



Стручни рад/ Professional paper

УДК/UDC: 005.32:331.101.3

DOI:10.5937/BIZINFO1501091P

АНАЛИЗА МОТИВАЦИОНИХ ФАКТОРА У ППТ-СЕРВОУПРАВЉАЧИ АД У РЕСТРУКТУРИРАЊУ

ANALYSIS OF FACTORS THAT MOTIVATE EMPLOYEES IN PPT-SERVOUPRAVLJAČI AD IN RESTRUCTURING

Љиљана Пецић,

Висока техничка машинска школа струковних студија Трстенк

Резиме: Овај рад се бави анализом резултата добијених кроз истраживање фактора који мотивишу запослене у предузећу ППТ-Сервоуправљачи АД у реструктурирању. Истраживање је спроведено са циљем да се утврди шта запослени мисле о појединим сегментима рада, а у тренутку када се налазе пред приватизацијом. За истраживање је коришћена анкета која је специјално дизајнирана за ове потребе, а запослени су исказали симпатије према теми и самим истраживачима. Резултати су показали да су највише задовољни сарадњом са надређенима, а најмање платама. Истраживање ће, у случају приватизације, бити поновљено у року од годину дана и упоређивање тих резултата ће сигурно допринети у тумачењу српске националне радне културе.

Кључне речи: мотивација, задовољство, незадовољство.

Abstract: : This paper deals with the analysis of the results obtained through research into factors that motivate the employees of PPT-Servoupravljaci in restructuring. The research was conducted with the circum to find out what employees think about various aspects of work, and at the момент when they are facing privatization. A questionnaire specifically designed for this purpose was used and the employees have expressed sympathy for the topic and the researchers themselves. The results showed that employees are the most satisfied with cooperation cooperation with their superiors. The research will be repeated in the case of privatization within a year and

comparison of these results will certainly contribute to the interpretation of national working culture.

Key words: *motivation, satisfaction, unsatisfaction.*

1. УВОД

Научноистраживачка област човекове мотивације, а самим тим и радне мотивације, нажалост још увек није резултирала чврстим категоријалним системом појмовних тумачења (Михаиловић, Ристић, 2009). Ово је наравно цена тек скорашње веће актуелизације ове области. Но, откривање и објашњавање снага и механизма који покрећу човека да активира своје способности и знања ради извршавања неких активности, тема је која је све актуелнија.

Оно што је свакако сигурно, јесте да се мотивација не може обезбедити простим махањем *шаргарене испред носа зеца (Ray Attner)*. Познато је да различите културе, различите делатности, различите компаније, стилкови менаџмента и комуникација утичу на саму мотивацију. Када при томе додамо човека, као својеврстан скуп искустава, веровања, норми, добијамо веома сложен проблем за решавање. Ако погледамо кроз историју, видимо да су се времена много променила, а самим тим и ставови према раду и запосленима. Пред менаџерима који се баве људским ресурсима је сложен задатак: морају, познајући теорију и ситуацију у конкретној компанији и направити специфичан know-how, како би обликовали понашање људи у организацијама.

Један од најважнијих задатака менаџера јесте да створе атмосферу која ће покренути енергију у запосленима да ураде оно што се од њих тражи. Другим речима, задатак менаџера је да створи атмосферу у којој ће запослени мотивисати сами себе, у којем ће се осећати добро и гонити га да буде успешан. Али, у томе се не сме никако претпоставити да сви људи желе исто.

Многобројни аутори менаџмента су деценијама уназад покушавали да одгонетну зашто људи раде, зашто се понашају како се понашају, зашто једни јуре каријеру, други материјална богатства, трећи моћ и желе да утичу на друге, неки желе све ово, а неки пак само желе посао (Петковић, 2008).

У потрази за одговорима на ова питања, ницале су многбројне мотивационе теорије. Већина мотивационих теорија су настале у САД и као такве највише обрађују теме везане за људе запослене у САД. У њиховој основи се налазе *индивидуализам* и *мушке вредности*, па је логично да теорија постављања циљева и теорија очекивања у први план

истичу индивидуално задовољство и остварвање индивидуалних циљева. У другим културама, у којима је акценат на колективизму и женским вредностима, теорија једнакости је боља. Такође, Масловљева теорија хијерархије потреба је данас све теже применљива: у Шведској, Немачкој, Холандији где се високо вреднује квалитет живота, на врху лествице су социјалне потребе, док су, рецимо, у Јапану, Грчкој, Мексику, бившим државама Југославије, на врху лествице потребе сигурности.

