

Душан Мојић
Филозофски факултет
Београд

УДК 316.334.2+316.72:331.101.3
Прегледни рад
Примљен: 21. 9. 2009. г.

УТИЦАЈ КУЛТУРЕ НА МОТИВАЦИЈУ У РАДНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Резиме

У раду се настоје осветлити културни утицаји на процесе мотивације у организацијама. За разлику од друге две битне детерминанте сфере рада – технологије и друштвеног система, у социологији рада и социологији организације анализа утицаја културе на организационе структуре, системе и процесе је дуго било релативно занемарено подручје истраживања. Показало се да је већина најзначајнијих теорија мотивације културно ограничена, тј. да су њихове основне претпоставке и закључци у великој мери израз вредности и норми културе САД у којој су и настале. Када је реч о утицају културе на мотивацију у организацијама, анализирана су првенствено схватања Хофстедеа, те Ерез и Ерлија. На крају рада је анализиран утицај глобализације и новолибералне идеологије на промену културних образаца у пост-социјалистичким друштвима (укључујући и друштво Србије), као и могуће последице тих промена по природу мотивационог процеса у нашим радним организацијама.

Кључне речи: социологија рада, социологија организације, мотивација, култура, глобализација.

Увод: о социолошкој анализи мотивације за рад

Мотивација за рад налази се већ деценијама у средишту пажње истраживача из области социологије рада и социологије организације, може се рећи од чувених хоторнских (*Hawthorne*) истраживања Елтона Мејоа (Elton Mayo) и сарадника (више о овим истраживањима у Miller, Form 1966). Наравно, не заборавља се ни на допринос покрета „научног управљања“ Фредерика Тејлора (Frederick Taylor) (Тејлор 1967), који се ипак не може оценити као социолошки у ужем смислу. Као што је познато, хоторнска истраживања често се истичу и као кључна за успостављање нове социолошке дисциплине – социологије рада (првобитно назване индустријска социологија). Може се рећи да је почетна традиција означавања дисциплине као индустријске социологије у британској и америчкој социологији задржана све до данас. Са друге стране, европска (посебно француска традиција), инсистира на изразу социологија рада који је несумњиво шири и садржајнији од појма индустријске социологије и на потпунији начин указује на сложеност проучавања рада као друштвене појаве (Болчић 2003: 25).

Но, независно од поменутих традиција и њихових утицаја, истраживања мотивације за рад несумњиво представља једну од централних истраживачких тема страних али и домаћих социолога рада и организације

(Watson 2003; Дрјахлов и др. 1997; Милошевић 1991; 2004а; Болчић 2003; Миладиновић 2003 и други). Може се рећи да, на известан начин, социолошка истраживања мотивације на врло упечатљив начин одсликавају дугогодишњу „напетост“ између две струје: једне, која у социологији види првенствено хуманистичко-еманципацијску (интелектуалну) и друге, која у њој види утилитарно-прагматичку (стручњачку) делатност. Тешко је не сложити се са оценом да се све више „помера и тежиште интересовања социолога, са интелектуално-стваралачког на утилитарно-прагматичко деловање у конкретном друштву. На тај начин, делатност све већег броја социолога губи особине интелектуалног промишљања и поприма обележја стручњаштва“ (Милошевић 2007: 23).

Покушај помирења две наведене „струје“ неопходан је (а чини се и могућ) савесним и критичким промишљањем сваког конкретног истраживања и његових могућих последица. Када је реч о истраживању мотивације у организацијама, социолог мора имати на уму две димензије или могућа практична исхода:

1. Побољшање људске продуктивности, ефикасности и креативности рада;
2. Побољшање квалитета радног живота у организацијама (Бахтијаревић-Шибер 1986: 32).

Наведени циљеви не морају увек и нужно бити супротстављени. Наравно, не треба посебно образлагати да је најчешће остварење првог циља првенствено у интересу власника (послодаваца) радних организација и да може (али и не мора) утицати на побољшање положаја осталих запослених (радника). Када је реч о другом циљу, он несумњиво има општељудски (цивилизацијски) карактер и подразумева тзв. хуманизацију радног места или настојање да се што потпуније задовоље потребе људи у процесу рада. „Помирење“ наведених циљева упућује на примену тзв. акционог приступа у којем циљ није само описати и објаснити неку појаву у процесу рада (на пример, мотивацију), него подстаћи укључивање запослених у процес истраживања, те иницирати процесе промена у којима ће запослени имати активну улогу и који ће довести до уважавања њихових људских потреба. Истраживачи (социолози) у оваквом истраживању би имали улогу медијатора који уносе ширира и поузданија научна знања, помажу у систематичнијој анализи чињеница и подстичу комуникацију међу кључним актерима (Болчић 2003: 30-31).

