

## MOTIVACIJA ZA RAD I ISTRAŽIVANJE NEKIH NJENIH ASPEKATA\*

NATAŠA MIJAČIKA

nezaposleni sociolog

Autor ukratko izlaže neke od teorijskih pristupa mnogodimenzionalnom problemu motivacije za rad, na osnovu kojih je provedeno istraživanje metodom anketiranja pomoću upitnika na heterogenom uzorku radnika grada Zagreba, s namjerom da se u praksi pokušaju otkriti motivi koji radnike najviše potiču na rad, te da se na osnovu dobivenih rezultata analize odredi hijerarhijska ljestvica ponuđenih motiva i ustanovi kakvu ulogu na formiranje hijerarhijske ljestvice ima socioekonomski status ispitanika. Postavljen je određeni broj polaznih hipoteza istraživanja, čija je afirmacija analizirana odgovarajućim statističkim metodama.

Provedeno istraživanje je pokazalo da našeg radnog čovjeka uglavnom najviše motiviraju ekstrinzični faktori kao što su: osobni dohodak, dobri radni uvjeti, bolji odnos radnik-rukovodilac itd., dok je većina radnika pokazala mali interes za intrinzične faktore kao što su: sudjelovanje u upravljanju, posao s većim ugledom, odgovoran i zanimljiv posao itd.

Zbog relativno malog broja ispitanika (133) i njihove »šarolikosti« nisu moguće neke veće generalizacije, pa ovo istraživanje prvenstveno ima svrhu da potakne na razmišljanje ili eventualno posluži kao poticaj za neko opsežnije istraživanje slične namjene.

Stupanj motivacije za rad, odnosno spremnost subjekata rada da se optimalno angažiraju na realizaciji zadataka postavljenih pred njih, njihovu radnu organizaciju, te društvo u cijelini jedan je od najznačajnijih činilaca racionalizacije<sup>1</sup> i kreativnosti ljudskog rada.

Postoje različite definicije pojma motivacije.

Najjednostavnija je ona koja smatra da je motivacija poticaj za realizaciju potreba neke osobe.<sup>2</sup> Ona se definira i kao objedinjujući pojam za sve

\* Istraživanje **Motivacije za rad i nekih njenih aspekata** autorica je provela kao svoj diplomski rad na Odsjeku za sociologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.

<sup>1</sup> Misli se na skup mjera kojima se povećava efikasnost upravljanja i organizacije rada, te korišćenja postojeće tehnologije, materijala i ljudske radne snage. To su mjere koje olakšavaju napor rada, poboljšavaju kvalitetu proizvoda i povećavaju radni učinak.

<sup>2</sup> Vidi: A. H. Maslow, **Motivacija i ličnost**, Nolit, Beograd, 1982, str. 88.

faktore koji iniciraju, usmjeravaju, odražavaju i organiziraju aktivnosti pojedinca. Odnosi se na sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja usmjerenog cilju.<sup>3</sup>

Izdvojeno gledajući, od općeg pojma motivacije, važnost i aktualiziranje pojedinih motiva za rad ovisi o faktorima šireg društvenog značaja (materijalni razvoj i standard društva, sistem vrijednosti, proizvodni i društveni odnosi, kultura, tradicija itd.), specifičnih faktora organizacije udruženog rada (vrsta djelatnosti, ekonomska razvijenost, međuljudski odnosi, komunikacije, rukovođenje itd.), te individualnih karakteristika pojedinaca (socio-ekonomskog položaja, obrazovanja, radnog i životnog iskustva itd.). Ovisno o promjenama utjecaja faktora i njihovih međudnosa, dešavaju se i promjene u individualnoj motivaciji za rad.

## 1) Različiti teorijski pristupi motivaciji za rad

1.1. Teorije sadržaja i procesne teorije motivacije čine dvije glavne grupe teorija motivacije, koje se razlikuju po formi, tradiciji u kojoj su nastale, te viđenju uzroka ponašanja.

Teorije sadržaja<sup>4</sup> većim su djelom usmjerene na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. One u potpunosti ignoriraju utjecaj karakteristika posla i radne okoline kao motivacijskih faktora i težište stavljaju na analizu utjecaja i značenja individualnih potreba pojedinaca u odnosu prema radu.<sup>5</sup> Usmjerene su na to da objasne zašto ljudi pokazuju interes za neke faktore, kao što su npr. veća plaća, napredovanje, sigurnost posla i sl., a da istovremeno zanemaruju važnost nekih drugih faktora motivacije.

Za razliku od teorija sadržaja, procesne teorije motivacije<sup>6</sup> se baziraju na spoznaji da koncept potreba nije dostatan za objašnjenje radne motivacije, već je u analizu nužno uključiti i druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, sistem vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije motivacije nastoje objasniti procese i razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim (i ostalim) situacijama ponašaju na određeni način. Polaze od pretpostavke voljnog i svjesnog izbora alternativnog ponašanja, pri čemu se pojedinci rukovode određenim očekivanjima rezultata i efekata ponašanja. Zbog toga se ove teorije često označavaju i kao teorije očekivanja.

Navedene teorije motivacije pojedinačno ne sagledavaju sveukupnost fenomena motivacije, ali je njihovom sintezom ipak moguća cjelovitija spoznaja mnogodimenzionalnog problema motivacije.

1.2. U okviru povijesnog razvoja teorijske misli o organizaciji i rukovođenju ističu se tri različita pristupa (škole) iz kojih su proizašle različite i često oprečne pretpostavke o motivaciji za rad.

