ULOGA I ZNAČAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U POSLOVNOJ POLITICI HOTELSKIH PREDUZEĆA

By Nataša Stanišić

WORD COUNT 58487 TIME SUBMITTED 21-DEC-2020 01:48PM
PAPER ID 67039093

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

Doktorska disertacija

ULOGA I ZNAČAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U POSLOVNOJ POLITICI HOTELSKIH PREDUZEĆA

Mentor: **Kandidat:**

prof. dr Slobodan Čerović **mr Nataša Stanišić**

Beograd, 2020.

MENTOR:

prof. dr Slobodan Čerović

ČLANOVI KOMISIJE:

prof. dr Jovan Popesku

prof. dr Filip Đoković

Datum odbrane doktorske disertacije

_____

Zahvalnica i posveta

Koristim ovu priliku da se zahvalim prof. dr Milovanu Stanišiću, osnivaču i predsedniku Univerziteta Singidunum, na ukazanom poverenju, pruženoj šansi i podršci u naučno-istraživačkom radu.

Posebnu zahvalnost dugujem svom mentoru prof. dr Slobodanu Čerovići koji me je svojim korisnim savetima, sugestijama i smernicama podsticao na rad tokom doktorskih studija a bez čije pomoći ne bih uspela da sprovedem istraživanje u okviru ove disertacije.

Veliko hvala mojim dragim kolegama na Univerzitetu Singidunum koji su svojim savetima i znanjem doprineli izradi ove disertacije.

Na kraju želim da se zahvalim svojoj porodici na strpljenju, ljubavi i podršci. Njima posvećujem ovu doktorsku disertaciju.

Nataša Stanišić

Uloga i značaj motivacije zaposlenih u poslovnoj politici hotelskih preduzeća

Apstrakt

Uzimajući u obzir praktične i teorijske probleme fenomena motivacije nameće se pitanje da li je dovoljno da se organizacije isključivo fokusiraju na upravljanje motivacijom sa aspekta novčanih podsticaja i ekstrinzičkih faktora kako bi poboljšali radni učinak i zadovoljstvo poslom zaposlenih. Teorija samodeterminacije kao polazna osnova ove disertacije ukazuje na postojanje različitih tipova motivacije koji se razlikuju prema stepenu samoodređenosti. U skladu sa njenim postavkama različiti tipovi motivacije su raspoređeni na motivacionom kontinuumu. Na jednom kraju kontinuuma se nalazi najautonomniji, odnosno najodređeniji tip motivacije – intrinzička motivacija. Nasuprot njoj na drugom kraju kontinuuma se nalazi amotivacija odnosno nemotivisanost. Između ova dva tipa motivacije nalaze se različiti oblici ekstrinzičke motivacije koji se takođe razlikuju prema stepenu autonomije i samoodređenosti.
U okviru ove disertacije predstavljena je primenljivost osnovnih postulata Teorije samodeterminacije na uzorku zaposlenih u hotelijerstvu u Republici Srbiji sa ciljem unapređenja motivacionih tehnika i metoda. Autor razmatra u kojoj meri faktori socijalnog okruženja poput radne klime i vrste posla utiču na strukturu motivacije (autonomna/kontrolisana/amotivacija), a preko nje i na zadovoljstvo poslom i psihičko blagostanje pojedinca. Istraživanje je sprovedeno na uzorku zaposlenih u hotelima sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu. Prikupljeni podaci su obrađeni primenom statističkog programa SPSS, verzija 23. Za analizu podataka koristili smo: deskriptivnu analizu (aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju), Kronbahov Alfa-koeficijent za utvrđivanje pouzdanosti korišćenih skala na ispitivanom uzorku i statistiku zaključivanja. U cilju ispitivanja povezanosti kao i razlika po merenim svojstvima korišćeni su Pirsonov koeficijent korelacije, T-test i analiza varijanse. Istraživanje sprovedeno u ovoj disertaciji potvrđuje primenljivost postulata Teorije samodeterminacije na radni kontekst.

Ključne reči: intrinzička motivacija, ekstrinzička motivacija, bazične psihološke potrebe, motivacija za rad

The role and significance of employee motivation in hotel company business politics

Abstract

Considering the practical and theoretical problems of the phenomenon of motivation, the question imposed is whether it is sufficient that organizations focus exclusively on motivation management from the aspect of monetary incentives and extrinsic factors so as to improve performance and employee satisfaction. As a starting point of this thesis, the self-determination theory indicates towards the existence of different types of motivation which vary in their level of self-determination. In line with its postulates, the various types of motivation are arranged along the motivation continuum. On one end of the continuum there is the most autonomous, i.e., most self-determined type of motivation- intrinsic motivation.. On the opposite side, at the other end of the continuum there is amotivation - lack of motivation. Various forms of extrinsic motivation are found between these two types of motivation, and they vary in their level of autonomy and self-determination.
The applicability of main postulates of the self-determination theory to a sample of employees inside the Republic of Serbia hospitality industry is presented inside this thesis with the aim of promoting motivational techniques and methods. The author examines the degree to which the factors in the social environment such as work climate and type of job have an impact on the structure of motivation (autonomous/regulated/amotivation), and through that motivation on job satisfaction and the individual's wellbeing. The research was conducted on a sample of

employees in 4 and 5-star hotels in Belgrade. The collected data was processed with the application of the statistical program SPSS, version 23. For data analysis we used: descriptive analysis (arithmetic mean, standard deviation), Cronbach Alpha Coefficient for determining reliability of used scales on the tested sample and statistical conclusion. The Pearson correlation coefficient, T-test and analysis of variances were used for testing connections as well as differences according to measured characteristics. The research conducted in this thesis confirms the applicability of the self-determination theory postulates in the work context.

Key words: intrinsic motivation, extrinsic motivation, basic phycological needs, work motivation

96

SADRŽAJ

1 Uvod 8

1.1 Predmet istraživanja 10

1.2 Problem i cilj istraživanja 11

1.3 Polazne hipoteze 11

1.4 Metode istraživanja 13

1.5 Struktura rada 15

1.6 Naučni doprinos teze 15

1.7 Ograničenja rada 16

2 Teorijski okvir istraživanja i terminološka razmatranja pojma i procesa motivacije 17

2.1 Teorijski aspekti motivacije i faktora koji utiču na motivacione procese 17

2.1.1 Definisanje pojma i procesa motivacije 17

2.1.2 Intrinzička i ekstrinzička motivacija 21

2.1.3 Teorije motivacije za rad 24

2.1.4 Motivacija i zadovoljstvo poslom 31

2.2 Teorija samodeterminacije 36

2.2.1 Teorija kognitivne evaluacije 37

2.2.2 Teorija organizmičke integracije 40

2.2.3 Bazične psihološke potrebe 45

2.2.4 Osujećenje bazičnih psiholoških potreba 51

2.2.5 Bazične psihološke potrebe i motivacija 53

2.3 Teorija samodeterminacije u radnom kontekstu 54

2.3.1 Uticaj socijalnog konteksta i internalizacija 58

2.3.2 Teorija samodeterminacije kao konceptualni okvir modela motivacije u radnom kontekstu 62

2.3.3 Empirijska istraživanja modela Teorije samodeterminacije u radnom kontekstu 67

2.3.4 Autonomna motivacija u radnom kontekstu 74

2.4 Pregled strukture Teorije samodeterminacije i implikacije za praksu 77

2.5 Kritike Teorije samodeterminacije 81

2.5.1 Sistem zarada i nagrađivanje u okviru radnog konteksta 85

2.6 Teorija samodeterminacije i druge teorije motivacije 89

2.7 Uloga i značaj motivacije zaposlenih u hotelijerstvu 92

2.7.1 Empirijska istraživanja i implikacije ekstrinzičke i intrinzičke motivacije u hotelijerstvu 97

3 Istraživanje strukture motivacije za rad zaposlenih u hotelima sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu 104

3.1 Istraživanje 104
3.1.1 Postupak prikupljanja podataka 104
3.1.2 Statistička obrada podataka 105
3.1.3 Uzorak ispitanika 105
3.1.4 Sociodemografske karakteristike ispitanika 105
3.2 Uzorak varijabli 107
3.2.1 Deskriptivni pokazatelji ispitivanih varijabli u istraživanju 110
3.3 Hipoteze istraživanja 111
3.4 Rezultati istraživanja 114
3.4.1 Pocena radne klime i njen uticaj na motivisanost zaposlenih 114
3.4.2 Procena radne klime i zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba 116
3.4.3 Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba i različiti oblici motivacije 118
3.4.4 Različiti oblici motivacije i zadovoljstvo poslom 119
3.4.5 Procena radne klime i zadovoljstvo poslom 122
3.4.6 Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba i zadovoljstvo poslom 122
3.4.7 Odnos autonomne i kontrolisane motivacije 124
3.4.8 Razlike u motivaciji i zadovoljstvu poslom u zavisnosti od demografskih karakteristika ispitanika 125
3.4.9 Razlike u motivaciji i zadovoljstvu poslom a u zavisnosti od demografskih karakteristika ispitanika - obrazovanju 135
3.4.10 Zadovoljstvo poslom kroz intrinzičke, ekstrinzičke faktore i zadovoljenost osnovnih psiholoških potreba 139
3.4.11 Generalno zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo intrinzičkim i ekstrinzičkim faktorima i radno okruženje 142
4 Zaključak 143
5 Prilog 171

1 Uvod

Motivacija zaposlenih je od izuzetnog značaja za uslužne delatnosti kao što je hotelijerski menadžment. Da bi razumeli ponašanje zaposlenih menadžeri moraju biti svesni činjenice da postoje potrebe i motivi koji će podstaknuti njihove zaposlene na rad. Potrebno je da znaju koji motivatori pokreću ljudski potencijal i koji od njih će uticati na uspešno obavljanje zadataka. Kvalitetnim upravljanjem i motivisanjem omogućuje se ostvarenje ciljeva preduzeća kao i zadržavanje kvalitetnih ljudi. Motivacija se definiše kao proces zadovoljavanja potrebe što znači da kada su potrebe pojedinca zadovoljene određenim faktorima, pojedinac će uložiti veći trud kako bi postigao zadate ciljeve (Robbins, S.P., 2001). Motivacija i motivacioni sistem u svakom preduzeću treba da budu uspostavljeni tako da će da dovedu do zadovoljstva i menadžmenta i zaposlenih u cilju postizanja ciljeva preduzeća koji će imati pozitivne ishode kako za samo preduzeće tako i za njegove zaposlene (Čerović, 2013, str. 209). Izbor odgovarajućih tehnika motivacije u cilju postizanja željenog ponašanja zaposlenih predstavlja veoma kompleksan posao koji zahteva fleksibilan pristup kao i specifična znanja i sposobnosti menadžera (Vujić, 2009, str. 206).

U teorijskom pogledu postoji veliki broj teorija motivacija koje se bave pitanjima zašto se ljudi na radu ponašaju na odgovarajući način i kako ljudi donose odluku da rade na odgovarajući način. U ovoj disertaciji polazimo od Teorije samodeterminacije (Self-determination theory) autora Ričarda Rajana i Edvarda Desaja, profesora univerziteta Ročester (University of Rochester), koja sugeriše da su spoljašnja i unutrašnja motivacija tipovi motivacione orijentaciije koji su raspoređeni na motivacionom kontinumu (Deci & Ryan, 2008) (Deci & Ryan, 2000b).

Teorija samodeterminacije opisuje autonomnu i kontrolisanu motivaciju na pomenutom kontinumu motivacije, ukazuje na značaj internih faktora i individualnih razlika pojedinca na formiranje autonomnog ili kontrolisanog oblika ponašanja. Na jednom kraju kontinuuma se nalazi intrinzička motivacija kao najautonomniji oblik motivacije a na suprotnom kraju nalazi se amotivacija. Kako bi objasnili uticaj spoljašnjih faktora na pojedinca prvenstveno način usvajanja društveno prihvatljivih regula i oblika ponašanja Desaj i Rajan uvode četiri tipa ektrinzičke motivacije koji se razlikuju prema stepenu autonomije i samodeterminisanosti. Najautonomniji oblik ekstrinzičke motivacije je integrisana regulacija. Ovaj oblik motivacije je i dalje uslovljen spoljašnjim činiocima jer pojedinac ne obavlja određenu aktivnosti zbog sopstvene zainteresovanosti već zbog ličnog cilja. Vrednosti i pravila svojih društvenih grupa su u potpunosti integrisana i pojedinac se sa njima identifikuje. Ovaj oblik motivacije je

posebno interesantan za primenu u organizacijama s obzirom na činjenicu da su zadaci u kompanijama postavljeni spolja i da je većina tih zadataka nije zanimljiva sama po sebi tj. ne uključuje intrinzičku motivaciju. Ako je zadatak internalizovan i integrisan u sistem ličnih ciljeva i vrednosti on postaje lično važan za pojedinca i samim tim podstiče intrinzičku motivaciju (Deci & Ryan, 2000b).

Prema autorima (Deci & Ryan, 2000b) intrizička motivacija i dobro internalizovana ekstrinzička motivacija predstavljaju osnovu za autonomno i samodeterminisano ponašanje.

Intrinzička motivacija zavisiće od zadovoljenosti osnovnih psiholoških potreba (za kompetencijom, autonomijom i povezanošću) koje su pod uticajem spoljašnjih okolnosti. Ukoliko postoje nepovoljni sredinski uslovi pojedinac će nastojati da im se prilagodi a ne da uloži veći napor kako bi ih zadovoljio. Osećanje autonomije je glavni preduslov za nastanak intrinzičke motivacije. Potreba za kompetencijom je prema autorima Teorije samodeterminacije urođena težnja da se postigne kompetentnost, uspeh u aktivnosti. Kada događaji iz spoljašnje sredine dovedu do opažanja kompetencije, intrinzička motivacija raste a u slučaju opažanja smanjenje kompetencije intrinzička motivacija opada. Treći važan preduslov za razvoj intrinzičke motivacije je potreba za povezanošću. U Teoriji samodeterminacije se navodi da će osećaj sigurnosti i povezanosti pozitivno uticati na intrinzičku motivaciju.

U pogledu motivacije za rad pretpostavlja se da povoljni interni faktori i menadžment koji podržava autonomiju zaposlenih dovode do zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba, intrinzičke motivacije i potpune internalizacije ekstrinzičke motivacije.

Prema autorima socijalni faktori u organizaciji uključuju sadržaj posla, kontekst rada i radnu klimu. Kontekst rada obuhvata mogućnost izbora, smisao zadataka objašnjen, i pružanje povratne informacije. Radna klima se odnosi na pružanje autonomije zaposlenima od strane menadžera koja se ogleda kroz davanje mogućnosti izbora, pružanja informacija o radnoj efikasnosti, podrške inicijativi zaposlenih. Autonomna motivacija za rad zavisiće od socijalnog okruženja i individualnih razlika zaposlenih. Menadžeri u kompanijama ne mogu mnogo da utiču na individualne razlike zaposlenih ali svakako mogu da stvore povoljno radno okruženje koje će omogućiti stvaranje autonomne motivacije za rad.

Dosadašnja istraživanja su pokazala da autonomna motivacija zaposlenih ima pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom, učinak, psihičko blagostanje i posvećenost organizaciji (Gagne & Deci, 2005). Teorija samodeterminacije opisuje razvojni proces motivacije, uvodeći na prelazu između ektrinzičke i intrinzičke motivacije autonomnu ektrinzičku motivaciju. Da li faktori koji

dovode do intrinzičke motivacije ujedno dovode i do dobro internalizovane ekstrinzičke motivacije? Pretpostavlja se da menadžeri mogu da stvore povoljno radno okruženje za formiranje autonomne ektrinzičke motivacije u kojem zaposleni uviđaju mogućnost izbora, shvataju smisao određene aktivnosti kao i uvažavanje njihovih mišljenja za datu aktivnost.

Teorija samodeterminacije je svoju primenu pronašla u oblastima zdravstva, sporta i obrazovanja. Postoji mali broj istraživanja koji se bavio primenom ove teorije u radnom kontekstu. Uzimajući u obzir dosadašnja saznanja i iskustva u oblasti motivacije zaposlenih u hotelijerstvu došlo se do saznanja da Teorija samodeterminacije do sada nije primenjivana u hotelijerstvu u Srbiji.

U ovoj disertaciji analizirani su rezultati istraživanja sprovedenih od strane autora Teorije samodeterminacije. Ovi rezultati su upotrebljeni kao polazna osnova za istraživanje koje je sprovedeno i izneto u ovoj disertaciji. Istraživanja u ovoj disertaciji obuhvatiće uticaj internih i individualnih faktora na formiranje autonomne/kontrolišuće motivacije za rad koja predviđa radni učinak, zadovoljstvo poslom, psihičko blagostanje i posvećenost zaposlenih.

Očekuje se da će analizirani rezultati više istraživanja, kao i istraživanje ove disertacije poslužiti kao polazna osnova za dalja istraživanja i produbljivanje ove teme.

1.1 Predmet istraživanja

Istraživanja u ovom radu obuhvatiće uticaj socijanih i individualnih faktora na formiranje autonomne/kontrolišuće motivacije za rad koja predviđa radni učinak, zadovoljstvo poslom, psihičko blagostanje i posvećenost zaposlenih. Analiziraće se hoteli sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu. Akcenat istraživanja je usmeren na:

- Teorijsko definisanje pojma i procesa motivacije
- Definisanje intrinzičke i ekstrinzičke motivacije
- Prikaz dosadašnjih istraživanja i implikacija teorija intrinzičke i ekstrinzičke motivacije
- Teorijski okvir Teorije samodeterminacije
- Prikaz dosadašnjih istraživanja i implikacija Teorije samodeterminacije
- Prikaz kritika Teorije samodeterminacije
- Primenu Teorije samodeterminacije u hotelijerstvu kroz faktore iz socijalnog okruženja i individualne faktore

- Poseban prikaz faktora iz socijalnog okruženja: aspekti posla i radna klima
- Poseban prikaz individualnih faktora: bazične psihološke potrebe
- Zajednički prikaz faktora koji dovode do intrinzičke motivacije i autonomne ekstrinzičke motivacije
- Analiziranje postojećeg stanja odnosno motivacionih tehnika koje se primenjuju u praksi i njihovog uticaja na formiranje motivacije za rad
- Predlozi za unapređenje tehnika u motivisanju zaposlenih

1.2 Problem i cilj istraživanja

Problem smo definisali kao utvrđivanje primenljivosti osnovnih postulata Teorije samodeterminacije na istraživanje motivacije zaposlenih u hotelijerstvu, u Republici Srbiji. Prema ovoj teoriji na strukturu motivacije, a preko nje i na zadovoljstvo poslom i psihičko blagostanje pojedinca u vezi sa radom utiču faktori socijalnog okruženja (radna klima, vrsta posla).

Cilj nam je da utvrdimo u kojoj meri utiče radna klima, povoljna sa stanovišta zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba (za kompetencijom, autonomijom, povezanošću s drugim ljudima) na opšte zadovoljstvo poslom, koje se odnosi na zadovoljstvo i ekstrinzičkim i intrinzičkim faktorima, zatim, kako i na koji način radna klima utiče na strukturu motivacije (autonomna/kontrolisana/amotivacija), a u kojoj meri na zadovoljenje psiholoških potreba za kompetencijom, autonomijom i povezanošću s drugim ljudima. Takođe, utvrdićemo da li se struktura motivacije razlikuje kod grupa različitih prema polu, starosti, obrazovnom nivou, vrsti posla (menadžeri i izvršioci) i kako se to odražava na zadovoljstvo poslom i psihičko blagostanje (zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba).

1.3 Polazne hipoteze

Na osnovu teorijskog okvira istraživanja, uvidom u dostupnu literaturu i u skladu sa navedenim ciljevima istraživanja postavljene su sledeće hipoteze:

H1: Podržavajuće, otvoreno i blagonaklono radno okruženje koje podrazumeva mogućnost izbora, smisao zadataka objašnjen, pružanje povratne informacije o radnoj efikasnosti i autonomije zaposlenima od strane menadžera biće u pozitivnom odnosu sa oba tipa autonomne motivacije: intrinzičkom i autonomnom, potpuno internalizovanom ekstrinzičkom motivacijom.

H2: Povoljni društveni uticaji podržavaju opažanje autonomije, kompetencije i povezanosti. Očekujemo da percipirana podrška autonomiji zaposlenih bude u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem osnovnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću.

H3: Zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, povezanošću i kompetencijom negativno je povezano sa ekstrinzičkom motivacijom sa eksternom regulacijom.

H4: Autonomni oblici motivacije su u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom.

H5: Sa stepenom internalizacije ekstrinzičke motivacije menja se povezanost stepena motivacije sa zadovoljstvom poslom.

H6: Percipirana podrška autonomiji povezana je sa stepenom zadovoljstva poslom.

H7: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu je povezano sa zadovoljstvom poslom.

H8: Između autonomne i kontrolisane motivacije postoji pozitivna korelacija.

H9: Kod muškaraca su oblici kontrolisane motivacije u većoj meri razvijeni nego kod žena.

H10: Zadovoljstvo poslom se razlikuje u zavisnosti od sadržaja posla, odnosno kod zaposlenih na različitim pozicijama.

H11: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu je veće kod menadžera, nego kod ostalih zaposlenih.

H12: Autonomna motivacija je više izražena kod menadžera nego kod zaposlenih na ostalim poslovima.

H13: Razlike u stepenu obrazovanja utiču na razlike u dominantnim oblicima motivacije.

H14: Postoji razlika u zadovoljstvu poslom u zavisnosti od vrste posla – zaposleni na poziciji menadžera su u većoj meri zadovoljni poslom u odnosu na ostale zaposlene.

H15: Zadovoljstvo poslom je povezano sa zadovoljenjem bazičnih psiholoških potreba – što su više zadovoljene bazične psihološke potrebe za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti, to je veće i zadovoljstvo poslom.

H16: Percipirana podrška autonomiji zaposlenih je povezana sa zadovoljstvom poslom – što je veća percipirana podrška autonomiji zaposlenih, to su oni u većoj meri zadovoljni poslom.

1.4 Metode istraživanja

U ovom istraživanju koristili smo metodu primarnih i sekundarnih istraživanja. Imajući u vidu da se osnovni metodološki principi društvenih nauka zasnivaju na dijalektici, proizilazi da je korišćena dijalektička, sintetička, metoda indukcije i dedukcije, i verifikaciona metoda. Dijalektičkom metodom sagledane su međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetička kao i verifikaciona metoda poslužiće za proveru hipoteza od kojih se pošlo u istraživanju.

Stepen zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba zaposlenih meren je pomoću instrumenta Skala zadovoljenosti bazičnih potreba na poslu (Basic Psychology Need Satisfaction at Work Scale) (Deci, E.L., i drugi, 2001) (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) (Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R.M., 1992). Instrument sadrži 21 stavku/ajtem koji su podeljenu na tri podskale: autonomiju (7 stavki), kompetenciju (6 stavki) i povezanost (8 stavki). Ispitanici su koristeći petostepenu Likertovu skalu, ocenjivali u kojoj meri su na njihovom poslu zadovoljene pojedine bazične psihološke potrebe. Na svakoj stavci odgovor nosi od 1 do 5 bodova, a konačan rezultat je prosečan broj bodova na svakoj od 3 podskale. Rezultati sa većim prosečnim brojem bodova pokazuju veći stepen zadovoljenja određene bazične potrebe – za autonomijom, kompetencijom i povezanosti .

Procena radne klime sa stanovišta percipirane podrške autonomiji zaposlenog od strane neposrednog rukovodioca merena je pomoću instrumenta - Upitnik o radnoj klimi (The Work Climate Questionnaire) (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Namenjen je direktno zaposlenima koji ocenjuju da li je radna klima ta koja podržava njihovu autonomiju ili ne. Upitnik sadrži 15 stavki/ajtema koji na petostepenoj Likertovoj skali opisuju iskustvo ispitanika sa neposrednim rukovodiocem. Na svakoj stavci odgovor nosi od 1 do 5 bodova, a konačan rezultat je prosečan broj bodova na svih 15 stavki. Rezultati sa većim prosečnim brojem bodova pokazuju veći stepen percipirane podrške autonomiji.

Treći instrument koji smo koristili je MAWS / The Motivation at Work Scale (Gagné, et al., 2010) i njime smo ispitivali motivaciju za rad zaposlenih. Ispitanici su na petostepenoj skali navodili u kojoj meri svaki od narednih iskaza trenutno odgovara nekom od razloga zašto se zalažu na poslu koji obavljaju u hotelu. Upitnik se sastoji iz 12 tvrdnji od kojih 6 procenjuje autonomnu motivaciju (3 tvrdnje se odnose na intrinzičku motivaciju, 3 se odnose na autonomnu ekstrinzičku motivaciju (regulaciju identifikacijom) a preostalih 6 na kontrolisanu motivaciju (3 tvrdnje se odnose na regulaciju introjekcijom, a 3 na spoljašnju regulaciju). Autori

ove skale nisu uključili integrisanu regulaciju jer prema (Vallerand, i drugi, 1992) kada se koriste psihometrijski testovi teško je razlikovati integraciju od identifikacije. Za potrebe ovog istraživanja mi smo dodali još 3 tvrdnje koje se odnose na odsustvo motivacije – amotivaciju (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2010). Za svakog ispitanika se utvrđuje prosečna ocena koju je dao na tvrdnjama koje reprezentuju pojedine vidove motivacije. Veći prosečan skor znači veći stepen izraženosti pojedinog vida motivacije (intrinzičke, ekstrinzičke motivacije sa regulacijom identifikacijom, ekstrinzičke motivacije sa regulacijom introjekcijom, ekstrinzičke motivacije sa eksternom regulacijom i amotivacije). Skor autonomne motivacije je prosečan skor ispitanika dobijen na podskalama intrinzičke motivacije i ekstrinzičke motivacije sa regulacijom identifikacijom. Skor kontrolisane motivacije je prosečan skor ispitanika dobijen na podskalama ekstrinzičke motivacije sa regulacijom introjekcijom i ekstrinzičke motivacije sa eksternom regulacijom.

