijević, 2011). Kulturološka barijera u komunikaciji vrlo je česta i predstavlja svakodnevni izazov za menadžere iz celog sveta kako da komuniciraju sa svojim zaposlenima. Postoji teorija o kulturalnoj inteligenciji, koja je zapravo sposobnost adaptacije u novom kulturnom okruženju (Dobrijević, 2011). Menadžeri sa visokim CQ (Kulturalna inteligencija) uvek će biti u prednosti da razumeju svoje podređene i da im se obrate na pravi način, u pravo vreme. Visok CQ će menadžerima omogućiti da prihvate različitosti koje se javljaju u njihovoj organizaciji na kulturološkom nivou i pristupe motivaciji svojih zaposlenih shodno potrebama i situaciji u kojoj se nalaze. Ali samo poznavanje kulture zaposlenog nije dovoljno da bi došlo do motivacije. Ako se počne od pretpostavke da svi ljudi nisu isti, da ne žele iste stvari i da ih ne pokreću iste stvari, dolazi se do pitanja kako u jednoj organizaciji motivisati zaposlene ako postoji kulturološka razlika, ili kako preneti kulturu organizacije iz jedne države u drugu. Da li je to uopšte moguće, i ukoliko jeste, na koji način bi to bilo najisplativije? Više se kultura ne posmatra samo iz komunikativne perspektive gde bi mogla da predstavlja barijeru pri komunikaciji i međusobnom razumevanju, sada treba obratiti pažnju i na mnogo više faktora kao što su: fer i pošten sistem nagrađivanja, zadovoljenje potreba, pravičnost, postavljanja jednakih ciljeva, i drugi. Zbog svega navedenog, jako je bitno znati šta pokreće ljude iz Evrope, koji sistem nagrađivanja vrednuju zaposleni u Kini, da li su potrebe Amerikanca iste kao i potrebe ljudi iz Brazila, itd. Ovo nas je ujedno navelo da se zapitamo gde se tu nalazi Srbija. Koliko se potrebe zaposlenih iz Srbije razlikuju sa potrebama zaposlenih iz ostatka sveta.

Istraživanja koja su navedena dalje u tekstu bavila su se pitanjem kulturoloških razlika i njihovog uticaja na istraživanje teorija motivacije u svetu, kao i na koji način je najbolje motivisati radnike u multikulturalnom okruženju. Tako je istraživanje rađeno na temu poređenja kineskih i američkih zaposlenih (Fisher & Yuan, 1998) pokazalo da kineski zaposleni imaju drugačiji odziv kada je reč o sistemu nagrađivanja, takođe ukazalo je na bitne razlike između kineskih i američkih prioriteta kada je reč o poslu. Kineski radnici su naglasili da im interesantnost posla kao i upućenost u dešavanja na poslu ne predstavljaju bitan faktor, za razliku od američkih zaposlenih. Takođe ne smatraju da treba da budu posebno nagrađeni za neki bitan ili težak posao koji su obavili, dok je Amerikancima to jako bitno. Kineskim zaposlenima su plata i bonusi na prvom mestu i smatraju da je to najveći faktor koji ih pokreće. Drugi važan faktor je lojalnost menadžera (nadređenih) prema zaposlenima, jako im je bitno da postoji jaka veza između zaposlenih i nadređenih, jer njihova kultura neguje jake međuljudske odnose. Američki zaposleni su vezu između menadžera i zaposlenih prokarakterisali kao nešto što ne predstavlja veliki uticaj na njihovo poslovanje. Istraživanja su posle poređena i sa istraživanjima sprovedena u Rusiji i Tajvanu, gde su se takođe primetile bitne razlike među faktorima motivacije kod zaposlenih. Najveće razlike su međuljudska

lojalnost i uslovi rada koje favorizuju kineski zaposleni, dok ruski i tajvanski najviše brinu o sigurnom poslu, i sigurnosti na poslu. Takođe, istraživanje je pokazalo da su kineski menadžeri daleko više upoznati sa željama i potrebama svojih podređenih nego što su američki menadžeri upoznati sa svojim podređenima. Kao posledica toga je to što kineska kultura neguje jaku vezu u međuljudskim odnosima, dok zapadna kultura razdvaja posao od prijateljstva i time ograničava negovanje međuljudskih odnosa unutar organizacione kulture.