Дакле, пред менаџере се постављају додатни захтеви да упознају разлике у националним културама и психолошким профилима људи који долазе из различитих култура, а затим да одаберу и интегришу на прави начин у нове методе мотивације.

Овај рад има амбицију да покуша да нађе модел анкете и њеног тумачења, како би се добио одговор о нивоима задовољства, незадовољства и покретачима запослених. Експеримент је спроведен у предузећу ППТ-Сервоуправљачи АД у реструктурирању из Трстеника.

2. ОПИС МЕТОДОЛОГИЈЕ И ОБЈЕКТА ИСТРАЖИВАЊА

Предузеће ППТ-Сервоуправљачи АД у реструктурирању из Трстеника је своје постојање започело у оквиру предузећа ИХП Прва петолетка, а као део ППТ-Хидраулика. Године 1991, када је у саставу Петолетке издвојено 21 деоничарско друштво, ова компанија је почела са пословањем под својим именом, као мешовито друштво а потом је уследила трансформација у акционарско друштво. Предузеће је на основу лиценце сарадње са ZF –om из Немачке производило: сервоуправљаче, сервостате, а пошто није 1996.године дошло до наставка лиценце сарадње, преузеће је наставило да развија постојећи програм и то: сервоуправљача за камионе и аутобусе, крилне пумпе, хидростатичке сервоуправљаче за спороходна возила – тракторе и вуљушкаре, комплетне надградње у хидраулчким управљачким инсталацијама за моторна возила, као и развој сервисне службе.

Формално-правно ово предузеће је због евентуалне приватизације иступило из система ИХП Прва петолетка, али и дан данас се понашање унутар саставних делова одвија по принципу холдинга.

Највећи број радника које је ова компанија имала је био 1991. године - 641 радника, док данас има 293 радника. Пословање је у последњих годину дана у стагнацији, а последњих месеци доживљава један од својих најлошијих периода. Пред предузећем је поступак иницирања приватизације од стране једне немачке компаније, али се она може лако

десити и да та приватизација не заврши са позитивним исходом. То би за предузеће значило прелазак на минималац, интензивна борба за тржиште и обнову машинског парка, који је на граници употребљивости. Снага за све евентуалне промене је управо у запосленима, па је управо из разлога снимања стања мотивисаности запослених обављено овакво исраживање. Резултати који су добијени биће искорштени за мотивисање заослених, без обзира на сценарио крајњег исхода приватизације.

Анкета која је кориштена је приказана на слици 1, а направљена је узорно на анкету дату у књизи Организационо понашање (Петковић, Јанићијевић, Богићевић-Миликић, 2009). Анкета се базира на исказивању задовољства радника. Под задовољством се подразумева субјективна оцена степена задовољства која проистиче из процене личног задовољства различитим аспектима своје припадности организацији (Танасијевић, 2008). Да би се најбоље одредили чиниоци мотивације у производном предузећу, било је потребно дужи период посматрати одвијање процеса рада у предузећу. У анкетирању је учествовало 158 запослених, што чини 53.92% од укупног броја запослених. Од тог броја, на обради материјала ради 122 запослена (41.54%), а на обради информација 36 (12.29%) свих запослених. Само анкетирање је спроведено током маја 2015. године.

Слика 1. Изглед коришћеног анкетног листа

Ваша јединица се бави: _____.				
У Вашој јединици има _____ колега. Радите непосредно са _____ колега. Од тог броја _____ је мушкараца, а _____ жена.				
Ваш пол је (заокружити) : а. Ж, б. М				
Који	је	ниво	Ваше	стручне
спреме? _____				
Која	је	Ваша	позиција	у
јединици? _____.				
Овај део анкете попунити заокруживањем броја који на скали од 1 до 5 одговара Вашој перцепцији односа леве и десне тврдње. Нпр. Уколико сматрате да су односи међу запосленима веома затегнути, заокружите 5, а изузетно добри 1.				

1. Сматрате да током рада Ваше здравље и живот нису угрожени	<u>1 2 3 4 5</u>	Сматрате да су током рада Ваше здравље и живот угрожени
2. Компанија предузима све потребне мере заштите, како бисте безбедно обављали своје послове	<u>1 2 3 4 5</u>	Компанија не предузима све потребне мере заштите, како бисте безбедно обављали своје послове
3. Посао који радим је рутински	<u>1 2 3 4 5</u>	Посао који радим је интересантан