Kako bi proverili validnost ovog instrumenta autori su koristili model prema Gagne i Desaj prema kojem menadžeri, dizajn posla i nagrade utiču na zadovoljenje tri osnovne psihološke potrebe za kompetencijom, autonomijom i povezanošću što zauzvrat utiče na autonomnu motivaciju (Gagne & Deci, 2005).

Četvrti instrument koji smo koristili je Minesotin upitnik zadovoljstva poslom (http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/msq_booklet_short-form_19).

Ovim upitnikom ispitali smo stepen zadovoljstva zaposlenih određenim aspektima posla. Minesotin upitnik zadovoljstvom poslom postoji u obliku dva instrumenta. Jedna verzija sadrži 100 stavki i 21 skalu, dok kraća verzija sadrži 20 stavki i 3 skale (intrinzički faktori, ekstrinzički faktori i generalno zadovoljstvo poslom). Prema (Frye, 2012), ovaj upitnik predstavlja instrument koji je dizajniran tako da se može anketirati homogena ili heterogena grupa pojedinaca kako bi se procenilo njihovo ukupno zadovoljstvo poslom. Mi smo za potrebe ovog istraživanja primenili kraću verziju. Ispitanici su na petostepenoj Likertovoj skali izražavali stepen zadovoljstva svakom tvrdnjom: od 1 (uopšte nisam zadovoljan) do 5 (veoma sam zadovoljan). Konačan skor se izražava prosečnom ocenom datom na svih 18 tvrdnji, koliko sadrži upitnik korišćen u ovom istraživanju. Veći skor izražava veći stepen zadovoljstva poslom.

Iako postoji veliki broj instrumenata koji mere zadovoljstvo poslom mi smo se odlučili upravo za ovaj zbog visokog stepena validnosti (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

Postojeći instrumenti koji potiču od stranih autora do sada su korišćeni isključivo u istraživačke svrhe. Zahvaljujući autorima instrumenti su dostupni istraživačima.

1.5 Struktura rada

Rad sadrži tri dela koja obuhvataju teorijska razmatranja, istraživanje i zaključak.

- Prvi deo obuhvata uvodna razmatranja
- Drugi deo disertacije obuhvata teorijska objašnjenja motivacije i povezanost sa predmetom ovog istraživanja. Disertacija pruža uvid u pregled ranijih istraživanja i zaključivanja u okviru Teorije samodeterminacije kako u radnom kontekstu uopšte, tako i u specifičnijem kontekstu, u ovoj disertaciji hotelijerstvu.
- Treći deo obuhvata istraživanje koje smo podelili u poglavlja: prvi koji opisuje samo istraživanje – predmet, cilj, hipoteze, metode i uzorak. Uzorak sačinjava 150 anketiranih, koji su zaposleni u hotelima sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu. Drugi deo obuhvata analizu rezultata dobijenih statističkom obradom u odnosu na postavljene hipoteze i treći deo u kojem iznosimo zaključak i predlog mera u pogledu tehnika motivisanja zaposlenih u hotelijerstvu.

1.6 Naučni doprinos teze

Prema našim saznanjima (uvidom u dostupnu literaturu) istraživanje ovog tipa nije sprovođeno ranije u našoj zemlji u oblasti hotelijerstva. U skladu sa navedenim naučni doprinos ove disertacije ogleda se u teorijskom i praktičnom smislu. U teorijskom smislu potvrdili smo da Teorija samodeterminacije omogućava dobar teorijski okvir za istraživanje motivacije za rad čime smo proširili dosadašnja saznanja iz ove oblasti (Gagne & Deci, 2005) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). U empirijskom smislu, istraživanjem u ovoj disertaciji potvrdili smo pretpostavke sačinjene na osnovu tog teorijskog modela i doprineli boljem poznavanju delovanja motivacije za rad, a time i primeni tih saznanja u praksi. Ispitivanjem uticaja percipirane podrške autonomije zaposlenih na zadovoljenje psiholoških potreba, motivaciju za rad i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih na različitim radnim pozicijama u hotelima i primenom rezultata istraživanja od strane menadžmenta može da doprinese povećanju produktivnosti zaposlenih, većoj lojalnosti, manjem apsentizmu i fluktuaciji, većoj kohezivnosti kolektiva i boljoj saradnji zaposlenih na ostvarenju ciljeva organizacije. Naučni doprinos našeg istraživanja zasnovanog na Teoriji samodeterminacije jeste u potvrđivanju pretpostavki od kojih smo pošli na osnovu ove teorije.

1.7 Ograničenja rada

Ograničenja u ovom radu se odnose prvenstveno na postavljeni empirijski model koji obuhvata jedan indikator radne klime – stepen percipirane podrške autonomiji, zasnovan na sopstvenom iskustvu zaposlenih sa neposrednim rukovodiocem. Pored ovog indikatora, svakako bi trebalo razmotriti i ostale indikatore poput obezbeđivanja mogućnosti napredovanja, sistema nagrađivanja i podrške većoj povezanosti između zaposlenih koji bi u celosti predstavili radnu klimu. U pogledu radnih ishoda osim zadovoljstva poslom značajno bi bilo razmotriti i učinak koji predstavlja glavni efekat rada zaposlenih, zatim apsentizam (često odsustvovanje sa posla) i stepen predanosti organizaciji. Ovim faktorima dobili smo precizniju sliku prilikom tumačenja rezultata istraživanja.

Jedno od ograničenja se odnosi i na relativno mali broj ispitanika – 150. Naime, anketa u okviru ovog istraživanju je dostavljena od strane HORES-a hotelima sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu. Uzorak čine ispitanici koji su u velikoj meri zaposleni na privremenim i povremenim poslovima sa relativno kratkim iskustvom u hotelu u kome trenutno rade. Iako smo anketiranjem obuhvatili sve kategorije zaposlenih najveći procenat radi na poziciji menadžera.

Na osnovu datih ograničenja rada preporuka za buduća istraživanja se odnosi na veći broj ispitanika pri čemu bi u uzorku bile zastupljenje procentualno približno sve kategorije zaposlenih kao u ukupnom broju zaposlenih prema godinama staža i radne pozicije.

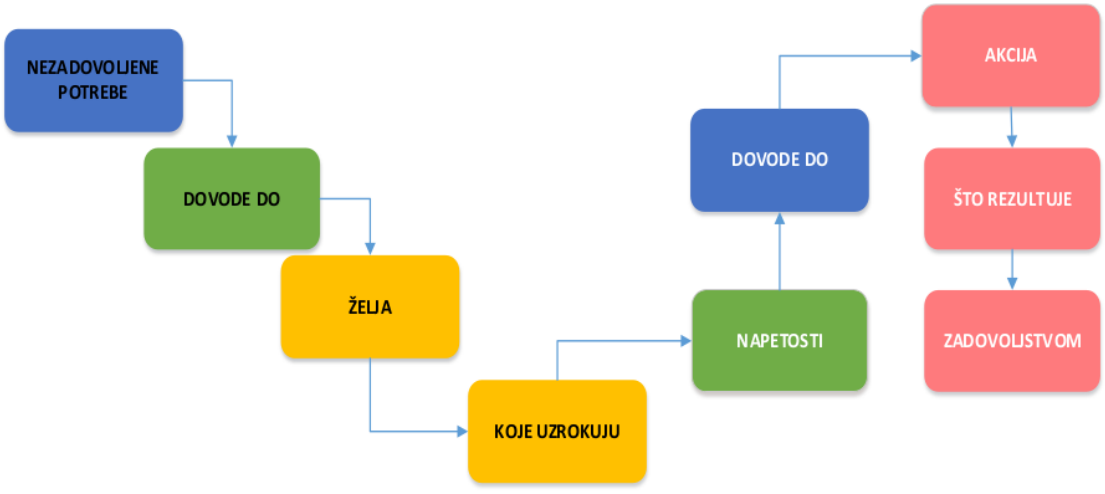
Proširivanjem indikatora radne klime i radnih ishoda omogućilo bi se ispitivanje potencijalno novih varijabli značajnih za potvrđivanje postulata Teorija samodeterminacije u radnom kontekstu (Gagne & Deci, 2005) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

2 Teorijski okvir istraživanja i terminološka razmatranja pojma i procesa motivacije

2.1 Teorijski aspekti motivacije i faktora koji utiču na motivacione procese

2.1.1 Definisanje pojma i procesa motivacije

Motivacija je kompleksan pojam i u savremenoj literaturi postoji veliki broj definicija motivacije koje prema autoru Vujić (Vujić, 2010, str. 241) u svojoj osnovi objedinjuju tri psihološka procesa na kojima se zasniva motivacija i to su: podsticanje (buđenje), usmeravanje i istrajnost odnosno intenzitet aktivnosti. Autori Lok i Latam (Locke & Latham, 2004) navode da se koncept motivacije odnosi na unutrašnje faktore koji podstiču akciju i na spoljašnje faktore koji mogu delovati kao podsticaj za datu akciju. Motivacija utiče na stepen predanosti pojedinca prilikom postizanja nekog cilja (Čerović, 2013, str. 205) i predstavlja proces kroz koji se određena aktivnost podstiče, usmerava i održava sa ciljem zadovoljenja određene potrebe (Vujić, 2010, p. 241). Kao psihološka karakteristika ljudi (Čerović, 2013, str. 205) ona se zapravo bavi pitanjem zašto se ljudi ponašaju na određeni način birajući određeni tok aktivnosti u odnosu na neki drugi i zašto istraju u tome uprkos svim teškoćama i problemima sa kojima se suočavaju (Mullins, 2010, p. 253). Motivacija se odnosi na sve aspekte ponašanja i zalaganja, ali takođe i na nameru da se deluje (Ryan & Deci, 2000); ona energizuje i usmerava ponašanje (Deci & Ryan, 2008) (Ryan & Deci, 2000). Proces motivacije se može predstaviti sledećom šemom (Čerović, 2013):



Ilustracija 1: Prikaz motivacionog procesa (Koontz, H. & Weihrich, H., 1994, p. 463)

Nezadovoljena potreba stvara napetost koja stimuliše želju pojedinca za aktivnošću. Želja dovodi do preuzimanja određene aktivnosti koja se odnosi na traganje za određenim ciljem, koji ukoliko se ostvari, zadovoljiće potrebu i samim tim će dovesti do smanjenja napetosti (Čerović, 2013) (Robbins, S.P., 1992, str. 45). Prema Robinsu motivisani radnici se nalaze u stanju tenzije i preuzimaju određenu aktivnost kako bi smanjili napetost. Od jačine napetosti zavisiće i jačina aktivnosti pojedinca. Stoga, moglo bi se reći da su radnici koji puno rade u stanju velike napetosti prouzrokovane željom da ostvare određeni cilj. (Robbins, S.P., 1992, str. 45).

Kada govorimo o specifičnoj motivaciji za rad odnosno motivaciji u radnom okruženju, nju možemo definisati kao „ *ono čime se obezbeđuje da se ljudi ponašaju na poželjan način, kojim se postižu ciljevi organizacije i istovremeno zadovoljavaju potrebe zaposlenih*“ (Vujić, 2008, str. 365) (Wren & Voich, 1994). Motivacija ne samo da može da utiče na sticanje veština i sposobnosti ljudi već i na to kako i u kojoj meri oni primenjuju sopstvene veštine i sposobnosti (Locke & Latham, 2004). Motivacija za rad predstavlja volju za preduzimanje aktivnosti i ima ulogu u poboljšanju učinka zaposlenih, što zauzvrat doprinosi celoj organizaciji (Bansal, P. & Corley, K., 2011) (Lamatic, M., 2011) (O'Neil, H.F.Jr. & Drillings, M., 2016). Menadžeri u kompanijama se suočavaju sa jednim od najznačajnijih izazova na koji način će motivisati zaposlene da se angažuju u različitim uslovima i pod različitim okolnostima rada (Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L-E., 2008).

Prema Pinderu motivacija za rad je „*skup izvora energije koji potiču, kako iz samog pojedinca, tako i izvan njega i koji određuju formu, pravac, intenzitet i trajanje radnog ponašanja*“ (Pinder, C.G., 1998, str. 11). Ova definicija ukazuje na to da motivacija uključuje različite izvore energija koji potiču kako iz samog pojedinca – unutrašnja motivacija tako i njegovog okruženja – spoljašnja motivacija.

Facer i saradnici ističu da motivacija za rad predstavlja spremnost pojedinca da uloži energiju i napor kako bi zadovoljio određene zahteve ili želje koje se percipiraju kao pokretač efikasnog rada zaposlenih (Facer, D., Galloway, F., Noriyuki, I., & Zigarmi, D., 2014).

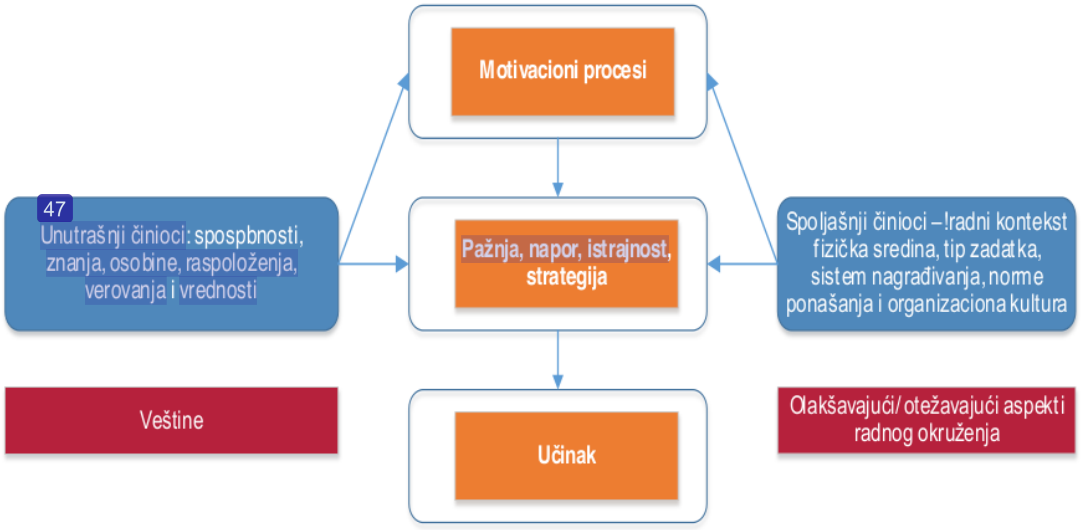
Robins definiše motivaciju kao spremnost da se uloži napor ka ostvarenju organizacionih ciljeva, uslovljen snagom tog napora da zadovolji određenu potrebu pojedinca. (Robbins, S.P., Organizational behavior, 2001, str. 212).

Kada govorimo o faktorima koji utiču na motivaciju za rad u literaturi postoji niz teorija koje pružaju različitu konceptualizaciju faktora koji pokreću ovaj proces (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Steers i Porter (Steers, R.M. & Porter L.W., 1975) navode da je motivacija za

rad pod uticajem velikog broja faktora iz organizacionog okruženja i da je čine „*faktori koji pokreću, organizuju, usmeravaju i određuju intenziteti trajanje radne aktivnosti*“ (Vujić, 2010, p. 243).

Prema Vujić (Vujić, 2008) na motivaciju za rad utiču sledeći faktori koji su uzajamno povezani: individualne karakteristike pojedinca, karakteristike posla i karakteristike šire radne sredine – organizacionog ambijenta, kao i faktori društvene zajednice i globalni faktori.

Individualne karakteristike pojedinca obuhvataju: sposobnosti, znanje, aspiracije, osobine ličnosti, stavove, unutrašnje motive i sistem vrednosti. Karakteristike posla obuhvataju složenost rada, autonomnost, kreativnost, vrstu posla, itd. Karakteristike šire radne sredine – organizacionog ambijenta obuhvataju stil rukovođenja, komunikaciju i međuljudske odnose (Vujić, 2008).Autori Mičel i Denijels (Mitchell & Daniels, 2003, str. 226) su predstavili sveobuhvatni model motivacije u kojem individualne karakteristike i karakteristike posla direktno utiču na sam proces motivacije. Individualne karakteristike predstavljaju unutrašnje činioce - sposobnosti, znanja, osobine, raspoloženja, verovanja i vrednosti, dok spoljašnji činioci odnosno kontekst posla obuhvataju fizičku sredinu, tip zadatka, sistem nagrađivanja, norme ponašanja i organizacionu kulturu. Sposobnosti i veštine pojedinca zajedno sa olakšavajućim ili pak otežavajućim aspektima radnog okruženja utiču na proces motivacije što dovodi do odgovarajućeg ponašanja odnosno izvođenja aktivnosti i ostvarivanja zadatka. (Mitchell & Daniels, 2003, p. 226).



Ilustracija 2: Faktori koji utiču na motivacione procese (Mitchell & Daniels, 2003, str. 226)

Pinto opisuje tri aspekta koja određuju motivaciju: unutrašnja energija koja pokreće osobu, usmeravanje aktivnosti i intenzitet trajanja. Motivacija potiče iz potreba, želja i očekivanja pojedinca (Pinto, E.P., 2011).

Desaj i Rajan definišu motivaciju u pogledu psiholoških procesa, uključujući motive i nagone pojedinaca koji ih usmeravaju da se ponašaju na određeni način kako bi postigli cilj (Deci & Ryan, 1985, p. 55).

DeCenzo, Robins i Verhulst (Decenzo, D.A., Robins, S.P., & Verhulst, S.L., 2013) formulišu motivaciju kao težnju da se ulože napori za postizanje organizacionih ciljeva. O'Neil i Drillings (O'Neil, H.F.Jr. & Drillings, M., 2016) navode da se motivacija zaposlenih odnosi na njihov učinak i ima neposredan efekat na smer i upornost delovanja.

Motivacija je sveprisutna kako u teoriji tako i praksi. Danas motivacija zaposlenih predstavlja pitanje opšteg karaktera i shodno tome važno je da organizacije razmotre faktore koji dovode do motivacije ili je sprečavaju. Tehnike motivisanja se usklađuju sa postojećim potrebama organizacije kako bi dovele do očekivanih pozitivnih tradnih ishoda na taj način u velikoj meri utičući na njihov menadžment (Ferris, D.L., Lian, H., Brown, D.J., & Morrison, R., 2014) (Sheridan, S., Slocum, J., & Richards, M., 1974). U skladu sa specifičnim potrebama zaposlenih i aktuelnim ciljevima organizacije potrebno je da menadžment primeni prilagođeni sistem motivisanja (Harper, M. & Cole, P., 2012) (Weinstein, 2012).

Teorije ljudskih resursa fokusiraju se na motivaciju koja istražuje teme u upravljanju ljudskim resursima i psihologiji (Pepper, A. & Gore, J., 2015) koje u velikoj meri obuhvataju pitanje zadovoljenja potreba zaposlenih na koje utiču brojni faktori. Menadžment ljudskih resursa često potrebe deli u dve kategorije: intrinzičke i ekstrinzičke (Martin, B., McNally, J., & Taggar, S., 2015).

Iako postoji veliki broj studija koje ukazuju da zaposleni više vrednuju različite aspekte posla poput priznanja za rad, dobrog balansa između privatnog i poslovnog života u odnosu na novčani aspekt većina organizacija je i dalje fokusirana na sistem kompenzacija kao ključ motivisanja zaposlenih (Dewhurst, 2009). Ovaj način motivisanja je duboko ukorenjen u Skinerovo operantno uslovljavanje (Skinner, B.F., 1953) prema kojem će nagrađivanje rezultirati željenim ponašanjem i suprotno. Kada se zadovolje tkz. „higijenski faktori" (Herzberg, F., One More Time: How Do You Motivate Your Employees, 1968) tada ekstrinzički motivatori mogu da podrivaju intrinzičku motivaciju (Amabile, M.T., 1993) (Deci & Ryan, 1985) (Frey, B.S., 2008) (Gagne & Deci, 2005), umanje učinak (Bowles, S. & Reyes,

S.P., 2009) i naruše kreativnost (Amabile, M.T., 1993) (Amabile, M.T. & Kramer, S., 2012). Novčane nagrade stvaraju kratkoročni podsticaj koji nije održiv i može imati negativne posledice (Dewhurst, 2009). Uprkos ovome, većina organizacija se i dalje oslanja na novčane nagrade u svojim tehnikama motivisanja (Pfeffer, J. & Sutton, R.I., 2006).

Menadžeri i lideri u kompanijama uviđaju važnost motivacije, ali sa druge strane postoji veliki broj različitih mišljenja i stavova o tome šta zapravo motiviše zaposlene. S obzirom da je konceptualni okvir ove diserticaje zasnovan na Teoriji samodeterminacije motivaciju i potrebe zaposlenih ćemo definisati u skladu sa premisama pomenute teorije (Deci & Ryan, 2008). Rezultati našeg istraživanja mogu poslužiti menadžerima u hotelijerstvu kako da stvore radno okruženje koje će pospešiti motivaciju zaposlenih, unapređujući zadovoljstvo poslom, učinak i opšte blagostanje.

2.1.2 Intrinzička i ekstrinzička motivacija

Istraživanje motivacije ne može se ograničiti samo na jedan određeni period. Ovom problematikom bavili su se istraživači u period od kasnog XIX veka pa do danas, imajući u vidu dva glavna pokretača ponašanja, jedan koji potiče iz same osobe dok je drugi, u vidu ekstrinzičke motivacije, potaknut spoljnim kontigencijama poput nagrada sa jedne strane, a sa druge izbegavanjem osećaja krivice (Deci E. L., 1972) (Ryan & Deci, 2000).

Leonard, Bove i Šol navode da se nazivi „ektrinzička“ i „intrinzička“ motivacija vezuju za De Čarmsa (deCharms, R., 1968) koji ova dva oblika motivacije upotrebljava u kontekstu spoljašnjeg i unutrašnjeg lokusa kontrole (Mladenović, M., 2010, str. 22) (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Ektrinzičku motivaciju vezuje za ponašanje pojedinca koje je regulisano od strane spoljašnjih čionioca gde najčešće postoji instrumentalni razlog, nagrada, zbog kojeg se osoba angažuje. Ukoliko je osoba intrinzički motivisana ona obavlja određenu aktivnost jer je sama za nju zainteresovana i zato što u toj aktivnosti uživa (Ryan & Deci, 2000). Koncept intrinzičke motivacije vezuje se za period i pre DeČarmsa između 1940 i 1960 godine kada se ona javlja kao kritička reakcija na dve teorije bihejviorizma koje su bile dominante u ovom periodu u psihologiji. Naime, Skiner u svojoj teoriji potkrepljenja navodi da se motivacija zasniva na potkrepljenju odnosno nagrađivanju i kažnjavanju određenog ponašanja (Skinner, B.F., 1953). Nasuprot ovom stanovištu intrinzički motivisana ponašanja su nezavisna od potkrepljenja. Teorija učenja Klarka Hala, još jednog istaknutog predstavnika bihejviorizma, navodi da su sva usvojena ponašanja motivisana fiziološkim nagonima (Hull, C., 1943). Sa druge strane istraživači intrinzičke motivacije navode da su intrinzički motivisana ponašanja

funkcija psiholoških potreba (Ryan & Deci, 2000). Prema bihejvioristima redukovanje neprijatnog unutrašnjeg stanja dovodi do potkrepljenja. Decenijama istraživači su pokušavali da u potpunosti objasne ponašanje potaknuto od strane spoljašnjih činioca (Dipboye L., 1994, str. 107,110) ali vremenom je postalo jasno da su ponašanja koja se odnose na lični izazov, igru, slikanje i ostale spontane aktivnosti isuviše kompleksna da bi se objasnila na način koje su ih ove teorije do sada objašnjavale. Intrinzička motivacija postaje predmet proučavanja početkom sedamdesetih godina (Deci & Ryan, 2000b) (Deci E. L., 1971).

Devedesetih godina Tereza Amabil i saradnici ukazuju na to da i teorijska i empirijska istraživanja grupišu motivaciju za rad u dve kategorije: intrinzičku i ekstrinzičku motivaciju. Oni utemeljuju svoju definiciju intrinzičke i ekstrinzičke motivacije na percepciji zadatka od strane pojedinca u pogledu da kada je zadatak izazovan i zanimljiv – u tom slučaju govore o intrinzičkoj motivaciji i razlozima pojedinca za angažovanje u obavljanju datog zadatka odnosno kada postoji neki spoljašnji instrument/podsticaj – tada govore o ektrinzičkoj motivaciji. Iako obe kategorije motivacije mogu da motivišu pojedinca da obavlja određeni zadatak svaka od njih može da ima drugačiji uticaj na lična osećanja pojedinca u pogledu posla, spremnosti za obavljanje zadatka i kvalitetu učinka. Kada postoje odgovarajuće lične karakteristike i karakteristike radnog okruženja, ove dve kategorije motivacije mogu se kombinovati na način koji će dovesti do visokog nivoa učinka i ličnog zadovoljstva. (Amabile, M.T., 1993, str. 188).

Teorija lebdenja Mihalja Čikzentmihalija (flow theory) (Chikszentmihalyi, M., 1988) u kojoj se intrinzička motivacija definiše kao "*trenutno subjektivno iskustvo koje se javlja kada se ljudi u potpunosti predaju i prepuste nekoj aktivnosti*". Ovo je osećaj koji se javlja kod ljudi s vremena na vreme. Karakterišu ga sveobuhvatno osećanje uključenosti, angažovanosti, ispunjenosti, umeća i nedostatak samosvesnosti. Da bi se postiglo stanje "lebdenja" mora da postoji balans između izazova zadatka i veština onoga ko taj zadatak obavlja. Ukoliko je izazov prelak ili pretežak neće doći do "lebdenja". Prema Čikzentmihaliju važno je da osoba prepozna da veštine koje poseduje odgovaraju izazovu u datoj situaciji. Može se reći da se "lebdenje" javlja onda kada su ljudi u stanju da se nose sa izazovima svoje sredine koristeći odgovarajuće veštine i shodno tome budu izloženi osećanju blagostanja, umeća i samosvrhovitosti. Čikzentmihalij smatra da je osećaj „lebdenja" primaran kada kada je bavljenje datom aktivnošću izvor sreće i uživanja, bez obzira koja aktivnost je u pitanju. (Chikszentmihalyi, M., 1988)

Kada se govori o intrinzičkoj motivaciji zaposlenih važno je naglasiti da je za poslovanje važno da je ona razvijena kod zaposlenih jer su delovanja spoljnih nagrada postala ograničena (Vujić, 2009, str. 220). U kontekstu motivacije za rad intrinzička motivacija može biti dobar izvor radne motivacije (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999) (Deci, Connell, & Ryan, 1989) (Herzberg, F., 1968) (Mladenović, M., 2007, p. 57).

