dr Jelisaveta Vučković,

Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd

UDK 338.486.3(497.11)"2012"

005.32:331.101.3

ANALIZA POTREBA ZAPOSLENIH RAZLIČITOG STEPENA OBRAZOVANJA U FUNKCIJI KREIRANJA ADEKVATNOG SISTEMA MOTIVACIJE U ORGANIZACIJAMA TURISTIČKE PRIVREDE

NEEDS ANALYSIS OF EMPLOYEES OF DIFFERENT EDUCATIONAL LEVELS IN THE FUNCTION OF CREATING AN ADEQUATE MOTIVATION SYSTEM IN TOURISM INDUSTRY ORGANIZATIONS

Apstrakt: Predmet istraživanja u ovom radu je empirijsko ispitivanje potreba zaposlenih različitog stepena obrazovanja (prema Alderferovom modelu tri faktora, tj. teoriji ERG). Cilj istraživanja je utvrđivanje postojanja ili nepostojanja neophodnosti diferentnog pristupa motivaciji zaposlenih u turizmu (podeljenih na osnovu navedenog kriterijuma), kao i pružanje egzaktnih podloga za formulisane strategije diferentnog pristupa motivaciji zaposlenih.

Istraživanje je obavljeno u toku 2012. godine u hotelu „Izvor“, koji se nalazi u Arandjelovcu i koji je kategorisan sa pet zvezdica, kao i u šest turističkih agencija iz Beograda (Spirit travel, DC travel, Eurojet travel, TA „Lasta“, Travel House, koje su male organizacije sa po 10 do 15 zaposlenih, koji su obuhvaćeni u jedinstven skup).

Ključne reči: potrebe zaposlenih različitog stepena obrazovanja, diferentni pristup motivaciji.

Uvod

Motivacija ljudi je složen mehanizam koji u svojoj osnovi ima ljudske potrebe. Zaposleni ulažu svoj napor ne iz razloga simpatije prema organizaciji, već što na taj način žele da zadovolje neku od svojih potreba. Potrebe zaposlenih su dosta raznolike i zavise od mnogo faktora kao što su: genetika,

Abstract: The subject of this research is an empirical examination of the needs of employees of different educational levels (according to Alderfer's three-factor model, i.e. ERG theory). The purpose of this research is to determine existence or absence of necessity of differential approach to motivate employees in tourism (which are divided based on above mentioned criterion), as well as to offer exact base for formulation of strategy of differential approach to motivation of employees.

This research was conducted during 2012 in a five-star hotel „Izvor“, situated in Arandjelovac, as well as in six travel agencies from Belgrade (Spirit travel, DC travel, Eurojet travel, TA „Lasta“, Travel House, which are small organizations with 10 to 15 employees, which are included in a unique group).

Key words: the needs of employees of different educational levels, differential approach to motivation

socijalizacija ličnosti, okruženje odrastanja, okruženje u kome se živi, radni ambijent itd. Nabrojane i druge karakteristike utiču na specifičnost potreba svake individue i utiču na ponašanje svakog pojedinca kako u društvu tako i u organizaciji turističke privrede.

Iz tog razloga važno je da organizacija turističke privrede napravi analizu da li je potrebna primena tzv. *diferentnog sistema*

motivacije, što podrazumeva da nagrade koje organizacija nudi za uspešno obavljene organizacione ciljeve i zalaganje zaposlenih budu u skladu sa specifičnim potrebama različitih kategorija zaposlenih. Kriterijumi, na osnovu kojih je moguće napraviti razliku između zaposlenih u organizaciji, su brojni i u njih spadaju: pol, godine starosti, stepen/nivo obrazovanja, profil obrazovanja, godine radnog staža u organizacijama turističke privrede, teritorijalna pripadnost, hijerarhijski nivo koji zauzima u organizaciji, poreklo, specifična interesovanja zaposlenih, broj dece koje zaposleni imaju i dr.

Pored navedenog, potrebno je istaći i razlike u diferentnom pristupu motivaciji u velikim i malim organizacijama. Naime, *male organizacije u turizmu* (svuda u svetu dominantne u ukupnom broju organizacija turističke privrede), koje imaju desetak zaposlenih, u mogućnosti su da individualno upoznaju sve svoje zaposlene i njihove potrebe i prepoznaju načine uz pomoć kojih će svaki zaposleni biti maksimalno motivisan i posvećen poslu, tj. da prilagode motivacioni mehanizam specifičnostima svakog zaposlenog. Naravno, moguća je i poželjna, adekvatno prilagođena, primena nekih rešenja koja su se pokazala uspešnim u velikim kompanijama, zbog istih tehnoloških i tržišnih osnova poslovanja i određenih zajedničkih specifičnosti ljudskih resursa u turizmu uopšte.

U slučaju *velike organizacije turističke privrede*, sa velikim brojem zaposlenih, potpuno je apsurdno očekivati mogućnost formiranja mehanizma motivacije koji će biti prilagođen svakom zaposlenom pojedinačno, jer je nemoguće upoznati sve zaposlene toliko dobro da bi se precizno mogle znati njihove potrebe, želje i lične karakteristike.

Teškoće sa kojima se susreću velike organizacije u turizmu, orijentisane na moderan sistem poslovanja, koji zahteva efikasan mehanizam motivacije, rešive su ukoliko se zaposleni podele u relativno homogene grupe, prema kojima je moguće primeniti diferentni princip motivacije. Na taj način bi se direktno uticalo na zadovoljenje potreba

svake kategorije zaposlenih, što bi se takođe direktno odrazilo na motivaciju i zalaganje zaposlenih.

