

MOTIVACIJA ZA RAD KREATIVNOG KADRA U USLOVIMA KRIZE DRUŠTVENE I ORGANIZACIJSKE SREDINE

Dobрила Vujić
Zastava d.d, Kragujevac

U tekstu su prikazani rezultati istraživanja strukture motivacije kreativnog kadra u uslovima krize društvene i organizacijske sredine. Struktura motivacije posmatrana je u okviru Maslovljeve teorije hijerarhije potreba i Herbergove dvofaktorske teorije. Istraživanje je izvršeno metodom samoprocene (skala od 1 do 5) na 40 mladih (do 35 godina starosti) kreativnih radnika, pretežno tehničkog obrazovnog profila.

Rezultati su pokazali da su u uslovima krize u društvu i u organizaciji kod ovih radnika prema stepenu zadovoljenosti na poslednjem mestu potrebe za samoaktualizacijom, a na pretposlednjem egzistencijalne potrebe.

Po rangu važnosti na prvom mestu su egzistencijalne potrebe, a zatim potrebe za samoaktualizacijom. Zadovoljstvo poslom i u uslovima krize određeno je zadovoljavanjem intrinzičnih motiva (mogućnost izražavanja sopstvenih sposobnosti i znanja, izazovan posao, postignuti rezultati i uspeh na poslu), a nezadovoljstvo niskom zaradom, na prvom mestu. Kad se posmatra grupa u celini, nezadovoljstvo je izazvano prvenstveno nedostatkom intrinzičnih faktora.

Na osnovu ovih rezultata treba graditi ambijent za motivisanje kreativnog kadra. Ključnu ulogu u tome imaju rukovodioci.

Ključne reči: kreativni kadrovi, motivacija, uslovi, kriza.

U poslednjih nekoliko godina ekstremno je izražen odliv visokostručnih kadrova iz zemlje, kao posledica aktuelne privredne i ukupne društvene krize. U javnosti se odlazak stručnjaka iz zemlje uglavnom povezuje sa smanjenom mogućnošću zapošljavanja i ponižavajuće niskim zaradama.

U istraživanju motivacije za rad zaposlenih pošli smo od definicije R. Dubina (R.Dubin) koja je sa aspekta operacionalizacije i utvrđivanja praktičnih mera najprihvatljivija, a koja glasi: "Motivacija je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji" (Bahtijarević-Siber, F. 1986). Motivacija za kreativni rad u organizaciji ne može se u potpunosti izjednačiti sa motivacijom za rad i "redovno" angažovanje, ali nije ni nezavisna od nje. "Sile" koje aktiviraju dispozicije za kreativni rad imaju svoj izvor u pojedincu i samoj organizaciji. U savremenoj teoriji organizacije kaže se da se međusobni odnos unutar ovih "sila" formira po modelu "socijalne razmene", odnosno ravnoteže individualnih doprinosa i organizacijskih ciljeva. Da bi se ova ravnoteža uspostavila, potrebno je da pojedinac zna šta, odnosno kakvo organizacijsko ponašanje organizacija očekuje od njega. Postoje tri tipična opšta zahteva koje svaka organizacija postavlja pred potencijalno zaposlene. To su: 1) stupanje u organizaciju i ostajanje u njoj, 2) izvođenje odgovarajućih organizacijskih uloga na predviđen način (rutinski rad) i 3) dopunsko, spontano i kreativno ponašanje u cilju ispunjavanja funkcija i ciljeva organizacije (Katz, Kahn, 1966). Osnov za izvođenje operativne definicije motivacije za kreativan rad je ovaj treći zahtev. Po analogiji definicije motivacije za rad, motivacija za kreativni rad (stvaralaštvo) mogla bi da glasi: "kompleks sila" koje iniciraju pojedinca na stvaranje novih vrednosti (proizvoda, ideja, ...) u skladu sa ciljevima i dobrobiti organizacije. Da bi se ostvarilo kreativno ponašanje, neophodno je da postoji kreativan pojedinac i povoljni socijalni (društveni i organizacijski uslovi). Čini se da je prihvatljiva definicija M. Milinkovića (Kvašček, 1976) prema kojoj je "kreativni pojedinac onaj čiji jedinstven sklop crta ličnosti omogućuje mu da u određenim okolnostima stvara nove proizvode od šireg društvenog značaja".

U ovom istraživanju pošlo se od Maslovljeve teorije hijerarhije potreba i Hercbergove dvofaktorske teorije.

Kreativni kadar ima izraženu potrebu za samoaktualizacijom (Maslov), odnosno motivacija kreativnog kadra je izrazito intrizične prirode (Hercberg).

Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja bio je da se ispituju struktura i stepen motivacije kreativnih kadrova.

Teorijski cilj istraživanja je bio uvid u strukturu motivacije kreativnih kadrova u uslovima egzistencijalne krize u društvenom i organizacijskom ambijentu.

