

## SOCIOLOŠKI PRISTUP MOTIVACIJI ZA RAD U SAMOUPRAVNOJ RADNOJ ORGANIZACIJI

**SILVANO BOLČIĆ**

*Filozofski fakultet*

*Beograd*

### 1. Uvodna napomena

Rast produktivnosti rada je nužan uslov vitalnosti savremenih društava. Krize nastaju tamo gde dolazi do zastoja u rastu produktivnosti rada a prevazilaze se onda kada se prevladaju blokade zbog kojih je došlo do nazadovanja u produktivnosti rada. Tehnološke inovacije su jedan od bitnih faktora pozitivnih promena u produktivnosti rada. Učestalo insistiranje na tehnološkom napretku, isticanje tehnoloških prednosti najrazvijenijih zemalja, podstiče česta uverenja po kojima je osvajanje razvijenih oblika tehnologije »alfa i omega« materijalnog i ukupnog društvenog napretka. Zaboravlja se, međutim, da uz savršenija proizvodna sredstva razvijenije nacije najčešće karakteriše i uspešnija motivacija ljudi za rad<sup>1</sup> i to za rad u svim njegovim oblicima, što omogućava i kreativan rad na usavršavanju tehnologije.

Jugoslovensko društvo da bi izašlo iz višegodišnje krize mora menjati one elemente svog realnog društvenog sistema koji su uslovljavali sporost u razvijanju i usvajanju produktivnijih tehnologija, ali i nisku motivaciju ljudi za produktivniji rad. Važnost motivacije ljudi za produktivniji rad se u novije vreme sve jasnije uočava i isticu u javnim raspravama. Nedostaju, međutim, razvijenije ideje o konkretnim potezima kojima se doprinosi rastu motivacije ljudi za rad.

Sociologija i druge »nauke o čoveku« imaju zadatak da doprinesu svojim saznanjima izboru valjanih metoda za motivisanje ljudi za produktivniji rad. Valja reći, međutim, da se taj zadatak ne može uspešno obaviti samo primenom i razvijanjem opštih naučnih saznanja o motivaciji ljudi za rad. Uz mnoge zajedničke osobine sa »industrijskim tipom rada« koji karakteriše i druga savremena društva, rad se u jugoslovenskim uslovima ostvaruje u osobenom organizacijsko-socijalnom okruženju, ostvaruje se u uslovima samoupravne radne organizacije. Unutar tih okvira nastaju specifični međuljudski odnosi, pa je i motivacija za rad pod uticajem tih osobenih, samoupravnom organizacijom oblikovanih, međuljudskih odnosa. Ima razloga pretpostaviti da, uz opšte motivatore koji utiču na ponašanje

<sup>1</sup> Da bi se objasnila visoka stopa produktivnosti rada kojom se Japan u novije vreme izborio za status vodeće industrijske sile u svetu, mora se uzeti u obzir i razvijen sistem motivacije za rad u toj zemlji, posebno razvijen sistem podsticanja na inovativno ponašanje u radu. Vidi o tome, Shigeo Shingo, *Nova proizvodna japanska filozofija*, Jugoslovenski zavod za produktivnost rada, Beograd, 1985, i T. G. Cumming, E. S. Molloy, *Improving Productivity and Quality of Work Life*, Preager, N. Y. 1977.

svakog pojedinca u sferi rada, nezavisno od osobenih socijalnih okvira u kojima se rad obavlja, ovde imaju značajnu ulogu i motivatori koji doprinose uspešnom obavljanju uloge ljudi kao samoupravljajućih. Bez motivacije ljudi za aktivno učešće u aktivnostima samoupravnog uređivanja odnosa u organizaciji, čini se, nema ni uspešne motivacije ljudi za produktivniji rad. Reč je, dakle, o složenijem problemu motivacije ljudi za rad i samoupravljanje za čije rešavanje nisu dovoljna dosadašnja saznanja iz ove oblasti.

Interes za proučavanje motivacije ljudi za rad i učešće u procesima uređivanja odnosa među ljudima u sferi rada izrazito raste u novije vreme kao rezultat saznanja da su ljudi moćna proizvodna snaga od čije racionalne »upotrebe« zavisi realizacija mnogih društvenih ciljeva. Društva koja su uspešno koristila tu »snagu« bila su istovremeno i dinamična i stabilna (vitalna) društva, sposobna da zadovoljavaju rastuće potrebe svojih članova, da razrešavaju unutrašnje napetosti i da izdrže pritiske iz okruženja koji su ugrožavali razvoj tih društava.

»Ljudski faktor« nije ključna determinanta razvoja samo »post-industrijskih društava« već i svih savremenih društava. On postaje presudna osnova za razvoj i nedovoljno razvijenih zemalja, budući da je taj »proizvodni faktor« relativno obilan i nedovoljno iskorišćen faktor razvoja nad kojim ove zemlje imaju praktički punu kontrolu i čija aktivizacija samo delom zavisi od raspoloživog kapitala i mogućnosti aktivizacije drugih faktora razvoja. Naravno, uspešna mobilizacija (aktivizacija i razvoj) ljudskih resursa traži adekvatne metode mobilizacije. Dileme i nastaju povodom izbora metoda mobilizacije ljudskih resursa.

Prakse razvoja mnogih savremenih društava kao da govore u prilog mobilizaciji ljudskih resursa putem *prinude*, putem organizacije rada, sistema komuniciranja i primenom sankcija kojima se obezbeđuje ponašanje ljudi po kriterijima racionalnosti koje utvrđuju nosioci upravljačkih uloga u društvu. Uprkos raširenom uverenju da je *autoritarni model radne organizacije* najefikasniji okvir mobilizacije ljudskih resursa, praktična iskustva i naučna saznanja govore o tendencijama prevazilaženja tog modela različitim formama *participativnog modela radne organizacije*<sup>2</sup> i to upravo u onim društvenim situacijama kada se nastoje ostvariti značajniji pomaci u korišćenju ljudskih resursa i u podizanju produktivnosti rada. Prema tome, samoupravna radna organizacija nije ni istorijska stranputica niti prepreka već pozitivan činilac mobilizacije ljudskih resursa čija važnost raste sa ukupnim razvojem društva, pa i sa razvojem modernih tehnologija.