Наравно, да би таква улога социолога била шире препозната и подржана потребно је прихватити (и превазићи) и неке једностраности и недостатности знатног броја социолошких анализа. Када је реч о социологији рада и социологији организације, то би, између осталог, значило и темељније анализирање утицаја културних чинилаца на структуре, системе и процесе у радним организацијама. Наиме, често се истиче да највећи број досадашњих истраживања и расправа у социологији рада најчешће издваја технологију као свеопшту детерминанту особина самог рада, карактеристика актера рада,

организације рада и целовитих „социјалних система“ који обликују радну делатност (Болчић 2003: 285). Поред тога, детаљно су анализирани и глобални друштвени систем (и у оквиру њега посебно важан *систем својинских односа*), док се култура као трећа важна детерминанта рада у социологији рада ипак знатно ређе истраживала.

Када је реч о утицају културе на мотивацију, али и друге процесе, структуре и системе у организацијама, познати социолози организације Ламерс (Lammers) и Хиксон (Hickson) сматрају питање да ли су организације условљене културом чисто реторичким, пошто готово свако са бар основним сазнањима о организацијама у другим културама одговора позитивно. Аутори сматрају да чак и питање у ком погледу и до којег степена су организације културно ограничене није до краја прецизно. Кључно питање у овом погледу јесте следеће: „Каква је релативна јачина културних утицаја наспрам других на карактеристике организација?“ (Lammers, Hickson 1979: 402).

Одређење радне мотивације

Када је реч о проучавању мотивације, упркос несумњиво вредним социолошким налазима, никако се не сме заборавити на допринос психолога, који често истичу да мотивација представља једну од најстаријих, најважнијих, највише проучаваних, али и најсложенијих области у психологији (Еванс 1978; Furnham 2005; Пајевић 2006). Само мотивационо понашање изазива нека потреба и усмерено је ка одређеном циљу којим се та потреба може задовољити. Три су главне врсте подстицаја за мотивационо понашање: унутрашња стања организма (нарушавање физиолошке равнотеже), појаве у социјалној и физичкој средини (људи, социјалне ситуације, природне појаве) и промене у самој личности (способностима, ставовима, мислима и осећањима). Мотиви представљају органске и психолошке чиниоце који покрећу на активност, усмеравају је и одржавају ради достизања циља којим се може задовољити одређена потреба (Пајевић 2006: 231).

Сам израз „мотивација“ има порекло у латинској речи *movere* (померити), а појам се односи на „оне психолошке процесе који узрокују појаву, правац и опстајање добровољних активности које су циљно усмерене“ (Kreitner, Kinicki, Buelens 1999: 181). „Мотивација је процес изазивања, усмеравања и одржавања наше активности ради достизања одређеног циља којим се може задовољити нека потреба“ (Пајевић 2006: 231). Мотивација се дефинише и као „процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ка одређеном циљу“ (Јанићијевић 2008: 111). Такође, мотивација се схвата и као „скуп процеса који се повезују са интензитетом, усмереношћу и истрајношћу напора појединаца који се улажу у постизање циља“ (Robbins 2001: 155).

За разлику од мотивације уопште, где поменути напор може бити усмерен ка било ком циљу, код мотивације за рад је нагласак на циљевима

организације и мотивисаности појединаца (чланова организације) да остваре управо те циљеве. „Радна мотивација је психолошки процес који одређује начин на који се лични напори и ресурси усмеравају ка активностима повезаним са процесом рада, укључујући и правац, интензитет и истрајност тих активности“ (Kanfer, Chen, Pritchard 2008: 5).

Према схватању Роберта Бека (Robert Beck), теорије мотивације за рад не разликују се битно од општих мотивационих теорија, пошто се и једне и друге ослањају на различита схватања о људској природи:

1. Човек као рационално-економско биће. Према овој претпоставци, људи су мотивисани искључиво економским разлозима и у стању су да рационално економски одлучују. Кључни чиниоци мотивисања радника су плате и награде и сматра се да се људи могу релативно лако „контролисати“ новчаним подстицајима.
2. Човек као социјално биће. Позната Хоторн студија показала је да физички услови рада (осветљење) знатно мање утичу на производњу од друштвених чинилаца попут задовољства послом и међуљудских односа.
3. Човек као самоактуализујуће биће. Према овом схватању мотивисаност потиче из човекове потребе да оствари своје могућности кроз рад.
4. Човек као сложено биће. Овај приступ узима у обзир различите мотиве, емоције, искуства и способности људи, као и њихову променљивост током времена. Нови мотиви и вештине, успеси и неуспеси утичу на став према послу и учинак. Због тога не може постојати јединствена стратегија поступања не само према свим радницима, него и према истом раднику у различитим временским периодима (Бек 2003: 390-391).