Dakle, neophodno je da menadžment organizacije, u cilju uspešnog poslovanja, prihvati činjenicu složenosti ljudskih potreba i kroz prilagođavanje motivacionog mehanizma utiče na veće zalaganje zaposlenih, ostvarivanje organizacionih ciljeva i smanjenje procenta napuštanja organizacije. Drugim rečima, efikasno motivisanje zaposlenih, najpre podrazumeva *identifikaciju svih doživljenih potreba, identifikaciju svih alternativnih objekata kojima je moguće zadovoljiti potrebe, determinisanje svih mogućih aktivnosti koje mogu dovesti do sticanja objekata za zadovoljenje potreba zaposlenih*, vodeći računa da *istovremeno to moraju biti aktivnosti koje dovode do ostvarivanja organizacionih ciljeva*. Na taj način povezuju se potrebe zaposlenih i ciljevi organizacije turističke privrede.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je empirijsko ispitivanje potreba zaposlenih različitog stepena obrazovanja (prema Alderferovom modelu tri faktora, tj. teoriji ERG), u hotelu i turističkim agencijama koje posluju u privrednom okruženju i okolnostima u Srbiji.

Stepen obrazovanja zaposlenih je jedan od kriterijuma na osnovu kojih se vrši kategorizacija zaposlenih, u *cilju* utvrđivanja postojanja ili nepostojanja neophodnosti diferentnog pristupa motivaciji zaposlenih u turizmu (podeljenih na osnovu navedenog kriterijuma), kao i pružanja egzaktno podloge za formulisanje strategije diferentnog pristupa motivaciji zaposlenih.

Kriterijum *obrazovanja* je značajan jer se smatra da obrazovanje ima bitan uticaj na formiranje sistema vrednosti svake ličnosti. Interesovanja i potrebe ljudi sa visokom školskom spremom su vrlo verovatno drugačije u odnosu na interesovanja i potrebe ljudi koji su stekli minimum obrazovanja. Kategorizacija zaposlenih čije potrebe se

ispituju na osnovu kriterijuma obrazovanja su: zaposleni sa višom/visokom školskom spremom; zaposleni sa srednjom školskom spremom; zaposleni sa nižom školskom spremom.

Radi istraživanja potreba (egzistencijalne potrebe, potrebe povezivanja, potrebe rasta – Alderferov model motivacije) zaposlenih različitog stepena obrazovanja, postavljena je sledeća hipoteza:

Potrebe zaposlenih sa višom/visokom, srednjom i nižom školskom spremom se razlikuju.

Alderferov model tri faktora, tj. *Teorija ERG* nastala je kao posledica empirijskog istraživanja sprovedenog u cilju provere Maslovljeve teorije hijerarhije potreba.¹ U literaturi se često navodi da je Teorija ERG izmenjena, usavršena ili nova verzija Teorije hijerarhije potreba, koja predstavlja važnu osnovu za savremena istraživanja radne motivacije u organizacijama (Greenberg, Barron 1998: 159-161).

Za razliku od Teorije hijerarhije potreba prema kojoj postoji pet grupa potreba, Teorija ERG redukuje broj grupa potreba, u kojima treba tražiti pokretače ljudske aktivnosti, na tri: egzistencijalne potrebe (*Existence*), potrebe povezivanja (*Relatedness*), potrebe razvoja (*Growth*).²

Egzistencijalne potrebe po Alderferu odgovaraju fiziološkim potrebama i potrebama sigurnosti kod Maslovljeve podele. Ljudi teže da nađu posao koji će im obezbediti zadovoljenje bioloških potreba, pružiti im dugoročnu sigurnost u slučaju eventualnih nepredviđenih okolnosti (bolesti, invaliditeta itd.), bezbedne uslove rada i urednost u isplati zarade. U egzistencijalne potrebe spada i težnja zaposlenih da zadrže status

koji trenutno imaju u organizaciji i izbegnu pretnje koje eventualno ugrožavaju taj status. Mnogi ljudi teže da dobiju takav položaj koji im omogućava zadovoljenje egzistencijalnih i socijalnih potreba i pruža sigurnost zadovoljenja tih potreba i u budućnosti (Leavitt et al. 1989: 38).

Potrebe za povezivanjem odgovaraju potrebama pripadnosti i potrebama samopoštovanja prema Teoriji hijerarhije potreba. Potrebe za povezivanjem spadaju u potrebe koje je moguće zadovoljiti isključivo u interakciji sa drugim ljudima. Zaposleni u organizacijama motivisani potrebama za povezivanjem imaju težnju da se udružuju sa ostalim članovima kolektiva i imaju harmonične, tople i prijateljske odnose sa njima. Imaju potrebu da sarađuju sa ostalim članovima i učvrste skladne međuljudske odnose. Cene poslove koji im pružaju mogućnost za bogatu interakciju sa kolegama. Zaposlenima je bitno da budu tretirani kao punopravni članovi društva, koji su uvaženi i poštovani u kolektivu. Postojanje potrebe za povezivanjem veoma je korisno u modernim organizacijama turističke privrede gde se insistira na grupnim obavljanjima poslova (tzv. timski rad).

