

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

**UTICAJ ENDOGENIH I EGZOGENIH FAKTORA
MOTIVACIJE NA PRODUKTIVNOST U RADU ZAPOSLENIH
I NJIHOVO ZADOVOLJSTVO POSLOM**

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:
Ivana Džamić 400315/2015

Beograd, 2017. godine

SADRŽAJ

UVOD	4
1. Osnovna ideja i motivi istraživanja	4
2. Metodologija istraživanja	5
1. MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJE	9
1.1. Motivacija – konceptualni okvir	9
1.2. Teorije motivacije	14
1.2.1. Herbergova teorija dva faktora	14
1.2.2. Teorija jednakosti	15
1.2.3. Teorija ciljeva	16
1.2.4. Teorija očekivanja	17
1.2.5. Savremene teorije motivacije	17
2. TEORIJE I FAKTORI UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE	19
2.1. Teorije unutrašnje motivacije	20
2.1.1. Tradicionalni model	20
2.1.2. Model međuljudskih odnosa	20
2.1.3. Model ljudskih resursa	21
2.1.4. Integrativni pristup	22
2.2. Faktori unutrašnje motivacije	23
2.2.1. Prilika za učenjem i adekvatan izbor zaduženja	23
2.2.2. Fleksibilno radno vreme i slobodno vreme	23
2.2.3. Pohvala (usmena, pismena, ili javna)	24
2.2.4. Veća samostalnost i ovlašćenja u poslu	24
2.2.5. Vreme provedeno s rukovodiocem	24

2.3. Autonomija nasuprot kontroli	25
3. KORPORATIVNA KULTURA I MOTIVACIJA	28
3.1. Vrste korporativne kulture	29
3.2. Nivoi korporativne kulture.....	31
3.3. Kako vrednosti i norme utiču na motivaciju.....	33
4. ZADOVOLJSTVO POSLOM	36
5. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA.....	40
5.1. Analiza uzorka istraživanja.....	40
5.2. Inferencijalna statistika	48
5.2.1. Ispitivanje korelacije između motivacije i produktivnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom.....	48
5.2.2. Utvrđivanje uticaja unutrašnje i spoljašnje motivacije na produktivnost rada i zadovoljstvu poslom kod zaposlenih.	49
5.2.3. Ispitivanje korelacije između unutrašnje i spoljašnje motivacije zaposlenih	51
5.2.4. Klasifikovanje zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom na osnovu pola, godina radnog staža i životne dobi.	53
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	57
LITERATURA.....	60
PRILOG.....	64

UVOD

“Ophodi se prema ljudima kao da su onakvi kakvi bi mogli da budu i pomoći ćeš im da postanu onakvi kakvi mogu da budu.” Johan Volfgang Gete

Savremeno poslovno okruženje se u značajnoj meri razlikuje od tradicionalnih organizacija o kojima su pisali rodonačelnici teorije organizacije poput Maksa Vebera (Max Weber), Anrija Fajola (Henry Fayol) i drugih očeva - osnivača nauke o organizaciji, odnosno menadžmenta. Jedna od glavnih razlika u odnosu na tradicionalno poimanje organizacije, jeste pomeranje fokusa sa strukture same organizacije i njenog spoljašnjeg karaktera, na zaposlene.

Ovaj fokus na zaposlene obuhvata sve aspekte organizacione psihologije, koja se kao nauka razvila relativno skoro, u najvećoj meri u XX veku. Takođe, početkom prošlog veka nastaje veće interesovanje za ponašanje zaposlenih i njihovu produktivnost u zavisnosti od uslova rada, što je predstavljao prvi korak u razvoju nauke o ljudskim resursima.

1. Osnovna ideja i motivi istraživanja

Mišljenja smo da motivacija zaposlenih predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata svake savremene poslovne organizacije i ključni činilac koji doprinosi većoj ili manjoj produktivnosti u radu zaposlenih. Takođe, motivacija zaposlenih je tesno povezana, ne samo sa neposrednim radnim okruženjem zaposlenih u organizaciji, već i sa svim funkcijama koje jedna organizacija obavlja kako bi ostvarila svoje organizacione ciljeve.

Prepoznavanje sposobnosti koje zaposleni poseduje i pravilno kanalisanje istih u cilju poboljšanja njegove radne performanse i učinka, mogu, istovremeno, imati i pozitivan efekat na unutrašnju motivaciju. Upravo je to ono što se želi pokazati kroz istraživanje. Međutim, ono što se ne sme zanemariti je da motivaciju treba konstantno obnavljati, jer se njeni efekti menjaju shodno bilo kakvim novim promenama u organizaciji i okruženju (Stoner, Freeman, Gilbert, 1995).

Ono što predstavlja možda i najveći izazov ovog istraživanja je pokazati da novac kao jedan od glavnih spoljašnjih faktora, bez nekog internalizujućeg doživljaja samoeфикаsnosti, ne može biti jedini i dovoljan faktor motivacije zaposlenih. Zaposleni se mogu pokušati motivisati isključivo materijalnim i statusnim aspektima, međutim, ako se ne uzmu u obzir sami uslovi rada i individualne razlike, teško da će se, dugoročno posmatrano, ostvariti pozitivni motivacioni efekti. To je jedno od pitanja na koje će se pokušati dati odgovor upotrebom strukturiranog upitnika.

2. Metodologija istraživanja

Problem, predmet i ciljevi istraživanja

Ključni problem ili širi predmet istraživanja ovog rada jeste upravo *motivacija*, odnosno njena uloga i značaj u savremenom poslovnom okruženju. Uži predmet istraživanja je direktan i indirektan uticaj interne (unutrašnje) i eksterne (spoljne) motivacije na produktivnost u radu zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom.

Na osnovu ovako postavljenog problema istraživanja, postavljeni su naučni i društveni *cilj istraživanja*.

Naučni cilj ovog istraživanja biće detaljna deskripcija svih aspekata motivacije (unutrašnje i spoljne), te povezanost i uticaj na zaposlene, njihovu produktivnost i zadovoljstvo u radu. Takođe, pružiće se naučno objašnjenje direktnog i indirektnog uticaja motivacije na zaposlene i njihovo zadovoljstvo poslom. Biće izvršena naučna klasifikacija zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom na osnovu pola, godina radnog staža i životne dobi.

Društveni cilj istraživanja je prevashodno sadržan u potrebi daljeg i dubljeg pojašnjenja teoretske građe motivacije i upoznavanja sa njenim karakteristikama. Takođe, ovo istraživanje ima za cilj da pomogne u identifikovanju uticaja endogenih i egzogenih faktora motivacije na produktivnost u radu zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom. Istraživanje će pružiti pomoć savremenim poslovnim organizacijama da unaprede svoju korporativnu kulturu i odnos između zaposlenih u cilju povećanja produktivnosti u radu.

Hipoteze istraživanja

Polazeći od problema ovog istraživanja, kao i definisanih ciljeva istraživanja, a na osnovu identifikacije zavisne i nezavisnih varijabli, definisana je generalna i pomoćne hipoteze istraživanja.

Generalna hipoteza istraživanja glasi:

H₀: Motivacija presudno utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom u savremenom organizacionom okruženju.

Pomoćne hipoteze istraživanja:

H₁: Unutrašnja i spoljašnja motivacija imaju važnu ulogu u povećanju produktivnosti u radu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom.

H₂: Unutrašnja motivacija proizvodi pozitivne motivacione efekte u ponašanju zaposlenih, onda kada su zadovoljeni faktori spoljašnje motivacije zaposlenih.

H₃: Pol, radni staž i životna dob zaposlenih statistički značajno ne doprinose klasifikovanju zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom.

Metode, tehnike i instrumenti istraživanja

Metode koje će se koristiti u ovom istraživanju mogu se podeliti u tri kategorije:

- osnovne,
- opšte naučne,
- metode i tehnike prikupljanja podataka.

Od osnovnih metoda koristiće se analitičke i sintetičke metode. Komparativna (uporedna) metoda, hipotetičko-deduktivna metoda, kao i statistička metoda biće korišćene od

opštenaučnih metoda. Od metoda i tehnika prikupljanja podataka, koristiće se analiza sadržaja primarnih i sekundarnih izvora, statističke metode, metodu intervjua i upitnika.

Teorijski deo istraživanja je realizovan korišćenjem prikupljene stručne literature, stručnih časopisa, univerzitetskih udžbenika domaćih i stranih autora i izvora sa Interneta. Empirijski deo istraživanja je realizovan tehnikom anketiranja. Korišćen je upitnik mešovitog tipa za utvrđivanje direktnog i indirektnog uticaja motivacije na produktivnost i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih.

Sva pitanja iz upitnika su obrađena pomoću statističkog softvera IBM SPSS 21. Empirijsko istraživanje je sprovedeno upotrebom deskriptivne i inferencijalne statistike. U okviru deskriptivne statistike upotrebljene su frekvencije i procenti za kategorijske varijable, dok su za neprekidne varijable upotrebljeni opisni statistički pokazatelji za potvrđivanje verodostojnosti, pouzdanosti podataka, normalnosti rasporeda, te otkrivanje netipičnih tačaka. U okviru inferencijalne statistike, za testiranje glavne i druge pomoćne hipoteze upotrebljen je koeficijent Pirsonove korelacije, za testiranje prve pomoćne hipoteze upotrebljena je logistička regresija, dok je za testiranje treće pomoćne hipoteze upotrebljena diskriminaciona analiza.

Doprinos istraživanja

O relevantnosti predmeta istraživanja i postavljenih hipoteza svedoče brojna istraživanja na temu uticaja intrinzičke i ekstrinzičke motivacije (videti više u: Deci, 2000) ili merenja zadovoljstva poslom kod zaposlenih (videti više u: Clark, A. E, 1998). Ovo istraživanje ima dvojaki doprinos: naučni i društveni. Naučni doprinos istraživanja jeste naučna deskripcija svih ili skoro svih aspekata unutrašnje i spoljašnje motivacije i njihovog uticaja na zaposlene i njihovu produktivnost u radu. Pored toga, naučni doprinos rada je i naučno objašnjenje direktnog i indirektnog uticaja motivacije na zaposlene i njihovo zadovoljstvo poslom. Društveni doprinos istraživanja jeste pomoć savremenim poslovnim organizacijama da unaprede svoju korporativnu kulturu i odnos između zaposlenih u cilju povećanja produktivnosti u radu.

Kratak pregled sadržaja istraživanja

Sadržaj master rada je prikazan kroz 6 celina.

U uvodnom delu, objašnjeni su osnovna ideja i motivi istraživanja kroz definisanje ključnih koncepata: motivacije, endogenih i egzogenih faktora motivacije, zadovoljstvo poslom i sl. Takođe, u ovom delu teze, prikazana je metodologija, tj. dizajniran konceptualni okvir istraživanja.

Prvi deo master rada pod nazivom „Motivacija i teorije motivacije“ bavi se motivacijom i teorijama motivacije. Na osnovu konsultovanja reprezentativne literature, razmotrena su ključna teorijska objašnjenja motivacije, posebno u kontekstu savremenog organizacionog okruženja. U nastavku je posebna pažnja posvećena glavnim teorijama motivacije. Pri tome, ukazano je na glavne prednosti i nedostatke nekih od najvažnijih teorijskih pristupa motivaciji. Takođe, predstavljen je komparativni prikaz nekih od najviše zastupljenih teorijskih pristupa. Ovaj deo prikazuje i odnos između motivacije i zadovoljstva poslom, tj. posredan uticaj različitih motivacionih faktora koji utiču na performanse zaposlenih u korporativnom okruženju.

Drugi deo rada pod nazivom „Teorije i faktori unutrašnje motivacije“ odnosi se na problematiku teorije i faktora unutrašnje motivacije. U ovom delu predstavljene su sledeće teorije unutrašnje motivacije: tradicionalni model, model ljudskih resursa, model međuljudskih odnosa, kao i integrativni pristup, a zatim je objašnjeno pet ključnih faktora unutrašnje motivacije. U ovom delu istraživanja, pokušao se objasniti odnos autonomije i kontrole, tj. da li zaposlenima dati veći stepen autonomije u radu ili ih više kontrolisati, te kako to utiče na motivaciju i posledično na performanse zaposlenih.

U trećem delu rada pod nazivom „Korporativna kultura i motivacija“, analizirana je korporativna kultura i to: osnovni tipovi korporativne kulture, ključni elementi i povezanost sa motivacijom u organizacionom okruženju.

Četvrti deo rada pod nazivom „Zadovoljstvo poslom“ posvećen je zadovoljstvu poslom kod zaposlenih u savremenom poslovnom i organizacionom okruženju.

Peti deo rada prikazuje rezultate empirijskog istraživanja, kroz analizu uzorka istraživanja i inferencijalnu statistiku.

1. MOTIVACIJA I TEORIJE MOTIVACIJE

Za motivaciju se može reći da je jedna od važnijih i aktuelnijih tema, kako u organizacionoj psihologiji, tako i u savremenim organizacijama. U prilog tome govori i činjenica da organizacije i menadžeri sve više traže odgovor na pitanje: koji su to faktori koji pokreću zaposlene ka većoj motivisanosti za rad ? Stoga, motivacija je posebno važna, jer može uticati na smanjenu ili uvećanu produktivnost u radu zaposlenih.

Kako je koncept motivacije vrlo širok i zanimljiv za studiju, mnogi autori su se bavili različitim teorijama motivacije, pokušavajući, pri tome da približe i objasne ovaj pojam, koji je neosporno važan u organizacionoj psihologiji. Svaka od teorija motivacije je pokušala da pruži svoj doprinos u proučavanju ljudskog ponašanja i da na poseban način objasni kako ljudi ostvaruju svoj lični rast i razvoj u korporativnom okruženju.

1.1. Motivacija – konceptualni okvir

U nauci o organizacijama i organizacionoj psihologiji, postoji više različitih teorijskih pristupa motivaciji, što dovodi do toga da se motivacija najčešće definiše na različite načine. U master radu, analiziraće se neka od najznačajnijih objašnjenja pojma motivacije.

Prema Janićijeviću (2008), motivacija predstavlja proces kojim se ljudsko ponašanje i učinak pokreću, usmeravaju i održavaju ka specifičnom cilju. Ovaj teorijski pristup naglašava da je reč o *procesu*, koji usmerava ponašanje zaposlenih kako bi se realizovao određeni cilj. On navodi da je za razumevanje pojma motivacije i načina na koji ona utiče na performanse zaposlenih, neophodno baviti se dimenzijama motivacije, a one su: *pravac*, *intenzitet* i *postojanost* (Janićijević, 2008, str. 111).

Od posebnog je značaja da zaposleni u organizacijama budu motivisani tako da **pravac** njihove motivacije bude jasno definisan. U suprotnom, njihova motivacija biće produkt pogrešnih potreba. **Intenzitet** motivacije se odnosi na to koliko je zaposleni spreman da uloži vremena i napora kako bi ostvario svoj cilj. Poslednja dimenzija, ali ne i manje važna je **postojanost**. Može se definisati kao balans između prve i druge dimenzije. Onda kada se pravi smer motivacije poklopi sa vremenom koje je zaposleni spreman da uloži u određeni napor, dobija se dimenzija postojanosti. Prema Vilijamsu (Williams, 2010, str. 234-237), osnovni model motivacije zasnovan je na naporu i učinku, zadovoljenju potreba i spoljašnjim i unutrašnjim nagradama.

Dakle, prema ovom autoru, motivacija može predstavljati skupinu nekoliko faktora čijim adekvatnim delovanjem zaposleni dolazi do cilja. Shodno različitim tipovima ličnosti, zaposleni će drugačiji primat davati svojim potrebama. To praktično znači sledeće: ako ste neko ko je motivisan unutrašnjim nagradama, izvesno je da ćete veći napor ulagati u ostvarivanje cilja koji je direktno povezan sa vašim ličnim rastom i razvojem. No, ako ste neko ko primat daje spoljašnjim nagradama, odnosno, motivisani ste time koliko materijalnih dobitaka ostvarujete mesečno kao zaposleni, može se desiti da vaš napor vremenom slabi, jer je održiv samo ukoliko ste materijalno potkrepljeni. To je ona nijansa koja pravi razliku među zaposlenima koji rade na projektima duži vremenski period, i ujedno određuje ko će od njih najduže ostati motivisan do ostvarenja cilja.

Iako motivacija podrazumeva napor, učinak, potrebe i nagrade, ona zavisi i od toga da li se na adekvatan način usmeravaju pomenuti faktori. Ako bi se primetilo da je neko od zaposlenih koji generalno ostvaruje optimalan nivo radnog učinka, ostvario lošiji učinak nego inače u određenom sektoru, jedno od pitanja, i čestih pretpostavki menadžera je da li se zaposleni i dalje oseća motivisanim da obavlja svoj posao? U industrijskoj psihologiji, radni učinak se često predstavlja jednačinom u kojoj je on ekvivalentan motivaciji, sposobnosti i situacionim ograničenjima (Williams, 2010):

$$\text{Radni učinak} = \text{Motivacija} \times \text{Sposobnost} \times \text{Situaciona ograničenja.} \quad (1)$$

Ako se ovaj analitički izraz koristi u definisanju motivacije, onda bi on mogao predstavljati napor, odnosno trud koji zaposleni ulaže da bi obavio svoj posao. Sposobnost se odnosi na nivo znanja i veština koju radnik poseduje, a koji su neophodni za produktivno izvršavanje posla. Najzad, situaciona ograničenja predstavljaju sve one faktore koji se nalaze izvan moći zaposlenog, a odražavaju se na radni učinak, poput resursa.