Занимљив је приступ који представља својеврсну везу између поменутих схватања о људској природи и конкретних „мотивационих пракси“ у организацијама. Реч је о Теорији Х и Теорији У познатог аутора Дагласа МекГрегора (Douglas McGregor), које су суштински засноване на теорији хијерархије потреба Абрахама Маслоу (Abraham Maslow) (и које су Маслоу учиниле познатим у теорији и пракси организације и менаџмента). Основне претпоставке два наведена приступа мотивацији су следеће:

1. Теорија Х: Људи по природи не воле да раде. Због тога је нужно да постоји претња кажњавањем како би се радило напорно, али и чврста контрола. Просечна особа више воли да буде усмеравана (вођена) и није расположена за преузимање било какве одговорности, него је првенствено заинтересована за испуњавање потреба за сигурношћу.
2. Теорија У: Природно је да људи улажу напор у процесу рада. Контрола и кажњавање нису једини начини подстицања људи за рад. Особа ће се сама усмеравати ако је посвећена циљевима организације и ако је рад извор задовољства. Просечна особа ће преузети одговорност под одговарајућим условима. Запослени воле да се користе својом маштом и стваралаштвом у доношењу одлука којима се решавају проблеми.

На основу МекГрегоровог разликовања Теорије Х и Теорије У, Јосип Жупанов издваја три основна приступа радној мотивацији: приступ „класичне школе“, приступ „школе међуљудских односа“ и савремени модел „мобилизације људских ресурса“. Наиме, уз МекГрегоров „конвенционални приступ“ према Теорији Х (Жупанов га назива „традиционалним“), издвојени су (из Теорије У) преостала два, међу којима су разлике, може се рећи, ипак веома тешко уочљиве (*примедба Д. М.*).

Када је реч о подели различитих теорија мотивације, најчешће се истичу две основне групе: садржинске или теорије потреба и процесне теорије. Код првих је нагласак на питању *шта* је то што мотивише појединца (*садржај*), док друге првенствено занима *како* мотивација доводи до неког понашања (*процес*). Међу садржинске теорије се најчешће убрајају приступи Абрахама Масловог, Клејтона Алдерфера (Clyton Alderfer), Фредерика Херцберга (Frederick Herzberg) и Дејвида МекЛиленда (David McClelland), а у процесне теорије схватања Едвина Лока (Edwin Locke) и Герија Латама (Garry Latham), Џона Стејси Адамса (John Stacey Adams) и Виктора Врума (Victor Vroom). Реч је о теоријама чије су основни појмови и идеје код нас опсежно представљане у социологији (Милошевић 1991; 2004а; Болчић 2003), психологији (видети, поред осталог, Пајевић 2006), и теорији организације (Јанићијевић 2008), тако да ће пажња у овом раду бити првенствено усмерена на осветљавање природе односа културних чинилаца и мотивације у организацијама.

Културна ограниченост теорија мотивације

Последњих деценија у теорији и истраживањима организација све чешће се може чути подсећање да су и „научници из области проучавања организација људи“ (дакле, припадници одређених култура) (Хофстеде 1994), или, другим речима, да њихове несвесне претпоставке, уверења и вредности неминовно утичу на осмишљавање теоријских појмова и начин истраживања појава у организацијама. Нарочито се у овој области истраживања указује на теорије мотивације као потенцијално културно пристрасне.

Наиме, најутицајније теорије мотивације разликују се међусобно по начину настанка, степену емпиријске подршке, практичној применљивости и другим аспектима, али имају једну заједничку карактеристику: већина је развијена у Сједињеним Америчким Државама од стране Американаца и о Американцима (Robbins 2001: 175). Тако, хронолошки прва и дуго времена најутицајнија, Масловљева теорија хијерархије потреба, према Робинсовом мишљењу, има веома ограничену могућност примене и то искључиво унутар америчког културног обрасца (Робинс, Култер 2005: 407). Комбинација високог индивидуализма, ниског избегавања неизвесности и изражених тзв. „мушких“ вредности у овој култури може објаснити популарност и распрострањеност поменуте теорије мотивације (Hofstede 2001: 385). Масловљева хијерархијски

највиша категорија потреба (самоактуализација) је изразито индивидуалистичка по својој суштини. Истраживање спроведено у 14 земаља средином 1960-их година (Haire, Ghiselli, Porter 1966) показало је да су само амерички менаџери рангирани своје потребе у складу са Масловљевом хијерархијом.

