

MOTIVACIONI POTENCIJAL I ORGANIZACIONA RAVNOTEŽA ZAPOSLENIH, NA POČETKU EKONOMSKE KRIZE U SRBIJI

MOTIVATIONAL POTENTIAL AND ORGANIZATIONAL BALANCE OF EMPLOYEES, AT THE VERY BEGINNING OF THE ECONOMIC CRISIS IN SERBIA

Dr Branislav Čukić

Gostujući profesor na Fakultetu za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkić, Novi Sad
e-mail: branislav.cukic.09@gmail.com

Sažetak

Ovim radom prikazan je deo rezultata anketnog istraživanja različitih oblika motivisanja zaposlenih, kao i ravnoteže njihovih ličnih doprinosa organizaciji i podsticaja koje im organizacije daju. Anketiranjem je obuhvaćeno 253 zaposlenih ispitanika, u 10 srpskih gradova, tokom januara i februara 2009., dakle, u prvim mesecima svetske ekonomske krize. Najvažniji rezultat kauzalne analize je da se od tri utvrđena statistički značajna multipla korelata organizacione ravnoteže, prvi i najdominantniji odnosi na pravednost nagrađivanja, drugi na ljudske odnose a treći na mogućnost ispoljavanja sopstvenih sposobnosti na poslu. Usporedna analiza važnosti koju ispitanici pripisuju pojedinim oblicima motivisanja i realne zastupljenosti istih oblika motivisanja u njihovim organizacijama, ukazuje da po motivacionom potencijalu odmah iza zadovoljavanja egzistencijalnih potreba, dolazi zadovoljavanje ego potreba, dok je zadovoljavanje socijalnih potreba na trećem mestu.

Zaključak je da krizom otežano zadovoljavanje egzistencijalnih potreba, može biti donekle kompenzovano zadovoljavanjem ego

potreba, dakle, u sferi tradicionalno zanemarene ego motivacije.

Abstract

The paper will present a portion of the results of the survey which examines various forms of motivating employees, as well as the balance between the employees' contribution to a company and the stimulants they receive. The survey has been conducted in January and February 2009, during the first few months of the global economy crisis, and involved 253 employed examinees in 10 Serbian cities.

The most important result of the causal analysis is that we have determinant three statistically significant multiple correlatives for organizational balance. The first and the most dominant is related to the fairness of rewarding, the second to human relations, and the third to possibility to show one's abilities at work. A comparative analysis of the importance which the examinees assign to certain forms of motivation and the actual presence of those forms of motivation in their companies shows that, after the fulfilment of existential needs, the fulfilment of ego needs has the highest motivating

potential, while fulfilment of social needs comes third.

Therefore, we can conclude that the fulfilment of existential needs in times of crisis, can be compensated by the fulfilment of ego needs, i.e., in the sphere of traditionally neglected ego motivation.

Ključne reči: radna motivacija, zadovoljstvo poslom, ljudski resursi, organizaciona ravnoteža

Keywords: work motivation, job satisfaction, human resources, organizational balans

1. Teorijski i hipotetski okvir istraživanja

Koncept organizacione ravnoteže, kojom se bavimo u ovom radu, preuzet je iz klasičnog Barnard Sajmonovog modela [1,2] po kome zadovoljstvo i motivisanost zaposlenih proizlazi iz ravnoteže njihovih individualnih doprinosa organizaciji i potsticaja koje im organizacija daje. Dva glavna činioca te ravnoteže, individualni doprinosi i organizacioni podsticaji, opažani su zavisno od subjektivnih merila svakog pojedinca, ali i od situacionih varijabli, pa tako organizacionu ravnotežu uslovljavaju četiri činioca, ili tačnije četiri grupe činilaca:

- individualni doprinosi koje članovi (zaposleni) daju organizaciji,
- organizacioni podsticaju koje članovi dobijaju od organizacije,
- subjektivna merila u opažanju doprinosa i podsticaja, i
- postojanje ili nepostojanje alternativa u datoj situaciji.

Radi se, dakle o subjektivno i situaciono uslovljenom opažanju socijalne razmene između pojedinca i organizacije kojoj on pripada, odnosno u kojoj je zaposlen. Opažena socijalna razmena, sa stanovišta pojedinca, može biti pravedna ako su podsticaji u skladu sa njegovim doprinosima, ili nepravedna ako on od organizacije dobija manje nego što joj daje. Ukoliko je socijalna razmena nepravedna on će biti nezadovoljan i biće potstaknut da napusti organizaciju, a ako je razmena pravedna, tj ako organizaciona ravnoteža

nije narušena, on će biti zadovoljan i motivisan da nastavi sa radom u toj organizaciji [4,5].

Ekonomska kriza svakako utiče na sve činioce organizacione ravnoteže. Individualni doprinosi u krizi dramatičnije osciluju od potpunog nerada zbog smanjenja i obustavljanja proizvodnje do izuzetnih napora da bi se prevladalo smanjenje broja radnika ili drugi krizni udari. Organizacioni podsticaji se po pravilu smanjuju čak do višemesečnih neisplaćivanja zarada zbog finansijskih kolapsa firmi, a alternativne mogućnosti su dovedene u pitanje, bilo da se radi o znatno težem nalaženju drugog zaposlenja ili o „topljenju“ materijalne potpore od drugih članova porodice. Subjektivna merila organizacione ravnoteže u krizi su takođe modifikovana, jer se promenjena slika doprinosa i potsticaja opaža u kontekstu sličnog trenda promena kod drugih osoba i u drugim organizacijama.

