

**Томислав Ракић**

UDK 159.944:159.947.5

*ТоммиР Корптекс ЛЛЦ Лесковац***Снежана Живковић***Факултет заштите на раду у Нишу***Миодраг Миленовић***Департаман за психологију-Филозофски факултет у Нишу*

## ПЕРЦЕПЦИЈА ПОДСТИЦАЈА И МОТИВИСАНОСТИ ЗА РАД КОД ЗАПОСЛЕНИХ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА<sup>1</sup>

### Apstrakt

Мотивација има снажан утицај на побољшање ефикасности и креативности рада, свеукупни квалитет радног процеса (обезбеђивањем квалитета производа и услуге и смањивањем могућности настајања грешака, трошкова пословања и цене производа, тј. услуга) и уједно на успешност саме организације. Да би успешно пословала, свака организација мора да води рачуна о потребама запослених. Наиме, задовољење широког спектра психолошких, социјалних, економских и осталих потреба сваког појединца представља један од најбитнијих фактора који снажно утиче на њихову мотивацију. Циљ истраживања приказаног у овом раду је стицање увида у структуру мотивације за рад запослених и утврђивање хијерархије задовољења најзначајнијих потреба када је у питању мотивација запослених, као и утврђивање постојања корелације између хијерархије потреба и конкретних варијабли – пола, старости, дужине радног стажа, стручне спреме и врсте радног места. Очекивани резултати истраживања јесу да је главни мотивациони фактор запослених материјална стимулација као и постојање корелације мотивације за рад и дужине радног стажа, пола, старости и стручне спреме испитаника. Истраживање је саставни део обимније студије која је имала за циљ анализу мотивације радника за безбедност и здравље на раду у контексту управљања професионалним ризиком ради предлагања мера за формирање пријатнијег, безбеднијег и ефикаснијег радног окружења и услова рада. Истраживање је спроведено у предузећу Port of Adria – AD Bar у Црној Гори на узорку од 184 запослена коришћењем посебно конструисаног и прилагођеног упитника. Резултати указују да поред новчане надокнаде, на мотивацију запослених најснажнији утицај имају сигурност запослења и међуљудски односи.

**Кључне речи:** мотивација, хијерархија потреба, подстицај, мотиви за рад, радно окружење

<sup>1</sup> У раду су приказани резултати истраживања које је спроведено у склопу пројеката III 43014 и III 42006 финансираног од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије, за период 2011–2016. година.

## Увод

У приватном, као и у професионалном животу, свакодневно испуњавамо одређене задатке и обавезе при чему је њихово извршавање мање или више пријатно. У прилици када смо мотивисани или стимулисани да извршавамо одређене задатке често их завршавамо брже, боље и без одлагања чак и када сами задаци нису веома пријатни. Мотивација, уопште посматрано, долази из широког спектра личних или друштвених фактора, као што су финансијска компензација, признање колега или претпостављених или задовољство које долази из личних достигнућа. Имајући ово у виду, не изненађује пракса послодавца и компанија да систематски траже нове начине да стимулишу своје запослене да буду истовремено продуктивнији и срећнији.

Слаба мотивација за рад као и незадовољство послом могу имати бројне негативне ефекте на организацију који су утврђени бројним студијама као што су нпр. повећана одсуствовања, низак ниво посвећености запослених, смањена продуктивност, мања тимска ефикасност као и већа флукуација запослених (Judge & Ilies, 2004; Day et al., 2009; Wright, 2010). Набројени ефекти могу се пренети на остале домене живота запосленог, посебно на породичан живот чиме укупно задовољство животом, срећа и благостање запосленог може бити у опасности као резултат ниске мотивације за рад и задовољства послом (Vansteenkiste et al., 2007). Управо из наведених разлога, проучавање мотивације за рад има важну улогу и велики значај.

Основни процес мотивације базира се на три елемента: потреби, покрету и награди (Слика 1). Потреба представља стање недостатка или психолошког, односно физиолошког дебаланса. На пример, у људском телу постоји недостатак воде. Тај недостатак ствара одређену тензију која је непријатна и коју појединац настоји да отклони. Покрет представља акцију коју човек предузима да би отклонио недостатак. Најзад, награда представља постизање онога чиме се недостатак може отклонити и неутралисати тензија.



Слика 1. Ток мотивације

Извор: Прилагођено према Петковић, 2008.

Мотивација је једна од најважнијих тема у менаџменту. Разлог томе је врло једноставан: организације остварују циљеве тако што запослени и менаџери у њима остварују своје радне учинке (Gabriel, 1989). Остваривање учинака запослених и менаџера је резултат три кључна фактора – њихових способ-

ности, околности и воље или мотивације да остваре учинак. У контексту организације, мотивација се може посматрати с два аспекта. С аспекта појединца, мотивација је интерно стање које води остварењу циља. С аспекта менаџера, мотивација је активност која осигурава да људи теже постављеним циљевима и да их остварују. Оба аспекта имају важно заједничко значење: мотивација је улагање напора у циљу постизања резултата (Dubrin, 1990).

Продуктивност рада зависи директно од степена мотивисаности запослених (Mathis & Jackson, 2006). Да би остварили максималан степен мотивације запослених, менаџери морају познавати потребе и мотиве људи којима руководе и знати како да обезбеде њихово задовољење. Сатисфакција запослених је једини начин на који се у дугом року и стабилно може обезбедити висок ниво продуктивности као и креативности запослених.

Радници који су сврсисходно и адекватно мотивисани знају шта треба да раде и којим путем да дођу до дефинисаног циља на брз и ефикасан начин, што је битно за организацију али и за појединца – запосленог, који као награду за уложени рад и напор остварује одређену корист – флексибилно радно време, већу зараду, побољшање материјалног статуса итд. Сходно томе, мотивација се може посматрати и као процес иницирања и усмеравања напора и активности у сврху личних и организационих циљева (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Мотивација одговара на питање зашто се појединац понаша на одређени начин, било да постиже или не постиже радну успешност одређеног нивоа. Најједноставније одређење мотивације свакако је оно које сматра да је она трагање за оним што недостаје или што је потребно особи, односно тражење задовољења потреба (Maslow, 1982).

Овај рад базиран је на мотивационој теорији Абрахама Маслова која може да се посматра и као теорија личности. Настала је у оквиру Масловљевог ширег „нацрта“ хуманистичке психологије, тзв. „треће силе“ у науци о психичком животу, која је покренула интересовања за научно проучавање, дотад само за филозофију и уметност резервисаних појава и процеса, као што су: људске вредности, љубав, аутономија, израстање, стваралаштво, самоостварење, задовољење суштинских потреба и сл. Поред обухватности и резимирајућег карактера, разлог зашто смо се определили за Масловљеву теорију лежи у томе што се она показала захвалном за експериментална и емпиријска истраживања, укључујући и она везана за услове под којима се рад обавља, задовољство послом, утицајем посла на општи квалитет живота итд.