Praktični cilj istraživanja je formiranje analitičke osnove za izgradnju adekvatnog motivacionog ambijenta za kreativni rad, u društvenoj i organizacijskoj sredini.

Pored praktičnog istraživanja ima i širi društveni značaj. Detaljnije osvetljavanje neophodnih uslova za motivaciju kreativnih kadrova treba da ukaže na potrebu za promenom dosadašnjeg pristupa motivaciji ove kategorije. Potpuno neadekvatno materijalno vrednovanje kreativnog rada i zapošljavanje ostalih faktora motivacije koji se realizuju kroz sam sadržaj posla i socijalni kontekst, dovelo je do niske motivacije i izražene fluktuacije ovih radnika. Dok ne nastanu promene ovog pristupa, teško da se može računati na zadržavanje kreativnih kadrova, pogotovu na njihovo puno radno angažovanje, bez koga nema rešenja krize ni društvenog i privrednog prosperiteta.

Predmet istraživanja operacionalizovali smo kroz sledeće varijable: 1) stepen zadovoljenosti svake od pet grupa potreba po Maslovu, 2) stepen važnosti svake od pet grupa potreba po Maslovu, 3) percepciju mogućnosti zadovoljenja svake od pet grupa potreba u aktuelnoj radnoj sredini, 4) stepen zadovoljstva poslom, 5) faktore koji izazivaju zadovoljstvo poslom, 6) faktore koji izazivaju nezadovoljstvo poslom prema Herbergu. Pri operacionalizaciji, Herbergova klasifikacija faktora prilagođena je našim uslovima tako što je faktor napredovanje definisan kao: a) napredovanje po liniji rukovođenja i b) napredovanje po stručnoj liniji, a faktor priznanje kao: a) priznanje od strane rukovodioca i b) priznanje od strane saradnika iz radne sredine.

U istraživanju se pošlo od hipoteze:

- a) da motiv samoaktualizacije kod kreativnih radnika nije zadovoljen i da kao takav i u uslovima egzistencijalne krize po važnosti zauzima dominantno mesto;
- b) da intrinzični faktori motivacije (sadržaj posla) kod kreativnih radnika i u uslovima egzistencijalne krize predstavljaju dominantan faktor zadovoljstva (motivacije), odnosno da njihovo dejstvo nije sprečeno negativnim delovanjem ekstrinzičnih faktora.

Metod, ispitanici i sredinski uslovi za vreme istraživanja

Ispitivanje je vršeno anketnim putem upotrebom petostepene skale samoprocene (Hrnjica, S. 1986). Obuhvaćeno je 40 mladih (do 35 godina starosti) kreativnih radnika sa visokom stručnom spremom pretežno tehničkog obrazovnog profila. Ispitivanje je vršeno kontinuirano u toku druge polovine 1993. godine, dakle u vreme najintenzivnijeg ispoljavanja ekonomske krize.

Organizacijski ambijent u "Zastavi" je imao sledeće, najbitnije karakteristike: niska zarada (5-10 DEM za visoku spremu) redukovano angažovanje radnika na oko 20%, utvrđivanje viška zaposlenih, ugroženost osnovnih programa proizvodnje, gubitak orijentacije u poslovnoj politici i drugo.

Ispitanici su bili redovno radno angažovani. Izbor kreativnih kadrova vršen je prema kriterijumima utvrđenim Konceptom za formiranje baze kreativnog kadra koji je sastavni deo Konceptije za upravljanje ljudskim resursima u GRUPI "Zastava". Provera kriterijuma realizovana je testovima sposobnosti, testovima ličnosti, intervjuima i procenom uspešnosti od strane rukovodilaca. Korišćeni su: Problemni test (A) Bujasa, Saboa i Kolesarića, Kalifornija-test mentalne zrelosti (adaptacija Vuko, Bujas i Petz), Plučikov profil indeks emocija (PIE) i Skala linosti EI (Cosiol-Jones). Preliminarni izbor kadrova vršili su i neposredni rukovodioci prema našoj instrukciji. Uspešnosti u radu neposredni rukovodioci procenjivali su petostepenom opisnom skalom sa 14 kriterijuma. Standardnim intervjuom prikupljeni su između ostalih i podaci o prethodnoj naučnoj i stručnoj produkciji kandidata. Kreativni kadrovi, uvršteni u pomenutu bazu, spadaju u kategoriju "iznad prosečne kreativnosti" prema dispozicijama u populaciji zaposlenih sa VSS u "Zastavi". Zaposlenih sa VSS u "Zastavi" u to vreme bilo je 2700 ili 6%. Aktuelna radna angažovanost ovih kadrova je bila različita, od pretežno operativnih do složenih i kreativnih poslova. Zbog malog broja ispitanika ova varijabla nije kontrolisana.