Logika narušavanja i uspostavljanja organizacione ravnoteže, dugoročnije gledano, znači da se jednom narušena zbog smanjenja podsticaja ravnoteža može uspostaviti ili ponovnim povećanjem potsticaja ili (ako to izostane) smanjivanjem individualnih doprinosa. To je ona često viđena slika da radnici čije nezadovoljstvo kulminira ogorčenjem, kreću u štrajkove, pa kada štrajkovanje donese samo privremena i neznatna poboljšanja, onda oni odustaju i od radikalnih koraka, ne obustavljaju rad i ne napuštaju preduzeće jer drugog zaposlenja nema. Tada nastupa trajna apatija, nedovoljno zalaganje, slab rad koji donosi slabe rezultate, a to dalje smanjuje sredstva za povećanje organizacionih podsticaja, pa se ulazi u začarani krug produbljanja krize tj. u smanjenje izgleda za oporavak preduzeća.

Važan globalni **problem** aktuelne društvene prakse je, dakle, loša kombinacija ekonomskih i psiholoških činilaca koji produbljuju privrednu i društvenu krizu. **Svrha ovog istraživanja** je da doprinese ublažavanju tog problema ukazivanjem na bolju kombinaciju psiholoških i ekonomskih činilaca koja bi olakšala prevazilaženje

krize, naravno u lokalnim okvirima i mogućnostima naše zemlje u kojoj je istraživanje sprovedeno. **Hipotetički okvir** istraživanja je razvijen iz osnovne pretpostavke da se odgovarajućim restrukturiranjem organizacionih potsticaja (odnosno pomenutom „boljom kombinacijom psiholoških i ekonomskih činilaca“) mogu potpunije angažovati raspoloživi ljudski resursi firmi, i time im povećati šanse za izlaženje iz krize. Sledeća opšta pretpostavka je da su za razliku od ekonomskih (materijalnih) potsticaja psihološki potsticaji (u okviru socijalne i ego motivacije) po pravilu u preduzećima potcenjeni, i nedovoljno korišćeni. Najzad, opšta pretpostavka, u vezi sa svrhom ovog istraživanja je da se unapređivanjem socijalne i ego motivacije zaposlenih mogu bar donekle kompenzovati objektivno uslovljena ograničenja materijalnog podsticanja rada zaposlenih.

Ranija istraživanja na čijim se rezultatima temelje ovakve pretpostavke realizovana su u sklopu naučne škole „ljudskih odnosa na radu“, a vremenski su koincedirala sa svetskom ekonomskom krizom (1929-1933). Oslonac ovakvim globalnim pretpostavkama su i kasnija istraživanja kojima se uobličavala naučna škola „ljudskih resursa“ koja su se odvijala u krizi konjunktura američke privrede u uslovima restrukturiranja svetskog tržišta u prvoj deceniji po završetku II svetskog rata. Bilo da su rađena u jeku ovih kriza ili na njihovim marginama, bilo da su u tom smislu imala jasno artikulisanu intenciju ili ne, ova istraživanja su upućivala na načine lakšeg suočavanja sa kriznim udarima. Ključevi prevazilaženja krize su, pri tom, i dalje ostajali u makroekonomskim sferama, ali bolje motivisanje zaposlenih odnosno potpunije aktiviranje ljudskih resursa, moglo je za konkretno preduzeće predstavljati „jezičak na vagi“ čiji mali pomaci mogu omogućiti da se preživi.

Klasična istraživanja ljudskih odnosa na radu i ljudskih resursa, koja su stručnoj javnosti dobro poznata, ovde neće biti opisivana. Pomenućemo samo istraživanje Roberta Kana [3], kojim je autor ovog rada

bio direktno inspirisan. Kan je anketirajući 2499 zaposlenih, ponudio ispitanicima listu od deset podsticaja kojima ih njihova preduzeća mogu motivisati, i tražio da ocene koliko im je svaki od tih podsticaja važan. Među navedenim podsticajima su se nalazili neki koji su se odnosili na ekonomsko stimulisanje, odnosno, na egzistencijalnu motivaciju (visina plate, penzije i sigurnost za starost i sl.), i neki koji su se odnosili na psihološko stimulisanje, odnosno, socijalnu i ego motivaciju (slaganje sa ljudima na poslu, mogućnost kvalitetnog rada, mogućnost napredovanja i sl). Rezultati su pokazali da su podsticaji vezani za ekonomsko stimulisanje u celini gledano ocenjeni kao najvažniji, ali da su neki od „socijalnih“ podsticaja pojedinačno bili važniji od pojedinih ekonomskih podsticaja. Kanovim istraživanjem je bio obuhvaćen i poduzorak menadžera, koji su sem ocenjivanja važnosti pojedinih podsticaja za sebe lično, procenjivali kako će na ista pitanja odgovarati njihovi podređeni. U vezi sa tim bio je glavni rezultat ovog istraživanja – da menadžeri po pravilu precenjuju važnost ekonomskih podsticaja za svoje radnike, a podcenjuju važnost socijalne motivacije. To je praktično značilo da oni propuštaju da koriste dragocene psihološke podsticaje koji im stoje na raspolaganju.