Теорија ЕРГ Алдерфера није често истраживана у различитим културама, иако су у њој веома успешно анализирани потребе и мотиви који покрећу људе у организацијама (Јанићијевић 1997: 227). Претпоставка је да је утицај културе на сваку од кључних категорија потреба овог модела различит:

1. Егзистенцијалне потребе (физиолошке потребе и потребе сигурности) наглашено су важне у културама са високим избегавањем неизвесности. Често се истичу два вредносна обрасца националних култура када је реч о задовољавању ових потреба. Културе са израженим индивидуализмом, тзв. „мушким“ вредностима и ниском дистанцом моћи вреднују самосталност и појединачни учинак. Насупрот томе, културе са тзв. „женским“ вредностима, колективизмом и високим дистанцом моћи излаз у задовољавању егзистенцијалних потреба виде кроз припадност и оданост колективу.
2. Потребe повезивања (припадање и љубав, те уважавање од других) кључне су у културама које одликују високо избегавање неизвесности и дистанца моћи, колективизам и тзв. „женске вредности“.
3. Потребe развоја (самоуважавање и самоактуализација) најважније су у културама у којима преовладавају тзв. „мушке“ вредности, индивидуализам, те ниска дистанца моћи и избегавање неизвесности (Јанићијевић 1997: 227-230).

Када је реч о двофакторској теорији Фредерика Херцберга, разликују се мишљења у њеној културној универзалности или специфичности. Нека истраживања показују да је жеља за интересантним послом изгледа важна готово свим радницима, без обзира на њихову националну културу. У студији о седам земаља, запослени у Белгији, Британији, Израелу и у САД ставили су „занимљив посао“ на прво место међу једанаест радних циљева. Тај фактор је био на другом или трећем месту у Јапану, Холандији и Немачкој (Робинс, Култер 2005: 408). Ипак, друга истраживања (Богићевић 2001) су показала да у културама са израженим колективизмом (пример Србије) Херцбергова подела не важи, пошто испитаници као најважније мотиваторе наводе факторе које је овај аутор, управо супротно, сврстао у хигијенске – факторе радног окружења на које појединци имају веома мали утицај и који зависе од организације. Ауторка закључује да ови резултати у великој мери доводе у питање применљивост Херцбергове мотивационо-хигијенске теорије у различитим културним контекстима и сведоче о њеној културној ограничености.

Вероватно највише проучавана теорија мотивације уопште јесте познато схватање МекЛиленда и сарадника. Они су били критиковани због занемаривања ситуационих и контекстуалних детерминанти људске мотивације у

анализи мотива постигнућа и, у складу са таквим аргументима, бројне студије су указале на квалитативно различит тип мотива постигнућа у западним друштвима који се одликује јасно исказаним социјално оријентисаним елементом. Појам социјално оријентисаног постигнућа се заснива на потреби друштвеног одобравања помоћу испуњавања очекивања значајних особа и група, пре него на тежњи да се оствари лични напредак (Hofer, Bond 2008: 105).

У неким културама Источне Азије мотивација за постигнућем није индивидуално него групно усмерена. У Јапану, на пример, групни мотив постигнућа јесте управо она кључна „покретачка снага“ у организацијама о чему сведочи и изрека да „ексер који штрчи бива закуцан“ (Steers, Bischoff, Higgins 1992: 323). Појединачно постигнуће се нити вредније нити награђује. Насупрот томе, у САД се индивидуална достигнућа и „хероји“ организације веома цене и поштују и појединци који се издвајају од осталих се награђују.

Често се као добар пример културне ограничености схватања мотивације наводи теорија очекивања Адамса. Основна претпоставка овог приступа је да ће особа која перципира неједнак (неправедан) *рацио* (однос) својих улагања и исхода у односу на друге у организацији бити мотивисана да разреши ову неједнакост на више могућих начина (смањење напора, напуштање посла и слично). Истраживачи су истакли да је ова претпоставка очигледно културно условљена (ограничена), наводећи неколико култура из Источне Азије где појединци спремно прихватају јасно стање неједнакости ради очувања друштвене хармоније. Најчешће се указује на потпуно исте послове које обављају жене и мушкарци у многим азијским компанијама који су различити плаћени (наравно, на штету жена). Према теорији једнакости то би водило настојањима ових жена да разреше постојеће стање на неки од наведених начина, што истраживања нису показала, чиме је и целокупна теорија, сматрају њени критичари, доведена у питање.