<sup>3</sup> Vidi: F. Bahtjarević-Siber, **Motivacija i raspodjela**, Informator, Zagreb, 1986, str. 33.

<sup>4</sup> U grupu teorija sadržaja spadaju: Maslowljeva, Adlerferowa, Werzbergova, McClellandova i Atkinsova teorija motivacije.

<sup>5</sup> To se ne odnosi na Herzberg-ovu teoriju koja je u prvom redu orijentirana na prirodu radnog zadatka i njegove motivacijske dimenzije.

<sup>6</sup> U procesne teorije motivacije spada Vroomov kognitivni model, te niz modela (Porter-Lawler-ov, Graen-ov, Champbell-ov, Pritchard-ov i dr.) koji predstavljaju njegove daljnje razrade i nadopune, a označeni su kao PIO modeli (privlačnost — instrumentalnost — očekivanje), kao i Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Tako npr. klasična teorija motivacije (bazirana na koncepciji i praksi organizacije inicirane teorijom naučnog rukovođenja F.M. Taylora) pretpostavlja da pozitivni utjecaj na radnu motivaciju imaju samo ekstrinzični faktori.<sup>7</sup>

Drugim riječima, motivacija će ovisiti o direktnoj povezanosti nagrada i kazni s radnim učinkom (isključiva djelotvornost i individualnih nagrada). Slabosti ovog pristupa se očituju u zanemarivanju intrinzičnih<sup>8</sup> faktora motivacije, te individualnih i situacionih razlika utjecaja ekstrinzičnih faktora. Reakciju na klasičnu teoriju organizacije inicirao je svojim istraživanjima E. Mayo, čiji je rezultat u suprotnosti s njenom racionalno-ekonomskom slikom čovjeka. Bit ovog neoklasičnog pristupa organizaciji je u naglašavanju visoke pozitivne povezanosti između zadovoljstva i produktivnosti rada (ljudi su motivirani za bolji rad onda kada su sretni i zadovoljni u radnoj organizaciji). No, kako su pokazala brojna istraživanja, ta je pretpostavka pogrešna, a osim toga zadovoljstvo nije jednostavno i jednoznačno određena varijabla, već ovisi o nizu individualnih karakteristika, poslu, užoj i široj radnoj okolini, uvjetima organizacije i društvu u vjelinu. Moderni pristup motivaciji javlja se šezdesetih godina u radovima i teorijama koje su razvili McGregor (tzv. teorija »Y«), Likert (participativna teorija rukovođenja) i dr. Spomenute teorije bitno mijenjaju shvaćanje motivacijske osnove ponašanja u radnoj organizaciji, te zadatak i strategiju rukovođenja. Tako npr. strategiju motivacije baziraju na egalitarnoj distribuciji moći, demokratskom participativnom rukovođenju, većoj samokontroli, i samoregulaciji. Isticanje ekstrinzičnih faktora motivacije, karakteristično za klasične i neoklasične pristupe, u potpunosti je prebačeno na intrinzične faktore radne motivacije. Osnovom motivacije za rad postaju potrebe »višeg« reda, kao npr. potreba samoaktualizacije, razvoja individualnih sposobnosti, potrebna postignuća i uspjeha.

Koliko god da su ovim pristupima istaknuti vrlo značajni motivacijski faktori, oni ipak ne sagledavaju svu kompleksnost fenomena motivacije, već kao cjelina predstavljaju značajan doprinos njegovom sagledavanju.

## 2) Empirijska istraživanja problema motivacije za rad

2.1. Motivacijski faktori pojedinačno različito djeluju na različite ljude. Njihov utjecaj varira ovisno o razvijenosti društva u različitim vremenskim periodima, pa su stoga moguće njihove više ili manje iscrpne razrade. Dosađajna empirijska istraživanja, koja rezultiraju određenim hijerarhijama motivacijskih faktora,<sup>9</sup> rađena su različitim metodama (uspoređivanje u parovima, izbor najvažnijih faktora, rangiranje, identificiranje faktora zadovoljstva i nezadovoljstva i sl.) na različitim, često prigodnim uzorcima, u različitim vremenskim periodima (težište stavljeno na istraživanje šezdesetih i početka sedamdesetih godina), te u različitim društveno-ekonomskim i kulturnim uvjetima itd. Ta se istraživanja razlikuju i po teorijskom ishodištu, uzimajući

<sup>7</sup> Herzberg-ova dvofaktorska teorija motivacije. Ekstrinzični faktori (faktori higijene) uključuju politiku i upravljanje, nadzor, međuljudske odnose, radne uvjete, plaću, status i sigurnost. To su situacioni faktori i od njih zavisi da li će nezadovoljstvo biti prisutno u radnoj organizaciji ili će ga ona izbjeći.

<sup>8</sup> Herzberg-ova dvofaktorska teorija motivacije. Intrinzični faktori (motivatori) vezani su za posao koji čovjek obavlja, pa tu spadaju ostvarenja, priznanja za ostvarenja, rad kao takav, odgovornost i napredovanje na poslu.

<sup>9</sup> B. Sverko, »Istraživanje hijerarhije motivacijskih faktora u našoj industriji i mjesto osobnog dohotka u toj hijerarhiji«, u: J. Obradović (ur.), **Psihologija i sociologija organizacije**, Školska knjiga, Zagreb, 1982.