Autor ovog rada je u proteklih nekoliko godina organizovao više serija seminarskih radova svojih studenata u okviru predmeta „menadžment ljudskih resursa“ u kojima su na većem broju manjih uzoraka u različitim radnim organizacijama, u različitim gradovima, primenjivani istovetni upitnici napravljeni po ugledu na Kanov upitnik. Kumuliranjem tog anketnog materijala bilo je moguće proveriti vrednost Kanovih zaključaka, u našoj sredini i u naše vreme. Jedna ranija sekvenca takvih provera urađena je na osnovu anketiranja 275 zaposlenih u 5 domaćih radnih organizacija, krajem 2004 i početkom 2005 godine. Rezultati su bili vrlo slični Kanovim rezultatima od pre 50 godina u sasvim drugačijoj sredini, i sasvim drugačijim okolnostima [7].

Naš sadašnji rad predstavlja novu sekvencu provere prethodnih rezultata i upoređivanja sa njima, ali u uslovima aktuelne krize 2009 godine.

2. Zamisao i metodološki okvir istraživanja

Kao i u slučaju istraživanja iz 2006.g., studenti Fakulteta za industrijski menadžment su, radeći svoje seminarske radove iz predmeta Menadžment ljudskih resursa istovremeno obezbeđivali anketni materijal za ovo istraživanje. Svaki student je imao zadatak da istovetnim upitnikom anketira po 5 zaposlenih osoba, nalazeći ih među svojim poznanicima, poznanicima svojih roditelja, u sopstvenoj porodici ili na neki drugi način. Grupe od po nekoliko njih su zatim, podatke iz svojih upitnika objedinjavale u zajedničku matricu sirovih skorova, i analizom rezultata za približno 30 – tak ispitanika pravili svoje grupne seminarske radove. Najzad, autor ovog rada je objedinjavanjem 9 takvih zajedničkih matrica dobio bazu podataka za 253 zaposlenih ispitanika anketiranih u 10 srpskih gradova, tokom januara i februara 2009., dakle, u prvim mesecima aktuelne svetske ekonomske krize. Zahvaljujući tome što studenti angažovani u ovom poduhvatu studiraju u različitim nastavnim centrima i što su anketiranje obavljali u okolnim mestima u kojima žive, u naš uzorak su uključeni ispitanici iz Subotice i Kanjiže (30 ispitanika), Sente (20), Kikinde (25), Beograda i Smedereva (73), Užica (25), Kraljeva i Vrnjačke Banje (70), i iz Prokuplja (10). **Karakter uzorka** formiranog na ovaj način, donekle je otvoreno pitanje jer su ispitanici delom birani po principu prigodnosti, a delom po principu slučajnog izbora. To isto važi za izbor gradova i mesta u njihovoj okolini, koji je bio ograničen lokacijama nastavnih centara Fakulteta za industrijski menadžment, ali opet i te lokacije nisu bile birane po nekom sistematskom kriterijumu već su određivanje sticajem okolnosti. Autor ovog rada procenjuje da korišćeni uzorak iako nije u punoj meri reprezentativan za

populaciju zaposlenih u navedenim gradovima, ipak dopušta da se na njemu utvrđeni rezultati mogu smatrati indikativnim za tu populaciju a verovatno i za populaciju zaposlenih u Srbiji.

Varijable u ovom istraživanju su se odnosile na organizacione podsticaje, na organizacionu ravnotežu, na predanost organizaciji, i na obeležja ispitanika.

Lista organizacionih podsticaja preuzeta iz Kanovog istraživanja bila je, na početku anketnog upitnika opisana na sledeći način:

Oblici motivisanja obuhvaćeni ovim upitnikom su:

PLATE PREMA RADU (usklađenost raspodele plata sa radom koji ulažu pojedinci)

VISINA PLATE (iznos sopstvene zarade u odnosu na uloženi rad i troškove života)

PENZIJE I SIGURNOST ZA STAROST (uplaćivanje penzionog osiguranja)

NE ZAPINJATI SUVIŠE (mogućnost da se radi bez napora)

SLAGANJE SA LJUDIMA NA POSLU (dobri ljudski odnosi)

SLAGANJE SA RUKOVODIOCIMA (ljudski odnosi sa rukovodiocima)

MOGUĆNOST KVALITETNOG RADA (tj. ispoljavanje svojih sposobnosti u poslu)

MOGUĆNOST INTERESANTNOG RADA (obavljanje zanimljivih poslova)

MOGUĆNOST NAPREDOVANJA (pripremanje za bolje poslove kroz sadašnji rad)

DOBRI FIZIČKI USLOVI RADA (temperatura, provetranje, čistoća i slično)

Ovako definisani podsticaji su dalje operacionalizovani u tri grupe varijabli vezane za važnost koju ispitanici pridaju pojedinim podsticajima, zatim za zastupljenost tih podsticaja na njihovom radnom mestu, i najzad za motivacioni potencijal pojedinih podsticaja koji je utvrđivan izračunavanjem razlike između važnosti i zastupljenost datog podsticaja.