Potrebe razvoja, u Alderferovom modelu tri faktora, odgovaraju delimično potrebama samopoštovanja i u potpunosti potrebama samoaktuelizacije u Maslovljevoj teoriji hijerarhije potreba. Potrebe za razvojem su potrebe za potvrđivanjem sopstvene vrednosti, razvojem sopstvenog potencijala i ličnom afirmacijom. Ljudi imaju potrebu da se istaknu i pred sobom potvrde sopstvene kvalitete i potencijale. Potreba se manifestuje u težnji ljudi za sticanjem što višeg statusa u društvu. U potrebe razvoja spada i težnja ljudi da istaknu sopstveni potencijal pred sobom i drugima i pokažu da njihova aktivnost i uloga u društvu ima smisao, vrednost i značaj. U organizacijama ljudi pokrenuti potrebama razvoja teže stalnom usavršavanju svojih performansi i stalnom napredovanju u društvu i nastoje da rade kreativne poslove i poslove koji pružaju mogućnost da njihov potencijal dođe do izražaja.

1 Autor teorije je Clayton Alderfer, profesor na Yale University u SAD-u.

2 Teorija ERG dobila je naziv po početnim slovima termina kojima se nazivaju tri osnovne grupe potreba koje je izdvojio Alderfer (*Existence, Relatedness, Growth*).

U tom kontekstu, od velike je važnosti i da drugi članovi organizacije pokazuju uvažavanje i odaju priznanje zaposlenom za uloženo zalaganje i uspešno obavljen posao (Leavitt et al. 1989: 52).

Teorija ERG ističe, kao i Teorija hijerarhije potreba, da postoji hijerarhija u zadovoljenju potreba. Alderfer poput Maslova smatra da postoji razlika u potrebama nižeg i višeg reda i da potrebe nižeg reda imaju prioritet u zadovoljenju.

Sagledavajući razliku između Maslovljeve teorije hijerarhije i Teorije ERG na prvi pogled se uočava razlika u broju grupa potreba koje pokreću ljudsku aktivnost. Prema Maslovu postoje pet grupa potreba, dok prema Alderferovom modelu postoje samo tri grupe. Razlika u broju grupa potreba ne predstavlja suštinsku razliku između dve teorije. *Suštinska razlika između teorija ogleda se u rigidnosti pristupa hijerarhiji potreba.* Maslovljeva teorija tvrdi da se potrebe isključivo zadovoljavaju prema utvrđenom redosledu i da se ne mogu pojaviti potrebe višeg reda ukoliko nisu zadovoljene potrebe nižeg reda. Alderfer ne isključuje podelu potreba na hijerarhijske nivoe po prioritetu zadovoljenja, ali je njegov pristup značajno manje rigidan. Prema Alderferovom modelu potrebe se ne aktiviraju nužno po određenom redosledu koji je nepromenljiv, već postoji mogućnost pojavljivanja potreba višeg reda iako potrebe nižeg reda nisu zadovoljene.³

Alderfer ne isključuje mogućnost postojanja sve tri grupe potreba istovremeno. Alderferov model naglašava da je čak češći slučaj da istovremeno postoje sve tri grupe potreba, nego da različite potrebe postoje u različito vreme, ističući da intenzitet

svake potrebe kod pojedinca zavisi od dosta faktora (Greenberg, Barron 1998: 164). Kod pojedinca je uvek moguća favorizacija jedne grupe potreba na račun druge grupe što zavisi od: porodičnog vaspitanja, nivoa obrazovanja, kulturnog ambijenta u kome živi i dr.

Četvrta razlika Alderferovog modela tri faktora u odnosu na Maslovljevu teoriju hijerarhije potreba je uvažavanje mogućnosti da niže potrebe koje su zadovoljene ponovo mogu da se pojave i pokreću aktivnost čoveka. Maslov je takvu mogućnost isključio i smatrao je da potreba koja je jednom zadovoljena ne može više da motiviše čoveka. Nasuprot tome, Alderfer navodi da ukoliko su potrebe višeg reda frustrirane, odnosno čovek nije u mogućnosti da ih zadovolji, pojavljuju se potrebe nižeg reda i „zamenjuju“ potrebe višeg reda. Kao primer Alderfer navodi da zaposleni koji nisu u mogućnosti da zadovolje u organizaciji, na primer, socijalne potrebe, prihvataju da ostanu u organizaciji i da ulože visok nivo zalaganja uz višu novčanu nadoknadu ili bolje radne uslove. *Mogućnost supstitucije potreba višeg reda potrebama nižeg reda (tzv. frustraciono-regresivna dimenzija Teorije ERG) predstavlja najbitniju razliku Teorije ERG u odnosu na Maslovljevu teoriju hijerarhije potreba* (Greenberg, Barron 1998: 161).

Metodologija istraživanja

Istraživanje je obavljeno u toku 2012. godine u hotelu „Izvor“, koji se nalazi u Aranđelovcu i koji je kategorisan sa pet zvezdica, kao i u šest turističkih agencija iz Beograda (Spirit travel, DC travel, Eurojet travel, TA „Lasta“, Travel House, koje su male organizacije sa po 10 do 15 zaposlenih, koji su obuhvaćeni u jedinstven skup).

