

Ivan Šijaković  
Univerzitet u Banjoj Luci  
Fakultet političkin nauka

Originalni naučni rad  
UDC 005.336.3(497.6)  
DOI 10.7251/SOCSR1510057S  
Prihvaćeno: 23.8.2015.

## Uloga motivacije u organizacionom ponašanju - iskustvo preduzeća u Bosni i Hercegovini

### Apstrakt

*Ovaj rad analizira ulogu i značaj motivacije u privatnim preduzećima i drugim poslovnim subjektima u Bosni i Hercegovini. Rad se zasniva na istraživanju koje je provedeno pomoću upitnika u preduzećima u najvećim gradovima BiH. Analiza rezultata prikupljenih upitnikom na uzorku od 1239 ispitanika, pokazuje da su zaposleni svesni značaja i uloge motivacije, da shvataju da ona utiče na zadovoljstvo na poslu, da gradi dobre međuljudseke odnose, da podstiče lojalnost kompanijama i poslovnim subjektima i da očekuju da menadžeri i lideri stalno unapređuju oblike i načine motivacije zaposlenih.*

**Ključne reči:** *motivacija, organizaciono ponašanje, lojalnost kompaniji, međuljudski odnosi, demotivisanost, motivatori i tipovi motivacije.*

### Uvod

Čovekov rad, ponašanje i svaka druga aktivnost, značajno su uslovljeni stepenom njegove motivacije, bez obzira da li je poreklo motiva unutrašnje (impuls unutar čoveka, pojedinca) ili spoljašnje (podsticaj od strane spoljašnjih uticaja). Savremena preduzeća i drugi poslovni subjekti posvećuju veliku pažnju unapređenju oblika, načina, tehnika i instrumenata motivacije zaposlenih. Nauka i iskustvo su pokazali da zaposleni koji su dobro motivisani pokazuju više želje, htenja, kreativnosti, inovativnosti, veću lojalnost kompaniji i povećano zadovoljstvo u radu. Dobra motivacija zaposlenih stvara dobru poslovnu klimu, jača međuljudske odnose i gradi dobro i održivo organiza-

ciono ponašanje. Brojna istraživanja u razvijenim društvima i velikim kompanijama pokazuju da motivacija predstavlja ključnu komponentu organizacionog ponašanja, a da je organizaciono ponašanje glavni stub dinamike poslovanja, dobrog upravljanja preduzećem i uspešnih i brzih organizacionih promena i prilagođavanja novim uslovima poslovanja i tržišnim zahtevima.

Istraživanje uloge i značaja motivacije zaposlenih posebno je interesantno i važno u preduzećima zemalja koje se nalaze u tranzicionom periodu od jednog društvenog sistema ka drugom. Karakterističan i dobar primer za takvo istraživanje predstavljaju preduzeća u Bosni i Hercegovini. Mi ćemo se u ovom radu fokusirati na privatna preduzeća u BiH i analizirati stanje i karakteristike motivacije i njen uticaj na organizaciono ponašanje zaposlenih koji nisu na poziciji menadžera i lidera. Opredelili smo se da posmatramo motivaciju isključivo u privatnim preduzećima jer su ona nastajala na tri specifična načina: prvo, privatizacijom bivših društvenih i državnih preduzeća; drugo, osnivanjem preduzeća od strane građana BiH kao *green field* investicije i treće, privatna preduzeća koja su osnovala strana lica ili kompanije, kupovinom bivših državnih (društvenih) preduzeća ili *green field* investicije. Preduzeća nastala kroz ova tri oblika imaju svoje specifičnosti u pogledu organizacije rada, načina rukovođenja, položaja zaposlenih, odnosa prema okruženju, vizije, misije i konačnih namera njihovih osnivača. Zbog toga smatramo da je važno istražiti percepciju uloge i značaja motivacije zaposlenih u tim preduzećima na specifičnoj grupi kao što su zaposleni koji nisu na menadžerskim pozicijama.

## 1. Značaj motivacije

Motivacija je pokretačka snaga, unutrašnja energija i motor čovekovih potreba. Potrebe su osnova, temelj razvoja čoveka i društva. One su suštinska snaga svake generacije, od njihove razvijenosti direktno zavisi kvalitet društva i sposobnost pojedinca u društvu. Potrebe mogu biti zadovoljene, neostvarene, potisnute ili kompenzovane nekom drugom (obično nametnutom) potrebom. Potrebe i motivi nisu sinonimi, već dve zaličite mentalne, duhovne i fizičke aktivnosti svakog pojedinca. One se sinhrono ispoljavaju i međusobno podstiču, uslovljavaju, zaustavljaju, pokreću, nastaju, razvijaju, stagniraju i nestaju. Šta će se desiti sa čovekovim (pojedinačnim, grupnim i društvenim) potrebama, zavisi od stepena motivacije koja pokreće, pomaže i utiče da se potrebe ostvare. Bez dobre motivacije, mnoge potrebe će ostati neostvarene ili biti samo delimično ostvarene. Uvek se postavlja pitanje - "šta nekoga mo-

tiviše da radi, uči, stvara, pokreće nešto, daje ideje ili stalno postiže uspehe”? Zbog toga govorimo o velikom značaju motivacije u čovekovom radu, poslovanju, stvaranju i uspehu.

Motivacija je “količina energije i snage” koju neka osoba poseduje tokom svoje aktivnosti. To je “briga za ostvarenje postavljenih ciljeva” koji utiču na čovekovu aktivnost, pažnju i “ukupne kognitivne aktivnosti”.<sup>1</sup> Da je motivacija pokretač želje i potrebe da se nešto postigne, potvrđuje stav Nazarija i Gilanija (Nazari, Guilani) koji kažu da je motivacija “pokretačka snaga kojom ljudi ostvaruju svoje ciljeve. Ustvari, to je kombinacija napora plus želje da se postigne cilj koji vodi do svesne odluke da se deluje” kroz kontinuirani umni i/ili fizički napor, “kako bi se postigli prethodno postavljeni ciljevi”.<sup>2</sup> Motivacija je “sila koja usmerava ponašanje” i stvara tendenciju da akter “nešto postigne, ostvari, dođe do cilja koji je sebi prethodno postavio”.<sup>3</sup> Motivacija je unutrašnji pokretač fizičkih, fizioloških i psiholoških resursa pojedinca koji su usmereni ka prevazilaženju nedostataka i uklanjanju prepreka ka ostvarenju postavljenog cilja, zadovoljenja neke potrebe.

U ovih nekoliko prethodnih stavova i određenja motivacije vidimo da dominira njena psihološka strana i dimenzija. Tu se motivacija posmatra kao pokretač, receptor, orjentir i usmerivač čovekovog ponašanja i delovanja. Sociološko posmatranje motivacije podrazumeva da se motivacija sagledava kao deo čovekove interakcije, čovekovog odnosa prema drugim ljudima, grupama i zajednici. Tu se posmatra motivisanost pojedinaca i grupa da svoju aktivnost usmeravaju ka uzajamnom, zajedničkom, koordinisanom, ali i konkurentskom, takmičarskom, različitom postizanju cilja i zadovoljenju pojedinačnih i kolektivnih potreba. Motivacija sagledana iz ekonomskog ugla podrazumeva “veštinu koja pomaže ljudima da fokusiraju svoje misli i energiju na posao i da rade tako da budu što efikasniji”.<sup>4</sup> Motivacija je, pre svega, kognitivna, misaona i emocionalna dimenzija svakog čoveka, zbog toga je ona pomalo mistična, skrivena, tajna i promenljiva komponenta ljudskog ponašanja i delovanja.

---

<sup>1</sup> David Yun Dai; Robert J. Sternberg, *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*, Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2004. p.39.