Rezultati istraživanja

Struktura motivacije kreativnog kadra u ravni Maslovljeve teorije

Kao što je rečeno u uvodnom delu, od ispitanika smo tražili da procene na petostepenoj skali: 1) stepen zadovoljenosti, 2) stepen važnosti, i 3) mogućnost zadovoljenja na aktualnom radnom mestu svake od pet vrsta sopstvenih potreba klasifikovanih prema Maslovljevoj teoriji.

Dobili smo sledeće rezultate:

	Potrebe	Stepen zadovoljenja		Stepen važnosti		Mogućnost zadovoljenja na sadašnjem radnom mestu	
		Prosečna ocena (M) (1-5)	Rang (R)	Prosečna ocena (M) (1-5)	Rang (R)	Prosečna ocena (M) (1-5)	Rang (R)
1.	<i>Fiziološke potrebe</i> (Materijalna obezbeđenost egzistencijalne potrebe)	2.60	4	4.55	1	2.23	5
2.	<i>Potrebe za sigurnošću</i> Sigurnost sadašnjeg zaposlenja, mogućnost nalaženja drugog zaposlenja, odnosno sigurnost izvora prihoda	3.10	1.5	4.33	5	2.63	4
3.	<i>Socijalne potrebe</i> (Potrebe za druženjem, kontaktima sa prijateljima, profesionalnim grupama, sportskim i drugim grupama)	3.10	1.5	4.35	4	3.05	1
4.	<i>Potrebe za priznanjem</i> (Potrebe za očuvanjem dostojanstva, samopoštovanja) priznanja i uvažavanja društvene sredine	3.00	3	4.44	3	2.98	2
5.	<i>Potrebe za samorealizacijom</i> (Potreba za realizacijom ličnih i profesionalnih potencijala, sposobnosti znanja i veština)	2.58	5	4.53	2	2.83	3

Iz podataka se vidi da su kod kreativnog kadra u najmanjem stepenu zadovoljene potrebe za realizacijom ličnih i profesionalnih potencijala - dakle, potrebe za samoaktualizacijom, zatim egzistencijalne potrebe, pa potrebe za priznanjem. Nešto zadovoljenije su potrebe za sigurnošću i socijalne potrebe. Stepenn zadovoljenja svih potreba izražen preko prosečne ocene na petostepenoj skali iznosi 2.87, što ukazuje na delimično osujećenje zadovoljenja potreba. Ovaj relativno zadovoljavajući nivo zadovoljenja potreba u ekstremno nepovoljnoj situaciji može se objasniti činjenicom da su ovi radnici bili radno angažovani (među svega 20% takvih), što im je davallo "status odabranih". Ta činjenica je mogla doprineti relativno visokoj oceni zadovoljenja potreba za sigurnošću, zatim socijalnih potreba i potreba za priznanjem. S obzirom na to

da je zadovoljenje delimično, sledeći Maslovljevu teoriju moglo se očekivati da stepen važnosti potreba bude veliki, naročito bazičnih (egzistencijalnih), što se i potvrdilo. Ispitanici su važnost svih pet kategorija ocenili visokom ocenom - oko 4.5, s tim što su logično, kao najvažnije ocenili fiziološke (egzistencijalne) potrebe, a zatim odmah potrebe za realizacijom ličnih i profesionalnih potencijala (potrebe za samoaktualizacijom). Rang važnosti potreba odgovara prirodi kreativnih ličnosti, s tim što su usled dubokog materijalnog osujećenja u uslovima krize egzistencijalne potrebe ocenjene najvažnijim, ali odmah iza njih slede potrebe za samoaktualizacijom, što je u skladu sa našom hipotezom.

Okretanje egzistencijalnim potrebama, odnosno visoka ocena njihove važnosti može biti uzrokovana deprivacijom motiva samoaktualizacije, u skladu sa tezom "da se u depriviranoj okolini ljudi vraćaju nižim nivoima "potreba" (Bahtijarević-Siber, 1986). Neadekvatan ambijent za realizaciju motiva samoaktualizacije pojačava važnost materijalnih motiva i kod onih osoba koje nisu materijalno ugrožene. Praksa naših preduzeća da pretežno (mada na niskom nivou) zadovoljavaju samo egzistencijalne potrebe dovodi do visokog stepena frustracije ostalih potreba, naročito kod onih radnika koji imaju po dispozicijama kreativni potencijal, što je slučaj kod ispitanika u ovom istraživanju. Kao reakcija na frustraciju aktiviraju se različiti mehanizmi odbrane. U ovom slučaju relevantni su fiksacija na frustracione uslove i (privremena?) regresija. (Česta je, ili bolje rečeno, javlja se kao prateći faktor i agresija koja se manifestuje na verbalnom planu, što, po pravilu, pogoršava međuljudske odnose i dodatno otežava položaj ove kategorije kadrova.)

