

**MOTIVISANJE ZAPOSLENIH U OBRAZOVNOJ USTANOVI****MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION**Tamara Nosović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast –MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

**Kratak sadržaj** – Zadatak rada je da prikaže faktore motivacije za rad u obrazovnoj ustanovi. Rezultati istraživanja su pokazali veliku disperziju zadovoljstva i motivacije za rad u obrazovnoj ustanovi. Na osnovu rezultata istraživanja predložene su mere za povećanje zadovoljstva poslom zaposlenih u obrazovanju.

**Gljučne reči:** motivacija, obrazovna ustanova, zadovoljstvo

**Abstract** – The task of the paper is to show the factors of motivation for work in an educational institution. The results of the research showed a great dispersion of satisfaction and motivation to work in an educational institution. Based on the results of the research, measures have been proposed to increase job satisfaction of employees in education.

**Keywords:** motivation, educational institution, satisfaction

**UVOD**

Pod motivacijom se podrazumeva predispoziciju zaposlenog da se ponaša na svrsishodan način kako bi se postigle specifične, nezadovoljene potrebe i podstakle volja za postizanjem i unutrašnja sila koja pokreće pojedince da ostvare organizacione ciljeve. Motivaciju treba definisati kao psihosomatski proces koji čoveka usmerava da se ponaša i reaguje na način koji mu pomaže da zadovolji određene neispunjene potrebe. Motivacija je proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju. Motivacija u organizaciji je jedno od najvažnijih pitanja za menadžere.

**1. POJAM MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA POSLOM**

Proučavanjem motivacije bavili su se razni autori što je dovelo do toga da se u praksi formira više različitih definicija motivacije. Ipak sve ove definicije na sličan način opisuju motivaciju. Da bi se moglo pristupiti definisanju motivacije najpre je neophodno definisati motive pod kojim se podrazumevaju unutrašnji doživljaji-potrebe, kognicije i emocije koje energiziraju tendenciju približavanja ili izbegavanja određene osobe da se uključi u neku aktivnost [1].

**NAPOMENA:**

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

Motivacija je zajednički pojam za sve interne faktore koji učvršćuju intelektualnu i fizičku energiju, podstiču i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje [2].

Motivacija je traganje za onim što nedostaje ili što je neophodno osobi, odnosno težnja da se zadovolje potrebe. Može se razlikovati pet motiva koje svaki čovek nastoji da zadovolji, a to su [3]:

- fiziološke potrebe,
- potreba za sigurnošću,
- potreba za ljubavlju i pripadanjem,
- potreba za poštovanjem i samopoštovanjem,
- potreba za samoostvarenjem.

**2. TEORIJE MOTIVACIJE****2.1 Teorije sadržaja**

Sadržajne teorije motivacije su orijentisane na utvrđivanje grupa potreba ili motiva koje utiču na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahteva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, zato je zadovoljenje potrebe. Sadržajne teorije su znatno starije od procesnih i počinju s teorijama instinkta, teorijama udovoljavanja organskim potrebama i teorijama spoljašnjih podsticaja.

Od novijih sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su:

- teorija hijerarhije potreba
- teorija hijerarhije tri vrste potreba
- teorija motivacije postignuća
- teorija dva faktora
- teorija motivacije uloga.

**2.1.1 Masovljeva teorija hijerarhije potreba**

Abraham Maslov razvio je teoriju motivacije koja je i danas veoma popularna u literaturi i menadžmentu.

Primena Masovljeve teorije u savremenim preduzećima ima i ograničenja. Ona se ogledaju u tome da se veći broj potreba iz Masovljeve hijerarhije ne zadovoljava u organizaciji niti kroz posao. Ovim ograničenjem treba dodati i to da je menadžeru često teško da otkrije koje su potrebe kod radnika zadovoljene i u kojoj meri.

**2.1.2 ERG model**

Teorija hijerarhije tri vrste potreba predstavlja složeniji i razrađeniji pogled i alternativu Masovljeve teorije, a njen tvorac je Alderfer. Ovu teoriju čine tri bazična elementa prema kojima je inazvana teorija kao ERG teorija, a to su [4]:

- egzistencijalne potrebe su potrebe za hranom, vazduhom, vodom, platom, određenim beneficijama i radnim uslovima,
- potrebe za povezivanjem su ostvarane stavljanjem i održavanjem dobrih međuljudskih odnosa sa saradnicima, nadređenima, podređenima, prijateljima i porodicom,
- potrebe rasta su izražene namerom pojedinca da pronađe mogućnosti za jedinstveni lični razvoj, stvarajući kreativan ili produktivan doprinos poslu.