Neki od najznačajnijih autora u oblasti organizacionog ponašanja, poput Robinsa (Robbins, 2003), motivaciju definiše kao proces u kome zaposleni, na osnovu intenziteta, pravca i upornosti ostvaruju sopstvene ciljeve. Ako bi se ovi pojmovi simplifikovali, to bi praktično značilo da se motivacija odnosi na to koliko je zaposleni spreman da uloži napora kako bi ostvario jasno definisani cilj i pri tome ostao uporan na putu da ga ostvari.

Za sve pomenute koncepte motivacije može se uočiti da postoji nešto oko čega su se usaglasili mnogi autori, a to je da motivacija kao koncept ne bi bio održiv ukoliko ne bi postajao napor koji je zaposleni spreman da uloži, jasno definisan smer kuda idemo i upornost koja je ključna kako bi se ostvario zadati cilj (Mc Shane and Von Glinow, 2007, str. 91).

Od posebnog značaja je objašnjenje na koji način potrebe zaposlenih i njihovo zadovoljenje ili nezadovoljenje utiču na ponašanje zaposlenih u organizacionom okruženju. Prvi koji je ukazao na značaj ljudskih potreba i njihovu hijerarhiju, bio je Abraham Maslov (Abraham Maslow). On je u svom članku pod nazivom *“Teorija ljudske motivacije”*, objavljenom početkom četrdesetih godina dvadesetog veka, definisao najznačajnije ljudske potrebe i njihov uzajamni odnos (Maslow, 1943). Naime, on je pokušao da objasni da između ovih potreba postoji izvesna hijerarhija i naveo da pre nego što realizujemo potrebe viših nivoa, moramo ostvariti potrebe nižeg reda.

Maslov je na početak svoje piramide stavio **fiziološke potrebe**, objašnjavajući da one čine, između ostalog, potrebu za hranom, vodom i zadovoljenjem seksualnog nagona. Ove potrebe su zajedničke svim ljudima, jer kao takve polaze od našeg primarnog instinkta, koji je

prisutan od rođenja (u psihologiji poznat pod terminom ID). Sledeća potreba o kojoj Maslov govori je **sigurnost**. U psihologiji bi dimenziju sigurnosti definisali kao potrebu čoveka da sebe zaštiti od pretećih i opasnih situacija. Ova dimenzija u jednom organizacionom okruženju podrazumeva da je zaposlenom važna sigurnost, koliko u ekonomskom, toliko i u egzistencijalnom smislu (Džamić, 2015).

Kako sociolozi tvrde, ljudi se rađaju kao društvena bića koja teže socijalnom kontaktu i interakciji. Od perioda kada prvi put progovori i ostvari interakciju sa svojim roditeljima ili starateljima, čovek pravi osnovu za interakcije u starijem dobu i dolazi do potrebe da bude okružen drugim ljudima i ostvaruje svoj uticaj na druge. Maslov je to nazvao **društvene potrebe**. U organizaciji to znači da je zaposlenima važno da budu prihvaćeni od strane svojih kolega, nadređenih i uopšte okruženja u kome rade. To razvija osećaj pripadnosti, ili kohezije, koja je jako bitna, jer zaposlene čini uključenim i zadovoljnijim svojim poslom. Kako ljudi teže da budu prihvaćeni od strane društva, tako i zaposleni u organizacijama, teže da budu priznati od strane svog kolektiva i da njihovo zalaganje i rad na poslu budu primećeni.

Ovo je Maslov definisao kao **poštovanje**, koje je neizostavna potreba svakog pojedinca, kako u životu, tako i u radu. U samom vrhu Maslovljeve piramide nalazi se **samoaktuelizacija**. Mnogi psiholozi veruju da je vrhunac psihološkog razvoja ostvarivanje sopstvenih potencijala, tačnije naglašavaju značaj ljudskih vrlina i njihovih snaga koje koriste u različitim oblastima života. To praktično znači da zaposleni u organizaciji, kroz realizaciju sopstvenih potencijala, uspešno pravi prostor da ostvari i realizuje svoje potencijale na poslu. Čitav ovaj koncept vodi poreklo iz humanističke psihologije¹ koja je napravila pomak i prebacila fokus sa patologije čoveka, na njegove vrline i potencijale, koje uz kvalitetno usmeravanje može da ostvari.

Zahvaljujući pozitivnoj psihologiji i danas postoji potreba čoveka i zaposlenih da aktivno rade na sebi i na taj način ostvaruju bolji učinak na radnom mestu. Ono na šta treba obratiti pažnju je da su ove potrebe individualne kod svakog zaposlenog i zavise od tipa ličnosti i vrednosti koje inicijalno poseduje. Može se postaviti pitanje šta je kome veća potreba i da li

¹Začetnici humanističke psihologije Abraham Maslov, Karl Rodžers i Rolo Mej (Abraham Maslow, Carl Rogers, Rollo May) su verovali u pozitivan deo ljudske prirode, naglašavajući sposobnost čoveka da se menja, aktivno utiče na sopstveni rast i razvoj i samostalno donosi odluke, radi unapređivanja kvaliteta života.

je nekim zaposlenima zaista važno da prvo ostvare potrebe nižeg reda, kako bi prešli na više, ili postoje oni kojima je važno da budu prihvaćeni i priznati od strane svoje organizacione grupe, više nego egzistencijalne i ekonomske potrebe. Ovo može značiti da Maslovljeva teorija o hijerarhiji potreba predstavlja važnu osnovu u razumevanju ljudskih potreba i njihovoj definiciji, ali svakako ne može biti jedini okvir na koji se oslanjamo kada se objašnjavaju ljudska priroda i potrebe.

Za razliku od Maslovljevog tradicionalnog pristupa, Alderfer je naveo da postoje tri vrste potreba koje su *jednako važne* (Džamić, 2015, str. 21). To su potrebe ERG modela koje je sveo na tri važne kategorije: **egzistencijalne potrebe**, **potrebe pripadanja** i **povezivanja** i **potrebe razvoja** (Alderfer, C.P., 1972). Egzistencijalne potrebe čine fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću. Potrebe pripadanja se odnose na potrebu za povezivanjem i emotivnim odnosom. Potrebe razvoja se odnose na potrebu čoveku da ostvaruje svoje potencijale i da se razvija. Naime, prema ovom autoru, ljude, pa i one u organizacijama može motivisati više potreba. Za nijansu se udaljio od Maslovljevog pristupa objasnivši da je moguća fluktacija između nivoa, odnosno da ljudi mogu prelaziti sa viših na niže nivoe i obratno.

Drugi autori, poput Loka (Locke, E.A., 1976), su definisali potrebe kao fizičke ili psihološke koje moraju biti zadovoljene kako bi postojao balans. Prema teoriji potreba, kada su ljudske potrebe nezadovoljene, onda stvaraju nezadovoljstvo, tačnije stanje napetosti koje teži da bude razrešeno. Onda kada je potreba zadovoljena, prestaje da motiviše, jer ljudi postaju zadovoljni i izlaze iz stanja napetosti. S druge strane, prema Mekklelandovoj teoriji naučenih potreba (Mc Clelland, 1965, str. 321-333), ljude istinski motiviše potreba da budu prihvaćeni od strane društva, potreba da ostvaruju svoje ciljeve i potreba da aktivno utiču na druge. I zaista, kada se potrebe klasifikuju prema ovim autorima, zaključuje se da su ljudi motivisani na različite načine.

Ono što je pomoglo u razumevanju potreba kao jednog od temelja motivacije, jesu istraživanja koja su pokazala da postoje dve osnovne vrste kategorija u koje se potrebe grupišu. To su: potrebe *nižeg reda* koje se odnose na sigurnost i fiziološke i egzistencijalne zahteve; i potrebe *višeg reda* koje čine odnosi, izazovi, uspeh i moć (Porter et al., 1975). Da bi se u potpunosti objasnio pojam motivacije, neizostavno je spomenuti nagrade, kako spoljašnje tako i unutrašnje, koje oblikuju i utiču na ljudsko ponašanje (Lawler and Porter,

1967, str. 20-28). Spoljašnja nagrada se odnosi na sve ono što je zaposlenima jasno vidljivo i dodeljuju se shodno izvršavanju određenih zadataka, ili ukoliko se ponašaju shodno pravilima organizacije u kojoj rade.

Prema ovim autorima, spoljašnje nagrade su neophodna spona u organizacijama, kako bi njihovi zaposleni ispoljavali četiri važna oblika ponašanja: redovan dolazak na posao, pridruženost organizaciji, dobro obavljanje posla i kao produkt svega toga lojalnost, odnosno ostanak u organizaciji. S druge strane, unutrašnje nagrade odnose se na doživljaj pripadanja organizaciji, lični rast i razvoj, razvijaju osećaj odgovornosti i stvaraju doživljaj sopstvene vrednosti, pri čemu zaposleni stižu osećaj da aktivno doprinose svojoj organizaciji i zadovoljniji su svojim poslom. Prema Vilijamsu, unutrašnje nagrade proizilaze iz obavljanja određenog zadatka. Da bi takve nagrade imale smisla, važno je zaposlenima davati zadatke u kojima se od njih očekuju da izađu iz svoje sigurne zone² i preuzmu veću odgovornost.

1.2. Teorije motivacije

Teorije motivacije se mogu podeliti u dve bazične grupe, pri čemu prva grupa teorija motivacije pokušava da pruži odgovor na pitanje *zašto* se zaposleni ponašaju na izvestan način na radnom mestu i to su tzv. “zašto teorije”, odnosno **teorije sadržaja**. Dok se druga grupu teorija definiše kao one koje žele da odgovore na pitanje *kako* zaposleni biraju koje će ponašanje biti dominantno, shodno različitim situacijama i na koji način donose te odluke, tzv. **teorije očekivanja** (Vujić, 2008).

U tekstu koji sledi, objasniće se sledeće teorije motivacije: Herbergova teorija, teorija jednakosti, teorija ciljeva, teorija očekivanja i savremene teorije motivacije.

1.2.1. Herbergova teorija dva faktora

Pored Maslovljevog pristupa koji predstavlja osnovu za proučavanje ljudskih potreba i koji se i danas koristi u posmatranju korporativnog okruženja, izdvaja se još jedan pristup, tačnije

² eng. comfort-zone.

teorija koja se motivacijom na radnom mestu bavila iz ugla dva kontinuuma: zadovoljstva i nezadovoljstva. Herzberg je verovao da je veći broj ljudi motivisan unutrašnjim faktorima, pre nego spoljašnjim, poput novca ili drugih materijalnih dobitaka (Herzberg, 1966).

Prema ovom autoru, postoje dve grupe faktora koji mogu dovesti do nezadovoljstva ili zadovoljstva na radnom mestu. Postignuće, priznanje od strane ostalih kolega, posao sam po sebi, odgovornost i želja za napredovanjem jesu osnovni faktori, tačnije *motivatori* koji vode do povećanja i održavanja zadovoljstva zaposlenog. On je spoljašne, odnosno tzv. *higijenske* faktore svrstao u grupu onih koje kontrolišu vodeći ljudi i menadžeri. Ovi faktori se odnose na uslove posla, zaradu, odnose sa kolektivom. Kada ovakvi uslovi nisu ispunjeni ili obezbeđeni, kod zaposlenih se javlja diskomfor i doživljaj nezadovoljstva.

Stoga, važan preduslov za aktiviranje motivacionih faktora jeste održavanje higijenskih, odnosno spoljašnjih faktora.

1.2.2. Teorija jednakosti

Kada bi se tražilo od zaposlenih da ukratko objasne šta za njih predstavlja jednakost, većina bi odgovorila da to podrazumeva jednaka prava i pravedno postupanje prema zaposlenima. Na osnovu ovakvog jednog shvatanja, teorija jednakosti je bolje poznata kao teorija pravičnosti (Williams, 2010). Nastala je kao produkt upoređivanja zaposlenih sa ostalim kolegama na poslu. Ukoliko zaposleni percipira da je dobio pravedno u odnosu na ostale kolege, shodno sopstvenom zalaganju i trudu, onda njegova motivacija i zadovoljstvo poslom rastu. Ovo je upravo jedan od tri moguća ishoda upoređivanja sa drugim zaposlenima, a zove se **pravednost** (Džamić, 2015).

Kada zaposleni opaža da je dobio mnogo više u odnosu na njegove kolege, a svestan je da je manje napora uložio da bi ostvario određeni cilj, onda se to zove **preplaćenost**. Poslednji ishod, **potplaćenost** se dešava ukoliko zaposleni stiče utisak da je mnogo napora i truda uložio u obavljanje određenog zadatka, a da je ipak dobio manju nagradu u odnosu na svoje kolege. Ovo može uticati na smanjenje motivacije i privremeni pad samoeфикаsnosti. Teorija

jednakosti može biti jedan od načina motivisanja zaposlenih i to onda kada se uklone sve nepravednosti koje ugrožavaju zaposlene, njihovu produktivnost i lični rast i razvoj na poslu.

Pravednost u organizacijama može biti komutativna ukoliko je svaki zaposleni u organizaciji jednako tretiran i ima ista prava kao i ostali. S druge strane, pravednost može biti distributivna i odnosi se na to koliko je raspodela nagrada u organizaciji pravedna i dodeljuje se shodno trudu i zalaganju zaposlenog. Važno je napomenuti da je pravednost subjektivna i često zavisi od percepcije zaposlenog, i utoliko je teže očekivati da će raspodela nagrada biti uvek jednako “poštena”. Čak i kada nagrađujemo zaposlene, važno je informisati ih za šta su nagrađeni.

1.2.3. Teorija ciljeva

Često se dešava da zaposleni, iako dovoljno motivisani, ne ostvaruju zadate ciljeve. Ovo se dešava kada ne postoji jasno definisani cilj i sredstva koja se koriste kako bi isti taj cilj zaposleni ostvarili. Jasno postavljen cilj je preduslov za ostvarivanje dobrog rezultata na poslu. Kako Robins tvrdi, zaposleni će učinkovitije obavljati svoj posao ukoliko imaju sposobnost da konkretizuju ono što žele da postignu (Robbins, 2003).

Konkretizacija teorije ciljeva uključuje četiri komponente: **jasnost ciljeva**, **složenost ciljeva**, **prihvatanje ciljeva** i **povratne informacije o učinku** (Locke, E.A., Latham, G.P., 1984). Dakle, teorija ciljeva govori o sposobnosti da se ciljevi jasno definišu, tako da ne budu ni previše laki, ni previše teški, već da podstiču na izazov i zalaganje od strane zaposlenog. Neizostavni deo ove teorije jeste pružanje povratne informacije zaposlenom o njegovom učinku. Ukoliko se daju dosledne i kvalitetne informacije, koje zaposlene podstiču na dalji rad i jačaju njihovu motivaciju, onda se dobijaju motivisani radnici koji će znati da odgovore na razne izazove u budućnosti.

Ciljevi predstavljaju jedan od važnih elemenata motivacije zaposlenih. Jasno postavljen, dostižan i realan cilj, motiviše zaposlene, a isto tako nejasno postavljeni ciljevi, oni koje nije moguće dostići ili oni koji su potpuno nerealno i neadekvatno postavljeni predstavljaju faktor

demotivacije zaposlenih. Zato bi se moglo reći da je za cilj važno da bude pažljivo definisan i da nema elemente apsolutnosti, tj. da nije reč o apsolutnim ciljevima.

1.2.4. Teorija očekivanja

Kao što sam naziv implicira, u organizacionom okruženju zaposleni imaju određena očekivanja da će za svoje ponašanje biti adekvatno nagrađeni. Osnovni model očekivanja se sastoji iz tri važna elementa koja su međusobno povezana (Vroom, 1964). Procena zaposlenog da postoji veza između performanse i nagrade, povećava njegovo angažovanje, jer veruje da će bolji radni učinak dovesti do većih nagrada. Upravo se odnos između radnog učinka i odgovarajuće nagrade zove **instrumentalnost**.

Zaposleni može imati različite odnose prema nagradi, što je je Vrum nazvao **valencom**. Za razliku od instrumentalnosti, ovaj element teorije očekivanje može biti pozitivan ili negativan. Primera radi, ukoliko zaposleni ima veliko očekivanje da će za svoj rad dobiti odgovarajuću nagradu, valenca je pozitivna. Opažani odnos između uloženog napora i radnog učinka predstavlja treći element ove teorije - **očekivanje**. Ukoliko zaposleni veruju da će njihovo zalaganje biti prepoznato i podstaći na bolji radni učinak, više se trude i duže ostaju motivisani.