Maslowljevu, Herbergovu ili Vroomovu teoriju motivacije za polaznu osnovu analize. Time je ograničena mogućnost njihove usporedbe, odnosno zaključivanja o promjenama koje se dešavaju u strukturi važnosti pojedinih motivacijskih faktora. Unatoč tim ograničenjima, njihova komparativna analiza ukazuje na određenu promjenjivost značaja koji se pridaje pojedinim motivima, odnosno vrijednosnim sudovima zaposlenih.<sup>10</sup> Zato treba omogućiti stalno praćenje razvoja i promjena radnih motiva i aspiracija u skladu s promjenama socijalnog, ekonomskog i obrazovnog položaja pojedinaca, same strukture rada, odnosno, šire gledano, s promjenama materijalnog i kulturnog razvoja društva, sistema vrijednosti itd.

Za što potpunije razumijevanje odnosa između čovjeka i njegove motiviranosti za rad potrebno je poznavati vrijednosne sudove koje on ima o različitim aspektima rada. Do tih sudova obično dolazimo tako da ljude neposredno upitamo što im je najvažnije na radnom mjestu, odnosno što ih najviše stimulira za rad.

2.2. U tom je smislu provedeno istraživanje (listopada 1987. god.) na RANS-u »Moša Pijade« (OOUR Centar za ONO i DSZ i OOUR Centar za samoupravljanje) s namjerom da se u praksi pokušaju otkriti motivi koji najviše potiču radnike na rad, te da se na osnovu dobivenih rezultata odredi hijerarhijska ljestvica ponuđenih motiva, odnosno da se ustanovi kakvu ulogu na formiranje hijerarhijske ljestvice motiva ima socio-ekonomski status ispitanika vezan uz spol, dob (starost), visinu osobnog dohotka, kvalifikaciju (školsku spremu), te položaj u djelatnosti (izvršitelj u proizvodnji, izvršitelju administraciji, stručnjaku bez rukovodeće funkcije, poslovodno-rukovodeća funkcija u proizvodnji, poslovodno-rukovodeća funkcija u administraciji).

Hijerarhija motivacijskih faktora dobivena je pomoću klasifikacije dvanaest, odnosno pet motiva. U klasifikaciji dvanaest motiva ispitanicima je ponuđena lista od dvanaest motiva zalaganja na radu. Na osnovu polazne pretpostavke da svi motivi nemaju jednaku »težišnu« za sve ispitanike, svakom je motivu trebalo pridružiti određenu važnost u vidu ocjene. Tako npr. kategoriji važnosti »uopće nije važno« odgovara ocjena 1, kategoriji »nije važno« ocjena 2, kategoriji »ne znam — nisam siguran« ocjena 3, kategoriji »važno« ocjena 4 i kategoriji »izrazito važno« ocjena 5.

U klasifikaciji pet motiva ispitanici su trebali rangirati važnost motiva u relativnom odnosu jedan naprama drugom, pa rang motiva ujedno predstavlja i ocjenu njegove relativne važnosti u odnosu na ostale ponuđene motive, tako da npr. prvo mjesto (ocjena 1) zauzima motiv sa najvećom važnošću za ispitanika, a analogno tome motiv svrstan na peto mjesto (ocjena 5) ima najmanju važnost za ispitanika. U istraživanju je korištena metoda anketiranja pomoću upitnika, provedena na jednostavnom slučajnom uzorku od 148 ispitanika. Za analizu su korištena 133 korektno ispunjena upitnika, a 15 ih je u interpretaciji dobivenih podataka izostavljeno zbog nepotpunosti i grešaka u popunjavanju. Zbog relativno malog broja ispitanika i njihove »šarolikosti« (heterogeni uzorak sastavljen od radnika raznih RO grada Zagreba)

<sup>10</sup> Isto. Promatrano u kontekstu našeg društva, dobar je primjer promjena značaja faktora većeg osobnog dohotka, koji je početkom 60-tih godina bio negdje pri dnu, da bi početkom 70-tih izbio na sam vrh hijerarhijske ljestvice motivacijskih faktora.



nisu moguće neke veće generalizacije, no ovo istraživanje prvenstveno ima svrhu da potakne na razmišljanje ili eventualno posluži kao poticaj za neko opsežnije istraživanje slične namjene.

### 3) Metode

Metode korištene u obradi podataka su: deskriptivne statističke metode, korelacione matrice, komponentna analiza (koja uz GK kriterij ekstrahira sve dimenzije čija je svojstvena vrijednost  $\geq 1$ ), te multipla regresijska analiza (provedena na faktorskim skorovima dobivenih komponenti u latentnom prostoru motiva za rad; kriterijske varijable su motivacijski faktori, a prediktorske su: osobni dohodak, spol, dob, školska sprema i položaj u djelatnosti).

### 4) Hipoteze

Za okvir istraživanja postavljene su navedene **hipoteze**:

1. Mlađi radnici (20—39) preferiraju mogućnost napredovanja, kao jedan od važnijih motivacijskih faktora za rad, za razliku od starijih radnika koji više preferiraju dobre fizikalne uvjete rada.

2. Niski osobni dohodak uvjetuje da novac postaje jedan od glavnih motivacijskih faktora za rad.

3. Bolji odnos radnik-rukovodilac motivacijski je faktor radnika niže stručne spreme.

4. Radnici više stručne spreme traže stručnost pretpostavljenih.

5. Radnici direktno vezani uz proizvodnju vide u mogućnosti da sudjeluju u upravljanju jedan od glavnih motivacijskih faktora.