<sup>2</sup> Atefeh Nazari and Abdollahi-Guilani, Mohammad, *Motivation and Attitude towards Learning English: A Case Study of Rasht Islamic Azad University*, Modern Journal of Language Teaching Methods. Volume: 5. Issue: 4 December 1, 2015.p.585.

<sup>3</sup> Manzoor, Quratul-Ain, *Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*, Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1, January, 2012.

<sup>4</sup> Saul W. Gellerman, *Motivation in the Real World: The Art of Getting Extra Effort from Everyone-Including Yourself*, New York: Dutton, 1992. pp. 3-7

### 1.1. Oblici i nivoi motivacije

Ovde treba napomenuti da svaka rasprava o značaju i ulozi motivacije u aktivnostima pojedinaca i grupa podrazumeva uključivanje tri osnovna elementa tog procesa: *motiv* kao kognitivni impuls; *motivacija* kao postupak pretvaranja motiva u akciju i *motivator* kao akter koji pokreće, podstiče, izaziva, budi i usmerava motivaciju kao proces koji se kontinuirano odvija, dostiže ciljeve, obavlja zadatke i zadovoljava potrebe.

Prema mestu nastanka i/ili pokretaču, motivaciju možemo podeliti na unutrašnju (intrinzičnu) i spoljašnju (ekstrinzičnu). *Unutrašnja motivacija* podrazumeva da pojedinac, akter dobija iznutra, iz vlastitog kognitivnog i fizičkog habitusa motiv (impuls) da pokrene svoje snage, znanje, sposobnosti i veštine da zadovolji neku spoznatu, osvešćenu, jasnu i ispoljenu potrebu, da postigne neki uspeh, da dostigne postavljeni cilj. Unutrašnja motivacija se može označiti i kao samomotivacija, jer dolazi od kombinacije želje i energije koju pojedinac oseća i koja se pretvara u težnju da se naka potreba zadovolji, interes ostvari i da se dođe do postavljenog cilja. Unutrašnja motivacija je ponašanje za koje "ne postoji očigledna nagrada osim same aktivnosti"<sup>5</sup> i gde ne postoje jasni spoljašnji faktori koji pokreću na aktivnost.

Unutrašnja motivacija ima nekoliko nivoa ispoljavanja. Prvo je nivo *egzistencijalne motivacije*, motivacije preživljavanja koja pokreće proces zadovoljenja egzistencijalnih potreba (hrana, odevanje, stanovanje, reproduktivnost). Drugi nivo čini *motivacija socijalizacije* koja podrazumeva puteve i načine uključivanja u okruženje i opstanak u okruženju. Treći nivo podrazumeva *stvaralačka, razvojna i inovativna motivacija*, koja se karakteriše nastojanjem pojedinca da se obrazuje, da radi, stvara i unapređuje sebe i svoje okruženje. Četvrti nivo predstavlja *motivacija postignuća* koja podrazumeva uspeh u karijeri, uticaj i moć, stalno postavljanje novih ciljeva, dokazivanje i potvrđivanje. Peti nivo predstavlja *motivacija zadovoljstva* koja podrazumeva uživanje u materijalnim i duhovnim delima, predmetima i aktivnostima. Gelermen ukazuje na dve grupe važnih unutrašnjih motiva koja pokreću čovekovo delanje, stvaranje, rad i poslovanje, to su motivi ekonomskog opstanka ili preživljavanja (bezbednost, sigurnost, zavisnost) i motivi udobnosti i usklađenosti.<sup>6</sup> Unutrašnja motivacija predstavlja ličnu pokretačku i stvaralačku moć

<sup>5</sup> Judy Cameron; W. David Pierce, *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*, Westport, CT: Bergin & Garvey, 2002.

<sup>6</sup> Saul W. Gellerman, *napred citirano delo*. Ovde namerno nećemo pominjati čuvenu Moslovljevu (Abraham Maslow) "teoriju hijerarhije motiva" (potreba), jer smatramo da je ograničena, zatvorena i nefunkcionalna i posebno, Maslow nije napravio razliku između motiva i potreba.

pojedina, ali može predstavljati i izostanak te moći ili njeno pretvaranje u destruktivnu ili razarajuću aktivnost.

Spoljašnja motivacija nastaje kada pojedinac ili grupa budu podstaknuti od strane spoljašnjeg aktera da deluju u pravcu postizanja nekog cilja, zadovoljenja potreba, ostvarenja zadataka, korištenja vlastitih resursa, energije i sposobnosti. Spoljašnji motivator može biti pojedinac, grupa, sistem ili neki drugi akter i subjekt. Spoljašnja motivacija je svaki motivacioni postupak koji dolazi izvan pojedinca i u kojoj je pojedinac predmet motivacije. Pojedinac je ponekad svestan motiva koji spoljašnji akter pokreće, ali ponekad nije u stanju da dobije unutrašnji podsticaj za motivacionu aktivnost.

Spoljašnja motivacija ima različite oblike i nivoe ispoljavanja. Najčešće je to *radna motivacija* koja pokreće ljude da više rade, da se obrazuju, da poštuju pravila, procedure, običaje, zakone i norme. Zatim postoji *takmičarska motivacija* koju podstiču spoljašnji akteri (menadžeri, treneri, učitelji, lideri) u želji da pojedinci i/ili grupa postižu bolje rezultate. Govorimo takođe i o *motivaciji dokazivanja* ili skretanja pažnje kojom spoljašnji akter motiviše pojedince da drugima služe kao primer ili orijentir. Sledeći oblik spoljašnje motivacije bi bila *motivacija lojalnosti*, kojom spoljašnji akter, zahteva, podstiče ili očekuje lojalnost pojedinaca nekoj grupi, kolektivu ili vođi, lideru menadžeru. Ova motivacija je preduslov za izgradnju kolektivnog identiteta i osećaja pripadnosti jednoj grupi (poslovnoj, radnoj, profesionalnoj, političkoj, verskoj).

U ovom radu ćemo posvetiti pažnju motivaciji i motivatorima u poslovnim subjektima i pokušati da sagledamo njihovo delovanje, učešće i značaj u stvaranju povoljne (nekada i nepovoljne) organizacione klime, organizacione kulture i organizacionog ponašanja.

## 2. Motivacija i organizaciono ponašanje

Prethodno rečeno o značaju i ulozi motivacije u radu i delovanju pojedinca i grupa pokazuje da je motivacija značajan faktor ukupnog ponašanja ljudi u nekom kolektivu, prostoru, okruženju, te da je ona nezaobilazan instrument izgradnje međuljudskih odnosa, postizanja dobrih rezultata i efikasnog poslovanja u savremenim uslovima. Dobra motivacija pomaže zaposlenim i menadžerima da su stalno svesni kvaliteta i značaja svog rada, da mogu koristiti potrebne resurse, da su upoznati sa efektima svog rada i da očekuju priznanje i korist od svog povećanog napora i zalaganja na poslu. Postoje brojne tehnike, taktike i strategije motivacije koje se primenjuju u savremenim kompani-

jama i poslovnim subjektima kako bi zaposleni stalno bili motivisani da bolje i efikasnije rade. Većina ljudi očekuje da bude motivisana (samomotivisana i/ili motivisana spolja), kako bi dobili satisfakciju za svoj rad i napor. Pored toga što je motivacija pokretač za veći napor i želja za dostizanje postavljenog cilja, ona je već, sama po sebi, neka vrsta priznanja akterima i pojedincima za njihovu aktivnost. Zbog toga su motivatori, menadžeri i lideri kao motivatori, veoma važan elemenat u svakoj organizaciji i organizacionoj strukturi. "Realna motivacija je ključ za efikasno liderstvo, a rukovodstvo je ključ za efikasnu motivaciju"<sup>7</sup> Sve ovo skupa čini dobru pretpostavku za razvoj poželjnog organizacionog ponašanja kao ključnog elementa efikasnog rada i poslovanja. Dakle, motivacija je jedan od navažnijih faktora organizacionog ponašanja, pored organizacionog dizajna, organizacionih promena, upravljanja konfliktom, upravljanja timovima i upravljanja stresom. Zašto? Zato što motivacija učestvuje i u svim ovim delovima organizacionog ponašanja.