Иако домаћа и литература земаља у окружењу бележи одређен број истраживања везаних за мотивацију запослених, она се претежно односе на непроизводни сектор (образовање, култура и банкарске организације), док је врло мали број студија везан за сектор производње и пружање услуга. Према доступним подацима аутора, у Црној Гори није забележен покушај утврђивања перцепције и важности подстицаја за рад и њихов утицај на мотивацију запослених у оквиру услужног предузећа (вишенаменске луке) које се бави манипулацијом терета и складиштењем робе где је идентификовано укупно 14 радних места са повећаним ризиком на коме ради већина од 184 испитаних извршилаца.

## Преглед литературе

### *Концепт мотивације*

Мотивација се може дефинисати као процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу. Линднер сматра да је мотивација психолошки процес који тумачи сврху и смер понашања појединаца (Lindner, 1998). Бек дефинише мотивацију као теоријски појам који објашњава зашто људи у одређеним околностима бирају одређени начин понашања (Beck, 2003). Мотивација је психолошки процес који резултира из интеракције између појединца и окружења (Latham & Pinder, 2005). Бабл мотивацију види као сваки утицај који изазива, усмерава и одржава циљно понашање људи (Buble, 2006). Сходно наведеним дефиницијама, може се констатовати да је фокус концепта мотивације на покретању људског понашања и одређивању његовог облика, усмерења, интензитета и трајања.

Током времена развиле су се бројне теорије мотивације које се базирају на конкретним претпоставкама и имају акценат на одређеним димензијама људског понашања. Зачетником теорија мотивација сматра се Абрахам Маслов и његова теорија хијерархије потреба која је послужила као основа за развој других теоријских приступа мотивацији. Поред наведене теорије Маслова, међу најважније убрајамо:

- Херцбергову двофакторску теорију мотивације;
- Мекгрегорову теорију X и Y;
- Меклилендову мотивациону теорију.

Двофакторска теорија Фредерика Херцберга полази од постојања потреба вишег и потреба нижег нивоа, при чему су задовољство на раду и спремност за залагање на послу одређени двема групама фактора. Прву чине „фактори контекста посла“ где се убрајају: зарада, сигурност посла, међуљудски односи, начин руковођења, услови рада, пословна политика компаније. Задовољство овим факторима код запослених доводи само до одсуства незадовољства али не и до самог задовољства послом. Другу групу чине „фактори садржаја посла“, тј. углед који се стиче радом, напредовање у компанији, усавршавање, одговорност, занимљивост посла (Herzberg et al., 1959). Херцберг је мотивациону вредност придавао само овим факторима сматрајући да код запослених задовољство њима производи осећање задовољства послом и спремност да се на послу залажу и постижу боље резултате.

Теорија мотивације Дагласа Мекгрегора базирана је на хипотези да претпоставке руководиоца одређују мотивацију запослених и утичу на профит компаније (McGregor, 1960). Теорија X сматра човека ирационалним бићем чијој природи је рад наметнута делатност, па је неопходно држати људе под контролом и приморати их да раде користећи се материјалним подстицајима и системом награда и казни. У противном, трудиће се да остваре своје личне циљеве, који су, у суштини, увек у супротности са циљевима организације у којој су запослени. Теорија Y посматра човека као биће које тежи независности, развоју и креативности на свом послу и које ће стремити ка остваривању организационих циљева ако се према њему правилно поступа.

Мотивациона теорија Дејвида Меклиленда полази од становишта да се људи међу собом највише разликују у погледу изражености три врсте потреба: потребе за постигнућем, потребе за афилијацијом и потребе за моћи (McClelland, 1961). Сходно томе, запослени који имају веома изражену потребу за постигнућем желе послове који су изазовни и над којима имају самосталну контролу. Запослени који преферирају дружење желе да на послу раде са другима и да се узајамно помажу са колегама. Запосленима којима је моћ важна тежиће да и кроз посао остварују утицај над другима људима, да владају њима и своју моћ недвосмислено демонстрирају.

### *Теорија хијерархије потреба Абрахама Маслова*

Маслов схвата мотивацију као непрекидан процес који се никада не завршава, јер човек никада не постиже потпуно задовољење потреба. Полазећи од својих одредница о личности као јединственој целини, он мотивацију посматра као интегралан процес и снагу која захвата целу индивидуу, а не само неке њене делове. Ако је личност мотивисана за неку активност или усмерена ка неком циљу, онда је она у целини тако оријентисана, а не само неки њени делови. Човеково понашање није производ деловања само једне или ограниченог броја потреба, већ је вишеструко мотивисано и усмерено од стране целовитог система потреба (Maslow, 1982).

Кључни појам Масловљеве теорије мотивације је самоактуализација личности. Природан ток развоја човека обухвата постепено настајање његових суштинских потреба и облика.

Маслов је (1943, 1954) открио да људе, генерално, укључујући и њихов боравак у радном окружењу, покреће пет група потреба које су хијерархијски уређене. Тих пет група потреба су: физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, потребе за припадањем и љубављу, потребе за поштовањем и, као највише, потребе за самореализацијом (Слика 2).



Слика 2. Хијерархија потреба по Абрахаму Маслоу  
Извор: Maslow, 1943.

Физиолошке потребе су природне потребе које сваки појединац има као биолошко биће (као што су потреба за храном и водом). Остваривање ових потреба, на пример, запослени у предузећу остварују уз помоћ зараде коју добијају за свој рад.

Потребе за сигурношћу подразумевају физичку сигурност, а у радном колективу сигурност радног места, али и психолошку безбедност у односу на различите врсте стреса, фрустрација, напада и сл.

Потребе за припадањем и љубављу односе се на човекову жељу да буде прихваћен и вољен од стране колектива и да се осећа пуноправним чланом истог. Та група потреба проистиче из његовог карактера као друштвеног бића. Притом, осећање припадања, или његов недостатак, повезано је са нашим психофизичким здрављем и благостањем (Baumeister & Leary, 1995).

Потреба за поштовањем односи се на то да човеку није довољно да буде само прихваћен и вољен од стране људи у својој (радној) околини. Он има потребу да буде у њој поштован, али и да исто осећање изгради према себи (самопоштовање). Ова потреба укључује и потребу за статусом и моћи.