Prema autorima Eklesa i Vigfilda jedna od najuticajnih teorija intrinzičke motivacije danas je teorija samodeterminacije (Eccles S., 2002). Ova teorija je od izuzetnog značaja za izučavanje motivacije u poslovnom okruženju jer ukoliko prema ovoj teoriji osobu nagrađujete ekstrinzičkim nagradama, intrinzička motivacija će početi da slabi (Vujić, 2009, str. 221).

Intrinzička motivacija nastaje onda kada pojedinac obavlja određenu aktivnost jer je ona sama po sebi zanimljiva i on uživa obavljajući datu aktivnost. Pojedinac se bavi određenom aktivnosti svojevoljno, bez prinude i u odsustvu spoljne nagrade. Intrinzička motivacije se uglavnom unapređuje putem radoznalosti, kreativnosti, izazova i kontrole u odnosu na aktivnost koja se obavlja (Vockell, E., 2006). Osećanje radoznalosti se može povezati sa osećanjem "lebdenja" Čikzentmihalija (Chikszentmihalyi, M., 1997) prema kojem ljudi dožive „optimalna iskustva" kada se bave aktivnostima koje su izazovne, ali izvodljive jer ljudi neće biti zainteresovani za aktivnosti koje se mogu obavljati bez mnogo napora i energije. Takve aktivnosti ne unapređuju njihove veštine i rezultiraju dosadom, a ne interesovanjem. Kreativnost podrazumeva korišćenje mašte prilikom obavljanja zadataka (Vockell, E., 2006) što je ključno za intrinzički motivisana ponašanja (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2000b). U pogledu izazovnosti Čikzentmihali tvrdi da ljudi osećaju iskustvo lebdenja kako ulažu energiju u obavljanje izazovnih zadataka ali sa druge strane zahtevi za njihovo obavljanje ne premašuju sposobnosti pojedinaca (Chikszentmihalyi, M., 1997). Desaj i Rajan smatraju da je kontrola u pogledu aktivnosti koja se obavlja najvažniji element koji pospešuje intrinzičku motivaciju (Deci & Ryan, 1985) (Vockell, E., 2006; Ryan & Deci, 2000). Time se povećava autonomija jer su ljudi samodeterminisani i usmereni su ka pronalaženju zanimljivih i izazovnih zadataka koji zahtevaju kreativnost i kognitivne veštine (Deci & Ryan, 1985) (Ryan & Deci, 2000).

Ekstrinzička motivacija se definiše kao obavljanje neke aktivnosti jer će ona dovesti do određenog ishoda (Deci & Ryan, 1985). Prema Gagne i Desaju intrinzička motivacija dovodi do toga da pojedinac obavlja određenu aktivnost jer mu je ona zanimljiva i dovodi do spontanog zadovoljstva. Nasuprot tome kada je u pitanju ekstrinzička motivacija razlog za obavljanje određene aktivnosti je instrumentalan kao što su materijalne nagrade, pohvale itd. pa

zadovoljstvo ne proizilazi iz obavljanja same aktivnosti već iz nagrada do kojih data aktivnost dovodi (Gagne & Deci, 2005).

Teorije ektrinzičke motivacije koje su danas dominante su Adamsova teorija pravednosti, Lokova teorija postavljanja ciljeva i Vrumova teorija očekivanja (Mladenović, M., 2010, str. 26) (Leonard, Beauvais , & Scholl, 1995).

Za potrebe istraživanja u okviru ove disertacije usvojili smo definiciju autora Desaja i Rajana koji su definišući proces motivacije ukazali na postojanje različitih tipova motivacije (Deci & Ryan, 2008) (Gagne & Deci, 2005), stepena samodeterminisanosti i samooregulacije nazvane autonomija (Ryan & Deci, 2006), u odnosu na prvobitno postavke razlikovanja ekstrinzičke i intrinzičke motivacije. Na kontinuumu motivacije uvode različite tipove ekstrinzičke motivacije koji se razlikuju prema stepenu samodeterminisanosti. Ovaj kontinuum samodeterminisanosti predstavlja motivaciju od niske ili nepostojeće pa sve do autonomne motivacije i sugeriše da se ponašanja koja se zasnivaju na ekstrinzičkoj motivaciji mogu razviti u ponašanja zasnovana na autonomnoj motivaciji (Deci & Ryan, 1985) (Deci & Ryan, 2008) (Gagne & Deci, 2005) (Ryan R. M., 2000) (Ryan & Deci, 2006).

2.1.3 Teorije motivacije za rad

U okvirima psihologije rada i motivacije za rad važno je pomenuti rad Frederika Tejlora (Rhee, K.S. & Sigler, T.H., 2005) koji se smatra rodonačelnikom „naučnog upravljanja“ i koji je prvi uveo analizu posla, vremena i primenu naučnih metoda u proučavanju rada zaposlenih (Taylor, F.V., 1967). Kroz svoj pristup „naučnog upravljanja“ (Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapiro, D., 2004) primenio je principe industrijskog inženjerstva kako bi se prevazišla neefikasnost i uključio je obuke za posao i stimulativnu zaradu. Smatrao je da će radnici uložiti veći napor u posao koji rade samo ukoliko su sigurni da će biti finansijski nagrađeni. Zalagao se da učinak zaposlenih bude direktno povezan sa novčanim naknadama kako bi se povećavala produktivnost. Sistem nagrađivanja zaposlenih je bio glavna odlika Tejlorovog pristupa i kao takav može se posmatrati pretečom teorija koje smatraju da je motivacija radnika ekstrinzički determinisana.

Dvadesetih godina prošlog veka u okviru bihejviorističkog pristupa pojavljuje se pokret međuljudskih odnosa kome je najviše doprineo Elton Majo. U okviru ovog pokreta motivacija za rad se posmatra iz potpuno drugačijeg ugla. Tokom vršenja istraživanja u Western Electric Company Hawthorne, elektrani u Čikagu zaključeno je da ponašanje zaposlenih ne zavisi samo od fizičkih uslova rada (u ovom slučaju osvetljenja) već i društvenih uslova i odnosa između

ljudi. Grupa istraživača na čelu sa Majom u okviru Hotorn studija je skrenula pažnju na to da produktivnost zaposlenih raste onda kada su njihove socijalne potrebe za pripadanjem grupi, uvažavanjem i poštovanjem zadovoljene. Komunikacija nadređenih sa radnicima uslovljava način na koji će se postavljeni zadaci izvršavati. Timski rad, međuljudski faktori i dobra komunikacija poprimaju veći značaj u pogledu motivacije zaposlenih (Franke, R.H. & Kaul, J.D., 1978). Abraham Maslov i Daglas Mekgregor su u velikoj meri doprineli pokretu međuljudskih odnosa (Mašić, Babić, Boljanović-Đorđević , Dobrijević, & Veselinović, 2010, str. 92).

Abraham Maslov je bio prvi moderni psiholog koji je napustio stanovište da su ljudi po svojoj prirodni pasivni i da su vođeni samo fiziološkim nagonima i spoljnim podražajima (Maslow, A.H., 1954), već je ukazao na to da su ljudi motivisani kako psihološkim, tako i fiziološkim potrebama. Teorija potreba Abrahama Maslova (Maslow, A., 2019) (Maslow, A.H., 1943) je jedna od najuticajnijih teorija motivacije koja klasifikuje ljudske potrebe u kategorije nižeg i višeg reda. U kategorije nižeg reda spadaju fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću. U kategorije višeg reda spadaju potreba za pripadanjem, poštovanjem i samoaktualizacijom. Prvo se moraju zadovoljiti potrebe nižeg reda pre zadovoljenja potreba višeg reda. U pogledu motivacije za rad važno je da menadžeri prepoznaju potrebe zaposlenih i da stvore odgovarajuće uslove za njihovo zadovoljenje. Samim tim kada se zadovolje sve kategorije potreba doći će do zadovoljenja potrebe za samoaktualizacijom. Iako je doživela veliku popularnost Maslovljeva teorija nije bila empirijski dokazana u potpunosti i pretrpela je brojne kritike (Vujić, 2010, str. 250). Svojim radom Maslov je uticao na Mekgregora (McGregor, D., 1960) koji je primenjujući koncept potreba definisao Teoriju X i Y (Latham, G.P. & Pinder, C.C., 2005). Prema Mekgregoru menadžeri rukovode zaposlenima na osnovu njihovih pretpostavki o prirodi svojih zaposlenih. Teorija X ima negativan pristup prema zaposlenima prema kojoj su zaposleni okarakterisani kao pojedinci koji izbegavaju rad, ne vole odgovornost i moraju biti kontrolisani. Teorija Y ima pozitivan pristup gde su zaposleni spremni da preuzmu odgovornost, posvećeni su ciljevima i samostalno mogu da donose odluke (Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2013, p. 205). Teorija Y je primenjiva u radnom okruženju u kojem postoji integracija pojedinca i organizacije. Menadžeri stvaraju radno okruženje u kojem zaposleni postižu sopstvene ciljeve ujedno usmeravajući napore prema uspehu organizacije (Latham, G.P. & Pinder, C.C., 2005).

Kako bismo ovu teoriju u potpunosti razumeli Robins navodi da teorija Y pretpostavlja da potrebe višeg reda dominiraju pojedincima. Mekgregor je smatrao da je teorija Y verodostojnija

u odnosu na teoriju X. Iz tog razloga je predložio participativno donošenje odluka, odgovorne i izazovne poslove i dobre međuljudske odnose koji će maksimalno uvećati motivaciju zaposlenih. Međutim i ova teorija kao i prethodna nemaju potporu empirijskih istraživanja tako da ne postoje dokazi koji upućuju da će zaposleni biti više motivisani ukoliko se primeni pristup teorije Y (Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2013, str. 205).

Inspirisani Maslovljevim radom tokom četrdesetih godina Meklilend (McClelland, D.C., 1988) i Etkinson su razvili teoriju potreba za postignućem (McClelland, D.C. & Atkinson, J.W., 1948). Ovu potrebu prvobitno je pokušao da definiše Henri Marej (Murray, H.A., 1938) prema (Vujić, 2010, str. 255).

Meklilend definiše tri vrste potreba odnosno motiva koje ljudi poseduju: motiv za postignućem, afilijativni motiv i motiv za moći. Ponašanje pojedinca zavisiće od intenziteta/jačine ovih motiva koji se razlikuju u pogledu ličnih dispozicija pojedinca kao i poziva kojim se bave.

Menadžeri u kompanijama imaju izražen motiv za postignućem u odnosu na afilijativni motiv. Meklilend je smatrao motiv za postignućem najvažnijim za ekonomski razvoj i uspeh jednog društva (Mullins, 2010, str. 267).

Motiv za postignućem se definiše kao individualna dispozicija da se teži ka izuzetnom uspehu i visokim standardima. U svojim empirijskim istraživanjima Meklilend je koristio test tematske apercepcije (TAT). Pojedincima su predstavljeni nizovi slika na osnovu kojih su davali kratku priču o onome što se događalo na slikama. Priča je zatim analizirana i dati opisi su se koristili kao osnova za analizu zastupljenosti i snage motiva koji su postoje u ispitaniku. Tema je ključ za identifikaciju određenih vrsta potreba (McClelland, D.C. & Atkinson, J.W., 1948) (Mullins, 2010, str. 267).

Meklilend je smatrao da osobe sa visoko izraženom potrebom za postignućem imaju i jaku želju da izbegnu neuspeh. Iz tog razloga biraju umereno teške zadatke za koje su sigurni da postoji verovatnoća da će ih ostvariti. S druge strane privlače ih i složeni zadaci jer u njima vide izazov čijim ostvarenjem će proveriti svoje mogućnosti. (Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2013).

Nakon višegodišnjeg istraživanja došao je do zaključka da osobe sa izraženim motivom postignuća karakterišu: sklonost ka umereno teškim zadacima, preuzimanje rizika i odgovornosti, potreba za povratnim informacijama i inovativnost (Mullins, 2010). Motiv za postignućem nije nasledan. On zavisi od socijalnog okruženja odnosno percepcije verovatnoće da li je vredno postići uspeh i da li će on biti pozitivno vrednovan. U suprotnom on se neće

ispoljiti. (Vujić, 2010, str. 259). Motiv za moći se odnosi na želju da se kontroliše ponašanje drugih. Afilijativni motiv se odnosi na uspostavljanje, održavanje ili obnavljanje pozitivnog odnosa sa drugim ljudima. Meklilend kaže da osobe sa izraženom potrebom za pripadnošću imaju tendenciju da ostanu u dobrim odnosima sa svima i izbegavaju konflikt što u slučaju rukovodećih pozicija nije poželjno jer menadžeri ponekad moraju da donesu teške odluke (Miner, J.B., 2005). U odnosu na ostale rane teorije motivacije Meklilend je imao najbolju empirijsku podlogu razvivši TAT instrument kojim je merio stepen motiva postignuća. Međutim, pokazalo se da je proces dugotrajan i skup, a mali broj organizacija je bio spreman da investira u merenje Meklilendovog koncepta (Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2013).

Kako bismo bolje razumeli kompleksnu prirodnu motivacije za rad svakako je potrebno posmatrati motivaciju u okviru socijalnog konteksta odnosno u kojoj meri su zaposleni tretirani na jednak i pravedan način. Tokom šezdesetih godina prošlog veka Adams (Adams, J.S., 1965) je formulisao teoriju pravednosti koja ne uzima potrebe pojedinca kao primarni postulat motivacije već se fokusira na ono što pojedinac ulaže i dobija u poređenju sa drugima ili sa nekom nekom relevantnom normom (Adams, J.S., 1965). Ova teorija se zasniva na procesu razmene koji obuhvata društvene odnose. Zaposleni upoređuju sopstveni položaj sa položajem drugih, ulažući određeni doprinos (input) u određeni zadatak ili organizacioni cilj i očekuju određenu nagradu (output) (Mullins, 2010, str. 275). Miner navodi neke oblike inputa i autputa teorije pravednosti (Miner, J.B., 2005) gde autputi uključuju kako intrinzičke nagrade tako i ektrinzičke nagrade. Inputi obuhvataju obrazovanje, inteligenciju, obuke, veštine, životnu dob, društveni status, trud uložen na poslu dok autputi obuhvataju intrinzičke nagrade i ektrinzičke poput plate, statusa na radnom mestu, uslova rada itd. Pravednost postoji onda kada ja odnos ulaganja (inputa) i dobitka (outputa) jednak odnosu ulaganja i dobitka relevantnih drugih. Kada postoji nejednakost u pogledu odnosa inputa i autputa sa drugim osoba doživljava osećanje nepravednosti. U tom slučaju Adams identifikuje oblike mogućeg ponašanja kojim će zaposleni pokušati da izbalansira datu situaciju i to (Mullins, 2010, p. 276).

- Promenama ulaganja (zaposleni može da uloži manji ili veći trud)
- Promenama u dobiti (zaposleni može da pokuša da promeni platu, uslove rada, status itd. a da ne promeni input)
- Izobličavanjem opažanja
- Napuštanjem / promenom trenutnog posla
- Promenom referentnog drugog

Kada govorimo o radnoj motivaciji ključnu ulogu imaju upravo menadžeri koji mogu da uklone ili smanje uočenu nepravednost između zaposlenih na način da promene međuljudske odnose ili da podstaknu drugačiji način poređenja. Potrebno je svakako istaći da se teorija pravednosti odnosi na percepciju odnosa ulaganja i dobiti i da ta percepcija u mnogim slučajevima ne održava stvarnost situacije (Mullins, 2010, str. 276).

U okviru teorija motivacije koje se odnose na koncept očekivanja usmeren na radnu motivaciju izdvaja se Vrumova teorija očekivanja (Vroom, 1964). Viktor Vrum je bio prvi koji je razvio teoriju očekivanja sa direktnom primenom na radno okruženje. Teoriju očekivanja su kasnije proširili i dopunili Porter i Loler (Porter, L.W. & Lawler, E.E., 1968). Vrumova teorija je proaktivna kognitivna teorija koja objašnjava motivaciju procesima pre početka rada i odnosi se na motive vezane za ličnost pojedinca (Mašić, Babić, Boljanović-Đorđević , Dobrijević, & Veselinović, 2010, str. 358). Pojedinac donosi odluku odnosno pravi izbor u kojoj meri će se zalagati zavisno od očekivanja da li će njegovo ponašanje rezultirati postizanjem željenih ishoda. U okviru radnog okruženja zasposleni procenjuje da li može da realizuje određenu aktivnost (očekivanje), da li bi izvođenje aktivnosti dovelo do vidljivih ishoda (instrumentalnost) i da li želi ili vrednuje ishod (valenca). Ova teorija se zasniva na percepciji i predviđanju mogućih posledica ponašanja (Harrison, T., 2011, p. 93). Drugim rečima, zaposleni će biti motivisani ukoliko veruju da će svojim sposobnostima, radom i trudom ostvariti traženi rezultat i da će taj rezultat dovesti do željenih ciljeva (napredovanja, povećanja zarada, priznanja za rada itd.). Ključne elemente teorije - valencu, instrumentalnost i očekivanje je definisao Vrum. Očekivanje predstavlja procenu verovatnoće da će uloženi napor dovesti do željenog ponašanja. Instrumentalnost označava procenu da će dato ponašanje dovesti do jednog ili više sekundarnih ishoda. Valenca označava kako pojedinac vrednuje sekundarni ishod (Grant, 2012). Motivacija predstavlja proizvod sva tri elementa koja variraju od pozitivnog, neutralnog pa do negativnog. Važno je da nijedan element ne teži nuli jer u tom slučaju motivacija ne bi postojala, bila bi jednaka nuli. Na osnovu Vrumove teorije očekivanja menadžeri mogu da naprave model ponašanja zaposlenih. Na njima je da ustanove šta zaposleni vrednuju kao nagradu za uložen trud i šta je zapravo ono što očekuju kao rezultat uloženog napora i da u vezi sa tim obezbede uslove koji će omogućiti izvršenje zadataka, jasne kriterijume nagrađivanja i pružanje povratne informacije u pogledu procene učinka. Sa druge strane potrebno je da utvrde da li su mogućnosti zaposlenog ispod potrebnog nivoa i da u skladu sa tim organizuju potrebne obuke i edukacije (Mašić, Babić, Boljanović-Đorđević , Dobrijević, & Veselinović, 2010, str. 347).

Teorija očekivanja je mnogo puta bila ispitivana u brojnim istraživanjima. Vrumu je najviše prigovarano da je naglasak bio na procesima unutar pojedinca odnosno donošenju odluka kako i kada će se uložiti određeni napor, a ne na individualnim razlikama između pojedinaca. Sa druge strane smatrano je da je multiplikativna funkcija isuviše kompleksna i neprimenljiva u radnom okruženju. U pogledu ekstrinzičke i intrinzičke motivacije važno je napomenuti da se ova teorija fokusira na ekstrinzičke nagrade dok su intrinzičke nagrade poput izvršavanja radnih zadataka odnosno obavljanja posla iz zadovoljstva izostavljene. U skladu sa tim postavlja se pitanje da li uloženi trud može sam po sebi biti motivacija odnosno zadovoljstvo. Na primer, teorija naučene marljivosti (Eisenberger, 1992) objašnjava kako, kada se zaposleni nagrađuju za trud tokom vremena, naporan rad može poprimiti svojstva sekundarne nagrade, tako da zaposleni uživaju u samom ulaganju truda. Pored toga, zaposleni koji vide ostvareni učinak kao nagradu, koji su usmereni na lični rast i razvoj, vrednovaće očekivani ishod - valencu čak i kada ne postoje spoljašnje nagrade (Grant, 2012).

Prema Dipboye et al. (Dipboye L., 1994) najpoznatiju dopunu ove teorije su predložili Porter i Louler (Porter, L.W. & Lawler, E.E., 1968). Prema njima motivacija je samo jedan od faktora radnog ponašanja i uspešnosti (Bahtijarević-Šiber, F., 1999, str. 591). Njihov model razmatra učinak u celini na način da uloženi napor ne vodi direktno učinku već u tome posreduju i drugi relevantni faktori kao što su individualne sposobnosti, crte i opažanje uloge koju pojedinac ima. Prema autorima ove teorije zaposleni sa boljim sposobnostima ostvaraju bolji učinak u odnosu na zaposlene sa lošijim sposobnostima (Porter, L.W. & Lawler, E.E., 1968). Pored ovoga oni su dodali intrinzičke i ekstrinzičke nagrade i opaženu pravednost nagrada odnosno pravednu raspodelu nagrada u kompaniji. Intrinzičke nagrade uključuju osećaj postignuća a ekstrinzičke sa druge strane zaradu. Količina napora koju osoba ulaže u određeni zadatak zavisiće od percipirane privlačnost nagrade koja će uslediti nakon određenog postignuća. Porter i Louler posmatraju motivaciju, zadovoljstvo i učinak kao separatne varijable i ovim model pokušavaju da objasne kompleksnu vezu između njih. Prema njihovom modelu zadovoljstvo poslom više zavisi od učinka nego što učinak zavisi od zadovoljstva. Sa druge strane potrebno je da osoba poseduje odgovarajuće sposobnosti u skladu sa zahtevima zadatka, kako bi uložila napor koji će rezultirati postignućem i učinkom (Mullins, 2010, str. 271). Napor koji pojedinac ulaže zavisiće od nagrade kako spoljašnje tako i unutrašnje, i percepcije u pogledu vrednosti nagrade. Zadovoljstvo je moguće samo kad se nagrade (unutrašnje i spoljašnje) percipiraju kao pravične.

Teorija pravednosti i teorija očekivanja su bile kritikovane jer su se primarno fokusirale na psihološke procese u radnoj motivaciji, time nedovoljno obezbeđujući teorijskog stanovišta i

smernica za objašnjenje kontekstualnih sila (Grant, 2012) izvorno prema (Katzel, R.A. & Thompson, D.E., 1990). Teorija postavljanja ciljeva prevazilazi ova ograničena tako što se fokusira na motivacionu vrednost cilja koja zapravo predstavlja ono šta osoba pokušava da ostvari. U osnovi ove teorije je pretpostavka da ljudi u skladu sa svojim planovima usmeravaju svoje ponašanje. Pokretači tog ponašanja su kako povoljni tako i nepovoljni spoljašnji faktori. Uticaj intrinzičkih faktora se u ovoj teoriji ne pominje.

Lokova teorija postavljanja ciljeva (Locke, E.A., 1968) je proaktivna kognitivna teorija koja objašnjava ponašanje u radnoj sredini (Mašić, Babić, Boljanović-Đorđević , Dobrijević, & Veselinović, 2010, str. 349). Ona se fokusira na pitanje zašto neke osobe ostvaruju bolje rezultate u odnosu na druge, čak i kada imaju iste sposobnosti i znanja. Odgovor na ovo pitanje leži u samoj motivaciji, odnosno u ciljevima postignuća (Locke, E.A. & Latham, G.P., 1991). Teorija ističe tri glavna moderatora u ostvarivanju ciljeva: samoefikasnost, pružanje povratne informacije i složenost zadatka. Specifični, teži i zahtevniji ciljevi dovode do boljih rezultata i postignuća za razliku od lakših ciljeva. Ako ciljevi zaposlenih nisu u skladu sa organizacionim ciljevima, postavljanje ciljeva može smanjiti a ne povećati učinak. (Locke, E.A. & Latham, G.P., 2002). Osim težine zadatka ono što doprinosi da se cilj ostvari jeste visoka samoefikasnost i očekivanje da će se cilj ostvariti (Mašić, Babić, Boljanović-Đorđević , Dobrijević, & Veselinović, 2010, str. 350). Ukoliko postavljeni zadaci nadmašuju lične sposobnosi pojedinca neće doći do postignuća (Locke, E.A. & Latham, G.P., 2002). Pored ovoga od velike važnosti je i pružanje povratne informacije o rezultatima rada. Tamo gde je zaposlenima pružena mogućnost da učestvuju u postavljanju ciljeva postoji veća verovatnoća da će zaposleni lakše prihvatiti teže ciljeve i da će uložiti dodatni napor kako bi ih ostvarili. Ukoliko postoje situaciona ograničenja postignuće će izostati. Opsežna istraživanja pokazala su da teži, specifični ciljevi dovode do veće motivisanosti i boljih postignuća fokusiranjem pažnje, povećanjem napora i upornosti i podsticanjem razvoja novih radnih strategija (Locke, E.A. & Latham, G.P., 1990).

Teorija postavljanja ciljeva (Locke E.A. & Latham, G.P., 1984) je utemeljena na aspektima Bandurove Teorije samoefikasnosti (Bandura, A., 1997) i pretpostavlja da je motivacije olakšana putem doživljaja lične efikasnosti da se postignu ciljeva (Bandura, A. & Locke, E.A., 2003). U pogledu tri ključna faktora ove teorije, samoefikasnosti, pružanja povratne informacije i složenosti ciljeva Lok i Latam pružaju smernice kako se svaki od njih može unaprediti. Samoefikasnost se unapređuje ovladavanjem novih znanja, veština i sposobnosti kao i persuazivnom komunikacijom kojima osoba dobija odgovarajuće samopouzdanje i osećaj

uspešnosti u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Pružanjem povratne informacije o uspešnosti obavljanja zadatka zaposlenima se omogućuje da se prilagode zahtevima postavljenih ciljeva. Zadaci koji su složeni i kompleksni zahtevaju primenu različitih strategija i znanja. Kako zadaci postaju složeniji tako raste i potreba za otkrivanjem i primenom novih znanja i veština (Locke, E.A. & Latham, G.P., 2002). Važno je naglasiti da ciljevi koji su postavljeni budu realni i izvodljivi, jer u suprotnom izostaće očekivani učinak.