### 2.1.3 Teorija motivacije postignuća

Ova teorija diferencira tri vrste potreba koje ljudi zadovoljavaju u organizacijama. To su [5]:

- potrebe pripadanja,
- potrebe postignuća,
- potrebe moći.

Suština je ove teorije ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspehom. Ta težnja je rezultanta delovanja dvaju sila - prva je želja za uspehom, a druga je želja da se izbegne neuspeh. Stoga je i motivacija uslovljena individualnom procenom verovatnosti postizanja uspeha ili neuspeha. Kakva će procena pri tome prevagnuti, zavisi prvenstveno o težini zadatka koji treba ostvariti.

Što je zadatak teži, veća je verovatnoća neuspeha, ali je i veća draž uspeha, i obrnuto: lakši zadatak sadržava veću verovatnoću ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspeha. Osobe koje imaju snažnu potrebu za pripadnošću žude za skladnim odnosima sa drugima i potrebno im je da se osećaju prihvaćeno.

### 2.1.4 Teorija dva faktora

Hercberg je proširio Maslovljevu teoriju. On je razvio specifičnu teoriju radne motivacije. Hercbergovo istraživanje povezuje činioce na poslu sa motivacijom. Na osnovu rezultata, Hercberg je zaključio da postoje dve grupe činilaca: faktori higijene i motivatori.

Faktori higijene su spoljašnji u odnosu na proces rada sam po sebi. U njih spadaju: politika preduzeća, međuljudski odnosi, uslovi na radu, proces kontrole, plata itd. Njihovo prisustvo ne doprinosi povećanju zadovoljstva, ali sprečava nezadovoljstvo radnika poslom. Kad su odsutni, međutim, povećavaju nezadovoljstvo. Motivatori su imanentni samom procesu rada. U njih spadaju: priznanje za postignute rezultate u radu, interesovanje za posao kao takav, postojanje lične odgovornosti, mogućnost napredovanja itd. Pozitivno dejstvo ovih činilaca uvećava zadovoljstvo poslom i motiviše na još bolji rad. Njihovo odsustvo, ne vodi nezadovoljstvu poslom, bez njih rad može biti podnošljiv ali neće biti pozitivno motivisan [6].

### 2.1.5 Teorija motivacije uloga

Teorija motivacije uloga se temelji na proučavanju motivacije na konceptu u kojem se potrebe posmatraju s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga i istražuje motivacijsku strukturu menadžera i stručnjaka. Uloga određuje motivaciju, što znači da je menadžerska motivacija određena njegovom ulogom jer ulaže rizik, znanje, veštine, menadžerska motivacija je određena ugovorom s kompanijom, dok je stručnjakova motivacija vezana uz razvoj svojih znanja, odnosno učenje, status među kolegama i sl.

## 2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrednosti i njihove interakcije. One uspešno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu odgovoriti na pitanje zašto ljudi često u životu rade stvari koje im nisu drage, odnosno koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima.

Ono što je zajedničko svim procesnim teorijama motivacije su sledeće pretpostavke [7]:

- ljudi imaju različite potrebe, želje i ciljeve koje žele postići kroz svoj rad,
- ljudi procenjuju odnosno imaju različita očekivanja o mogućnosti da uspešno obave određene zadatke,
- ljudi imaju određena očekivanja da će obavljanje nekog zadatka rezultovati određenim željenim efektima,
- u svakoj pojedinačnoj situaciji motivacija za aktivnost je rezultat tih individualnih očekivanja i preferencija.

## 2.3. Tehnike unapredjenja motivacije zaposlenih

Tehnike kojima se može povećati motivacija su [8]:

- novčana stimulacija
- participacija
- poboljšanje kvaliteta života i uslova rada zaposlenih
- obogaćivanje i proširivanje posla.