Još jedno istraživanje rađeno je na temu poređenja britanskih i nigerijskih radnika (Adigun & Stephenson, 2001), gde se polazilo od pretpostavke (Kilby, 1960) da zaposleni koji dolaze iz ekonomski siromašnih zemalja mogu biti motivisani spoljašnjim faktorima (plata, ugovori, naknade, fizičko okruženje na poslu), dok sa druge strane zaposleni iz razvijenih zemalja mogu biti motivisani unutrašnjim faktorima (prilika za napredovanjem, priznanja, interesantan i izazovan posao). Oni su za cilj imali da prikažu različite motivacione faktore oba naroda, kao i da dokažu da spoljašnji faktori koje je Harzberg opisao kao higijenske, odnosno unutrašnji faktori, motivacioni, se ne vezuju za to odakle zaposleni dolaze, već od prirode posla. Rezultati njihovog rada su pokazali da Britanci mnogo više brinu o dostignućima, prirodi posla, priznanjima, međuljudskim odnosima, strahu od neuspeha, dok zaposlenima iz Nigerije je bilo bitno unapređenje, da nemaju previše posla, naknade, da nema korupcije, fer i pošten sistem nagrađivanja. Ovo je ujedno i pokazalo da britanski, zajedno sa nigerijskim zaposlenima imaju slične ciljeve, odnosno ne mogu se generalizovati motivacioni faktori po nacijama, iako su britanski zaposleni malo više težili ka unutrašnjim faktorima. Ipak, treba uzeti u obzir uticaj Velike Britanije na kulturološki razvoj Nigerije kao njene kolonije. Iako je Nigerija dobila svoju samostalnost 1960. godine, zvanični jezik je engleski, a veći deo zemlje je evropeizovan.

Još jedno istraživanje na temu upoređivanja dve kulture, govori o razlici američkih i poljskih zaposlenih kao i kako oni reaguju na nedostatak sposobnosti organizacionog autoriteta (Wosinska, Cialdini & Petrova, 2001). Oni su istraživali kako zaposleni reaguju na to što njihovi menadžeri pokazuju nedostatak neke sposobnosti za obavljanje svog posla, i kako se to odražava na same zaposlene i da li kao posledicu može imati određenu vrstu motivacije, odnosno demotivacije na zaposlene. Rezultati su pokazali da američkim zaposlenima najviše smeta nedostatak stručnosti kod njihovih menadžera, dok Poljacima nedostatak ljudskosti, odnosno nedostatak empatije prema zaposlenima. Glavni razlog zbog čega je Amerikancima toliko bitno da su menadžeri strični je zbog njihove individualističke kulture, dok sa druge strane Poljaci daju veliku važnost međuljudskim odnosima, zato i ne čudi njihov otpor prema nedostatku empatije prema zaposlenima. Rezultati ovog istraživanja se mogu uzeti kao higijenski faktori, jer ne mogu da stimulišu motivaciju, ali njihovo nepostojanje bi direktno uklonilo disatisfakciju zaposlenih.

Na osnovu svega navedenog, zapitali smo se koji motivacioni faktori bi bili najprikladniji za zaposlene u Srbiji. Koja teorija motivacije bi se pokazala kao najprikladnija za srpsko kulturološko podnevlje, kao i šta je to što pokreće Srbe na rad, odnosno ih ne pokreće. Autore je interesovalo da li menadžeri u Srbiji uzimaju u obzir želje i potrebe srpskih zaposlenih i tako prouzrokuju satisfakciju, odnosno disatisfakciju srpskog radnika na poslu. Autori su odlučili da uključe kao faktor i trenutnu ekonomsku situaciju u Srbiji, gde je bruto domaći proizvod po stanovniku 6.354\$ (Svetska Banka, 2013), što je svrstava u zemlje grupe „višeg srednjeg dohotka“ (Unković & Kordić, 2014). Na osnovu ovog podatka autori su došli do pretpostavke da bi veća količina novca izazvala veću satisfakciju kod zaposlenog u Srbiji.