Kao što je već primećeno, u radnim organizacijama zasnovanim na načelima samoupravljanja promenjen je ne samo način upravljanja i utvrđivanja ciljeva organizacije, već i niz međuljudskih odnosa od značaja za motivaciju za rad. U većini dosadašnjih rasprava o motivaciji i mobilizaciji ljudskih resursa polazilo se od stava da je motivisanje zaposlenih problem i zadatak *uprave* organizaciji i da se motivacija pre svega odnosi na *zaposlene u »pogonu«*, odnosno na one koji obavljaju izvršilačke uloge u organizaciji. Većina metoda motivacije bila je usmerena na podsticanje zaposlenih da što predanije obavljaju *individualne radne zadatke*. U samoupravnoj radnoj organizaciji, uz motivaciju svakog zaposlenog za individualne radne zadatke, valja obezbediti i motivaciju zaposlenih za učešće u kolektiv-

<sup>2</sup> O tome govore brojna istraživanja čiji pregled daje i P. Blumberg, u knjizi *Industrial Democracy - The Sociology of Participation*, Constable, London, 1961; vidi i R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw Hill, 1961.

nom odlučivanju o ciljevima radne organizacije, za usaglašavanje interesa u procesima donošenja upravljačkih odluka, za predano učešće u svim aktivnostima kojima se realizuju zajednički utvrđeni zadaci radne organizacije u celini. Imajući u vidu i višestrukost ciljeva (ekonomskih i ne-ekonomskih) samoupravne radne organizacije, očito je da su sem mehanizama *motivacije pojedinaca* ovde neophodni i mehanizmi *motivacije grupa* (radničkih saveta, radnih grupa, zborova zaposlenih itd.) od čijeg delovanja kao *kolektivnih subjekata* značajno zavise performanse radne organizacije

## 2. Teorijska osnova i pristupi motivaciji za rad

Uz sve rezerve, rezultate dosadašnjih proučavanja motivacije za rad valja imati u vidu u proučavanju i praktičnom razvijanju metoda motivacije za rad u samoupravnim radnim organizacijama. Istraživanja motivacije za rad imaju već značajnu tradiciju, pa ipak mnoštvo je dilema i otvorenih pitanja u takvim proučavanjima.

Problem je već i u tome što se motivacija određuje kao *unutrašnja pokretačka snaga* koja dovodi do određenog ponašanja ljudi. Tu »unutrašnju« snagu nije moguće neposredno posmatrati već se o njoj može govoriti *preko onoga što ljudi čine* a to nije uslovljeno uvek samo motivacijom. To je, čini se, jedan od razloga što u literaturi nalazimo različite *teorije motivacije*<sup>3</sup>. Može se reći da različitost teorije motivacije proizlazi iz različitih pretpostavki o onome što je *u osnovite* »unutrašnje« snage koja pokreće ljude na određena ponašanja, o važnosti pojedinin motivatora i o načinu aktiviranja motivatora

Za razumevanje *osnova* motivacije poseban značaj ima *teorija potreba* A. Maslova<sup>4</sup>. Po njemu potrebe su ono što je u osnovi motivisanog ponašanja. Njihovo zadovoljavanje je uređeno jednom hijerarhijom koju najpre čine fiziološke potrebe, a potom dolaze potrebe sigurnosti, socijalne potrebe, ego potrebe i potrebe za samoaktualizacijom. U svim osvrtima na ovu teoriju ističe se da ona nije na adekvatan način bila proverena empirijskim činjenicama, ali je ona i pored toga imala veliki uticaj na praktične stavove o motivaciji ljudi za rad<sup>5</sup>

Bilo je pokušaja i modifikacije ove teorije, kao što je to učinio C. Aldeferer<sup>6</sup> koji je smatrao da se može govoriti o *egzistencijalnim potrebama, potrebama odnošenja i potrebama rasta*. On je predložio i određene nove pretpostavke o načinu pojavljivanja pojedinih potreba, kao što je očekivanje da će slabija zadovoljenost potreba višeg reda pojačavati potrebe nižeg reda. Uprkos brojnim rezervama prema teoriji potreba A. Maslova i njegovih sledbenika čini se da je u praksi široko prihvaćeno saznanje da nezadovoljavanje egzistencijalnih potreba toliko snažno utiče na ličnost da su druga stremljenja praktički isključena.

Ali, tamo gde su egzistencijalne potrebe zadovoljene na prihvatljivom nivou, teško je pouzdano predvideti koje će druge potrebe doći do izražaja i sa kakvim

<sup>3</sup> Celovit pregled teorija motivacije daje J. Miner u knjizi *Theories of Organizational Behaviour*, Dryden Press, Hinsdale, 1980; vidi i rad J. Županova »Motivacija za rad – teorije, modeli i problemi«, u knjizi J. Jerovšek i saradnici, *Kriza, blokade i perspektive*, Globus, Zagreb, 1986. U ovim radovima daje i detaljniji pregled literature o motivaciji.

<sup>4</sup> Vidi njegov rad, *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd 1982.

<sup>5</sup> Vidi cit. rad J. Minera, str. 40-43.

<sup>6</sup> Cit. rad J. Minera, str. 37-40

intenzitetom će delovati na ponašanje pojedinaca. Možda ovde treba upozoriti na Maslovljevu prvu napomenu o motivaciji, da je »jedinka integrisana, organizovana celina«, što znači da u »dobroj teoriji ne postoji takav entitet kao potreba stomaka, ili usta ili genitalna potreba. Postoji samo potreba jedinke.«<sup>7</sup>

I. David McClelland je nastojao da otkrije ono što je u osnovi motivisanog ponašanja<sup>8</sup>, stavljajući pri tome u centar pažnje ponašanje preduzetnika i onih čiji rad ima osobine kreativnog rada. Mada i on pretpostavlja više osnovnih psiholoških potreba koje su u osnovi ljudskog ponašanja (potreba za organizovanjem – redom, saznanjem, udruživanjem) on smatra *potrebu za postignućem* bitnom osnovom motivacije ljudi za rad. Reč je o potrebi čoveka da oseti zadovoljstvo usled uspeha u nekom poslu, pri čemu taj uspeh nije primarno rezultat okolnosti na koje čovek ne utiče, već upravo rezultat njegovog nastojanja i njegovih sposobnosti da uspe. McClelland i brojne pristalice njegove teorije uložili su veliki trud da razviju ovu teoriju i da je empirijski provere. Ima međutim i ozbiljnih osporavanja teorijske validnosti ove teorije<sup>9</sup>. Praktična primena ove teorije motivacije proizašla je iz činjenice da McClelland nije smatrao težnju za postignućem nužno urođenom, instinktivnom osobinom ličnosti već i rezultantom određenog procesa učenja i socijalizacije. Iz tog je on izvlačio opšta objašnjenja o uticaju socijalnih sistema na rasprostranjenost osoba sa izrazitim motivom postignuća, kao što je razvijao sisteme obučavanja kojima je trebalo razvijati težnju za postignućem.