Vrum je verovao da se motivacija može predstaviti sledećim analitičkim izrazom:

$$\text{Motivacija} = \text{Valenca} \times \text{Očekivanje} \times \text{Instrumentalnost.} \quad (2)$$

1.2.5. Savremene teorije motivacije

Počevši od Sigmunda Frojda (Sigmund Freud) koji je tvrdio da se ljudi u svojoj biti ponašaju kao životinje, vođeni porivom, odnosno nagonom, do Maslovljeve hijerarhije potreba, organizaciona psihologija je prešla dug put i napredovala u daljem proučavanju pojma motivacije. Dva važna autora iz Harvardske poslovne škole (Lawrence, P.R., Nohria, N.) proširila su razne tradicionalne pristupe motivaciji i razvila teoriju koja se bazirala na

pretpostavci da na ponašanje čoveka utiče nekoliko različitih motiva, odnosno kako su oni nazvali, četiri osnovna poriva.

Kako ovi autori tvrde, da bi ova teorija imala uspeha u organizaciji, važno je da postoji takva organizaciona kultura koja podstiče lični napredak i prepoznaje doprinos svakog zaposlenog. **Poriv za sticanjem** se između ostalog odnosi i na izvestan prestiž i status koji zaposleni ostvaruje tokom svog radnog veka. Može se reći da je ova potreba srodna potrebi da se bude prihvaćen od strane drugih ljudi i da ostvaruje uticaj na njih. **Poriv za povezivanjem** je direktno povezan sa potrebom čoveka da stvara i održava odnose sa ostalim ljudima, odnosno zaposlenima.

U organizacionom okruženja povezivanje čini zaposlene bliskim i spremnim na saradnju u svojoj radnoj grupi. Na ovaj način se pravi prijatna radna atmosfera u kojoj zaposleni aktivno razvijaju osećaj lojalnosti prema organizaciji i svojim kolegama. Posao menadžera jeste da prave društvene prilike u kojima postoji mogućnost za pozitivnu interakciju i razvoj zaposlenih. Jedan od poznatijih ego psihologa Erik Erikson je tvrdio da se čovek razvija čitavog života i da, iako neke mentalne funkcije čoveka vremenom stare i menjaju svoj oblik, postoji jedna potreba koja zauvek ostaje prisutna u ljudskoj prirodi, a to je potreba za sticanjem novih znanja i radoznalost (Erikson, E., 1950).

Upravo ovako se može opisati sledeći poriv o kome su govorili Lorens i Noria, a to je **poriv za učenjem**. U organizacionom kontekstu, zaposlenima je važno da imaju doživljaj sopstvenog razvoja i da budu zadovoljni napredovanjem u svom radnom okruženju. Zato je neophodno obezbediti im uslove u kojima mogu da odgovaraju na izazove i istovremeno uče različite načina kako da se snalaze u takvim situacijama. Međutim, šta ukoliko zaposleni nema mogućnost za napredovanjem i usavršavanjem? U tim situacijama zaposleni može gubiti motivaciju za rad, a njegova produktivnost, kao rezultat pomenutih uslova, može sve više opadati. Zato je važno, pre svega, praviti dobre strategije od strane menadžmenta kako bi se stvorili uslovi rada koji podržavaju lični rast i razvoj zaposlenog.

Kada se zaposleni oseća kao deo tima, ukoliko dođe do pretnji po njega, ili organizaciju, aktiviraće se **poriv za odbranom**. I ovo se najčešće javlja kod zaposlenih koji osećaju jaku koheziju i pripadnost svom radnom okruženju.

2. TEORIJE I FAKTORI UNUTRAŠNJE MOTIVACIJE

Ukoliko bismo za menadžment ljudskih resursa rekli da je odgovaran za bavljenje prirodom motivacije i njenim uticajem na rad zaposlenih, kao i za ulaganje napora u stvaranje jednakih šansi i podsticajne sredine za sve zaposlene, to znači da je unutrašnja motivacija izuzetno važna za razumevanje ljudske prirode na radnom mestu. Jedno od glavnih polazišta u proučavanju unutrašnjih i spoljašnjih faktora motivacije jeste teorija *samodeterminacije*, kojom je objašnjeno da ukoliko predugo motivišemo zaposlene isključivo spoljašnjim nagradama, njihova unutrašnja motivacija će vremenom oslabiti. Isto se dešava ukoliko zaposleni nije dovoljno potkrepljen spoljašnjim nagradama, jer u tom slučaju, unutrašnja motivacija slabi i ne može biti jedini i dovoljan pokretač (Deci & Ryan, 1985).

Unutrašnja, odnosno intrinzička motivacija se najbolje definiše kao osećaj ličnog zadovoljstva, koji proističe iz obavljanja određenog posla, samo i isključivo u cilju sopstvenog napretka i razvoja. Nasuprot tome spoljašnja (ekstrinzička) motivacija predstavlja tendenciju da se rad obavlja isključivo zbog nagrade koja sledi i to uglavnom nagrade u vidu novca, odnosno materijalnih dobitaka. Pregledom literature može se zaključiti da oba faktora motivacije imaju važnu ulogu u razumevanju ponašanja zaposlenih na poslu i da se, zahvaljujući ovim faktorima, uvažavaju i individualne karakteristike svakog zaposlenog.

U ovom radu poseban značaj se daje unutrašnjoj motivaciji, jer je oduvek predstavljala važan faktor u ponašanju ljudi, od samog detinjstva, prve socijalizacije, a može se reći da svakako predstavlja jedan od razloga zašto smo radoznali. Bihejvioristi se sa ovim možda ne bi složili, tvrdeći da je u mnogim eksperimentima, posebno onim u kojima je Barus Skinner (Burrhus Skinner) proučavao efekte operantnog uslovljavanja, pokazano da su izvesna ponašanja motivisana nagradom koja dolazi nakon toga. Međutim, kako se i samom bihejviorizmu zameralo na preteranoj simplifikaciji ljudskog ponašanja, unutrašnji faktori su ipak našli svoj doprinos u proučavanju faktora motivacije. Ono što je važno napomenuti je da su koncepti unutrašnje i spoljašnje motivacije usko povezani, te da će se, kao takvi, zajedno proučavati.

2.1. Teorije unutrašnje motivacije

Neki od najpoznatijih pristupa motivisanju jesu *iskustvene teorije* odnosno tzv. *X i Y* teorije koje su se bavile prilagođavanjem sredine potrebama zaposlenih, kao i time koliko je važno da menadžeri budu oni koji će stvarati kreativne prilike za zaposlene kako bi razvijali svoje potencijale (McGregor, 1960). Kako bi se bolje razumela unutrašnja motivacija i njen efekat na performanse zaposlenih, izdvojena su tri važna modela: **tradicionalni model**, **model međuljudskih odnosa** i **model ljudskih resursa** (Boljanović, Pavić, 2011).

2.1.1. Tradicionalni model

Ovaj model je zasnovan na pretpostavci da ljudi rade kako bi ostvarili ono što žele i zadovoljili svoje osnovne ljudske potrebe. Akcenat se ne stavlja na komponentu ličnog rasta i razvoja zaposlenog u okviru radnog okruženja, već na važnost materijalne zarade. Ukoliko menadžeri rukovođenje zaposlenima baziraju na ovim pretpostavkama, može se očekivati jedan rigidan način sprovođenja posla, kontrola zaposlenih od strane rukovodilaca i menadžmenta, a sam posao se svodi na jednostavno i koncizno obavljanje zadataka. Pogrešno je očekivati da će ovakav stil rukovođenja odgovarati svim zaposlenima, posebno jer se malo pažnje poklanja unutrašnjim faktorima motivacije, pri tom naglašavajući da ljudi vrede onoliko koliko materijalno doprinesu kompaniji.

2.1.2. Model međuljudskih odnosa

Na osnovu ovog modela vrši se pretpostavka da ljudi najbolje funkcionišu ukoliko se osećaju važnim i prihvaćenim od strane kolektiva. Težnje zaposlenih su usmerene ka održavanju socijalnih odnosa sa svojom grupom ili organizacijom. Rukovođenje ljudskim sposobnostima na osnovu ovih pretpostavki se vrši tako da menadžeri obezbede sredinu u kojoj će se svaki zaposleni osećati dovoljno priznatim i prihvaćenim.

Takođe, trebalo bi da pokažu inicijativu da su voljni da saslušaju njihove ciljeve, želje i motive, te da ih pokušaju usaglasiti sa korporativnim okruženjem. Za menadžere je vrlo važno da pruže adekvatnu povratnu informaciju, koja će pozitivno uticati na rad zaposlenog i u izvesnoj meri ga poboljšati.

2.1.3. Model ljudskih resursa

Pokušavajući da objasni značaj kreiranja korporativnog okruženja koje pruža jednake šanse za sve, ovaj model je zasnovan na pretpostavkama da većina ljudi istinski voli da radi i da se definiše kroz svoj posao. Takođe, većina zaposlenih želi i može da obavlja poslove u kojima se od njih očekuje izvesna inicijativa kako bi njihovi potencijali došli do izražaja. I ne samo da žele inicijativu, već im je i važno da obavljaju kreativne i odgovorne poslove koji ponekad zahtevaju promenu svog uobičajenog načina rada i obavljanje posla drugačije nego što bi to ranije učinili.

Akcent je na korišćenju svih raspoloživih resursa kojim bi se ostvario napredak zaposlenih. Ukoliko kompanija zastupa ovakav model, važno je da njeni menadžeri podstiču na kreiranje sredine u kojoj svi zaposleni imaju jednake šanse u ostvarivanju svojih ciljeva, shodno individualnim veštinama.

Svaki od navedenih modela može biti koristan shodno različitim okolnostima i uslovima koje vladaju u kompaniji. Da bi modeli bili uspešni i efektivni, važno je da menadžeri dobro procene situaciju i odrede koji od spomenutih modela može biti jedinstvena formula uspeha za organizaciju. Na osnovu objašnjenih teorija motivacije može se zaključiti da ne postoji univerzalan pristup motivisanju, već da različite pristupe koristimo u zavisnosti od potreba koje vladaju u kompaniji i njenih zaposlenih. Na osnovu ovakvog shvatanja motivacije nastala je potreba za daljim razvijanjem i proučavanjem pristupa koji bi ponudili novu perspektivu i možda odgovorili na pitanje: *“Da li je moguće ispuniti potrebe svih zaposlenih i obezbediti svima jednake šanse za uspeh?”*

2.1.4. Integrativni pristup

Ovaj pristup je pokušao da objedini nekoliko različitih zadataka koje je neophodno obavljati u okviru menadžmenta, kako bi rezultati tih zadataka bili merljivi i vidljivi. Pristup objašnjava da je od velike važnosti način na koji se kreiraju zadaci koje će zaposleni obavljati, uzimajući u obzir njihove individualne karakteristike i lične doprinose svakom od zadataka. Ovim pristupom je stavljen akcenat na ravnomernu upotrebu kako unutrašnjih tako i spoljašnjih podsticaja, pri čemu je važno nagrađivati zaposlene shodno njihovom očekivanom ponašanju, a nasuprot tome, koristiti kazne onda kada njihovo ponašanje odstupa od prihvatljivog.

Ukoliko se nagrade ili kazne dodeljuju bez odgovarajuće povratne informacije, zaposleni neće imati realan uvid u svoje ponašanje. To praktično znači da nagrade i kazne imaju smisla samo ako postoji pravovremeno informisanje i kvalitetan osvrt na ono što je zaposleni do tog trenutka obavio na svom radnom mestu.

Kao i sama motivacija, tako i ovaj pristup podrazumeva mnoštvo različitih faktora koji oblikuju kako će zaposleni obavljati svoj posao i koliko će biti zadovoljni istim. Dakle, za menadžere je važno da stalno preispituju svoje odluke i da se bave uticajem koji ostvaruju na zaposlene, što znači da bi trebalo voditi računa o individualnim karakteristikama svakog zaposlenog, njegovim potrebama i jednakim prilikama za sve.

Prema Loleru (Lawler, 1973) ovo podrazumeva *individualizaciju organizacije*, u kojoj bi bilo važno obratiti pažnju pojedinačno na zaposlene, a zadatak rukovodilaca bi bio da obezbede motivacione pakete specifične za svakog zaposlenog (Vujić, op.cit.). Iako je ovo u praksi teško održivo, ipak može predstavljati ideal kome se teži u korporativnom okruženju, a integrativni pristup uspeva da uzme u obzir različite činioce koji utiču na produktivnost zaposlenih.

2.2. Faktori unutrašnje motivacije

Autori Bob Nelson i Piter Ekonomi (Bob Nelson, Peter Economy) su sprovedi istraživanje u kome su se bavili najvažnijim faktorima unutrašnje motivacije prema mišljenju zaposlenih.

2.2.1. Prilika za učenjem i adekvatan izbor zaduženja

Od neizmernog je značaja dati zaposlenima šansu da proširuju svoja znanja i jačaju kompetencije koje su neophodne za posao kojim se bave, kako bi povećali svoju vrednost, ne samo na trenutnom poslu, već i na samom tržištu rada. Šanse da jačaju svoje kompetencije i aktivno koriste svoje sposobnosti na radnom mestu proizvode pozitivan motivacioni efekat na njihovu produktivnost (Nelson, B., Economy, P., 2003, str. 70-71). Zvuči jednostavno, ali, kada je reč o izboru zaduženja, ponekad je dovoljno da se zaposlenima pruži mogućnost da sami kreiraju svoje radne zadatke. Na ovaj način, zaposleni stvaraju autonomiju na radnom mestu i stiču osećaj odgovornosti za zadatke, jer imaju šansu da ih sami delegiraju, prema načinu koji najbolje funkcioniše za njih.

2.2.2. Fleksibilno radno vreme i slobodno vreme

Ono što je važno imati na umu je da su zaposleni pre svega ljudi, sa svojim personalnim životom i obavezama koje postoje nezavisno od organizacionog konteksta. Menadžeri se bave procenom učinka zaposlenih na radnom mestu, ali često taj učinak zavisi od njihovih privatnih potreba.

Fleksibilno radno vreme bi trebalo omogućiti kad god ima prostora za tako nešto, jer zaposleni imaju na umu da njihova organizacija brine i za njihov lični prosperitet, a ne samo za onaj u okviru kompanije. Kao što su i naglasili Nelson i Ekonomi, ako postoji način da se radno vreme uklopi u obaveze koje zaposleni imaju van organizacije, biće motivisaniji na rad i više će se truditi da posao koji im je zadat obave na vreme (Nelson, B., Economy, P., 2003, str. 70-71).

2.2.3. Pohvala (usmena, pismena, ili javna)

Koliko god ovakav vid nagrađivanja delovao jednostavno, on može imati vrlo delotvorne efekte na produktivnost zaposlenih. Naime, ukoliko se primeti da je zaposleni dobro uradio svoj posao, važno je dati mu odgovarajući vid priznanja, bilo to usmeno ili pismeno (Nelson, B., Economy, P., 2003, str. 70-71). Ne samo da će menadžer time pokazati da vrednuje njegov rad i da je zadovoljan, već će to direktno uticati na buduće uspehe zaposlenog, jer će imati veću motivaciju da se trudi na narednim zadacima. Pohvale, ukoliko su jasno izrečene, povodom zadatka koji je zaposleni dobro uradio, mogu biti jedan od boljih načina kojim se učvršćuje pozitivno ponašanje.

2.2.4. Veća samostalnost i ovlašćenja u poslu

Kada je reč o samostalnosti, postoji stav da je zaposlenima važno da postepeno dobijaju sve veću nezavisnost u obavljanju određenog posla, bilo da je reč o grupnom ili individualnom projektu. Mogućnost odlučivanja vodi ka većoj odgovornosti, a upravo to vodi ka stvaranju samoeфикаsnosti (Nelson, B., Economy, P., 2003, str. 70-71).

Veća odgovornost i ovlašćenja mogu da budu već dovoljna nagrada za zaposlene, jer im se šalje poruka da menadžer ima poverenja u njihove sposobnosti i predanost zadatku. Međutim, važno je davati ih onim zaposlenima koji ostvaruju najbolji radni učinak, a ne zaposlenima koji su isključivo na višim pozicijama, kako bi dimenzija pravednosti bila zadovoljena.

2.2.5. Vreme provedeno s rukovodiocem

Najvažniji zadatak za buduće menadžere je da se bave zaposlenima i uvek pronalaze vreme za njih, jer zaposleni predstavljaju najvažniji resurs u organizaciji. Istraživanje koje su sprovedeli Nelson i Ekonomi je pokazalo da razgovor sa menadžerima, zaposlenima može predstavljati ogroman vid nagrade, jer im prvenstveno pruža podsticaj za rad, a i sama povratna informacija da se svako od zaposlenih uvažava, može proizvesti pozitivan efekat na

njihov učinak (Nelson, B., Economy, P., 2003, str. 70-71). Zaposlenima bi trebalo pružiti šansu da govore o svojim stavovima, strahovima i praktičnim idejama koje mogu biti od koristi i za produktivnost same organizacije. Dakle, važno je osluškivati potrebe zaposlenih i neprestano ih uvažavati.