У целини, често се истиче да је снажан нагласак на индивидуализму у америчкој националној култури логично водио развоју теорија једнакости и теорија очекивања – теорија које истичу рационално, индивидуално размишљање и одлучивање као примарну основу људског понашања. Такође, истицање постигнућа није изненађење имајући у виду наглашену спремност припадника поменуте културе да прихвате ризик као и изражену бригу за учинак. Због тога, наведене теорије не пружају универзална објашњења за мотивацију него пре представљају одраз вредносног система САД (Adler 2001: 182).

Утицај културе на мотивацију у организацијама

Када је реч о радним организацијама, све до шездесетих година XX века преовладавао је став да постоје универзални принципи њиховог организовања и структурирања, независно од културних чинилаца. Ипак, већ од краја поменуте деценије наведено схватање се све више оспорава (Мојић

2007). Разлози за то су научни али још више практични: убрзани процес економске глобализације и ширења мултинационалних компанија наметао је потребу анализе културних чинилаца као могућих препрека (или пак подстицаја) успешном пословању.

Прекретницу у овом погледу представљало је познато истраживање холандског аутора Хофстедеа (Hofstede 1980: 2001) у којем је аутор издвојио четири димензије разликовања култура: дистанцу моћи, избегавање неизвесности, индивидуализам/колективизам и „мушко/женске“ вредности. Његово проучавање разлика између националних култура доживљавало је неумерено величање и жестоко оспоравање. Често се дешавало да се, критикујући Хофстедеов приступ, посредно доводи у питање и могућност емпиријског истраживања националних култура (више о овом у Мојић 2009). Иако је последњих година приметна некритичка примена појма културе у теорији и истраживањима, проучавање културних разлика ипак пружа корисну и подстицајну основу за анализу културних утицаја на организације (укључујући и мотивацију) и никако се не може занемарити или, чак, у потпуности одбацити.

Према Хофстедеу, најбољи оквир за разумевање културних утицаја на мотивацију пружа матрица две димензије националне културе – избегавања неизвесности и „мушких“ вредности. Две крајње тачке на оси избегавања неизвесности су мотивација помоћу успеха (нада у успех) и мотивација сигурношћу (страх од неуспеха). Супротстављене крајности на оси „мушких“ вредности су его потребе, с једне, и потребе припадања, са друге стране. Комбинацијом две осе добијамо четири квадранта у које су сврстане различите културе из Хофстедеовог истраживања и сваки од њих захтева другачију хијерархију која би објаснила мотивацију људи у поменутом културном обрасцу.

Првом квадранту (ниско избегавање неизвесности и снажне „мушке“ вредности) припадају културе англоамеричке културе САД, Велике Британије и њихових бивших колонија. У њима је мотивација заснована на личном, појединачном успеху, исказаном у виду богатства, признања и самоактуализације. То је, како га Хофстеде назива, „класичан МекЛиленд-Маслов-Херцберг образац“ (Hofstede 2001: 386). У другом квадранту са снажним избегавањем неизвесности и наглашеним „мушких“ вредностима (Јапан, земље немачког говорног подручја, неке латинске земље и Грчка) мотивација има у својој основи личну, индивидуалну сигурност која се, пак, заснива на богатству и, нарочито, на напорном раду. Наведене земље су имале веома брз економски развој након Другог светског рата, што је у супротности са предвиђањима МекЛиленда.

Трећем квадранту (високо избегавање неизвесности и израженије „женске“ вредности) припадају Француска, Шпанија, Португал, бивша Југославија и део латинских и азијских земаља. У њима су у основу мотивације потребе за сигурношћу и потребе припадања. Појединачно богатство је мање важно од међусобне солидарности. У четврти квадрант спадају културе са

ниским избегавањем неизвесности и „женским“ вредностима (земље северне Европе и Холандија). У њима је мотивација заснована на успеху и на међусобним односима људи, с тим што се успех овде делимично мери и „квалитетом“ људских односа и услова живота (Hofstede 2001: 386).