Deset varijabli važnosti podsticaja operacionalizovane su pitanjem br.1 u našem upitniku, a u matrici i tabelama označavane brojevima od 1.1 do 1.10. Ovo pitanje je glasilo:

Za svaki od 10 navedenih oblika motivisanja u radnoj organizaciji označite **koliko je on Vama lično važan**. Odgovorite zaokruživanjem jednog od sedam brojeva sa strane. Značenje ovih brojeva je: 1- nije mi važno, ..., ..., 4- osrednje važno, ..., ..., i 7- izuzetno mi je važno.

Iza ovoga je sledila lista od 10 oblika podsticaja, a pored svakog od njih sedmostepena numerička skala za odgovore.

Deset varijabli zastupljenosti podsticaja operacionalizovane su pitanjem br.2 u našem upitniku, a u matrici i tabelama označavane brojevima od 2.1 do 2.10. Drugo pitanje je glasilo:

Za svaki od 10 navedenih oblika motivisanja u radnoj organizaciji označite **koliko je on zadovoljavajuće zastupljen na Vašem radnom mestu**. Odgovorite zaokruživanjem jednog od sedam brojeva sa strane. Značenje ovih brojeva je: 1- nije zastupljen, ..., ..., 4- osrednje zastupljen, ..., ..., i 7-izuzetno zastupljen.

Deset varijabli motivacionog potencijala podsticaja operacionalizovane su tako što su u kasnijoj obradi anketnog materijala računane razlike između "važnosti" i "zastupljenosti" svakog od deset oblika podsticaja (1.1 – 2.1, 1.2 - 2.2 i tako redom do 1.10 – 2.10). Smisao varijabli motivacionog potencijala je u tome da ako je pojedincu konkretan podsticaj veoma važan a nedovoljno zastupljen, onda to omogućava organizaciji da primenom baš tog podsticaja dodatno motiviše datog pojedinca. Inače, ovaj način povezivanja "važnosti" i "zastupljenosti" je svojevremeno preporučio Ronan [4].

Pet varijabli organizacione ravnoteže operacionalizovane su pitanjima 5,6,7,8 i 9 u našem upitniku, a u matrici i tabelama označavane brojevima od 5 do 9. Namera autora je bila da prve četiri bar približno

budu indikatori pojedinih činilaca organizacione ravnoteže (koji su pomenuti na početku ovog teksta), a da zadnja odražava postojanje ili nepostojanje, odnosno nivo, organizacione ravnoteže.

Varijable iz ove grupe su:

- mogućnost alternativnog zaposlenja (Var 5);
- važnost plate u odnosu na prihode porodice (Var 6);
- zadovoljstvo organizacionim podsticajima (Var 7);
- lični radni doprinos organizaciji (Var 8);
- zadovoljstvo organizacionom ravnotežom (Var 9).

U varijable ličnih obeležja ispitanika, operacionalizovane pitanjem 12, spadaju:

- godine (12.1),
- stručna sprema (12.2),
- radni staž (12.3),
- radno mesto rukovodeće / nerukovodeće (12.4),
- pol (12.5),
- vrsta posla(12.7).

Nezavisne varijable su grupisane u blokovima pitanja "Deset varijabli važnosti podsticaja", "Deset varijabli zastupljenosti podsticaja" i "Deset varijabli motivacionog potencijala", kao i u prve četiri varijable organizacione ravnoteže (Var 5.,6.,7., i 8.).

Zavisna varijabla je "Zadovoljstvo organizacionom ravnotežom (Var 9). Pitanje br.9 je indikator ovako nazvane varijable, ali to pitanje, pa dakle i ta varijabla, se odnose baš na organizacionu ravnotežu jer se ova ravnoteža procenjuje tj.opaža po subjektivnim kriterijumima i postoji u onoj meri u kojoj smo njome zadovoljni. Pitanje 9 glasi:

9. Svaki zaposlen čovek u radnoj organizaciji ima određenu stručnost i različito se zalaže. To je ono što on daje organizaciji. Za uzvrat dobija određenu platu, mogućnosti usavršavanja i napredovanja, društveni položaj i druge pogodnosti. **S obzirom na ono što Vi organizaciji dajete, da li ste zadovoljni onim što dobijate?**

Ponuđeni odgovori su na petostepenoj skali varirali od "veoma sam zadovoljan/na" do "veoma nezadovoljan/na".

Instrumenti u ovom istraživanju su bili blokovi pitanja opisani na prethodne dve strane, i uključeni u naš “Upitnik o motivaciji i zadovoljstvu na poslu”.