2.3. Autonomija nasuprot kontroli

Nakon istraživanja Decija (Deci, 1971), u kome je pronašao relevantne dokaze da spoljašnje nagrade mogu značajno smanjiti uticaj unutrašnje motivacije, postavilo se značajno pitanje, a to je: na koji način treba motivisati zaposlene i šta je ono što organizacija i menadžeri mogu ponuditi kako bi performanse zaposlenih bile bolje? Spomenuto istraživanje Decija je pokazalo da zaposleni kroz faktore unutrašnje motivacije stiču autonomiju na radnom mestu, imaju veću nezavisnost u rešavanju zadataka, što rezultira razvijanjem odgovornosti. Nasuprot tome, Deci smatra da spoljašnje nagrade mogu dovesti do toga da se zaposleni osećaju previše kontrolisano od strane svojih nadređenih, a to može uzrokovati pad motivacije kao i njihove produktivnosti.

Značaj autonomije je bitan ne samo za zaposlene, već može predstavljati važan motivacioni faktor u ponašanju ljudi. Iz ovog razloga, Grolnik, Deci i Rajan (Grolnick, Deci, Ryan, 1997) su sprovedeli istraživanje između roditelja i dece, te njihovih podražavajućih stilova roditeljstva. U okviru sprovedenog istraživanja dokazano je da su deca, koje su roditelji podržavali da budu nezavisna i preuzimaju odgovornost za svoje zadatke, pokazala veću želju da istražuju, uče i nadograđuju svoje znanje, dok su deca roditelja sa kontrolišućim stilom, očekivano, pokazala potpuno suprotne rezultate. Na osnovu mnogih sprovedenih istraživanja, može se, zaista, uvideti značaj unutrašnje motivacije, kao i njenih efekata.

Ono na šta treba obratiti pažnju jeste da će se efekti unutrašnje motivacije ostvariti ukoliko je i nagrada intrinzične prirode i kao takva značajna za pojedinca. Još na samom početku rada, obrađene su različite teorije motivacije. Jedna od njih je bila i *teorija očekivanja*, prema kojoj se veruje da ukoliko zaposlene tretirate onakvim kakvi verujete da mogu da postanu, oni će i sami vremenom početi da ispoljavaju željeno ponašanje. Ono što se javlja kao česta zablude u

ovom poslu je ta da je za kvalitetno motivisanje zaposlenih potrebno uložiti mnogo novca, naročito u tim bildinge (team building), čiji cilj i jeste okupljanje radnika i jačanje međusobne kohezivnosti. Međutim, postoje izvesni primeri koji tvrde suprotno.

Jedan od primera koje Nelson navodi u svojoj knjizi je Elsi Tamaho (Elsie Tamayo), jedna od menadžerki koja je imala za zadatak da motiviše grupu radnika koji su se vrlo malo identifikovali sa svojom organizacijom i čiji su radni učinak i motivacija oslabili. Tamaho se susrela sa 13 radnika koji su sa njom podelili nezadovoljstvo koje su osećali prema svom radu u organizaciji. Način na koji je uspela da povрати bolju radnu atmosferu među ovim radnicima, objašnjen je u nastavku.

Kako bi napravila dobru bazu za motivisanje ovih zaposlenih, uvela je mesec nagrada i priznanja kada bi svako od njih imao mogućnost da jednom mesečno pola svog dana iskoristi na obilaske lokalnih muzeja ili zooloških vrtova. Zaposleni bi sami plaćali svoje izlete, čime je uspela da organizaciju oslobodi dodatnih troškova. Takođe, sa svakim pojedinačno bi obavljala razgovore i pratila efekte svog motivacionog plana.

Dakle, za ovakve motivacione programe najčešće nisu potrebna ogromna materijalna sredstva, ali svakako predstavljaju kreativnost i inovaciju, pri čemu zaposleni treba da budu upitani šta je to što oni žele. Cilj ovog rada nije da se opovrgne značaj novca u motivisanju zaposlenih. Upravo suprotno, faktori spoljašnje motivacije i njihovo zadovoljavanje jesu osnov od koga se polazi kada se žele saznati psihološki faktori motivacije. Takođe, važno je imati na umu, da ukoliko se spoljašnje nagrade koriste na pogrešan način one mogu proizvesti negativan efekat i demotivisati zaposlene.

Jedno od istraživanja koje ide u prilog ovom shvatanju jeste istraživanje Čoa i Perija (Yoon Jik Cho, James Perry, 2012) u kome su spomenuti autori pokazali da ukoliko zaposleni imaju malo interesovanja za spoljašnje nagrade, poput novca, njihova unutrašnja motivacija raste i ima pozitivan efekat na njihove radne performanse.

Nasuprot tome, kada su zaposleni fokusirani na eksterne faktore motivacije, efekti spoljašnje motivacije slabe ili potpuno nestaju. Međutim, to na šta će zaposleni biti više fokusiran svakako zavisi i od njegovih ličnih karakteristika, interesovanja i sposobnosti kojima raspolaže u datom trenutku i to je ono na šta treba obratiti pažnju. Zbog toga je jedan od glavnih izazova menadžera uvažavanje individualnih razlika među zaposlenima i kreiranje specifičnih motivacionih programa, te praćenje i evaluiranje njihovih efekata na radni učinak zaposlenih.

U okviru ovog istraživanja, spomenuto je koliko je važno da zaposleni i organizacija dele isti sistem vrednosti, uverenja i ponašanja kako bi postojala adekvatna radna atmosfera i povoljni uslovi za motivisanje zaposlenih. Ukoliko postoji poštovanje i međusobno poverenje između radnika i organizacije, jasno je da takva organizacija ima velike šanse za uspešno poslovanje. Prema Milenković Nikolić i njenom istraživanju sprovedenom u Srbiji u aprilu 2013. godine, utvrđeno je koji su to motivacioni faktori koji imaju uticaj na veću produktivnost zaposlenih u našoj zemlji.

Faktori koji su se izdvojili su: poštovanje i priznanje od strane kolektiva za dobro obavljen posao i uloženi trud, kvalitetan odnos sa pretpostavljenima, unutrašnji osećaj uspešnosti koji rad sa sobom nosi, rad sa ljudima koji međusobno ostvaruju dobru saradnju na poslu kao i prijateljska atmosfera, vidljiva briga organizacije za zaposlene, kao i odsustvo konflikta u okviru same organizacije (Milenković Nikolić, 2014).

3. KORPORATIVNA KULTURA I MOTIVACIJA

Kako se u ovom radu obrađuje problematika motivacije zaposlenih i faktori koji utiču na bolju ili lošiju produktivnost u organizacionom okruženju, neophodno je spomenuti korporativnu kulturu koja predstavlja osnovu svake organizacije i jedan od najčešćih substantivnih faktora uspešnosti kompanije.

Uzimajući u obzir da različiti narodi poseduju različite nacionalne kulture, jasno je da u svakom organizacionom okruženju postoji kultura koja oblikuje način na koji određena organizacija posluje, stvara i održava socijalne odnose među zaposlenima i predstavlja sva ona obeležja koja jednu organizaciju čine drugačijom od druge. Brojni autori su se bavili definicijama korporativne kulture i njenim značajem za uspešno poslovanje. Jedan od savremenijih je Hofsted koji je korporativnu kulturu predstavio kao sposobnost ljudskog uma da se kolektivno programira tako da se članovi jedne kategorije razlikuju od članova druge (Hofstede, 1984). To bi značilo da, kultura, kao takva, sa sobom nosi niz određenih vrednosti koje pomažu zaposlenima da se identifikuju i formiraju kolektivna iskustva koja njihovu kompaniju čine jedinstvenom.

Ako bi se korporativna kultura definisala kao skup pisanih i nepisanih pravila koja važe u jednoj organizaciji, to bi značilo da postoji izvestan sistem normi koje pomažu njenim zaposlenima da se brže socijalizuju i razvijaju. Na sličan način je i O Rajli definisao pojam korporativne kulture, objasnivši da je ona zasnovana na određenim normama, koje ukazuju na to šta je prihvatljivo u organizaciji, kao i šta nije (O Reilly, 1989). To znači da norme ukazuju na izvestan sistem vrednosti u organizaciji koje se odražavaju na njene zaposlene i u većoj meri oblikuju njihovo ponašanje. Prema Šajnu, organizaciona kultura predstavlja skup pretpostavki i verovanja koja dele njeni zaposleni (Shein, 1997). Šajn je verovao da kultura, zajedno sa svojim setom vrednosti i normi, nije jasno vidljiva na površini i da, najčešće, predstavlja način na koji organizacija percipira okolinu i sebe.

3.1. Vrste korporativne kulture

Kao što ne postoje dva identična pojedinca, sa istim karakteristikama i osobinama ličnosti, tako ne postoje ni dve identične korporativne kulture, sa istim vrednostima i normama. To je ono što pravi ogromnu razliku u organizacionom okruženju i zato i danas proučavamo različite tipove korporativnih kultura i njihovu ulogu u smanjenoj ili povećanoj produktivnosti zaposlenih. Da bismo bolje razumeli kako korporativna kultura oblikuje i utiče na uspešnost poslovanja jedne organizacije, važno je navesti osnovnu klasifikaciju korporativnih kultura. Prema Čarlsu Hendiju postoje 4 glavna tipa kulture, pri čemu je svaku objasnio na slikovit način, koristeći razne simbole i grčku mitologiju u cilju adekvatnijeg pojašnjenja (Handy, C., 1985).

Prema grčkoj mitologiji, Zevs je bio vrhovni Bog nad grčkim narodom i simbol ogromne moći. Hendi je upravo ovog grčkog boga koristio kao metaforu kojom je opisao način na koji funkcioniše **kultura moći** i objasnio da se ovaj tip kulture zasniva na pretpostavci da će organizacija biti uspešna samo u rukama jakog i pouzdanog lidera (Handy, C., 1985). Robins je verovao da biti vođa podrazumeva mogućnost da se utiče na članove grupe kako bi se ostvarili ciljevi u organizaciji (Robbins, 2003). Ukoliko uzmemo za primer svetski poznate uspešne korporacije poput *Apple-a* i *Microsoft-a*, onda svakako Hendijeva pretpostavka ima smisla.

Ove korporacije imaju jake, harizmatične lidere koji su svoje kompanije uzdigli na visok nivo funkcionisanja i produktivnosti. Ukoliko nekog od zaposlenih u pomenutim kompanijama pitate čime se bave, odgovoriće vam da rade za *Apple*, ili da rade za *Microsoft*. Ređe će se dešavati da navedu tačno zvanje svog zanimanja, ili opišu radnu poziciju. Ovi zaposleni se definišu kroz svoje organizacije i lidere koji se nalazi na čelu.

Mnogi autori kulturu moći opisuju kao onu u kojoj vlada potpuni autoritarizam, baš zbog toga što se jedan čovek pita za sve (Petković, Janićijević, Bogićević, 2002). Ako se jedan čovek zaista pita za sve, to onda znači da odgovornost za uspeh ili neuspeh firme, zavisi isključivo od toga koliko je lider efikasan i brz u rešavanju različitih problema i na koji način

se prilagođava promena u korporativnom okruženju. U kompanijama u kojima vlada ovaj tip kulture, odluke se donose brzo i efikasno i praktično jedna osoba se stara da te odluke ne utiču na smanjenje produktivnosti organizacije. Ovo jeste prednost, jer je zahvaljujući globalizaciji, svet napredovao neverovatnom brzinom, došlo je do pojave velikih naučnih otkrića, a danas se, bar u jednom poslovnom okruženju, cene brzina i preciznost. Međutim, postavlja se pitanje: *“Da li neko može da radi sve i uz to bude kvalitetan i objektivan vođa?”* Teško, jer u kulturi moći nema delegiranja odgovornosti, već je lider taj koji kontroliše resurse i u izvesnoj meri svoje zaposlene. Pravi je izazov raditi u ovakvom okruženju, ako ste neko ko je temeljan i veruje da je važno deliti odgovornost među kolegama.

Nakon simbola moći, koja je najbolje opisana karakteristikama koje je prema grčkoj mitologiji posedovao Zevs, tako je jedan od simbola pravičnosti i mudrosti bila boginja Atina, za koju se veruje da je nesebično podučavala druge, pomagala im u rešavanju različitih zadataka i podržavala njihove uspehe, kao da su njeni. Uspeh i postignuće su upravo ono što predstavlja ogledalo **kulture zadatka**. Ova kultura je zasnovana na pretpostavci da jedna organizacija postoji kako bi svaki zadatak uspešno rešila, na osnovu sposobnosti koje poseduju njeni zaposleni. Za razliku od kulture moći u kojoj je akcenat na samom lideru i njegovoj odgovornosti za dobrobit organizacije, ova kultura sve svoje nade polaže u sposobnosti i veštine svojih zaposlenih i njihovog učinka.

Ako ste neko ko nije motivisan isključivo spoljašnjim nagradama, a motiviše vas želja za uspehom i obavljanjem zadataka kako bi vaša kompanija uspešno poslovala, onda postoji velika šansa da ste ovde na “svom terenu”. Međutim, ono što predstavlja krucijalni nedostatak u ovakvoj kulturi je što organizacija previše zavisi od veština koje njeni zaposleni poseduju i najveći deo svog poslovanja oslanja se na njihove sposobnosti (Džamić, op.cit.).

U **kulturi uloga**, kao što sam naziv implicira, akcenat se stavlja na ulogu koju pojedinac obavlja u okviru svog organizacionog okruženja. Nju, takođe, odlikuje i rigidan način poslovanja, jako formalna i striktna pravila i procedure. Jedan od najredih tipova kulture i istovremeno ideal kome se teži kada je reč o organizacionom okruženju i načinu poslovanja jedne organizacije, jeste **kultura podrške**. Ovakva vrsta korporativne kulture podrazumeva da organizacija postoji kako bi se njeni zaposleni razvijali i napredovali. Praktično, akcenat je

stavljen na zaposlene i njihove veštine, dok su ciljevi organizacije, kao jedne celine, potpuno zanemareni.

Hendi je za ovaj tip kulture izabrao grčkog boga Dionisa, u mitologiji poznatog kao bog vina, sreće i veselja. I zaista, kultura podrške, kao takva podržava razvoj svojih zaposlenih, obezbeđuje resurse za njihov lični rast i napredak. Kako zaposleni imaju veliku slobodu u odlučivanju i kreiranju svog uspeha, može se desiti da preterana demokratizacija, dovede do manjka autoriteta, a neretko ovakve organizacije ne uspevaju na svom putu da održe postojanje zarad svojih zaposlenih. U tom slučaju neki zaposleni mogu proceniti da je za njihov napredak produktivnije ukoliko funkcionišu odvojeno, kao individualci, van organizacije.

3.2. Nivoi korporativne kulture

Dosad spomenute i objašnjene vrste korporativnih kultura predstavljaju osnovu za razumevanje koliko je stabilna i snažna organizaciona kultura od presudnog značaja za uspešnost poslovanja jedne kompanije. Svaka od ovih kultura ima svoje prednosti i mane i važno je poznavati sistem vrednosti koje organizacija poseduje kako bi se izabrao pravi tip kulture koji najbolje funkcioniše u cilju veće produktivnosti i zadovoljstva poslom njenih zaposlenih.

U današnje vreme, zahtevi posla su se promenili, ceni se efikasnost i to koliko je organizacija svesna potrebe da se stalno prilagođava i menja, shodno zahtevima savremenog društva. Nije dovoljno samo biti spreman na promenu, važno je da u korporacijama prepoznamo različite tipove korporativnih kultura i uočavamo njihove prednosti i mane. Vladajuća kultura u organizacijama može biti od presudnog značaja za rešavanje mnogih problema i najčešće jedan od uzroka smanjene produktivnosti njenih zaposlenih. Takođe, može pomoći i u bržem prilagođavanju promenama, koje su neosporno postale imperativ u poslovnom svetu. No, ukoliko je korporativna kultura snažna i rigidna, neretko se dešava da može blokirati bilo kakvu vrstu promene i privremeno stagnirati razvoj organizacije. (Petković, Janićijević, Bogićević, op.cit.)

Pre svega, da bi se zaposleni osećao dovoljno motivisanim za rad, važno je da organizacija poseduje dosledan sistem vrednosti i pravila, koja su jasno deklarirana i kojih se pridržavaju svi zaposleni. Deljenje zajedničkog sistema vrednosti pomaže zaposlenima da se među sobom bolje razumeju, da osećaju jaku koheziju prema svom kolektivu i da budu otvoreniji u rešavanju konflikata.

Dobro definisana i dosledna korporativna kultura može motivisati radnike da budu otvoreniji ka iskustvu, da preuzimaju rizike kada je to potrebno i time aktivno doprinose sopstvenom razvoju i razvoju organizacije. Šajn je verovao da samo kroz zajedničko iskustvo članova organizacije i njihovog kolektivnog rešavanja svakodnevnih problema, organizacija raste, a njena kultura pozitivno utiče na rast i razvoj njenih zaposlenih (Schein, 1985).

Tvrdeći da se korporativna kultura sastoji iz više nivoa, Šajn je predstavio tri glavna nivoa. Prvi nivo je lako uočljiv i transparentan, jer podrazumeva vidljiva svojstva organizacije. To je, između ostalog i način na koji je sagrađena zgrada u kojoj posluje kompanija, do njenog unutrašnjeg dizajna i dekora. Tu možemo svrstati i interni jezik komunikacije koji dele zaposleni među sobom unutar kompanije.