Teorija postavljanja ciljeva ima veliki broj implikacija za radnu sredinu i menadžere s obzirom da je najviše istraživana u organizacionoj psihologiji. Značajna istraživanja podržavaju ovaj bihejvioralni model motivacije ukazujući na primenu u radnoj sredini. Kada je cilj specifičan i težak, zaposleni ga prhvata i biva posvećen cilju, zatim prima povratnu informaciju i poboljšava se učinak i upornost. Teorija postavljanje ciljeva se koristi kao osnova u dva menadžerska pristupa – Rukovođenje putem ciljeva (Management by Objectives – MBO) i Upravljanje performansama (Performance Management) (Vujić, 2010, str. 268).

Teorije potreba i kognitivne teorije motivacije su u velikoj meri kritikovane zbog nedostatka empirijskih istraživanja, dok su Teorije postavljanja ciljeva i Model karakteristika posla pronašle svoju primenu u radnom okruženju. Grant i Shin (Grant, 2012) smatraju da su *Teorija očekivanja*, *Teorija pravednosti*, *Teorija postavljanja ciljeva*, *Model karakteristika posla* i *Teorija samodeterminacije* pet ključnih teorija radne motivacije koji su dominantne danas. Za razliku od ostalih teorija potreba i kognitivnih teorija, Teorija samodeterminacije koja se primarno fokusira na tri bazične psihološke potrebe je potvrđena od strane velikog broja empirijskih istraživanja. Nasuprot ostalim teorijama potreba Teorija samodeterminacije sugeriše da kada ponašanja ili aktivnosti zadovolje određenu potrebu ona neće time oslabiti već će ljudi biti podstaknuti da se još više bave aktivnostima koje ispunjavaju potrebe (Ryan R. M., 2000).

2.1.4 Motivacija i zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je oblast psihologije rada za koju se može reći da ima najviše objavljenih empirijskih radova (Vujić, 2010, str. 294). Pored motivacije i merenja učinka zaposlenih ova oblast je od izuzetnog značaja u upravljanju ljudskim resursima a naročito u oblasti hotelijerstva gde kvalitet pružanja usluge upravo zavisi od zaposlenih.

U literaturi postoji veliki broj definicija koje se odnose na zadovoljstvo poslom. Lok (Locke, E.A., 1976) zadovoljstvo poslom definiše kao pozitivno stanje koje proizilazi iz procene pojedinca o svom radu ili radnom iskustvu. Prema (Mullins, 2010, str. 290) zadovoljstvo

poslom je unutrašnje stanje i moglo bi se povezati sa osećanjem ličnog postignuća. Ono je složen koncept i teško ga je objektivno izmeriti jer je pod uticajem individualnih, socijalnih, organizacionih i kulturoloških faktora. Spektor (Spector, P.E., 2005, p. 216) zadovoljstvo poslom opisuje kao opšte osećanje pojedinca prema poslu u celini i različitim aspektima rada. Drugim rečima, zadovoljstvo poslom predstavlja stepen u kojem osoba voli svoj posao dok nezadovoljstvo poslom predstavlja suprotno. Postoje dva pristupa proučavanju zadovoljstva poslom: prvi se odnosi na opšte zadovoljstvo poslom a drugi podrazumeva zadovoljstvo pojedinim aspektima posla koji predstavljaju odnos prema zaradama, rukovodiocu, uslovima rada, sadržaju samog posla, komunikaciji i dr. Pojedinac može da ima različite nivoe zadovoljstva raznim aspektima posla (Spector, P.E., 2005).

Veliki broj faktora utiče na zadovoljstvo poslom koji se mogu svrstati u dve kategorije (Vujić, 2010, str. 297) izvorno prema (Greenberg, 1990), (Greenberg, 1994):

- Organizacione faktore
- Lične faktore zadovoljstva poslom

Organizacioni faktori obuhvataju prirodu posla u pogledu autonomije, raznovrsnosti radnih zadataka, pružanja povratne informacije, sistema nagrađivanja, uslova rada, međuljudskih odnosa itd. Lični faktori se odnose na poziciju u društvu, sklad između osobina ličnosti i posla, životnu dob, radno iskustvo i dr.

Louler i Porter navode da lični faktori kao što su životna dob, pol, radno iskustvo i karakteristike posla utiču na stepen zadovoljstva poslom (Lawler, E.E. & Porter, L.W., 1967). U svojoj modifikaciji Vrumove Teorije očekivanja navode da sistem zarada baziran na performansama utiče na zadovoljstvo poslom (Ferris, K.R., 1977) (Igalens, 1999). Pool je u svom istraživanju (Pool, 1997) ispitao odnos između motivacije za rad i zadovoljstva poslom i utvrdio je da postoji pozitivan odnos. Naime, kako raste motivacija za rad tako raste i zadovoljstvo poslom. Takođe, neka istraživanja su potvrdila pozitivan odnos između ekstrinzičke motivacije i zadovoljstva poslom (Moynihan, D.P. & Pandey, S.K., 2007) (Wright & Kim, 2004). Sa druge strane, švajcarski ekonomista Bruno Frej koji danas predaje na engleskom univerzitetu Vorvik navodi suprotno stanovište kojim ukazuje na to da intrinzička motivacija može da se poveća kao rezultat uvođenja programa za unapređenje rada kojim su povećali moral zaposlenih (Frey, B.S., On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation, 1997). On ukazuje na podrivanje ekstrinzičke motivacije intrinzičkim nagradama kada uživanje u radnim zadacima od strane zaposlenih raste. Zagovornici Teorije samodeterminacije tvrde da zarade

bazirane na performansama mogu da imaju pozitivan uticaj na intrinzičku motivaciju podržavanjem i podsticanjem autonomije zaposlenih i njihovog samopouzdanja (Deci & Ryan, 2008) (Gagne & Deci, 2005). U kontekstu motivacije za rad, podržavajuće radno okruženje koje pozitivno utiče na intrinzičku motivaciju rezultiraće većim zadovoljstvom poslom i efektivnijim učinkom (Gagne & Deci, 2005).

Menadžeri ne mogu da utiču na lične karakteristike zaposlenih ali mogu da utiču na radno okruženje koje može pozitivno uticati na zadovoljstvo poslom i produktivnost. Veliki broj istraživanja meri opšte odnosno ukupno zadovoljstvo poslom u odnosu na zadovoljstvo specifičnim aspektima posla. Međutim, ukupno zadovoljstvo poslom ne meri sve aspekte zadovoljstva/nezadovoljstva pojedinca poslom. Stoga, pored ukupnog zadovoljstva poslom važno je ispitati koji aspekti intrinzički/ekstrinzički utiču na stav zaposlenog prema radu.

Pored radnog okruženja redizajn posla može dovesti do povećanja zadovoljstva zaposlenih i produktivnosti (Schultz, D.P. & Schultz, S.E., 1998). Osim zadovoljstva poslom redizajn posla zaposlenom može da pruži mogućnost ličnog rasta i razvoja (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980). Dizajn posla koji je usmeren na obogaćivanje posla u pogledu izmena strukturnih karakteristika poslovnih zadataka povećava svoj motivacioni potencijal (Grant, 2012).

Dominantan pristup obogaćivanju posla zasnovan je na modelu karakteristika posla koga su razvili Hekmen i Oldam kao motivacioni model (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976) (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980). Hekmenov i Oldamov model karakteristika posla obuhvata sredinske aspekte rada i lične aspekte. Ovaj model pretpostavlja da dobro dizajniran zadatak može uticati na zadovoljstvo poslom i samim tim može zadovoljiti psihološke potrebe zaposlenih (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976). Karakteristike posla obuhvataju sadržaj i prirodu zadatka. Prema autorima postoji pet osnovnih dimenzija zadatka: raznovrsnost veština, identitet zadatka, značajnost zadatka, autonomija i povratna informacija. Prve tri dimenzije doprinose svrhovitosti posla. Raznovrsnost veština predstavlja u kojoj meri posao zahteva različite aktivnosti i sposobnosti kao i veštine koje su potrebne kako bi se zadatak obavio. Identitet zadatka predstavlja odlike posla koje omogućuju ili ne omogućuju da zaposleni imaju celovitu sliku posla koji obavljaju. Značajnost zadatka se ogleda u uticaju posla zaposlenog na druge ljude u organizaciji kao i na spoljašnje okruženje. Kada zaposleni nije motivisan značajnost zadatka omogućuje pronalaženje svrhovitosti u onome što obavlja (Pepper, A. & Gore, J., 2015). Autonomija koju zaposleni ima prilikom obavljanja radnih zadataka doprinosu osećanju odgovornosti, dok pružanje povratne informacije pruža uvid u rezultate rada. Putem pružanja autonomije i povratnih informacija menadžeri omogućavaju zaposlenima da dožive

određeni stepen slobode prilikom obavljanja radnih zadataka kako bi povećali njihove performanse.

Dimenzije radnih zadataka doprinose razvoju tri kritična psihološka stanja: opaženi smisao posla, odgovornost za ishode posla i uvid u rezultate rada. Tri psihološka stanja utiču na radne ishode, poput unutrašnje motivacije za rad, opšte zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo ličnim rastom, kvalitet performansi i nizak stepen apsentizma (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976) (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., Work redesign, 1980) (Judge, T.A. & Kammeyer-Mueller, J.D., 2012) (Spector, P.E., 1997). Na opaženi smisao posla utiču raznolikost veština, identitet zadatka i značajnost zadatka. Autonomija koju zaposleni ima prilikom obavljanja radnih zadataka utiče na opaženu odgovornost za ishod posla dok pružanje povratne informacije o rezulatima rada utiče na uvid u aktuelne rezultate (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976).

Hekmem i Oldham pretpostavljaju da je snaga potrebe rasta (GNS = growth need strength) uslovljena individulanim razlikama zaposlenih i da je ona važan moderator između pet dimenzija posla i kritičnih psiholoških stanja. Prema autorima ovaj model je najviše primenljiv na zaposlene kod kojih su izražene potrebe za ličnim rastom i razvojem, odnosno hijerarhijski izražene potrebe što je slično Maslovljevoj hijerarhiji potreba. Motivacioni potencijal dizajna posla (MPS – Motivating Potential Survey, prema (Millward, L., 2005)) je predstavljen sledećom formulom:

MPS = raznolikost veština + identitet zadatka + značajnost zadatka / 3 x autonomija zadatka x povratna informacija

Iz ove formule vidi se da su najvažnije dimenzije posla autonomija zadatka i pružanje povratne informacije. Autonomno podržavajuće radno okruženje kao i način prezentovanja radnih zadataka od strane menadžera u velikoj meri utiču na motivacioni potencijal zaposlenih. Kako bi testirali osnovne komponente ovog model Hekman i Oldham su razvili instrument JDS – Job Diagnostic Survey (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1975) . Ovaj instrument meri opažanje karakterisitika posla, različita psihološka stanja, lične i radne ishode, jačinu potreba rasta.

Iz svojih studija Hekman i Oldham tvrde da ljudi sa obogaćenim poslovima i visokim skorom na JDS su zadovoljniji i imaju visoku unutrašnju motivaciju. Zadaci koji su visoko pozicionari u pogledu suštinskih dimenzija posla usko su povezani sa visokim nivoom ličnih i radnih ishoda (Mullins, 2010, str. 288). Model karakteristika posla predviđa da suštinske dimenzije posla utiču na zadovoljstvo poslom samo u slučaju kada je GNS visok (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976) (Spector, P.E., 1997). Metaanaliza koju je sprovela grupa autora potvrdila je

Hekmanovu i Oldhamovu tvrdnju u pogledu postojanja odnosa između komponenti modela karakterisitika posla (Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., & Fitzgerald, M.P., 1985). Postoje i druge studije koje su podržale ovu teoriju (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980) (Fried, Y. & Ferris, G.R., 1987).

Tri kritična psihološka stanja koja predviđa ovaj model odnose se na percepciju posla od strane pojedinca. S obzirom da na percepciju utiču karakteristike ličnosti pojedinca i situacioni faktori one se mogu svesti pod unutrašnje varijable. Kao rezultat ovaj model pretpostavlja samo intrinzičku motivaciju.

Rani radovi Hekmana i Oldhama (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980) naglašavaju autonomiju i identitet zadatka kao važne aspekte posla koji unapređuju učinak, dok ih Desaj, Olafsen i Rajan (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) u svom pregledu Teorije samodeterminacije u radnom okruženju posmatraju kao podršku potrebe za autonomijom koju obezbeđuju menadžeri svojim rukovođenjem. U pogledu pružanja povratne informacije, ona se posmatra kao podrška potrebi za kompetencijom a značajnost zadatka kao podrška potrebi za autonomijom kao i potrebi za povezanošću. U skladu sa ovim stanovištem, nekoliko studija je pokazalo da su olakšavajuće/ facilitative karakteristike posla unapredile zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba autonomnu motivaciju i pozitivne radne ishode uključujući zadovoljstvo poslom i učinak (Gagn´e, M., Sen`ecal, C.B., & Koestner, R., 1997) (Millette, V. & Gagne, M., 2008) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Pored teorije samodeterminacije, model karakteristika posla se smatra značajnim predstavnikom intrinzičke motivacije (Mladenović, M., 2007, p. 53), izvorno prema (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976) (Leonard, 1995).

Morgeson i saradnici (Morgeson, F.P. & Campion, M.A., 2003) (Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E., 2006) su proširili listu karakteristika posla i uveli su socijalne aspekte posla kao i specifične karakteristike zadatka. Došli su do zaključka da se različite karakteristike posla odnose na zadovoljenje jedne ili više bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću (Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P., 2007) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Zadovoljstvo poslom zavisi od razumevanja i zadovoljenja potreba zaposlenih čiji prioritet određuju menadžeri (Vroom, 1964).

Odnos zadovoljstva poslom i motivacije je teško objasniti. U praksi se smatra da zadovoljstvo poslom pozitivno utiče na motivaciju i učinak ali su istraživanja pokazala da ne postoji uvek pozitivna povezanost (Vujić, 2010, str. 294). Kvalitet u obavljanju radnih zadataka je ono što će razlikovati zadovoljnog od nezadovoljnog zaposlenog.

Određeni broj istraživanja (Heneman, R.L., Greenberger, D.B. , & Strasser, S., 1988) (Igalens, J. & Roussel, P., 1999) (Pool, S.W., 1997) ukazuje na to da je potrebno da se motivacija za rad i zadovoljstvo poslom posmatraju separatno, kako bi se faktori uticaja lakše identifikovali i bolje razumeli.

Uprkos teorijama koje još uvek dovode u pitanje koji je najbolji način upravljanja u organizaciji kako bi se postiglo i zadovoljstvo poslom i produktivnost na menadžerima je da pruže odgovarajuću autonomiju zaposlenima kroz obogaćivanje posla. Pored ovoga potrebno je razmatrati i kontekstualne faktore koji uključuju stilove upravljanja, kulturu i trendove u upravljanju ljudskim resursima. Motivacija zaposlenih, kreativnost, predanost organizaciji se postavljaju kao važan faktor u poslovanju i očekuje se da će organizacije afirmisati ove komponente. Međutim u praksi je još uvek primetno da menadžment primenjuje tehnike podsticaja zasnovane na učinku i da se gledište na motivaciju još uvek bazira na Skinerovom modelu (Pfeffer, J. & Sutton, R.I., 2006).

Istraživanje u ovoj disertaciji će prikazati stavove zaposlenih prema intrinzičkim i ekstrinzičkim motivatorima u radnoj sredini i u kojoj meri ti stavovi utiču na zadovoljstvo poslom i motivaciju uopšte.

2.2 Teorija samodeterminacije

Teorija samodeterminacije Edvarda Desaja i saradnika (Deci & Ryan, 2000b) (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2017) je teorija motivacije, ličnosti i blagostanja koja je primenljiva u mnogim životnim domenima (Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H., 2018). Ona je tipičan primer teorija unutrašnje motivacije koja govori o stepenu samodeterminisanosti i stepenu autonomije i samoregulacije (Deci & Ryan, 1985) (Ryan & Deci, 2006). Ovo je makroteorija motivacije koja razlikuje tipove motivacije na motivacionom kontinuumu (Deci & Ryan, 2008) (Gagne & Deci, 2005).

Teorija samodeterminacije je razvijena iz ranih radova Desaja (Deci E. L., 1971) koji je istraživao međusobnu povezanost intrinzičkih i ekstrinzičkih nagrada po ugledu na rad Portera i Loulera (Porter, L.W. & Lawler, E.E., 1968). Porter i Louler su predložili model intrinzičke i ekstrinzičke radne motivacije. Smatrali su da radno okruženje treba da bude struktuirano tako da bi efikasno obavljanje poslova dovelo kako do intrinzičkih tako i ekstrinzičkih nagrada, što bi zauzvrat rezultiralo ukupnim zadovoljstvom poslom (Porter, L.W. & Lawler, E.E., 1968). Ovo bi se postiglo obogaćivanjem poslova koji bi postali zanimljiviji i zaposleni bi bili

intrinzički motivisani time što se bave poslom koji ih lično ispunjava sa jedne strane, a sa druge esktrinzičke nagrade poput veće plate i napredovanja bi zavisile od učinka. Prema ovom modelu intrinzičke i ekstrinzičke nagrade su aditivne i dovode do ukupnog zadovoljstva poslom (Gagne & Deci, 2005). Međutim, Desaj je u svojim ranim studijama utvrdio da spoljašnje nagrade umanjuju intrinzičku motivaciju dok su je verbalne nagrade unapređivale ukazujući na činjenicu da intrinzička i ekstrinzička motivacija mogu pre da budu u pozitivnoj i negativnoj korelaciji nego da budu aditivne (Deci E. L., 1971).

2.2.1 Teorija kognitivne evaluacije

Kako bi objasnili uticaj spoljašnjih nagrada na intrinzičku motivaciju Desaj i saradnici na osnovu nekoliko eksperimenata formulišu teorije kognitivne evaluacije (Deci E. L., 1971) (Deci E. L., 1975b) (Deci & Ryan, 1980). Kao prva podteorija Teorije samodeterminacije ona je formirana na osnovu istraživanja interakcije između spoljnih događaja (npr. nagrade, izbor) i interesovanja ili uživanja u zadatku od strane ljudi (intrinzička motivacija) (Vansteenkiste M. N., 2010). Serija eksperimentalnih studija je pokazala da spoljašnje nagrade poput novca dovode do smanjenja intrinzičke motivacije osobe koja je prvobitno bila motivisana zbog zanimljivosti same aktivnosti. Ono što nam ova teorija ukazuje jeste da ukoliko se pružaju ektrinzičke nagrade za posao koji nam je prethodno pružao intrinzičko zadovoljstvo doći će do smanjenja motivacije. Ekstrinzičke nagrade koje koje vrše pritisak na ljude da razmišljaju, da se osećaju ili ponašaju na određeni način osujećuju intrinzičku motivisana ponašanja. Lokus kontrole postaje spoljašnji i rezultira slabljenjem volje i zainteresovanosti za datu aktivnostu. (Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B., 2010). Prava motivacija je intrinzičke prirode jer se ljudi uključuju u određenu aktivnost svojevoljno i osećaju unutrašnje zadovoljstvo kada je obavljaju (Ryan & Deci, 2000) (Deci E. L., 1975).

Tokom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka brojne studije su pokazale da spoljašnji faktori utiču na određeni tip aktivnosti koje ljudi obavljaju. U slučajevima kada su ljudi nagrađeni za rad preferiraće manje kompleksne i zahtevne zadatke (Pittman, T.S., Emery, J., & Boggiano, A.K., 1982). Kontrolišući spoljni događaji ne samo da podrivaju istrajnost u ostvarenju zadatka nakon uklanjanja kontigencija, već i negativno utiču na iskustvo osobe tokom obavljanja zadatka. U nekim istraživanjima utvrđeno je da kontrolišući spoljani događaji pretpostavljaju manji stepen kognitivne fleksibilnosti (McGraw & McCullers, 1979), i manju kreativnost (Amabile, M.T., 1979).

Desaj sugeriše da je nemoguće izbeći spoljašnje nagrade i da one imaju i motivacionu ulogu ali da sa njima treba biti oprezan. Ovo se posebno odnosi na radnu motivaciju. Ukoliko su zaposleni nagrađeni novčanom nagradom to neće dovesti do povećanja kvaliteta u njihovom radu već će oni biti rukovođeni nagradom i ponašanje kao takvo postojaće onoliko dugo koliko postoji i nagrada (Deci E. L., 1996). Prema ovoj teoriji postavljanje ciljeva, rokova, nadgledanje i evaluacija, umanjuju intrinzičku motivaciju jer su suprotni osećanju lične autonomije i ljudi to doživljavaju kao da su kontrolisani (Ryan & Deci, 2000).

Desaj je u svojim eksperimentima ukazivao da i stvaranje konkurencije i stanja takmičenja negativno utiče na intrinzičku motivaciju. Nagrade, pretnje i osećanje nadmetanja usmeravaju osobu na krajnji ishod. U tim slučajevima aktivnost sama po sebi je zanemarena. S obzirom da je utvrdio koji faktori negativno utiču na intrinzičku motivaciju bilo je važno da se utvrdi koji je to faktori pospešuju. U svojim eksperimentima Desaj je utvrdio da mogućnost izbora utiče na održavanje intrinzičke motivacije time što pospešuje osećanje autonomije pojedinca (Deci E. L., 1971).

Teorija kognitivne evaluacije sugeriše da je pored osećanja autonomije za intrinzičku motivaciju važno i osećanje kompetencije. Optimalno izazovne aktivnosti su intrinzički motivišuće (Danner, F.W. & Lonky, E., 1981), a pružanje povratne informacije (Deci E. L., 1971) o uspešnim rezultatima aktivnosti pozitivno utiče na osećanje kompetencije jer se osoba oseća odgovornom za postignuti uspeh (Fisher, C.D., 1978) (Ryan, R.M., 1982). Ono što je dalje otkriveno je da čak i neutralan stav u pogledu pružanja povratne informacije može da umanji intrinzičku i ekstrinzičku motivaciju i time dovede do nemotivisanosti odnosno osećanja amotivacije (Deci & Ryan, 1985).

U osnovi ova teorija pretpostavlja da socijalno-kontekstualni faktori doprinose osećanju autonomije i kompetentnosti i time pospešuju intrinzičku motivaciju. Sa druge strane, faktori koji umanjuju ova osećanja dovode do podrivanja intrinzičke motivacije (Gagne & Deci, 2005). Prema Houlfortu i saradnicima Teorija kognitivne evaluacije pretpostavlja da je intrinzička motivacija unapređena ili osujećena u socijalnom kontekstu u odnosu na to u kojoj meri je kontekst autonomno podržavajući ili kontrolišući (Houlfort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lekes, N., 2002). Bazične psihološke potrebe su zadovoljenje u socijalnom kontekstu koje pruža pozitivne povratne informacije, optimalne izazove i nagrade (Houlfort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lekes, N., 2002).

Desaj i saradnici su sproveli meta studiju koja je potvrdila pretpostavke teorije kognitivne evaluacije (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) u pogledu podrivanja intrinzičke motivacije spoljašnjim nagradama. Kada se nagrade dodeljuju nezavisno od posla koji se obavlja ili kada se one ne očekuju, spoljašnje nagrade nisu podrivale intrinzičku motivaciju. Ukoliko se obavljanje određenog zadatka uslovljava spoljašnjim nagradama onda će pojedinac to doživeti kao sredstvo kontrole čime će njegova autonomija biti ugrožena. Ova studija je takođe ukazala i na mogućnost davanja nagrada na način na koji intrinzička motivacija neće biti ugrožena. Ukoliko nagrada ima informišuću ulogu, odnosno da ona služi kao potvrda da je nešto uspešno urađeno, u tom slučaju ona ne podriva intrinzičku motivaciju.

Teorija kognitivne evaluacije je bila kritikovana zbog izučavanja fenomena koji se retko primećuje u svakodnevmom životu, fenomena intrinzičke motivacije (Gagne & Deci, 2005). Teorijom organizmičke integracije i njenim empirijskim ispitivanjem autori su dopunili Teoriju kognitivne evaluacije i time obezbedili validnost Teorije samodeterminacije i njenu primenu u svakodnevnim aktivnostima (Vansteenkiste M. N., 2010). Bez obzira na metodologiju u okviru empirijskih istraživanja, utvrđeno je da je autonomna motivacija, u odnosu na kontrolisanu, povezana sa većom upornošću, učinkom, socijalnim funkcionisanjem, fizičkim i psihološkim zdravljem (Deci & Ryan, 2000b).