Hipoteze ovog istraživanja proizlaze iz teorijskih modela i ranijih rezultata, koji su pomenuti u prvom odeljku rada. Sem opštih pretpostavki iz tamo datog hipotetičkog okvira, ovde specifikujemo još jednu pretpostavku opšteg karaktera kojom se opisuju rezultati na deskriptivnom nivou, i tri koje je trebalo dokazati analizom određenih uzročno posledičnih relacija:

H 1: Najmanje jedna od varijabli socijalne ili ego motivacije ulazi u prvu trećinu, po svom motivacionom potencijalu, najdominantnijih organizacijskih podsticaja;

H 2: Varijable važnosti podsticaja, statistički značajno uslovljavaju zadovoljstvo organizacionom ravnotežom (Var 9);

H 3: Varijable zastupljenosti podsticaja, statistički značajno uslovljavaju zadovoljstvo organizacionom ravnotežom (Var 9); i

H 4: Varijable činilaca organizacione ravnoteže (Var 5.,6.,7., i 8.), statistički značajno uslovljavaju zadovoljstvo organizacionom ravnotežom (Var 9).

Metoda analize uzročno posledičnih odnosa među varijablama u ovom istraživanju, odnosno metoda provere hipoteza 2. do 4., višestruka regresiona analiza. Za proveru hipoteze 1., korišćeno je rangiranje posmatranih podsticaja po njihovom motivacionom potencijalu, na osnovu odgovarajućih razlika aritmetičkih sredina.

3. Rezultati i interpretacija

Važnost i zastupljenost organizacionih podsticaja. Prvi deo rezultata istraživanja dobijen je deskriptivnom analizom odgovora na prva dva pitanja u našem upitniku, i to povezivanjem i poređenjem srednjih vrednosti (AS) oceana važnosti i oceana zastupljenosti posmatranih organizacionih podsticaja.

Slika ocena važnosti prikazana je tabelom 1. U ovoj tabeli posmatrani oblici podsticaja su rangirani prema aritmetičkim sredinama izračunatim iz sirovih skorova u opadajućem

nizu. Osnovni rezultat je da za naše ispitanike u četiri najvažnija organizaciona podsticaja (označeno kurzivom) pored ekonomskih spadaju i psihološki podsticaji.

Tabela 1. Srednje vrednosti ocena važnosti podsticaja

VAŽNOST MOTIVA	VRSTA MOTIVA	AS	Stand. Dev.
1.2 Važnost. <i>Visine plate</i>	Egzistencijalni	6,50	,978
1.1 Važ. <i>Plata prema radu</i>	Egzistencijalni	6,40	1,100
1.7 V. <i>Mogućnosti kvalitetnog rada</i>	Ego	6,32	,944
1.5 Važn. <i>Slaganja sa ljudima na poslu</i>	Socijalni	6,26	1,128
1.10 Važn. <i>Dobrih fizičkih uslova rada</i>	Egzistencijalni	6,18	1,033
1.3 Važn. <i>Penzija i sigurnosti za starost</i>	Egzistencijalni	6,17	1,325
1.8 V. <i>Mogućnosti interesantnog rada</i>	Ego	6,02	1,237
1.6 Važ. <i>Slaganje sa rukovodiocima</i>	Socijalni	5,99	1,283
1.9 V. <i>Mogućnosti napredovanja</i>	Ego	5,92	1,369
1.4 Važ. <i>“Ne zapinjati suviše”</i>	Egzistencijalni	4,44	1,733

Znatno drugačiji raspored imaju posmatrani organizacioni podsticaji u tabeli 2, koji su poređani po svojoj zastupljenosti na radnim mestima ispitanika. Po zastupljenosti u četiri najdominantnija organizaciona podsticaja dva najzastupljenija su iz sfere socijalne motivacije, jedan iz sfere ego motivacije i tek jedan i to manje važan iz sfere egzistencijalne motivacije. Ovaj rezultat upućuje na Zaključak da u uslovima kada su zaposlenima najvažniji ekonomski podsticaji uskraćeni ili svedeni na minimum, najbitniji oslonci aktuelne motivacije postaju još uvek očuvani psihološki podsticaji. Naravno, otvoreno je pitanje da li zadovoljene socijalne, i u nešto manjoj meri ego potrebe, samo umanjuju intenzitet nezadovoljstva, ili samo povećavaju zadovoljstvo, ili samo povećavaju motivisanost da se ostane u organizaciji, ili pak uz sve to povećavaju i motivaciju za rad. Po Maslovljevoj teoriji motive se aktiviraju tek kad su odgovarajuće potrebe nezadovoljene i kada postoje najave

ili izgledi da one budu zadovoljene. Po Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji podsticaji kojima se zadovoljavaju socijalne potrebe ne spadaju u "motivatore" pa njihovo zadovoljavanje uglavnom dovdi do