Mogućnost zadovoljenja svih pet vrsta potreba u sadašnjim uslovima u preduzeću u kome je rađeno istraživanje ocenjena je nešto nižom ocenom od prosečne ($M = 2.74$). Kreativni kadrovi ocenjuju da na aktuelnom radnom mestu u najvećem stepenu mogu da zadovolje socijalne potrebe (potrebe za druženjem i kontaktima), zatim potrebe za priznanjem (potrebe za očuvanjem dostojanstva, samopoštovanja...), imajući pri tom u vidu situaciju upućenih na plaćeno odsustvo, ili još uvek nezaposlenih. Slede zatim potrebe za samoaktualizacijom i na kraju najmanje mogućnosti su po oceni ovih kadrova za zadovoljenje potreba za sigurnošću i egzistencijalnih potreba. Činjenica da je ocena mogućnosti zadovoljenja ovih potreba (ubuduće) niža od ocene aktuelne zadovoljenosti govori o tome da su ispitanici anticipirali nepovoljnije uslove, naročito na planu sigurnosti zaposlenja i materijalnog položaja. Može se pretpostaviti da je anticipacija pogoršanja ambijenta pojačala važnost egzistencijalnih potreba. Zbog malog broja ispitanika to nije moglo biti provereno.

Sledeći bazične tvrdnje Maslovljeve teorije da nezadovoljena potreba postaje isključivi organizator ponašanja, i što je potreba osnovanija, i važnija, to je njena uloga isključivija i dominantnija, kreativni kadrovi bi u ovim kriznim uslovima mogli biti motivisani pre svega zadovoljenjem egzistencijalnih potreba materijalnim stimulusima, a odmah zatim zadovoljenjem najvišeg nivoa potreba, potreba za samoaktualizacijom (što uključuje zadovoljenje i ostalih

potreba nižeg hijerarhijskog reda). Drugim rečima, kreativnim kadrovima nije dovoljan samo novac kao stimulus već je potrebno da u uslovima relativne zadovoljenosti egzistencijalnih potreba realizuju svoj kreativni potencijal, iskažu svoje sposobnosti i znanja, da osećaju da rade važan, izazovan i priznat posao.

Stepen i faktori zadovoljstva poslom prema Herbergovoj teoriji

Stepen zadovoljstva poslom

Polazeći od toga da je u osnovi Herbergove teorije motivacije zadovoljstvo poslom, od ispitanika smo tražili da odgovore na pitanje u kojoj meri su sada zadovoljni poslom koji rade. Prema dobijenim rezultatima prosečna ocena zadovoljstva poslom je 3.26, što znači delimično zadovoljstvo. Prosečna ocena zadovoljstva je nešto viša od prosečne ocene zadovoljstva potreba prema Maslovljevoj podeli, ali se obe kreću oko ocene "3". Treba reći da smo u svim ranijim anketnim ispitivanjima kada je posredi zadovoljstvo poslom (generalna ocena) dobijali nešto više ocene nego što bi se o stepenu zadovoljstva poslom moglo zaključiti iz nekih drugih indikatora. Nešto viša ocena zadovoljstva poslom, dakle viši stepen motivacije (Herberg) u odnosu na stepen zadovoljenosti potreba (Maslov) može biti i posledica toga što je zadovoljstvo poslom zasićeno intrinzičnim faktorima (sadržajem posla) koji su manje nepovoljni nego ekstrinzični faktori, na šta ukazuju podaci o proceni mogućnosti zadovoljenja socijalnih potreba, potreba za priznanjem, i potreba za samorealizacijom. Na visinu ocene o zadovoljstvu poslom uticala je svakako i opšta klima nesigurnosti radnog mesta (u to vreme utvrđivani viškovi zaposlenih), smanjena mogućnost novog zaposlenja, kao i već pomenuti, "status odabranih" koji su ovi ispitanici imali.

Faktori zadovoljstva poslom

Sledeći dalje Herbergovu teoriju želeli smo da utvrdimo koji faktori u kojoj meri izazivaju nezadovoljstvo poslom, a koji i u kojoj meri zadovoljstvo poslom. Od ispitanika koji su nezadovoljni poslom (ocene 1 i 2) i onih koji su zadovoljni poslom (ocene 4 i 5) tražili smo da od svih navedenih faktora prema Herbergovoj klasifikaciji zaokruže 3 najvažnija razloga svoga zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva. Dobili smo sledeće rezultate.