4. Влада тимски дух, људи се подржавају, међусобно испомажу и подржава се стварање нових идеја	<u>1 2 3 4 5</u>	Влада индивидуализам, не цени се изношење ставова, мишљења
5. Посао који радите задовољава Ваше менталне потребе	<u>1 2 3 4 5</u>	Посао који радите не задовољава Ваше менталне потребе
6. Имате могућност испољавања креативности	<u>1 2 3 4 5</u>	Немате уопште могућност испољавања креативности
7. На послу можете да искажете све своје вештине	<u>1 2 3 4 5</u>	На послу не можете да искажете своје вештине
8. На послу можете слободно да предложете новине и побољшања	<u>1 2 3 4 5</u>	На послу се не цене особе које предлажу новине и побољшања
9. Однос са колегама је пријатан и пријатељски	<u>1 2 3 4 5</u>	Влада напета атмосфера и нетрпељивост
10. Однос са претпостављенима је веома коректан, ауторитет је прећутан	<u>1 2 3 4 5</u>	Однос са претпостављенима није коректан, ауторитет је наметнут
11. Ваш посао садржи јасан опис захтева према Вама као и јасно дефинисане стандарде за успешно обављање послова	<u>1 2 3 4 5</u>	Ваш посао не садржи јасан опис захтева као и јасно дефинисане стандарде за успешно обављање послова, правила се мењају стално и без јасног циља
12. Можете активно учествовати у доношењу важних одлука за компанију и можете увек израити своје мишљење, без бојазни да ће то лоше утицати на Ваш положај	<u>1 2 3 4 5</u>	Не можете активно учествовати у доношењу важних одлука за компанију и не можете израити своје мишљење, без бојазни да ће то лоше утицати на Ваш положај
13. Можете, ако Вас интересује, увек добити информације о пословању Вашег предузећа од стране руководства	<u>1 2 3 4 5</u>	Не можете, ако Вас интересује, увек добити информације о пословању Вашег предузећа од стране руководства
14. Уколико добро обавите посао, бићете похваљени јавно	<u>1 2 3 4 5</u>	Уколико лоше обавите посао, бићете критиковани јавно
15. Знате да можете напредовати, уколико дуже времена веома квалитетно обављате Ваш посао и остварујете боље резултате од својих колега	<u>1 2 3 4 5</u>	За напредовање није гаранција то што дуже времена од свих колега најбоље радите свој посао
16. Упознати сте са плановима о променама и активно се спремате да у њима учествујете	<u>1 2 3 4 5</u>	Промене се спроводе изненада и Ви сте увек изненађени и неприпремљени

17. Ваш посао Вам омогућава довољно слободног времена после посла	<u>1 2 3 4 5</u>	Ваш посао Вам не омогућава довољно слободног времена после посла
18. Ваш посао Вам омогућава да имате активан социјално-друштвени живот	<u>1 2 3 4 5</u>	Ваш посао Вам не омогућава да имате активан социјално-друштвени живот
19. Активно можете учествовати у свим ванпословним активностима које Ваша организација спроводи	<u>1 2 3 4 5</u>	Не можете активно учествовати у свим ванпословним активностима које Ваша организација спроводи
20. Компанија Вам омогућава помоћ при куповини аутомобила, стана, лечења, школовања неког члана Ваше породице...	<u>1 2 3 4 5</u>	Компанија Вам не омогућава помоћ при куповини аутомобила, стана, лечења, школовања неког члана Ваше породице...
21. Сматрате да сте адекватно плаћени за обављени посао	<u>1 2 3 4 5</u>	Сматрате да нисте адекватно плаћени за обављени посао
22. Задовољни сте постојећим начином плаћања запослених	<u>1 2 3 4 5</u>	Незадовољни сте постојећим начином плаћања запослених
23. Можете слободно да предложете нове начине мотивације запослених	<u>1 2 3 4 5</u>	Не можете слободно да предложете нове начине мотивације запослених
24. Сматрате да треба променити постојећи начин плаћања запослених	<u>1 2 3 4 5</u>	Сматрате да је постојећи начин плаћања запослених добар
25. Када имам проблем, било пословно, било приватно, моје колеге су увек ту да ми помогну	<u>1 2 3 4 5</u>	Када имам проблем, било пословно, било приватно, моје колеге нису вољне да ми помогну

Од укупног броја испитаника, 103 су били испитаници мушког пола (35.15%), а 55 су били испитаници женског пола (18.77%). Њих 43 (14.68%) су били испитаници са трећим степеном стручне спреме; највећи број, њих 59 (20.14%) су били са четвртим степеном стручне спреме; 27 испитаника (9.02%) су били испитаници са петим степеном стручне спреме; 21 испитаник (7.17%) је био са шестим степеном стручне спреме и 7 испитаника (2.73%) са седмим степеном стручне спреме. Избор испитаника је у потпуности у сагласности са укупном структуром запослених у предузећу.