Takozvana »dvojna« teorija motivacije F. Herzberga<sup>10</sup> takođe se može dovesti u vezu sa teorijom potreba kao osnovom motivacije, s tim da Herzberg polazi od pretpostavke da su u modernim industrijskim društvima radnici u osnovi zadovoljili svoje egzistencijalne potrebe i da zato izvori motivacije mogu biti potrebe višeg reda. Ako potrebe nižeg reda nisu zadovoljene one dovode do *nezadovoljstva*. Ali, po Herzbergu samo zadovoljenje tih potreba nije razlog *zadovoljstva poslom*, niti nužno doprinosi motivaciji zaposlenih za produktivniji rad. Motivaciono dejstvo imaju tzv. intrinzični faktori, *faktori zadovoljstva*, kao što su postignuća u poslu, priznanje, napredovanje, sam rad kao izazov sposobnostima, odgovornost, mogućnost za lični rast. Iz toga je Herzberg izvlačio zaključak da »rad mora biti prestrukturiran tako da poveća maksimum sposobnosti radnika da on postigne ciljeve koji su smisleno povezani sa samim radom«<sup>11</sup>. Iako je i ova teorija ozbiljno osporavana, s obzirom da istraživanja nisu išla u prilog striktnom razdvajanju faktora nezadovoljstva i faktora zadovoljstva radnika, ona je takođe imala značajan uticaj na praksu motivacije, upozoravajući uprave preduzeća da npr. poboljšanjem uslova rada, sigurnosti na poslu, pa i povećanjem plata, neće nužno obezbediti veću motivaciju zaposlenih za rad, mada odsustvo brige za te uslove rada ugrožava produktivnost jer pojačava nezadovoljstvo radnika

Brojna su proučavanja zadovoljstva radnika upozoravala na važnost onoga što ljudi dobijaju za svoj rad, za njihovu motivaciju pa i za produktivnost rada. *Teorija*

<sup>7</sup> Cit. rad A. Maslova, str. 72.

<sup>8</sup> D. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, 1961; vidi i cit. rad J. Minera, str. 47-73.

<sup>9</sup> Vidi rad B. Higginsa, *Economic Development*, N. W. Norton, N. Y., 1968.

<sup>10</sup> Cit. rad J. Minera, str. 76-106.

<sup>11</sup> Cit. rad J. Minera, str. 78.

*pravičnosti ili društvenog upoređivanja*<sup>12</sup> polazi od pretpostavke da je glavna determinanta produktivnosti i zadovoljstva na radu stupanj pravednosti ili nepravednosti što ga pojedinac vidi u radnoj situaciji. Čovek oseća neravnopravnost kada odnos njegovog vlastitog dobitka i ulaganja značajno odstupa od odnosa dobitka i ulaganja u posao drugih, pre svega u njihovoj referentnoj grupi. Zastupnici ove teorije (Adams, Jacobsen) imali su u vidu obrazovanje, inteligenciju, iskustvo, obučenosť, veštinu, starost, senioritet u poslu, pol, društveni status, zalaganje na poslu, lični izgled, zdravlje, posedovanje sredstava za rad, pa i etničko poreklo i osobine supružnika kao ono što ljudi »ulažu« u organizaciju, a plate, intrinzične naknade, vid nadzora, dobitke po osnovu statusa, senioriteta, uslove rada, sigurnost u poslu, statusne simbole i slično kao »dobitke«, na osnovu čega oni procenjuju postoji li situacija nepravde i neravnoteže. Na osnovu toga oni biraju strategije uspostavljanja ravnoteže (pravičnih odnosa). Empirijske provere ove teorije takođe nisu išle sasvim u njen prilog, ali se u praktičnom izgrađivanju sistema nagrađivanja imala u vidu i ova teorija.

U teoriji očekivanja motivacija se posmatra sa stanovišta *racionalne procedure procenjivanja* značajnosti i poželjnosti određenog cilja (ishoda), uslovljenosti performanse i određenog ponašanja na radu i uticaja rezultata na zadovoljenje onoga do čega je čoveku stalo. V. Vrom i više drugih istraživača<sup>13</sup> nastojalo je izmeriti *motivacijsku silu* kao umnožak subjektivne verovatnoće da će performansa voditi očekivanim ishodima, i subjektivne vrednosti ili poželjnosti datog ishoda (cilja). Istraživanja su, međutim, pokazala da je ponašanje zaposlenih rezultanta niza drugih faktora, među kojima su i osobine ličnosti, različitost dobitaka, procene adekvatnosti dobitaka u odnosu na druge, prethodni rezultati rada itd. Kada je uz pomoć ove teorije učinjen pokušaj da se ustanovi uticaj plata na produktivnost rada, onda je ustanovljeno da zaposleni: a) moraju primanjima pripisivati visoku pozitivnu »valencu«, b) biti uvereni da dobro obavljen posao odista vodi povišenju plata, c) verovati da kvalitet njihovog posla jasno odslikava njihove napore i da oni mogu kontrolisati kvalitet svog posla; d) uočiti da su pozitivni ishodi vezani za dobro obavljeni posao veći od onih negativnih; e) dobro obavljanje posla moraju videti kao najprivlačniji oblik ponašanja<sup>14</sup>. Saznanja ove vrste svakako su značajna za praktičare u organizacijama koji teže motivisanju zaposlenih. Problem je sa »teorijom očekivanja«, pa i sa nekim drugim teorijama motivacije, što motivisano ponašanje vidi kao prevashodno *racionalno* (proračunato) ponašanje mada se u stvarnosti ljudi ne ponašaju do kraja racionalno. Oni i spontano prihvataju modele ponašanja drugih, kao što motivi njihovog ponašanja mogu biti raznoliki, ne uvek međusobno usaglašeni.

Iako iz ovog kratkog osvrtu na najuticajnije savremene teorije motivacije proizilazi saznanje o njihovom ograničenom važenju, treba reći da su sa osloncem na ove teorije razvijeni različiti praktični postupci usmeravanja ponašanja zaposlenih sa ciljem da se poveća njihovo zadovoljstvo s poslom i poveća njihova produktivnost rada. Neke od tih *primena* bazičnih teorija motivacije imaju u literaturi i status posebnih teorija (teorija postavljanja ciljeva ili upravljanja pomoću ciljeva, teorija menjanja ponašanja uslovljavanjem, teorija o karakteristikama posla

<sup>12</sup> Cit. rad J. Minera, str. 106-132.

<sup>13</sup> Cit. rad J. Minera, str. 133-167.

<sup>14</sup> Navodi prema radu D. R. Dejvise i V. Dž. Šekitona *Psihologija i rad*, Nolit, Beograd 1973, str. 95-96.

kao motivatoru i teorija obogaćivanja posla, teorija vođstva itd.)<sup>15</sup>. Može se pretpostaviti da će istraživanje konkretnih motivacionih sistema pokazati da su u pojedinim sredinama u upotrebi saznanja izvedena iz različitih teorija, ali da će određene okolnosti uticati na prevagu pojedinih stanovišta o motivaciji. Uslovno, ta se osnovna stanovišta mogu razlikovati kao »tradicionalni model«, »model međuljudskih odnosa«, i »model ljudskih resursa«.<sup>16</sup>

»Tradicionalni model« motivacije polazi od pretpostavke da je rad većini ljudi mrzak, da im je važnija zarada od rada, da je malo onih koji žele obavljati rad koji pretpostavlja kreativnost, samokontrolu, i da zbog toga rukovodioci moraju tesno nadzirati rad podređenih, učiniti zadatke što jednostavnijim, pretvoriti ih u rutinske zadatke i primenjivati stroge sankcije da se rad obavlja na predviđen način, a pristojna plata i pravičan šef su ono što ljudi očekuju da bude obezbeđeno da bi oni obavljali takav rad.