Razlozi zadovoljstva poslom zadovoljnih ispitanika

Rang	Razlozi zadovoljstva
1.	Mogućnost izražavanja i razvijanja sopstvenih sposobnosti i znanja
2.	Izazovan posao
3.	Postignuti rezultati i uspeh u poslu
4.	Napredovanje u organizaciji po stručnoj liniji
4.	Dobri međuljudski odnosi u radnoj sredini
6.	Odgovoran posao
6.	Dobri uslovi rada
8.	Priznanja za postignute rezultate od strane rukovodioca
9.	Aдекватna visina zarade
9.	Aдекватna stručna osposobljenost rukovodioca
9.	Dobar odnos rukovodioca prema meni

Razlozi nezadovoljstva poslom nezadovoljnih ispitanika

Rang	Razlozi nezadovoljstva
1.	Niska zarada
2.	Posao koji ne omogućava angažovanje i razvoj sposobnosti i znanja
3.	Posao koji nije izazovan
5.	Izostanak rezultata i neuspeh u poslu
5.	Stagnacija (nenapredovanje) po stručnoj liniji
5.	Nesiguran posao
8.	Posao koji nije odgovoran
8.	Nepravedna raspodela zarada
8.	Neadekvatna stručna osposobljenost rukovodioca
8.	Loši uslovi rada

Iz podataka se vidi da su kao najvažniji razlozi zadovoljstva poslom navedeni prvenstveno intrinzični faktori, ili motivatori, a zatim ekstrinzični, što je u skladu sa našom hipotezom. Kao najvažniji razlog nezadovoljstva navedena je niska zarada, dakle ekstrinzični faktor, a zatim odmah intrinzični faktori. Dobijeni rezultati u ovom delu nisu u skladu sa Herzbergovom teorijom, no nama i nije bio cilj da proveravamo ovu teoriju.

Motivacija za rad kreativnog kadra u uslovima krize

Da bismo ostvarili detaljniji uvid u strukturu zadovoljstva i nezadovoljstva poslom kreativnih kadrova, od cele grupe ispitanika (uključujući i one delimično zadovoljne) tražili smo da ocene u kojoj meri svaki od faktora prema Herbergovoj klasifikaciji utiče na njihovo zadovoljstvo poslom, kada postoji i koliko na nezadovoljstvo poslom kada ne postoji. Dobili smo sledeće rezultate.

Uticaj na zadovoljstvo			Uticaj na nezadovoljstvo		
I) Intrinzični faktori	M	Rang	Intrinzični faktori	M	Rang
1. Izazovan posao	4.30	4	1. Posao koji nije izazovan	3.58	14
2. Postignuti rezultati i uspeh u poslu	4.43	2	2. Izostanak rezultata i neuspeh u poslu	4.23	1
3. Odgovoran posao	3.67	15	3. Posao koji nije odgovoran	3.20	15
4. Mogućnosti izražavanja i razvijanja sopstvenih sposobnosti i znanja	4.55	1	4. Posao koji ne omogućava angažovanje i razvoj sposobnosti	4.10	3
5. Napredovanje u organizaciji			5. Stagnacija (nenapredovanje)		
a) po liniji rukovođenja	2.04	17	a) po liniji rukovođenja	2.13	17
b) po stručnoj liniji, raspoređivanjem na složenije poslove	4.38	3	b) po stručnoj liniji, raspoređivanjem na složenije poslove	4.13	2
6. Priznanje za postignute rezultate			6. Nedostatak priznanja za postignute rezultate		
a) od strane rukovodioca	3.20	16	a) od strane rukovodioca	3.05	16
b) od strane radnika iz radne sredine	4.28	5	b) od strane saradnika iz radne sredine	3.85	8
II) Ekstrinzični faktori	M	Rang	Ekstrinzični faktori	M	Rang
7. Dobri međuljudski odnosi	4.23	6	7. Loši međuljudski odnosi	4.00	5
8. Zarada			8. Zarada		
a) Visoka zarada	4.13	9	a) Niska zarada	3.93	6
b) Pravedna raspodela zarada	4.18	7	b) Nepravedna raspodela zarada	4.08	4
9. Rukovođenje i rukovodioci			9. Rukovođenje i rukovodioci		
a) adekvatna stručna kompetentnost rukovodioca	4.15	8	a) nedovoljna stručna osposobljenost rukovodioca	3.80	10
b) dobar odnos rukovodioca prema radniku	3.98	11	b) loš odnos rukovodioca prema radniku	3.85	8
10. Dobri uslovi rada	4.10	10	10. Loši uslovi rada	3.85	8
11. Velika sigurnost posla	3.83	13	11. Nesiguran posao	3.75	12
12. Adekvatna poslovna politika			12. Neadekvatna poslovna politika		
a) društva	3.80	13	a) društva	3.73	13
b) grupe	3.93	12	b) grupe	3.85	8