Organizaciono ponašanje ćemo kratko definisati kao skup mišljenja, stavova, vrednosti, postupaka i aktivnosti ljudi (svih zaposlenih) u jednoj organizaciji. Dakle, organizaciono ponašanje čine *pojedinci* (karakteristike ličnosti, percepcija, vrednosti, stavovi i organizaciono učenje) *grupe* (članovi, vodstvo, moć, interakcija, konflikti) i *organizaciona struktura* jednog poslovnog subjekta. Organizaciono ponašanje kao događanje, delovanje i proces može se posmatrati dvostruko: prvo, kao ponašanje ljudi unutar organizacije i drugo, kao ponašanje organizacije u svom neposrednom okruženju.<sup>8</sup> Takođe, organizaciono ponašanje je teorijska i empirijska, akademska disciplina čiji je zadatak da proučava oblike i principe ponašanja zaposlenih kako bi se stvorili uslovi za poboljšanje svih performansi i efikasnosti organizacije.

Poznavanje karakteristika i principa organizacionog ponašanja "pomaže menadžerima da indentifikuju probleme, da otkriju njihove uzroke, da pronađu načine njihovog rešavanja" i shvate kompleksnost odnosa, potreba i vrednosti unutar organizacije i u njenom okruženju. Organizaciono ponašanje daje instrumente menadžerima, liderima i zaposlenima u preduzećima i kompanijama da saznaju i tumače "zašto se ljudi ponašaju na određeni način" ili "zašto je neka grupa ili pojedinac vredniji, motivisaniji i efikasniji od drugog"<sup>9</sup>, kao i zašto su neke organizacije fleksibilnije, mobilnije i lakše od drugih prihvataju promene.

<sup>7</sup> Richard C. Maddock; Richard L. Fulton, *Motivation, Emotions, and Leadership: The Silent Side of Management*, Westport, CT: Quorum Books, 1998. p. 7.

<sup>8</sup> John B. Miner, *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*, Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 7.

<sup>9</sup> Ronald R. Sims, *Managing Organizational Behavior*, Westport, CT: Quorum Books, 2002. pp. 3-7

### 3. Motivacija u preduzećima u Bosni i Hercegovini

U BiH nema dovoljno relevantnih istraživanja o motivaciji zaposlenih, kao ni o karakteristikama organizacionog ponašanja, organizacione kulture i organizacionih promena. Ipak, možemo uočiti tri nivoa gde postoji interesovanje za temu motivacije u preduzećima u BiH. Prvi nivo se odnosi na istraživanja koja prate neku drugu temu pa onda posredno dotaknu i temu motivacije. Tako, recimo, u jednoj analizi "ograničenja poslovanja u Bosni i Hercegovini" autor pominje da su menadžeri i vlasnici motivisani da vrše promene u preduzećima i prelokaciju resursa, boljim izgledima za uspeh na tržištu, racionalizacijom troškova i nedovoljnošću postojećih kapaciteta. Autor napominje da su "motivacije povezane sa snagama, slabostima, prilikama i strahovima kompanije".<sup>10</sup> Hasić dalje konstatuje da je motivisanost radnika u preduzećima u BiH veoma niska i da to uslovljava i nisku produktivnost, a to se dalje reflektuje na niske plate u odnosu na "standarde zapadnih zemalja". Takođe, postoji i nekoliko magistarskih radova na poslovnim fakultetima koji su za predmet istraživanja uzeli problem strategija motivacije i uticaja motivacije na produktivnost rada i zadovoljstvo zaposlenih.

Drugi nivo interesovanja za probleme motivacije u preduzećima i motivacije zaposlenih odnosi se na konferencije, okrugle stolove i tribine na kojima se raspravlja o mogućnostima poslovanja preduzeća, uvođenju sistema kvaliteta, širenju preduzetničke klime i razvoju malih i srednjih preduzeća. U okviru tih rasprava pominje se uloga i značaj motivacije zaposlenih, posebno uloge menadžera i lidera kao motivatora.

Treći nivo interesovanja za pitanja i probleme motivacije vezan je za preduzeća koja primenjuju neke od strategija motivacije i razvoja organizacionog ponašanja u cilju podizanja nivoa produktivnosti i stvaranja osećaja zadovoljstva kod radnika. To se posebno odnosi na banke, osiguravajuće kompanije i agencije, kao i na neka predstavništva uspešnih inostranih kompanija. Ovi poslovni subjekti primenjuju instrumente motivacije, uglavnom nematerijalne (nagrade, pohvale, putovanja, unapređenja i odlazak na dodatne edukacije), kako bi razvili poslovni identitet zaposlenih i zadovoljstvo poslom i poslovnom klimom.

---

<sup>10</sup> Duljko Hasić, *Analiza ograničenja poslovanja u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski pregled, 52 (5-6) 667-691 2001.



## 4. Metodološki pristup istraživanju

### *Predmet i cilj istraživanja*

Za potrebe ovog rada postavili smo predmet istraživanja u obliku pitanja: da li je i u kojoj meri prisutna motivacija zaposlenih u privatnim preduzećima u Bosni i Hercegovini? Pitanje se može dalje operacionalizovati u vidu dodatnih pitanja: da li su zaposleni u preduzećima svesni potrebe primene motivacije kao instrumenta stvaranja dobrih međuljudskih odnosa, povećanju zadovoljstva u radu i produktivnosti rada? Koje oblike motivacije ispitanici percipiraju kao najvažnije? Da li su svesni uloge menadžera i lidera kao motivatora za stvaranje dobre poslovne klime i poslovne organizacije?

Cilj ovog istraživanja je da pokaže da li postoji svest kod zaposlenih (koji nisu menadžeri) o potrebi razvoja motivacije u privatnim preduzećima u BiH, odnosno, cilj se proširuje na opis stanja motivacije (kao važnog dela organizacionog ponašanja) u privatnim preduzećima u BiH.

### *Hipoteze*

H1. Polazimo od osnovne pretpostavke da su zaposleni u privatnim preduzećima u BiH svesni uloge i značaja motivacije kao faktora razvoja organizacionog ponašanja i stvaranja dobre organizacione kulture i poslovne klime.

H2. Zaposleni preferiraju materijalne oblike motivacije.

H3. Dobra motivacija utiče na povećanu lojalnost preduzeću i bolje međuljudske odnose.

H4. Zaposleni u privatnim preduzećima u BiH očekuju da menadžeri i lideri posvete više pažnje motivaciji zaposlenih.

### *Uzorak*

Naše istraživanje se oslanja na Upitnik koji je proveden u gradovima Bosne i Hercegovine (Gradiška, Prijedor, Banja Luka, Dobo, Bijeljina, Trebinje, Tuzla, Zenica, Sarajevo i Mostar). Upitnik je obuhvatio zaposlene u privatnim preduzećima koji nisu na poziciji menadžera. Na teren je poslato 1500 upitnika a nakon provedenog ispitivanja dobili smo 1239 ispravnih primeraka upitnika.



Upitnik je obuhvatio preduzeća različitog tipa, od malih, preko srednjih do velikih preduzeća. Takođe, istraživanjem su obuhvaćena preduzeća u proizvodnoj i uslužnoj delatnosti, bilo da su njihovi vlasnici građani BiH ili stranci.

Obrada podataka dobijenih upitnikom izvršena je putem softverskog statističkog programa SPSS.