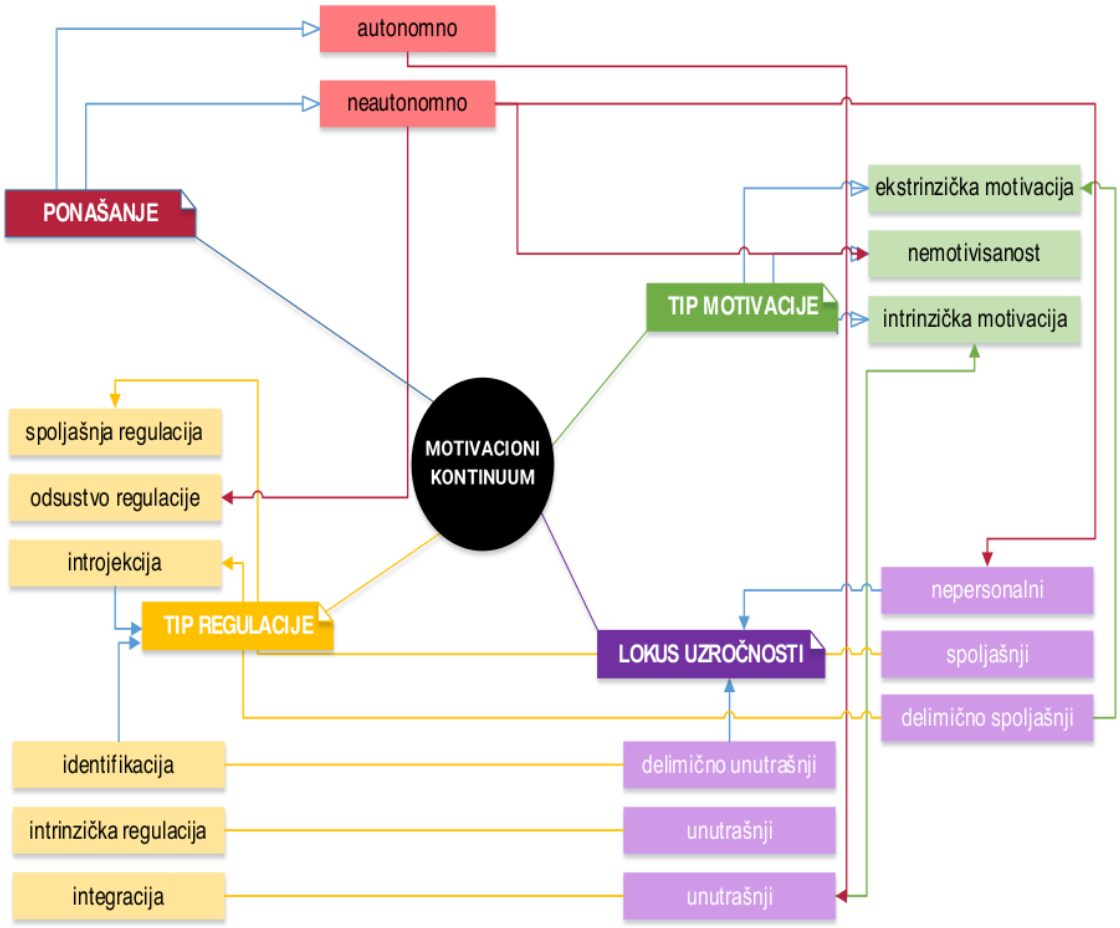
Teorija se suočila sa brojnim izazovima kada je primenjena u radnoj sredini odnosno kada je organizaciono ponašanje istraživano. Kao prvo, u radnom okruženju se obično očekuju spoljašnje nagrade. Mnoge aktivnosti koje se obavljaju nisu same po sebi zanimljive. Sa druge strane zaposleni u kompanijama rade za novac tako da menadžment primenjuje modele nagrađivanja novčanim nagrada. Teorija je ukazivala na činjenicu da se menadžeri mogu fokusirati ili na intrinzičku motivaciju putem participativnog menadžmenta ili na ekstrinzičku motivaciju putem spoljašnjih nagrada (Gagne & Deci, 2005).

Kako bi odgovorili na ove izazove Rajan i saradnici su predstavili diferencirani model ekstrinzičke motivacije koristeći koncept internalizacije. Internalizacija se odnosi na usvajanje ponašajnih regula iz sredine. Ekstrinzički motivisana ponašanja putem internalizacije i integracije, odnosno usvajanjem principa i vrednosti iz spoljašnje sredine raste, postaju autonomna (Deci & Ryan, 1985).

Ovim modelom autori formulišu još jednu podteoriju u okviru teorije samodeterminacije – teoriju organizmičke integracije (Deci & Ryan, 1985) (Deci, E.L., Connell, J.E., & Ryan, R.M., 1989).

2.2.2 Teorija organizmičke integracije

Teorija organizamičke integracije je imala za cilj da ustanovi sve oblike motivacije od nemotivisanosti, preko različitih varijanti ektrinzičke motivacije do intrinzičke motivacije prikazanih na kontinuumu taksonomije motivacije (Deci & Ryan, 2000a) naglašavajući stepen samodeterminisanosti. Prema Merilen Gagne i Desaju ključni nalaz ove teorije je razlika između autonomne motivacije i kontrolisane motivacije. Kada se radi o autonomnoj motivaciji pojedinac radi jer mu je posao sam po sebi interesantan i tada govorimo o unutrašnjoj motivaciji. Ukoliko pojedinac oseća da je kontrolisan tada se aktivira spoljašnja motivacija (Gagne & Deci, 2005). Ovom podteorijom objašnjava se integracija pojedinca u socijalnu sredinu (Vujić, 2010, p. 277). S obzirom da je pojedinac izložen uticaju spoljašnje sredine teorija organizmičke integracije objašnjava proces internalizacije u kojem pojedinci transformišu društveno prihvatljiva ponašanja u samoregulatorne procese (Ryan R. M., 1993). Organizmička integracija odvija se na kontinuumu taksonomije motivacije. Na jednom kraju kontinuuma nalazi se potpuna nemotivisanost nasuprot koje na drugom kraju kontinuuma se nalazi intrinzička motivisanost. Između ova dva kraja nalaze se tipovi spoljašnje motivacije. Intrinzička motivacija predstavlja prototip autonomnog i samodeterminisanog ponašanja i kao takva predstavlja standard u odnosu na koga će se određivati u kojoj meri su ektrinzički motivisana ponašanja samodeterminisana (Deci & Ryan, 2000a). Teorija pretpostavlja da se autonomna i kontrolisana motivacija razlikuju u pogledu regulatornih procesa u smislu da li je regulacija unutrašnja ili spoljašnja odnosno kontrolisana iznutra ili spolja. Ona ispituje u kojoj meri je ponašanje autonomno ili kontrolisano. Autonomnoj motivaciji pripadaju regulacija identifikacijom, integrisana regulacija i intrinzička motivacija. Kontrolisana motivacija obuhvata spoljašnju regulaciju i regulaciju introjekcijom.



Ilustracija 3: Motivacioni kontinuum (kontinuum samodeterminisanosti) (Deci & Ryan, 2000b, str. 237)

Teorija samodeterminacije predstavlja kontinuum motivacije i samodetermisanosti na kojem se motivacija kreće od nemotivisanosti do autonomne motivacije sa kontrolišućom motivacijom između ova dva kraja. Stepen samodeterminisanosti ponašanja osobe od niskog ili nesamodeterminisanosti do visokog ili potpuno samodeterminisanoti je prikazan (Deci & Ryan, 2008) (Gagne & Deci, 2005) (Ryan & Deci, 2006) (Ryan & Deci, 2000).

Nemotivisanost predstavlja potpuno odsustvo namere na aktivnost. Ono nastaje kada izostane osećanje kompetencije kako bi se određena aktivnost uradila (Bandura, A., 1986), ukoliko se ne vrednuje aktivnost (Ryan, R.M., Plant, R.W., & O'Malley, S., 1995) ili se očekuje da osoba neće postići očekivani rezultat (Seligman, M.E.P., 1975).

Pored nemotivisanosti nalaze se najmanje autonomna ekstrinzička ponašanja koje karakterišu spoljašnja regulacija – tkz. *eksterna regulacija*. Eksterna regulacija predstavlja najmanje autonoman oblik ekstrinzičke motivacije (Ryan & Deci, 2000) (Ryan & Deci, 2000) (Vallerand, R.J., 1997). Ovo je klasičan primer ekstrinzičke motivacije u kojoj je ponašanje kontrolisano od strane spoljašnjih kontigencija. Ponašanja se izvode kako bi obezbedila neku spoljašnju nagradu, zadovoljila neki spoljašnji zahtev ili izbegla kaznu (Deci & Ryan, 2000b). Ovo je najmanje autonoman oblik spoljašnje motivacije koga karakteriše najniži stepen samodeterminisanosti i prototip kontrolisane motivacije (Gagne & Deci, 2005). Ovu vrstu ponašanja osobe obično doživljavaju kao spolja kontrolisano (spoljašnji lokus kontrole) poput Skinerovog operantog uslovljavanja (Skinner, B.F., 1953) koji je izučavao upravo ovaj tip motivacije. Ovaj vid ektrinzičke motivacije se u najranijim eksperimentalnim izučavanjima motivacije suprostavljao intrinzičkoj motivaciji (Deci & Ryan, 2000a).

Sledeći segment na taksonomiji motivacije koji takođe pripada tipu ektrinzičke motivacije je *regulacija introjekcijom*. Introjekcija je vrsta unutrašnje regulacije ponašanja koja je još uvek pod uticajem spoljašnjih činilaca jer ljudi izvode određene aktivnosti pod pritiskom kako bi izbegli osećanje krivice ili anksioznosti. Introjekcija predstavlja delimičnu internalizaciju jer osoba usvaja pravila i regule ali ona nisu integrisana u self. Stoga spoljašnje pravilo nije prihvaćeno kao sopstveno. Klasičan primer regulacije introjekcijom je tkz. ego uključenost (deCharms, R., 1968) (Ryan, R.M., 1982) u kojoj osoba obavlja određenu aktivnost kako bi uvećala osećanje samovrednosti. Iako se ovakvim ponašanjem upravlja iznutra lokus kontrole je još uvek spoljašnji i ona nisu prihvaćena kao sopstvena. Stoga ova ponašanja nisu samodeterminisana (Ryan & Deci, 2000).

Autonomniji i samoodređeniji vid ekstrinzičke motivacije je *regulacija ponašanja putem identifikacije*. Osoba se identifikuje sa postavljenim aktivnostima, regulama ponašanja i stoga ih prihvata kao lično važne (Ryan & Deci, 2000). Iako su zahtevi za izvršavanje određene aktivnosti nametnuti spolja osoba putem identifikacije oseća određeni stepen autonomije pa se može reći da je lokus kontrole u određenoj meri unutrašnji (Mladenović, M., 2010, str. 43) (Gagne & Deci, 2005). Prema autorima Teorije samodeterminacije internalizacija ponašanja je potpunija jer postaje deo identiteta osobe u odnosu na ponašanje u slučaju introjekcije. Osoba je još uvek ekstrinzički motivisana jer postoji neki instrumentalni razlog u odnosu na intrinzičku motivisanost kada aktivnosti koje se obavljaju predstavljaju izvor uživanja i zadovoljstva. Pravila i regule ponašanja u procesu identifikacija se dovode u vezu sa većom posvećenosti i učinku (Deci & Ryan, 2000b).

Najautonomniji oblik ekstrinzičke motivacije je integrisana regulacija. Osoba u potpunosti usvaja spoljašnja pravila, ona bivaju evaluirana i usaglašena sa vrednostima osobe. Osobe shvataju vrednosti neke aktivnosti i njenih ishoda. Premda je ova aktivnost u početku nametnuta spolja, tokom vremena ljudi je prihvataju kao sopstvenu zbog uviđanja vrednosti date aktivnosti (Vallerand, R.J., 1997).

Ovaj oblik ekstrinzičke motivacije je sličan intrinzičkoj motivaciji ali i tu postoje razlike. Iako se ponašanja izvode svojom voljom ona su i dalje motivisana spoljašnjim činiocima jer se ne izvode zbog sopstvene zainteresovanosti i uživanja u samoj aktivnosti već zbog nekog ličnog važnog cilja (Deci & Ryan, 2000a). Ponašanje motivisano integrisanom regulacijom se obavlja zarad neke pretpostavljene instrumentalne vrednosti u odnosu na neki ishod, iako je vrednovano i izvedeno svojom voljom.

Autonomnu ekstrinzičku motivaciju – regulaciju identifikacijom i integrisanu regulaciju karakteriše unutrašnji lokus uzročnosti (deCharms, R., 1968). Kako osobe internalizuju regule i asimiluju ih u self, oni osećaju veći nivo autonomije prilikom obavljanja aktivnosti tako da ekstrinzički motivisane aktivnosti postaju samodeterminisane (Ryan & Deci, 2000). Ovaj proces se može odvijati u fazama ali autori sugerišu da to nije razvojni kontinuum u smisli da ljudi moraju da prođu kroz svaki stadijum internalizacije u odnosu na određenu regulaciju. Ovo će zavisiti od prethodnih iskustava i trenutnih situacionih faktora. (Ryan, R.M., Plant, R.W., & O'Malley, S., 1995). Pod optimalnim uslovima, ljudi mogu bilo kada u potpunosti integrisati novu ili postojeću regulaciju koja je samo bila delimično internalizovana (Gagne & Deci, 2005).

Proces internalizacije uključuje prihvatanje vrednosti ekstrinzički motivisanih ponašanja (Ryan & Deci, 2000) i ključan je za održavanje društveno važnih, a ipak ne intrinzički motivisanih ponašanja. Kao takva, internalizacija je od ključne važnosti za uspešnu socijalizaciju, jer kada je pojedinac lično prihvatio društvene norme i pravila, veća je verovatnoća da će ih svojevoljno slediti, čak i u odsustvu važnih drugih. Stoga internalizacija može olakšati društvenu odgovornost usvajanjem kulturnih vrednosti i predstavlja srž teorije organizmičke integracije (Deci & Ryan, 1985) (Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B., 2010).

Ryan et al. navode da veća internalizacija ima mnogostruke prednosti kako u pogledu ličnog iskustva tako i ishoda ponašanja (Ryan, R.M., Kuhl, J. , & Deci, E.L., 1997). Time se postavlja pitanje kako poboljšati autonomnu regulaciju za ekstrinzički motivisana ponašanja (Ryan & Deci, 2000).

Ekstrinzički motivisana ponašanja nisu sama po sebi zanimljiva. Osnovni razlog zbog kojeg ljudi primarno obavljaju aktivnosti koje su motivisane spolja je taj da socijalno okruženje tj. druge važne osobe i referentne grupe promovišu te aktivnosti nudeći neki instrument, nagradu ili demonstrirajući vrednosti koje su u osnovi takvih ponašanja. Internalizacija je aktivan, prirodan process u kome pojedinci teže da transformišu društveno prihvatljiva ponašanja u samoregulatorne mehanizme (Deci & Ryan, 2000b), izvorno prema (Ryan, Connell, & Deci, 1985). Teorija samodeterminacije sugeriše da će ljudi prirodno težiti da internalizuju vrednosti i pravila svojih društvenih grupa. Ovo ukazuje na važnost osećanja povezanosti, odnosno pripadnosti i povezanosti sa drugim važnim osobama i referentnim grupama u procesu internalizacije.

Prema Desaju i Rajanu za proces internalizacije pored osećanje povezanosti sa drugima, značajne su i opažanje kompetencije i iskustvo autonomije. Prilikom izvršavanja aktivnosti vrednovanih od relevantnih društvenih grupa osoba mora da se oseća kompetentno (Deci & Ryan, 2000a). Iskustvo autonomije je ključan element integracije i internalizacije. Stepen internalizacije će upravo zavisiti od stepena zadovoljenja potrebe za autonomijom (Deci & Ryan, 2000b). Ekstrinzička motivacija će biti doživljena kao autonomna u onoj meri u kojoj ljudi osećaju da upravljaju svojim ponašanjem i u potpunosti prihvataju ličnu vrednost i značaj ponašanja. Kako bi u potpunosti internalizovali regulaciju ponašanja, ljudi moraju da pronađu značenje i vrednost tog ponašanja jer su upravo ta značenja internalizovana i integrisana u okruženje koje podržava potrebe za kompetencijom, povezanošću i autonomijom (Ryan & Deci, 2000).

Osećanje povezanosti i kompetentnosti doprinosi procesu internalizacije kao i osećanje autonomije koje utiče na integraciju spoljašnjih načela ponašanja. Kao posledica ovoga ljudi se osećaju ne samo kompetentno i povezano *sa drugim ljudima (related)* već i autonomno sprovodeći aktivnosti vrednovane od važnih društvenih grupa (Deci & Ryan, 2000a).

Prema autorima (Deci & Ryan, 2000b) intrizička motivacija i dobro internalizovana ekstrinzička motivacija predstavljaju osnovu za autonomno i samodeterminisano ponašanje. Suprotno tome, ponašanje se smatra kontrolisanim ili nesamodetermisanim u onoj meri u kojoj ljudi osećaju pritisak da izvrše određenu aktivnost. Spoljašnja regulacija i introjekcija su procesi putem kojih se ponašanje kontroliše. Iako veliki broj empirijskih teorija posmatra motivaciju kao univerzalni proces (Bandura, A., 1997) (Locke, E.A. & Latham, G.P., 1990) pristup Desaja i Rajana se fokusira na tipu motivacije ili regulacije - odnosno stepenu do kojeg je ponašanje samodeterminisano nasuprot kontrolisanom. Svi tipovi spoljašnje regulacije uključuju nameru

da se obavi neka aktivnost i motivaciju, ali nemotivisanost koja je suprotna i intrinzičkoj i ekstrinzičkoj motivaciji ne uključuje nijedan od ovih tipova, tako da je nemotivisanost u potpunosti nedeterminisana. (Deci & Ryan, 2000b).

2.2.3 Bazične psihološke potrebe

Treći segment Teorije samodeterminacije su bazične psihološke potrebe. Prema Desaju i Rajanu kocept bazičnih psiholoških potreba omogućuje teoretisanje procesa energizacije ponašanja što je pored usmeravanja ponašanja važna komponenta motivacije (Deci & Ryan, 1985). Prema Teoriji samodeterminacije bazične psihološke potrebe predstavljaju energetski izvor koji pokreće mnoštvo motivisanih ponašanja. U okviru Teorije kognitivne evaluacije zadovoljenje potreba se primenjivalo kako bi se objasnio efekat spoljnih događaja na intrinzičku motivaciju, dok su u okviru Teorije organizmičke integracije i Teorije kauzalnih orijentacija od zadovoljenja potreba zavisio je uticaj društvenog okruženja na internalizaciju društvenih normi i pravila, kao i razvoj globalnih motivacionih orijentacija (Vansteenkiste, 2010). Osnovna pretpostavka ove teorije je da su ove tri psihološke potrebe urođene i univerzalne za ljudska bića (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2002). One predstavljaju nutrijente za lični rast i razvoj (Deci & Ryan, 1985). Zadovoljenje ovih potreba obezbeđuje uspešno i optimalno funkcionisanje ljudi. Kako bi intrinzička motivacija i internalizacija funkcionisale optimalno potrebno je da se zadovolje ove tri potrebe (Gagne & Deci, 2005). Dakle, fokus je na zadovoljenju ovih potreba ili njihovom osujećenju (Deci & Ryan, 2008) i u kojoj meri je pojedinac sposoban da zadovolji potrebe u socijalnom okruženju (Gagne & Deci, 2005). Bazične psihološke potrebe uključuju: potrebe za autonomijom, kompetencijama i povezanošću.

Potrebe za autonomijom predstavljaju osnovu Teorije samodeterminacije i fokus ranih istraživanja Teorije samodeterminacije, jer su se pokazale ključnim u objašnjavanju negativnog uticaja spoljašnjih podsticaja na pojavu i održivost intrinzičke motivacije (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). U okviru Teorije bazičnih psiholoških potreba mnoga istraživanja su pokazala da opažena podrška autonomiji unapređuje blagostanje u raznim životnim domenima, dok su eksperimenatlne studije ukazale na njenu važnost u okvirima učenja i učinka (Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K.M., & Deci, E.L., 2004).

Potreba za autonomijom (deCharms, R., 1968) se odnosi se na iskustvo samovoljnosti i psihološke slobode. Osoba doživljava mogućnost izbora u pogledu svog ponašanja što se percipira kao svojevoljno i u skladu je sa trajnim vrednostima i interesovanjima (Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B., 2010). Autori Desaj i Rajan su bili potaknuti radom Hajdera

(Heider, A.F., 1958) i DeČarmsa (deCharms, R., 1968) koji sugerišu da osobe napreduju ukoliko dožive samoostvarene aktivnosti (self-endorsed action) i personalnu personalnu kauzalnu orijentaciju.

Potrebe za autonomijom predstavljaju težnju pojedinca da njegove aktivnosti budu samodeterminisane i samovoljne (Deci & Ryan, 1985). Potrebe za autonomijom zahtevaju iskustvo izbora i osećanje da je osoba pokretač sopstvenih aktivnosti (deCharms, R., 1968) (Deci E. L., 1975b). Autonomija se odnosi na iskustvo integracije i slobode, i ona predstavlja suštinski aspekt zdravog ljudskog funkcionisanja (Deci & Ryan, 2000b).

Potrebe za kompetencijama podrazumevaju uspeh u optimalno izazovnim zadacima sa postizanjem željenog ishoda (Skinner, E.A., 1995) (White, 1959). Teorija samodeterminacije smatra potrebu za kompetencijom svojstvenom našoj prirodnoj tendenciji ka potrazi za optimalnim izazovima. Ona je povezana sa osećanjem postignuća koji potiče iz postizanja određenog ishoda nakon obavljanja neke aktivnosti (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2000b) (Ryan R. M., 2000). Drugim rečima, osećanje verovanja u samoefikasnost (Bandura, A., 1997). Upravo ove potrebe su ono što podstiče ljude na lični rast i razvoj i da preuzimaju što izazovnije zadatke. Bandura ističe da ljudi odluče da ulože napor u neku aktivnost kada veruju da će njihovo znanje i veštine verovatno dovesti do željenog uspeha uzimajući u obzir koliko je data aktivnost izazovna i koliko radoznalosti podstiče u njima (Bandura, A., 1997). Osećanja kompetentnosti i stepen samoefikasnosti će uticati na njihovu odluku da li će se uključiti u određenu aktivnost (Ryan, R.M. & Deci, E.L., Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective, 2002).White (White, 1959) smatra da postoji urođeno zadovoljstvo u primeni i proširivanju ličnih potencijala. Kako bi potreba za kompetencijom bila zadovoljena potrebno je da zadaci i izazovi budu optimalni odnosno da budu u opsegu naše kompetentnosti. U slučaju prelakih ili preteških zadataka osećanje kompetencije će izostati. Zadovoljenje potrebe za kompetencijom omogućuje pojedincima da razviju svoje veštine i prilagode se složenom i promenljivom okruženju (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H., 2008). Rani eksperimenti Desaja ukazuju i na važnost pozitivne povratne informacije u pogledu poboljšanja intrinzičke motivacije u odnosu na ne pružanje nikakve informacije (Deci E. L., 1971). Sa druge strane, negativna povratna informacija umanjuje intrinzičku motivaciju u odnosu na ne pružanje nikakve informacije (Deci & Cascio, 1972, April). Desaj i Rajan (Deci & Ryan, 1980) su te rezultate povezali sa potrebom za kompetencijom (White, 1959). Ukazali su na to da će pozitivna povratna informacija koja ukazuje na uspeh u postizanju željenog ishoda poboljšati intrinzičku motivaciju, dok će

negativna povratna informacija koja ukazuje na neefikasnost u ostvarenju datih ishoda osujetiti potrebu za kompetencijom i time umanjiti intrinzičku motivaciju (Deci & Ryan, 2000b). Dalja istraživanja su pokazala da pružanje pozitivne povratne informacije pozitivno utiče na intrinzičku motivacija samo onda ukoliko se osoba oseća odgovorno za uspeh (Fisher, C.D., 1978). Desaj i Rajan sugerišu da je opažena kompetencija potrebna za bilo koji vid motivacije, dok je opažena autonomija neophodna za intrinzičku motivaciju (Deci & Ryan, 1985) (Deci E. L., 1980). Drugim rečima, intrinzička motivacija podrazumeva da se ljudi slobodno bave aktivnostima koje su im zanimljive, koje pružaju nešto novo i optimalan izazov. Ukoliko je potreba za kompetencijom zadovoljena bez podrške autonomiji motivacija koja nastane će verovatno biti introjektovana ili spoljašnja jer osoba oseća kao da postoji neki vid spoljašnjeg pritiska da se dokaže u svom okruženju (Gagne & Deci, 2005).

Iako je ustanovljeno da autonomija i kompetencija imaju najjači uticaj na intrinzičku motivaciju, autori navode da povezanost takođe ima važnu ali manje istaknutu ulogu u održavanju intrinzičke motivacije (Deci & Ryan, 2000b). Potrebe za povezanošću zahtevaju osećanje međusobnog poštovanja, brige i oslanjanja na druge (Deci, i drugi, 2001). Ova potreba je zadovoljena kada osoba doživljava sebe kao člana određene društvene grupe i kada razvije bliske odnose. Ona se ponekad karakteriše kao manje važna za neke ishode u odnosu na potrebe za autonomijom i kompetencijama. U početku povezanost nije bila uključena u Teoriju kognitivne evaluacije jer nije preduslov za intrinzičku motivaciju. Na primer, osoba može da uživa u obavljanju određene aktivnosti a da ne oseća potreba za povezanošću sa relevantnim drugim kao kada čita knjigu. Ova aktivnost je intrinzički motivisana jer osoba uživa ali bez prisustva drugih osoba i međusobne interakcije (Broeck Van den, A., Ferris, L.D., & Rosen, C.C., 2016). Ipak, Teorija samodeterminacije smatra da se intrinzička motivacija ne bi mogla pojaviti u nedostatku povezanosti sa drugima (Deci & Ryan, 2000b). Povezanost predstavlja preduslov za internalizaciju. Pripadanjem relevantnoj društvenoj grupi povećava se verovatnoća da će osoba internalizovati vrednosti i verovanja te grupe (Gagne & Deci, 2005). Kada ljudi osećaju da ih drugi razumeju i da su poštovani u svom okruženju to podstiče osećanje sigurnosti i aktivnosti se obavljaju bez prisustva negativnih osećanja poput anksioznosti i nelagode (Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J., & Ryan, R.M., 2000). Podrška od strane važnih društvenih grupa je neophodna kako bi se zadovoljila potreba za povezanošću i kako bi se vrednosti i verovanja istih internalizovala (Vansteenkiste, 2010). Kada proces internalizacije optimalno funkcioniše, ljudi će se identifikovati sa važnošću socijalnih regula, asimilovaće ih i u potpunosti ih prihvatiti kao sopstvene (Deci & Ryan, 2000b). U pogledu

internalizacije važno je istaći da postoje dva različita tipa internalizacije: introjekcija i integracija. Spoljašnje pravilo koje je introjektovano ne doživljava se kao sopstveno jer je zasnovano na spoljašnjim pritiscima i stvara se ponašanje koje nije autonomno. Podrška koja je kontigentna zalaganju će se doživeti kao kontrolišuća i neće zadovoljiti potrebu za povezanošću. Sa druge strane putem integracije osoba usvaja pravila kao svoja i prihvata odgovornost za aktivnosti koje obavlja. Integracija je važna jer ukoliko osoba samo introjektuje pravila i regule ona će u životu biti rukovođena ekstrinzičkim tipovima motivacije (Mladenović, M., 2010, str. 43,44). Društveno okruženje koje omogućuju zadovoljenje potreba za kompetencijom i povezanošću može da podstakne delimičnu internalizaciju spoljašnjih pravila i regula. Međutim, ukoliko izostane podrška autonomije ono se neće doživeti kao samodeterminisano (Vansteenkiste, 2010).