Tabela 2. Srednje vrednosti ocena zastupljenosti podsticaja

ZASTUPLJENOST POTSTICAJA (MOTIVA)	VRSTA MOTIVA	AS	Stand. Dev.
2.5 Zast. Slaganja sa ljudima na poslu	Socijalni	5,45	1,298
2.6 Zast. Slaganja sa rukovodiocima	Socijalni	5,27	1,419
2.7 Z. Mogućnosti kvalitetnog rada	Ego	4,86	1,523
2.10 Zast. Dobri fizički uslovi rada	Egzisten cijalni	4,62	1,675
2.8 Zas. Mogućnosti interesantnog rada	Ego	4,55	1,740
2.3 Zast. Penzija i sigurnosti za starost	Egzisten cijalni	4,53	1,904
2.4 Zast. "Ne zapinjati suviše"	Egzisten cijalni	4,25	1,695
2.2 Zast. Visine plate	Egzisten cijalni	4,25	1,606
2.1 Zast. Plata prema radu	Egzisten cijalni	4,17	1,629
2.9 Zas. Mogućnosti napredovanja	Ego	4,08	1,876

uklanjanja nezadovoljstva. Ipak prema teoriji organizacione ravnoteže može se očekivati da zadovoljenost socijalnih potreba povećava motivisanost da se nastavi sa radom u organizaciji. Ta okolnost verovatno olakšava zaposlenima da private činjenicu da alternativnih zaposlenja u krizi nema, i ohrabruje ih da ostanu u firmi koja loše posluje i slabo plaća, ali sa kojom su identifikovani i u kojoj imaju prijatelje.

Motivacioni potencijal organizacijskih podsticaja. Kombinovanje rezultata u vezi sa važnošću i sa zastupljenošću u formi razlike skorova, daje nove varijable koju smo označili kao „motivacioni potencijal“ pojedinih organizacijskih podsticaja. Tabela 3. u tom smislu daje novi uvid u motivacionu dinamiku preduzeća u krizi.

Kako se vidi, najveći motivacioni potencijal imaju podsticaji „visina plate“ i „plate prema radu“, a i jedan i drugi se odnose na egzistencijalnu motivaciju.

Iako prvo mesto u rangu pripada „visini plate“ praktični motivacioni potencijal ovog podsticaja ne može biti tako visok, jer firme u situaciji hronične besparice ne mogu da plaćaju više.

Tabela 3. Motivacioni potencijali podsticaja, kao razlike srednjih vrednosti važnosti i zastupljenosti

RAZLIKE SREDNJIH VREDN.		Mean	Std. Dev.
V1.2 - V2.2 Visina plate	Egzisten cijalni	2,25	1,85
V1.1 - V2.1 Plate prema radu	Egzisten cijalni .	2,23	1,86
V1.9 - V2.9 Mogućn. napredovanja	Ego motiv.	1,84	2,06
V1.3 - V2.3 Penzije i sigurn.za star.	Egzisten cijalni .	1,65	2,10
V1.10 - V2.10 Dobri fizički uslovi	Egzisten cijalni	1,55	1,86
V1.8 - V2.8 Mogućn. interesantnog rada	Ego	1,47	1,92
V1.7 - V2.7 Mogućn. kvalitetnog rada	Ego	1,46	1,61
V1.5 - V2.5 Slaganje sa ljudima na padu.	Socijal ni	0,81	1,44
V1.6 - V2.6 Slaganje sa rukovod.	Socijal ni	0,72	1,40
V1.4 - V2.4 Ne zapinjati suviše	Egzisten cijalni .	0,19	2,07

„Plate prema radu“ međutim, imaju značenje i nadoknade za rad ali i pravednosti raspodele plata, pa to znači da bi firme boljom preraspodelom plata ili boljim kriterijumima utvrđivanja zarada, mogle aktivirati ovaj podsticaj čak i bez dodatnog novca.

Na trećem mestu po motivacionom potencijalu je podsticaj „mogućnosti napredovanja“. Ovaj podsticaj iz sfere ego motivacije je na taj način ušao u „... u prvu trećinu, po svom motivacionom potencijalu, najdominantnijih organizacionih podsticaja“ čime je *dokazana naša prva hipoteza (H 1)*.

Tabela 4. Varijable važnosti podsticaja kao prediktori "zadovoljstva organizacionom ravnotežom"

R koeficijent višestruke korelacije	R kvadrat koeficijent	Standardna greška procene
0,662(a)	0,439	0,649

Visok rang ovog oblika ego motivacije, naporedo sa "solidnom srednjom pozicijom" preostala dva istovrsna oblika (mogućnosti kvalitetnog i mogućnosti interesantog rada), **ukazuju da se u podsticajima iz sfere ego motivacije krije relativno visok i relativno dostupan motivacioni potencijal.**

Organizaciona ravnoteža. Rezultati odgovora na jednostavno pitanje (na prethodnim stranama navedeno pitanje 9), koje nam je poslužilo kao indikator organizacione ravnoteže, pokazuju da su ispitanici umereno zadovoljni ravnotežom sopstvenih doprinosa organizaciji i podsticaja koje im organizacija daje. Skorovi na petostepenoj skali od „veoma sam nezadovoljan/na“ do „veoma zadovoljan/na“ su normalno distribuirani, a aritmetička sredina ima vrednost 3,08.

Činioci i korelati organizacione ravnoteže. Radi provere naše druge hipoteze (H 2), urađena je regresiona analiza u kojoj je zavisna varijabla bila „Zadovoljstvo organizacionom ravnotežom“ (Var 9), a kao nezavisne je uneto "Deset varijabli važnosti podsticaja" (od Var. 1.1 do Var. 1.10). Rezultat te analize je prikazan tabelom 4.