»Model međuljudskih odnosa« polazi od pretpostavke da ljudi žele da se osećaju korisni i važni, da pripadaju grupi i da budu priznati kao ličnosti, da su im takva priznanja važnija od novca u motiviranju za rad. Zadatak je uprave da stvori uslove da se svaki radnik oseća korisnim i važnim, da se informisanjem i participacijom u regulisanju neposrednih radnih zadataka zadovoljavaju takve potrebe zaposlenih i da se time poveća njihovo zadovoljstvo u radu i spremnost za saradnju. Krajnji cilj je, međutim, kao i u »tradicionalnom modelu« da radnici prihvate vlast uprave i rade po njezinim planovima.

»Model ljudskih resursa« polazi od pretpostavke da rad ljudima nije mrzak, da većina ljudi može biti kreativnija u radu, vršiti samousmeravanje i samokontrolu i da ljudi žele doprineti ostvarivanju smislenih ciljeva u čijem su utvrđivanju sami učestvovali. Zadatak je uprave da aktivira i iskoristi neiskorišćene ljudske resurse i stvori uslove u kojima će svi zaposleni doprinositi u skladu sa svojim sposobnostima, što podrazumeva proširivanje uticaja zaposlenih na sva važna pitanja rada. Ovaj model se očito zasniva na optimističnoj pretpostavci o ljudskoj prirodi, računa sa složenom motivacijom zaposlenih u kojoj ima mesta i za novčane i za druge oblike motivacije.

Trebalo bi pretpostaviti da u organizacijama u kojima zaposleni učestvuju u nekom vidu raspravljanja i odlučivanja o aktivnosti organizacije stvarni sistem motivacije ima više osobine »modela ljudskih resursa« nego »tradicionalnog modela«. Ipak, nužno je utvrditi stvarne osobine tih sistema motivacije u različitim socijalno-ekonomskim kontekstima i tragati za objašnjenjem osobina tih sistema i njihove efikasnosti.

### 3. Samoupravljanje i motivacija: očekivane relacije

Brojni su teorijski razlozi, pa i nalazi različitih empirijskih istraživanja, koji govore u prilog očekivanju da će participativna organizacija biti ne samo primere-

<sup>15</sup> Vidi cit. rad J. Minera, str. 168-388.

<sup>16</sup> Ovu podelu daje J. Županov u cit. radu str. 234-237. U osnovi ove podelu je i poznata teorija motivacije D. McGregora, »Teorija X - teorija Y«, vidi cit. rad J. Minera, str. 267-289.

nija ljudskim potrebama već i ekonomski efikasnija.<sup>17</sup> Pretpostavlja se<sup>18</sup>:

a) da participacija /samoupravljanje pozitivno utiče na opštu motivaciju za rad i time omogućuje produktivniji rad svakog zaposlenog;

b) da participacija/samoupravljanje omogućuje inicijativnost i kreativno ponašanje zaposlenih i time doprinosi i kolektivnom preduzetništvu;

c) da participacija/samoupravljanje doprinosi uspješnijem povezivanju individualnih i organizacijskih (socijalnih) interesa, prevazilaženju sukoba u organizaciji, što omogućuje dugoročnije planiranje i racionalnije usmeravanje rada organizacije;

d) da participacija/samoupravljanje podiže efikasnost sistema kontrole, ubrzava procese koordinacije i komunikacija i time snižava »upravljačke« troškove organizacije.

Primenjujući saznanja »teorije očekivanja« T. Michell je posvetio posebnu pažnju međuzavisnosti participacije i motivacije za rad.<sup>19</sup> On ističe da participacija 1. povećava jasnoću u sagledavanju uzročnih procesa u organizaciji; 2. povećava verovatnoću da će zaposleni raditi za rezultate koje oni smatraju vrednim; 3. povećava efekat društvenog uticaja na ponašanje; i 4. povećava količinu uticaja koju pojedinac ima na vlastito ponašanje. Michell upozorava da su empirijski dokazi u prilog ovakvih zaključaka za sada uglavnom indirektni i da su potrebne nove studije da bi se došlo do pouzdanih saznanja.

Upravo zato što je odnos participacije, motivacije za rad i efikasnosti složen odnos o kome nije moguće suditi na osnovu jednostavnih mera participacije, motivacije i efikasnosti, korisno je upozoriti na raznovrsna saznanja iz dosadašnjih istraživanja o uticaju participacije na ponašanje ljudi. Naravno, što je participacija/samoupravljanje razvijenija (obuhvata većinu zaposlenih, donosi veći uticaj na život organizacije) to će i motivacioni efekti participacije biti izraženiji, pa i lakše ustanovljivi.<sup>20</sup>

Imajući u vidu opšte ciljeve participacije/samoupravljanja zaposlenih može se očekivati da se participacijom doprinosi *privrženosti* zaposlenih ciljevima organizacije, što znači da privrženost više nije obaveza samo uprave preduzeća. Zatim, u meri u kojoj *rad sam* participacijom postaje zaposlenima ono do čega im je stalo, rad postaje izvor motivacije pa i sama kontrola nad radom deluje podsticajno. Radna organizacija time proširuje raspoložive *izvore motivacije*. Jer, sem novca i drugih materijalnih koristi, zaposleni u samoupravnoj organizaciji zadovoljavaju i socijalne potrebe i potrebe za samoaktualizacijom, čija je specifičnost da motivaciono dejstvo ne prestaje sa njihovim zadovoljavanjem i teško je govoriti o pragu zasićenosti takve potrebe.

<sup>17</sup> Umesto iscrpnog navođenja radova u kojima se to argumentuje, pored već navedenih radova P. Blumberga i R. Likerta, ovde se pominju i sledeći radovi: J. Vanek, *The General Theory of Labor - Managed Systems*, Ithaca 1970, *The Participatory Economy*, Ithaca Press, 1971, J. Espinosa, A. Zimbalist, *Economic Democracy*, Academic Press, 1978, B. Horvat, *Politička ekonomija socijalizma*, Globus, Zagreb 1984.

<sup>18</sup> Ove pretpostavke su razrađene u radu S. Bolčića *Socijalnostrukturne determinante nestabilnosti posleratnog privrednog razvoja Jugoslavije*, Institut ekonomskih nauka, Beograd 1976, str. 143-160.

<sup>19</sup> T. Michel, »Motivacija i participacija«, *Revija za sociologiju*, 1-2/1973.

<sup>20</sup> Vidi cit. rad J. Espinose i A. Zimbalista, str. 57-177.

Važno je da u uslovima participacije/samoupravljanja nije moguće čoveka svesti na *homo oeconomicus*, niti je radna organizacija samo »ekonomska organizacija«. Ljudi nisu samo agregat individua koji učestvuje u realizaciji datog ekonomskog cilja čija je kooperativnost nametnuta sistemom formalizovanih uloga i pravila. Oni postaju socijalna grupa, zajednica, *radni kolektiv*, gde se kooperativnost očekuje kao izraz pripadanja grupi i gde se ekonomski ciljevi javljaju kao sredstvo realizacije individualnih i socijalnih ciljeva utvrđenih uz učešće zaposlenih koji čine dati radni kolektiv. Individualno ponašanje, prema tome, nije jedini činilac koji doprinosi dostizanju organizacijskih ciljeva, već su to i različiti oblici kolektivnog delovanja zaposlenih u organizaciji.