Prema Teoriji samodeterminacije osnovne psihološke potrebe se posmatraju urođenim, a potrebe su te koje moraju unaprediti psihološki rast, internalizaciju i blagostanje. One su organizmičke neophodnosti pre nego stečeni motivi i autori ih definišu na psihološkom a ne na fiziološkom nivou. Svaka od njih ima neophodnu ulogu u optimalnom razvoju tako da se nijedna ne može zanemariti ili osujetiti bez značajnih negativnih posledica (Deci & Ryan, 2000b). Ljudi po prirodi teže da reaguju na unutrašnje i spoljašnje okruženje, uključuju se u aktivnosti koje ih zanimaju i teže ka povezanosti kako na ličnom tako i na međuljudskom planu. Stoga, oni ne moraju biti potaknuti na obavljanje neke aktivnosti. Ono što teorija ističe jeste da njihovo ponašanje ne more da bude usmereno ka zadovoljenju potrebe same po sebi, već fokusirano na neku zanimljivu aktivnost ili na neki važan cilj ukoliko se nalaze u okviru konteksta koji omogućuje zadovoljavanje potrebe. Da li će osoba smatrati aktivnost zanimljivom (intrinzička motivacija) ili važnom (dobro internalizovana ekstrinzička motivacija) zavisiće od prethodnih iskustava zadovoljenja potrebe nasuprot osujećenu iste. U pogledu zadovoljenja psiholoških potreba autori naglašavaju individualne razlike u motivacionim orijentacijama, kao i važnost sadržaja ciljeva. Radeći ono što osoba smatra zanimljivim ili važnim ne podrazumeva očiglednu nameru da se zadovolje psihološke potrebe u datoj situaciji.

Kako su bazične psihološke potrebe od suštinskog značaja za funkcionisanje pojedinca, Teorija samodeterminacije se ne fokusira na snagu potreba već na njihovo zadovoljenje. Ono što je važno jeste stepen zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba. Tako na primer mogućnost izbora i pozitivna povratna informacija se smatraju korisnim za sve zaposlene jer zadovoljavaju urođene potrebe za autonomijom i kompetencijom (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., &

De Witte, H., 2008). Sve tri potrebe se prema tome smatraju podjednako važnim, jer se pretpostavlja da nijedna ne može biti zanemarena u pogledu postizanja blagostanja i ličnog rasta i razvoja (Sheldon, K.M. & Niemiec, C.P., 2006). Osećanje kompetentnosti i autonomije je povezano sa poboljšanjem intrinzičke motivacije, dok su kompetencija i povezanost potrebni kako bi se unapredila internalizacija. Stepen do kojeg je zadovoljenja potreba za autonomijom određuje da li će doći do identifikacije ili integracije, a ne samo introjekcije (Gagne & Deci, 2005). Teorija samodeterminacije ističe da menadžeri koji se fokusiraju na zadovoljenje i očuvanje ovih potreba mogu da računaju na bolje performanse, veću predanost organizaciji i angažovanje od strane zaposlenih.

Istraživanje bazičnih psiholoških potreba Desaja i Rajana se primarno fokusiralo na ispitivanje stepena do kog pojedinci mogu da iskuse zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba u različitim sredinskim kontekstima i posledicama različitih stepena zadovoljenja. Posmatraju potrebe kao univerzalne, urođene i suštinske za blagostanje, ne fokusiraju se na varijacije u pogledu jačine potrebe. Uzimaju u obzir i karakteristike sredinskih faktora i različite individualne razlike kako bi predvideli zadovoljenje potreba i za uzvrat kvalitet njihovog iskustva, ponašanja i zdravlja (Deci & Ryan, 2000b). Individualne razlike se odnose na sklonosti ka autonomnom ponašanju u okviru različitih domena koje se prema Teoriji samodeterminacije definišu kao kauzalne orijentacije (Deci, E.L. & Ryan, R.M., 1985). Ovaj pristup kauzalnim orijentacijama pretpostavlja da će od percepcije pojedinca zavisiti opažanje socijalnog konteksta u smislu da li je ono za osobu autonomno podržavajuće ili kontrolišuće. Kako bi ispitali individualne razlike u pogledu kauzalnih orijentacija Desaj i Rajan su formulisali Skalu opšte kauzalne orijentacije (The General Causality Orientations Scale) (Deci & Ryan, 1985). Ovim instrumentom se ispituje motivaciona orijentacija unutar pojedinca. Postoje tri orijentacije koje se razlikuju prema stepenu autonomije: autonomna orijentacija, orijentacija na kontrolu i nepersonalna kauzalna orijentacija. Pokazalo se da su osobe sa visokim skorom autonomne motivacije sklonije da sredinski kontekst dožive kao autonomno podržavajući. Sa druge strane, oni sa visokim skorom orijentacije na kontrolu isti kontekst doživljavaju kao kontrolišući. Nepersonalna kauzalna orijentacije je prisutna kod osoba koje su nemotivisane. Navedene orijentacije predstavljaju tendencije ka intrinzičkoj motivaciji i dobro integrisanoj ekstrinzičkoj motivaciji, spoljašnjoj i regulaciji introjekcijom, nemotivaciji i nedostatku samovoljne aktivnosti.

Prema Teoriji kauzalne orijentacije, individualne razlike u kauzalnim orijentacijmaa imaju značajan uticaj na ponašanje pojedinaca, aspekte ličnosti kao i na psihološko blagostanje (Deci & Ryan, 1985).

Pored kauzalnih orijentacija Desaj i Rajan ukazuju i na aspiracije u pogledu individualnih razlika. Aspiracije (težnje) se odnose na dugoročne životne ciljeve (Deci & Ryan, 2008) koje se dele na intrinzičke i ekstrinzičke aspiracije (Kasser, T. & Ryan, R.M., 1996). Intrinzičke aspiracije uključuju životne ciljeve poput osećanja pripadanja, ličnog razvoja i doprinosa društvu dok ekstrinzičke obuhvataju stvaranje ugleda, materijalnog dobra i stvaranje slike lične društvene podobnosti (Deci & Ryan, 2008).

Koncept bazičnih psiholoških potreba pruža uvid u razumevanje kako socijalno okruženje utiče na autonomnu i kontrolišuću motivaciju odnosno kako specifični kontekstualni faktori podržavaju ili osujećuju zadovoljenje potreba što omogućuje predviđanje ishoda kada je reč o motivaciji i određenom ponašanju (Deci & Ryan, 2008).

Teorija bazičnih psiholoških potreba određuje tri dimenzije socijalnog konteksta koji potpomažu zadovoljenje ovih potreba (Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B., 2010). Autonomno podržavajući kontekst potpomaže autonomiju, dobro strukturisani kontekst kompetenciju a kontekst koji je relevantan pospešuje povezanost.

Osobe koje podržavaju autonomiju time pružaju mogućnost izbora, smisleno i realno obrazloženje kada je pomenuti izbor ograničen i pokušavaju da razumeju stavove i mi

šljenja drugih. Suprotno ovome, kontrolišuće okruženje vrši pritisak i usmerava misli, osećanja i ponašanja pojedinaca koristeći taktike spoljašnjeg pritiska (npr. kazne) ili skrivenije, suptilne tehnike manipulacije, koje uključuju uslovno poštovanje (Assor, A., Roth, G., & Deci, E.L., 2004), nametanje osećanja krivice (Vansteenkiste, Simons, Lens, Soenens, & Matos, 2005) i sramote (Soenens, B. & Vansteenkiste, M., 2010). Nekoliko studija u različitim domenima pokazalo je da su percepcije podrške autonomiji (u odnosu na kontrolu) povezane sa većim blagostanjem, boljim učinkom i većom istrajnosti u ponašanju. Teorija bazičnih psiholoških potreba smatra da podrška autonomiji ne predstavlja nedostatak smernica i neograničenu slobodu u obavljanju aktivnosti, što bi sigurno odražavalo suprotno od dobro strukturiranog okruženja (Jang, H., Reeve, J., & Deci, E.L., 2010). Iako pružanje smernica može da ograniči ponašanje, takav vid ograničenja se ne doživljava nužno kao kontrola. Umesto toga, veća je verovatnoća da će ljudi lično podržati i svojevoljno slediti društvene norme koje se uvode na način koji podržava autonomiju. Stoga, socijalni kontekst koji omogućuje zadovoljenje potrebe

za autonomijom i kompetencijom je važan za socijalizaciju pojedinca jer se njima uvode pravila i očekivanja a zatim obezbeđuje jasnoća tih normi (Vansteenkiste M. N., 2010). Prema Teoriji samodeterminacije socijalna podrška je važna i neophodna za zadovoljenjenje potrebe za povezanošću jer ona jača osećaj povezanosti i razumevanja sa drugima.

Koncept bazičnih psiholoških potreba omogućuje razumevanje koji aspekti socijalnog konteksta unapređuju ili sprečavaju stvaranje motivacije, produktivnosti i blagostanja. Zadovoljenje potreba nasuprot njihovom osujećenju se koristi za objašnjenje kako pozitivnih tako i negativnih ishoda. U radnom kontekstu pokazalo se da se zadovoljenje potreba pozitivno odnosi na blagostanje pojedinca u pogledu radnih ishoda kao što je zadovoljstvo poslom, stavova zaposlenih u pogledu samopoštovanja, odnosa prema kupcima i organizacione predanosti i samovrednovanog učinka (Baard, Deci, & Ryan, 2004) (Vansteenkiste, i drugi, 2007).

Prema Teoriji samodeterminacije ove tri potrebe mogu biti zadovoljenje dok je osoba uključena u različite oblike ponašanja koja se mogu razlikovati između osoba i mogu se na različite načine manifestovati u različitim kulturama, ali u svakom slučaju njihovo zadovoljenje je suštinski važno za razvoj i blagostanje pojedinca bez obzira kojoj kulturi pripada. Bazične psihološke potrebe se smatraju važnim za sve pojedince i u skladu sa time Teorija samodeterminacije u okviru svojih istraživanja se fokusira u kojoj meri pojedinci mogu da zadovolje potrebe u okviru socijalnog okruženja (Gagne & Deci, 2005).

U okviru primenljivosti, koncept bazičnih psiholoških potreba predviđa da li će upravljački stilovi, organizacione strukture i obrazovne prakse promovisati optimalne ishode (Vansteenkiste M. N., 2010). Unutar Teorije bazičnih psiholoških potreba istraživači su se fokusirali na specifične situacije i time je upoređivanje nalaza u različitim studijama bilo otežano poput studija u domenu sporta (Wilson, Rogers, Rodgers, & Wild, 2006), i organizacija (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Soenens, B., 2010). Stoga, svakako ostaje prostor za dalja istraživanja u različitim domenima (Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B., 2010).

2.2.4 Osujećenje bazičnih psiholoških potreba

Osnovne psihološke potrebe za autonomijom, kompetencijama i povezanošću predstavljaju urođene potrebe za psihološkim rastom i razvojem, čak i za one koji ne pridaju važnost njima. U skladu sa stepenom do kojeg su zadovoljene potrebe očekuju se odgovarajući pozitivni ishodi (Vansteenkiste, 2010). Iako su prema Teoriji samodeterminacije ove potrebe urođene, potrebni

su povoljni socijalni uslovi kako bi se one zadovoljile. Ukoliko socijalni uslovi ne dozvoljavaju zadovoljenje potreba i samim tim potrebe postaju osujećene pojedinac će u početku pokušati da istraje u traženju novog načina zadovoljenja potreba. Međutim ukoliko ljudi moraju da ostanu u datom okruženju dolazi do akomodacije na postojeće uslove. U takvim okolnostima ljudi razvijaju tri oblika akomodacije: razvoj kompenzantornih motiva, razvoj nepovoljnih regulatornih stilova i rigidnih obrazaca ponašanja kako bi očuvali određeni stepen zadovoljenja potreba koji je u tom obliku moguć u nepovoljnim uslovima. Prva komponenta akomodacije uključuje razvoj substitucije bazičnih potreba (Deci E. L., 1980) ili komenzatornih motiva koji ne zadovoljavaju osujećenu potrebu ali obezbeđuju neki vid kolateralnog zadovoljenja. Na primer, ako je potreba za povezanošću osujućena u značajnoj meri u mladosti, u kasnijem dobu ljudi to mogu da nadoknade pokušavajući da steknu osećanje vrednosti putem sticanja novca ili materijalnih dobara. Drugim rečima, osoba je orijentisana na ekstrinzičke substitute (Deci & Ryan, 2000b). Negativna strana razvoja jakih kompenzatornih motiva poput ekstrinzičkih aspiracija je ta što oni ne potiču samo iz nedostatka zadovoljenja psiholoških potreba, već i to što oni teže da održavaju nedostatak potreba i time utiču da ljudi budu fokusirani na substitute potreba ili ekstrinzičke ciljeve. Prema autorima socijalno okruženje koje posreduje u zadovoljenju potreba može da utiče na ljude na način da se oni usmere na ciljeve i aktivnosti koji služe kao kompenzacija za nedostatak zadovoljenja potreba, ali sa druge strane podrazumevaju ozbiljan rizik u pogledu psihičkog zdravlja.

Kako je ranije bilo rečeno, Desaj i saradnici smatraju psihičke potrebe urođenim i stoga nije potrebno da mere individualne razlike u jačini potreba za razliku od autora koje potrebe smatraju stečenim. Prema Teoriji samodeterminacije potrebe za kompetencijama, autonomijom i povezanošću su urođene i one se razlikuju od stečenih motiva (postignuća, dominantnosti, prezira/degradacija, pohlepe/grabežljivosti). Prema tome jačina motiva postaje relevantna za merenje. Stepen osujećena bazičnih psiholoških potreba predviđa jačinu motiva koji su stečeni kako bi obezbedili substituciju zadovoljenja. Shodno navedenom, zaključuje se da su psihološke potrebe koje su urođene poput intrinzičkh potreba esencijalne za sve ljude, a motivi koji se stiču će varirati u jačini zbog okolnosti u kojima su stečeni (Deci & Ryan, 2000b).

Druga komponenta akomodacije predstavlja razvoj nepovoljnih regulatornih stilova i motivacionih orijentcija. Okruženje koje onemogućuje zadovoljenje potreba za autonomijom, kompetencijama i povezanošću dovodi do usvajanja različitih tipova ekstrinzičke motivacione orijentacije što kao posledicu ima negativan uticaj na učinak i blagostanje. Ekstrinzički tipovi

motivacije, naime kontrolisana motivacija i nemotivisanost, posreduju kao medijatori između osujećenja zadovoljenja psiholoških potreba i različitih negativnih ishoda.

Treća komponenta akomodacije se odnosi na razvoj rigidnih obrazaca ponašanja. Putem ovih obrazaca ljudi se štite od nemogućnosti zadovoljenja potreba i posledica toga sa druge strane.

Akomodacija na nepovoljne spoljašnje situacije može tokom vremena da utiče na osujećenje bazičnih psiholoških potreba, na način da njene konsekvence mogu da stvore osnovu za osujećenje potreba, pa čak i onda kada bi njihovo zadovoljenje bilo moguće (Deci & Ryan, 2000b).

2.2.5 Bazične psihološke potrebe i motivacija

Prema Teoriji samodeterminacije intrinzička motivacija i internalizacija su prirodni procesi koji zahtevaju određene nutrijente kako bi optimalno funkcionisali. Zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba obezbeđuje pomenute nutrijente i olakšava internalizaciju pravila i regula. Sa druge strane, sredinski faktori su ti koji omogućavaju zadovoljenje bazičnih potreba i dovode do stvaranja autonomne motivacije. Kao što je ranije rečeno, osujećenje zadovoljenja potreba dovešće do podrivanja motivacije (Deci & Ryan, 1985). Povoljni sredinski faktori i zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba predviđaju nastanak intrinzičke motivacije (Deci & Ryan, 2000b) (Deci & Ryan, 2000a). Ključnu ulogu u njenom održavanju imaju potreba za autonomijom i kompetencijama. Potreba za kompetencijom i potreba za autonomijom su ključne u pogledu objašnjenja uticaja različiti spoljnih kontigencija kao što su novčane i verbalne nagrade na intrinzičku motivaciju (Deci, Koestner, & Ryan, 2001a), dok je potreba za povezanošću manje istaknuta. Ljudi zaista ne moraju nužno iskusiti osećaj povezanosti kako bi se uključili u intrinzički motivisane aktivnosti poput čitanja knjige ili računarskog programiranja. Međutim, osećaj povezanosti sa drugima smatra se osnovnim za internalizaciju društvenih normi i vrednosti (Deci & Ryan, 2000b). Zadovoljenje potrebe za povezanošću može olakšati internalizaciju društvenih normi i vrednosti do stepena introjekcije, dok zadovoljenje potrebe za kompetencijom predstavlja neophodan uslov za introjekciju. Zadovoljenje ovih potreba je neophodno i za proces internalizacije, kao i potreba za povezanošću. Istinska internalizacija u smislu identifikacije i integracije zahteva podršku potrebe za autonomijom. Da bi asimilovali vrednosti i ciljeve, ljudi treba da se osećaju slobodno u njihovom implementiranju i da svojevoljno prihvate njihov značaj (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H., 2008). Teorija samodeterminacije pretpostavlja da će zadovoljenje potreba za povezanošću i kompetencijama dovesti do internalizacije vrednosti i regula ponašanja, ali stepen

zadovoljenja potrebe za autonomijom je zapravo ono što dovodi do identifikacije ili integracije ponašanja.

Nekoliko studija je ispitivalo odnos između zadovoljenja potreba i autonomne naspram kontrolišućoj motivaciji. Utvrđeno je da se zadovoljenje potreba za kompetencijom i povezanošću pozitivno odnosi na autonomnu regulaciju zasposlenih nasuprot kontrolišućoj, što zauzvrat predviđa blagostanje, veći stepen spremnosti da se učestvuje u obuci na poslu i manji stepen fluktuacije radne snage (Richer S. F., 2002) (Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2006). Potrebe za povezanošću i kompetencijama su važne za proces internalizacije, ali potreba za autonomijom je ključna za stvaranje autonomne motivacije (Gagne & Deci, 2005).

U okviru Teorije samodeterminacije, zadovoljenje potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću podstiče optimalno funkcionisanje i predviđa određeni tip motivacije – kontrolisane ili autonomne. Pored toga, pokreće autonomnu nasuprot kontrolišućoj regulaciji i intrinzičke u odnosu na ekstrinzičke radne ciljeve (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H., 2008). U okviru radnog konteksta poslodavcima se sugeriše da ne ograničavaju svoje tehnike motivisanja na novčane nagrade, već da razmotre i zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba kako bi poboljšali blagostanje i radne performanse. Podstičući autonomnu regulaciju i promovišući postizanje intrinzičkih ciljeva kroz radni kontekst unapređuje se zadovoljenje potreba (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993).

2.3 Teorija samodeterminacije u radnom kontekstu

Teorija samodeterminacije i njena primena u radnom kontekstu je prvi put predstavljena od strane Gagne i Desaja (Gagne & Deci, 2005) koji su u svom radu prikazali sveobuhvatni pregled njene primene (Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H., 2018). U poslednje dve decenije veliki broj empirijskih radova koji se bavio motivacionim procesima u kontekstu rada je objavljen. Postoji preko 150 publikacija koje su zasnovane na Teoriji samodeterminacije i koje su koristile koncept bazičnih psiholoških potreba i motivacionih regulacija kako bi objasnile motivacione procese u radnom kontekstu (Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H., 2018). U okviru pomenutih istraživanja socijalni kontekst i individualne razlike su korišteni kao varijable u okviru tumačenja motivacionih procesa u pogledu radnih ishoda. Bazične psihološke potrebe i tipovi motivacije (autonomna i kontrolišuća motivacija) su korišteni kao procesne varijable (Olafsen H. A., 2018), jer prema Teoriji samodeterminacije postoje različiti tipovi motvacije koji regulišu i usmeravaju ponašanje, a bazične psihološke potrebe energizuju ponašanje.

Kada se govori o individualnim razlikama zaposlenih u okviru teorije i istraživanja organizacione psihologije pretpostavlja se da zaposleni mogu imati radne orijentacije koje imaju različite prioritete u smislu da neki vide svoj posao kao priliku za ostvarivanje kompetencija i veština, ličnih interesa time doprinoseći društvu u celini, dok se drugi prvenstveno fokusiraju na finansijski uspeh i zauzimanje kredibilnih radnih pozicija putem kojih kontrolišu i utiču na druge (Vansteenkiste, M., i drugi, 2007). Drugim rečima, jednim dominiraju intrinzičke radne orijentacije a drugima ekstrinzičke. Teorija samodeterminacije pretpostavlja da su intrinzičke vrednosti poput samoaktualizacije povezane sa većim blagostanjem jer težnja za njihovim ostvarenjem potpomaže zadovoljenje bazičnih priholoških potreba (Deci & Ryan, 2000b). Sa druge strane težnja ka ostvarenju ekstrinzičkih vrednosti osujetiće zadovoljenje ovih potreba jer se ljudi fokusiraju na postizanje spoljnih nagrada i društvenog prihvatanja i time zapostavljaju lične želje i interesovanja (Vansteenkiste, M., i drugi, 2007). Intrinzički orijentisani zaposleni će se češće uključiti u aktivnosti koje zadovoljavaju njihove bazične psihološke potrebe, tako da težnja ka ostvarivanju intrinzičkih radnih vrednosti ispunjava lični rast i razvoj (Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E.L., 2006). U okviru radnog konteksta ovi pojedinci češće preuzimaju inicijativu i odgovornost za svoj rad i time doživljavaju osećaj slobode i mogućnost izbora. Spremniji su da pomognu kolegama čime će ostvariti zadovoljenje potreba za povezanošću. Suprotno ovome ekstrinzički orijentisani zaposleni se fokusiraju na ostvarenje ekstrinzičkih ciljeva koje povlači za sobom kratkotrajno zadovoljstvo i brzo dovodi do formulisanja novih ekstrinzičkih ciljeva ćime dolazi do stvaranja osećanja nekompetentnosti i nesigurnosti. Štaviše, oni ne uspevaju da sa kolegama ostvare odnos povezanosti jer u njima vide samo instrument za postizanje materijalnih vrednosti (Duriez, B., Vansteenkiste, M., Soenens, B., & De Witte, H., 2007) (Kasser, T., 2002). Sa ciljem postizanja pozitivnih rezultata i opšteg blagostanja zaposlenih, menadžeri i organizacije imaju mogućnost da promovišu intrinzičku orijentaciju istovremeno umanjujući važnosti ekstrinzičkih radnih vrednosti (Vansteenkiste, M., i drugi, 2007).

Pored radnih orijentacija zaposlenih, prilikom obavljanja radnih zadataka važan je i tip motivacije koji dominira. Kao što je ranije rečeno, Teorija samodeterminacije razlikuje tipove motivacija koje predviđaju različite radne ishode (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Na motivacionom kontinuum se nalaze autonomna motivacija i kontrolišuća motivacija. Kada je prisutna autonomna motivacija prilikom izvršavanja radnih zadataka ljudi obavljaju aktivnosti svojevoljno i po sopstvenom izboru. Veoma često, aktivnosti sa autonomnom regulacijom su intrinzičke prirode. S obzirom da se radni zadaci u kompanija nameću spolja,

može se reći da je za radni kontekst važnija ekstrinzička motivacija, koja ukoliko je dobro usmerena može postati autonomna. Kada zaposleni uvide vrednost i svrhu posla koji obavljaju, autonomiju prilikom izvršavanja zadataka, prime povratnu informaciju o rezultatima rada postoji velika verovatnoća da će se kod njih stvoriti autonomna motivacija koja će predvideti bolji učinak i radne ishode. Nasuprot autonomnoj motivaciji, kontrolišuća motivacija koja nastaje putem spoljašnjih podsticaja u vidu nagrada i sl. rezultiraće u smanjenju opsega napora zaposlenog, proizvešće kratkoročne rezultate i imaće negativan „efekat prelivanja“ na kasniji učinak i radni angažman. (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Intrinzička motivacija je prototip autonomne motivacije. Kada se ljudi bave nekom aktivnošću jer im se čini zanimljivom, oni to rade u potpunosti svojevoljno. Suprotno tome, biti kontrolisan podrazumeva obavljanje aktivnosti sa osećanjem pritiska, odnosno da se nešto mora uraditi (Gagne & Deci, 2005). Okruženje koje kontroliše ponašanje zaposlenih putem spoljnih kontingencija poput novca, rokova, nagrada i kazni dovodi do podrivanja intrinzičke motivacije (Deci & Flaster, 1995). Zaposlenima se ne pruža mogućnost izbora već se od njih očekuje da prate određena pravila prilikom izvršavanja radnih zadataka (Blase, J. & Blase, J.R., 1994).