Sistem nagrađivanja zaposlenih je deo politike, procesa i prakse neke organizacije koji je u skladu sa sposobnostima, doprinosima, kompetencijama i njihovom tržišnom vrednošću. Sistem nagrađivanja zaposlenih formuliše se u vidu finansijskih nagrada i beneficija

## 2.4. Faktori zadovoljstva poslom i merenje zadovoljstva zaposlenih

Na zadovoljstvo ne utiče samo veličina nagrade, već i koja se nagrada prima, odnosno, da li za uloženi trud radnik dobija one nagrade koje on ceni. Na primer, mladi kreativni inženjer u razvoju biće zadovoljan poslom, i pored male plate, ako na svom poslu ima mogućnost kreativnog rada, usavršavanja, učenja i napredovanja jer je to ono što on ceni na poslu.

Na ukupno zadovoljstvo poslom utiče zapravo nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla, a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. Na primer, neko može biti nezadovoljan poslom iako ima visoku platu i zadovoljan je visinom plate, ako on i nema visoka očekivanja u pogledu visine same plate, već na primer, u pogledu mogućnosti napredovanja u karijeri.

## 3. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U SREDNJOJ ŠKOLI

Predmet ovog istraživanja jeste motivacija zaposlenih u srednjoj školi. Veoma je bitno da zaposleni budu motivisani, kako bi proces rada bio efikasan. Zaposleni su motivisani pod uticajem različitih faktora, a bitno je da se raznovrsnost tih faktora prouči, kao i način na koji oni deluju na zaposlene.

Cilj istraživanja je da prikaže u kojoj meri su zaposleni u okviru srednje škole zadovoljni i motivisani za rad. To je posebno važno kako bi se definisao pravi skup motivatora kojima se može delovati na zaposlene, u cilju ostvarenja višeg nivoa motivacije i obezbeđenja poželjnog radnog okruženja.

Postoji veliki broj teških i složenih zadataka koji se stavljaju pred menadžment ljudskih resursa. Budući menadžeri pored teorijskih znanja iz menadžmenta i motivacijskih tehnika moraju imati i znanje iz područja organizacije i psihologije. Pored toga, vrlo je važno da procene uspešnost zaposlenih, da nepristrasno ocenjuju i da zaposlenima omoguće njihov dalji razvoj i napredovanje.

Istraživanje se sprovodi uz pomoć ankete koja je prikazana u prilogu rada i ima 20 pitanja. Na anketu je odgovaralo 60 zaposlenih.

#### Hipoteze rada glase:

H0: Zaposleni u okviru srednje škole su motivisani za rad.

H1: Međuljudski odnosi su izvor motivacije zaposlenih u okviru srednje škole za rad.

H2: Uslovi rada su izvor motivacije zaposlenih u okviru srednje škole za rad.

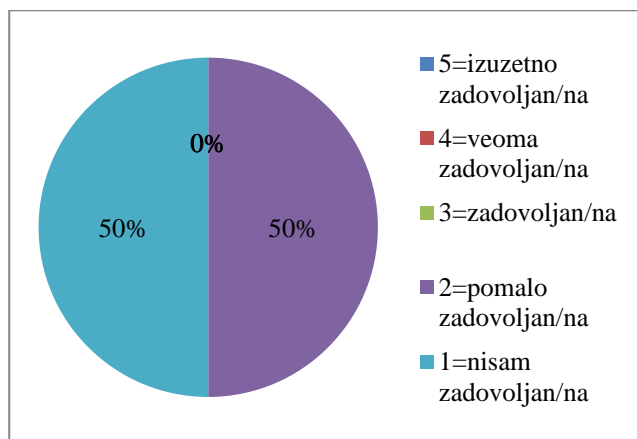
H3: Kreativnost je izvor motivacije zaposlenih u okviru srednje škole za rad.

U okviru ovog dela rada će biti prikazani rezultati ankete, analitičkim i grafičkim putem izdvojila sam jedno pitanje:

1. Šanse da napredujem na poslu

Tabela 1.

5=izuzetno zadovoljan/na	0	0%
4=veoma zadovoljan/na	0	0%
3=zadovoljan/na	0	0%
2=pomalo zadovoljan/na	30	50%
1=nisam zadovoljan/na	30	50%



Grafik 1: *Odgovor na četrnaesto pitanje*

Zaposleni nisu zadovoljni šansom da napreduju na poslu. Najveći broj zaposlenih smatra da su šanse za napredovanje izuzetno niske.

Retki su zaposleni koji napreduju u okviru prosvete, u smislu mesta koje zauzimaju na hijerarhijskoj lestvici. Napredovanja mogu da budu u smislu znanja, veština i sposobnosti, ali ona nisu često nagrađena niti cenjena, pa je to ono što demotiviše prosvetne radnike.