6. Danas radnici kao glavni motivacijski faktor navode veći osobni dohodak.

7. U hijerarhiji motivacijskih faktora materijalna satisfakcija (osobni dohodak) je na vrhu, dok je na dnu sudjelovanje u upravljanju.

8. Postoji odgovarajuća latentna struktura različitih zahtjeva (motiva) koji se postavljaju u okviru rada.

9. Postoje određeni socio-ekonomski profili radnika koji se opredjeljuju za odgovarajuće grupe motiva.

### 5) Interpretacija podataka i rezultata istraživanja

5.1. Osnovne karakteristike ispitanika:

a) većinom su to muški ispitanici (u 69,2% slučajeva) i

b) od 20 — 29 godina starosti 63,2%-

od 30 — 39 godina starosti 29,3%,

od 40 — 49 godina starosti 6,0%,

od 50 — 60 godina starosti 1,5% ispitanika

- c) osobni dohodak se, u najvećem broju slučajeva (65,4%), kretao od 150.000 — 200.000.— din. (iznosi osobni dohodaka se odnose na deseti mjesec 1987. godine)
- d) srednja stručna sprema SSS (42,1%)  
 nekvalificirani radnici NKV (18,0%),  
 polukvalificirani radnici PKV (16,5%),  
 kvalificirani radnici KV (13,5%),  
 viša školska sprema (VSS (3,8%),  
 visoka stručna sprema VSS (3,8%),  
 visoko kvalificirani radnici VKV (2,3%) ispitanika
- e) izvršitelji direktno vezani za proizvodnju (65,4%),  
 izvršitelji u administraciji (23,3%),  
 radnici sa poslovodno-rukovodećim funkcijama u proizvodnji (4,5%),  
 radnici sa poslovodno-rukovodećim funkcijama u administraciji (3,8%),  
 stručnjaci VSS bez rukovodeće funkcije (3,0%).

5.2. Obrada dobivenih podataka u klasifikaciji dvanaest motiva pokazala je slijedeću postotnu zastupljenost pojedinih motiva prema kategorijama važnosti:

**Izrazito važni motivi (ocjena 5)**

- |                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 1. veći osobni dohodak        | 51,9% |
| 2. stručnost pretpostavljenih | 44,4% |

**Važni motivi (ocjena 4)**

- |                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 1. dobri fizikalni radni uvjeti      | 60,9% |
| 2. prijateljski odnos sa suradnicima | 57,1% |
| 3. uspješnija organizacija           | 54,9% |
| 4. bolji odnos radnik-rukovodilac    | 52,6% |
| 5. mogućnost napredovanja            | 51,9% |
| 5. zanimljiv posao                   | 51,9% |
| 6. sudjelovanje u upravljanju        | 50,4% |
| 7. odgovoran posao                   | 46,6% |
| 7. nagrađenost prema radu            | 46,6% |
| 8. posao sa većim ugledom            | 40,6% |

**Ne znam, nisam siguran (ocjena 3)**

- |                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 1. posao s većim ugledom        | 16,5% |
| 2. sudjelovanje u upravljanju   | 11,3% |
| 3. stručnost pretpostavljenih   | 9,8%  |
| 4. uspješnija organizacija      | 8,3%  |
| 5. mogućnost napredovanja       | 7,5%  |
| 5. dobri fizikalni radni uvjeti | 7,5%  |

**Nije važno i uopće nije važno (ocjena 2 i 1)**

1. posao s većim ugledom	32,3%
2. sudjelovanje u upravljanju	22,6%
3. odgovoran posao	18,8%
4. zanimljiv posao	12,8%
5. mogućnost napredovanja	12,1%

Zanimljivo je da svi navedeni motivi koji nisu važni za radnike spadaju u intrinzične faktore motivacije (motivatori). Iz ovog »vaganja« motiva po kategorijama moguće je uočiti određenu hijerarhiju motivacijskih faktora.

Ako promatramo odnos čovjeka prema radu, navedeni motivi imaju dvojak karakter: neki od njih se odnose na bitne karakteristike samog rada, individualne vrijednosti i aspiracije u odnosu na vlastitu djelatnost, određujući intrinzični odnos čovjek-rad, dok su drugi izvanjski samom radu određujući ga kao sredstvo zadovoljenja drugih, uglavnom egzistencijalnih potreba, prikazujući ekstrinzičan odnos čovjek-rad.

5.3. za usporedbu s rezultatima prethodne klasifikacije korišteni su rezultati dobivenih podataka u klasifikaciji pet motiva koji pokazuje slijedeću postotnu zastupljenost pojedinih motiva prema relativnom rangu važnosti:

	1.	2.	3.	4.	5.
— dobri fizikalni radni uvjeti	26,3%	21,8%	21,8%	15,8%	14,3%
— stručnost pretpostavljenih	11,3%	18,0%	24,1%	28,6%	18,0%
— bolji odnos radnik-rukovodilac	14,3%	23,3%	35,3%	21,1%	6,0%
— veći osobni dohodak	38,3%	26,3%	9,8%	18,0%	7,5%
— sudjelovanje u upravljanju	9,0%	10,5%	9,0%	16,5%	54,9%

5.4. Za bolju interpretaciju dobivenih podataka (klasifikacijom i rangiranjem) koristimo njihove srednje ocjene važnosti i srednja kvadratna odstupanja od tih ocjena (standardne devijacije). Motivi poredani prema relativnom položaju srednje ocjene važnosti izgledaju ovako:

1. veći osobni dohodak
2. nagrađenost prema radu
3. bolji odnos radnik-rukovodilac
4. prijateljski odnos sa suradnicima
5. stručnost pretpostavljenih
6. uspješnija organizacija
7. dobri fizikalni radni uvjeti
8. mogućnost napredovanja
9. zanimljiv posao
10. odgovoran posao
11. sudjelovanje u upravljanju
12. posao s većim ugledom

TABLICA 1

MOTIVI	X	SD	RP
1. prijateljski odnos sa suradnicima	4,23	0,75	IV
2. dobri fizikalni radni uvjeti	4,11	0,72	VII
3. stručnost pretpostavljenih	4,19	0,90	V
4. bolji odnos radnik-rukovodilac	4,28	0,75	III
5. mogućnost napredovanja	3,96	0,94	VIII
6. odgovoran posao	3,82	1,11	X
7. zanimljiv posao	3,95	1,05	IX
8. veći osobni dohodak	4,36	0,84	I
9. sudjelovanje u upravljanju	3,54	1,11	XI
10. posao s većim ugledom	3,23	1,13	XII
11. uspješnija organizacija	4,19	0,74	VI
12. nagrađenost prema radu	4,30	0,76	II

Tablica 1 — Srednje vrijednosti, standardne devijacije i rang ocjena važnosti motiva u klasifikaciji 12 motiva (X — srednja vrijednost ocjene važnosti motiva, SD — standardna devijacija dane ocjene, RP — relativni položaj ocjene važnosti motiva u odnosu na ostale motive).

Stavovi prema važnosti motiva uglavnom se kreću oko ocjene 4 (važno) /to vrijedi za deset od dvanaest motiva/, ocjena stava prema važnosti 10. motiva (posao s većim ugledom) je bliza ocjeni 3 (ne znam, nisam siguran), dok je ocjena stava prema važnosti 9. motiva (sudjelovanje u upravljanju) između 3 i 4. Iz navedenog proizlazi da su ispitanici smatrali kako su im manje-više svi motivi »važni«, pa je izostala neka bitno izraženija diferencijacija važnosti motiva, odnosno bilo im je teško odrediti »težinu« svakog pojedinog motiva.

5.5. Bolju sliku o relativnoj važnosti pojedinih motiva daje klasifikacija od pet motiva koje su ispitanici trebali poredati prema nekom međusobnom rangu važnosti.

Rangiranje motiva redom od 1. do 5. mjesta prema važnosti u klasifikaciji pet motiva daje srednju vrijednost mjesta koje je motiv zauzeo i rang njegove važnosti u odnosu na ostale motive (Tablica 2). Manja prosječna ocjena mjesta, naravno, znači veću važnost motiva, pa prema rangu poredani motivi izgledaju ovako:

1. mjesto / veći osobni dohodak
2. mjesto / dobri fizikalni radni uvjeti
3. mjesto / bolji odnos radnik-rukovodilac
4. mjesto / stručnost pretpostavljenih
5. mjesto / sudjelovanje u upravljanju

TABLICA 2

MOTIVI	Y	R
1. dobri fizikalni radni uvjeti	2,70	II
2. stručnost pretpostavljenih	3,24	IV
3. bolji odnos radnik — rukovodilac	2,81	III
4. veći osobni dohodak	2,30	I
5. sudjelovanje u upravljanju	3,98	V

Tablica 2 — Srednje vrijednosti mjesta (Y) /od prvog (1) do zadnjeg (5)/ koje motivi zauzimaju i njihov rang (R) prema važnosti u klasifikaciji 5 motiva

Na vrhu dobivene hijerarhije važnosti pojedinih motivacijskih faktora nalaze se ekstrinzični faktori (veći osobni dohodak i dobri fizikalni radni uvjeti), a na dnu intrinzični faktori (stručnost pretpostavljenih i sudjelovanje u upravljanju). Struktura važnosti pojedinih motiva odražava globalne vrijednosne orijentacije, interese i aspiracije pojedinaca, nastale kao rezultat procesa socijalizacije u društvu, socijalnog i materijalnog razvoja društva, odnosno općeg društveno-ekonomskog položaja pojedinca, te je kao takva indikator opće orijentacije prema radu, gdje na nju djeluju i faktori izvan samog rada. Razloge isticanju ekstrinzičnih faktora u današnjoj situaciji, a posebno osobnog dohotka, treba tražiti kao posljedicu pada ekonomskog standarda, ali i u porastu društvenih orijentacija i vrijednosti koje ističu upravo te faktore kao osnovu motivacije za rad.

5.6. Navedeni rezultati potvrđuju jednu od polaznih (šestu) hipotezu, tj. da danas radnici kao glavni motivacijski faktor navode veći osobni dohodak. Također je potvrđena i (sedma) hipoteza da je u hijerarhiji motivacijskih faktora materijalna satisfakcija (osobni dohodak) na vrhu, dok je pri dnu sudjelovanje u upravljanju.

Većina od devet polaznih hipoteza bazira se na određenoj korelaciji između ponuđenih motiva i odgovarajućeg socioekonomskog statusa pojedinca. Stupanj te korelacije je određen statističkom metodom određivanja koeficijenta korelacije za svaki tip veze motiv < — > socio-ekonomski status pojedinca. Na osnovu broja ispitanika (133) u tablici graničnih vrijednosti koeficijenata korelacije određen je broj stupnjeva slobode  $n-2 = 125 < 133$  i uzete su odgovarajuće vrijednosti graničnih koeficijenata korelacije  $r$  na razini značajnosti 0,05 ( $r = 0,174$ ), odnosno na razini značajnosti 0,01 ( $r = 0,228$ ). Promjena neke varijable uvijek je »pozitivna« u smjeru od »manjeg« prema »većem«, pa ako »porastu (padu)« vrijednosti jedne varijable odgovara »porast (pad)« druge varijable korelacija je negativna.