Prikupljanje podataka od zaposlenih na prvoj liniji usluživanja (repcioneri, konobari, osoblje u spa i wellness centru, spremarike soba, zaposleni na šalterima u turističkim agencijama i dr.) i njihovih neposrednih rukovodilaca u hotelu „Izvor“ i turističkim

3 Postoji mogućnost da zaposleni ima potrebu samopoštovanja ili samoaktuelizacije i da preduzima aktivnosti u cilju zadovoljenja te potrebe, iako još uvek nije izgradio dobre odnose sa svojim kolegama i nije zadovoljio potrebe povezivanja, Greenberg J., Baron R., *Behavior in Organization: Understanding & Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall, 1998., str. 163.

agencijama izvršeno je metodom upitnika.

Zaposleni na prvoj liniji usluživanja i njihovi neposredni rukovodioci anketirani su putem dva upitnika. *Prvi upitnik* sadržao je pitanja o: polu, godinama starosti, godinama radnog staža u hotelijerstvu/turističkim agencijama, nivou obrazovanja.

Drugi upitnik sastojao se iz dva dela (deo A i deo B).⁴ U *delu A* nalazi se spisak od dvadesetjednog elementa (21) koje zaposleni treba da ocene. Ocena koju zaposleni treba da daju svakom elementu bazira se na stavu zaposlenog o važnosti tog elementa, tj. o intenzitetu potrebe koju predstavlja svaki element. Prema Alderferovom modelu postoje tri grupe potreba. Svaku grupu potreba predstavlja sedam elemenata. Od svih navedenih elemenata čiju važnost zaposleni treba da ocene sedam pripadaju egzistencijalnim potrebama, sedam potrebama povezivanja i sedam potrebama rasta.⁵ Zaposleni su zamoljeni da ocene odgovore na skali od 1 do 5, gde 1 ima značenje "potpuno nevažan", a 5 – "izuzetno važan".⁶

4 Upitnici za zaposle, korišćeni u ovom istraživanju, su samostalno konstruisani.

5 U **egzistencijalne potrebe** spadaju: visina plate, organizovana ishrana i rekreacija zaposlenih, sigurnost zaposlenja, redovnost plate, dobri fizički uslovi rada, pomoć organizacije u rešavanju stambenog pitanja i stipendiranja dece zaposlenih. U **potrebe povezivanja** spadaju: timski rad, dobri odnosi sa neposrednim rukovodiocem, rukovodilac vredan poštovanja, dobri odnosi sa kolegama, prijateljska atmosfera u toku rada, odsustvo sukoba u organizaciji i briga organizacije za zaposlene. U **potrebe rasta** spadaju: obavljanje posla koji je značajan za organizaciju, mogućnost napredovanja na poslu, organizacija koja radi po svetskim standardima, mogućnost stručnog usavršavanja, izazovan posao, rukovodilac koji zaposlene pita za mišljenje, mogućnost samostalnog organizovanja posla.

6 U pitanju je petostepena Likertova skala. *Deo B* upitnika sadržao je ista pitanja kao i deo A, s tim što su zaposleni odgovarali iz ugla stepena zadovoljstva svakim elementom u okviru hotela/turističke agencije), sa ciljem upoređivanja odstupanja u potrebama i zado-

Statističko testiranje hipoteze obavljeno je na osnovu statističkog neparametarskog Kruskal-Valisovog testa, jer nije postojao normalan raspored ocena u okviru uzorka. Normalnost rasporeda ocena proveravana je na osnovu Kolmogorov-Smirnovovog testa.

Uzorak anketiranih ispitanika broji 80 zaposlenih u hotelu „Izvor“ i 70 zaposlenih u turističkim agencijama, čime je zadovoljen statistički kriterijum o neophodnoj veličini uzorka i o reprezentativnosti uzorka.

U hotelu „Izvor“, u kome je sprovedeno istraživanje, upitnike je popunilo 80 zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i njihovih neposrednih rukovodilaca. U uzorku je 57 zaposlenih imalo srednju stručnu spremu (71,25%), 17 višu/visoku stručnu spremu (21,25%), a 6 zaposlenih nižu školsku spremu (7,50%).

U turističkim agencijama, u kojima je sprovedeno istraživanje, upitnike je popunilo 70 zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i njihovih neposrednih rukovodilaca. U uzorku je 30 zaposlenih imalo srednju stručnu spremu (42,86%) a 40 zaposlenih višu/visoku stručnu spremu (57,14%). U uzorku nije bilo ni jednog zaposlenog sa nižom školskom spremom.

Rezultati istraživanja razlika u potrebama zaposlenih u zavisnosti od stepena obrazovanja

U istraživanju se pošlo od pretpostake da su potrebe zaposlenih različitog stepena obrazovanja različite. Na osnovu kriterijuma obrazovanja, zaposleni u hotelu „Izvor“ i u turističkim agencijama podeljeni su u tri grupe: zaposleni sa nižom školskom spremom, zaposleni sa srednjom školskom spremom i zaposleni sa višom/visokom školskom spremom. Prosečne ocene i standardne greške svake grupe potreba zaposlenih različitog stepena obrazovanja u hotelu „Izvor“ posebno su predstavljene u Tabeli 1.

voljenju tih potreba. Međutim, navedeni deo upitnika nije relevantan za ovaj rad.