Posmatrano po grupama faktora (ekstrinzični-intrinzični) u celini, u ovoj situaciji ekstrinzični faktori imaju veći uticaj na zadovoljstvo kreativnog kadra poslom nego intrinzični. Ekstrinzični faktori imaju, međutim, veći uticaj i na nezadovoljstvo poslom kada ih nema, nego intrinzični. Ovako dobijeni rezultati mogu se tumačiti kao posledica uticaja izrazito negativnog stanja u pogledu faktora konteksta, usled čega oni dobijaju na značaju i potiskuju intrinzične, odnosno onemogućavaju njihovo dejstvo. Iako ova teorija ne počiva na potrebama, u njenoj osnovi se nalaze dve grupe potreba, i to biološke potrebe "(Herberg ih označava kao potrebe koje potiču iz čovekove životinjske prirode)" (Bahtijarević-Siber, 1986), a druga grupa su jedinstvene ljudske sposobnosti postignuća i razvoja. Prve se zadovoljavaju novcem, a druge su vezane za sadržaj posla. Osujećenje zadovoljenja ove prve vrste potreba u kriznim uslovima pojačalo je uticaj ekstrinzičnih faktora (posmatrano u celini) na zadovoljstvo poslom, što je dobijeno i prethodno datim podacima vezanim za Maslovljevu teoriju. Smanjenju prosečne ocene uticaja intrinzičnih faktora na zadovoljstvo poslom bitno je doprineo nizak uticaj faktora: napredovanje, odnosno stagnacija, po liniji rukovođenja, zatim priznanja, za postignute rezultate od strane rukovodilaca i odgovornog posla, koji po rang u zauzimaju poslednja tri mesta među 17 faktora. Podaci analizirani na nivou grupa faktora (I-E) nisu u skladu sa Herbergovom teorijom, ni sa postavljenom hipotezom u ovom istraživanju. Ako posmatramo posebno rang faktora zadovoljstva i rang faktora nezadovoljstva kreativnih kadrova prema Herbergovoj klasifikaciji dobijamo sledeću sliku:

Faktori zadovoljstva poslom za celu grupu ispitanika			Faktori nezadovoljstva poslom za celu grupu ispitanika		
Rang /M	faktor	vrsta faktora E/I	Rang /M	faktor	vrsta faktora E/I
1. (4.55)	Mogućnost izražavanja i razvijanje sposobnosti i znanja (mogućnost rasta-samoaktualizacija)	I	1 (4.23)	Nedostatak rezultata i neuspeh u poslu	I
2. (4.43)	Postignuti rezultati i uspeh u poslu	I	2. (4.13)	Stagnacija (nenapredovanje po stručnoj liniji)	I
3. (4.38)	Napredovanje po stručnoj liniji	I	3. (4.10)	Posao koji ne omogućava izražavanje sposobnosti znanja (mogućnost rasta samoaktualizacije)	I
4. (4.30)	Izazovan posao	I	4. (4.08)	Nepravedna raspodela zarada	E

Motivacija za rad kreativnog kadra u uslovima krize

(nastavak tabele)

5. Priznanje od strane saradnika iz radne sredine (4.28) I	5. Loši međuljudski odnosi (4.00) E
6. Dobri međuljudski odnosi (5.23) E	6. Niska zarada (3.93) E
7. Pravedna raspodela zarada (4.18) E	8. Izostanak priznanja saradnika (3.85) I
8. Stručna kompetentnost rukovodioca (4.15) E	8. Loš odnos rukovodioca prema radniku (3.85) E
9. Visoka zarada (4.13) E	8. Neadekvatna poslovna politika GRUPE (3.85) E
10. Dobri uslovi rada (4.10) E	8. Loši uslovi rada (3.85) E
11. Dobar odnos rukovodioca prema radniku (3.98) E	11. Nedovoljna stručna osposobljenost rukovodilaca (3.80) E
12. Adekvatna poslovna politika GRUPE (3.93) E	12. Nesiguran posao (3.75) E
13. Sigurnost posla (3.83) E	13. Neadekvatna poslovna politika društva (3.73) E
14. Adekvatna poslovna politika društva (3.80) E	14. Posao koji nije izazovan (3.58) I
15. Odgovoran posao (3.67) I	15. Posao koji nije odgovoran (3.20) I
16. Priznanje za postignute rezultate od strane rukovodioca (3.20) I	16. Nedostatak priznanja od strane rukovodioca (3.05) I
17. Napredovanje po liniji rukovođenja (2.04) I	17. Stagnacija u napredovanju po liniji rukovođenja (2.13) I