Tako npr., kod prve hipoteze koja se odnosi na korelaciju između dobi ispitanika (pozitivan smjer od mlađe prema starijoj dobi) i mogućnosti napredovanja kao motiv za rad pozitivan smjer od manje prema većoj zainteresiranosti), nema statistički značajne korelacije ( $r = 0,115$ ) na razini značajnosti 0,05, no uočena negativnost koef. korelacije pokazuje izvjesnu »veću«

zainteresiranost »mlađih« ispitanika (20 — 39 god.) za mogućnost napredovanja nego kod starijih ispitanika. Prema dobivenim koeficijentima korelacije za mogućnost napredovanja određeni »veći« interes pokazuju radnici »nižeg« položaja u djelatnosti ( $r = 0,159$ ), ali ni taj podatak nije dovoljno statistički značajan na razini značajnosti 0,05.

Između dobi starijih ispitanika (40—60 god.) i motiva dobri fizikalni uvjeti nema značajnije korelacije ( $r = 0,024$ ), ali je zato npr. taj motiv važan za radnike »nižeg« položaja u djelatnosti ( $r = -0,198$ ) što je statistički značajno na razini značajnosti 0,05 (granični  $r = 0,174$ ).

Dobiveni koeficijenti korelacije pokazuju da prva hipoteza, koja glasi da mlađi radnici (20—39 god.) preferiraju više mogućnosti napredovanja, kao jedan od važnijih motivacijskih faktora za rad, za razliku od starijih radnika (40—60 god.) koji više preferiraju dobre fizikalne uvjete, ne može biti potvrđena na osnovu provedenog istraživanja.

Druga hipoteza postavlja korelaciju između visine osobnog dohotka ispitanika i važnosti osobnog dohotka u hijerarhiji motiva. Dobivena korelacija ( $r = -0,061$ ) donekle slijedi hipotezu da uz »niži« osobni dohodak ide i »veća« zainteresiranost za motiv »veći osobni dohodak« negativan predznak koeficijenta korelacije), ali nije statistički značajna da bi potvrdila hipotezu kako niski osobni dohodak uvjetuje da novac postaje jedan od glavnih motivacijskih faktora za rad.

No, to je samo djelomično točno. Treba uzeti u obzir da su ispitanici ocijenili važnost motiva »veći« osobni dohodak najvišom prosječnom ocjenom 4,36 u klasifikaciji dvanaest motiva (što je između ocjene 4 (važno) i 5 (izrazito važno), te da je to bio opći trend bez obzira na visinu osobnog dohotka, pa zato nema izrazitije korelacije s obzirom na niži osobni dohodak, ali je zato uočena korelacija između »nižeg« položaja u djelatnosti i motiva »veći« osobni dohodak ( $r = -0,238$ ) što je statistički značajno čak i na razini značajnosti 0,01 (granični  $r = 0,228$ ).

Treća hipoteza se odnosi na korelaciju između stručne spreme radnika i motivacijskog faktora »bolji odnos radnik — rukovodilac«. Dobivena korelacija ( $r = 0,106$ ) je pozitivna, iz čega proizlazi da motiv »bolji odnos radnik — rukovodilac« »veću« važnost pridaju radnici »više« stručne spreme, što je u kontradikciji s hipotezom da je bolji odnos radnik-rukovodilac motivacijski faktor radnika »niže« spreme, no budući je koeficijent korelacije  $r = 0,106$  manji od graničnog koeficijenta na razini značajnosti 0,05 (granični  $r = 0,174$ ) dobiveni rezultat nije dovoljno statistički značajan.

Četvrta hipoteza predstavlja korelaciju između »više« stručne spreme i motivacijskog faktora »stručnost pretpostavljenih«. Na osnovu dobivene pozitivne korelacije ( $r = 0,124$ ) možemo zaključiti da rezultat slijedi hipotezu da radnici »više« stručne spreme traže stručnost pretpostavljenih, no rezultat nije statistički značajan da bi je potvrdio. Interesantno je zapažanje da između dobi »starijih« ispitanika i motiva »stručnost pretpostavljenih« postoji izrazita korelacija ( $r = 0,261$ ), što je statistički značajno čak i na razini značajnosti 0,01 (granični  $r = 0,228$ ).

Peta hipoteza postavlja korelaciju između položaja u djelatnosti i motiva »sudjelovanje u upravljanju«. Dobivena negativna korelacija ( $r = -0,179$ ) je

statistički značajna na razini značajnosti 0,05 (što zapravo znači šansu od najviše 5% da je hipoteza krivo postavljena). Hipoteza, da radnici direktno vezani za proizvodnju (dakle nižeg položaja u djelatnosti) vide u mogućnosti da sudjeluju u upravljanju jedan od glavnih motivacijskih faktora, jest dakle nazgled potvrđena, kao što to pokazuje rezultat navedene statističke obrade. Međutim, ako uzmemo u obzir da je motivacijski faktor »sudjelovanje u upravljanju« ocijenjen prosječnom ocjenom 3,54 (što je između ocjena važnosti 3 (ne znam, nisam siguran) i 4 (važno) u klasifikaciji dvanaest motiva (pretposljednje mjesto), i ako znamo da je u klasifikaciji pet motiva po važnosti ubjeđljivo na zadnjem mjestu, možemo samo zaključiti da su ispitanici »nižeg« položaja u djelatnosti spomenuti motiv ocjenjivali »nešto većim« ocjenama od ispitanika koji zauzimaju »viši« položaj u djelatnosti, na osnovu čega je i dobivena navedena korelacija. Iz toga slijedi da dobiveni rezultat o valjanosti hipoteze treba uzeti s velikom rezervom, ili je još vjerojatnije treba odbaciti.