U zavisnosti od razvijenosti participacije/samoupravljanja može se govoriti o kolektivnom preduzetništvu<sup>21</sup> kao determinanti performanse samoupravne organizacije. Nosioc preduzetničke funkcije je radni kolektiv odnosno telo kome radnici delegiraju tu funkciju. *Rad* zaposlenih je ono što ima karakter »preduzetničkog inputa«, a kriteriji uspešnosti obavljanja te funkcije jesu u vezi sa realnim naknadama koje zaposleni dobijaju za svoj rad, jesu individualno blagostanje zaposlenih, njihova socijalna sigurnost i stepen realizacije kolektivno utvrđenih ekonomskih i socijalnih ciljeva organizacije. Pretpostavljene prednosti takvog oblika kolektivnog preduzetništva jesu umnoženi kreativni potencijal, brže usvajanje inovacija i poslovnih poduhvata i manji otpor zaposlenih prema preduzetničkim aktivnostima. Naravno, u uslovima kolektivnog preduzetništva javlja se problem depersonalizovane odgovornosti za preduzetničke odluke i problem nedovoljne međuzavisnosti preduzetničkog odlučivanja i snošenja rizika, što u praksi može nepovoljno uticati na efikasnost organizacije.

Dosadašnja istraživanja upozoravaju da pozitivni efekti participacije/samoupravljanja zaposlenih dolaze do izražaja tamo gde postoje organizacijske i šire socijalne pretpostavke za istinsku participaciju. U tom kontekstu značajno je imati u vidu *činioc motivacije za participaciju/samoupravljanje*. O tome delom govore dosadašnja proučavanja participacije ljudi u društvenim i političkim aktivnostima<sup>22</sup>, ali ima i saznanja koja neposredno osvetljavaju motivaciju zaposlenih za participaciju/samoupravljanje<sup>23</sup>. Ta saznanja govore da je moguće razlikovati četiri grupe faktora motivacije za samoupravljanje<sup>24</sup>:

a) *opšte socijalne činioc* vezane za globalno društvo, kao što je dominantan tip svojine, koncepcija participacije/samoupravljanja, zakonska regulacija participacije, globalna raspodela društvene moći, dominantan vrednosni sistem, karakteristike sistema društvene promocije, stav i delatnost političkih faktora u odnosu na participaciju/samoupravljanje, itd.

b) *organizacijske specifičnosti*, kao što su veličina organizacije, tip tehnologije, ekonomska uspešnost organizacije, raspodela moći u organizaciji, obrazovna i so-

<sup>21</sup> Više o tome u cit. radu S. Bolčića *Socijalno-strukturalne determinante...* str. 160-184, kao i u radu J. Županova *Marginalije o društvenoj krizi*, Globus, Zagreb 1983, str. 63-84.

<sup>22</sup> Vidi D. H. Smith, J. McCauley, *Participation in Social and Political Activities*, Josey-Bass, London 1980.

<sup>23</sup> Jedno od takvih istraživanja realizovao je B. Kuzmanović; vidi njegov rad, »Motivaciono-vrednosna osnova stava prema samoupravljanju i učešću u samoupravljanju«, *Psihološka istraživanja* 3 Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta, Beograd 1984.

<sup>24</sup> Ovaj pregled činilaca motivacije za samoupravljanje preuzet je iz cit. rada B. Kuzmanovića, uz manje modifikacije.



cijalna struktura zaposlenih, dominantan stil vođstva, karakteristike informativnog sistema u organizaciji, itd.

c) *specifičnosti porodične situacije* onih koji učestvuju u odlučivanju (bračno stanje, imovinska situacija, položaj žene u porodici, specifičan sistem vrednosti u porodici, društvena angažovanost ostalih u porodici, itd.)

d) *karakteristike pojedinca* opšti stav prema participaciji; demografske i socijalne karakteristike – pol, starost, obrazovanje, zanimanje/uloga u radnoj organizaciji, politička angažovanost, osobine ličnosti (ambicioznost, dominantnost, autoritarnost, sklonost prihvatanju rizika, tolerantnost), vrednosne orijentacije (samoupravna orijentacija, društveno angažovanje kao vrednosna orijentacija, kolektivizam, otvorenost ka promenama, materijalna ili utilitarna orijentacija, stav prema vođstvu, i orijentacija na prestiž i ugled).

Izmeriti specifično dejstvo svakog od pomenutih činilaca nije do sada bilo moguće pa je, stoga, bilo i teško razviti celovite teorije i praktične modele za motivisanje ljudi da učestvuju u odlučivanjima o poslovima organizacije. Može se reći da saznanja govore da je motivacija *rezultanta* delovanja i određenih crta ličnosti i organizacijskog i socijalnog konteksta, što znači da i pod povoljnim organizacijskim i socijalnim uslovima svi ljudi neće jednako biti motivisani za participaciju/samoupravljanje, ali će nepovoljni opšti uslovi dovesti do toga da se, uz one koji su bazično nemotivisani za takvo angažovanje, poveća broj onih koji ne žele učestvovati u aktivnostima participativnih tela jer ocenjuju da takva aktivnost ne doprinosi ostvarivanju smislenih ciljeva samoupravljanja. Ne treba, međutim, prevideti da je stvarna zainteresovanost za samoupravljanje veća nego što proizilazi iz podataka o angažovanju ljudi u takvim aktivnostima.

#### 4. Praktične mogućnosti motivacije za produktivniji rad

Razmišljanje o produktivnosti rada i motivaciji za rad u jugoslovenskom društvu valjalo bi dovesti u vezu sa onim nalazima »produktivista« koji upozoravaju da se u produktivnosti rada manje razlikujemo od razvijenih društava ako se ona meri na nivou pojedinačnog radnog mesta a da su razlike veće čim se meri produktivnost rada na nivou pogona, radne organizacije, grane i naročito na nivou društva u celini.<sup>25</sup> Ta se saznanja često previđaju pa se u raspravama o produktivnosti rada u prvi plan stavlja problem produktivnosti rada *radnika-izvršioca*. Iz toga proizilaze i očekivanja posebnih doprinosa psihologa i sociologa u akcijama podizanja produktivnosti rada. Ne potcenjujući potrebu motivisanja svakog pojedinca za produktivniji rad valja obratiti pažnju na one činioce koji snižavaju grupnu i društvenu produktivnost rada.

Umesto uopštenog zahteva da se motiviše rad valja se pitati: koje vrste rada treba posebno stimulisati, gde nedostaju valjani »motivatori« i metode motivacije? Iako je to najčešće prećutan stav, u mnogim raspravama o ovoj temi najviše se traže mogućnosti za stimulisanje rada neposrednih izvršilaca (»radnika«).<sup>26</sup> S

<sup>25</sup> Vidi: N. Mileusnić, *Rezerve u privredi*, Privredni pregled, Beograd 1968, i S. Han, »Suština, nivo i dinamika produktivnosti rada«, *Produktivnost*, 11/1983.