Tabela 5. Varijable zastupljenosti podsticaja kao prediktori "zadovoljstva organizacionom ravnotežom"

R koeficijent višestruke korelacije	R kvadrat koeficijent	Standardna greška procene
0,241(a)	0,058	,841

Statistička značajnost dobijenih rezultata je imala vrednost 0,141 (dakle, nije dostigla ni nivo od $p=0,05$) pa je time **odbačena hipoteza H 2.**

Provera treće hipoteze je obavljena regresionom analizom u kojoj je zavisna

varijabla opet bila „Zadovoljstvo organizacionom ravnotežom“ (Var 9), a nezavisne "Deset varijabli zastupljenosti podsticaja" (od Var. 2.1 do Var. 2.10). Rezultat te analize je prikazan tabelom 5.

Statistička značajnost dobijenih rezultata je znatno iznad nivoa $p = 0.01$ što znači da je na osnovu njih **prihvaćena hipoteza H 3.**

Odbacivanje hipoteze H 2 i prihvatanje hipoteze H 3 bi se moglo protumačiti logikom da je za opažanje organizacione ravnoteže bitnija zastupljenost nego važnost pojedinih podsticaja. Naravno, teorijski je bilo opravdano očekivati da će i važnost koju subjekti pripisuju pojedinim podsticajima, kao izraz njihovih sistema vrednosti, predstavljati empirijski proverive subjektivne činioce opažanja organizacione ravnoteže.

Tabela 6. Parcijalne korelacije pojedinih varijabli zastupljenosti podsticaja, sa „zadovoljstvom organizacionom ravnotežom“

Model	Stand. koeficij	t	Značajnost	Parcijalne korelac.
	Beta			
1 (Constant)		6,75	0,00	
2.1 Zast. Plate prema radu	0,407	4,66	0,00	0,287
2.2 Zast. Visina plate	0,149	1,65	0,10	0,106
2.3 Z. Penz. i sig. za starost	0,043	0,71	0,48	0,045
2.4 Zast. Ne zapinj. suviše	0,056	1,06	0,29	0,068
2.5 Z. Slaganje sa ljud. na p.	-0,087	-1,42	0,16	-0,091
2.6 Z. Slag. sa rukovod.	0,052	0,78	0,44	0,050
2.7 Z. moguć. kvalitetn. rada	0,162	2,08	0,04	0,132
2.8 Z. moguć. interesantn. r.	-0,094	-1,28	0,20	-0,082
2.9 Z. moguć. napredovanja	-0,002	-0,03	0,98	-0,002
2.10 Z. Dobrih fizičk. uslova r.	0,047	0,73	0,46	0,047

Među varijablama zastupljenosti pojedinih organizacionih podsticaja, kako se vidi u

tabeli 6, kao statistički značajni multipli korelati tj. prediktori, izdvajaju se zastupljenost podsticaja „*plate prema radu*“ (partial cor. = 0,287 značajna iznad nivoa $p = 0,01$) i „*mogućnost kvalitetnog rada*“ (partial cor. = 0,132 značajna na nivou $p = 0,05$). Ovi rezultati su u skladu sa hipotezom H 1, a u širem smislu idu u prilog našoj opštoj pretpostavci da se unapređivanjem socijalne i ego motivacije zaposlenih mogu bar donekle kompenzovati objektivno uslovljena ograničenja materijalnog podsticanja rada zaposlenih.

Kao multipli korelati „zadovoljstva organizacionom ravnotežom“ analizirano je i pet varijabli organizacione ravnoteže koje smo opisali kao činioce u Barnard Sajmonovom modelu. Rezultati odgovarajuće regresione analize prikazani su tabelama 7 i 8.

Tabela 7. Činioci organizacione ravnoteže kao prediktori „zadovoljstva organizacionom ravnotežom“

R koeficijent višestruke korelacije	R kvadrat koeficijent	Standardna greška procene
0,636(a)	0,404	0,661

Značajnost utvrđenih koeficijenata višestruke regresije pet varijabli „činilaca organizacione ravnoteže“ je znatno iznad nivoa $p = 0,01$ što znači da je na osnovu njih *prihvaćena hipoteza H 4*.

Pregled koeficijenata u ovoj regresionoj analizi, dat tabelom 8., još konkretnije potvrđuje vrednost Barnard Sajmonovog modela u srpskim radnim organizacijama i u našim uslovima.

Dominantan korelat „zadovoljstva organizacionom ravnotežom“ statistički značajan na nivou $p = 0,01$ je „*zadovoljstvo organizacionim podsticajima*“ (Part.corr. = **0,610**). To nam u skladu sa ovim modelom potvrđuje da je zadovoljstvo organizacionom ravnotežom (dakle njeno opažanje), uslovljeno subjektivno procenjenim organizacionim podsticajima.

Drugi korelat „zadovoljstva organizacionom ravnotežom“ statistički značajan na nivou $p = 0,01$ je „*mogućnost alternativnog zaposlenja*“ (Part.corr. = **-0,147**).