Потреба за самореализацијом је последња у хијерархији људских потреба. Након задовољења свих претходних врста потреба, човек има потребу да реализује све своје способности и потенцијале којима располаже. Потреба самореализације представља његову тежњу да постигне успех у ономе чиме се бави (Safanov et al., 2013), да оствари способности, таленте и знања која носи у себи (Kenrick et al., 2010).

Хијерархијска уређеност ових потреба значи да постоји редослед њиховог задовољавања. То практично значи да се потребе „вишег“ реда не могу задовољавати све док се не задовоље потребе „нижег“ реда, односно потребе ближе основици хијерархијске пирамиде. Физиолошке потребе се задовољавају прве, и док се оне не задовоље не може се прићи задовољењу осталих, виших потреба. Другим речима, уколико запослени примају мале зараде којима не могу задовољити ни своје елементарне потребе, онда они тешко да могу и помислити на задовољење потреба припадности, поштовања или самореализације. Када се ове потребе задовоље, онда су на реду потребе сигурности. Тек када остваре довољан и сигуран приход којим задовољавају физиолошке потребе, запослени се могу окренути социјалним потребама, настојећи да буду прихваћени у колективу. Задовољење ове потребе је предуслов да се задовоље потребе поштовања, јер тек када је неко интегрисан у колектив, он може у њему задобити поштовање. Најзад, потребе самореализације могу бити задовољене онда када су све остале потребе претходно испуњене. Тек онда се људи могу потпуно окренути себи и настојати да све своје потенцијале испоље кроз посао. Овај начин кретања кроз хијерархију потреба Маслов назива прогресија кроз сатисфакцију (satisfaction-progression). Маслов је претпоставио да је, у савременим економски развијеним друштвима, просечни појединац задовољио своје физиолошке потребе са 85%, потребе сигурности са 79%, потребе припадности са 50%, потребе самопоштовања са 40% и потребе самореализације са 10% (Maslow, 1982). Ови проценти су засновани на, у то време, релативно

малом броју емпиријских података, што је био разлог више да их проверимо у нашем истраживању.

Треба приметити да потребе које буду задовољене, престају да буду извор мотивације и ту улогу преузима следећи, виши ниво потреба. Дакле, када због задовољавајућег нивоа зараде запослени задовоље своје основне физиолошке потребе и потребе сигурности, оне више не представљају извор мотивације. То практично значи да плата не може бити средство за мотивацију запослених када ниво плате буде превазишао неку критичну границу. Ту улогу сада преузимају потребе за припадањем итд.

Теорија мотивације, сматрао је Маслов, мора бити базирана на капацитетима здравог, јаког и оствареног човека. Стога највећа стремљења у историји највреднијих људи морају бити укључена у покушај њеног тумачења.

Један од проблема Масловљеве теорије мотивације, у поређењу са другим теоријским објашњењима мотивационих процеса, доказивање је постојања стварних, психолошких и операционалних разлика између „виших“ и „нижих“ потреба. Потребности су на основу начела релативне моћи сврстане у прилично јасну хијерархију – од нижих, физиолошких до највиших, идиосинкратичких потреба.

Редослед у хијерархији не означава само избор или преференцију, већ има и низ дубљих значења. Више потребе се филогенетски (еволуционо) и онтогенетски касније јављају и развијају, у поређењу са нижим. Својствене су само људима и то онима који су достигли високе стадијуме зрелости. Ниже потребе се јављају приликом рођења или чак и у пренаталној фази. Стога су везане за егзистенцијални опстанак, а њихово незадовољење не трпи већа одлагања.

Мада на први поглед делује врло природно и логично, Масловљева хијерархија потреба је озбиљно критикована (Neher, 1991). Пре свега, због релативно мало емпиријских потврда њеног функционисања. Даље, крута хијерархијска уређеност потреба није, увек, доказана у пракси. Постоји много примера поступака запослених који су били усмерени на задовољење потреба вишег реда, а да при томе њихове „ниже“ потребе нису биле задовољене. Јасно је да пет група потреба има различит значај за различите људе, и да се њихова хијерархијска уређеност мора у значајној мери релативизирати. Једно од понуђених решења јесте подела потреба на две групе: базичне (физиолошке и потребе сигурности) и потребе надградње (припадање, поштовање и самореализација). Хијерархијски односи између две групе потреба се много лакше могу бранити, јер је природно да се прво задовољавају базичне потребе, да би тек на тој основи могло да се приступи задовољењу потреба вишег реда. Маслов претпоставља, такође, да сви људи имају природну потребу за развојем, тако да ће ићи навише, кроз хијерархијску лествицу, све до потребе за самореализацијом, што можда важи за неке људе, али не и за све.

Задовољење виших потреба је ближе самореализацији и код особа које му теже, јер оно знатно шири дијапазон личних својстава које поседују. Трагање и задовољавање виших потреба праћено је снажнијим индивидуализмом, мада се то, на први поглед, може супротставити тврдњи да задовољавање виших

потреба означава већу социјализованост и шира идентификовања обојена позитивним емотивним тоновима. То супротстављање је само привидно, јер и бројни емпиријски подаци потврђују да особе са највећом самореализацијом показују и најснажније филантропске црте, а да, при томе, имају најразвијенију идиосинкратичност (Fromm, 1941).

Стога хијерархијски поредак човекових потреба није до краја потврђен, бар кад се ради о мотивацији за рад и задовољству послом. Само један број резултата емпиријских истраживања ишао је у прилог ставу да задовољење одређене потребе доводи до смањења њене важности за индивидуу. Постојање корелационе повезаности између успешности задовољења нижих потреба и пораста важности виших потреба није, међутим, у потпуности потврђено. Вероватно да овакав однос важи само код нижих потреба. Такође није потврђено схватање по коме са задовољењем опада важност исте потребе (Porter & Streers, 1975) односно, да једном када је потреба задовољена, иста више не служи као мотиватор, као и да је само једна потреба доминантна у одређеном тренутку (Rauschenberger et al., 1980).