Drugi nivo čine tzv. *espoused values* koja se odnose na konzistentna verovanja među članovima jedne grupe, odnosno zaposlenima, koji su emotivno vezani za vrednost za koju se zalažu. Dakle, za ove vrednosti se može reći da povezuju zaposlene na nivou na kome im je važno da zajedničkim snagama prave šanse koje će im omogućiti napredak i razvoj na poslu. Najmanje vidljiv deo korporativne kulture, i ujedno njena srž, čine bazične pretpostavke, koje velikim delom operišu na nesvesnom nivou i utiču na ponašanje, stavove i verovanja zaposlenih.

Sigmund Frojd je bio jedan od psihoanalitičara koji je verovao da je ljudsko ponašanje velikim delom produkt našeg *nesvesnog ponašanja*, tvrdeći da je svaka ljudska akcija, uslovljena nečim što duboko u sebi želimo. Treći nivo kulture, je kao takav najteži za promenu, jer podrazumeva sve komponente korporativne kulture koji nisu jasno vidljivi, ali

imaju veliki uticaj na način na koji posluje jedna kompanija. Iz tog razloga, ovaj nivo predstavlja najveći izazov za opservaciju.

3.3. Kako vrednosti i norme utiču na motivaciju

Kako je kultura nešto što se stvara u životnom, a tako i u organizacionom okruženju, jasno je da postoje izvesni faktori koji utiču na njeno formiranje, a i održavanje. Dve važne odlike korporativne kulture jesu njene vrednosti i norme. Vrednosti mogu predstavljati sve ono što se u jednom organizacionom okruženju smatra prihvatljivim i dobrim, a da pri tom, ne odstupa od onog ponašanja koje je poželjno u kompaniji. Kada je vrednost u skladu sa ponašanjem zaposlenog u organizaciji, to znači da je norma ispunjena. I zato normu možemo definisati kao nešto što prirodno proizilazi iz određene vrednosti.

Neki autori poput Hauarda veruju da vrednosti predstavljaju temelj i osnovu svake uspešne organizacije (Howard, 1988). Ovo ima smisla, jer glavna polazišna tačka od koje se polazi u okviru menadžmenta ljudskih resursa, jeste da se shvati šta je važno ljudima i šta je to što ih pokreće. U tom slučaju, organizacije koje dele sistem vrednosti koji se poklapa sa vrednostima koje su važne zaposlenom, biće produktivnije i u velikoj meri mogu da računaju da će njihovi zaposleni biti slika i prilika postojeće organizacione klime.

Vrednosti u kompaniji često nisu jasno definisane i transparentne, pa je važno edukovati zaposlene i one koji pretenduju da to budu. Menadžeri mogu biti od neizmernog značaja, jer mogu pomoći novim zaposlenima da kroz procese socijalizacije prate i poštuju sistem vrednosti koji propagira organizacija za koju rade. Za vrednosti se može reći da su produkt individualnih crta ličnosti i najčešće se formiraju kroz socijalizaciju, kako u ranom, tako i u starijem dobu. Neretko se dešava da ono što cenimo kao pojedinci nije u skladu sa onim što ceni društvo ili veća grupa. Slično je i sa poslom, neki zaposleni će se prilagoditi sistemu vrednosti koji vlada u njihovoj organizaciji i modifikovati svoj postojeći sistem vrednosti, dok će neki drugi zadržati svoje vrednosti bez obzira na okolnosti.

Ovo je Švarc opisao kao *trans-situacione* vrednosti, koje bez obzira na okolnosti ostaju nepromenljive (Shwartz, 1992). Ako vrednosti predstavljaju osnovu korporativne kulture, to znači da one mogu biti i jedan od faktora koji utiču na ponašanje i motivaciju zaposlenih. Uz to je važno, uzeti u obzir i individualne karakteristike zaposlenih i imati na umu da, nisu svi zaposleni motivisani novcem i materijalnim vrednostima, već da postoje i oni koje motiviše osećaj pripadanja, napredovanja i uopšte ličnog razvoja, kako je već pomenuto. Ako su vrednosti organizacije u skladu sa onim što zaposleni smatra važnim, pretpostavlja se da će biti više motivisan da radi, da će biti zadovoljniji poslom i da će razviti izvesnu lojalnost prema svojoj organizaciji, što mnoge kompanije smatraju jednom od visoko kotiranih organizacionih vrednosti.

Takođe, neki autori istraživali su na koji način korporativna kultura u organizacijama utiče na formiranje pojedinih organizacionih vrednosti (Lukić, Džamić et al, 2015). Kako bi se bolje razumele vrednosti u korporativnom okruženju, predstaviće se Švarcov model vrednosti (Schwartz, 1992) koji su prilagodili Kleg, Kornberger i Pitsis (Stewart Clegg, Martin Kornberger, Tyrone Pitsis, 2011), a kojim je objašnjeno deset glavnih vrednosti koje su povezane sa različitim tipovima ličnosti. Ovaj model vrednosti čine: **postignuće, hedonizam, moć, sigurnost, konformizam, tradicionalizam, dobronamernost, univerzalizam, samovođenje i stimulacija.**

Postignuće, kao vrednost, podrazumeva jaku motivisanost za uspehom, napredovanjem i željom da se aktivno utiče na druge ljude. **Dobronamernost** je vrednost koja bi se mogla opisati kao najuzvišenija, jer podrazumeva da je zaposlenom važna dobrobit osoba sa kojima je u stalnom kontaktu i okruženju. **Konformizam** podrazumeva da će se zaposlenih prilagoditi izvesnom sistemu normi i da će se ponašati onako kako grupa očekuje kako ne bi nastupilo odbijanje. Ova vrednost se odnosi na visok stepen poslušnosti osobe kao i samokontrole, jer, praktično, ovakvi ljudi odolevaju svim iskušenjima, kako bi zadržali svoj položaj u grupi. **Hedonizam** se, kao vrednost sastoji od uživanja i toga da su sve akcije usmerene ka ostvarenju sopstvenog užitka i generalno uživanja u životu. Moć je kao vrednost najčešće zastupljena u poslovnom svetu, jer je često ljudi koriste kako bi uticali na druge ljude i kako bi dostigli izvestan status i prestiž u društvu. Ovde je akcenat na materijalnim nagradama i spremnosti da se kontrolišu drugi i njihove akcije. **Sigurnost** se odnosi na

potrebu za stabilnošću odnosa u društvu ili različitim interpersonalnim relacijama. Od svih navedenih vrednosti, **samovođenje** je ona koja podrazumeva najviše slobode izbora, kreativnosti i jednom rečju, nezavisnosti. Ljudi, kod kojih je ova vrednost izražena motivišu sebe postavljanjem realnih ciljeva i fokusirani su na njihovo ostvarivanje. **Stimulacija** može predstavljati skup uzbuđenja i izazova koje zaposleni svakodnevno postavlja sebi. Ovakav tip ličnosti je spreman da vodi uzbudljiv i raznolik život i ne boji se da rizikuje. U petofaktorskom modelu ličnosti, ovakvu osobu bi opisali kao onu koja je otvorena ka iskustvu i promena (McCrae, Costa, 1999). **Tradicija** kao vrednost propagira poštovanje i posvećenost i to najčešće prema onim idejama koje su utemeljene na religiji i tradicionalnoj kulturi. **Univerzalizam**, kao poslednja vrednost koju Švarc navodi podrazumeva snažan osećaj za pravdu i potreba da se brine o ljudima kojima je to najpotrebnije, najčešće ljudima niskog socioekonomskog statusa. Ova vrednost se može sresti kod ljudi koji su po prirodi pacifisti, žele najbolje za druge ljude i prirodu i akcenat stavljaju na zreo doživljaj života i sveta oko sebe.

Švarcov model vrednosti je bio osnova za proučavanje ljudske prirode u menadžmentu, a prema Veljkoviću, Hristov i Čoliću sve te vrednosti predstavljaju način da se zadovolje tri osnovne potrebe ljudi (Veljković et al, 2015): potrebu pojedinca kao biološkog organizma, potreba za uspostavljanjem i održavanjem društvenih interakcija i na poslednjem mestu, potreba da se pojedinac oseća prihvaćeno i poštovano od strane kolektiva. Uzimajući u obzir različitost ljudske prirode, jasno je da će zaposleni, shodno svom tipu ličnosti, primat davati različitim vrednostima.

Neki autori veruju da poverenje ili nepoverenje u rad izvesnih institucija zavisi od toga na koji način rangiramo sopstvene vrednosti (Devos et al., 2002). Na primer, ako je prema nekom zaposlenom, dobronamernost vrednost koju najviše vrednuje, jasno je da će biti spreman da pruži pomoć svojim kolegama onda kada je to potrebno, da će ceniti tačnost i lojalnost, a zauzvrat se od njega može očekivati visok stepen odgovornosti na poslu.

4. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Koliko je zaposleni motivisan za rad, često se izražava u vidu njegovog zadovoljstva poslom. Neretko se dešava da u organizacionom okruženju manjak zadovoljstva poslom rezultira padom motivacije, tačnije zaposleni gubi volju za radom, a njegova produktivnost slabi. Ako se pokuša definisati zadovoljstvo poslom, jasno je da ono predstavlja stav zaposlenog o uslovima koje mu nudi njegov poslodavac i koji u manjoj ili većoj meri mogu imati uticaja na njegov rad i učinak. Prema Robinsu, stav ukazuje na odnos koji osoba ima prema izvesnom objektu, ili situaciji, a koji istovremeno određuje i usmerava način na koji će se osoba ponašati prema njemu (Robbins, 1991).

Stavovi, kako u životu, tako i u organizacijama mogu biti pozitivni ili negativni i često zavise od percepcije samog zaposlenog i načina na koji ih ispoljava. Ukoliko ste nezadovoljni svojim poslom, doživljavate da ste manje vrednovani za ono što radite, u odnosu na kolegu za koga verujete da manje doprinosi od vas, može se desiti da se osećate manje motivisanim za rad i drugačije ćete opažati vaš položaj u firmi.

Suštinski, motivacija jeste u jakoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, a to za posledicu može imati posvećenost ili neposvećenost radu (Aziri, 2011). Zato, zadovoljstvo poslom, predstavlja jedan od najvažniji stavova kada je reč o stavovima zaposlenih u korporativnom okruženju. Jedan od glavnih teorijskih okvira koji je poslužio za bolje razumevanje ovog stava jeste Lokova teorija vrednosti, koji je objasnio da ukupno zadovoljstvo poslom ne zavisi samo od toga kolika nagrada se daje zaposlenom, već i da zaposleni zna za šta je nagrađen i da se ta nagrada poklapa sa njegovim sistemom vrednosti (Grinberg, Baron, 1998).

Ukoliko neko veruje da je njegov rad priznat i poštovan na radnom mestu i da se na taj način individualno razvija, možda mu neće smetati manja plata ili niža radna pozicija, ali to, naravno, zavisi od individualnih karakteristika svakog zaposlenog. Nasuprot tome, može se desiti da, iako visoko materijalno nagrađen, zaposleni nije zadovoljan radnim mestom, jer

opaža da u toj kompaniji nema mogućnost razvoja i napredovanja. Ova teorija je pojasnila da nije važno koji posao obavljate, već i šta očekujete kao produkt obavljanja tog istog posla.

Džadž i Hulin (Judge, Hulin) su zadovoljstvo poslom definisali kao psihološki odgovor zaposlenog na njegov trenutni posao. Dakle, ovi autori veruju da reakcija koju zaposleni ima na svoj posao može biti važan indikator koliko je zaposleni zadovoljan poslom koji obavlja, kao i koji su to načini kojima se to može unaprediti. Motivacija i zadovoljstvo poslom imaju zajedničke korene, jer se u osnovi ova dva pojma, nalazi potreba za ličnim rastom i razvojem, a istovremeno zaposleni ulaže izvesni napor kako bi to ostvario.

Upravo jedan od temelja proučavanja potreba zaposlenih na poslu, jeste bila već spomenuta *Maslovljeva teorija*, koja je donekle ukazala na značaj zadovoljstva poslom i to implicirajući da onda kada zaposleni ostvari jednu potrebu, ona će nakon nekog vremena prestati da motiviše. Iz tog razloga je važno da postoji hijerarhija u zadovoljenju potreba od nižih ka višim nivoima. A da bi svaki zaposleni imao mogućnost da svoje potrebe ostvaruje, neophodno je da korporativno okruženje bude tako organizovano da podstiče napredak zaposlenih shodno njihovom tipu ličnosti (Sempene et al., 2002).

Neki autori poput Hakmana i Oldama (Hackman&Oldham) su se bavili karakteristikama radnog mesta i dimenzijama posla koje su važne za procenu organizacionog okruženja i podelili ih na pet najvažnijih, verujući da svaka od njih ima poseban značaj u motivisanju zaposlenih (Hackman, Oldham, 1975). To su: raznolikost veština, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija i povratna informacija.

Raznolikost veština se kao dimenzija odnosi na različite poslove koji od zaposlenih zahtevaju da koriste lepezu raznih veština i da svoja znanja, veštine i talente koriste u situacijama u kojima se od njih to očekuje. Dakle, od neizmernog je značaja da sama struktura posla bude takva da dozvoljava zaposlenima da prikažu ono što znaju i istovremeno da se snalaze u onim situacijama koje su nove i nepredvidive, koristeći već postojeće veštine. Zadatak menadžmenta bi bio ne da zaposlenima daje zadatke koji nisu prilagođeni njihovim

veštinama, već da zadaci budu za nijansu drugačiji, tako da oni mogu svesno koristiti znanja koja su stekli, samo u drugačijim uslovima (Berghe, 2011).

Identitet zadataka podrazumeva u kojoj meri zaposleni pridaju važnost obavljanja izvesnog zadataka. Odnosno, važno je da sam zadatak bude tako strukturiran da po njegovom obavljanju, rezultati budu jasno vidljivi (Jaško et al, 2013). Na taj način zaposleni stiče uvid u svoj rad i istovremeno radi na jačanju samopouzdanja, koje utiče na stvaranje doživljaja samoeфикаsnosti.

Značajnost zadataka se odnosi na to koliko zadatak koji zaposleni obavlja ima efekta na njegovo lično, spoljašnje, ili korporativno okruženje. Može se reći da iz ovih dimenzija proističe i osećaj **autonomije**, tačnije nezavisnost u donošenju odluka i ujedno jedna od značajnijih dimenzija posla koje obezbeđuju zaposlenom slobodu u kreiranju i obavljanju različitih zadataka.

Poslednja, ali ne i manje važna dimenzija je **povratna informacija**. Važno je da nakon obavljenog zadataka, zaposleni ima uvid u ono što je uradio i da njegovi rukovodioci pruže kvalitetnu informaciju o njegovom učinku. Međutim, ova dimenzija ne podrazumeva samo povratnu informaciju od strane menadžmenta i rukovodilaca već i sposobnost zaposlenog da opaža svoj rad i učinak, kako bi na osnovu te evaluacije poboljšao svoju performansu na poslu.

Prema Klarku, dobar posao čine atributi poput plate, radnih sati, budućnosti u kompaniji, težine posla, sam sadržaj posla, odnosno društveni status koji se ostvaruje, kao i koliko slobode se dobija u obavljanju istog tog posla, te međusobni odnosi i interpersonalne relacije (Clark, 1998). Kao što je i sam autor objasnio, pravi je izazov na isti način meriti efekte svih ovih faktora i kakav uticaj ostvaruju na zaposlene. Za nekog je bolji posao, onaj koji je više plaćen, dok je drugima važan ugled i status koji ostvaruju na poslu, po cenu čega pristaju i na manje plaćen posao.

Dakle, važno je baviti se individualnim karakteristikama zaposlenih, te objektivno posmatrati sve pomenute faktore koji neminovno utiču na zadovoljstvo ljudi na radnom mestu. Za mnoge zaposlene uspostavljanje i održavanje dobrih socijalnih odnosa predstavlja važnu komponentu zadovoljstva poslom. Ukoliko vladaju korektni i harmonični odnosi među zaposlenima, skloniji su da taj posao definišu kao onaj koji obavljaju sa više zadovoljstva i motivacije. Kako Klark navodi, žene su te koje češće i brže uspostavljaju dobre interpersonalne relacije na poslu, dok je svim zaposlenima podjednako važno da ostvaruju dobru komunikaciju sa menadžerima i rukovodiocima, ali i sa svojim kolegama.

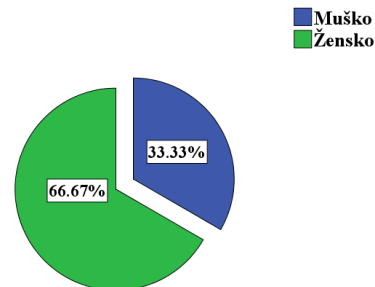
5. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA

5.1. Analiza uzorka istraživanja

U cilju davanja odgovora na konkretna istraživačka pitanja i ispitivanja postavljenih istraživačkih hipoteza neophodno je sprovesti preliminarnu analizu podataka dobijenih iz ankete. Preliminarna analiza podataka podrazumeva izračunavanje opisnih statističkih pokazatelja. Opisni statistički pokazatelji treba da potvrde verodostojnost, pouzdanost podataka, normalnost rasporeda, otkriju netipične tačke, što će direktno uticati na mogućnost konačnog izbora i primene predloženih statističkih metoda.