Tabela 1. Prikaz broja ocenjenih kategorija zaposlenih različitog stepena obrazovanja, prosečnih ocena i standardnih grešaka – hotel „Izvor”

Potrebe	Stepen obrazovanja											
	Niža školska sprema			Srednja školska sprema			Viša/visoka školska sprema			Total		
	Broj	Pros. ocena	Stand. greška	Broj	Pros. ocena	Stand. greška	Broj	Pros. ocena	Stand. greška	Broj	Pros. ocena	Stand. greška
Egzistencijalne	6	4.10	.24	57	4.35	.06	17	3.99	.09	80	4.25	.05
Povezivanja	6	4.00	.10	57	4.55	.05	17	4.51	.13	80	4.50	.05
Rasta	6	3.79	.25	57	4.23	.06	17	4.39	.11	80	4.23	.05

Izvor: Sopstveno istraživanje

Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 1 vidi se da postoje razlike u prosečnim vrednostima ocena svake grupe potreba dodeljene od strane zaposlenih različitog stepena obrazovanja u hotelu „Izvor“.

Prosečne ocene i standardne greške svake grupe potreba zaposlenih različitog stepena obrazovanja u turističkim agencijama posebno su predstavljene u Tabeli 1a.

Tabela 1a. Prikaz broja ocenjenih kategorija zaposlenih različitog stepena obrazovanja, prosečnih ocena i standardnih grešaka – turističke agencije

Potrebe	Stepen obrazovanja								
	Srednja školska sprema			Viša/visoka školska sprema			Total		
	Broj	Prosečna ocena	Stand. greška	Broj	PrPProsečna ocena	Stand. greška	Broj	Prosečna ocena	Stand. greška
Egzistencijalne	30	3.72	.08	40	3.93	.08	70	3.84	.06
Povezivanja	30	4.35	.11	40	4.22	.07	70	4.27	.06
Rasta	30	3.85	.14	40	4.06	.07	70	3.97	.07

Izvor: Sopstveno istraživanje

Na osnovu rezultata predstavljenih u Tabeli 1a vidi se da postoje razlike u prosečnim vrednostima ocena svake grupe potreba dodeljene od strane zaposlenih različitog stepena obrazovanja u turističkim agencijama.

Na Grafikonu 1 predstavljen je uporedni prikaz srednjih vrednosti ocena potreba zaposlenih, podeljenih na osnovu kriterijuma stepena obrazovanja, u hotelu „Izvor“ i u turističkim agencijama.

Grafikon 1. Uporedni prikaz prosečne ocene potreba zaposlenih sa nižom školskom spremom, srednjom školskom spremom i višom/visokom školskom spremom

Izvor: Sopstveno istraživanje

Da bi se utvrdilo da li je razlika prosečnih ocena (i zaposlenih u hotelu „Izvor“ i zaposlenih u turističkim agencijama) statistički značajna ili nije, u cilju donošenja zaključka o neophodnosti diferentnog pristupa motivaciji, potrebno je testirati **hipotezu** koja je prethodno formulisana:

Potrebe zaposlenih sa višom/visokom, srednjom i nižom školskom spremom se razlikuju.

Kao osnovni metod za statističko testiranje hipoteze koristi se neparametarski Kruskal-Valisov test, pošto su prethodno rezultati Kolmogorov-Smirnovovog testa pokazali da raspored ocena nije, statistički

gledano, normalan.

Kriterijum na osnovu koga se donosi odluka o prihvatanju ili odbacivanju hipoteze je statistička značajnost razlike koja se naziva „različitost“ ili na engleskom jeziku „signification“ i obeležava se sa Sig.⁷ Ukoliko je vrednost Sig. manja od 0.05 prihvata se hipoteza, ali ako je vrednost Sig. veća od 0.05 odbacuje se hipoteza.

Rezultati Kruskal-Valisovog testa predstavljeni su u Tabeli 2 i 2a.

⁷ Vrednost Sig. se izračunava uz pomoć statističko-matematičkih algoritama integrisanih u SPSS softver.

Tabela 2. Rezultati Kruskal-Valisovog testa – zavisno promenljive su ocene tri grupe potreba, nezavisno promenljive su kategorije zaposlenih različitog stepena obrazovanja (hotel „Izvor“)

	Egzistencijalne	Povezivanja	Rasta
Varijansa	8.625	8.313	4.859
Sig.	0.013	0.016	0.048

Izvor: Sopstveno istraživanje

Na osnovu rezultata Kruskal-Valisovog testa vrednosti Sig, prikazane za svaku grupu potreba posebno u poslednjem redu Tabele 2, manje su od 0.05, što statistički upućuje na **prihvatanje** formulisane **hipoteze**, kojom je definisano da se **potrebe zaposlenih različitog stepena obrazovanja razli-**

kuju. Odnosno, na osnovu rezultata testa može se zaključiti da **postoji statistički značajna razlika u sve tri grupe potreba između** zaposlenih različitog stepena obrazovanja u **hotelu „Izvor“**. Drugim rečima, **hipoteza je dokazana**.

***Tabela 2a.** Rezultati Kruskal-Valisovog testa – zavisno promenljive su ocene tri grupe potreba, nezavisno promenljive su kategorije zaposlenih različitog stepena obrazovanja (turističke agencije)*

	Egzistencijalne	Povezivanja	Rasta
Varijansa	2.124	2.898	0.200
Sig.	0.145	0.089	0.655

Izvor: Sopstveno istraživanje

Na osnovu rezultata Kruskal-Valisovog testa vrednosti Sig, prikazane za svaku grupu potreba posebno u poslednjem redu Tabele 2a, veće su od 0.05, što statistički upućuje na **neprihvatanje** formulisane **hipoteze**, kojom je definisano da se **potrebe zaposlenih različitog stepena obrazovanja razlikuju**. Odnosno, na osnovu rezultata testa može se zaključiti da **ne postoji statistički značajna razlika u sve tri grupe potreba između** zaposlenih različitog stepena obrazovanja u **turističkim agencijama**. Drugim rečima, **hipoteza nije dokazana**.