Масловљева теорија мотивације послужила је као основа за бројне студије које су биле усмерене на одређивање мотивације запослених (Gupta & Taal, 2013; Jerome, 2013). У својој студији, Садри и Боуен подржавају теорију тврдећи да је мотивациона хијерархија омогућила бројним компанијама увођење пакета бенефита који су посебно развијени да одговарају индивидуалном нивоу потреба својих запослених, чиме се ствара постепено побољшање продуктивности, мотивације и прихода (Sadri & Bowen, 2011). Аван и Асгар су потврдили постојање директне везе између система награђивања и задовољства послом (Awan & Asghar, 2014). Вили је својим истраживањем установио да поштовање према запосленима, одавање признања, сигурност запослења, адекватне зараде, омогућавање наставка школовања, напредовање у каријери и позитивни услови за рад пружају значајну корист за организацију (Wiley, 2012). Џонсон сугерише да је један од најефикаснијих начина за мотивисање тима да се осигура да они разумеју и цене циљеве организације и да су подржани од стране својих руководилаца у раду ка постизању тих циљева (Johnson, 2012). Бел закључује да новац и друге материјалне награде утичу на мотивацију појединца другачије него нематеријалне или симболичне награде, као што су позитивне повратне информације о његовим постигнућима или манифестације друштвеног одобравања (Bellé, 2015).

### *Подстицаји (фактори) мотивације за рад*

Мотиви представљају покретачке снаге које изазивају активности човека, које ту активност усмеравају и њоме управљају (Rot, 1983). Мотиви су подстицајни разлози или побуде за неко деловање и могу бити органски или психолошки фактори који покрећу људе на одређено понашање у сврху постизања одређених циљева. С тим у вези, мотивација представља процес, док је мотив психолошки узрок деловања.



Подстицаји се могу поделити на материјалне и нематеријалне подстицаје, али су њихови циљ(еви) заједнички: обликовати понашање запослених према раду, повећати продуктивност, задовољити психолошке захтеве запослених, повећати ентузијазам према послу, у већој мери искористити потенцијале и способности запослених итд. Материјални подстицаји задовољавају потребе запослених пружајући им награде у виду новца. Новац је препознат као главни извор задовољавања потреба људи. Новац је од помоћи у испуњавању друштвених потреба поседовањем различитих материјалних предмета. Дакле, новац не задовољава само психолошке потребе, већ и сигурност и социјалне потребе што је и разлог увођења различитих планова плата и бонус шема како би се запослени мотивисали и стимулисали да још боље раде. Нематеријални подстицаји могу задовољити потребе ега и потребе самоостварења запослених и не могу се мерити у смислу новца. Односе се на задовољење потреба вишег реда, нпр. потребе за уважавањем и поштовањем, потврђивањем и развојем личних способности и потенцијала, статусом, аутономијом и др. Они могу бити: сигурност запослења, признање за рад, партиципација у одлучивању, могућност унапређења и напредовања, усавршавање и развој каријере итд.

Истраживања мотивације за рад у неразвијеним привредама, у којима запослени нису увек у могућности да задовоље основне егзистенцијалне потребе и у којима су могућности запошљавања отежане, материјални фактори представљају и даље главни мотивишући фактор (Hameed et al., 2014; Idrees et al., 2015). У развијеним привредама, пак, запослени мотивацију траже у факторима као што су напредовање на послу (Pillay et al., 2015), едукација (Marinova et al., 2015) или лично самоостварење (Waterman et al., 2003). У таквим привредама запослени, пошто нису руковођени страхом да неће моћи да нађу други посао, имају могућност да од менаџмента својих компанија траже боље услове рада, а ако им се у томе не удовољи, и да потраже други посао на тржишту рада.

## Методe

За испитивање мотивације и подстицаја за рад коришћена је модификована Скала за мерење мотивације (Živković, 2008). Ајтеми Скале су конструисани тако да адекватно покривају различите врсте фактора значајних за подстицаје и мотивацију за рад. Скала се састоји из два дела. У првом делу дата су питања која се тичу подстицаја за рад. Ових питања има укупно 7, у облику тврдњи са петостепеном Ликертовом скалом (не)слагања одговора, док други део садржи 10 одговора које испитаници треба да рангирају по значају, и то тако да одговор који има највећи значај за њих добије десет поена, а одговор са најмањим значајем један поен. Задатак испитаника јесте да дају оцену (не)слагања са сваком од наведених тврдњи, и то у распону од „један“ до „пет“. Иначе, поузданост Скале, мерена Кронбаховим алфа коефицијентом, износи 0,8648 што је, психометријски гледано, чини регуларним инструментом за испитивање проблематике у овом раду.

Истраживање је спроведено током 2014. и 2015. године, на узорку од 184 испитаника различитог пола, старости, дужине радног стажа, стручне спреме и врсте радног места (Табела 1), запослених у предузећу Port of Adria – AD Bar у Црној Гори. Упошљеници су одговарали заокружујући понуђене одговоре у време паузе, пре или после радног времена.

Статистичка обрада података урађена је помоћу програмског пакета за статистичку анализу података SPSS for Windows, верзија 19.0.

Имајући у виду да се испитивање мотивације и подстицаја за рад анализира на примеру наведене компаније, спроведено истраживање представља студију случаја испитивања хијерархије потреба и мотивације за рад запослених. Као таква, студија се састоји од истраженог случаја који концептуално чини целину у контексту главног и посебних циљева истраживања.

Табела 1. Структура узорка истраживања

	Критеријум: Пол		Мушки				Женски		
	Број	Процент							
Број			172		12				
Процент			93,16		6,84				
	Критеријум: Старост		20-30	31-40	41-50	50+			
Број			7	40	67	70			
Процент			3,91	22,15	36,16	37,79			
	Критеријум: Дужина радног стажа		0-5	6-15	16-25	26-35	35+		
Број			3	49	34	84	14		
Процент			1,3	26,38	18,89	45,93	7,49		
	Критеријум: Стручна спрема		НКВ	КВ	ВКВ	ССС	ВС	ВСС	ВСС/2
Број			32	46	38	42	2	22	2
Процент			16,94	25,41	21,50	23,78	0,98	10,75	0,65
	Критеријум: Врста радног места		Извршилачко		Административно			Руководеће	
Број			148		18			18	
Процент			80,46		9,77			9,77	

Извор: Аутор

### Проблем и циљеви истраживања

Проблем овог истраживања је произашао из недостатка актуелних сазнања о перцепцији и важности подстицаја за рад и њихов утицај на мотивацију запослених у предузећима услужне делатности у Црној Гори.

Главни циљ истраживања представља испитивање перцепције подстицаја и мотивације за рад, у светлу Масловљевог мотивационог модела.

Посебни циљеви подразумевају утврђивање најважнијих подстицаја и мотиватора за рад код испитаника, као и утврђивање да ли међу наведеним факторима постоји разлика у односу на: пол, старост, дужину радног стажа, стручну спрему и врсту радног места испитаника.