## **Analiza rezultata**

Istraživanjem smo želeli da saznamo da li je motivacija važan deo organizacione kulture i organizacionog ponašanja zaposlenih u preduzećima u Bosni i Hercegovini. Interesovalo nas je kako zaposleni, koji nisu menadžeri, shvataju motivaciju, da li je razumeju, šta misle ko treba da razvija i održava dobru motivaciju zaposlenih i da li motivacija predstavlja važan faktor međuljudskih odnosa, organizacione klime i organizacionog ponašanja u privatnim preduzećima u BiH.

### **1. Važnost motivacije zaposlenih**

Kada se postavi pitanje “da li je motivacija zaposlenih važna za poslovanje preduzeća?”, većina ispitanika (54%) smatra da je “veoma važna”, dok 8% njih smatra da motivacija “uopšte nije bitna” za poslovanje preduzeća. Između ova dva granična stava smestili su se stavovi ostalih ispitanika (Tabela 1). Shvatanje važnosti motivacije od strane zaposlenih upućuje na prisustvo njihove svesti o pokretačkoj snazi motiva za posao, kvalitet posla, odnos prema poslu i radu. Ovo je posebno važno ako se ima u vidu da su istraživanjem obuhvaćena privatna preduzeća u kojima menadžeri i vlasnici ne pokazuju, tako često, spremnost da motivišu radnike da bolje i produktivnije rade, već se, pretežno, služe instrumentima pretnji i kazni u smislu smanjenja plata ili otpuštanja sa posla. Dobra motivacija stvara zadovoljstvo kod zaposlenih, pa bi tako motivacija trebalo da bude značajan deo modernog načina upravljanja i važan instrument rada kod savremenih menadžera u BiH.

**Tabela 1.** Važnost motivacije za poslovanje preduzeća

Da li je motivacija zaposlenih važna za poslovanje preduzeća?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Veoma je važna	675	54.0	54.4	54.4
	Važna je, ali nije odlučujuća	327	26.2	26.4	80.8
	Nije uvek važna	139	11.1	11.2	92.0
	Nije uopšte bitna	98	7.9	8.0	100.0
	Total	1239	100,0	100.0	

Ako se posmatra percepcija ispitanika o značaju motivacije *prema polu*, vidimo da dve trećine muškaraca smatra motivaciju “veoma važnom”, dok je tome sklona jedna trećina zaposlenih žena (Tabela 1a). Ovo predstavlja iznenađenje za istraživače, jer je spontano očekivanje bilo da su žene senzibilnije i da više pažnje poklanjaju motivaciji. Žene vide motivaciju kao “važnu, ali ne odlučujuću”, podjednako kao i da “nije uvek važna”, što ukazuje na njihov specifičan odnos prema radu i zaposlenju, možda kao samo jednom segmentu ukupnog života i rada. Razlozi ovakvog stava kod zaposlenih žena mogu biti različiti: shvatanja posla kao apriori nužnog i neophodnog načina za pribavljanje sredstava za egzistenciju; posvećenost poslu bez obzira na dodatne faktore koji olakšavaju posao; važnost zaposlenja kao socijalne promocije bez obzira na kvalitet posla i težinu rada; trpeljivost žena kao osnovno svojstvo i oblik kulturnog nasleđa na istraživanom prostoru; kolegijalnost i tolerancija prema ženama kao opšti stav zaposlenih, što može da predstavlja jedan oblik motivacije i slično.

Na drugoj strani, muškarci motivaciju doživljavaju kao odlučujući faktor u poslovanju i radu, jer im ona pruža dodatni stimulans za radno i profesionalno potvrđivanje. Motivacija kod muškaraca pobuđuje takmičarski duh, spremnost na dodatno angažovanje, lakše podnošenje većih radnih napora i povoljna očekivanja od budućeg rada.

Tabela 1a. Pol ispitanika i motivacija

Da li je motivacija zaposlenih važna za poslovanje preduzeća?		Pol ispitanika		Total
		ženski	muški	
	Veoma je važna	36.5%	63.5%	100.0%
	Važna je, ali nije odlučujuća	57.6%	42.4%	100.0%
	Nije uvek važna	57.1%	42.9%	100.0%
	Nije uopšte bitna	80.0%	20.0%	100.0%
Total	Count	516	723	1239
	%	42.4%	57.6%	100.0%

Posmatrajući motivaciju zaposlenih u preduzećima u BiH kroz prizmu *starosne dobi*, uočavamo da pripadnici najmlađe (mlađi od 25 godina) i najstarije dobi (56-65 godina) ne doživljavaju motivaciju kao “veoma važnu” za poslovanje preduzeća (Tabela 1b). Za najmlađe se može reći da tek počinju da shvataju značaj i ozbiljnost rada i poslovanja i da mogu da promene posao, pa i mesto rada i stanovanja ako im se ne dopada. Pretpostavljamo da najstarija grupa ispitanika razmišlja kako da privede kraju svoju radnu i profesionalnu karijeru, tako da motivacija ne zauzima mnogo prostora u njihovoj ukupnoj percepciji posla. Naravno, veliko radno iskustvo ih je usmerilo ka rutinskom obavljanju posla, tako da dodatna motivacija ih ne pokreće na veći rad ni veća očekivanja od rada. Na to nas, posebno, upućuje podatak da je od svih ispitanika koji su podržali stav da motivacija “nije uopšte bitna” 40% njih iz ove starosne grupe. Na drugoj strani, pripadnici mlađe generacije (26-35 godina) i srednje generacije zaposlenih (36-45 godina) vide motivaciju kao “veoma važnu” ili “važnu, ali ne i odlučujuću” u procentu koji se kreće oko 60% (zbir oba stava). Njima motivacija predstavlja značajnu pokretačku snagu za bolje angažovanje na poslu, za veću posvećenost poslu i bolju priliku za napredovanje u karijeri. Bolja motivisanost predstavlja stil i način života mladih u savremenom svetu, pa se može konstatovati da je to slučaj i sa mladima u BiH.

Tabela 1b. Motivacija i godine starosti

Da li je motivacija zaposlenih važna za poslovanje preduzeća?	Godine starosti					Total	
	mladi od 25	26-35	36-45	46-55	56-65		
Veoma je važna	10.3%	39.7%	23.5%	10.3%	16.2%	100.0%	
Važna je, ali nije odlučujuća	.0%	24.2%	36.4%	24.2%	15.2%	100.0%	
Nije uvek važna	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%	.0%	100.0%	
Nije uopšte bitna	.0%	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	100.0%	
Total	Count	89	406	317	229	198	1239
	%	7.2%	32.8%	25.6%	18.4%	16.0%	100.0%

Ukrštanjem percepcije ispitanika o značaju motivacije sa njihovim *obrazovnim nivoom*, uočavamo da ispitanici sa fakultetskim, master, magistarskim i doktorskim nivoom obrazovanja doživljavaju motivaciju značajnijom za poslovanje, nego što to misle ispitanici sa srednjim i višim nivoom obrazovanja (Tabela 1c). Zanimljivo je da svi ispitanici sa zvanjem magistra (10 ispitanika) i svi ispitanici sa zvanjem doktora nauka (10 ispitanika) podržavaju jedino stav da je motivacija “veoma važna” za dobro poslovanje preduzeća i zadovoljstvo zaposlenih. Možemo pretpostaviti da ova grupa ispitanika razume, bolje od ostalih, značaj motivacije zaposlenih kako sa pojedinačnog stanovišta, tako i sa stanovišta preduzeća, odnosno poslovnog subjekta. Najveću raspršenost stavova vidimo kod ispitanika koji imaju diplomu fakulteta u četvorogodišnjem trajanju. Između ostalog, ta grupa sa 35,7% učestvuje među onim ispitanicima koji podržavaju stav da motivacija “nije uvek važna” za poslovanje preduzeća (Tabela 1c). Posebno je karakteristično da ispitanici sa srednjom školom ne percipiraju motivaciju kao značajan element poslovanja i rada. Naime, u grupi koja podržava stav da motivacija “nije uopšte bitna”, 70% su zaposleni sa srednjom školom. Razlozi mogu biti u tome da su njihova radna mesta rutinskog karaktera, bez kreacije i inovacije koja bi mogla biti nagrađena dodatnom motivacijom, da nisu imali prilike da osete dobrobiti nekog motivacionog postupka od strane menadžera ili vlasnika preduzeća ili da su svesni da njihov posao ne može nikakva motivacija učiniti zanimljivijim i sadržajnijim.