U kontekstu rada zaposleni mogu biti intrinzički motivisani ako ne svim aspektima posla onda nekima od njih; kada su intrinzički motivisani zaposleni teže boljem učinku i pozitivnim rezultatima (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Podteorija kognitivne evaluacije (Deci E. L., 1980) koja je postala poznata u okvirima organizacione psihologije (Ambrose, M.L. & Kulik, C.T., 1999) objašnjava da intrinzički i ekstrinzički podsticaji nisu neophodno aditivni i uvodi eksperimentalna istraživanja o efektu “podrivanja“ nagrada (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Kako Desaj i saradnici (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) navode ovi eksperimenti su važni jer ukazuju na uticaj različitih kontingencija nagrada na intrinzičku motivaciju, sa posebnim akcentom na promenu lokusa uzročnosti osobe kojim dolazi do smanjenja osećanja sutonomije i kompetencije od čije percepcije će zavisiti kvalitet ekstrinzičke i intrinzičke motivacije. Određeni broj studija je podržao ovo stanovište u pogledu uticaja koji socijalni kontekst ima na intrinzičku motivaciju u smislu da je faktori iz okruženja unapređuju ili osujećuju (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) (Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., & Brière, N.M., 2001) (Ryan & Deci, 2000).

Ekstrinzička motivacija podrazumeva instrumentalna ponašanja. Teorija samodeterminacije razlikuje tipove ekstrinzičke motivacije i svaki od njih se može prepoznati u radnom kontekstu, od manje do više autonomnog (Deci & Ryan, 1985) (Ryan, R.M. & Connell, J.P., 1989).

Teorija pretpostavlja kontrolisano – autonomni kontinuum kako bi opisala stepen do kojeg eksterna regulacija postaje internalizovana. Što je ona više internalizovana, ekstrinzički motivisano ponašanje biva autonomnije. Internalizacija podrazumeva tri različita procesa: introjekciju, identifikaciju i integraciju (Gagne & Deci, 2005)

U slučaju eksterne regulacije, zaposleni doživljavaju da je njihovo ponašanja kontrolisano često putem nagrada ili pretnji. Ljudi obavljaju aktivnosti kako bi postigli željeni rezulat ili kako bi izbegli kaznu. Ovaj vid regulacije može motivisati određena ponašanja ali vrlo često sa posledicom dugoročnog smanjenja autonomne motivacije. Regulacija introjekcijom podrazumeva da su ljudi fokusirani na odobravanje nasuprot neodobravanju na radnom mestu ili od strane rukovodioca. Ljudi se ponašaju na određeni način kako bi se osećali vrednim datog zadatka. Introjekcija se tiče statusa radnog mesta. Kod introjektovane regulacije, sama regulacija je unutar osobe ali predstavlja relativno kontrolisani vid internalizovane ekstrinzičke motivacije (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) (Gagne & Deci, 2005).

Regulacija identifikacijom je autonomniji vid ekstrinzičke motivacije, putem koje su se osobe identifikovale sa važnošću ili vrednošću svojih uloga i ponašanja na radnom mestu. Zadatke prihvataju kao lično važne. Ljudi osećaju veći stepen slobode prilikom izvršavanja zadataka i osećaju da je lokus kontrole unutrašnji.

Kada ljudi asimilišu i integrišu ponašanja putem integrisane regulacije može se govoriti o najautonomnijem obliku ponašanja motivisanog spoljašnjim faktorima. Ovaj vid ponašanja predstavlja najpotpuniji oblik internalizacije. Integrisana regulacija nastaje kada se identifikacija integriše i postane usaglašena sa ličnim vrednostima i ciljevima (Gagne & Deci, 2005) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Prema autorima (Gagne & Deci, 2005) integrisana regulacija predstavlja najnapredniji razvojni oblik ekstrinzičke motivacije, koji ima karakteristike slične drugom tipu autonomne motivacije odnosno intrinzičke motivacije. Integrisana regulacija ne postaje intrinzička motivacija jer se i dalje smatra ekstrinzičkom motivacijom ali vidom autonomne motivacije. Motivaciju ne karakteriše obavljanje aktivnosti zbog zanimljivosti zadatka ili zbog uživanja u njemu, već aktivnosti koja je od instrumentalne važnosti za lične ciljeve. Intrinzička motivacija i integrisana ekstrinzička motivacija predstavljaju dva različita tipa autonomne motivacije (Gagne & Deci, 2005).

Kada govorimo o motivaciju u radnom okruženju Desaj i saradnici navode su različiti tipovi ekstrinzičke motivacije prisutni u određenoj meri i da svaki od njih predviđa određene ishode.

Neka radna okruženja podstiču više autonomnu motivaciju i anagažovanje kod zaposlenih, dok neka druga zaposlene fokusiraju više na spoljašnje kontingencije ili odobravanje od strane menadžera (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Prema Teoriji samodeterminacije autonomniji oblici motivacije tokom vremena predviđaju veću upornost, bolji učinak i blagostanje u odnosu na kontrolišuće oblike. Svaki od ovih oblika motivacije će biti povezan sa stilovima rukovođenja, uslovima rada i novčanim kontigencijama (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Teorija samodeterminacije je pronašla svoju primenu u domenima obrazovanja, zdravstva, sporta, psihoterapije kao i domenima motivacije za rad i menadžmenta (Deci & Ryan, 1985) (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2017).

2.3.1 Uticaj socijalnog konteksta i internalizacija

U okviru Teorije samodeterminacije koncept bazičnih psiholoških potreba predstavlja osnovu za predviđanje autonomne motivacije u socijalnom kontekstu. Shodno tome Teorija samodeterminacije se fokusira na mogućnost zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba unutar socijalnog okruženja. Kako se veliki broj pozitivnih ishoda vezuje za proces internalizacije važno je razmotriti faktore koji olakšavaju ovaj proces. S obzirom na to da autonomija i kompetencija predstavljaju nutrijente intrinzičke motivacije, smatra se da kontekst koji podržava zadovoljenje ovih potreba unapređuje internalizaciju (Deci & Ryan, 2000b). Stoga, definisanje bazičnih psiholoških potreba pruža osnovu za predviđanje koji će aspekti socijalnog konteksta podsticati intrinzičku motivaciju i olakšati internalizaciju ekstrinzičke motivacije (Deci, i drugi, 2001) (Deci & Ryan, 2000b) (Ryan R. M., 2000). Kada se govori o faktorima koji olakšavaju proces internalizacije pored potreba za autonomijom i kompetencijom važnu ulogu predstavlja i potreba za povezanošću (Baumeister, R.F. & Leary, M.R., 1995) (Ryan, R.M., 1995). Društvene norme i vrednosti će verovatnije biti usvojene i internalizovane kada su predstavljene od strane važnih drugih. Potpuna internalizacija će se stvoriti kada je socijalni kontekst autonomno podržavajući, kada obezbeđuje zadovoljenje potreba za kompetencijom i povezanošću. Sa druge strane internalizacija je delimična kada su zadovoljenje samo potrebe za kompetencijom i povezanošću (Markland, D. & Tobin, V.J., 2010).

Kontekst koji podržava potrebu za autonomijom se pokazao kao najvažniji faktor u podsticanju autonomne ekstrinzičke motivacije, naime identifikacije i integracije (Gagne & Deci, 2005). Okruženje koje podržava autonomiju omogućuje da ljudi imaju kontrolu nad sopstvenim okruženjem bez prisustva pritiska i nametanja, odnosno u okviru radnog okruženja zaposlenima

se omogućuje izbor i pravo da donose odluke u pogledu pitanja vezanih za sam posao (Levesque, C., Zuehlke, A.N., Stanek, L.R., & Ryan, R.M., 2004).

Socijalno-kontekstualni faktori koji uključuju dizajn posla i radnu klimu mogu unaprediti ili onemogućiti autonomnu motivaciju. Radni kontekst koji omogućava zadovoljenje bazičnih potreba će unaprediti autonomnu motivaciju (Ryan & Deci, Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social dvelopment and well-being, 2000). Stepen do kojeg okruženje omogućuje zadovoljenje potreba predviđa stepen procesa internalizacije. Mogućnost izbora, pružanje povratne informacija i pozitivno radno okruženje koji se mogu dovesti u vezu sa organizacionom kulturom i stilovima rukovođenja menadžera su primeri autonomno podržavajućeg socijalnog konteksta (Gagne & Deci, 2005). Gagne i saradnici navode da je podrška autonomiji najvažniji socijalno-kontekstualni faktor koji predviđa identifikaciju i integraciju, stoga i autonomno ponašanje. Nekoliko empirijskih istraživanja koja ćemo navesti potvrđuje ovu pretpostavku da autonomno podržavajuće okruženje unapređuju internalizaciju i integraciju ekstrinzičke motivacije i zauzvrat dovodi do pozitivnih radnih ishoda (Gagne & Deci, Self-determination theory and work motivation, 2005).

Grupa autora (Baard, Deci, & Ryan, 2004) (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994) je putem empirijskih istraživanja identifikovala tri faktora koja unapređuju podršku autonomiji i samim tim proces internalizacije: smisao zadataka objašnjen, uvažavanje mišljenja i pružanje mogućnosti izbora. Faktori koje su autori naveli se nazivaju "podrška autonomiji od strane menadžera".

Deci et al. je sproveo laboratorijski eksperiment (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994) koji je potvrdio da sledeći faktori: smisao u obavljanju zadatka, potvrda da data aktivnosti možda nije zanimljiva i naglasak na mogućnosti izbora a ne kontrole – vode ka većoj internalizaciji. Tokom eksperimenta autori su manipulisali sa ovim faktorima u smislu da su kreirali autonomno nepodržavajuće okruženje koje je sadržalo jedan ili nijedan od ovih faktora i autonomno podržavajuće okruženje koje je sadržalo dva ili tri faktora. Učesnike su podelili u dve grupe kako bi potvrdili hipotezu da će tip internalizacije biti drugačiji kada se obezbedi različita autonomija u pogledu broja faktora koji je unapređuju. Rezultati su pokazali da kada socijalni kontekst pruža dva ili tri faktora, internalizacija u obliku integracije se obezbeđuje, ali u slučaju obezbeđenja jednog ili nijednog faktora motivacija biva kontrolisana (introjektovana regulacija). U uslovima koji su manje autonomno podržavajući ljudi su osećali manjak slobode u izvršavanju zadataka i vrednovali su samu aktivnost manje (Gagne & Deci, 2005). Prema

laboratorijskim ispitivanjima i istraživanjima u radnom kontekstu potvrđeno je da podrška bazičnim psihološkim potrebama za kompetencijom, povezanošću i autonomijom unapređuju i olakšava stvaranje internalizacije i integracije ekstrinzičke motivacije. Podrška autonomiji je najvažniji faktor za unapređenje integracije i može se podeliti u dve opšte kategorije: (1) specifične faktore u socijalnom kontekstu, poput izbora i pozitivne povratne informacije, za koje se može smatrati da su slični specifičnim aspektima sadržaja i konteksta posla; (2) interpersonalno okruženje/ambijent, za koje se može smatrati da je slično organizacionoj klimi i interpersonalnim stilovima menadžera (Gagne & Deci, 2005).

U pogledu socijalno-kontekstualnih faktora koji održavaju intrinzičku motivaciju i oni koji potpomažu integraciju ekstrinzičke motivacije može se reći da postoji značajna sličnosti. Autonomno podržavajuća klima kao i specifični faktori poput pružanja izbora i priznanja, unapređuju oba tipa autonomne motivacije. Međutim kako navode Gagne i saradnici postoje dve značajne razlike između faktora koji održavaju intrinzičku motivaciju i onih koji potpomažu internalizaciju. Kao prvo ljudi ne moraju da imaju neki vid kontingencija ili ograničenja kako bi održali intrinzičku motivaciju, ali sa druge strane ovo su suštinski elementi za internalizaciju jer su upravo oni ti koji bivaju internalizovani. Kao drugo, internalizacija je potpomognuta eksplicitnim ili implicitnim podržavanjem ponašanja od važnih drugih, dok je to manje važno za održavanje intrinzičke motivacije. U pogledu predviđanja ishoda važno je napomenuti da postoji razlika između uslova koji potpomažu intrinzičku motivaciju i onih koji unapređuju internalizaciju. Autonomna, odnosno dobro internalizovana ekstrinzička motivacija predviđa drugačije radne ishode u odnosu na intrinzičku motivaciju (Gagne & Deci, 2005). Kostner i Losier navode da je autonomna ekstrinzička motivacija više prediktivna za ponašanja koja nisu sama po sebi zanimljiva i zahtevaju disciplinu i očigledan napor (Koestner, R. & Losier, G.F., 2002)

Teorija samodeterminacije pretpostavlja da će pojedinci u datom socijalnom kontekstu biti više samomotivisani i da će iskusiti veći stepen blagostanja onoliko koliko se osećaju kompetentno, autonomno i povezano sa drugima (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) (Deci & Ryan, 1985). Ukoliko posao zaposlenog obezbeđuje potrebne nutrijente, teorija onda predviđa da će osoba više uživati u obavljanu zadataka i da će opšte zadovoljstvo poslom biti prisutno. Radni kontekst koji omogućuje autonomiju, kompetenciju i povezanost će takođe dovesti do unutrašnjeg lokusa uzročnosti (deCharms, R., 1968) i stoga doprineti visokom stepenu samomotivacije i posvećenosti (Deci & Ryan, 1985).

Autori Ajlardi, Leone, Keser i Rajan (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) navode nekoliko opsežnih pregleda, kako eksperimentalnih studija tako i studija na terenu koje podržavaju ovaj konceptualni okvir kao što su (Deci & Ryan, 1987), (Deci & Ryan, 1991), (Ryan R. M., 1993), (Ryan, R.M. & Stiller, J., The social contexts of internalization: Parent and teacher influences on autonomy, motivation and learning, 1991). Autonomno podržavajuće okolnosti (nasuprot kontrolišućim) unapređuju iskustvo samodeterminisanosti koje rezultira povećanjem intrinzičke motivacije, poboljšanjem rešavanja problema i učenja, samopoštovanjem i blagostanjem (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993).

U pogledu primenljivosti Teorije samodeteminacije na radni kontekst a sa posebnim osvrtom na faktore koji potpomažu internalizaciju radnih zadataka zaposlenih važno je spomenuti i istraživanje koje su Desaj, Konel i Rajan sproveli (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Cilj ovog istraživanja odnosno studije bio je da poduči menadžere da stvore uslove kako bi se osećanje samodeterminisanosti razvilo putem obezbeđivanja više autonomije zaposlenima u pogledu opsežnijeg pružanja povratnih informacija, omogućavanja preuzimanja inicijative od strane zaposlenih nasuprot primeni kontrole, uzimanja u obzir mišljenja i osećanja zaposlenih itd. Orijentacija menadžera se nakon obuke usmerila ka pružanju veće autonomije zaposlenima što je zauzvrat dovelo do pozitivnijeg opažanja radne klime, povećanja zadovoljstva poslom kao i poverenja u menadžment.

Ajlardi, Leone, Keser i Rajan (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) su sproveli studiju kojom su ispitivali percepciju bazičnih psiholoških potreba u jednoj fabrici i njenu povezanost sa zadovoljstvom poslom, samopouzdanjem i mentalnim zdravljem. U obzir je uzeta plata i status koji posao ima kao ekstrinzičke varijable. Autori su upoređivali i diskrepancu između procene zaposlenih (samoprocena) i procene nadređenih koja im je poslužila kao uvid u njihov međusobni odnos. Diskrepanca je mogla da posluži kao pokazatelj radnih ishoda i motivacije zaposlenog. Kako autori navode diskrepanca nastaje kao rezultat netačne samoprocene odnosno netačnosti u samoopažanju. Rezulati ovog istraživanja podržavaju hipotezu u pogledu odnosa između autonomije, kompetencije i povezanosti sa jedne strane i opšteg zadovoljstva poslom, zadovoljstva konkretnim zadatkom, samopoštovanja i mentalnog zdravlja sa druge strane. Stepen do kojeg su zaposleni osećali autonomiju, kompetenciju i povezanost je bila povezana sa zadovoljstvom poslom i ličnim blagostanjem bez obzira na to da li je bila samoprocena u pitanju ili procena od strane menadžera. Ovim istraživanjem, autori su potvrdili primenu Teorije samodeterminacije u radnom kontekstu. Potvrdili su da ispunjenje intrinzičkih psiholoških potreba vodi ka zadovoljstvu poslom, samopoštovanju, zadovoljstvu konkretnim zadatkom i

mentalnom zdravlju. Uslovi rada i dobrobit pojedinca su povezani i fokusiranje na intrinzičke psihološke potrebe u radnom okruženju može doprineti boljem razumevanju funkcionisanja ljudi u kontekstu rada (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993).

Osnovni nalazi navedenih istraživanja pokazuju da je podrška autonomiji od strane menadžera u različitim radnim okruženjima unapredila i zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba i autonomnu motivaciju što je zauzvrat dovelo do pozitivnih radnih ishoda poput veće predanosti, boljem radnom učinku, psihološkom blagostanju i smanjenju negativnih ishoda poput psihosomatskih simptoma, apsentizma i fluktuacije radne snage (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Radni kontekst koji omogućuje zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba predviđa stvaranje intrinzičke motivacije prema poslu uopšte ali i prema konkretnom zadatku (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994). Nasuprot ovome manje podrške autonomiji i veće osujećenje bazičnih psiholoških potreba od strane menadžera će dovesti do negativnijih radnih ishoda.

U domenu hotelijerstva, Teorija samodeterminacije pretpostavlja da socijalni faktori poput organizacione klime, ponašanja lidera, i konflikta između kolega će uticati na zadovoljenje potreba zaposlenih i posledično na motivaciju (Hon, 2012) (Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009) (Sheldon, Turban, Brown, & Barrick, 2003).

2.3.2 Teorija samodeterminacije kao konceptualni okvir modela motivacije u radnom kontekstu

Polazna tačka Teorije samodeterminacije je organizmička dijalektička meta-teorija (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H., 2008). U okviru ove meta-teorije pretpostavlja se da su ljudi usmereni na lični rast i razvoj rast u interakciji sa svojom okolinom (Deci & Ryan, 2000b). Oni nastoje da se integrišu sa drugim ljudima i teže integraciji u šire socijalno okruženje (Vansteenkiste M. , 2005). Socijalni kontekst može podržati ili osujetiti urođenu tendenciju osobe za rastom i razvojem. Stoga, prema Teoriji samodeterminacije u okviru radnog okruženja zaposleni će verovatnije dostići optimalni učinak i blagostanje ukoliko okruženje podstiče i unapređuju njihovu urođenu sklonost ka razvojem.

U okviru radnog okruženja Teorija samodeterminacije pretpostavlja da autonomna motivacija predviđa pozitivnije radne ishode u odnosu na kontrolišuću motivaciju (Gagne & Deci, 2005), poput zadovoljstva poslom, osećanjima profesionalne efikasnosti i opštim mentalnim zdravljem. Sa druge strane negativno korelira sa emocionalnom iscrpljenošću i nepoverenjem (Fernet, C., Guay, F., & Senécal , C., 2004) (Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A., & Locke, E.A., 2005). Politika kompanije koja predviđa pretežno poslove koji podrazumevaju autonomiju u

obavljanju radnih zadataka povezuje se i sa pozitivnim samovrednovanjem radnog učinka, a sa druge strane negativno korelira sa fluktuacijom radne snage (Millette, V. & Gagne, M., 2008) (Richer S. F., 2002).

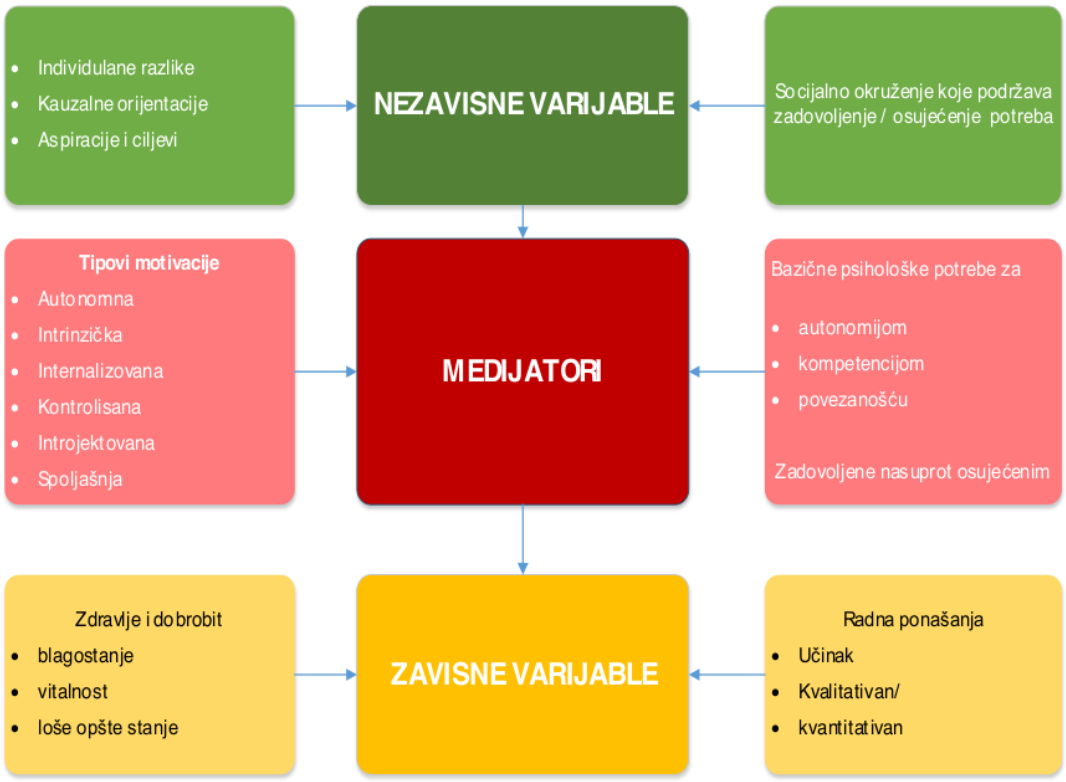
Kako bi prevazišla kritike u pogledu nemogućnosti primene intrinzičke motivacije na radne zadatke, jer radni zadaci nisu sami po sebi zanimljivi, teorija uvodi proces internalizacije odnosno autonomne ektrinzičke motivacije. Putem internalizacije vrednosti i važnosti radnih zadataka zaposleni mogu da dožive pozitivne ishode i ostvare zadovoljstvo poslom, učinak i blagostanje.

Gagne i saradnici su predstavili predlog istraživanja u pogledu primene Teorije samodeterminacije u radnom okruženju, identifikujući aspekte radnog okruženja, individualnih razlika kao preduslova za autonomnu motivaciju koja zauzvrat predviđa pozitivne ishode poput učinka, blagostanja, poverenja i posvećenosti i zadovoljstva poslom (Gagne & Deci, 2005).

Tokom vremena brojna istraživanja u pogledu primene ovog modela na radni kontekst su se pojavila u organizacionoj psihologiji, koja su se bavila proučavanjem odnosa između aspekata radnog okruženja i autonomne motivacije i pozitivnih ishoda putem zadovoljenja potreba (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

U pogledu radnog konteksta Desaj i saradnici su u svojoj studiji ispitali odnos Teorije samodeterminacije na transformaciono liderstvo, karakteristike posla, pravdu i pristupe sistemima kompenzacija (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Oni su predstavili osnovne elemente Teorije samodeterminacije koji se primenjuju u radnom okruženju, prikazajući opšti model Teorije samodeterminacije kao modela radne motivacije (Gagne & Deci, 2005) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) – Slika 3. Na početku modela se nalaze dve nezavisne varijable: socijalno okruženje i individualne razlike. Socijalno okruženje podrazumeva sadržaj posla, kontekst rada i radnu klimu. Varijable socijalnog okruženja se odnose na podršku bazičnih psiholoških potreba ili osujećenje istih na koje u najvećoj meri utiče stil rukovođenja menadžera. Ukoliko postoji podrška autonomiji od strane menadžera i organizacije, podrška i zadovoljenje sve tri psihološke potrebe na opštem nivou visoko korelira. Obično organizacija i menadžment koji podržavaju autonomiju zaposlenih imaju tendenciju da podržavaju i preostale potrebe, a sa druge strane kada zaposleni imaju razvijeno osećanje autonomije pronaći će način kako da zadovolje i ostale potrebe. Stoga, zaposleni kojima je zadovoljenja potreba za autonomijom će biti više vezani za organizaciju i osećaće se efikasnijim.

Varijabla individualne razlike obuhvata kauzalne orijentacije i aspiracije i ciljeve. Najtipičnije varijable u pogledu individualnih razlika koje su korištene u studijama Teorije samodeterminacije su kauzalne orijentacije zaposlenih (Deci & Ryan, 1985). U osnovi ove varijable se nalaze tri motivacione orijentacije koje zaposleni mogu da dožive – autonomna orijentacija i kontrolišuća orijentacija koja se fokusira na spoljašnje kontingencije koji rukovode ponašanjem, i nepersonalna orijentacija koja podrazumeva nedostakak namere i fokusira se na izbegavanje evaluiranja i neuspeha (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Druga varijabla u pogledu individualnih razlika predstavlja ekstrinzičke nasuprot intrinzičkim aspiracijama ili ciljevima koja je primenjivana u nekim studijama radne motivacije i zadovoljstva (Sheldon, K.M. & Krieger, L.S., 2014).



Ilustracija 4: Model Teorije samodeterminacije u radnom okruženju (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017, str. 23)

Prema modelu prikazanom na slici 4 ulogu medijatora predstavljaju bazične psihološke potrebe, kao kombinacija sve tri potrebe (Baard, Deci, & Ryan, 2004), ili kako neki autori navode kao

analiza svake potrebe ponaosob (Richer S. F., 2002). Pored zadovoljenja potreba tu je i autonomna i/ili kontrolišuća motivacija (Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R.J., The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: an extension of the JD-R model., 2012) (Williams, i drugi, 2014). Neke studije su umesto da procenjuju autonomnu motivaciju bavile su se procenom komponente intrinzičke motivacije i ispitivale su njen odnos prema drugim varijablama (Kuvaas, B., 2009) (Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L., 2015). Istraživači su koristili ili skup varijabli zadovoljenja potreba ili varijable motivacije, iako je nekoliko studija koristilo oba skupa, u čijem slučaju se težilo da se predvide varijable motivacije na osnovu varijabli zadovoljenja potreba, poput medijatorskih varijabli između nezavisnih i zavisnih varijabli (De Cooman, R., Stynen, D., Van Den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H., 2013).