Сходно резултатима раније спроведених студија (Rynes et al., 2004; Живковић, 2008; Leana & Meuris, 2015), очекује се да резултати покажу да је главни мотивациони фактор запослених материјална стимулација, да постоји разлика између пола, дужине радног стажа, старости, стручне спреме испитаника и врсте радног места по питању подстицаја и мотивације за рад, као и да се Масловљев хијерархијски модел може применити на мотивациону структуру запослених.

Сходно напред реченом, дефинисали смо следеће варијабле:

- 5 социодемографских варијабли (пол, старост, дужина радног стажа, стручна спрема и врста радног места) и

- 2 групе (условно) зависних варијабли.

а) подстицаје за рад – зарада, сигурност посла, међуљудски односи, личне потребе, заштита на раду, садржај рада и учешће у одлучивању

б) мотиваторе за рад – организација посла, тимски рад, баланс између посла и приватног живота, сигурност запослења, комуникација на послу, плата, укљученост у процес одлучивања, обука и професионални развој, бенефиције и праведно награђивање.

Однос ових варијабли испитан је у оквиру три хипотезе:

*Хипотеза 1 (Х1):* Постоји статистички значајна разлика у рангирању важности подстицаја за рад код запослених.

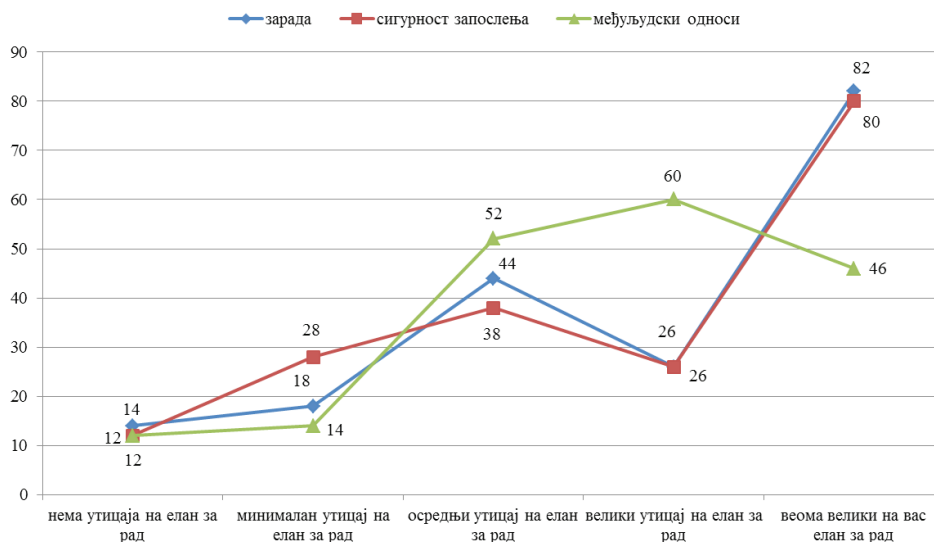
*Хипотеза 2 (Х2):* Постоји статистички значајна разлика по питању важности подстицаја за рад у односу на социодемографске варијабле (пол, старост, дужина радног стажа, стручна спрема и врста радног места).

*Хипотеза 3 (Х3):* Постоји статистичка значајна разлика у рангирању мотиватора за рад код запослених.

У обради података, поред дескриптивне статистике, коришћено је рангирање, независни те-тест и анализа варијансе за испитивање значајности разлика између аритметичких средина.

### *РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА*

ад) Х1: Од понуђених седам различитих подстицаја за рад, испитаници су као најважнији подстицај оценили „зараду”, где јој је 82, тј. 44,56% испитаника дало највишу оцену. Као други по важности рангирани подстицај је „сигурност запослења”, коме је укупно 80, тј. 43,47% испитаника дало највишу вредност. Подстицај „међуљудски односи” оцењен је као трећи по важности од стране 46 испитаника (25%) у највишој категорији.



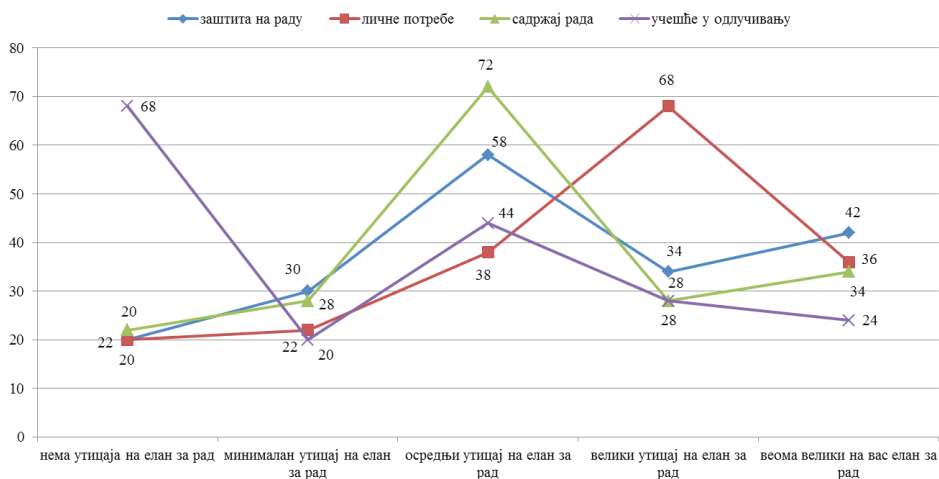
Слика 3. Подстицаји рангирани по важности и броју испитаника

Извор: Аутор

Као други по важности подстицај за рад је „сигурност запослења”, коме је скоро сваки други испитаник дао највећу вредност. Имајући у виду слабу покретљивост и недовољну развијеност тржишта радне снаге, као и системске проблеме при налажењу посла, потпуно је разумљиво због чега се „сигурност запослења” нашла на високом другом месту подстицаја за рад.

Подстицај „међуљудски односи” се, на основу одговора испитаника, нашао на високом трећем месту. На први поглед можемо закључити да је помало неуобичајено овако високо рангирање међуљудских односа, нарочито ако то посматрамо кроз призму Масловљеве теорије. Међутим, ако узмемо у обзир изузетно важну чињеницу да је истраживање вршено у организацији коју карактерише натпросечан ризик од повреда при обављању радних задатака, што захтева, у контексту безбедности на раду, велико поверење и међузависност међу запосленима, постаје потпуно разумљиво због чега су „међуљудски односи” високо рангирани.

Рангирање осталих подстицаја приказано је на Слици 4.