Друго познато схватање о утицају културе на мотивацију у организацијама представља модел културног самопредстављања (*self-representation*) Мириам Ерез (Miriam Erez) и Кристофера Ерлија (Christopher Earley), који повезује културу као макро-ниво, менаџерске поступке у организацијама као мезо-ниво и самоперцепцију и понашање појединаца као чиниоце микро-нивоа (Erez, Eden 2001: 4). Аутори истичу да култура обликује когнитивне схеме које приписују значење и вредност мотивационим варијаблама и управљају нашим изборима, нивоом посвећености и стандардима понашања (Erez, Earley 1993: 103).

Ерез и Ерли сматрају да културне димензије индивидуализма/колективизма и дистанце моћи представљају најважнији потенцијални критеријум оцене мотивационог потенцијала различитих менаџерских поступака (Erez, Earley 1993: 104). Посредујући утицај наведене две културне димензије на однос између мотивационих приступа и понашања запослених аутори анализирају на примеру четири технике мотивације: учешћу запослених у постављању циљева, круговима квалитета, „обогаћивању“ посла и систему награђивања (Erez, Earley 1993: 103-104).

У индивидуалистичким културама са ниском дистанцом моћи систем награђивања се заснива на принципу једнакости, одлучивање на делегирању ауторитета, успех постављања циљева се омогућава личним учешћем запослених, „обогаћивање посла“ се позитивно вреднује, пракса унапређивања квалитета је „скројена“ по мери појединачних запослених. У културама са израженим индивидуализмом и високом дистанцом моћи систем награђивања се у највећој мери ослања на принцип резултата, одлучивање је централизовано, циљеви су наметнути запосленима, послови су уређени у складу са хијерархијом одговорности, унапређивање квалитета је централизовано и усредсређено на појединце.

Када је реч о колективистичким културама са ниском дистанцом моћи – систем награђивања се углавном заснива на принципима резултата и потреба, одлуке се доносе групном партиципацијом, циљеве одређују чланови групе, задаци се одређују за тимове у облику аутономних радних група и самоуправних тимова и „кругова квалитета“, праксе унапређивања квалитета су прилагођене тимовима. У културама са снажним колективизмом и високом дистанцом моћи систем награђивања се у највећој мери ослања на начело резултата и потреба али на групном нивоу, одлучивање је централизовано, циљеви су наметнути групи, послови су одређени за тимове које непосредно контролише топ-менаџмент, унапређивање квалитета се централизовано контролише и усмерено је на тимски рад (Erez 1997).

Упркос поменутиим разликама између појединих култура, Ерез и Ерли сматрају да постоје и одређени универзални принципи мотивације прихватљиви у различитим културама. Садржински домен људских потреба и мотива је универзалан. Потребе за личним напретком, ефикасношћу и конзистентношћу су универзалне људске карактеристике. Оно што се разликује у културама јесу истицање (нагласак) различитих потреба, као и средства за њихово задовољавање. Такође, садржински домен и структура мотивационих типова вредности могу се сматрати универзалним. Ипак, релативна снага различитих мотивационих типова разликује се од културе до културе. Даље, мотивациони след је универзалан. Циљеви и намере су непосредни регулатори понашања и посредник између вредности и учинка. Међутим, релативни значај вредности и значење специфичних циљева може се променити у складу са културним вредностима (Erez, Earley 1993: 117-118).

Закључак

Анализа културних утицаја на процес мотивације у радним организацијама несумњиво указује на закључак да постоје знатне разлике у поимању и пракси мотивације организација из различитих култура. Штавише, и саме теорије мотивације су, показало се, у великој мери културно условљене. Наравно, несумњив значај уважавања друштвено-културних норми и вредности у анализи обликовања структура, система и процеса у организацијама никако не сме водити неоправданом пренаглашавању културних утицаја и запостављање других битних детерминанти сфере рада – првенствено технологије и друштвеног система.

Када је реч о социолошком проучавању мотивације за рад, не смемо заборавити на чињеницу да су у основи људске мотивације потребе и њима одговарајући вредносни системи, а који настају под утицајем одговарајућег типа друштвених делатности и друштвених односа. Наиме, „научно истраживање мотивације било ког степена општости не може претендовати на (релативну) објективност уколико не утврди основне релације између глобалних друштвених чинилаца и њиховог утицаја на понашање људи у друштву. Те релације (скоро) никада нису директне, већ су опосредоване низом чинилаца који се испољавају у посебним релативно трајним облицима груписања људи“ (Милошевић 2004а: 364).