Diskusija o rezultatima istraživanja i implikacije za praksu

Testiranjem hipoteze o značaju razlike u potrebama zaposlenih različitog stepena obrazovanja u hotelu „Izvor“ dokazano je da se **potrebe zaposlenih sa nižom školskom spremom, sa srednjom školskom spremom i zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom razlikuju i da je razlika statistički značajna**. Razlike u potrebama između navedenih kategorija zaposlenih prevazilaze granice statističke greške, na osnovu čega se može izvesti **zaključak o neophodnosti diferentnog pristupa motivaciji**. Neophodnost diferentnog pristupa je

u skladu sa teorijom procesa motivacije na osnovu koje proizilazi da se motivacija i pokretanje ljudske aktivnosti bazira na ljudskoj težnji za zadovoljenjem potreba. U skladu sa tim sledi da se zaposleni mogu najefikasnije motivisati ukoliko menadžment poveže, putem mehanizma nagrađivanja, aktivnost zaposlenih sa njihovim potrebama. Pošto su potrebe zaposlenih različitog stepena obrazovanja različite, neophodno je uvažiti tu činjenicu i pristupiti različitim sistemima nagrađivanja različitih kategorija zaposlenih za uspešno obavljenе radne zadatke, odnosno primenjivati diferentni sistem motivacije.

Sa druge strane, već je naglašeno da u anketiranom uzorku u turističkim agencijama nisu bile osobe sa nižom školskom spremom, pa se na osnovu analize podataka došlo do zaključka da ne postoje statistički značajne razlike u potrebama zaposlenih u zavisnosti od stepena obrazovanja.

Ipak, na osnovu Tabele 1a i Grafikona 1 može se uočiti da postoje određene razlike u potrebama zaposlenih u turističkim agencijama, što može biti dobar signal menadžmentu **prilikom kreiranja strategije motivacije**. Stoga se može dati komentar na iskazane razlike koje mogu predstavljati korisne informacije za menadžment turističkih agencija. **Komentari rezultata ne proizilaze**

na osnovu statističke značajnosti razlike u potrebama već se baziraju na hipotetičkim zaključcima na osnovu prosečnih ocena u okviru sprovedenog istraživanja.

Uzimajući u obzir podelu zaposlenih na osnovu kriterijuma starosnog doba na Grafikonu 1 predstavljen je uporedni prikaz srednjih vrednosti ocena potreba zaposlenih različitog starosnog doba (i u hotelu "Izvor" i u turističkim agencijama).

Ako se posmatra grupa **egzistencijalnih potreba** na Grafikonu 1, primećuje se da su u hotelu „Izvor“ egzistencijalne potrebe najvišom ocenom ocenjene od strane zaposlenih sa srednjom i nižom školskom spremom, tj. one su najrazvijenije kod ovih kategorije zaposlenih. Intenzitet egzistencijalnih potreba najmanji je kod zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom. Sa druge strane, u turističkim agencijama su egzistencijalne potrebe ocenjene najvišom ocenom upravo od strane zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom (zaposleni sa nižom školskom spremom nisu bili obuhvaćeni uzorkom). Naime, iako je u formiranju kvalitetne kadrovske strukture turističkih agencija ključno obezbediti relativno viši nivo znanja i obrazovanja zaposlenih, imajući u vidu složenost uslužnog programa, paradoksalna je činjenica da su primanja zaposlenih (ne samo u našoj zemlji) po pravilu relativno niska (Spasić 2005: 68). Rezultat i ovog istraživanja upravo to potvrđuje.

Egzistencijalne potrebe mogu se, u najvećoj meri, zadovoljiti obezbeđivanjem adekvatnih materijalnih nadoknada za zalaaganje zaposlenih i uspešno obavljene radne zadatke. Pored materijalnih nadoknada neophodno je obezbediti zaposlenima sigurnost zaposlenja i pružiti adekvatne sisteme penzijskog i zdravstvenog osiguranja.

Posmatranjem grupe **potreba za povezivanjem** na Grafikonu 1 uočava se posebno interesantna činjenica da su potrebe povezivanja približno istog intenziteta kod kategorije zaposlenih sa srednjom i višom/visokom školskom spremom. Ovaj zaključak se odnosi i na hotel i na turističke

agencije, pa menadžment ovih organizacija mora posebno uvažiti ovu grupu potreba.

U cilju *zadovoljenja potreba povezivanja* menadžment mora nastojati da stvori bliske i harmonične odnose između članova radnog kolektiva, kreira radnu atmosferu u kojoj će vladati prijateljski i harmonični duh, uloži poseban napor u cilju izbegavanja sukoba i izgradnje dobrih odnosa na svim hijerarhijskim nivoima. Timski rad sa ostalim članovima kolektiva posebno je značajan u procesu obavljanja radnih zadataka, a putem njega zaposleni postaju upućeniji jedni na druge, povezuju se i grade emocionalno bliske odnose, što utiče na zadovoljenje potreba za povezivanjem. Takođe, u tom cilju značajan uticaj imaju i organizovane proslave i zajednički skupovi u organizacijama, različitim povodima, čime se postiže efekat zbližavanja između zaposlenih i osećaj pripadnosti organizaciji.