Слика 4. Рангирање осталих подстицаја по важности и броју испитаника  
Извор: Аутор

Подстицај „заштита на раду” су испитаници (њих 42) рангирани на средњи важности наведених мотиватора, обезбеђујући јој четврто место са 22,82%. Можемо закључити да „заштита на раду” као подстицај за рад има већи значај за испитанике у односу на личне потребе, садржај рада и учешће у одлучивању.

Подстицај „личне потребе” има већи значај за упошљенике у односу на садржај рада и учешће у одлучивању, те су због тога рангиране на пето место од стране 36 (19,56%) испитаника.

Подстицај „садржај рада” се нашао на шестом месту (оцењен од стране 34, тј. 18,47% запослених), са већом вредношћу од подстицаја „учешће у одлучивању”, који се нашао на последњем, седмом месту (оцењен од стране 24, тј. 13,04% запослених).

Подстицаји везани за зараду су, генерално, увек у врху значајности у ситуацијама када је животни стандард на ниском нивоу. Зарада је радницима ниже квалификације важнија него радницима са вишим или високим образовањем, док већи значај за раднике виших квалификације има могућност напредовања и организација рада.

Можемо закључити да је Хипотеза 1 у потпуности потврђена.

ад) Х2: Тражећи статистички значајну разлику по питању подстицаја за рад у односу на социодемографске варијабле, изоставили смо варијаблу пол, обзиром да је у узорку било само 12 жена. Однос осталих подстицаја и варијабли: старост, дужина радног стажа, стручна спрема и врста радног места дат је у Табели 2.

Табела 2. Статистички значајне разлике по питању подстицаја за рад међу категоријама социодемографских варијабли, без варијабле пол, добијене анализом варијансе

	Зарада	Сигурност запослења	Међуљудски односи	Личне потребе	Заштита на раду	Садржај рада	Учешће у одлучивању
Старост	20-30 31-40* 31-40 41-50** 31-40 50+**	20-30 31-40** 31-40 41-50** 31-40 50+**	/	20-30 31-40** 20-30 50+* 31-40 41-50** 31-40 50+*	31-40 50+*	20-30 31-40** 20-30 41-50** 20-30 50+** 31-40 41-50* 31-40 50+*	20-30 31-40* 31-40 41-50** 31-40 50+**
Дужина радног стажа	до 5 6-15** до 5 16-25** до 5 26-35** 6-15 16-25** 6-15 26-35** 6-15 36+**	до 5 6-15** 6-15 36+** 26-35 36+**	26-35 36+*	/	6-15 36+**	/	6-15 36+** 26-35 36+*
Стручна спрема	НКВ ВС** НКВ ВСС/2** КВ ВКВ* КВ ВС** КВ ВСС/2** ВКВ ВС** ВКВ ВСС/2** ССС ВС** ССС ВСС/2** ВС ВСС* ВСС ВСС/2**	НКВ ВС** НКВ ВСС/2** КВ ВС** КВ ВСС/2** ВКВ ВС** ВКВ ВСС/2** ССС ВС** ССС ВСС/2** ВС ВСС* ВСС ВСС/2**	/	/	/	НКВ ВСС*	НКВ ВС** НКВ ВСС* НКВ ВСС/2** КВ ВСС/2** ВКВ ВСС/2** ССС ВСС/2** ВСС ВСС/2**
Врста радног места	/	/	/	/	/	Изврш. Адм.* Изврш. Руков.**	Изврш. Адм.*

\* статистички значајно на нивоу 0,05; \*\* статистички значајно на нивоу 0,01

Извор: Аутор

Табела 2 врло детаљно показује каква је међусобна разлика категорија унутар социодемографских варијабли у односу на подстицаје за рад. Приказане су само статистички значајне разлике, а она група у чију је корист приказана разлика (тј. која има вишу просечну вредност) приказана је подебљаним словима или бројевима. На пример, у делу Табеле који приказује да постоје статистички значајне разлике међу старосним групама по питању важности зараде као подстицаја, можемо видети да је та разлика у корист старосне групе од 20 до 30 година (20–30), као и да је та значајност на нивоу 0,05.

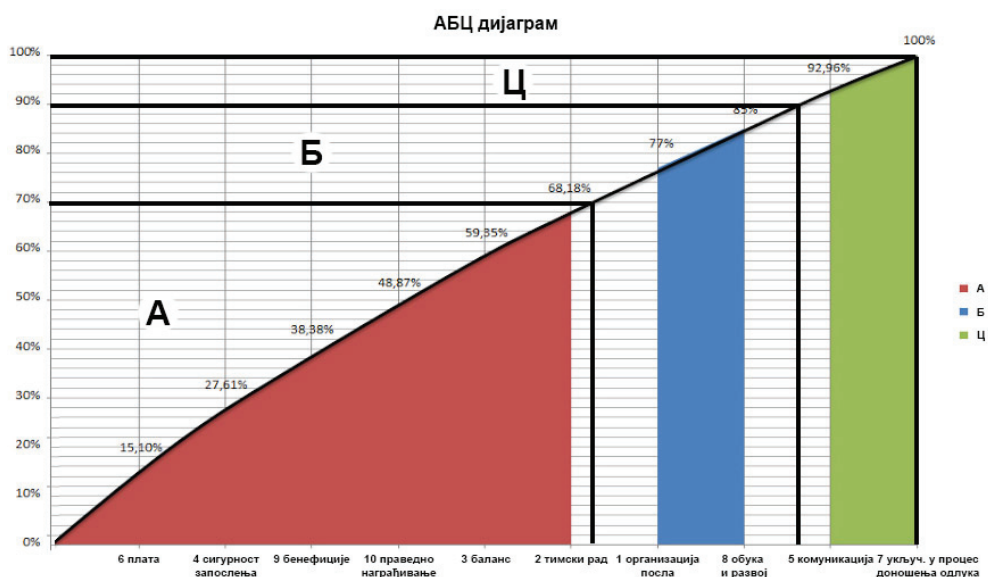
На основу прегледа претходне Табеле 2 можемо закључити да је Хипотеза 2 делимично потврђена.

ад) Х3: На основу резултата прикупљених коришћењем Скале, који је за циљ имао рангирање фактора мотивације од стране запослених (Табела 3), приступило се њиховој обради коришћењем АБЦ дијаграма.