Tabela 1c. Motivacija i obrazovni nivo

Da li je motivacija zaposlenih važna za poslovanje preduzeća?	Obrazovni nivo								Total
	Srednja škola	Viša ili visoka strukovna škola	bachelor (fakultet trogodišnji)	diplomirani (fakultet 4 godine)	Specijalist	master	magistar	doktor nauka	
Veoma je važna	13.2%	22.1%	17.6%	27.9%	1.5%	14.7	1.5%	1.5%	100.0%
Važna je, ali nije odlučujuća	21.2%	24.2%	6.1%	27.3%	3.0%	18.2	.0%	.0%	100.0%
Nije uvek važna	28.6%	28.6%	.0%	35.7%	7.1%	.0%	.0%	.0%	100.0%
Nije uopšte bitna	70.0%	20.0%	.0%	10.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
Total	268	287	139	337	30	158	10	10	1239
	21.6%	23.2%	11.2%	27.2%	2.4%	12.8	.8%	.8%	100.0%

Zanimalo nas je kako radno iskustvo ispitanika utiče na njihovu percepciju značaja motivacije za poslovanje preduzeća. Uočili smo da zaposleni sa radnim iskustvom od 6 do 10 godina i zaposleni sa iskustvom od 11 do 20 godina najviše podržavaju stav da je motivacija “veoma važna”, odnosno da je “važna, ali nije odlučujuća” (Tabela 1d). Ovo se može tumačiti njihovim dovoljnim iskustvom i saznanjem o tome šta pokreće ljude na bolji rad i kakvo zadovoljstvo može pružiti bolja motivacija ako se koristi kao instrument nagrađivanja zaposlenih i upravljanja poslovnim subjektom. Slično kao i kod godina starosti, ispitanici koji imaju blizu ili više od trideset godina radnog iskustva, manje su skloni da podrže stavove o važnosti motivacije za poslovanje preduzeća. Među ispitanicima koji podržavaju stav da motivacija “nije uopšte bitna” za poslovanje preduzeća, polovina njih pripada grupi koja ima blizu ili više od 30 godina radnog iskustva. Još jedan momenat zaslužuje da se istakne u ovom delu, a to je podatak da stav motivacija “nije uopšte važna” ne podržavaju ispitanici sa radnim iskustvom do 5 godina. Ovo upućuje na razmišljanje da zaposleni koji su na početku karijere očekuju da će motivacija pomoći njihovom radnom anagažovanju, da će predstavljati kompenzaciju za njihove napore i biti podstrek za dalji radni angažman.

**Tabela 1d. Motivacija i radno iskustvo**

Da li je motivacija zaposlenih važna za poslovanje preduzeća?	Ukupno radno iskustvo						Total	
	do 2 godine	3-5 godina	6-10 godina	11-20 godina	21-30 godina	preko 30 godina		
Veoma je važna	4.4%	11.8%	32.4%	25.0%	17.6%	8.8%	100.0%	
Važna je, ali nije odlučujuća	.0%	.0%	24.2%	42.4%	24.2%	9.1%	100.0%	
Nije uvek važna	7.1%	7.1%	28.6%	14.3%	42.9%	.0%	100.0%	
Nije uopšte bitna	.0%	.0%	10.0%	40.0%	30.0%	20.0%	100.0%	
Total	Count	40	89	347	367	287	109	1239
	%	3.2%	7.2%	28.0%	29.6%	23.2%	8.8%	100.0%

Možemo zaključiti da zaposleni u privatnim preduzećima u BiH percipiraju motivaciju kao važan momenat u ukupnom poslovanju preduzeća. Posebno je važno naglasiti da ispitanici muškog pola, mlađi, sa prosečnim desetogodišnjim radnim iskustvom i višim stepenom obrazovanja doživljavaju motivaciju kao važan pokretač rada, poslovanja i poslovne klime i kulture u preduzećima i drugim poslovnim subjektima.

## 2. Oblici i način motivacije

Istraživanje smo usmerili ka tome da saznamo koji oblici motivacije su važni za ispitanike i kako se opredeljuju prema njima. Ponudili smo nekoliko najčešćih i karakterističnih oblika motivacije koje, prema našoj pretpostavci, mogu biti prisutne u preduzećima u BiH (novčana motivacija, nematerijalna motivacija, priznanje i pohvale i napredovanje u karijeri). Trećina ispitanika se opredelila za novčanu stimulaciju kao oblik motivacije a trćina za nematerijalne oblike motivacije (Tabela 2). Ako uzmemo u obzir da su plate zaposlenih koji nisu menadžeri u privatnim preduzećima veoma skromne, onda je razumljivo da zaposleni očekuju da budu motivisani povećanjem plate ili nekim dodatnim bonusima i honorarima. Pretpostavljamo da su zaposleni upoznati sa mogućnostima da im poslodavci neće povećavati plate, bez obzira na njihove povećane napore i radne doprinose, te su onda ispitanici skloni da se opredele nematerijalnoj motivaciji kao očekivanom i pretpostavljenom obliku motivacije u privatnim preduzećima u BiH. Zapažamo da jedna pe-

tina ispitanika vidi “priznanje i pohvale” kao vid motivacije zaposlenih. To nam govori da zaposleni očekuju priznanje za svoj uspešan rad od strane menadžera i vlasnika, ali verovatno i od strane kolega. Priznanje i pohvala je najčešći i osnovni motivacioni i motivišući činilac za svakog čoveka.

Istraživanje pokazuje da zaposleni sa više radnog staža, posebno muškarci, preferiraju novčani oblik motivacije, a posle toga nematerijalne oblike motivacije.<sup>11</sup> Na drugoj strani, zaposleni muškarci sa radnim iskustvom do pet godina više se opredeljuju za “priznanja i pohvala”, a potom za “napredovanje u karijeri”. Mlađi ispitanici ženskog pola najviše očekuju “nematerijalnu motivaciju” kao nagradu za dobar rad i podsticaj za buduće angažovanje na poslu.

**Tabela 2.** *Oblici motivacije od značaja za zaposlene*

Koji oblik motivacije ima najveći značaj za vas?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Novčana stimulacija	364	29.4	29.5	29.5
	Nematerijalna motivacija (slob.dani, putovanja)	384	31.0	31.1	60.6
	Priznanja i pohvale	266	21.5	21.7	82.3
	Napredovanje u karijeri	223	17.7	17.7	100.0
	Total	1237	99.8	100.0	
	Missing System	2	0.2		
	Total	1239	100.0		

Najbolji pokazatelj da zaposleni u privatnim preduzećima u Bosni i Hercegovini osećaju i razumeju značaj motivacije za dobro poslovanje jeste podatak da nešto više od polovine naših ispitanika smatra da “uvek” treba “unapređivati oblike i način motivacije zaposlenih” (Tabela 3). Ako se tome doda i stav da ispitanici sa 34.1% podržavaju stav da “često” treba posvetiti pažnju usavršavanju oblika i načina motivacije, onda možemo konstatovati da zaposleni instiktivno i intuitivno osećaju značaj motivacije i potrebu da ona bude prisutna u poslovanju i radu njihovih preduzeća.