Šesta hipoteza koja kaže da radnici kao glavni motivacijski faktor navode osobni dohodak potvrđena je u klasifikaciji pet motiva, gdje je motivacijski faktor »veći osobni dohodak« po rangu važnosti stavljen na prvo mjesto, s naglaskom da je prema klasifikaciji dvanaest motiva u izrazitoj korelaciji ( $r = -0,238$ ) sa »nižim« položajem ispitanika u djelatnosti. Korelacija je statistički značajna na razini 0,01 (granični  $r = 0,228$ ).

Sedma hipoteza koja kaže da je u hijerarhiji motivacijskih faktora materijalna satisfikacija (osobni dohodak) na vrhu, a sudjelovanje u upravljanju na dnu, također je potvrđena u klasifikaciji pet motiva gdje je motivacijski faktor »veći osobni dohodak« po rangu važnosti stavljen na prvo mjesto, a faktor »sudjelovanje u upravljanju« na zadnje mjesto.

Osma hipoteza govori o postojanju odgovarajuće latentne strukture različitih motiva koji se postavljaju u okviru rada, dok deveta hipoteza govori o postojanju određenih socio-ekonomskih profila (tipova) radnika koji se opredjeljuju za odgovarajuće grupe motiva.

5.7. Na osnovu te dvije hipoteze provedena je dodatna tzv. komponentna, odnosno regresijska analiza ovog istraživanja. Komponentnom su analizom, ovisno o tome kako su radnici odabirali ponuđene motive, dobivene tri karakteristične grupe motivacijskih faktora, a prema tim su grupama regresijskom analizom dobivena tri odgovarajuća tipa radnika.

### Prva karakteristična grupa motivacijskih faktora

(1. glavna komponenta po VARIMAX kriteriju)

	Faktorsko opterećenje
1. veći osobni dohodak	0,77
2. dobri fizikalni radni uvjeti	0,70
3. mogućnost napredovanja	0,70
4. zanimljiv posao	0,64
5. nagrađenost prema radu	0,60
Svojstvena vrijednost $r_1 = 3,33$	



Ova grupa motivacijskih faktora karakterizira financijski, statusno i kvalifikacijski nepotvrđen tip radnika. Većinom su to radnici više kvalifikacije, ali nižeg položaja u djelatnosti. Objašnjenost ove grupe faktora navedenim socio-ekonomskim statusom je 11%. Uočljiva je izražena potreba za individualnom afirmacijom (intrinzični faktori), te za poboljšanjem materijalno-egzistencijalnih uvjeta rada (ekstrinzični faktori).

### Druga karakteristična grupa motivacijskih faktora

(2. glavna komponenta po VARIMAX kriteriju)

	Faktorsko opterećenje
1. uspješnija organizacija	0,78
2. stručnost prepostavljenih	0,66
3. bolji odnos radnik — rukovodilac	0,60
4. prijateljski odnos sa suradnicima	0,48
5. nagrađenost prema radu	0,43
6. odgovoran posao	0,38
Svojtvena vrijednost $r_2 = 1,61$	

Prema socio-ekonomskom statusu radnici kojima odgovara ova grupa motivacijskih faktora su uglavnom starije dobi.

To je tip radnika koji preferira visok kvalitet, te korektnost rada i radnih odnosa. Dominantna je potreba za sigurnošću i uvažavanjem radnog mjesta. Socio-ekonomski status (stariji ispitanici) sa 7,66% objašnjava danu grupu motivacijskih faktora (većinom su zastupljeni higijenski, odnosno ekstrinzični faktori).

### Treća karakteristična grupa motivacijskih faktora

(3. glavna komponenta po VARIMAX kriteriju)

	Faktorsko opterećenje
1. posao s većim ugledom	0,78
2. sudjelovanje u upravljanju	0,71
3. odgovoran posao	0,65
Svojtvena vrijednost $r_3 = 1,29$	

Navedena grupa motivacijskih faktora se pripisuje dobnom mlađim ispitanicima, a danim je socio-ekonomskim statusom objašnjena sa 8,57%. Ovaj tip radnika karakterizira osjećaj određene marginalnosti poslova i utjecaja koji imaju u radnoj organizaciji, pa je stoga razumljivo što za njih najveću važnost imaju navedeni intrinzični faktori. Dana komponentna analiza objašnjava 51,9% totalne varijance ponuđenih motivacijskih faktora.