Na osnovu ovih pitanja definisane su hipoteze ovog rada.

1. Zaposleni u Srbiji su nezadovoljni motivacijom svojih menadžera.
2. Veća plata je osnovni motivator za zaposlene u Srbiji.

#### 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je obavljeno u glavnom gradu Srbije, Beogradu u periodu od 9. do 27. februara 2015. godine. Istraživanje je sprovedeno u formi ankete gde su ispitanicima postavljena tri pitanja. Anketirano je 40 ljudi od čega su 70% (28 ispitanika) bili muškarci, i 30% (12 ispitanika) bile osobe ženskog pola. Najviše je bilo osoba preko 51 godinu starosti (80%), dok su ostale grupe bile između 41 i 50 godina starosti (15%) i između 30 i 40 godina starosti (5%).

Ispitanicima su redom postavljana pitanja: da li su zadovoljni kako ih poslodavci motivišu, zatim da li su upoznati kako menadžeri u zapadnim zemljama motivišu zaposlene, i na kraju je trebalo nabrojati tri stvari koje bi ih dodatno motivisale. Njihovi odgovori su se upisivali u anketu. Razlog zašto je drugo pitanje bilo vezano za motivaciju u inostranstvu je da bi navelo ispitanika da razmisli još jednom da li je zaista zadovoljan sa motivacijom koju dobija na svom poslu.

#### 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Rezultati su pokazali (Tabela 1) da većina ispitanika (70%) nije zadovoljna načinom na koji ih poslodavci motivišu na poslu. Njih 25% svesno je da bi motivacija mogla da se podigne na viši nivo, ali nisu apsolutno nezadovoljni sa trenutnim stanjem. Tek 5% je odgovorilo da su apsolutno zadovoljni i da ne bi ništa menjali.

70%	Nisam zadovoljan-zadovoljna
25%	Mogla bi da bude bolja
5%	Zadovoljan-Zadovoljna sam i ne bih ništa menjao-menjala

Tabela 1. Zadovoljstvo zaposlenih motivacijom njihovih menadžera

Obradom odgovora na pitanje: da li ste upoznati kako menadžeri u zapadnim državama motivišu svoje zaposlene, autori su došli do rezultata da je 95% ispitanika znalo kako menadžeri u zapadnim zemljama motivišu svoje zaposlene i misle da takav vid motivacije nikad ne bi mogao da zaživi u Srbiji. Rezultati su prikazali da je upravo onih 5% koji su bili zadovoljni motivacijom na svom poslu odgovorilo negativno na ovo pitanje.

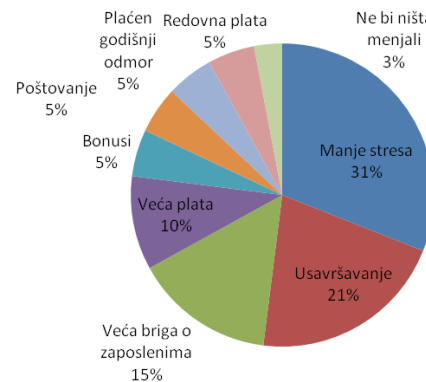
Kada su ispitanici mogli da nabroje stvari koje bi ih dodatno motivisale na poslu, rezultati obrade odgovora (Grafik 1) pokazuje da najveći problem zaposlenima predstavlja stres, odnosno prevelika odgovornost koja im je dodeljena. Na drugom mestu je nedovoljno usavršavanje, odnosno obuka zaposlenih. Ispitanici su izrazili želju da bi voleli da napreduju na poslu, da uče i usavršavaju se, ali poslodavci ne žele da im omoguće to o trošku firme. Veća briga o zaposlenima zauzima treće mesto i tu su se ispitanici požalili da menadžeri generalno ne vode računa o njima, njihovim željama i potrebama. Ne uključuju ih dovoljno u proces odlučivanja važnih stvari, takođe ne traže njihovo mišljenje kada je reč o ispunjenju zadatog problema.