Коришћена је скала личног, индивидуалног осећаја са 5 нивоа, при чему је у анализи, гледано према пожељном осећању, постављеном са леве стране, коришћен следећи опис:

- 1-одлично,

- 2- врло добро,
- 3- задовољавајуће,
- 4 – лоше,
- 5 –веома лоше.

3. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА

Анализа је спроведена по питањима, а базна основа за истраживање су биле разне теорије мотивације – Масловљева теорија, теорије процеса, теорија постављања циљева (Lahtam, Locke, 1979), теорија једнакости (Adams, 1965), и теорија селф-детерминације. Нека истраживања по литератури су показала да су ове теорије погодне за примену у земљама бивше Југославије, због самих карактеристика људи и претходне блиске историје.

У Табели 1. су дате средње вредности по свих 25 питања. Сама анализа ће се бавити тумачењем резултата по групама мотивационих фактора.

Пре свега, питања број 1 и 2 су се односила на радне услове, односно требало је оценити своје осећање о заштићености здравља и безбедности на послу. Средња вредност се креће око 2.5 што значи да су радници мишљења да су услови задовољавајући. Најлошије су услове рада оценили запослени са IV степеном стручне спреме, док су услове рада са аспекта безбедност и здравље на раду најбоље оценили запослени са VII степеном стручне спреме.

Табела 1. Средње вредности по свим питањима и категоријама

Питање	Средња вредност	III степен	IV степен	V степен	VI степен	VII степен	Мушки	Женски
1.	2.5	2.2	3	2.7	2.1	1.3	2.6	2.4
2.	2.39	2.07	2.52	2.7	2.1	1.5	2.4	2.3
3.	3.3	3.1	3.3	3.6	3.2	3.3	3.2	3.3
4.	2.65	2.52	2.96	2.78	2.57	2.25	2.6	2.8
5.	2.6	2.2	2.9	2.8	2	2.6	2.4	2.9
6.	2.8	2.7	3.3	2.9	2	2.4	3	3
7.	2.9	2.6	3.2	3	2.8	2.5	2.8	3
8.	2.8	2.4	3	3	2.5	2.3	3	3
9.	2.4	2.6	2.6	2.4	2.6	1.5	3	2
10.	2.16	1.89	2.33	2.41	2	1.5	2.2	2
11.	2.4	1.9	2.6	2.7	2.2	2.4	2	3
12.	3.4	3.2	3.9	3.4	3	3.9	3	3
13.	2.9	2.9	2.9	2.9	2.4	2.8	2.8	3
14.	3	3	3	3	2	3	3	3
15.	3	2.6	3	3	3.2	3	2.9	3.2
16.	3	2.6	3.2	3	2.6	3	3	3
17.	2.7	3	3	3	1.9	1.9	3	2
18.	2.8	2.7	3.4	3.1	2.5	2	3	3

19.	3.2	3.2	3.1	3.2	2.7	3.4	3	3
20.	3.5	3	3.8	3.2	3.3	3.8	3	4
21.	3.4	3	3.3	3.4	3.8	4.4	3.4	35
22.	3.5	3	3.4	3.6	4	4.3	3.5	3.4
23.	3	3	3	3	3	4	3	3
24.	2.5	2.6	2.2	2.4	2.6	2.1	2	2
25.	2.3	2	2.7	2.1	2.3	2.3	2	2

Извор: Прорачун аутора

Следећа категорија мотивације која је праћена је да ли за рад постоје стандарди, односно да ли је управљање плански или стихијски. Збирна средња вредност је 2.4 што значи да запослени сматрају да је организација задовољавајућа. Женски пол је знатно незадовољнији од мушког, а најбољу оцену организацији посла су дали запослени седмог степена. С обзиром да у производњи раде особе са нижим степеном стручне спреме, они су и чешћи сведоци изненадних промена, неких компромиса, мишљење је сасвим логично.

Питања 3 и 5 се односе на изјашњавање запослених о томе да ли им је посао који раде чисто рутински, па прети опасност да постану људи - машине и да ли задовољава њихову потребу за менталном испуњеношћу. Запослени су оценили средњом оценом 3.3 појаву рутине, што значи да нагиње на интересантан. Највише је интересантан запосленима са V степеном стручне спреме, што је и разумљиво, јер се они углавном баве пословима везаним за технологију израде делова. Што се тиче менталне испуњености (питање 5), осећање запослених се креће од врло добро до задовољавајуће.