Посебно је у том погледу важна анализа утицаја процеса глобализације на трансформацију организација рада. С правом се истиче да се та трансформација рада одвија у правцу њихове све веће променљивости, прилагодљивости и привремености (Милошевић 2004: 144). Међутим, оно што је посебно важну за ову расправу јесте указивање на чињеницу да процеси глобализације у свом основу имају јасно културно утемељење – доминантне новолибералне вредности. Милошевић сматра да процеси глоба-

лизације стварају повољан међународни оквир за ширење новолибералне идеологије, како у економски развијеним друштвима, тако и у друштвима постсоцијалистичке трансформације, што ће несумњиво утицати и на структуре, системе и процесе у организацијама свих поменутих друштава.

У пажљивом сагледавању снаге културних утицаја на организације несумњиво је корисно и подстицајно становиште познатог британског социолога организације Џона Чајлда (John Child) који помиње три врсте чинилаца који пресудно утичу на обликовање и функционисање организација: карактер друштвено-економског система, контингентне организационе факторе (величина, технологија, старост), те културу која има, као што се истиче, посредујућу улогу у деловању осталих фактора. Аутор додатно разликује снагу утицаја културе на поједине организационе процесе, системе и структуре. Тако, према његовом мишљењу, културни утицаји су најснажнији на процесе у организацији који се тичу ауторитета, стила вођства, мотивације, партиципације, док су слабији када је реч о формалној структури и стратегији организације (Child 1981: 348). Све наведено морамо имати на уму када анализирамо утицај културе на мотивационе процесе у организацијама.

За нашу социологију рада и организације највећи значај имају трансформациони процеси у радним организацијама Србије, који су последње две деценије несумњиво под највећим утицајем драматичних промена у глобалном друштву. Крах социјализма, периоди блокиране и, потом, одблокиране постсоцијалистичке трансформације битно су изменили сферу рада и утицали на организационе структуре, системе и процесе. Ипак, ширење новолибералних вредности (индивидуализам, ефикасност, инструментална рационалност) у великој мери је онемогућено националистичком мобилизацијом, ратним дешавањима и вредносном ретрадиционализацијом. Социолошка истраживања вредности (Лазих 2005; Пешић 2006) показују опстајање колективизма, ауторитарности и патријархалности и две деценије након почетка (додуше целу деценију блокиране) постсоцијалистичке трансформације.

Све то несумњиво утиче и на мотивационе обрасце у нашим радним организацијама. Колективизам, изражена ауторитарност, избегавање неизвесности и сличне вредности, претпоставка је, указују да се још увек код нас мотивација у радним организацијама заснива првенствено на доминацији потреба припадања у односу на егзистенцијалне и развојне потребе, колективном пре него индивидуалном систему награђивања, једнакости пре него резултатима као принципу дистрибутивне правде и сличним начелима. Ипак, какав је међуоднос различитих утицаја на мотивацију и каква је заиста природа те мотивације могу показати само нова истраживања. На жалост, анализе структура, система и процеса у нашим предузећима нису тако честа последњих година. Изузетке представљају истраживања структуре организација (Јанићијевић 2008), мотивације (Богићевић 2001; Качавенда 2002; Милошевић 2004а;), стилова вођства (Мојић 2003), система награђивања

(Богићевић 2007) и друга. Таква истраживања су нарочито важна у периоду садашње економске кризе, која је на глобалном нивоу жестоко уздрмала доминантни неолиберални модел и у великој мери довела у питање претпостављено приближавање културних образаца постсоцијалистичких друштава поменутом систему вредности.