<sup>26</sup> Ovo podseća na Tejlorov koncept »naučnog upravljanja«, gde je najveća pažnja usmerena na povećanje produktivnosti rada »radnika u pogonu«, vidi njegov rad, *Naučno pravljanje*, Beograd 1967.

obzirom na prethodne napomene o ključnim domenama zaostajanja u produktivnosti rada, čini se da nedostaje više *kvalitetnog* organizatorskog, administrativnog, stručnog, »preduzetničkog«, inovatorskog i kreativnog rada, i naročito da nedostaje više dobrog »upravljačkog« rada u globalnim društvenim razmerama.

U čestim zahtevima da se »više radi« ima i pojednostavljenog gledanja na faktore rada i proizvodnje. Ispada da ono što našem društvu danas nedostaje da dosegne više nivoje materijalnog i ukupnog bogatstva jeste *radu* u svom najužem značenju, kao trošenje »radne energije«, što znači da kada bismo uspeli iz radnika izvući više »radne energije« onda bi stvari krenule nabolje. Na ekonomistima je da daju kompetentan odgovor na pitanje: raspolaže li radnik sa više drugih »faktora« proizvodnje za više rada i da li ima ekonomskih uslova za realizaciju veće proizvodnje? Ako nedostaju te materijalne pretpostavke »većeg rada« onda nema izgleda da se bilo kojim metodama motivacije za rad ostvare pozitivne promene u ponašanju zaposlenih.

Treba priznati, međutim, da ima dosta otvorenih pitanja i povodom izbora najadekvatnijeg *pristupa* u motivaciji za rad. Različite teorije motivacije u osnovi polaze od dva relativno suprotstavljena shvatanja čoveka: *homo oeconomicusa* i *homo humanuma*. U prvom slučaju čovek se shvata kao »proračunato biće« koje teži maksimiranju materijalnih koristi; u drugom slučaju čovek se vidi kao biće bogatih ljudskih potreba kome je ljudska samorealizacija najdublja potreba. Može se reći da je u našu osnovnu zamisao samoupravljanja ugrađena teorija motivacije koja računa sa čovekom »bogatih ljudskih potreba«, koji teži uslovima za ispunjenje vlastitih ljudskih mogućnosti i koji je zadovoljniji i produktivniji kada postoje uslovi za istinsko samoupravljanje. Danas, kada mnoge stvari činimo upitnim, moramo se zapitati: da li može biti efikasna motivacija za rad u realnim uslovima samoupravljanja koja pretpostavlja da su presudni uslovi za produktivniji rad u domenu humanizacije rada i omogućavanju čovekove samoaktualizacije, a ne u nivou zadovoljavanja materijalnih uslova života ljudi?

Mnogo je, naravno, teorijskih argumenata u prilog samoupravnog modela organizacije društva. Samoupravna radna organizacija, zbog uloge ljudskog faktora, potencijalno je efikasnija od organizacija u sistemima privatne i državne svojine. Ima i određenih empirijskih dokaza u prilog veće efikasnosti samoupravne radne organizacije. Paradoksalno je da se do takvih makar parcijalnih, empirijskih dokaza u prilog samoupravne (»participativne«) organizacije došlo češće u istraživanjima organizacija u zapadnim društvima, dok su saznanja o ekonomskoj efikasnosti samoupravnih organizacija u Jugoslaviji češće radala sumnju nego poverenje u racionalnost samoupravne organizacije.<sup>27</sup>

U tim okvirima sporna je bila i teorija motivacije sa kojom se računalo u opštoj zamisli sistema samoupravljanja u nas. Za neke je to razlog da se posumnja u osnovnost humanističke vizije čoveka i modela društvene organizacije koji računaju sa čovekom kao bićem »bogatih ljudskih potreba«. Mislim da se pri tome zaboravlja realna *priroda* »industrijskog« rada u današnjem jugoslovenskom društvu koja *uslovljava instrumentalni odnos* ljudi prema radu. Time je, bar u osnovnoj tendenciji, opredeljen primeren oblik motivacije za rad. Jer, tamo gde rad nema

<sup>27</sup> Vidi B. Kavčič, V. Antončič, *Samoupravna urejenost in gospodarska uspešnost delovnih organizacijah*, Delavska enotnost, Ljubljana 1978.

*nikakvu vrednost sa stanovišta potreba pojedinca, motivacija za rad nije moguća sem u obliku prinude. Ako je rad sa stanovišta pojedinca instrumentalna vrednost primerena je motivacija za rad koja se oslanja na manipulaciju onim »dobra« zbog kojih čovek radi i utoliko je efikasnija što omogućuje primereniju raspodelu tih »dobara« prema različitim radnim doprinosima. Tek onda kada je rad vrednost po sebi manipulacija »dobra« koja proizlaze kao rezultat rada gubi značaj primarne osnove za motivaciju a »obogaćivanje rada« može biti važan činilac motivacije za rad.*

Ako se zaboravi na međuzavisnost prirode rada i motivacije za rad onda se u praksi dešava da se u jednom slučaju primenjuje tzv. nematerijalna stimulacija zaposlenih mada je njihov odnos prema radu objektivno instrumentalan, dok se ponekad i onaj rad koji ima za ljude značenje vrednosti po sebi (kao što je stvaralački, umetnički, naučni i sličan rad) nastoji stimulisati istim oblicima ekonomske stimulacije kao i svaki drugi repetitivan rad. Sve ovo što je do sada rečeno upozorava da se moramo kloniti jednostranih i univerzalnih metoda motivacije za rad i da efikasno podsticanje ljudi za produktivniji rad zavisi od mnogih okolnosti od kojih su samo neke vezane za pojedince koje želimo motivisati za rad.

Uz sve rezerve prema dosadašnjim teorijama motivacije valja reći da mnoga saznanja do kojih se došlo uz pomoć tih teorija kod nas u praksi nisu još dovoljno došlo do izražaja. Neka od tih saznanja su na prvi pogled gotovo trivijalne istine, kao što su ona iz tzv. teorije očekivanja. Jasno je, na primer, da će ljudi voditi računa o tome jesu li veći radni naponi dovoljno povezani sa uspešnim obavljanjem posla. Ako radnik procenjuje da njegov veći radni napor, zbog loše organizacije rada i drugih uslova, neće dovesti do uspešnije obavljenog posla, njegova spremnost da »radi više« biće svakako mala. Isto tako, ljudi se pitaju: kakva je veza između uspešnijeg rada i nagrada za rad? Što je ta veza manja ili manje vidljiva za radnika, to je verovatnoća većeg rada manja. Najzad, važno je kako ljudi vrednuju ono što dobijaju kao naknadu za rad. Stalno se moramo pitati: dolazi li do promena u vrednosnim orijentacijama zaposlenih i društva u celini, jesu li vrednosne orijentacije svih socijalnih grupa iste i jesu li metodi motivacije usklađeni sa tim vrednosnim orijentacijama?