Када се говори о тимском духу и односима између колега и са надређенима, запослени су ниво тимског духа оценили са 2.65 а спремност колега да помогну са 2.3. Оцене су поприлично уједначене. Што се тиче односа са колегама са којима се непосредно ради, средња оцена је 2.4, а запослени са VII степеном стручне спреме најбоље оцењују ниво сарадње. односе са надређенима најбоље опет оцењују запослени са VII степеном стручне спреме а овај критеријум или мотиватор је оцењен бољом оценом од сарадње са колегама.

Питања под редним бројевима 7, 8, 12, 16, 23 и 24 су била намењена за проверу осећања укључености запослених у процесу одлучивања. Саму могућност испољавања креативности и исказивања вештина запослени оцењују као задовољавајућу (2.9 и 2.8). Могућност учествовања у дефинисању начина плаћања и задовољство постојећим начином плаћања, запослени су оценили оценама око 3, а задовољство постојећим начином плаћања оцењују нешто лошије, и овде је остварена најлошија средња вредност по питањима. Ово међутим, на основу

вођених разговора у припремном периоду за анкетање са запосленима, значи да мисле да не би ни имало смисла укључивати се у овакве расправе. Ипак, сматрају да су задовољавајуће укључени у избор начина мотивације.

Када се говори о томе да ли им посао оставља довољно слободног времена и како утиче на њихов приватан живот, средња оцена је 2.7, а највише су овим фактором задовољни запослени са VI и VII степеном стручне спреме. Друштвено-социјални живот зависи, пре свега, од висине личног дохотка, па су овим критеријумом запослени мање задовољни (2.8), при чему су најлошију оцену дали запослени са IV степеном стручне спреме.

Посматрајући оцене по свим питањима, може се закључити да су запослени са VI степеном стручне спреме најзадовољнији, што се може објаснити чињеницом да они раде исте послове као и колеге са вишим степеном стручне спреме, а да је разлика у плати занемарљиво мала. Запослени су најмање задовољни платом, начином обрачуна личног дохотка, као и помоћи коју добијају када им је потребна у приватном животу.

4. ЗАКЉУЧАК

Познато је да компанија вреди онолико колико вреди њено тржиште, а запослени су оно што чини сваку организацију живим системом. Тренутна ситуација у Србији не иде можда на руку мотивацији запослених да увек дају све од себе, али је итекако важно да се они осећају сигурно, да имају осећај припадности организацији, да су уважени и питани за мишљење око важних пословних одлука.

Ово истраживање је показало да у једном предузећу из машинског комплекса, које део једног великог гиганта, постоји уједначено мишљење запослених око општих услова рада. Резултати су показали да се у сваком сегменту рада могу тражити побољшања и да се у наредном периоду мора радити на подизању тимског духа, укључити запослене активније у доношење одлука, како би се пред предстојећу евентуалну приватизацију створио снажан дух сарадње. Приметно незадовољство висином личног дохотка, начином плаћања на свим нивома указује да је ипак начин обрачуна и награђивања добро избалансиран и да треба радити на јачању маркетиншке функције у предузећу, ради доласка до нових послова и повећања реализације. Нажалост, због тренутне економске ситуације у Србији, висина личног дохотка је изгледа најјачи мотиватор и тек када се тај проблем реши, и остали мотивациони фактори ће више доћи до изражаја.

Овакво истраживање ће бити поновљено након годину дана било да дође до приватизације или не, како би се пратиле промене у овом сегменту заједно са променама пословања.

Такође, сама чињеница да у Србији мали број компанија има одељење за људске ресурсе и да се сви послови покривају кадровском и правном службом, говори да су запослени ресурс који ће тек, адекватним третманом дати праве ефекте.

РЕФЕРЕНЦЕ

1. Adams, S., 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299.
2. Latham, G.P., Locke, E.A., 1979. Goal setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), pp. 68-80.
3. Михаиловић, Д., Ристић, С., 2009. *Организационо понашање*. Београд: Факултет организационих наука.
4. Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић-Миликић, Б., 2009. *Организационо понашање*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
5. Петковић, М., 2008. *Организационо понашање са менаџментом људских ресурса*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета.
6. Танасијевић, З., 2007, Задовољство запослених – извор или резултат мотивације запослених. 34. *Национална конференција о квалитету. Фестивал квалитета 2007*. 08-11. мај 2007. Крагујевац: Асоцијација за квалитет и стандардизацију Србије.

Рад је примљен: 18.07.2015.

Прихваћен за објављивање: 20.07.2015.

Received: 18 June 2015

Accepted: 20 June 2015