Kao što se iz podataka vidi, na zadovoljstvo poslom, dakle motivaciju kreativnog kadra u uslovima krize u društvenoj i organizacijskoj sredini u najvećem stepenu utiče 5 intrinzičnih faktora, i to: 1) mogućnost izražavanja i razvijanja sposobnosti i znanja (mogućnosti rasta samoaktualizacije), 2) postignuti rezultati i uspeh u poslu, 3) napredovanje po stručnoj liniji, 4) izazovan posao i 5) priznanje od strane saradnika za urađeni posao. Po rangu zatim slede ekstrinzični faktori, i na kraju tri intrinzična: 15) odgovoran posao, 16) priznanje za postignute rezultate od strane rukovodioca i 17) napredovanje po liniji rukovođenja. Ako se hipoteza od koje smo pošli u ovom istraživanju vezana za faktore zadovoljstva koja glasi: "intrinzični faktor motivacije (sadržaj posla) kod kreativnih kadrova i u uslovima egzistencijalne krize po važnosti zauzimaju dominantno mesto", posmatra strogo po naučnoj metodologiji, može se reći da je delimično potvrđena. Dominantan uticaj na zadovoljstvo, odnosno motivaciju ima 5 intrinzičnih faktora, među kojima najjači uticaj ima mogućnost rasta (samoaktualizacija). Međutim, tri intrinzična faktora: priznanje od strane rukovodioca, napredovanje po liniji rukovođenja i odgovoran posao imaju najniži uticaj na zadovoljstvo poslom od svih 17 faktora (uključujući i ekstrinzične). Objašnjenje zašto je to tako može biti u tome što je priznanje i napredovanje vezano za rukovodioca (dakle, ekstrinzični faktor), a rukovođenje i rukovodioci očigledno nisu faktor zadovoljstva poslom kreativnog kadra. Napredovanje po liniji rukovođenja može samo po sebi biti irelevantan faktor za kreativne kadrove, ali priznanje za postignute rezultate i odgovornost ni u kom slučaju. Pošto je to, ipak, tako, to govori o neadekvatnosti organizacijskog ambijenta (njegovoj iracionalnosti) koja svakako ne pogoduje kreativnom kadru. No, to nije pojava karakteristična samo za organizacijsku sredinu već i za šire društveno okruženje. Treba pri tom reći da ispitanici koji su zadovoljni poslom, prema napred iznetim podacima, cene priznanje rukovodilaca nešto više nego cela grupa ispitanika.

Kod nezadovoljnih ispitanika, međutim, nedostatak priznanja od strane rukovodilaca ne nalazi se na listi najvažnijih razloga nezadovoljstva.

Gledano sa pozicija praktičnog cilja istraživanja, može se reći da se hipoteza potvrdila i da pet ključnih intrinzičnih faktora koji uslovljavaju motivaciju kreativnog kadra i, u uslovima krize predstavlja stabilnu osnovu za uređenje odgovarajućeg organizacijskog i šireg društvenog ambijenta.

Na bazi rezultata ovog istraživanja motivacije kreativnog kadra posmatrano u ravni Maslovljeve i Herbergove teorije može se zaključiti da čak ni ekstremna egzistencijalna ugroženost nije mogla da smanji važnost motiva samorealizacije i motiva sadržaja posla kod mladih kreativnih stručnjaka. Za njih je, dakle, osnovno da rade, da su raspoređeni na poslove koji im omogućavaju da izraze i razvijaju svoje sposobnosti i znanja, zatim da postižu uspeh u poslu, da napreduju preuzimanjem sve složenijih, a to bi trebalo da znači i bolje plaćenih poslova.

Koncept ambijenta za kreativni rad

Cilj preduzeća koje želi da razvija kreativni (istraživačko-razvojni) rad je da selektivno pribavi i zadrži optimalan broj iznad prosečno kreativnih kadrova i da zatim stvara uslove za njihovu motivaciju.

Kod nas je praksa da se mešaju i često izjednačavaju pojmovi kreativnosti i školske spreme. Smatra se, recimo, da je inženjeru "redovan radni zadatak" da izmisli nešto novo, a da ne govorimo o doktoru nauka. Kada rezultati ne uslede, takvi pojedinci to najčešće objašnjavaju nepovoljnim uslovima, pre svega niskim zaradama. Rukovodioci, pak, koji su, po pravilu, manje skloni kreativnim kadrovima ili "kadrovima promena" ("remetilačkom faktoru"), nego kadrovima "održavanja stanja" imaju konačno u rukama "argument" da im "nauka" (magistri, doktori), stvarno nisu korisni. Pri tom je jasno da i kreativni pojedinci mogu u neadekvatnom ambijentu biti sprečeni da daju i realizuju zadate projekte (što je kod nas gotovo pravilo) i na taj način proizvesti isti "argument". Frustracija kreativnih kadrova u ovakvoj situaciji je naravno izrazito visoka.

Rezultati ovog istraživanja nedvosmisleno ukazuju da stvaranje ambijenta za uspešan rad kreativnih kadrova nije moguće zasnivati na tzv. tvrdim varijablama motivacije (linearno novčano "stimulisanje", direktivno rukovođenje...), već na vrlo finom, pažljivom postupanju sa ovim ljudima, počev od utvrđivanja dispozicija (selekcija i usmeravanje), adekvatnog uvođenja u posao, pravilnog proveravanja poslova, do stalne i dosledne podrške da posao uspe, da se postignu rezultati, dobiju novčane nagrade i iskaže priznanje za te rezultate (Vujić, D. 1993). Važnost rukovodilaca i rukovođenja u motivisanju kreativnih kadrova je nesporno ključna. Rukovodioci su kreatori klime i konstruktori ambijenta za kreativan rad.