U narednim tabelama prikazane su karakteristike ispitanika (zaposlenih) u jednoj državnoj firmi iz Vrnjačke Banje i jednoj privatnoj firmi iz Beograda. Prema polu ispitanika (tabela 1), vidi se da u uzorku ima 10 zaposlenih muškog pola (33,3%) i 20 zaposlenih ženskog pola (66,7%), što ukupno čini 30 ispitanika.

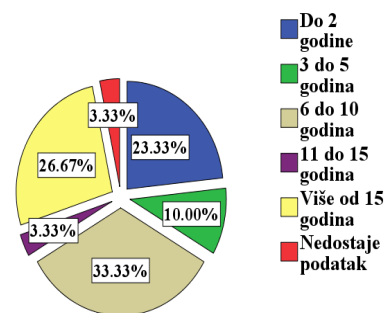
Tabela 1. Pol ispitanika				
	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Muško	10	33.3	33.3	33.3
Žensko	20	66.7	66.7	100.0
Ukupno	30	100.0	100.0	



Grafikon 1. Pol ispitanika

Prema godinama radnog staža ispitanika u sadašnjoj organizaciji (tabela 2), vidi se da u uzorku ima 1 ispitanik do 2 godine radnog iskustva (23,3%), 3 ispitanika sa 3 do 5 godina radnog iskustva (10,0%), 10 ispitanika koji imaju između 6 i 10 godina radnog iskustva (33,3%), 1 ispitanik koji ima između 11 i 15 godina radnog iskustva (3,3%), 28 ispitanika u grupi preko 15 godina radnog iskustva (26,7%), dok 1 ispitanik nije odgovorio na ovo pitanje (3,3%), što ukupno čini 30 ispitanika.

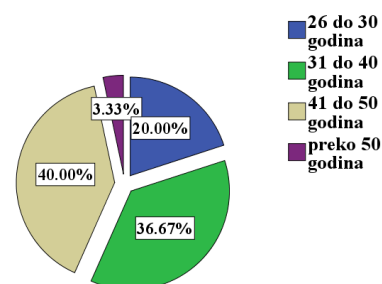
Tabela 2. Godine radnog staža ispitanika u sadašnjoj organizaciji				
	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Do 2 godine	7	23.3	23.3	23.3
3 do 5 godina	3	10.0	10.0	33.3
6 do 10 godina	10	33.3	33.3	66.6
11 do 15 godina	1	3.3	3.3	69.9
Više od 15 godina	8	26.7	26.7	96.6
Nedostaje podatak	1	3.3	3.3	100.0
Ukupno	30	100.0	100.0	



Grafikon 2. Godine radnog staža ispitanika u sadašnjoj organizaciji

Prema životnoj dobi ispitanika (tabela 3), vidi se da u uzorku ima 6 ispitanika između 26 i 30 godina starosti (20,0%), 11 ispitanika u grupi od 31 do 40 godina starosti (36,7%), 12 ispitanika koji imaju između 41 i 50 godina starosti (40,0%) i 1 ispitanik koji ima preko 50 godina starosti (3,3%), što ukupno čini 30 ispitanika.

Tabela 3. Životna dob ispitanika				
	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
26 do 30 godina	6	20.0	20.0	20.0
31 do 40 godina	11	36.7	36.7	56.7
41 do 50 godina	12	40.0	40.0	96.7
preko 50 godina	1	3.3	3.3	100.0
Ukupno	30	100.0	100.0	



Grafikon 3. Životna dob ispitanika

U narednoj tabeli (tabela 4) prikazani su opisni statistički pokazatelji motivacije zaposlenih. Za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja upotrebljene su srednja vrednost³, medijana⁴, standardno odstupanje⁵, raspon vrednosti promenljivih⁶, asimetrija⁷ i spljoštenost raspodele⁸. U okviru varijable motivacija zaposlenih, ispitanici su na svako pitanje davali ocenu na skali od 1 do 5 (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – delimično se ne slažem, 3 – nisam siguran, 4 – delimično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Ukupna skala motivacija zaposlenih, dobijena je kao suma rezultata svake pojedinačne tvrdnje, te je ukupan rezultat na skali podeljen sa ukupnim brojem tvrdnji od koje se skala sastoji (10). Ovakvim, dodatnim korakom, omogućeno je lakše tumačenje rezultata, s obzirom da je skala vraćena u prvobitni oblik upotrebljen za sve tvrdnje (od 1 do 5).

Tabela 4. Opisni statistički pokazatelji motivacije zaposlenih			
		Statistika	Standardna greška
Ukupna motivacija zaposlenih	Srednja vrednost		3.33
	95% interval poverenja	Donja granica	3.06
		Gornja granica	3.59
	Modifikovana srednja vrednost		3.34
	Medijana		3.20
	Varijansa		.477
	Standardna devijacija		.691
	Minimum		1.80
	Maksimum		4.40
	Raspon		2.60
	Interkvartilni raspon		.95
	Asimetrija		-.292
	Spljoštenost		-.606
			.434
			.845

Za varijablu Ukupna motivacija zaposlenih, raspon dobijenih rezultata je od 1,80 do 4,40. Srednja vrednost varijable Ukupna motivacija zaposlenih iznosi 3,33 dok je standardno odstupanje od srednje vrednosti 0,691. Ukoliko se zanemari 5% gornjih i donjih vrednosti dobija se nova srednja vrednost od 3,34. Ukoliko se uporedi prvobitna (3,35) i nova srednja vrednost (3,34), vidi se da se te dve srednje vrednosti ne razlikuju drastično, što upućuje na

³ Engl.: mean

⁴ Engl.: median

⁵ Engl.: standard deviation

⁶ Engl.: range

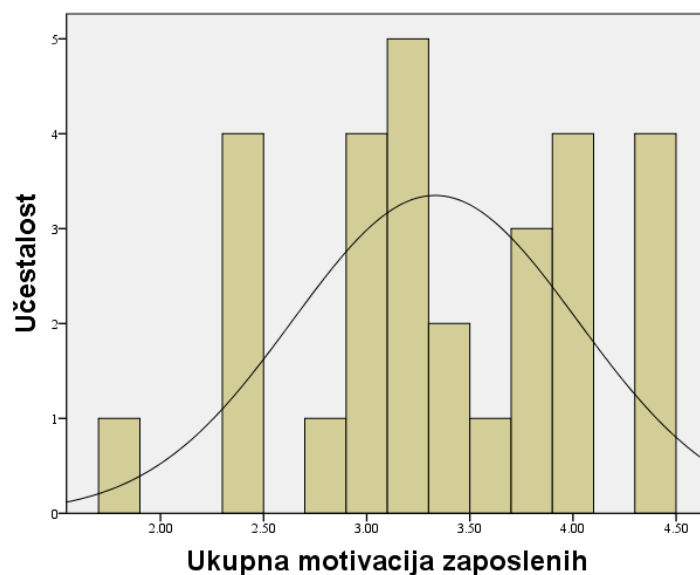
⁷ Engl.: skewnes

⁸ Engl.: kurtosis

zaključak da ekstremne vrednosti ne utiču značajno na srednju vrednost. Procena normalnosti raspodele na bazi pokazatelja asimetrije i spljoštenosti u okviru ovog istraživanja je relevantna, s obzirom da uzorak sadrži manje od 200 analiziranih slučajeva. Negativne vrednosti asimetrije (-0,292) pokazuju da je većina dobijenih rezultata desno od srednje vrednosti, među većim rezultatima. To istovremeno znači za su zaposleni sa višim ocenama ocenjivali ukupnu motivaciju. Spljoštenost manja od 0 (-0,606) pokazuje da je raspodela pljosnatija od normalne (ima više rezultata nagomilanih na krajevima). U tabeli 5 može se videti rezultat ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Normalnost se pokazuje statistički neznačajnim (slučajnim) odstupanjem od normalnosti ukoliko je iznos značajnosti $> 0,05$. U ovom slučaju, značajnost testova iznosi 0,200 i 0,307 što pokazuje da je pretpostavka o normalnosti raspodele potvrđena. U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, koristiće se parametarske statističke tehnike.

Tabela 5. Test normalnosti ukupne motivacije zaposlenih						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti
Ukupna motivacija zaposlenih	.131	29	.200	.959	29	.307
a. Korekcija statističke značajnosti (neslučajnosti) po Lillieforsu						

Stvarni oblik raspodele rezultata varijable ukupna motivacija zaposlenih može se prikazati pomoću histograma (grafikon 4). Podaci ovih varijabli na bazi histograma imaju oblik normalnog rasporeda, tj. Gausove ili zvonolike krive. Vrednosti su normalno raspodeljene, tj. rezultati su raspodeljeni simetrično, pri čemu je najveći broj vrednosti u sredini, a prema krajevima krive sve ih je manje.



Grafikon 4. Histogram: ukupna motivacija zaposlenih.

Ukupna motivacija zaposlenih dobijena je kao zbir dve subskale, tj. unutrašnje i spoljašnje motivacije zaposlenih. U narednoj tabeli (tabela 6) prikazani su opisni statistički pokazatelji unutrašnje i spoljašnje motivacije zaposlenih. Za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja upotrebljene su srednja vrednost, medijana, standardno odstupanje, raspon vrednosti promenljivih, asimetrija i spljoštenost raspodele. U okviru obe varijable, ispitanici su na svaku tvrdnju davali ocenu na skali od 1 do 5 (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – delimično se ne slažem, 3 – nisam siguran, 4 – delimično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Obe subskale: unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih, dobijene su kao suma rezultata svake pojedinačne tvrdnje (kod unutrašnje motivacije tvrdnje: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, a kod spoljašnje motivacije tvrdnje: 2 i 4), te je ukupan rezultat na svakoj subskali podeljen sa ukupnim brojem tvrdnji iste subskale (kod unutrašnje motivacije sa 8, a kod spoljašnje motivacije sa 2). Ovakvim, dodatnim korakom, omogućeno je lakše tumačenje rezultata, s obzirom da su obe subskale vraćene u prvobitni oblik upotrebljen za sve tvrdnje (od 1 do 5).

Tabela 6. Opisni statistički pokazatelji subskala: unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih				
			Unutrašnja motivacija	Spoljašnja motivacija
Statistika	Srednja vrednost		3.31	3.41
	95% interval poverenja	Donja granica	3.02	3.08
		Gornja granica	3.59	3.74
	Modifikovana srednja vrednost		3.32	3.40
	Medijana		3.25	3.50
	Varijansa		.570	.751
	Standardna devijacija		.755	.867
	Minimum		1.75	2.00
	Maksimum		4.63	5.00
	Raspon		2.88	3.00
	Interkvartilni raspon		1.06	1.00
	Asimetrija		-.137	.020
	Spljoštenost		-.631	-.646
Standardna greška			.140	.161

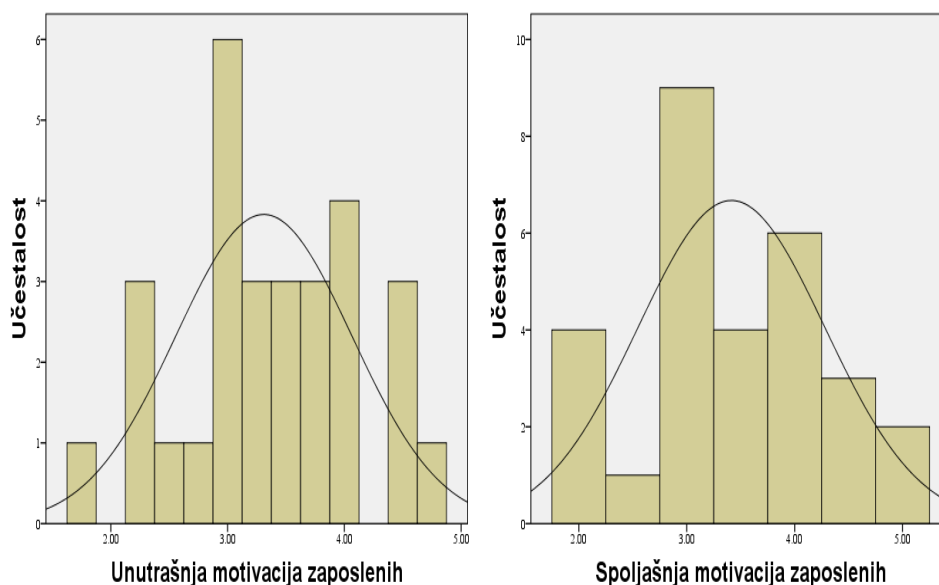
Za subskalu unutrašnja motivacija zaposlenih, raspon dobijenih rezultata je od 1,75 do 4,63. Srednja vrednost unutrašnje motivacije zaposlenih iznosi 3,31 dok je standardno odstupanje od srednje vrednosti 0,755. Ukoliko se zanemari 5% gornjih i donjih vrednosti dobija se nova srednja vrednost od 3,32. Ukoliko se uporedi prvobitna (3,31) i nova srednja vrednost (3,32), vidi se da se te dve srednje vrednosti ne razlikuju drastično, što upućuje na zaključak da ekstremne vrednosti ne utiču značajno na srednju vrednost. Procena normalnosti raspodele na bazi pokazatelja asimetrije i spljoštenosti u okviru ovog istraživanja je relevantna, s obzirom da uzorak sadrži manje od 200 analiziranih slučajeva. Negativne vrednosti asimetrije (-0,137) pokazuju da je većina dobijenih rezultata desno od srednje vrednosti, među većim rezultatima. Spljoštenost manja od 0 (-0,631) pokazuje da je raspodela pljosnatija od normalne (ima više rezultata nagomilanih na krajevima). U tabeli 7 može se videti rezultat ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Normalnost se pokazuje statistički neznačajnim (slučajnim) odstupanjem od normalnosti ukoliko je iznos značajnosti $> 0,05$. U ovom slučaju, značajnost testova iznosi 0,200 i 0,756 što pokazuje da je pretpostavka o normalnosti raspodele potvrđena. U tom slučaju, u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ovu varijablu, koristiće se parametarske statističke tehnike.

Za subskalu spoljašnja motivacija zaposlenih, raspon dobijenih rezultata je od 2,00 do 5,00. Srednja vrednost unutrašnje motivacije zaposlenih iznosi 3,41 dok je standardno odstupanje od srednje vrednosti 0,867. Ukoliko se zanemari 5% gornjih i donjih vrednosti dobija se nova srednja vrednost od 3,40. Ukoliko se uporedi prvobitna (3,41) i nova srednja vrednost (3,40), vidi se da se te dve srednje vrednosti ne razlikuju drastično, što upućuje na zaključak da ekstremne vrednosti ne utiču značajno na srednju vrednost. Procena normalnosti raspodele na bazi pokazatelja asimetrije i spljoštenosti u okviru ovog istraživanja je relevantna, s obzirom da uzorak sadrži manje od 200 analiziranih slučajeva. Pozitivne vrednosti asimetrije (0,020) pokazuju da je većina dobijenih rezultata levo od srednje vrednosti, među nižim rezultatima. Spljoštenost manja od 0 (-0,646) pokazuje da je raspodela pljosnatija od normalne (ima više rezultata nagomilanih na krajevima). U tabeli 7 može se videti rezultat ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa. Normalnost se pokazuje statistički neznačajnim (slučajnim) odstupanjem od normalnosti ukoliko je iznos značajnosti $> 0,05$. U ovom slučaju, značajnost testova iznosi 0,039 i 0,080 što pokazuje da je pretpostavka o normalnosti raspodele u slučaju Šapiro-Vilkovog testa potvrđena. Bez obzira što Kolmogorov-Smirnov test nije potvrdio normalnost raspodele (uzrok je mali broj tvrdnji u okviru varijable spoljašnja motivacija zaposlenih, te mali uzorak), u nastavku, pri analiziranju hipoteza vezanih za ove varijable, koristiće se parametarske statističke tehnike.

Tabela 7. Test normalnosti varijabli: unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti	Statistika	Broj stepeni slobode	Veličina značajnosti
Unutrašnja motivacija zaposlenih	.075	29	.200	.977	29	.756
Spoljašnja motivacija zaposlenih	.166	29	.039	.936	29	.080
a. Korekcija statističke značajnosti (neslučajnosti) po Lillieforsu						

Stvarni oblik raspodele rezultata varijabli: unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih može se prikazati pomoću histograma (grafikon 5). Podaci varijable unutrašnja motivacija zaposlenih na bazi histograma ima oblik normalnog rasporeda, tj. Gausove ili zvonolike krive. Vrednosti su normalno raspodeljene, tj. rezultati su raspodeljeni simetrično. Podaci varijable spoljašnja motivacija zaposlenih na bazi histograma imaju oblik relativno

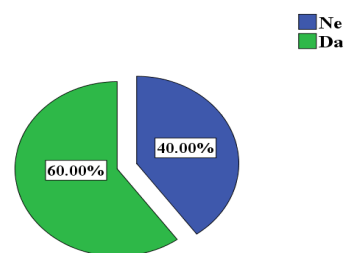
normalnog rasporeda, tj. Gausove ili zvonolike krive. Vrednosti su relativno normalno raspodeljene, tj. rezultati su raspodeljeni relativno simetrično.