<sup>11</sup> Zbog ograničenog prostora i namene teksta, nismo u mogućnosti da prikazemo sve tabele i sva ukrštanja varijabli, pa ćemo izneti samo neke karakteristične podatke.



**Tabela 3.** Unapredjenje oblika i načina motivacije

Trebalo unapređivati oblike i načine motivacije zaposlenih		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uvek	649	52.4	52.8	52.8
	Često	422	34.1	34.2	87,2
	Ponekad	157	12.2	12.2	99,2
	Nikad	10	0,8	0,8	100,0
	Total	1238	99.2	100.0	
Missing System		1	0.5		
Total		126	100.0		

Da bismo dodatno proverili percepciju motivacije kod naših ispitanika uključili smo pitanje o tome šta utiče na njihovu slabu motivaciju na poslu, a time i na ukupno ponašanje i odnos prema poslu i poslovnim subjektima u kojima rade. Uočili smo da najviše ispitanika smatra da ih “neredovne plate” demotiviraju na poslu, a zatim dolazi “nesigurnost zaposlenja” (Tabela 4). Ovi elementi su karakteristični za mnoga privatna preduzeća u BiH, jer zarade skoro uvek kasne, a i otpuštanja prete zaposlenim zbog teških uslova poslovanja ili manipulacije poslovnim rezultatima od strane vlasnika i poslodavaca. Ispitanici ženskog pola, posebno starosna grupa između 36 i 45 godina, ističu “nesigurnost zaposlenja” i “slabe međuljudske odnose” kao dominantne faktore koji negativno utiču na njihovu poslovnu motivaciju. Pretpostavljamo da je ovde reč o ženama koje su već stvorile porodicu i “utonule” u radne i profesionalne obaveze, pa im svaka neizvesnost oko radnog mesta deluje demotivirajuće, a i loši međuljudski odnosi mogu da im dodatno crpe radnu energiju. Ispitanici mlađi od 25 godina ističu loše uslove kao glavni demotivirajući faktor u poslovanju. Ovo se može tumačiti kao njihova želja da pronađu što bolje uslove poslovanja, dok za sve ostalo imaju dovoljno vremena i energije da poprave i kompenzuju.

**Tabela 4.** Uzroci slabe motivacije zaposlenih

Šta utiče na vašu slabu motivaciju na poslu?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Neredovnost plate	510	41.2	41.6	41.6
Nesigurnost zaposlenja	253	20.4	20.4	62.0
Slabi uslovi rada	230	18.6	18.6	80.6
Loši međuljudski odnosi	100	8.1	8.2	88.8
Slabe mogućnosti za napredovanje	78	6.3	6.3	95.1
Preopterećenost poslom	32	2.6	2.7	97.8
Prestroga kontrola	16	1.3	1.3	99.1
Rutinski posao	12	0.9	0.9	100.0
Total	1231	99.4	100.0	
Missing System	8	0.6		
Total	1239	100.0		

Iz prethodnih stavova ispitanika možemo primetiti da skoro podjednak značaj pridaju materijalnoj i nematerijalnoj motivaciji, dok je priznanje i napredovanje u karijeri znatno iza ta dva dominantna motivaciona faktora. Na drugoj strani, ispitanici su pokazali da imaju potrebu i očekivanje da se stalno unapređuju oblici motivacije u njihovim preduzećima. Uočili smo da ispitanike najviše demotiviraju neredovna plata i strah od gubitka zaposlenja.

### 3. Uloga lidera i menadžera u motivisanju zaposlenih

Istakli smo ranije da je motivacija jedan od najvažnijih faktora organizacionog ponašanja u savremenim poslovnim subjektima, a da je poverenje zaposlenih, međusobno i u odnosu na lidere i menadžere važan element ukupnog stepena motivacije zaposlenih. Naše istraživanje potvrđuje ovu polaznu pretpostavku, jer nešto manje od polovine ispitanika se "potpuno slaže" sa stavom da je "poverenje menadžera u zaposlene esencijalno važno za njihovu motivaciju" (Tabela 5). Ovaj stav posebno podržavaju ispitanici starije dobi od 26 do 45 godina, posebno muškog pola. Smatramo da je to generacija koja dostiže vrhunac svoje poslovne karijere i oseća potrebu da njihovi pretpostavljeni imaju poverenje u njihov rad, kako bi to bio dodatni stimulans za dalje angažovanje, a i kako bi zadovoljili svoju potrebu da se dokazuju drugima u svom okruženju i stiču bolje takmičarske performanse.

Nasuprot njima, generacija starija od 46 godina (posebno stariji od 55 godina) nešto manje (25,35) podržavaju stav da je poverenje menadžera “esencijalno važno za njihovu motivaciju”. Važno je napomenuti da petina ispitanika iskazuje neodlučnost kada je u pitanju poverenje menadžera u zaposlene (Tabela 5), a među njima se posebno ističu žene u starosnoj dobi iznad 46 godina.

**Tabela 5. Poverenje i motivacija**

Poverenje menadžera u zaposlene je esencijalno važno za njihovu motivaciju		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Potpuno se slažem	580	46.8	47.2	47.2
	Dobrim delom se slažem	393	31.7	32.0	79.2
	Niti se slažem, niti se ne slažem	245	19.8	20.0	99.1
	Značajno se ne slažem	10	0.8	0.8	100.0
	Total	1228	99.1	100.0	
Missing Sytem		11	0.9		
Total		1239	100.0		

Poznato je da organizaciono ponašanje značajno zavisi od ponašanja lidera i menadžera u svakom poslovnom subjektu. Menadžeri i lideri koji su upoznati sa principima dobrog organizacionog ponašanja i koji su sposobni da ga primenjuju u svakodnevnom radu sa zaposlenima imaju mogućnosti da utiču na zadovoljstvo zaposlenih a time, posredno, na ukupno organizaciono stanje preduzeća, kao i na konačne poslovne rezultate. Naši ispitanici u potpunosti potvrđuju ove teorijske i iskustvene stavove. Naime, 79,2% njih podržava stav da “lideri treba da motivišu zaposlene da bolje rade”, dok se 16% ispitanih “dobrim delom slaže” sa tom konstatacijom (Tabela 6). Koreni ovakvih stavova mogu biti višestruki: zaposleni su, posebno u privatnim preduzećima, prepušteni liderima da im kreiraju posao; zaposleni su više skloni da budu “čovjek zadatka”, nego inicijator i kreator; zaposleni u privatnim preduzećima očekuju samo da rade ono što im se prezentuje; zaposleni očekuju da ih lideri primete i podstaknu na bolji rad; zaposleni očekuju da budu dodatno motivisani za svoj posao, jer time potvrđuju da su na dobrom putu i otklanjaju strah od neizvesnosti zaposlenja. Važno je napomenuti da stav da lideri treba da igraju glavnu ulogu u motivisanju zaposlenih najmanje podržavaju mlađi od 35 godina, skoro podjednako muškarci i žene sa diplomom četvorogodišnjeg fakulteta.

**Tabela 6. Lideri i motivacija**

Lideri treba da motivišu zaposlene da bolje rade		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Potpuno se slažem	974	78.6	79.2	79.2
	Dobrim delom se slažem	197	15.9	16.0	95.2
	Niti se slažem, niti se ne slažem	59	4.8	4.8	100.0
	Total	1230	99.3	100.0	
Missing System		9	0.7		
Total		1239	100.0		

Najbolji način da se proveri kvalitet organizacionog ponašanja i uloga motivacije u njemu jeste saznanje o stepenu lojalnosti zaposlenih preduzeću u kome rade. Da bismo ove stavove proverili, postavili smo našim ispitanicima pitanje da li bi pokazali punu lojalnost preduzeću ako zapadne u krizu, pod uslovom da su dobro motivisani za svoj posao. Nešto manje od polovine anketiranih je pokazalo spremnost da “uvek” pokaže lojalnost preduzeću ako zapadne u krizu, ako su prethodno bili “dobro motivisani” (Tabela 7). Ovde ćemo napomenuti da muškarci pokazuju znatno viši stepen lojalnosti od žena, dok najmanju lojalnost pokazuju ispitanici mlađi od 25 godina.