## 4. ZAKLJUČAK

Ne postoji idealan izbor tehnika motivacije, ali menadžeri imaju zadatak da dobro upoznaju saradnike i kreiraju koncepte motivacije koji će biti usklađeni sa konceptom ličnosti zaposlenih i njihovim potrebama. U skladu s tim se razvilo više motivacionih tehnika čiji je primarni cilj podstaći zaposlenog da efikasnije i efektivnije obavlja poslove koji su mu povereni. Sve motivacione tehnike moguće je podeliti na: materijalne kompenzacije i nematerijalne tehnike motivacije. U savremenim uslovima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motivacije ljudskih potencijala, kao što su finansijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vreme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motivisanje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motivisanju jesu upravo menadžeri.

Motivisani zaposleni se identifikuju i vezuju uz organizaciju, zainteresovani su za pronalaženje rešenja organizacionih pitanja i problema, razvoj i uspešnost, zainteresovani su za kvalitet proizvoda i usluga, idoprinosu većoj proizvodnosti i radnoj uspešnosti.

Prema savremenom shvatanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, smatra se da kvalitetan motivaconii sistem treba da zadovolji određene vrste ponašanja, na primer mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sistemu, umanjiti negativan uticaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenih, treba da podstiče kreativnost i inovativnost, i time pridonese ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a takođe mora da osigura identifikaciju i određeni stepen poistovećivanja zaposlenih s organizacijom, kao i njihovu zainteresovanost za njen stalni razvoj i uspešno poslovanje.

Jedan od najvećih problema motivacionih sistema je otpor samih radnika koji često ne veruju u sistem stimulativnog nagrađivanja, u njegovu objektivnost i pravednost. Zbog toga je najbitnije steći poverenje zaposlenih u sistem. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo treba da postanu središte menadžmenta ljudskih resursa, s obzirom da se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentne sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu.

Postoje brojne motivacijske tehnike koje stoje na raspolaganju menadžerima. Preduzeća u kojima se shvatilo da je ljudski potencijal najbitniji činilac uspeha, uspešnija su od onih preduzeća u kojima loša uprava još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i motivacijskih tehnika.

Na osnovu svega do sada navedenog dolazi se do zaključka da se radi o preduzeću koje ima uspostavljen sistem vrednosti, normi i pravila ponašanja, preduzeću koje vodi brigu o zaposlenima i istovremeno preduzeću koje je orjentisano i na tržište i na budućnosti koje se prilagođava promenama u okruženju. Zaposleni ovog preduzeća su uglavnom zadovoljni tehnikama koje menadžment primenjuje kako bi ih podstakao da efektivnije i efikasnije obavljaju postavljene zadatke i postižu veći nivo produktivnosti.

U daljem radu neophodno je raditi na poboljšanju i većoj implementaciji navedenih motivacionih tehnika kako bi rezultati poslovanja preduzeća koje je bilo predmet istraživanja bili još bolji i kako bi se zadržala i poboljšala konkurentna prednost na tržištu kako Republike Srbije tako i na međunarodnom tržištu. U budućem periodu se treba voditi mišlju da dobro motivisan i zadovoljan radnik postiže najbolje poslovne rezultate.

## 5. LITERATURA

- [1] Jokanović, D., Ključni aspekti motivacije zaposlenih u preduzećima Bosne i Hercegovine, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2015.
- [2] Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [3] Džamić, V., Organizaciono ponašanje i korporativna kultura, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016
- [4] Jovanović, M., Živković, M., Cvetkovski, T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2003
- [5] Nićin, N., Menadžment ljudskih resursa, EUBD, Brčko, 2003
- [6] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., The Motivation to Work, John Wiley, New York, 1959
- [7] Pajević, D., Psihologija rada, Liber, Beograd, 2006.
- [8] Miljković, S., Motivation of employees and behavior modification in health care organizations, Acta Medica Medianae, 2007.

## Kratka biografija:



**Tamara Nosović** rođena je u Novom Sadu 1988. God.

Master studije na Fakultetu tehničkih nauka, Departman za Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment upisuje 2018. godine. Oblast interesovanja je menadžment ljudskih resursa. Odbrana master rada na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Menadžment ljudskih resursa sa temom Motivisanje zaposlenih u obrazovnoj ustanovi.

kontakt:tamaranosovic@live.com