Posmatranjem **potreba rasta** na Grafikonu 1 uočava se da su one najrazvijenije kod zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom, dok kod druge dve kategorije zaposlenih postoje u slabijem intenzitetu. Na osnovu Grafikona 1 može se izvesti zaključak da stepen razvijenosti potreba rasta zavisi od stepena obrazovanja. Ova činjenica je potpuno logična s obzirom da se u procesu obrazovanja razvijaju sposobnosti ljudi, svest o sopstvenim mogućnostima, vrednostima i potencijalu što utiče na razvijenje potreba rasta i motiva za zadovoljenjem istih potreba.

Zaposlenima treba, za prepoznato zalaaganje i uspešno obavljene poslove, pružiti mogućnosti hijerarhijskog napredovanja u organizaciji, kao i pohađanja različitih seminara za stručno usavršavanje. Na taj način bi oni stalno unapređivali svoja znanja i veštine, što bi umnogome doprinelo njihovom uspešnom obavljanju relativno složenih poslova, kreativnih poslova i poslova značajnih za organizaciju. Sa druge strane, obavljanjem kreativnih poslova i poslova značajnih za organizaciju zaposleni potvrđuju sopstvene vrednosti i zadovoljavaju motive samopoštovanja i samoaktuelizacije.

Takođe, važan uticaj na *zadovoljenje potreba rasta* imaju i priznanja i pohvale koje zaposleni dobijaju iz uže i šire okoline u okviru organizacije turističke privrede, za uspešno obavljene radne zadatke i ostvarena postignuća. Dobijanjem pohvala zaposleni dobijaju potvrdu sopstvene vrednosti, stimulišu se za prihvatanje sve složenijih zadataka i nastoje da što uspešnije obave poverene radne zadatke.

Na osnovu rezultata istraživanja o stepenu razvijenosti pojedinih grupa potreba kod pojedinih kategorija zaposlenih mogu se izvesti zaključci koji predstavljaju osnovne smernice u procesu kreiranja strategije diferentnog pristupa motivaciji zaposlenih:

(1) Kod *zaposlenih sa nižom školskom spremom* najrazvijenije su egzistencijalne potrebe, zatim potrebe povezivanja, pa potrebe rasta (rezultati se odnose na hotel „Izvor“). Dakle, kod zaposlenih sa nižom školskom spremom dominiraju potrebe nižeg reda i one predstavljaju osnovnu pokretačku silu ljudske aktivnosti. U slučajevima dominacije potreba nižeg reda, od stepena njihovog zadovoljenja direktno zavisi stepen zalaganja zaposlenih u organizaciji ali i osećaj zadovoljstva zaposlenih;

(2) *Zaposleni sa srednjom stručnom spremom* imaju u približno istom intenzitetu razvijene sve tri grupe potreba. Drugim rečima, kod ove kategorije zaposlenih odstupanja u intenzitetu pojedinih grupa potreba nisu izražena u toj meri kao u slučaju kategorija zaposlenih sa nižom školskom spremom i zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom. Ipak, postoje određene razlike. U hotelu „Izvor“ najrazvijenije su potrebe povezivanja, zatim egzistencijalne potrebe, pa potrebe rasta. U turističkim agencijama takođe su najrazvijenije potrebe povezivanja, zatim potrebe rasta i na kraju egzistencijalne potrebe. U procesu motivacije ove kategorije zaposlenih neophodno je pronaći model motivacije koji će u približno istoj meri uvažavati potrebe rasta, povezivanja i egzistencijalne potrebe. Kod zaposlenih sa srednjom školskom spremom treba uvažiti egzistencijalne potrebe u manjoj meri

nego što je to slučaj sa zaposlenima sa nižom školskom spremom. Potrebe rasta su manje razvijene nego kod zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom. Pristup motivaciji zaposlenih mora da uvažava i jedne i druge potrebe, dakle stimulansi za uspešno obavljene zadatke moraju biti i materijalne prirode, čime bi se zadovoljavale egzistencijalne potrebe, ali i u obliku kojim bi se uticalo na zadovoljenje potreba rasta.

(3) *Zaposleni sa višom/visokom školskom spremom* (i u hotelu i u turističkim agencijama) imaju najrazvijenije potrebe povezivanja, zatim potrebe rasta i na kraju egzistencijalne potrebe. Dakle, kod zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom dominantne su potrebe višeg reda. Posebna izraženost potreba višeg reda može se pripisati razlici u obrazovanju i razvijenim motivima u procesu obrazovanja i višim platama koje dobija ova kategorija zaposlenih kao kompenzaciju za uloženi napor u organizaciji. Usled više plaćenosti egzistencijalne potrebe su zadovoljene u većoj meri što utiče na supstituciju potreba nižeg reda potrebama višeg reda.

Opšti zaključak koji proizilazi na osnovu iznetih činjenica je da se potrebe zaposlenih različitog stepena obrazovanja razlikuju. Posebno je značajna razlika u potrebama između zaposlenih sa nižom školskom spremom i zaposlenih sa višom/visokom školskom spremom.

Na osnovu diskutovanih razlika u potrebama različitih kategorija zaposlenih podeljenih na osnovu kriterijuma stepena obrazovanja mogu se izvesti zaključci o neophodnosti diferentnog pristupa motivaciji, tj. o sistemu motivacije koji menadžment treba da uvaži u cilju kreiranja efikasne strategije motivacije zaposlenih.