O tendencijama menjanja vrednosnih orijentacija posredno govore i rezultati istraživanja motivacije za rad u našim radnim organizacijama. Iz pregleda takvih istraživanja (B. Šverka<sup>28</sup>) dolazi se do saznanja da je u proteklih desetak godina došlo do rasta značajnosti ličnog dohotka kao motivatora za rad i da je taj motivator danas za većinu socijalnih grupa najznačajniji, posebno kod radnika. Moglo bi se naći dosta razloga takvoj tendenciji. Ne ulazeći ovde u takvu analizu valja upozoriti na činjenicu da se nalazimo u ozbiljnoj ekonomskoj krizi u kojoj su raspoloživa materijalna sredstva za podsticanje veće proizvodnje izrazito oskudna pa su mogućnosti za materijalnu stimulaciju putem većih ličnih dohodaka takođe vrlo ograničene. Ima li izlaza iz takve situacije? Apeli koji traže oživljavanje patriotskih, altruističkih i drugih moralnih obzira ne mogu biti dovoljan podsticaj produktivnijem radu. Mislim da bi valjalo proveriti u praksi delotvornost nekih oblika »materijalnih«, ali nenovčanih stimulacija za produktivniji rad, tako što

<sup>28</sup> B. Šverko, »Istraživanja hijerarhije motivacijskih faktora u našoj industriji i mjesto osobnog dohotka u toj hijerarhiji«, u knjizi: J. Obradović, ured., *Psihologija i sociologija organizacije*, Školska knjiga, Zagreb 1982.

će za natprosečne rezultate rada čoveku biti data mogućnost da radi manji broj dana u nedelji, da ima znatno duži godišnji odmor, da ranije ode u penziju, da na teret radne organizacije stekne i ona znanja koja nisu neposredno vezana za njegovu radno mesto pa ni za delatnost radne organizacije, da se obezbede sredstva za temeljitu razradu inovacije ako se radi o inovatoru i sl. Indirektno, svaki od pomenutih oblika »nagrade za rad« traži i novčana sredstva radne organizacije, s tim da sva sredstva ne moraju biti na raspolaganju organizaciji u momentu nagrađivanja radnika. Bitno je, međutim, da tim putem radnik *realno poboljšava svoje blagostanje* ne pretvarajući svoj rad kao sredstvo sticanja blagostanja najpre u novcu kojim se onda plaćaju dobra koja donose blagostanje. O realističnosti ovih ideja danas je teško govoriti jer je u praksi dijapazon metoda stimulacije za rad vrlo oskudan pa je stvorena i društvena klima u kojoj nema mnogo podrške idejama koje bi išle na obogaćivanje te prakse. Stvoreno je uverenje da je svakom čoveku jedino važno koliko novca može obezbediti radom ili bilo kojom drugom aktivnošću, zbog čega jedino što može uticati na ponašanje čoveka jeste mogućnost sticanja veće ili manje količine novca. Ne ulazeći ovde u analizu okolnosti koje rađaju i podstiču takva uverenja, važno je još jednom ponoviti: u vremenu krize isključivo na takvim pretpostavkama nije moguće doći do *najšire* motivacije ljudi za rad.

U ekonomskoj teoriji, kada se traga za mogućnostima preokreta u ekonomskim trendovima koji bi jednu nerazvijenu privredu pokrenuli na put ekonomskog razvoja, pominje se, pored ostalog, i potreba tzv. »velikog udara« («big push theory of economic development») <sup>29</sup>. Možda bismo po analogiji sa tom teorijom mogli tragati za teorijom »velikog udara« u pokretanju trendova produktivnosti rada i društvenog razvoja što je preduslov preokreta u ponašanju ljudi u sferi rada. Očito je da se danas u svim sferama rada radi manje, manje *kvalitetno* nego što bi bilo nužno, moguće i poželjno. Ako se traži odgovor na pitanje šta činiti da dođe do »velikog preokreta« u odnosu ljudi prema radu u *svim* oblastima i oblicima rada, onda bih ja najprije upozorio da stvari treba *početi menjati* iz pretpostavke *globalnog društva*. Ne mislim, naravno, da se na mikro-nivou (nivou pojedinačnih radnih organizacija) ne mogu i ne moraju činiti svi naponi da se promene okolnosti koje omogućavaju da se često zakašnjava na posao, da se olako ide na bolovanje, da se bude u toku *radnog* vremena bez rada, i sl. Više sati efektivnog rada sigurno bi značilo ekonomičniju i veću proizvodnju. Ali, da bi do takvih promena u ponašanju došlo u *svakoj* organizaciji mora se promeniti društvena klima u *globalnom* društvu, mora doći do »velike preorijentacije« u kojoj »uspešan čovek« neće biti onaj ko ima mnogo uz što manje rada, već će »uspešan čovek« biti onaj koji maksimalno koristi svoje *radne* sposobnosti da bi *zapravo* sa *drugim* stvarao što više realnog bogatstva sebi i društvu u celini. Promer sadašnje društvene klime (koja sada ne podstiče i ne podržava rad) jeste, po *moj* mišljenju, taj »veliki udar« kojim se otvara put *izlaska iz krize*.

Iako promena društvene klime nije laka i jednos'na društvena promena, neke su stvari koje takvu promenu donose dosta jasne: »Društvena klima« koja određuje »obrasce uspešnog čovjeka« pre svega se stvara *realnim sistemom*

<sup>29</sup> Vidi G. Meier, ed., *Leading Issues in Economic Development*, Oxford University Press, 1976, i S. Sharma, *Teorija i politika privrednog razvoja u zemljama u razvoju*, Informator, Zagreb 1977, str. 69-70.

*društvene promocije*, izborom ljudi za društveno značajne uloge. Ako u sadašnjem sistemu društvene promocije ne budu moguće radikalnije promene, ako će značajne društvene uloge i dalje preuzimati ljudi za koje se neće moći reći da su *najbolji predstavnici »ljudi od rada«*, onda je jasno da neće doći do bitnih promena u ponašanju u celom »univerzumu rada«. Svi naponi da se u mikro-strukturi društva pokrenu ljudi da rade više, kvalitetnije, ostaće bez pravih i trajnih efekata ako ne dođe do takve *globalne društvene promene*.

Naravno, promene *globalne društvene klime* i *globalnih obrazaca društvenog uspona pojedinaca* samo je *početna karika* u lancu društvenih promena na putu uspešnije motivacije ljudi za produktivniji rad. Moraju se istovremeno otkloniti i drugi problemi koji snižavaju *spremnost* ljudi za produktivniji rad. Reč je, najpre, o promenama u *organizaciji rada* koja sada često čine neracionalnim uspešniji rad jednog segmenta (pojedince, radne grupe, pogone i sl.) usled neusaglašenog rada drugih segmenata radnog »organizma«.