Grafikon 5. Histogram: unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih.

Prema tome da li zaposleni smatraju da su produktivniji i zadovoljniji svojim poslom (tabela 8), vidi se da u uzorku ima 12 ispitanika koji smatraju da nisu naročito produktivni i zadovoljni poslom (40,0%), dok 18 ispitanika smatra da jesu produktivniji i zadovoljniji poslom koji obavljaju (60,0%).

Tabela 8. Stavovi o produktivnosti rada i zadovoljstvom poslom kod zaposlenih				
	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Ne	12	40.0	40.0	40.0
Da	18	60.0	60.0	100.0
Ukupno	30	100.0	100.0	



Grafikon 6. Stavovi o produktivnosti rada i zadovoljstvom poslom kod zaposlenih

5.2. Inferencijalna statistika

5.2.1. Ispitivanje korelacije između motivacije i produktivnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom.

Polazeći od osnovnog predmeta i problema kao i istraživačkih ciljeva master rada, a uvažavajući dosadašnja naučna istraživanja na ovu temu, glavna hipoteza koja će biti predmet testiranja sa namerom njenog dokazivanja glasi:

H₀: Motivacija presudno utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom u savremenom organizacionom okruženju.

Imajući u vidu da je pretpostavka o normalnosti raspodele potvrđena (Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilkov test), veza između varijable ukupna motivacija zaposlenih i varijable produktivnost rada i zadovoljstvo poslom zaposlenih istražena je pomoću koeficijenta Pirsonove korelacije (tabela 9).

Tabela 9. Korelacija ukupne motivacije i povećanja produktivnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom				
			Ukupna motivacija zaposlenih	Produktivnost rada i zadovoljstvo poslom
Koeficijent Pirsonove korelacije	Ukupna motivacija zaposlenih	Koeficijent korelacije	1	.688**
		Značajnost		.000
		Broj slučajeva	29	29
	Produktivnost rada i zadovoljstvo poslom	Koeficijent korelacije	.688**	1
		Značajnost	.000	
		Broj slučajeva	29	30
**. Korelacija je značajna na nivou 0.01				

Između ukupne motivacije zaposlenih i produktivnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom izračunata je srednje jaka pozitivna korelacija, ($r=0,688$) $n=29$, $p<0,001$, pri čemu se zaključuje da povećanu motivaciju zaposlenih prati visoka produktivnost rada i zadovoljstvo poslom.

Da bi se izvršilo vrednovanje modela utvrđen je koeficijent determinacije, koji kazuje koliki je deo varijanse jedne varijable objašnjen varijansom druge, tj. koliko je deo varijanse dve promenljive zajednički. Dakle, ukupna motivacija zaposlenih objašnjava 47,33% varijanse produktivnosti rada i zadovoljstva poslom kod zaposlenih. To je vrlo pristojan deo objašnjene varijanse, kada se uporedi sa mnogim istraživanjima sprovedenim u društvenim naukama (Cohen, 1988).

S obzirom da je između ukupne motivacije zaposlenih i produktivnosti rada i zadovoljstva poslom kod zaposlenih, izračunata srednje jaka pozitivna korelacija koja je statistički značajna, može se zaključiti da se pretpostavka *H_0 prihvata*, tj. ***motivacija presudno utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom u savremenom organizacionom okruženju.***

5.2.2. Utvrđivanje uticaja unutrašnje i spoljašnje motivacije na produktivnost rada i zadovoljstvu poslom kod zaposlenih

Jedan od zadataka ovog istraživanja jeste ispitivanje da li unutrašnja i spoljašnja motivacija imaju važnu ulogu za produktivnost rada i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih. Postavljena je naredna hipoteza.

H₁: Unutrašnja i spoljašnja motivacija imaju važnu ulogu u povećanju produktivnosti u radu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom.

Za testiranje predložene hipoteze upotrebiće se logistička regresija. Upotrebom logističke regresije ispitaće se kako unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih (merene na skali od 1 do 5) predviđaju ili objašnjavaju povećanje produktivnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom.

U anketi su ispitanici odgovarali na pitanje da li smatraju da su produktivniji i zadovoljniji svojim poslom (da/ne). Na osnovu izvršene statističke obrade podataka, dobijen je pokazatelj adekvatnosti modela (skupa prediktorskih promenljivih), tj. ocena kvaliteta predviđanja

rezultata (tabela 10) i analiza da li unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih determiniše povećanje produktivnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom (tabela 11).

Tabela 10. Omnibus test koeficijenata modela

		Hi-kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost	Cox&Snell R kvadrat	Nagelkerke r kvadrat	Tačnost klasifikacije slučajeva
Step 1	Step	19.185	2	.000	.484	.652	86,2
	Block	19.185	2	.000			
	Model	19.185	2	.000			

Tabela 11. Predviđanje verovatnoće odgovora da zaposleni povećavaju produktivnost rada i zadovoljstvo poslom

	B	Standardna greška	Wald	Stepeni slobode	Značajnost (p)	Količnik verovatnoće	Interval 95-postotnog poverenja za količnik verovatnoće	
							Donja granica	Gornja granica
Unutrašnja motivacija zaposlenih	3.93	1.54	6.51	1	.01	50.88	2.49	1039.97
Spoljašnja motivacija zaposlenih	-.05	.68	.01	1	.95	.95	.25	3.63
Konstanta	-12.11	4.90	6.11	1	.01	.00		

Direktna logistička regresija bila je sprovedena kako bi se ocenio uticaj više faktora na verovatnoću da će ispitanici odgovarati da se postiže povećanje produktivnosti u radu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom. Model sadrži dve nezavisne promenljive (unutrašnja i spoljašnja motivacija zaposlenih). Ceo model (sa svim prediktorima) bio je statistički značajan, $\chi^2(2, N = 29) = 19,185$, $p < 0,001$, što pokazuje da model razlikuje zaposlene koji jesu i koji nisu odgovorili da postižu povećanje produktivnosti rada i zadovoljstvo poslom. Model u celini objašnjava između 48,4% (r na kvadrat Koks i Snela) i 65,2% (r na kvadrat Nagelkerke) varijanse u povećanju produktivnosti rada zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom i tačno klasifikuje 86,2% slučajeva. Kao što je prikazano u

tabeli 2, samo je jedna nezavisna promenljiva dala jedinstven statistički značajan doprinos modelu (unutrašnja motivacija zaposlenih), čiji je količnik verovatnoće 50,88. To pokazuje da zaposleni koji imaju unutrašnju motivaciju, preko 50 puta češće odgovaraju da ostvaruju povećanje produktivnosti u radu i da su zadovoljni poslom od onih koji nemaju unutrašnju motivaciju, uz sve ostale jednake faktore u modelu. S obzirom da samo unutrašnja motivacija statistički značajno doprinosi povećanju produktivnosti u radu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom, može se zaključiti da se postavljena pretpostavka **H₁: unutrašnja i spoljašnja motivacija imaju važnu ulogu u povećanju produktivnosti u radu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom, samo delimično prihvata.**

5.2.3. Ispitivanje korelacije između unutrašnje i spoljašnje motivacije zaposlenih

Jedan od zadataka ovog istraživanja jeste ispitivanje da li su unutrašnja i spoljašnja motivacija povezane, tj. da li u slučaju zadovoljenih faktora spoljne motivacije, unutrašnja motivacija dovodi do povećanja produktivnosti i zadovoljstva poslom kod zaposlenih. Postavljena je naredna hipoteza.

H₂: Unutrašnja motivacija proizvodi pozitivne motivacione efekte u ponašanju zaposlenih, onda kada su zadovoljeni faktori spoljašnje motivacije zaposlenih.

Imajući u vidu da je pretpostavka o normalnosti raspodele potvrđena (Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilkov test), veza između varijable unutrašnja motivacija zaposlenih i varijable spoljašnja motivacija zaposlenih istražena je pomoću koeficijenta Pirsonove korelacije (tabela 12).

Tabela 12. Korelacija unutrašnje i spoljašnje motivacije zaposlenih				
			Unutrašnja motivacija zaposlenih	Spoljašnja motivacija zaposlenih
Koeficijent Pirsonove korelacije	Unutrašnja motivacija zaposlenih	Koeficijent korelacije	1	.394*
		Značajnost		.035
		Broj slučajeva	29	29
	Spoljašnja motivacija zaposlenih	Koeficijent korelacije	.394*	1
		Značajnost	.035	
		Broj slučajeva	29	30
*. Korelacija je značajna na nivou 0.05				

Između unutrašnje motivacije zaposlenih i spoljašnje motivacije zaposlenih izračunata je relativno slaba pozitivna korelacija, ($r=0,394$) $n=29$, $p<0,005$, pri čemu se zaključuje da povećana spoljašnja motivacija zaposlenih prati relativno visoku unutrašnju motivaciju zaposlenih, koja posledično dovodi do pozitivnih motivacionih efekata u ponašanju zaposlenih.

Da bi se izvršilo vrednovanje modela utvrđen je koeficijent determinacije, koji kazuje koliki je deo varijanse jedne varijable objašnjen varijansom druge, tj. koliko je deo varijanse dve promenljive zajednički (Gravetter, F.J., Wallnau, L.B., 2013). Dakle, spoljašnja motivacija zaposlenih objašnjava 15,52% varijanse unutrašnje motivacije zaposlenih.

S obzirom da je između unutrašnje motivacije zaposlenih spoljašnje motivacije zaposlenih, izračunata relativno slaba, ali pozitivna korelacija koja je statistički značajna, može se zaključiti da se pretpostavka ***H₂ prihvata***, tj. ***unutrašnja motivacija proizvodi pozitivne motivacione efekte u ponašanju zaposlenih, onda kada su zadovoljeni faktori spoljašnje motivacije zaposlenih.***

5.2.4. Klasifikovanje zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom na osnovu pola, godina radnog staža i životne dobi.

Jedan od zadataka ovog istraživanja jeste klasifikovanje zaposlenih u dve grupe: oni koji ostvaruju povećanje produktivnosti i zadovoljstvo poslom i oni koji ne ostvaruju povećanje produktivnost i zadovoljstvo poslom, prema skupu nezavisnih varijabli (pol, godine radnog staža i životna dob). Postavljena je naredna hipoteza.

H₃: Pol, radni staž i životna dob zaposlenih statistički značajno doprinose klasifikovanju zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom.

Osim što je korisna informacija kojom razlikujemo zaposlene koji ostvaruju povećanje produktivnosti i zadovoljstvo poslom, od onih kojih ne ostvaruju povećanje, zanimljivo je saznati i koja karakteristika zaposlenih ima najveći uticaj na produktivnost i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih. Za klasifikovanje zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom na osnovu karakteristika zaposlenih, koristiće se diskriminaciona analiza. Kao deo procedure diskriminacione analize, potrebno je izvršiti test homogenosti matrica kovarijanse (tabela 13). Veličina značajnosti za Boksov pokazatelj M je veća od 0,001, te se smatra da pretpostavka o homogenosti matrica kovarijanse nije prekršena (Box test = 0,889 > 0,001).

Tabela 13. Test homogenosti matrica kovarijanse		
Boxov pokazatelj M		2.665
F	Približno	.385
	Broj stepeni slobode 1	6
	Broj stepeni slobode 2	2919.174
	Značajnost	.889

U tabeli 14 prikazana je dijagnostika diskriminacione analize.

Tabela 14. Dijagnostika diskriminacione analize						
Prediktorske varijable	Diskriminaciono opterećenje	Srednja vrednost grupe		Pokazatelj Wilk's Lambda	Univarijacioni pokazatelj F	Značajnost (p)
		Povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom	Ne povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom			
Pol	.783	1.72	1.64	.992	.221	.642
Životna dob	-.722	3.22	3.36	.998	.062	.805
Radni staž	-.415	2.94	3.09	.993	.188	.668
Ukupan pokazatelj Wilk's Lambda				.987	Hi kvadrat: .338	.953
Svojstvena vrednost				.013		
Kanonička korelacija				.115		

Test jednakosti srednjih vrednosti grupe prikazan je pomoću pokazatelja Wilk's Lambda i univarijacionog pokazatelja F radi utvrđivanja razlika srednje vrednosti rezultata tri nezavisne varijable (pola, radnog staža i životne dobi), kao odrednice klasifikovanja zaposlenih u okviru dve grupe: povećava se produktivnost i zadovoljstvo poslom i ne povećava se produktivnost i zadovoljstvo poslom. Imajući u vidu da je veličina značajnosti (p) za sve tri nezavisne varijable, veća od 0,05, može se zaključiti da ove tri varijable nisu značajne za klasifikovanje zaposlenih u dve grupe.

Glavna svrha diskriminacione funkcije je bila da odredi kombinaciju prediktorskih varijabli koje odvajaju jednu grupu od druge. Ukupan pokazatelj Wilk's Lambda pokazuje da diskriminaciona funkcija, određena pomoću hi-kvadrat testa nije statistički značajna, χ^2 (df =3)=0,338, $p>0,001$. Svojstvena vrednost prikazuje kanoničku korelaciju od 0,115. Kvadriranjem kanoničke korelacije dobija se vrednost od 0,013, tj. samo 1,3% varijanse zavisne varijable (produktivnost rada i zadovoljstvo poslom) je objašnjeno na osnovu tri prediktorske varijable (pol, radni staž i životna dob).

Diskriminaciono opterećenje pokazuje korelaciju svake prediktorske varijable (pola, radnog staža i životne dobi) sa diskriminacionom funkcijom. Varijabla pol predstavlja najjačeg diskriminatora, a radni staž najslabijeg diskriminatora za razvrstavanje zaposlenih u dve grupe. Međutim, kako nijedna od ovih prediktorski varijabli nije statistički značajna, jačina diskriminacionog opterećenja ne uzima se kao validna.

Važan korak diskriminacione analize je i određivanje prediktivne tačnosti diskriminacione funkcije. Za određivanje prediktivne snage diskriminacione funkcije, određeni su rezultati klasifikacije (tabela 15), kako bi se odredio procenat slučajeva koji je korektno klasifikovan i procenat slučajeva koji nije korektno klasifikovan. Rezultati klasifikacije pokazuju da je 58,6% slučajeva pravilno klasifikovano. To, istovremeno, znači da sprovedena diskriminaciona funkcija pravilno predviđa klasifikovanje grupa zaposlenih za 58,6% slučajeva.

Klasifikacija rezultata pokazuje da je bilo 94,4% ispravno klasifikovanih za grupu u kojoj zaposleni ostvaruju povećanje produktivnosti rada i zadovoljstvo poslom, te 0% ispravno klasifikovanih za grupu u kojoj zaposleni ne ostvaruju povećanje produktivnosti rada i zadovoljstvo poslom. Za testiranje klasifikacione tačnosti upotrebljava se pokazatelj Q sa hi kvadrat testom od 6,63, stepenom slobode 1 i nivoom značajnosti $p < 0,01$. Izračunati pokazatelj u konkretnom slučaju iznosi 0,86. Imajući u vidu da je $Q = 0,86 < 6,63$, može se zaključiti da rezultati klasifikacije ne premašuju klasifikacionu tačnost zasnovanu na slučajnosti na statistički značajnom nivou ($p < 0,01$).

Tabela 15. Rezultati klasifikacije ^a					
		Grupa	Predviđena pripadnost grupi		Ukupno
			Ne povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom	Povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom	
Originalni podaci	Broj slučajeva	Ne povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom	0	11	11
		Povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom	1	17	18
	%	Ne povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom	.0	100.0	100.0
		Povećava produktivnost i zadovoljstvo poslom	5.6	94.4	100.0
a. 58.6% slučajeva su pravilno klasifikovani.					

Diskriminacionom analizom istražena je klasifikacija zaposlenih u dve grupe: oni koji ostvaruju povećanje produktivnosti i zadovoljstvo poslom i oni koji ne ostvaruju povećanje

produktivnost i zadovoljstvo poslom, prema skupu nezavisnih varijabli (pol, godine radnog staža i životna dob). Preliminarnim ispitivanjem proverene su pretpostavke o normalnosti i homogenosti matrica kovarijanse, pri čemu ozbiljnije narušavanje pretpostavki nije primećeno.