Литература

- Adler N. J. (2001) *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth Edition. Cincinnati, OH: South-Western.
- Бахтијаревић-Шибер Ф. (1986) *Мотивација и расподела*. Загреб: Информатор.
- Beck R. C. (2003) *Motivacija: teorija i načela*. Zagreb: Naklada Slap.
- Bogićević-Milikić B. (2007) "Role of the Reward System in Managing Changes of Organisational Culture", *Ekonomski anali*, Vol. 52, No. 174/175.
- Богићевић Б. (2001) "Културна ограничења теорија мотивације: Херицбергова хигијенско-мотивациона теорија", *Економски анали*, Год. 44, Бр. 153-154.
- Болчић С. (2003) *Свет рада у трансформацији*. Београд: Плато.
- Еванс Ф. (1978) *Мотивација*. Београд: Полит.
- Erez M. (1997) "A Culture Based Approach to Work Motivation". In: C. P. Earley, M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: New Lexington Press.
- Erez M., Earley P. C. (1993) *Culture, Self-Identity, and Work*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Erez M., Eden D. (2001) "Introduction – Trends Reflected in Work Motivation". In: M. Erez, U. Kleinbeck, H. Thierry (Eds.), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Јанићијевић Н. (2008) *Организационо понашање*. Београд: Дата статус.
- Јанићијевић Н. (1997) *Организациона култура: колективни ум предузећа*. Нови Сад: УЛИХЕС; Београд: Економски факултет.
- Kanfer R., Chen G., Pritchard R. D. (2008) "The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change". In: Kanfer R., Chen G., Pritchard R. D. (Eds.), *Work Motivation: Past, Present and Future*. New York; London: Routledge.
- Качавенда, М. (2002) "Социолошке особености радне мотивације у региону 90-их: новосадски узорак". *Социолошки преглед*, Год. 36, Бр. 1-2.
- Kreitner R., Kinicki A., Buelens M. (1999) *Organizational Behaviour*. First European edition, Berkshire: McGraw-Hill.
- Lammers C. J., Hickson D. J. (1979) "Are Organizations Culture-Bound?" In C. J. Lammers, D. J. Hickson (Eds.), *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Миладиновић С. (2003) *Увод у социологију организације*. Београд: Факултет организационих наука.
- Miller D. C., Form V. H. (1966) *Industrijska sociologija*. Zagreb: »Panorama«.
- Милошевић Б. (2007) *Социологија и савремени свет*. Нови Сад: Филозофски факултет.
- Милошевић Б. 2004. "Трансформација организације рада у процесима глобализације: утицај неолибералне идеологије", *Социологија*, Год. 46, Бр. 2.

- Милошевић Б. (2004а) *Умеће рада: прилози социологији рада*. Нови Сад: Прометеј.
- Милошевић Б. (1991) *Социологија рада*. Београд: Култура.
- Мојић Д. (2009) “О могућностима и донетима емпиријских истраживања културе и њиховом значају за проучавање организација”, *Социологија*, Год. 51, Бр. 2.
- Мојић Д. (2007) “Организације и национална култура”, *Социологија*, Год. 49, Бр. 4.
- Мојић Д. (2003) *Стилови вођства менаџера у Србији*. Београд: Институт за социолошка истраживања Филозофског факултета.
- Пајевић Д. (2006) *Психологија рада*. Београд: Либер.
- Robbins S. P. (2001) *Organizational Behavior*. 9th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; London: Prentice-Hall International.
- Робинс С. П., Култер М. (2005) *Менаџмент*. Осмо издање. Београд: Дата статус.
- Steers R. M., Bischoff S. J., Higgins L. H. (1992) “Cross-Cultural Management Research: The Fish and the Fisherman”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 1, No. 4.
- Тејлор Ф. В. (1967) *Научно управљање*. Београд: Издавачко предузеће »Рад«.
- Furnham A. (2005) *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Hove: Psychology Press.
- Haire M., Ghiselli E. E., Porter L. W. (1966) *Managerial Thinking: An International Study*. New York: Wiley.
- Hofer J., Bond M. H. (2008) “Do Implicit Motives Add to Our Understanding of Psychological and Behavioral Outcomes within and across Cultures”? In: R. Sorrentino, S. Yamaguchi (Eds). *Handbook of Motivation and Cognition across Cultures*. San Diego: Elsevier/Academic Press.
- Hofstede G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede G. (1994) “Management Scientists are Human”. *Management Science*, Vol. 40, No. 1.
- Hofstede G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Child J. (1981) “Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations”. In: L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Watson T. (2003) *Sociology, Work, and Industry*. 4th edition. London: Routledge.

Dušan Mojić

Influence of Culture on Motivation in Work Organisations

Summary

In the paper an attempt has been made to enlighten cultural influences on motivational processes in organizations. Unlike two other important determinants of the sphere of work – technology and social system, the analysis of impact of culture on organizational structures, systems and processes has been rather neglected field of study in sociology of work and sociology of organization. The study revealed that majority of the most important theories of motivation has been culture-bound, in other words that their basic assumptions and conclusions represent values and norms of US culture in which they originated. As for cultural influences on motivation in organizations, standpoints of Hofstede and Earley and Erez have been mainly analyzed. Finally, the influence of globalization and neo-liberal ideology on change of cultural patterns in post-socialist

countries has been presented, as well as their possible implications to motivational process in Serbian work organizations.

Key Words: Sociology of Work, Sociology of Organization, Motivation, Culture, Globalization