Jedna četvrtina zaposlenih je spremna da pokaže “često” lojalnost preduzeću u krizi, a među njima je najlojalnija starosna grupa od 46 do 55 godina. Zanimljivo je da obrazovani sa magistarskim i doktorskim titulama pokazuju punu lojalnost preduzeću, dok zaposleni sa srednjoškolskim obrazovanjem pokazuju malu spremnost da budu lojalni ako preduzeće zapadne u teškoće bez obzira na visoku motivisanost koju bi im pružili menadžeri i lideru u preduzeću. Pretpostavljamo da je reč o grupi čiji su poslovi rutinskog karaktera (usluge, prevoz, prodaja i slično), te da su oni skloni da češće menjaju posao. Važan podatak je i to da 11,3 posto ispitanika nije “nikada” spremno da izrazi lojalnost preduzeću ako zapadne u krizu, bez obzira što su prethodno dobro motivisani da rade i ispunjavaju poslovne zadatke. Možemo konstatovati da zaposleni u privatnim preduzećima u BiH pokazuju spremnost na lojalnost preduzećima uz odgovarajuću dobru motivaciju koju bi im pružili menadžeri, lideri i vlasnici preduzeća, što može biti ohrabrujući pokazatelj za stvaranje dobre poslovne klime i organizacionog ponašanja u tim preduzećima.

**Tabela 7. Motivacija i lojalnost zaposlenih**

Ako sam dobro motivisan/a, imaću punu lojalnost prema organizaciji ukoliko ona zapadne u teškoće		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uvek	600	48.4	48.8	48.8
	Često	322	26.0	26.1	74.9
	Ponekad	167	13,5	13.6	88.5
	Nikada	141	11.3	11.5	100.0
	Total	1230	99.2	100.0	
Missing System		9	0.8		
Total		1239	100.0		

Da bismo upotpunili naše saznanje o stepenu motivacije zaposlenih u našem istraživanju, tražili smo od ispitanika da se izjasne o tome da li je i koliko motivacija prisutna u njihovim kontaktima i komunikaciji sa kolegama na poslu. Interesovalo nas je da li su naši ispitanici spremni da “slobodno diskutuju sa kolegama o pitanjima motivacije”. Pretpostavili smo da slobodna diskusija sa kolegama o pitanjima motivacije govori o kvalitetu međuljudskih odnosa u preduzeću, ali i o posebnom obliku svesti i osećaja za potrebe bolje poslovne motivacije zaposlenih. Jedna trećina zaposlenih (naših ispitanika) “potpuno se slaže” sa stavom da treba slobodno da diskutuje sa kolegama o svim pitanjima motivacije zaposlenih (Tabela 8). Ovaj stav posebno jasno podržavaju muškarci iz starosne grupe između 26 i 35 godina starosti, dok su najmanje sklone ovom stavu žene iz starosne grupe iznad 55 godina. Ako ovome dodamo i podatak da se više od pedeset procenata anketiranih izjasnilo da se “dobrim delom slaže” sa stavom da “žele slobodno da diskutuju sa kolegama o pitanjima motivacije”, onda je jasno da je motivacija snažno prisutna u razmišljanjima i željama zaposlenih u privatnim preduzećima u BiH, te da bi dobra motivacija mogla biti značajan faktor izgradnje dobrih međuljudskih odnosa i dobre organizacione klime i organizacione kulture u preduzećima. Ovakvo očekivanje moglo bi se realizovati u nekim preduzećima čiji su vlasnici strane privatne kompanije (banke, osiguravajuća društva, neka predstavništva stranih kompanija iz oblasti usluga), dok je manje verovatno da će se nešto tako desiti u privatnim preduzećima čiji su vlasnici građani BiH, jer tradicionalna kultura i dosadašnje ponašanje vlasnika, menadžera i lidera tih privatnih preduzeća ne daju dovoljno indikatora za takav zaključak.

**Tabela 8.** Medjuljudski odnosi i motivacija

Želim slobodno da diskutujem sa kolegama o pitanjima motivacije		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Potpuno se slažem	412	33.3	33.6	33.6
	Dobrim delom se slažem	697	56.3	56.8	90.4
	Niti se slažem, niti se ne slažem	117	9.5	9.6	99.1
	Značajno se ne slažem	13	0.9	0.9	100.0
	Total	1239	99.2	100.0	
Total		1239	100.0		

Na kraju nas je interesovalo da li zaposleni u privatnim preduzećima u BiH doživljavaju dobru motivaciju zaposlenih kao važan elemenat organizacione kulture i organizacione klime u svojim preduzećima. Pokazalo se da 55.6% posto anketiranih percipira motivaciju zaposlenih kao “važan elemenat organizacione klime”, odnosno organizacione kulture u preduzeću (Tabela 9). Ovu percepciju primećujemo posebno kod starosne grupe 36 do 45 godina, ali i kod anketiranih koji imaju obrazovanje nivoa mastera, magistra i doktora nauka. Možemo zaključiti da mlađi zaposleni i oni sa visokim stepenom obrazovanja doživljavaju motivaciju kao važan deo organizacione kulture i organizacionog ponašanja u preduzećima u BiH.

**Tabela 9.** Motivacija i organizaciona klima

Dobru motivaciju zaposlenih smatram važnim elementom ukupne organizacione klime i ponašanja u preduzeću		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Potpuno se slažem	688	55.6	56.0	56.0
	Dobrim delom se slažem	285	23.0	23.0	79.0
	Niti se slažem, niti se ne slažem	245	19.8	20.1	99.1
	Značajno se ne slažem	10	0.8	0.8	100.0
	Total	1229	99.2	100.0	
Missing System		10	0.8		
Total		1239	100.0		

Iz prethodnog izlaganja vidimo da zaposleni u privatnim preduzećima u BiH shvataju značaj motivacije zaposlenih za ukupan poslovni ambijent i poslovni uspeh preduzeća. Takođe, ispitanici pokazuju da je kod zaposlenih koji nisu menadžeri, prisutna želja da se stalno unapređuju oblici motivacije, te da u tome treba da značajno učešće imaju menadžeri i lideri tih preduzeća. Zaposleni percipiraju motivaciju kao važan faktor ukupnog organizacionog ponašanja i pretpostavku ličnog napretka i dobrih međuljudskih odnosa.