Ukupan pokazatelj Wilk's Lambda pokazuje da diskriminaciona funkcija, određena pomoću hi-kvadrat testa nije statistički značajna, χ^2 (df =3)=0,338, $p>0,001$. Svojstvena vrednost prikazuje kanoničku korelaciju od 0,115. Kvadriranjem kanoničke korelacije dobija se vrednost od 0,013, tj. samo 1,3% varijanse zavisne varijable (produktivnost rada i zadovoljstvo poslom) je objašnjeno na osnovu tri prediktorske varijable (pol, radni staž i životna dob). Kada su rezultati prediktorskih varijabli razmotreni zasebno pomoću pokazatelja Wilk's Lambda i univarijacionog pokazatelja F došlo se do zaključka da nijedna prediktorska varijabla ne dostiže statističku značajnost za klasifikovanje zaposlenih u dve grupe: (pol: $F(1, 27) = 0,221$, $p = 0,642 > 0,05$; radni staž: $F(1, 27) = 0,062$, $p = 0,805 > 0,05$; životna dob: $F(1, 27) = 0,188$, $p = 0,668 > 0,05$). Testiranjem klasifikacione tačnosti pomoću pokazatelja Q utvrđeno je sledeće: $Q = 0,86 < 6,63$, te se zaključuje da rezultati klasifikacije ne premašuju klasifikacionu tačnost zasnovanu na slučajnosti na statistički značajnom nivou ($p < 0,01$). Imajući u vidu sve navedeno, može se zaključiti da se pretpostavka **H₃: pol, radni staž i životna dob zaposlenih statistički značajno doprinose klasifikovanju zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom, ne može potvrditi.**

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Motivacija predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u okviru savremenih organizacija. Ona je proučavana od strane mnogo autora, koji su na specifičan način dali naučni doprinos razjašnjavanju ove oblasti, koja je neosporno važna za razumevanje ljudskih potreba.

Danas, u savremenim organizacijama, zaposleni i njihove potrebe postali su primat proučavanja i jedan od glavnih resursa kojim kompanije raspolažu. Ulaganje u ljude i njihovo znanje postaje imperativ u korporativnom okruženju, a njihovo ponašanje i motivisanost u velikoj meri zavise od vrednosti koje vladaju u jednoj organizaciji. Kroz ovaj rad se želelo pokazati koliko je važno baviti se individualnim karakteristikama svakog zaposlenog, jer se potrebe ljudi međusobno razlikuju i svako od njih se motiviše na drugačiji način, što je potvrđeno kroz radove autora poput Maslova, Alderfera i Herberga.

Takođe, pokušalo se objasniti koji su to činioci koji utiču na bolju motivisanost zaposlenih na rad. Poseban fokus stavljen je na unutrašnju motivaciju, tačnije *intrinzične* faktore, koji se odnose na ostvarivanje sopstvenih potencijala i razvoja zaposlenog u okviru organizacije. Ovaj poseban tip motivacije predstavljen je kao odraz ličnog zadovoljstva koji nastaje kao produkt obavljanja određenog posla, a sve to u cilju ostvarivanja sopstvenih potencijala, koji su vođeni isključivo željom za napredovanjem, a ne materijalnom dobiti.

Zaposlenima ne samo da su bitni psihološki aspekti motivacije na radnom mestu, već i socijalni, koji podrazumevaju harmonične odnose sa kolegama, priznanje od strane kolektiva za dobro obavljen rad, kao i kvalitetan odnos sa rukovodiocima. To koliko ulogu imaju nagrade i priznanja u procesu motivacije, objasnio je i Džerald Grejem (Gerald Graham) rekavši da je možda i najvažniji motivacioni faktor upravo priznanje koje zaposleni dobijaju od svojih nadređenih (Graham, 1990).

Novac jeste bitan faktor, jer podstiče zaposlene da izvršavaju zadatke koje dobijaju, međutim i priznanje koje dobijaju od njima značajnih ljudi na radnom mestu na dubljem nivou jačaju njihovo zadovoljstvo poslom i produktivnost. Ako bi se na osnovu svega navedenog mogao izvući zaključak, on bi glasio: *"Pohvala gotovo ništa ne košta, a pravi ogromnu razliku i*

podsticaj u ponašanju zaposlenih.” Zato je unutrašnja motivacija od neizmernog značaja ne samo za zaposlene, već i za celokupnu organizaciju i njeno funkcionisanje.

Cilj menadžera je da ostvare dugoročne promene u ponašanju zaposlenih i prate njihove efekte na radni učinak. Angažovanje radnika, davanje podrške na radnim zadacima, lična pohvala, fleksibilno radno vreme kao i obezbeđivanje podsticajne radne sredine samo su neki od načina pomoću kojih se intrinzički mogu motivisati zaposleni.

Podaci prikupljeni na osnovu sprovedenog istraživanja omogućili su obuhvatnije sagledavanje definisanog istraživačkog problema. Što se tiče postavljenih ciljeva, njihova realizacije je omogućena na bazi celovite analize zavisnih i nezavisnih varijabli.

Ispitivanje korelacije između motivacije i produktivnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom, kao glavni cilj ovog istraživanja sproveden je pomoću koeficijenta Pirsonove korelacije. Na osnovu sprovedenog istraživanja, utvrđeno je da je između ukupne motivacije zaposlenih i produktivnosti rada i zadovoljstva poslom kod zaposlenih, izračunata srednje jaka pozitivna korelacija koja je statistički značajna. Time se postavljena pretpostavka H_0 prihvata:

- ***H_0 : Motivacija presudno utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom u savremenom organizacionom okruženju.***

Utvrđivanje uticaja unutrašnje i spoljašnje motivacije na produktivnost rada i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih, kao prvi pomoćni cilj ovog istraživanja sproveden je pomoću logističke regresije. Na osnovu sprovedenog istraživanja, utvrđeno je da je ceo model (sa svim prediktorima) bio statistički značajan, što pokazuje da model razlikuje zaposlene koji jesu i koji nisu odgovorili da postižu povećanje produktivnosti rada i zadovoljstvo poslom. Samo je jedna nezavisna promenljiva dala jedinstven statistički značajan doprinos modelu (unutrašnja motivacija zaposlenih), čiji je količnik verovatnoće 50,88. To pokazuje da zaposleni koji imaju unutrašnju motivaciju, preko 50 puta češće odgovaraju da ostvaruju povećanje produktivnosti u radu i da su zadovoljni poslom od onih koji nemaju unutrašnju motivaciju, uz sve ostale jednake faktore u modelu. S obzirom da samo unutrašnja motivacija statistički značajno doprinosi povećanju produktivnosti u radu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom, postavljena pretpostavka H_1 se delimično prihvata:

- ***H₁: Unutrašnja i spoljašnja motivacija imaju važnu ulogu u povećanju produktivnosti u radu zaposlenih i njihovom zadovoljstvu poslom.***

Ispitivanje korelacije između unutrašnje i spoljašnje motivacije zaposlenih, kao drugi pomoćni cilj ovog istraživanja sproveden je pomoću koeficijenta Pirsonove korelacije. Na osnovu sprovedenog istraživanja, utvrđeno je da između unutrašnje motivacije zaposlenih i spoljašnje motivacije zaposlenih postoji relativno slaba pozitivna korelacija, pri čemu se zaključuje da povećana spoljašnja motivacija zaposlenih prati relativno visoku unutrašnju motivaciju zaposlenih, koja posledično dovodi do pozitivnih motivacionih efekata u ponašanju zaposlenih. Time se postavljena pretpostavka H₂ prihvata:

- ***H₂: Unutrašnja motivacija proizvodi pozitivne motivacione efekte u ponašanju zaposlenih, onda kada su zadovoljeni faktori spoljašnje motivacije zaposlenih.***

Klasifikovanje zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom na osnovu pola, godina radnog staža i životne dobi, kao treći pomoćni cilj ovog istraživanja sproveden je pomoću diskriminacione analize. Na osnovu sprovedenog istraživanja, utvrđeno je da diskriminaciona funkcija, određena pomoću hi-kvadrat testa nije statistički značajna. Kada su rezultati prediktorskih varijabli (pol, radni staž i životna dob) razmotreni zasebno pomoću pokazatelja Wilk's Lambda i univarijacionog pokazatelja F došlo se do zaključka da nijedna prediktorska varijabla ne dostiže statističku značajnost za klasifikovanje zaposlenih u dve grupe. Time se postavljena pretpostavka H₃ ne može prihvatiti, tj.:

- ***H₃: Pol, radni staž i životna dob zaposlenih statistički značajno ne doprinose klasifikovanju zaposlenih prema produktivnosti rada i zadovoljstvu poslom.***

LITERATURA

1. Albijanić, M. (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd
2. Alderfer, C. P. (1972), *Existence, relatedness, and growth*, Free Press, New York
3. Aziri, B. (2011), *Job Satisfaction: A Literature Review*, Managment Research and Practice, Vol.3 Issue 4
4. Berghe, J.V. (2011), *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place* (disertacija)
5. Bitel, R. L. (1997), *Liderstvo: Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Naslov originala: Lester. R. Bittel, *The Key to Management Success*, Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984
6. Boljanović, Đorđević, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Bontis, N., Fitz, J. (2002), *Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents*, Journal of Intellectual Capital, Vol.3
8. Bornemann, M., Knapp, A., Schneider, U., Sixl, K.I. (1999), *Holistic measurement of Intellectual Capital*, OECD, Amsterdam
9. Chen, M., Cheng, S. & Hwang, Y. (2005) An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of intellectual capital*, 6 (2), str. 159-176.
10. Clark, A. E. (1998), *Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job?* Evidence form OECD Countries, OECD, France
11. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Deci, E.L. (1971), *Effects of Externally Mediated Rewards Of Intrinsic Motivation*, Journal Of Personality and Social Psychology, Vol.18, No.1, 105-115.
13. Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self- determination in human behavior*, Plenum, New York
14. Devos, T., Spini, D., Schwartz, S. (2002), *Conflicts among human values and trust in institutions*, British Journal of Social Psychology, 41 (1)

15. Drucker, P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford
16. Džamić, V. (2015), *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*, Univerzitet Singidunum, Beograd
17. Erikson E. H. (1950), *Childhood and society*, Norton, New York
18. Gidens, E. (2007), *Sociologija*, Ekonomski fakultet, Beograd
19. Glen, A. (2005), *The Handbook of Corporate Finance*, Person Education Limited, Glasgow
20. Graham, H. G., Unruh, J. (1990), *The Motivational Impact of the Nonfinancial Employee Appreciation on Medical Technologists*, Health Care Supervisor
21. Gravetter, F.J., Wallnau, L.B. (2013). *Essentials of Statistics for the Behavioral Science* (8th izd.). New York: Wadsworth Cengage Learning.
22. Grinberg, Baron (1998), *Ponašanje ljudi u organizacijama*, Želnid, Beograd
23. Grolnick, W.S, Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1997), *Internalization within the family: The self-determination theory perspective*. In Grusec, J.E. & Kuczynski, L., *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory*, New York: Wiley
24. Hackman, J.R., Odellham, G.R. (1975), *Development of The Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, 60
25. Handy, C. B. (1985), *Understanding organizations*, 3rd Edn, Penguin Books, Harmondsworth
26. Heleta, M. (2010), *TQM: Modeli izvrsnosti i integrisani menadžment sistemi*, Zavod za udžbenike, Beograd
27. Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, OH: World Publishing Company, Cleveland
28. Hofstede, G. (1984), *The cultural relativity of the quality of life concept*, Academy of Managament Review, 9
29. Howard, G. S. (1988), *Science, values and teleological explanations of human action. Counseling and Values*, 32 (2)
30. Howard, J. A., Jagdish, S. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, Wiley, New York
31. Janićijević, N. (2008), *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd
32. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J. (2013), *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd

33. Judge, T. A., Hulin, C. L., Dalal, R. S. (2009), *Job Satisfaction and Job Affect*. In Kozlowski, S. W. J. (Ed), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Oxford University Press, New York
34. Jusufrić, I. (2012), *Menadžerska ekonomija*, Internacionalni univerzitet, Travnik
35. Komnenić, B. (2013), *Vrednost vs Profit: Koncept intelektualnog kapitala*, Zavod za udžbenike, Beograd
36. Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
37. Kotler, P., Keller, K. L. (2012), *Marketing Managment*, Prentice Hall, New Jersey
38. Lawler III, E. E. (1973), *Motivation in Work Organizations*, Brooks/Cole, Monterey, California
39. Lawler III, E. E., & Porter. L. W. (1967), *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, Industrial Relations 7
40. Lawrence, P. R., Nohria, N. (2002), *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey Bass, San Francisco
41. Locke, E. A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. M. D. Dunette, Rand McNally, Chicago
42. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984), *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*, Englewood Cliffs, Prentice Hall
43. Lukić, T., Džamić, V., et al. (2015), The Influence of Organisational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction, *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, vol. 73, str. 49-57.
44. Mankiw, G. N., Taylor M. P. (2008), *Ekonomija*, Data status, Beograd
45. Maslow, A. H. (1943), *A theory of human motivation*, Psychological Review vol. 50
46. McClelland, D. C. (1965), *Toward a Theory of Motive Acquisition*, American Psychologist 20
47. McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York
48. Milenković Nikolić, S. (2014), *Suočavanje stavova O MOTIVACIJI*, HESPERIAedu, Beograd.
49. Nelson, B., Economy, P. (2003), *Menadžment za neupućene*, Wiley Publishing, Inc.
50. O Reilly, C. (1989), *Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations*, California Managment Review, 31
51. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd

52. Petty, R., Guthrie, J. (2000), *Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management*, Journal of Intellectual Capital, Vol.1
53. Porter, L. W. , Lawler III, E. E. , Hackman J. R. (1975), *Behavior in Organizations*, Mc Graw- Hill, NewYork
54. Robbins S. (2003), *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, NJ
55. Robbins, S. (1991), *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*. 5th ed., Prentice Hall, New Jersey
56. Schein, E. (1997), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
57. Schwartz, S. H. (1992), Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.25), Academic Press, New York
58. Schwartz, S. H. (2012), An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2 (1)
59. Sempane, M. E., Rieger, H. S., Roodt, G. (2002), *Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture*, South African Journal of Industrial Psychology, 28 (2)
60. Stewart. C., Kornberger, M., Pitsis, T. (2011), *Managing & Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage Publications Ltd, India
61. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1995), *Management*, 6th edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
62. Veljković, S., Hristov, B., Čolić, L. (2015), Segmentacija tržišta u turizmu- Primena Švarcove teorije vrednosti- Časopis za marketing teoriju i praksu, Vol.46
63. Vroom, V. H. (1968), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York
64. Vujić, D. (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvaliteta: ljudi- ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
65. Williams, C. (2010), *Principi menadžmenta- MGMT*, Data.
66. Yoon, J.C., Perry, J.L. (2011), Intrinsic Motivation and Employee Attitudes of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy, Sage Journals.

Onlajn linkovi koji su korišćeni u radu:

1. http://www.drbohnelson.com/documents/001_WhatDoEmployeesWant.pdf
2. <http://www.sellingpower.com/content/article/index.php?i=1084&ia=4185/great-incentive-ideas-from-the-field&page>
3. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371X11421495>

PRILOG

UPITNIK

Poštovani/a,

molim Vas da popunite ovaj anonimni upitnik obeležavanjem jednog od ponuđenih odgovora. Upitnik će se koristiti isključivo u svrhe naučno-istraživačkog rada, u anonimnoj formi, bez otkrivanja podataka o organizaciji ili Vama.

Veliko hvala na odvojenom vremenu.

I Osnovni podaci o ispitaniku

- Pol: M Ž
- Godine radnog staža u sadašnjoj organizaciji:
a) 0 do 2 godine; b) 3 do 5 godina; v) 6 do 10 godina; g) 11 do 15 godina; d) više od 15 godina
- Godine starosti:
a) 18 do 25 godina; b) 26 do 30 godina; v) 31 do 40 godina; g) 41 do 50 godina; d) preko 50 godina

II Pitanja (1 – apsolutno se slažem, 2 – uglavnom se slažem, 3 – ne znam (ne mogu da procenim), 4 – uglavnom se ne slažem, 5 – apsolutno se ne slažem)

1. Mogu da se ugledam na svoje rukovodioce na radnom mestu. 1 2 3 4 5
2. Smatram da je velika zarada najvažniji faktor motivacije na radnom mestu. 1 2 3 4 5
3. Fleksibilno radno vreme bi me motivisalo više od povišice na poslu.
1 2 3 4 5
4. Mogućnost napredovanja na radnom mestu je najvažnije za zadovoljstvo poslom. 1 2 3 4 5
5. Smatram da harmonično radno okruženje može značajno da doprinese zadovoljstvu poslom i više nego visoka zarada. 1 2 3 4 5
6. Radno mesto na kome imam veću odgovornost, bilo bi radno mesto na kome bih bio/la više zadovoljan/na poslom. 1 2 3 4 5
7. Mogućnost da razvijam svoje veštine dodatno bi uticala na moje zadovoljstvo poslom. 1 2 3 4 5
8. Od visoke zarade mi je mnogo važnije poštovanje od strane kolega na radnom mestu. 1 2 3 4 5
9. Ako bih promenio/la svoje radno mesto, glavni razlog bi bio nematerijalne prirode. 1 2 3 4 5
10. Čak i da mi se ponudi bolje plaćen posao, ne bih napustio/la svoje sadašnje radno mesto, ako mi odgovara radna atmosfera. 1 2 3 4 5

Da li smatrate da ste u radu produktivni i zadovoljni svojim poslom: DA NE