Najveće iznenađenje predstavlja veća plata, koja se pominje tek u 10% slučajeva. Ispitanici smatraju da plata jeste jedan od bitnih faktora kada je motivacija u pitanju, ali ipak smatraju da

bi bili srećniji ako bi im se omogućilo besplatno usavršavanje, napredovanje, smanjile obaveze i povelu više računa o njima na radnom mestu.

Više poštovanja, plaćeni godišnji odmori, bonusi i redovna plata zauzimaju po 5% od ukupnog zbira i nisu nešto što bi zaposlenima bilo od ključne važnosti za obavljanje posla, osim redovne plate koja predstavlja izuzetak u ovoj priči, jer spada u neispunjenje osnovnih potreba zaposlenih.

Na kraju, najmanje je onih koji ne bi ništa menjali, jer su zadovoljni stanjem na svom poslu.



Grafik 1. Tri stvari koje bi dodatno motivisale srpskog radnika

Na osnovu istraživanja i obrade podataka, ispitanici koji su zaposleni u Republici Srbiji vođeni su ERG Alderferovom teorijom koja se bazira na tri potrebe: egzistencijalne, potrebe razvoja i potrebe povezanosti. Veza između rezultata istraživanja i ERG teorije prikazana je u Tabeli 2.

Manje stresa	Egzistencijalna potreba
Usavršavanje	Potrebe razvoja
Veća briga o zaposlenima	Potreba povezanosti

Tabela 2. ERG teorija u funkciji rezultata istraživanja

Manje stresa predstavlja egzistencijalnu potrebu, odnosno fiziološku potrebu, potrebu sigurnosti. Usavršavanje spada u potrebe razvoja, dok je veća briga o zaposlenima potreba povezanosti, odnosno negovanje međuljudskih odnosa. Na osnovu istraživanja i definicije teorije Alderferove ERG teorije motivacije, možemo da zaključimo da su zaposleni u Srbiji vođeni klasičnim pristupom zadovoljenja potreba, odnosno motivator koji ih pokreće na akciju jeste zadovoljenje potrebe koja u datom trenutku nije na željenom nivou.

Rezultati koje smo dobili na osnovu prvog pitanja nam ukazuju da zaposleni u Srbiji nisu zadovoljni motivacijom svojih menadžera, čime je hipoteza 1 potvrđena. Analiziranjem podataka koje smo dobili na osnovu trećeg pitanja, možemo da zaključimo da plata ne predstavlja glavni motivator zaposlenima u Srbiji. Time hipoteza 2 nije potvrđena.

#### ZAKLJUČAK

Motivacija zaposlenih nije novi trend, ali njena primena menjala se u zavisnosti od pristupa menadžera prema svojim zaposlenima. Uvidevši da zaposleni mogu biti više od radne snage u kompaniji, menadžeri se suočavaju sa problemom adekvatnog motivisanja uzimajući u obzir sve potrebe zaposlenih,



kao i njihove želje, a da pri tom ne idu na štetu ostatka kolektiva. Zaposleni imaju želju da napreduju zajedno sa firmom, da budu deo organizacije koji će biti priznat od strane nadređenih, da se usavršavaju, žele fer i pošten sistem nagrađivanja koji ne dozvoljava eksploatisanje i korupciju na radnom mestu. Njihove potrebe prevazilaze potrebe zaposlenih iz sredine i kraja XX veka, gde je glavni fokus bio na Maslovljevoj hijerarhiji potreba. Upravo zbog toga ne treba očekivati da je samo zadovoljenje tih potreba danas dovoljno da bi se zaposleni pokrenuli na akciju. Teorije motivacije nam omogućavaju da shvatimo na koji način su se menjale potrebe zaposlenih, kao i kako da adekvatno motivišemo zaposlene u zavisnosti od potreba koje oni iziskuju. Savremene teorije poput teorija jednakosti, postavljanja ciljeva i teorija očekivanja u prvi plan stavljaju međuljudske odnose, čemu sve više teže zaposleni.