Табела 3. Приказ резултата на основу података прикупљених Скалом

Ред. бр. питања	Поређани по рангу	Фреквенција	Процент	Кумулативни процент	ГРУПА
1 организација посла	6 плата	1,528	15,10%	15,10%	А
2 тимски рад	4 сигурност запослења	1,266	12,51%	27,61%	А
3 баланс	9 бенефиције	1,090	10,77%	38,38%	А
4 сигурност запослења	10 праведно награђивање	1,062	10,49%	48,87%	А
5 комуникација	3 баланс	1,060	10,47%	59,35%	А
6 плата	2 тимски рад	,894	8,83%	68,18%	А
7 укљученост у процес доношења одлука	1 организација посла	,892	8,81%	77,00%	Б
8 обука и развој	8 обука и развој	,810	8,00%	85,00%	Б
9 бенефиције	5 комуникација	,806	7,96%	92,96%	Ц
10 праведно награђивање	7 укљученост у процес доношења одлука	,712	7,04%	100,00%	Ц
		10,120			

Извор: Аутор



Слика 5. Графички приказа резултата добијених коришћењем скале

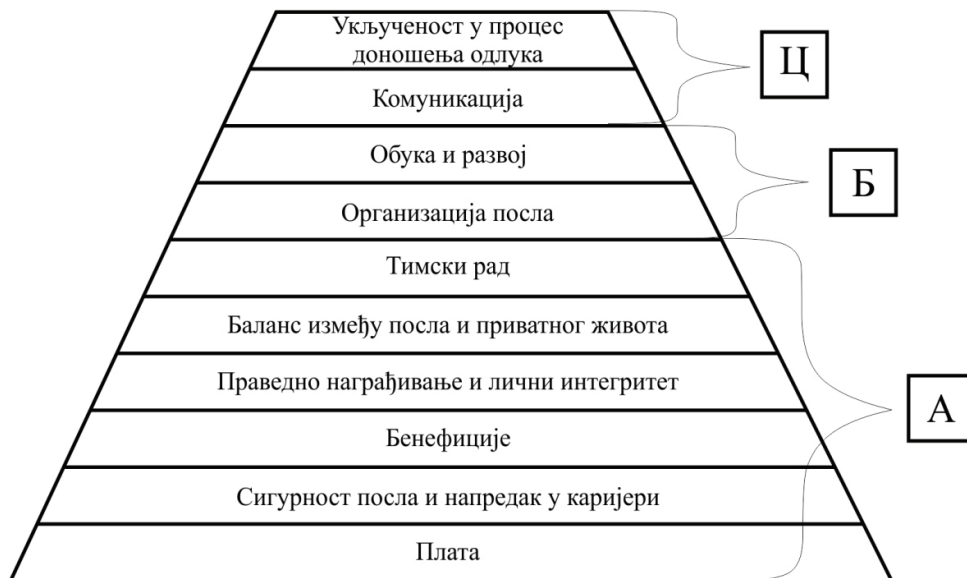
Извор: Аутор

Из АБЦ дијаграма јасно се види који фактори су на испитанике имали највећи утицај. Питања која су се нашла у квадрату А имају највећи утицај на запослене, те им Сектор људских ресурса треба посветити највећу пажњу.

Питања из квадрата Б су значајна, али се њима треба бавити када се већ исцрпу питања из квадрата А, или, уколико је немогуће задовољити све услове квадрата А, треба прибећи комбиновању квадрата А и квадрата Б, у циљу ра-

ционализације трошкова, док се квадратом Ц не треба посебно бавити на самом почетку, јер изискује велике трошкове и напор, а резулти су готово занемарљиви.

На основу резултата добијених анализом питања из Скале уз помоћ АБЦ дијаграма, приказаних у Табели 2 и Слици 5, а по узору на Масловљеву теорију хијерархије потреба, која је и била полазна основа при изради овог рада, формиран је следећи модел, приказан на Слици 6.



Слика 6. Пирамида значаја задовољства  
Извор: Аутор

Можемо закључити, на основу АБЦ дијаграма, да је Хипотеза 3 у потпуности потврђена.

На основу *Пирамиде значаја задовољства*, добијене на основу прикупљених одговора испитаног узорка запослених и њиховом детаљном обрадом, могуће је извући јасне закључке о томе у ком смеру се активности Сектора људских ресурса организације треба даље да одвијају:

- Треба поштовати редослед задовољавања потреба;
- Најпре се морају задовољити потребе ближе основи, па тек онда прећи на виши ниво;
- С обзиром су у овом случају потребе сврстане у три сегмента (сегмент А, сегмент Б и сегмент Ц) прво треба задовољити потребе сегмента А, затим сегмента Б, и тек на крају сегмента Ц;
- Уколико је неизводљиво адекватно задовољити све потребе сегмента А, с обзиром да их има шест, може се приступити комбиновању са сегментом Б, и тако постићи смањење трошкова, уз повећање продуктивности.



Иако се врло често истичу као изузетно важан фактор задовољства запослених, фактори комуникације и укључености у доношење одлука су, сходно резултатима овог истраживања, на пирамиди потреба заузеле последње место, одакле следи да не постоји потреба за ангажовањем средстава у те сврхе, или бар не све док постоји макар и једна незадовољена потреба у оквиру сегмената А и Б, а чије задовољење не би захтевало превише ресурса.

### Закључак

Резултати спроведеног истраживања јасно указују да „зарада“ представља најважнији подстицај за рад, односно да он има највећу подстицајну вредност у односу на осталих шест подстицаја за рад. Као други по важности рангирана је „сигурност запослења“, док се подстицај „међуљудски односи“ нашао на трећем месту. Уколико рангирање наведеног подстицаја посматрамо кроз призму Масловљеве теорије хијерархије потреба уз уважавање чињенице да се истраживање вршило у организацији са великим ризиком по запослене који су упућени једни на друге, нарочито у контексту безбедности на раду, постаје јасно је због чега су „међуљудски односи“ ранжирани на високо треће место.

Четврто место по важности заузима подстицај „заштита на раду“ који као подстицај за рад има већи значај за испитанике у односу на подстицај „личне потребе“ рангиран као пети по важности, и подстицаје „садржај рада“ и „учешће у одлучивању“, који су заузели шесто и седмо место по важности.

Подстицаји за рад нису се показали подједнако важним за све категорије испитаника које смо дефинисали по унапред утврђеним критеријумима. Такав резултат се и могао очекивати, имајући у виду сложеност и разноврсност радних задатака и, сходно томе, структуру запослених у Port of Adria.

Када су у питању мотиватори за рад, потврђени су налази ранијих истраживања који говоре да је, у срединама са ниским животним стандардом, зарада на првом месту, с тим што је она важнија радницима ниже квалификације, него оним запосленима који имају више или високо образовање. Висина квалификације утиче и на факторе, као што су могућност напредовања и организација рада, који су више образованим радницима значајнији. Резултати јасно указују на закључак да постоји, генерално, веза између стручне спреме и одређивања важности мотиватора за рад.