#### **4. Diskusija rezultata istraživanja**

Analiza rezultata istraživanja pokazuje da zaposleni u privatnim preduzećima u Bosni i Hercegovini percipiraju motivaciju kao značajan faktor izgradnje dobrog poslovnog ambijenta, poslovne klime i međuljudskih odnosa. Proučavanjem iznesenih stavova ispitanika, može se uočiti da motivacija nije često prisutna u njihovim preduzećima kao uobičajeni i kontinuirani instrument podsticanja zaposlenih na bolji, kreativniji, sadržajniji i odgovorniji rad. To se može tumačiti kao posledica transformacije bivših društvenih preduzeća u privatna preduzeća i nagle promene uslova rada, poslovanja i ukupnog poslovnog ambijenta, kao i odnosa vlasnika i menadžera prema zaposlenima. Naime, mnoga privatna preduzeća su nastala kupovinom (privatizacijom) preduzeća koja su imala društveni (kolektivni) oblik svojine i kolektivno upravljanje. Novi vlasnici su nastojali da potpuno raskinu sa starim oblikom rada, upravljanja i starom poslovnom kulturom u kojoj je motivacija zaposlenih bila prisutna kroz dodatne novčane naknade, povećani broj dana odmora, pohvale, odavanje priznanja i davanjem poklona za posebno zalaganje i doprinos produktivnosti rada. Novi vlasnici, menadžeri i lideri motivišu zaposlene nekom vrstom straha od smanjenja plate, gubitka radnog mesta, pogoršanja uslova poslovanja, teškim položajem poslovnog subjekta na tržištu, dugovanjima okruženju, pa čak i stalnom pretnjom da će zatvoriti preduzeće ukoliko zaposleni ne budu radili bolje, ostajali na poslu duže od zvaničnog radnog vremena i pristajali na druge oblike skromnih uslova i štednje. Ovakav način motivacije označavamo kao "motivacija strahom" za razliku od motivacije stimulacijama, nagradama i unapređenjima koja je uobičajena u razvijenim zemljama. U našem istraživanju je primećeno da postoje preduzeća koja razvijaju motivaciju zaposlenih putem stimulacije kroz pohvale, nagrade, unapređenja, novčane bonuse i slično. Uglavnom je reč o bankama, osiguravajućim kompanijama, nekim predstavništvima drugih uslužnih stranih kompanija i raznim agencijama.



Analza upitnika pokazuje da su zaposleni u privatnim preduzećima u BiH svesni da motivacija ima veliki značaj za zaposlene, da im pomaže da bolje rade i postižu dobre poslovne rezultate, te da dobro motivisani pojedinci grade organizacionu kulturu koja podržava stvaralački, kreativan i inovativan rad koji će zaposlene učiniti zadovoljnim. Ovakva percepcija ispitanika *potvrđuje našu osnovnu hipotezu* da zaposleni doživljavaju motivaciju kao važan instrument poslovne klime i organizacione kulture, a time i efikasnog poslovanja njihovih poslovnih subjekata.

Istraživanje je pokazalo da nešto manje od jedne trećine zaposlenih percipira materijalnu motivaciju kao najvažniju, dok dve trećine zaposlenih prednost daje nematerijalnim oblicima motivacije (pohvale, nagrade, napredak u karijeri, dodatno slobodno vreme). Ovim stavom *nije potpuno i jasno potvrđena naša druga hipoteza* koja je pretpostavljala dominaciju materijalnih oblika motivacije zaposlenih u privatnim preduzećima u BiH. Korekcija ove hipoteze bi uključila stav da su zaposleni svesni da je materijalna motivacija limitirana ili teško očekivana, te zbog toga traže kompenzaciju u nematerijalnim oblicima motivacije.

Osnovni elemenat u izgradnji dobre poslovne klime i održivog organizacionog ponašanja u svakom preduzeću, odnosno poslovnom subjektu jeste stepen lojalnosti zaposlenih. Teorijska i empiriska istraživanja u svim delovima sveta pokazala su da dobra poslovna motivacija značajno utiče na veći stepen lojalnosti zaposlenih svojoj kompaniji, menadžerima, liderima i celoj organizaciji. Ispitanici u našem istraživanju, takođe, potvrđuju (48% "uvek" a 26% "često") da dobra motivacija uslovljava lojalnost preduzeću ukoliko zapadne u krizu. Ovim stavom je *potvrđena naša treća hipoteza* o vezi motivacije i lojalnosti preduzeću.

Istraživanje pokazuje da percepcija naših ispitanika upućuje na stav da zaposleni u privatnim preduzećima u BiH očekuju da ih njihovi menadžeri i lideri motivišu, stimulišu i podstiču na kreativniji, sadržajniji i bolji rad, te da na taj način stvore povoljne uslove za razvoj dobre organizacione klime, bolje međuljudske odnose, a onda i kvalitetno organizaciono ponašanje, koje će dalje uticati na veću efikasnost rada i dobre poslovne rezultate. Ovom percepcijom ispitanika, *potvrđena je i naša četvrta hipoteza* koja je pošla od tvrdnje da zaposleni u posmatranim preduzećima očekuju da ih menadžeri i lideri kontinuirano motivišu kako bi postizali bolje rezultate, razvijali dobre međuljudske odnose, ispoljili lojalnost kompaniji i postali svesni značaja motivacije za ukupno organizaciono ponašanje.

## Zaključak

Istraživanje provedeno u privatnim preduzećima u Bosni i Hercegovini na uzorku od 1239 ispitanika, zaposlenih koji nisu na menadžerskim pozicijama, pokazuje da je motivacija važan činilac uspešnog, kreativnog i stvaralačkog rada i da povećava zadovoljstvo kod njih i utiče na njihovu lojalnost preduzeću. Zaposleni su svesni značaja motivacije kao instrumenta unapređenja rada i poslovanja, dobre poslovne klime i dobrih međuljudskih odnosa. Utvrdili smo da ispitanici muškog pola, mlađe starosne grupe (do 45 godina), sa prosečnim desetogodišnjim radnim iskustvom i višim stepenom obrazovanja doživljavaju motivaciju kao važan pokretač rada i poslovanja u preduzećima u kojima su zaposleni.

Kada se sagledaju preferencije oblika i načina motivacije, dolazimo do zaključka da naši ispitanici skoro podjednako očekuju da budu motivisani materijalnim i nematerijalnim sredstvima, posebno boljom platom i dodatnim slobodnim danima, dok su im znatno manje težnje ka priznanjima, pohvalama i unapređenju na menadžerske pozicije. Ovo nas upućuje na dodatni zaključak da zaposleni u posmatranim preduzećima nemaju velika očekivanja od svog rada u smislu da će im omogućiti dodatno napredovanje u karijeri.

Stavovi naših ispitanika pokazuju da zaposleni u privatnim preduzećima u Bosni i Hercegovini osećaju nedostatak motivacije, posebno spoljašnje, te da očekuju (priželjkuju) da ih menadžeri i lideri bolje motivišu (unapređuju oblike i sadržaj motivacije), kako bi njihov rad i dodatno zalaganje ispunio svrhu i omogućili više ličnog i kolektivnog zadovoljstva u radu. Na taj način bi motivacija povoljno uticala na poboljšanje efikasnosti rada, bolje međuljudske odnose, lojalnost preduzeću, održivo organizaciono ponašanje, a time i povećanje ukupnih rezultata njihovih poslovnih subjekata.

## Literatura

- Cameron, W. Judy and David Pierce. *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport, CT: Bergin & Garvey. 2002.
- Gellerman, W. Saul. *Motivation in the Real World: The Art of Getting Extra Effort from Everyone-Including Yourself*. New York: Dutton. 1992.
- Greenberg, Jerald. *Organizational Behavior: The State of the Science*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates. 2003.

- Hasić, Dujko. *Analiza ograničenja poslovanja u Bosni i Hercegovini*. Ekonomski pregled. 52 (5-6). 2001.
- Maddock, C. Richard and Richard L. Fulton. *Motivation, Emotions, and Leadership: The Silent Side of Management*. Westport CT: Quorum Books. 1998.
- Miriam Erez, Miriam; Uwe Kleinbeck and Henk Thierry. *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates. 2001.
- Miner, B. John. *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*. Oxford: Oxford University Press. 2002.
- Nazari, Atefeh and Abdollahi-Guilani, Mohammad. *Motivation and Attitude towards Learning English: A Case Study of Rasht Islamic Azad University*. Modern Journal of Language Teaching Methods. Volume: 5. Issue: 4. December 1. 2015.
- Quratul-Ain, Manzoor. *Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*. Business Management and Strategy. Vol. 3, No. 1, January, 2012.
- Sims, Ronald R. *Managing Organizational Behavior*. Westport, CT: Quorum Books. 2002.
- Yun Dai David and Robert J. Sternberg. *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates. 2004.