Prihvatanje ovako određenih tipova radnika prema odgovarajućim grupama motivacijskih faktora treba ipak uzeti s određenom rezervom, jer ponuđeni motivacijski faktori ne iscrpljuju cijeli skup motiva vezanih za ljudski

rad (npr. izostavljeni su socio-kulturni motivacijski faktori itd.). Naime, dani su faktori izabrani na temelju pretpostavki što je ljudima važno, no ipak postoji mogućnost da su u anketi izostavljeni neki, za ispitanike, relativno važniji motivacijski faktori. Osim toga treba uzeti u obzir da se dobivene hijerarhije zasnivaju isključivo na izjavama ispitanika, pa se tu pojavljuje pitanje njihove iskrenosti, jer ponekad ispitanik ne zna koji mu je motiv važniji, te prilikom anketiranja daje odgovor koji bi možda bio drugačiji u situaciji stvarnog izbora. Poteškoću predstavlja i višeznačnost pojedinih faktora. Za različite pojedince oni mogu imati različita značenja. Tako npr., »zanimljiv posao« može nekome značiti raznovrsnost i intrinzičnu vrijednost radnih zadataka, a nekome samo posao u kojem dolazi u doticaj sa zanimljivim ljudima. Jedna osoba može »mogućnost napredovanja« pretpostaviti osobnom dohotku jer joj je manje stalo do novca, a više do vlastitog napretka u struci, dok druga može učiniti to isto jer joj napredovanje donosi veći osobni dohodak.

Bilo kakva generalizacija rezultata istraživanja je onemogućena već samim tim što je ono provedeno na »prigodnom« uzorku ispitanika, a ne na reprezentativnom uzorku opće populacije zaposlenih. Prema tome, dobiveni rezultati bitno ovise o karakteristikama uzorka, koji većinom čine mlađi muški ispitanici, s relativno niskim osobnim dohotkom, nižom i srednjom stručnom spremom, te nižim položajem u djelatnosti (većina je ispitanika direktno vezana uz proizvodnju). No, usprkos navedenim nedostacima ovog istraživanja, u smislu donošenja nekih egzaktnijih i općenitijih zaključaka, ono je ipak donekle potvrdilo postavljene hipoteze i ukazalo na neke suvremene aspekte odnosa radnika prema motivaciji za rad u našem društvu.

## 6. Zaključak

Provedeno istraživanje je pokazalo da našeg radnog čovjeka uglavnom najviše motiviraju ekstrinzični faktori kao što su: osobni dohodak, dobri radni uvjeti, bolji odnos radnik-rukovodilac, prijateljski odnos sa suradnicima itd., a razloge za isticanje ovih faktora treba tražiti u padu životnog standarda radnika, njegovom neadekvatnom društveno-ekonomskom statusu, nezadovoljavajućim uvjetima rada itd.

Većina radnika je pokazala mali interes za intrinzične faktore kao što su: sudjelovanje u upravljanju, posao s većim ugledom, odgovoran i zanimljiv posao itd. To ukazuje na određeni stupanj motivatorne apatije prema spomenutim faktorima, što se može objasniti sve većim raskorakom između »modela« samoupravljanja i njegove realizacije u stvarnosti. Naime, u stvarnom životu radniku je onemogućeno adekvatno sudjelovanje u upravljanju, odnosno utjecaj na kvalitet rada i radnih odnosa.

Iako je istraživanje pokazalo da je interes našeg radnog čovjeka u današnje vrijeme uglavnom okrenut ka zadovoljenju egzistencijalnih potreba, čime je determinirana njegova motivacija za rad, to ipak ne znači da se njegov interes iscrpljuje u sferi materijalnog. Naprotiv, on traži ostvarenje i mnogih drugih vrijednosti koje ljudski rad sa sobom donosi, a na društvu je da mu omogući njihovu realizaciju.

LITERATURA

1. A. H. Maslow: **Motivacija i ličnost**, Nolit, Beograd, 1982.
2. F. Bahtijarević-Siber: **Motivacija i raspodjela**, Informator, Zagreb, 1968.
3. I. Perko-Separović: **Teorije organizacije**, Školska knjiga, Zagreb, 1975.
4. Đ. Sušnjić: **Kritika sociološke metode**, Gradina, Niš, 1973.
5. G. Antonio Gilli: **Kako se istražuje** — Vodič u društvenim istraživanjima, Školska knjiga, Zagreb, 1974.
6. M. Bosanac, O. Mandić i S. Petković: **Rječnik sociologije i socijalne psihologije**, Informator, Zagreb, 1977.
7. J. Obradović (ur): **Psihologija i sociologija organizacije**, Školska knjiga, Zagreb, 1982.

## LABOUR MOTIVATION AND A SURVEY OF SOME OF ITS ASPECTS

NATAŠA MIJAČIKA

Unemployed sociologist

The author briefly informs us about some of the theoretical approaches concerning the multidimensional issue of labour motivation. A research project based on these approaches has been conducted by means of a survey with questionnaires, canvassing a heterogeneous sample of workers of the city of Zagreb. The intention was to detect the labour motives most stimulating for workers and to define, referring to the analysis of the obtained results, a hierarchical scale of proffered motives and also to establish the role in forming this scale played by the socio-economical status of the examinees. A number of incipient hypotheses are given and their confirmation analysed by adequate statistical methods.

The survey has pointed out that the workers in question are usually most motivated by extrinsic factors such as: personal income, satisfactory labour conditions, a better relationship between workers and executives etc., while most of the workers display little interest in intrinsic factors such as: participation in management, a more respectable job, an interesting one or a job involving responsibility.

Due to a small number of examinees (133) and a »wide variety« of them, serious generalizations cannot be made. Therefore, the purpose of this survey is primarily to induce reflection or, perhaps, to initiate a more extensive project of similar intention.

(Na engleski prevela Sanja **Vrhovec-Vučemilović**)