Kulturološke razlike su se pokazale kao bitan faktor u razumevanju potreba zaposlenih u multikulturalnom okruženju. Svaka nacija ima svoju kulturu i tradiciju koju vekovima neguje. Neke kulture su slične usled globalizacije, ili nekadašnjih kolonizacija poput Velike Britanije i Nigerije, ali većina se razlikuje i upravo je ta razlika bitna za razumevanje zbog čega zaposleni različitih kultura imaju različite potrebe, kao i kako adekvatno motivisati zaposlene u zavisnosti od države iz koje dolaze. Bitno je da su zaposleni prilagodljivi različitim kulturama, što im omogućava visok stepen kulturalne inteligencije, ali možda je još bitnije za menadžere i vlasnike firmi da sami budu dovoljno kulturalno inteligentni kako bi mogli da prihvate potrebe koje njihovi zaposleni iziskuju.

Na osnovu istraživanja možemo da zaključimo da zaposleni u Srbiji imaju drugačije potrebe i želje od zaposlenih iz drugih zemalja sveta. Ovo je jako bitno za menadžere da razumeju potrebe srpskog radnika kako bi mogli da ga motivišu na pravi način. Nezadovoljstvo motivacijom zaposlenih u Srbiji ukazuje nam da na ovom prostoru menadžeri su i dalje vođeni konzervativnim pristupom, odnosno klasičnim gde se zaposleni i dalje smatra samo radnom snagom. To nezadovoljstvo se najviše ogleda kroz želju za većom brigom o zaposlenima. Zanimljivo je da i pored slabe ekonomije, zaposlenima u Srbiji nije veća plata prioritet, već smanjenje odgovornosti koja im prouzrokuje stres. Ispitanici su takođe izrazili veliku želju za usavršavanjem jer im je stalo da napreduju na poslu.

Istraživanje rađeno u ovom radu je eksplorativnog tipa, i može da posluži kao osnova za istraživanje reprezentativnog uzorka za celu Srbiju i njene zaposlene.

## LITERATURA

- Adigun, I.O., & Stephenson, G.M. (2001) Sources of Job Motivation and Satisfaction among British and Nigerian Employees. *The Journal of Social Psychology*, 132(3), pp. 369-376.
- Ardichvili, K. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US: Urbana-Champaign at University of Illinois, pp. 99–117.
- Berwitz, C.J. (2009). Beyond Motivation. *Harvard Business Review*, 38(3), 123-125.
- Chris, M. (2011). Creating a Culture of Motivation, 65(9), 46.
- Milikić B. (2011). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Ekonomski fakultet.
- David, J. H. (2011). Implications of Occupational Locus And Focus For Public Service Motivation. *Attitudes Toward Work Motives Across Nations*, 71(5), 761-771.
- Dobrijević G. (2011). Poslovno Komuniciranje i Pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Fisher, Y. (1998). What motivates employees? A comparison of U.S. and Chinese responses. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516-528.
- Geert, H. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Kanika, S., Malati, N. (2013) Employer Branding: A Potent Organizational Tool For Enhancing Competitive Advantage. *Journal of Brand Managment*, 10(1), 51-65.
- Luo, L. (1999). Work Motivation, Job Stress, and Employee's Well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 61.
- Margit, O., & Bruno, S.F. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Nitin, N., Boris, G., & Linda-Eling, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*.
- Petković, M. (2009). Organizaciono ponašanje. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Porter, M. (2007). Konkurentska prednost : ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata. Novi Sad : Asee.
- Samuel, A., Quin, Z., Li-Yun, S., & Sussana, L. (2009). Perceptions of Politics, Intrinsic Motivation and Creative Performance: Evidence from the Service Sector. *Academy of Management Proceedings* pp. 1-6. DOI: 10.5465/AM-BPP.2009.44243022
- Triandis, H. (2006). Cultural Intelligence in Organizations. *Group Organization Management*, 31 (1), 20-26.
- Unković, M., Kordić, N. (2014). Međunarodna ekonomija. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Wilhelmina, W., Robert B.C., Petia, P., Vladas, G., Daniel, W.B., Malgorzata, Gornik D., & Jonathan, B. (2009). Resistance to Deficient Organizational Authority: The Impact of Culture and Connectedness in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 834–851.