Motivisanje saradnika, međutim, nije lak zadatak za rukovodioca (Konrad, 1986), a pogotovu za naše rukovodioce. Pred njima stoji zadatak da menjaju mišljenje radnika o poslu, o rukovodiocima, o svojoj sopstvenoj ulozi, nasleđene i prenete iz samoupravnog perioda, da menjaju svoje mišljenje o ljudskoj prirodi i svojim zaposlenima, zatim da analiziraju svoje sopstveno ponašanje i menjaju ga. Sve te promene traže velike žrtve i veliko angažovanje rukovodilaca. To su zaista visoki zahtevi koje rukovodioci moraju da ispune, pa bi u skladu s tim morali biti i lično nagrađeni, dakle motivisani. Uz legalitet adekvatnog nagrađivanja rukovodilaca i efikasne mehanizme kontrole; rukovodioci bi bili upućeni na preduzeća, a ne na dodatne izvore zarade. Tako bi se stvorili uslovi za transformaciju unutrašnjih odnosa u našim preduzećima a time i za stvaranje ambijenta pogodnog za kreativan rad. Razume se da ova transformacija podrazumeva promene na širem društvenom planu u pravcu izgradnje demokratskog društva i tržišne privrede.

Reference

- Bahtijarević-Siber, F. (1986). *Motivacija i raspodela*, Informator, Zagreb.
- Kvašćev, R. (1976). *Psihologija stvaralaštva*, BIGZ, Beograd.
- Konrad, E. (1986). Rukovođenje i motivacija za rad, *Psihologija* 1.
- Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd.
- Katz D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*, Wilis, New York.
- Radonjić, S. (1986). Doprinos psihologije učenja psihologiji motivacije - osvrt posle 15. godine, *Psihologija*, 1-2.
- Vujić, D. (1993). Snalažljivost ispred profesije; mladi visokostručni kadrovi u traganju za profesionalnim identitetom, *Direktor*, 4-5.
- Vujić, D. (1992). Motivisanje inovativnog rada, *Poslovna politika*, 12.
- Hrnjica, S. (1986). Merenje motivacije, *Psihologija* 1-2.
- Županov, J. (1983). Znanje, društveni sistem i "klasni interes", *Naše teme* 4.
- Županov, J. (1984). Motivacija za rad - teorije, modeli, problemi, *Ekonomika* br. 1.

MOTIVATION FOR WORK OF CREATIVE WORKERS IN ECONOMIC AND ORGANISATIONAL CRISIS

Dobrića Vujić

This paper presents the results of investigation of motivation structure of creative workers in crisis conditions. The structure of motivation is considered within the frame of Maslow's need-hierarchy theory and Herzberg's two factor theory. Using the self-evaluation method (scale from 1 to 5), the investigation was performed on the forty young creative workers (age below 35) of predominantly technical educational profile.

According to the degree of satisfaction, the investigation results have shown that in the condition of existence crisis the self-actualisation needs are in the last place, preceded by existence and material needs. According to the rank of importance, the first place belongs to the existence needs, followed by self-actualization needs. Even in the crisis conditions, the intrinsic motives (opportunity to express capabilities and knowledge, challenging job, achievements and success in business) cause satisfaction with the job. Dissatisfaction with the job is caused by low salary and, in the case of extremely unsatisfied workers, by the lack of intrinsic motives.

The results suggest that an environment for motivation of creative workers should be created. The managers should have the main role in it.

Key words: creative workers, motivation, crisis conditions.

МОТИВИРОВКА К РАБОТЕ ТВОРЧЕСКИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ОБЩЕСТВЕННОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДАХ

Добрила Вуьич

В настоящем тексте показаны результаты исследования структуры мотивировки творческих кадров в условиях кризиса общественной и организационной среды. Структура мотивировки рассматривана в рамках теории Маслоу об иерархии потребностей и двухфакторной теории Герцберга. Исследование совершено с помощью метода самооценки (шкала с 1 по 5) используя группу из 40 молодых (возрастом до 35-ти лет) сотрудников имеющих, главным образом, техническое образование.

Результаты показали, что в условиях кризиса в обществе и организации (кризис существования) у этих кадров, имея в виду степен удовлетворенности, на последнем месте находится потребность для самоактуализации; на предпоследнем месте потребности необходимые для существования. По рангу значания на первом месте находятся потребности необходимые для существования, а потом потребности для самоактуализации. Получение удовлетворения в работе, даже и в условиях кризиса вызывают интринзические мотивы (возможность выражения собственных способностей и знаний, вызывающая работа, достигнутые результаты и успехи в работе), а неудовлетворения - маленькая зарплата, на первом месте, а потом отсутствие интринзических мотивов у выразительно недовольных испытуемых.

Если рассматривать группу в целом, неудовлетворение вызывает, в первую очередь, отсутствие интринзических факторов.

На основании этих результатов, следует создавать обстановку для мотивирования творческих кадров. Ключевую роль в этом исполняют руководящие кадры.

Ключевые слова: творческие кадры, мотивировка, условия, кризис.