Diferentnim pristupom motivaciji svakako bi se uticalo na povećanje stepena zalaganja zaposlenih i veću posvećenost organizacionim ciljevima, što se neminovno odražava na produktivnost zaposlenih, poboljšanje poslovnih performansi organizacije u turizmu i kvalitet radnih operacija. Pored uticaja na veće zalaganje zaposlenih,

uvažavanjem razlika u potrebama bile bi zadovoljene potrebe koje zaposleni smatraju značajnim, što bi se odrazilo na povećanje opšteg stepena njihovog zadovoljstva u okviru organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih utiče na smanjenje fluktuacije zaposlenih i veću brigu za organizaciju i pozitivan stav zaposlenih prema poslu koji obavljaju, što je od izuzetnog značaja u turističkom poslovanju.

Sumirajući prethodno izneto, može se zaključiti da rezultati istraživanja imaju i praktičnu i teorijsku vrednost. *Praktična vrednost* rezultata istraživanja odnosi se na preporuke upućene menadžmentu hotela i turističkih agencija za unapređenje procesa motivacije zaposlenih i poboljšanje poslovnih performansi putem stimulacije zaposlenih na veće zalaganje. Rezultati se mogu tumačiti i šire, van okvira u kome je vršeno istraživanje. Takođe, mogu se posmatrati i kao pokazatelji dominantnih potreba zaposlenih u savremenim organizacijama u turizmu koje posluju u okviru srpske privrede. Pezentovani rezultati na ovaj način, dobijaju upotrebnu vrednost koja se ogleda u osnovnim smernicama koje se mogu uvažiti prilikom kreiranja i implementacije strategije motivacije zaposlenih.

Što se *teorijskih implikacija* tiče, na osnovu predstavljenih rezultata istraživanja nedvosmisleno se nameće zaključak o postojanju sve tri grupe potreba istovremeno u približno istom intenzitetu kod svih kategorija zaposlenih, što je u skladu sa Alderferovom teorijom motivacije koja ističe da ne postoji stroga rigidnost u hijerarhiji potreba i da je moguće postojanje potreba višeg reda uz istovremeno postojanje potreba nižeg reda, ali samo u posebnim slučajevima.

Posledica razvijenosti sve tri grupe potreba nameće menadžmentu neophodnost uvažavanja egzistencijalnih potreba, ali istovremeno i potreba višeg reda - potreba povezivanja i potreba rasta. Alderferova teorija motivacije, kao i Maslovljeva, ističe da ipak egzistencijalne potrebe spadaju u potrebe nižeg reda i imaju prioritet u zadovoljenju u odnosu na potrebe višeg reda. Teorijama se ističe (a empirijska istraživanja

potvrđuju) da se, ukoliko nisu zadovoljene egzistencijalne potrebe, teško može očekivati mogućnost značajnijeg pokretanja ljudske aktivnosti potrebama višeg reda.

Zaključak

U današnjoj eri, kada su ljudsko znanje i sposobnost postali ključna pokretači poslovnog uspeha, bez adekvatnog zalaganja zaposlenih nije moguće kreirati organizaciju koja može uspešno da ostvaruje konkurentsku prednost, kvalitet radnih operacija, proizvodnog i uslužnog programa, da zauzima značajnu poziciju na tržištu i ostvari je pozitivne poslovne rezultate. Međutim, znanje i sposobnost zaposlenih ostaju samo neiskorišćen potencijal koji stoji organizaciji na raspolaganju ukoliko nisu aktivirani i usmereni ka organizacionim ciljevima.

Sila koja aktivira i usmerava ljudsko znanje i sposobnost je motivacija. Uloga motivacije ne završava se na aktiviranju i usmeravanju ljudske sposobnosti već utiče i na njihovo dodatno usavršavanje i unapređivanje.

Pravilno razumevanje složenih ljudskih potreba jedini je put koji može omogućiti menadžerima da uspešno motivišu svoje zaposlene. Rezultati istraživanja su pokazali da se potrebe zaposlenih različitog stepena obrazovanja razlikuju, pa su različiti i motivi zaposlenih koji mogu da pokrenu njihovu energiju na intenzivnije zalaganje i veću posvećenost radnim zadacima. **U tom slučaju neophodan je diferentni pristup motivaciji zaposlenih, koji uvažava utvrđene razlike u potrebama zaposlenih različitog stepena obrazovanja.** Uvažavanjem navedenih razlika deluje se na povećanje motivacije zaposlenih, što se odražava na rast i poboljšanje njihovih poslovnih performansi, kao i na povezivanje i usklađivanje individualnih i organizacionih ciljeva.

Literatura

Boella, M., Goss-Turner, S., (2005) *Human Resource Management in the Hospitality*

- Industry*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Čačić, K., (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd, Univerzitet Singidunum.
- Greenberg, J., Baron, R., (1998) *Behavior in Organization: Understanding & Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall.
- Leavitt, H.J., Pondy, L.R., Boje, D.M., (1989) *Readings in Managerial Psychology*, Chicago and London, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Rot, N., (2001) *Osnovi socijalne psihologije*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
- Savić, J., (1994) *Intrinsična motivacija*, Banja Luka, Rad.
- Spasić, V., (2005) *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Beograd, Rading.
- Vučković, J., (2016) Needs analysis of employees of different ages in the function of creating an adequate motivation system in tourism industry organizations. U: Skakun, M., ur. *3rd Belgrade International Tourism Conference*, 18-19. March, 2016, Belgrade. Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija, 185-201.