Године старости, односно стажа, такође утичу на хијерархију мотиватора која се под утицајем тих варијабли мења. На почетку радног века тежи се већој заради, праведнијој расподели доходака, док се након задовољења материјалних потреба, нарочито код кадрова виших и високих квалификација, тежи бољој организације, смислености рада, могућности за афирмацију, како у организацији, тако и ван ње.

На крају, најзначајнији налаз овог истраживања, добијен тестирањем постављених хипотеза, указује на то да је Масловљева теорија хијерархије људских потреба, примењена на сферу људског рада, подложна корекцији зависно од друштвених и економских прилика у којој конкретна организација или компанија послује.

## Литература

- Awan, A. G., Asghar, I. (2014). Impact Of Employee Job Satisfaction On Their Performance... A Case Study Of Banking Sector In Muzaffargarh District, Pakistan. *Global Journal of Human Resource Management*, 2, 71–94.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala* [Management of Human Resources]. Zagreb: Golden marketing.
- Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 117(3), 497–529.
- Beck, R. (2003). *Motivacija, teorija i načela* [Motivation, theories and principles]. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Bellé, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment. *Public Administration Review*, 75, 230–241.
- Buble, M. (2006). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
- Day, A. L., Sibley, A., Scott, N., Tallon, J.M., Ackroyd-Stolarz, S. (2009). Workplace risks and stressors as predictors of burnout: The moderating impact of job control and team efficacy. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26, 7–22.
- Dubrin, A.J. (1990). *Essentials of Management*, 2nd ed.. Cincinnati, Ohio: South-Western Publ. Co.
- Fromm, E. (1941). *Escape from Freedom*. NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Gabriel, V. (1989). *Management*. Singapore: Longman Singapore Publishers Ltd.
- Gupta, A., Tayal, T. (2013). Impact of competing force of motivational factors on employees at workplace. *Information and Knowledge Management*, 3, 143–148
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: Wiley.
- Hameed, A., Ramzan, M., Zubair, H.M.K., Ali, G., Arslan, M. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5, 302–309.
- Idrees, Z., Xinping, X., Shafi, K., Hua, L., Nazeer, A. (2015). Effect of Salary, Training and Motivation on Job Performance of Employees. *American Journal of Business, Economics and Management*, 3, 55–58.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory: Impacts and implications on organizational culture, human resource, and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2, 39–45.
- Johnson, V. (2012). *The changing global context of physical and virtual workforce*. Oxford Australia: University Press.
- Judge, T. A., Illies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89, 661–673.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Griskevicius, V., Becker, D.V., Schaller, M. (2010). Goal-Driven Cognition and Functional Behavior The Fundamental-Motives Framework. *Current Directions in Psychological Science*, 19 (1), 63–67.
- Latham, G. P., Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.

- Leana, C. R., Meuris, J. (2015). Living to work and working to live: Income as a driver of organizational behavior. *Academy of Management Annals*, 9, 55–95.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3).
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkovac, N., Van Dyne, L., Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A metaanalysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104–120.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. NY: Harper
- Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost* [Motivation and personality]. Beograd: Nolit.
- Mathis, R. L., Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management*, US: Thomson South-Western.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Neher, A. (1991). Maslow's theory of motivation: A critique. *Journal of Humanistic Psychology*, 31, 89–112.
- Петковић, М. (2008). Организационо понашање [Organizational behavior]. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
- Pillay, N., Dawood, Q., Karodia, A.M. (2015). The relationship between career development and staff motivation in the south african petroleum sector: a case study of a Durban refinery. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3, 1–51.
- Porter, L., Streers, R. (1975). *Motivation and Work Behavior*. NY: McGraw-Hill.
- Rauschenberger, J., Schmitt, N., Hunter, J. E. (1980). A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly*, 25, 654–670.
- Rynes, R. L., Gerhart, B., Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- Sadri, G., Bowen, R. C. (2011). Meeting Employee Requirements: Maslow's Hierarchy of Needs is Still a Reliable Guide to Motivating Staff. *Industrial Engineer*, 43, 44–48.
- Safonov, A. Y., Ageeva, O. I., Cherdantsev, V. P. (2013). *Agro-industrial complex employee motivation*. Moscow: Russian Academy of Human Resourcing of the AIC.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251–277.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Goldbacher, E., Green, H., Miller, C., Philip, S. (2003). Predicting the Subjective Experience of Intrinsic Motivation: The Roles of Self-Determination, the Balance of Challenges and Skills, and Self-Realization Values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1447–1458.
- Wiley, J. W. (2012). Giving employees what they want can provide employers with what they want. *Employment Relations Today*, 39, 45–53.
- Wright, T. A. (2010). Much more than meets the eye: The role of psychological well-being in job performance, employee retention and cardiovascular health. *Organizational Dynamics*, 39, 13–23.

Živković, S. (2008). *Motivacija za zaštitu na radu* [Motivation for occupational safety]. Niš: Fakultet zaštite na radu.

**Томислав Ракић**  
**Снежана Живковић**  
**Миодраг Миленовић**

## PERCEPTION OF INCENTIVES AND MOTIVATION FOR WORK AMONG EMPLOYEES - CASE STUDY

### Abstract

Motivation have powerful influence on improvement of work efficiency and creativity, overall quality of the work process (by providing quality products and services and reduction of the possibility of errors, costs and prices of products ie. services) and successfulness of a company withal. In order to do business successfully, every organization must take care of its employees' needs. In fact, satisfaction of a broad variety of psychological, social, economic and other needs of each individual is one of the most important factors that affect their motivation. The aim of the presented research is to gain insight into the structure of employees work motivation and establishing a hierarchy of satisfying the most important needs when it comes to employees motivation, as well as establishing a correlation between the hierarchy of needs and specific variables - gender, age, length of service, professional qualifications i job position. Expected results of the research are that the main motivating factor of employees is material incentive and the existence of correlation of motivation to work and length of service, gender, age and professional qualifications of the respondents. The research is a part of a wider study aimed on analysis of employee motivation for safety and health at work in the context of professional risk management in order to propose measures for creation of more pleasant, safer and more efficient working environment and conditions. The research was conducted in the company Port of Adria AD Bar in Montenegro on a sample of 184 employees where specially constructed and modified questionnaire has been used. The results indicate that in addition to monetary compensation, the strongest impact on the motivation of the employees has job security and interpersonal relations.

**Key words:** motivation, hierarchy of needs, motivator, work motives, working environment