Poseban je problem u *sistemu nagrađivanja rada* koji dovodi u pitanje jednu od osnovnih pretpostavki uspešne motivacije zaposlenih za rad, a to je da će veći radni napor i uspešnije urađen posao rezultirati u većoj koristi za datog pojedinca. Danas je teško uveriti ljude da će »više rada značiti i veće lične dohotke«. Njihovo životno iskustvo ide protiv takvog očekivanja. Da bi se promenila takva negativna očekivanja ljudi potrebne su, naravno, *sistemske* promene u nagrađivanju rada i to, opet, u *razmerama globalnog društva*. Na žalost, i dalje se u raspravama o raspodeli najveći naglasak stavlja na odnose u *internoj raspodeli*, na male razlike među ličnim primanjima zaposlenih unutar pojedinačnih radnih organizacija. Sigurno je da će nepovoljno uticati na rad ljudi saznanje da se za različit rad u radnoj organizaciji najčešće dobija isti lični dohodak i da najstručniji i najkvalitetniji rad neće biti bitno drugačije nagrađen nego najnekvalifikovaniji i najrutinskiji rad. Ali, najozbiljniji *sistemski* problem raspodele u našem društvu je već dugi niz godina u tome što se za isti rad u različitim radnim organizacijama, delatnostima i oblastima rada dobijaju *značajno* različita lična primanja (uz lične dohotke tu su i druga primanja).<sup>30</sup> Dok god bude moguće da se jednostavnim prelaskom u drugu radnu organizaciju gde se za isti posao, istog, a često i manjeg inteziteta i manje složenosti, može dobiti neuporedivo veći lični dohodak, biće nedelotvorni mehanizmi motivacije za rad koji polaze od pretpostavke da će više rada donositi veće lične dohotke u datoj radnoj organizaciji. Mislim da otpor takvoj motivaciji ljudi ne pružaju samo zato što je dodatni dohodak za dodatni rad ovde suviše mali, već i zbog toga jer je ukupni *ljudski tretman* u takvom globalnom sistemu nagrađivanja rada neadekvatan. Ako objektivno većini nije moguće doći u organizaciju gde se za isti rad dobija više novca i drugih pogodnosti, većina može snižavanjem rada u vlastitoj organizaciji bar delimično ublažavati društvenu nepravdu za nejednako nagrađivanje istovrsnog rada. Negativne posledice takvog rada po globalnu produktivnost rada danas su očigledne i zato se do promena u trendovima produktivnosti ne može doći bez promena u sistemu globalne raspodele rezultata rada koje će obezbediti da se za jednaki rad živi jednako dobro u svakom delu ove zemlje.

<sup>30</sup> Vidi o tome, M. Korošić, *Ekonomске nejednakosti u jugoslovenskoj privredi*, Liber, Zagreb, 1983, i E. Berković, *Socijalne nejednakosti u Jugoslaviji*, Ekonomika, Beograd 1986.

Valja reći ovde još nešto. Danas mnogi nisu spremni raditi više, jer i kad uspeju ostvariti veća lična primanja većim radom to još uvek ne znači da će biti u prilici da realno žive bolje. Zbog *nejasnih odnosa* u sticanju ličnih primanja (u društvenom i privatnom sektoru), zbog neizgrađenih kriterija za ocenu *adekvatnosti* nagrade za rad za svaki konkretan oblik rada, i naročito zbog nespremnosti državnih organa da efikasno štite i ostvaruju zakone i druge opšte društvene norme, stvorena je društvena klima nepoverenja prema svima koji imaju više sredstava za zadovoljavanje vlastitih potreba, stvoreno je uverenje da se po osnovu rada ne može živeti dobro i da su *sve izrazitije razlike* u ličnim primanjima i imovini neprihvatljive socijalne razlike koje treba različitim ekonomskim i drugim merama smanjivati. Podozrenje sredine, šikaniranja opštinskih službi, nesiguran ekonomski položaj usled stalnih mera povećanog oporezivanja prihoda i imovine, česta su kazna onima kojima je društvo omogućilo da uz više rada ostvare i veća lična primanja. Poreska politika i druge mere socijalne politike, koje imaju načelnu društvenu podršku zbog potrebe smanjivanja *nelegitimnih socijalnih razlika*, u svojoj konkretnoj izvedbi ne prave dovoljne razlike između onih koji već prihode i imovinu stiču prihodima iz rada i onih koji koriste druge mogućnosti bogaćenja, pa je razumljivo što takve mere demotivšu ljude za veći i kvalitetniji rad.

Takva društvena klima, stvorena mnogim merama ekonomske i socijalne politike, ima posebno negativne efekte po motivaciji za  *kreativni rad, izuzetan rad*, koji podrazumeva i izuzetne nagrade za takav rad. Tu spada i tzv. *preduzetnički rad u dobrom značaju te reči*, gde se podrazumeva sposobnost uspešne ekonomske pripreme inovacija, sposobnost kombinovanja proizvodnih faktora radi maksimiranja ekonomskih dobitaka i spremnost da se donose odluke uz dobru procenu rizika takvih odluka. Danas to ni u uslovima kapitalizma nije presudni individualni preduzetnički rad<sup>31</sup>, već je to rad timova sposobnih, stručnih i kreativnih ljudi koji povezuju upotrebljiva nova znanja i sredstva radi generiranja novih proizvoda, radi racionalnijeg korišćenja sve oskudnijih proizvodnih sredstava. U našim uslovima svi zaposleni su potencijalno nosioci preduzetničke funkcije, a realno su to pojedinci i grupe u stručnim službama, poslovodnim organima i organima samoupravljanja koji učestvuju u pripremanju i donošenju osnovnih poslovnih odluka. Na žalost, u sadašnjim uslovima ne dolaze dovoljno do izražaja ni pozitivne ni negativne posledice za pojedince koji realno učestvuju u donošenju poslovnih odluka. Jasno je da to ne podstiče kreativno i inovativno ponašanje pojedinaca u obnavljanju preduzetničke funkcije u našim radnim organizacijama. Očito je, kada se govori o motivaciji za rad u Jugoslaviji, ne mogu nadoknaditi gubici i propuštene šanse koje su posledica neadekvatnog *upravljačkog rada* i u okvirima radne organizacije i u okvirima društva u celini. Problematika motivacije za rad očito nije ni jednostavna niti je svodiva na probleme psihološki podsticaja individualnog rada.

<sup>31</sup> Na tu činjenicu ukazivao je J. K. Galbraight, u knjizi *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb 1970. U novije vreme, međutim, ponovo se podstiče i individualno preduzetništvo, pa i preduzetništvo unutar firme (»intrapreneurship«); vidi, na primer, časopis *Economic Impact*, 3/1984, str. 64-62.

## **SOCIOLOGICAL APPROACH TO MOTIVATION FOR WORK IN SELF-MANAGED ORGANIZATIONS**

**SILVANO BOLČIĆ**

After reviewing of most influential contemporary theories of motivation, and specifying possible relations between self-management and motivation, the paper contains discussion of some practical aspects of motivation for productive work in Yugoslavia. It stresses the need of motivating of all groups of employed people, not only of »ordinary workers«, and especially those performing organizational, managerial and entrepreneurial roles in organizations. Motivation assumes changes not only in the system of remuneration within individual organizations, but even more appropriate system of social promotion at the societal level based on the principle that »socially successful« persons in the society are those with best records in work activities. Policy-makers should create, by practical measures, a new »social climate« which will support »people of work« and allow people to live considerably better if they work better.