Značenje ovog negativnog korelata je da je zadovoljstvo organizacionom ravnotežom utoliko veće ukoliko pojedinac ima manje mogućnosti za alternativno zapošljavanje, što takođe predstavlja potvrdu pomenutog modela. Praktični smisao ovog rezultata je da zaposleni u uslovima krize (ove kao i ranijih), trpe teške uslove pod kojima rade jer nemaju alternative. Oni su čak zadovoljni organizacionom ravnotežom, izgleda po logici „dobro je i ovo što imamo jer mnogi drugi nemaju ni to“

Tabela 8. Parcijalne korelacije pojedinih činilaca organizacione ravnoteže sa „zadovoljstvom organizacionom ravnotežom“.

a Zavisna varijabla: 9 Zadovoljstvo organizacionom ravnotežom (R)

Model	Stand. koeficij Beta	t	Značajnost	Parcijalne korel.
1 (Constant)		5,50	,000	
5 Mogućnost alternativnog zaposlenje (Reverz)	-,117	-2,34	,020	-,147
6 Važn.plate u odnosu na prihode porodice (Reverz)	-,075	-1,46	,146	-,092
7 Zadovoljstvo org.podsticajima (Reverz)	,621	12,11	,000	,610
8 Lični radni doprinos organizaciji (Reverz)	,011	0,22	,827	,014

4. Zaključci

U prikazu i interpretaciji rezultata na prethodnim stranicama, već su formulisani najvažniji zaključci koje ćemo ovde samo ukratko rezimirati.

Jedan takav **zaključak** je da su naši ispitanici, a verovatno i populacija

zaposlenih u Srbiji, na početku 2009.g. umereno zadovoljni organizacionom ravnotežom tj. ravnotežom onoga što doprinose svojim radnim organizacijama i onoga što dobijaju od njih. Takav nivo zadovoljstva, prema rezultatima istraživanja, je delom uslovljen malim mogućnostima alternativnih zaposlenja. Od praktičnog je značaja **komentar** da će zadovoljstvo trajati samo dok se u procesu oporavka od krize ne pojave nove alternativne mogućnosti, a tada će slika ravnoteže biti poremećena, pa se može očekivati da jezgro ljudskih resursa pređe u druge firme. Iz ovoga dalje sledi **preporuka** menadžerima da blagovremeno aktiviraju motivacione podsticaje koji su im dostupni.

Drugi **zaključak** je da u sadašnjoj situaciji na organizacionu ravnotežu najviše mogu uticati „plate prema radu“ sa značenjem „usklađenost raspodele plata sa radom koji ulažu pojedinci“, i “mogućnost kvalitetnog rada” tj. “ispoljavanja svojih sposobnosti u poslu”. Važan **komentar** je da se pravednija raspodela plata može postići i bez dodatnog novca, kao i u slučaju pažljivijeg poveravanja radnih uloga u kojima pojedinac može zadovoljiti svoje ego potrebe. **Preporuka** menadžerima je da ne zanemaruju ove motivacione potsticaje, jer oni predstavljaju značajno “bezgotovinsko” investiranje u ljudske resurse, koje se svakako isplati.

U skladu sa prethodna dva je i treći **zaključak** da u uslovima kada su zaposlenima najvažniji ekonomski podsticaji uskraćeni ili svedeni na minimum, najbitniji oslonci aktuelne motivacije postaju još uvek očuvani psihološki podsticaji. Pri tom treba uočiti da podsticaji iz sfere ego motivacije (mogućnosti kvalitetnog i interesantnog rada) imaju veći motivacioni potencijal, za razliku od socijalnih potreba koje su uglavnom već zadovoljene. **Preporuka** menadžerima je da pored aktiviranja ego podsticaja radi dodatne motivacije, ne zanemaruju ni socijalne podsticaje (slaganje sa kolegama i sa rukovodiocima tj. ljudski odnosi na radu) jer one predstavljaju oslonac

postojećeg, još uvek očuvanog zadovoljstva na poslu.

Najzad zaključujući ovaj rad, treba reći da su njime prikazani važniji rezultati istraživanja, ali da ostali koji zbog ograničenog prostora nisu obuhvaćeni govore u sličnom smislu.

Bibliografija

- [1] Barnard, C.I.: The Functions of the Executive, Mass, 1938, Cambridge
- [2] Simon, H.A., Smithburg, D.W. & Thompson, V.A.: Administrative Behavior, 1947, New York
- [3] Likert, R.: New Paterns of Management, Mc Graw-Hill 1961, New York
- [4] Ronan, W.W.: *Individual and Situational Variables Relating to Job Satisfaction*, Journal of applied psychology monograph, vol.54, No. 1, Part 2, Feb. 1970;
- [5] Merč, Dž.Dž. & Sajmon, H.E.: Teorija o organizacijama, BIGZ 1972; Beograd
- [6] Čukić, B., Integrativni menadžment ljudskih resursa, ICIM +, 2004, Kruševac
- [7] Čukić, B., Motivaciona struktura u domaćim radnim organizacijama, u zborniku “Primenjena psihologija”, Filozofski fakultet, 2006, Niš

Istorija rada:

Rad primljen: 04.11.2013.

Prva revizija: 13.11.2013.

Prihvaćen: 19.11.2013.