Prema datom modelu postoje dve zavisne varijable: učinak (npr. kvantitet ili kvalitet učinka), varijable koje se odnose na blagostanje, dobrobit/loše opšte stanje (npr. zadovoljstvo poslom, vitalnost ili somatski simptomi) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017), predanost organizaciji i poverenje i zadovoljstvo poslom (Gagne & Deci, 2005).

Usvajanje autonomne naspram kontrolišuće regulacije daje pozitivne efekte u smislu većeg blagostanja i boljih performansi (Deci & Ryan, 2000b). Ova pretpostavka je potvrđena u domenima organizacione psihologije u pogledu radnog konteksta (Richer S. F., 2002), (Baard, Deci, & Ryan, 2004) (Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, 2015), istraživanja i planiranja karijere (Guay, Senécal , Gauthier, & Fernet, 2003) (Guay F. , 2005) i nezaposlenosti (Vansteenkiste, Lens, De Witte, & Feather, 2005) (Vansteenkiste, Lens, Dewitte, Dewitte, & Deci, 2004).

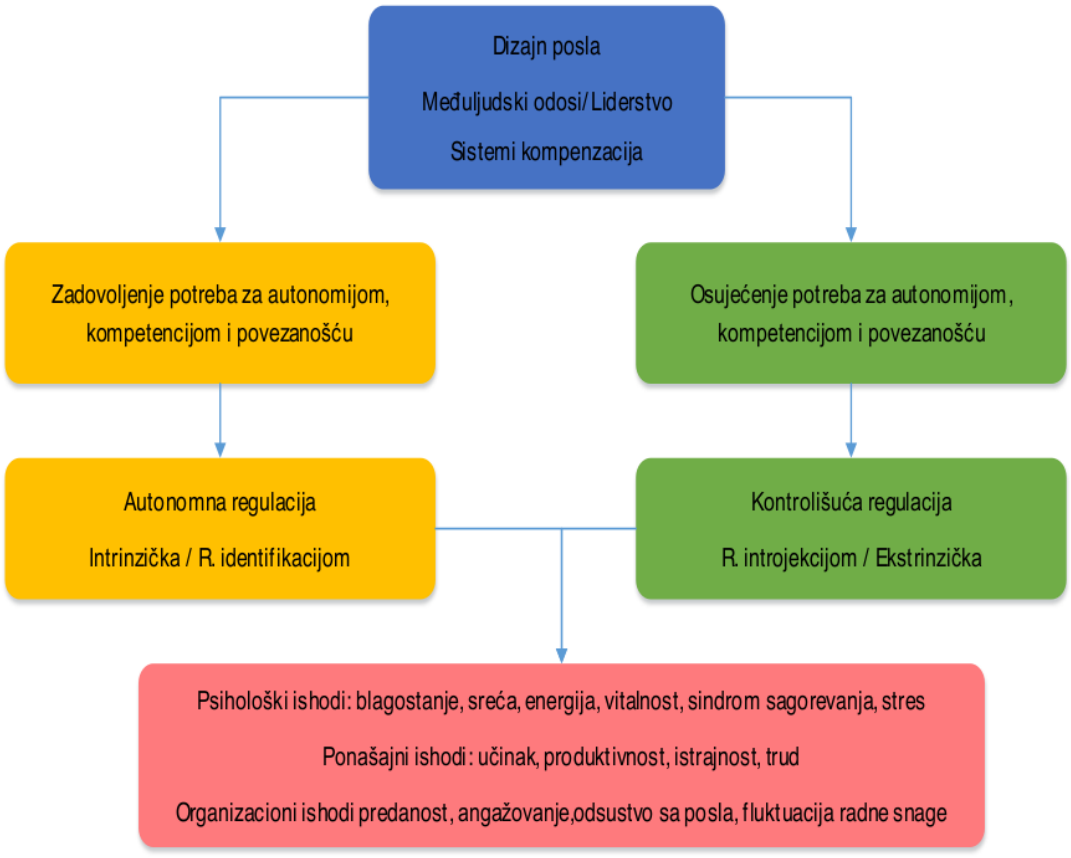
U pogledu zaposlenih autonomna regulacija se posmatra kao lični resurs koji pomaže pojedincu da oblikuje svoje radno okruženje na način da ublaži uticaj zahteva posla koji narušavaju opšte zdravlje i blagostanje (Karasek, R., 1979) (Fernet, C., Guay, F., & Senécal , C., 2004).

Autonomna regulacija se ogleda u većoj istrajnosti, koncentraciji, uloženom trudu i naporu i angažovanju prilikom izvršavanja radnih zadataka (Deci & Ryan, 2008) (Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R., 2013). Štaviše, postoji veća verovatnoća da će zaposleni ispuniti zahteve u okviru svog radnog mesta i efikasnije će se nositi sa promenama i pokazaće veću proaktivnost (Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M., 2015) (Gagné, i drugi, 2015).

Pozitivan uticaj autonomne regulacije se ogleda i u domenu karijernog planiranja i istraživanja u pogledu manje neodlučnosti u karijeri i smanjenim stepenom odlaganja u traženju posla

(Guay, F., Senécal , C., Gauthier, L., & Fernet, C., 2003) (Senecal, C. & Guay, F., 2001). Prilikom traženja posla od strane nezaposlenih kod kojih dominira autonomna regulacija nasuprot kontrolišućoj utvrđen je veći stepen intenziteta u traženju posla i njegove dobrobiti, manji stepen osećanja bezvrednosti i socijalne izolacije, i veći stepen opšteg zdravstvenog stanja (Vansteenkiste M. L., 2004) (Vansteenkiste M. L., 2005). Štaviše, zaposleni kod kojih preovlađuje autonomna regulacija manje odsustvuju sa posla, postoji manja sklonost za promenom posla i teže većoj posvećenosti i predanosti organizaciji za koju rade (Gagné, i drugi, 2015). Sa druge strane, kontrolišuća regulacija je povezana sa većim stepenom stresa i nižim stepenom angažovanja (Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, 2015).

Manganeli i saradnici (Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. , & Carpentier, J., 2018) su u svom preglednom radu prikazali hipotetički okvir u kojem su prikazali faktore poslovne politike koji mogu dovesti do različitih ishoda u radnom okruženju.



Ilustracija 5: Hipotetički okvir predstavljem u preglednom radu (Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. , & Carpentier, J., 2018)

U skladu sa premisama Teorije samodeterminacije prema kojima je intrinzička motivacija najautonomniji vid motivacije dok tipovi ekstrinzičke motivacije obuhvataju kontrolišuću i autonomnu motivaciju, razlika između ovih kvalitativnih tipova motivacije smatra se korisnom za razumevanje zašto bi zaposleni mogli biti kvalitativno motivisani kako za intrinzički tako za ekstrinzički motivišuće zadatke (Sheldon, Turban, Brown, & Barrick, 2003). Uviđanje da se svi tipovi ekstrinzičke motivacije nužno ne doživljavaju kao kontrolišući ukazuje na to da postoje različiti načini kojima menadžeri i kompanije mogu motivisati zaposlene kada su u pitanju zadaci koji nisu intrinzički izazovni (Sheldon, Turban, Brown, & Barrick, 2003). Kada je u pitanju ekstrinzička motivacija Teorija samodeterminacije pretpostavlja da je najbolje podstaći autonomnu umesto kontrolišuće motivacije putem isitcanja lične važnosti i značaja zadatka na način da će se zaposleni početi identifikovati sa tim zadacima i verovatno će ih integrisati u sistem ličnih vrednosti i ciljeva. Sa druge strane nagrađivanje i kažnjavanje će izazvati spoljašnju regulaciju i time će dovesti do kontrolišuće motivacije (Gagne & Deci, 2005) (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H., 2008).

2.3.3 Empirijska istraživanja modela Teorije samodeterminacije u radnom kontekstu

Teorija samodeterminacije sa svojim podteorijama objašnjava različite aspekte motivacije kako u različitim životnim domenima tako i u okvirima radnog konteksta. Tokom vremena podteroije su se razvijale i određeni broj empirijskih istraživanja je ukazao na njihovu međusobnu povezanost i model motivacionog procesa je postao primetan (Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H., 2018).

U okviru primene Teorije samodeterminacije u radnom kontekstu smatra se da različiti organizacioni aspekti imaju motivacioni uticaj. U skladu sa nevedenom premisom određeni broj studija, koji se fokusirao na motivacione efekte organizacionih aspekata, je sproveden i ispitan je uticaj strukturnih i socijalnih aspekata organizacija koji mogu poboljšati motivaciju zaposlenih (Sheldon, Turban, Brown, & Barrick, 2003).

Teorija samodeterminacije, kako u radnom okruženju (Gagne & Deci, 2005) tako i izvan njega (Deci & Ryan, 2000b), razlikuje intrinzičku i ekstrinzičku motivaciju. Intrinzička motivacija potiče iz interesovanja i uživanja u samoj aktivnosti, dok sa druge strane ekstrinzička motivacija potiče iz bavljenja nekom aktivnošću zarad određenih ishoda ili kontingencija. Ono što Teoriju samodeterminacije razlikuje od drugih teorija jesu različiti tipovi ekstrinzičke motivacije što se smatra veoma korisnim u domenima rada, gde nisu svi zadaci zanimljivi sami po sebi a

oslanjanje na spoljne kontingencije se nije pokazalo efektivnim u pogledu podsticanja visokokvalitetnog učinka i dobrobiti (Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., & Ford, M.T., 2014).

Teorija kognitivne evaluacije, Teorija bazičnih psiholoških potreba i Teorija organizamičke integracije mogu poslužiti kao okvir za razumevanje uticaja socijalno-kontekstualnih faktora na ljudsko ponašanje i funkcionisanje (Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H., 2018) na način da je zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba neophodno za funkcionisannje ljudi. Informišuće okruženje olakšava zadovoljenje potreba i internalizaciju ekstrinzičke motivacije, dok sa druge strane kontrolišuće okruženje može dovesti do osujećenja potreba i do usmeravanja pojedinca ka kontrolišućoj motivaciji. Autonomna motivacija pretpostavlja pozitivne radne ishode poput učinka i dobrobiti zaposlenih, a kontrolišuća negativne (Gagne & Deci, Self-determination theory and work motivation, 2005) (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H., 2008) poput emocionalne iscrpljenosti, namera za promenu posla i odsustva sa posla.

Gagne i Desaj (Gagne & Deci, 2005) navode nekoliko studija koje su podržale Teoriju samodeterminacije kao pristup radnoj motivaciji koje su potvrdile aspekte primene ove teorije u okviru organizacija (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Prvu grupu predstavljaju istraživanja koja su se bavila aspektima radnog okruženja koji obezbeđuju podršku autonomiji zaposlenima i dovode do određenih ishoda.

Ključna ideja u Teoriji samodeterminacije je da različiti sredinski faktori utiču na motivaciju zaposlenih uz posredovanje bazičnih psiholoških faktora (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Sredinski faktori u radnom kontekstu podrazumevaju dizajn posla, stil upravljanja, mogućnost izbora itd.

Desaj i saradnici (Deci, Connell, & Ryan, 1989) su ustanovili povezanost između podrške autonomiji od strane menadžera i pozitivnih radnih ishoda. Podrška autonomiji od strane menadžera definisana kao uvažavanje mišljenja zaposlenih, pružanje relevantnih informacija, omogućivanje izbora, podsticanje inicijative kod zaposlenih je bila povezana sa većim zadovoljstvom poslom zaposlenih, većim poverenjem u menadžment, većim radnim angažovanjem, smanjenjem anksioznosti i pokazivanjem pozitivnog odnosa prema radu, što potvrđuje premisu da je podržavajući radni kontekst koristan za optimalno funkcionisanje zaposlenih. Kao što je ranije rečeno, cilj ovog istraživanja je bio da podući menadžere da pružaju veću podršku autonomiji zaposlenima u svojim stilovima rukovođenja. Obuka je

rezultirala u povećanju percepcije u pogledu kvaliteta nadzora, poverenja u organizaciju i zadovoljstva poslom (Gagne & Deci, 2005).

Štaviše utvrđeno je da primenjujući autonomno podržavajući stil rukovođenja tokom organizacionih promena rezultira većim prihvatanjem pomenutih promena od strane zaposlenih (Gagne´, Koestner, & Zuckerman, 2000). Nasuprot njemu stil rukovođenja koji podrazumeva kontrolu zaposlenih će dovesti do negativnih ishoda (Richer, S.F. & Vallerand, R.J., Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation, 1995). Menadžeri koji kontrolišu ponašanje svojih zaposlenih, usmeravaju i manipulišu njihovim psihološkim funkcionisanjem (Soenens, B., Vansteenkiste, M., Duriez, B., & Goossens, L., 2006) i time umanjuju motivaciju (Richer, S.F. & Vallerand, R.J., 1995)

Određeni broj studija je potvrdio da podrška autonomiji od strane menadžera vodi i ka većem zadovoljenju bazičnih psiholoških potreba. Autonomno podržavajući stil rukovođenja podstiče zadovoljenje potreba za autonomijom i kompetencijom, dok kontrolišući stil osujećuje zadovoljenje ovih potreba (Richer, S.F. & Vallerand, R.J., 1995). Kada je autonomija podržana od strane okruženja zaposleni osećaju da mogu da slede svoje interese i da odlučuju o važnosti društvenih vrednosti i normi (Deci & Ryan, 2008). Stepen zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba pretpostavlja pozitivne radne ishode poput zadovoljstva poslom, boljeg evaluiranja učinka, većoj upornosti, većem prihvatanju organizacionih promena i boljem prilagođavanju (Baard, Deci, & Ryan, 2004) (Deci, E.L., i drugi, 2001) (Gagne´, Koestner, & Zuckerman, 2000) (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) (Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R.M., 1992). Stil rukovođenja menadžera koji omogućuje autonomiju zaposleni rezultira pozitivnim uticajem na blagostanje i učinak radnika.

Olafsen i saradnici (Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H., 2018) su u svojoj studiji koja je sprovedena na uzorku od 428 ispitanika u javnom sektoru u Norveškoj utvrdili povezanost između stilova rukovođenja menadžera, zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba i motivacije na način da su bazične psihološke potrebe poslužile kao medijator između stilova rukovođenja i motivacije. Kada menadžeri podržavaju bazične psihološke potrebe podstiču se optimalniji oblici radne motivacije. Podrška od strane menadžera pretpostavlja zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba što zauzvrat dovodi do motivacije za rad. Rezultati ove studije pokazali su važnost koju menadžeri imaju u afirmisanju optimalnog motivacionog procesa zaposlenih što je u skladu sa velikim brojem istraživanja o implikacijama podrške od strane menadžera (Baard, Deci, & Ryan, 2004) (Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L., 2015) (Williams G. C., 2014). Stvaranjem okruženja koje prepoznaje i podržava potrebe zaposlenih tokom vremena

podstiče se njihovo zadovoljenje što se ispoljava u autonomnoj motivaciji. Ovo je od suštinskog značaja jer je veliki broj istraživanja potvrdio uticaj autonomne motivacije za rad na optimalni učinak i blagostanje (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Hon (Hon, 2012) je razvila i testirala konceptualni model osnovan po principa hotelijerstva primenjujući Teoriju samodeterminacije. Grupu socijalno-kontekstualnih varijabli je dovela u vezu sa intrinzičkom motivacijm i posledično sa kreativnim učinkom. U hotelijerstvu, organizacije često uključuju više aspekata prakse menadžmenta kako bi omogućile da zaposleni postignu organizacione ciljeve, uključujući organizacionu klimu, liderstvo, podršku od strane kolega i rešavanje konflikta. Dosadašnja istraživanja su, kako navodi Hon, ispitala kako se samo jedan od navedenih faktora – liderstvo odnosi na princip intrinzičke motivacije, i dobijeni rezultati su raznoliki (Shin, S.J. & Zhou, J., 2003) (Zhang & Bartol, 2010). U svom istraživanju na uzorku zaposlenih u hotelijerstvu u Kini ispitala je princip intrinzičke motivacije tako što je testirala da li socio-kontekstualni faktori stupaju u odnos sa intrinzičkom motivacijom kako bi doprineli stvaranju kreativnosti zaposlenih, i u kojoj meri je intrinzička motivacija medijator između pomenutih faktora i kreativnosti. Utvrdila je da kada menadžeri pružaju autonomiju i kolege podržavaju osećanje povezanosti, zaposleni imaju više razvijenu autonomnu motivaciju i kreativniji su u svom poslu. Međutim ukoliko menadžeri vrše pritisak na zaposlene, dolazi do opadanja motivacije i kreativnosti zasposlenih. Navedena studija ukazuje na činjenicu da je važno da menadžeri u hotelima upravljaju autonomnom motivacijom zaposlenih i da uvažavaju njihovo mišljenje i stavove. U takvom okruženju, ljudima je omogućeno da se identifukuju sa radnim zadacima što će sa druge strane olakšati oranizacijama da upravljaju i sprovode promene.

Istraživanje koje je sprovedeno u Norveškoj u okviru radnog konteksta je pokazalo da podrška bazičnih psiholoških potreba zaposlenima od strane menadžera podstiče veću autonomnu motivaciju među zaposlenima kao i smanjenje psihosomatskih simptoma i iscrpljenosti, napuštanja posla i apsentizma (Williams G. C., 2014)

Gagne i saradnici (Gagne´, Koestner, & Zuckerman, 2000) su na uzorku zaposlenih u jednoj kanadskoj telekomunikacionoj kompaniji koja je prolazila kroz značajne promene, ispitivali stepen podrške autonomiji zaposlenih od strane menadžera na početku uvođenja promena i trinaest meseci kasnije. Zaposleni su uviđali da menadžeri uvažavaju njihove stavove i mišljenja, da im je pružena mogućnost izbora i da im je smisao zadataka objašnjen. Pored ovoga, zaposleni su iskazivali svoj stave prema promenama u pomenutom vremenskom okviru. Rezultati istraživanja su pokazali da što su zaposleni više percipirali podršku autonomiji od

strane menadžera na početku uvođenja promena, zaposleni su više prihvatali promene koju su uvođene tokom perioda od trinaest meseci (Gagne´, Koestner, & Zuckerman, 2000).

Grupa autora (Baard, Deci, & Ryan, 2004) je putem studije takođe utvrdila da autonomna kauzalna orijentacija zaposlenih i njihova percepcija podrške autonomiji od strane menadžera predviđa zadovoljenje intrinzičkih potreba za kompetencijom, autonomijom i povezanošću što zauzvrat predviđa pozitivne radne ishode poput učinka i prilagođavanja. Procena zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba doprinosi boljem razumevanju odnosa između zadovoljstva poslom i učinka. Njihov pristup ovom odnosu pretpostavlja da kada zadovoljstvo poslom potiče iz zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba ono se može povezati sa efikasnim učinkom. Ukoliko zadovoljstvo poslom proizilazi iz postizanja željenih ishoda koji ne zadovoljavaju bazične psihološke potrebe, onda se ne može povezati sa efikasnim učinkom. Zadovoljenja potreba obezbeđuje okvir za empirijska istraživanja kontekstualnih faktora koji dozvoljavaju zadovoljenje intrinzičkih potreba i stoga olakšavaju učinak i prilagođavanja (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Na menadžerima je da budu upoznati sa potrebama svojih zaposlenih i da obezbede uslove koji će dovesti do zadovoljenja potreba i pozitivnih radnih ishoda (Baard, P.P., 2002). Bard, Desaj i Rajan (Baard, Deci, & Ryan, 2004) su utvrdili da autonomna orijentacija zasposlenih i autonomno podržavajuće okruženje potpomažu zadovoljenje potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću što zauzvrat predviđa bolji učinak i blagostanje zaposlenih (Gagne & Deci, 2005) (Majstorović, 2008). Uzimajući u obzir perspektive zaposlenih menadžeri su u mogućnosti da lakše razumeju specifične elemente koji su potrebni u određenim situacijama kako bi potpomogli željene radne ishode efektivnog učinka i dobrobiti zaposlenih (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Autori potvrđuju da je radno okruženje od velike važnosti za postizanje efektivnog učinka. Studija je takođe ukazala na dva glavna uticaja na zadovoljenje potreba i radne ishode. Koncept zadovoljenja intrinzičkih potreba može da obezbedi koristan način za organizovanje i tumačenje različitih studija koje dovode u vezu podršku okruženja i učinak (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Ova studija nije ispitala internalizaciju ekstrinzičke motivacije i stoga bi bilo važno ispitati uticaj i radne klime i kauzalnih orijentacija na internalizaciju ekstrinzičke motivacije u radnom okruženju (Gagne & Deci, 2005).

Blais i Brie`re (Blais, M.R. & Brie`re, N.M., 1992) su u svom istraživanju utvrdili da podrška autonomiji od strane menadžera predviđa autonomnu motivaciju zaposlenih i zauzvrat kvalitet učinka. Ispitivana je pecepcija radne klime od strane zaposlenih. Zaposleni su ocenjivali stil rukovođenja menadžera u pogledu autonomnog ili kontrolišućeg i opštu radnu klimu u pogledu

da li je ona informativna ili kontrolišuća. Utvrđeno je da percepcija radnog okruženja utiče na samodeterminisanost u smislu da kada je radno okruženje informativno povećava se osećanje samodeterminisanosti, u suprotnom ono opada. Osećanje determinisanosti na radnom mestu vodi ka zadovoljstvu poslom i većoj zainteresovanosti za posao što za posledicu ima smanjenja apsetinzma i sklonost ka promeni posla (Blais, M.R. & Brie`re, N.M., 1992).

Desaj i saradnici (Deci, E.L., i drugi, 2001) su u studiji sprovedenoj u Bugarskoj i SAD-u proveravali uticaj podrške autonomiji od strane menadžera na zadovoljenje potreba za kompetencijom, autonomijom i povezanošću zaposlenih na poslu što bi zauzvrat dovelo do pozitivnih ishoda. Utvrdili su pozitivan odnos između stepena zadovoljenja potreba i angažovanja i blagostanja u radnom kontekstu u oba slučaja (Deci, E.L., i drugi, 2001).

Inspirisani modelom koji su predstavili Gagne i saradnici (Gagne & Deci, 2005) Lam i Gurland su testirali ulogu autonomne/kontrolišuće motivacije između kauzalne orijentacije i zadovoljstva poslom i predanosti (Majstorović, 2008). Utvrdili su da autonomna kauzalna orijentacija predviđa samodeterminisanu radnu motivaciju što zauzvrat dovodi do pozitivnih radnih ishoda, naime zadovoljstva poslom i predanosti. Pokazalo se da je samodeterminisanost značajan medijator putem kojeg autonomna orijentacija utiče na radne ishode. Nasuprot njoj, kontrolišuća orijentacija nije bila povezana sa radnim ishodima (Lam, C. & Gurland, S.T., 2008). Prema Majstoroviću (Majstorović, 2008) ovo je važno jer ukazuje na to da u slučaju kada je kontrolišuća motivacija dominantna zadovoljstvo poslom i predanost nisu motivišući.

Zadovoljstvo poslom je varijabla koja se u najvećoj meri proveravala u okviru istraživanja Teorije samodeterminacije u radnom kontekstu. Potvrđen je odnos između intrinzičke motivacije i zadovoljstva poslom u istraživanjima radnog konteksta na uzorku menadžera (Harms, P.D. & Luthans, F., 2012), stručnjaka za marketing (Keaveney, S.M. & Nelson, J.E., 1993) i radnika u fabrikama (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993). Pojedini autori su utvrdili povezanost zadovoljstva poslom sa varijablama poput psihičkog blagostanja (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) (Richer, S.F., Blanchard, C. , & Vallerand, R.J., 2002). Ajlard i saradnici (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) navode da je autonomna motivacija, čak i kod svakodnevnih zadataka, povezana sa većim zadovoljstvom poslom i blagostanjem. Ovo stanovište su potvrdili Shirom i saradnici (Shirom, A., Westman, M., & Melamed, S., 1999) na uzorku fizičkih radnika na svakodnevnim poslovima.

Grupa autora (Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P., 2011) je u svom kvalitativnom istraživanju utvrdila pozitivan odnos između intrinzičke motivacije i

zadovoljstva poslom, zarade i učinka sa jedne strane, a sa druge negativan odnos između ekstrinzičke motivacije i zadovoljstva poslom, zarade i učinka. Autori zaključuju da je potrebno uzeti u obzir potencijal koji imaju kako intrinzičke tako i ekstrinzičke nagrade prilikom motivisanja zaposlenih (Frey, B.S., On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation, 1997) (Kreps, D.M., 1997) (Merchant, K.A., Van der Stede, W. , & Zheng, L., 2003) i shodno tome ispitati odnos između ova dva tipa motivacije.

Cerasoli, Nicklin i Ford (Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., & Ford, M.T., 2014)su utvrdili da su oba tipa motivacija jaki pokazatelji performansi zaposlenih koje se mogu povećati uvođenjem programa motivacije zaposlenih.

Takođe, neka istraživanja su pokazala da intrinzički motivisani zaposleni pokazuju veći stepen predanosti organizaciji i shodno tome utiču na poboljšanje ličnog i organizacionog učinka (Bellé, N., 2015) (Zámečník, 2014) (Giauque, 2013). Intrinzički motivatori koji se koriste u okviru praksi upravljanja ljudskim resursima su se pokazali kao važan prediktor motivacije zaposlenih u javnom sektoru. Sa druge strane ekstrinzički motivatori nisu pokretači motivacije zaposlenih niti su povezani sa percipiranom organizacionom efikasnošću (Giauque, 2013).

Autori Desaj i Rajan (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2019) navode da je Teorija samodeterminacije sve više prihvaćena u organizacijama, jer lideri savremenih organizacija u sve većoj meri prepoznaju vrednost zaposlenih koji su angažovani i izvršavaju radne zadatke (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2018). Teorija ne predlaže samo efektivne strategije kompenzacije, već sugeriše i na značaj zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba koje kod zaposlenih izazovu najkvalitetniji tip motivacije.

Posebno danas kada se kompanije fokusiraju na zadržavanje kvalitetnih radnika, Teorija samodeterminacije u svojim istraživanjima naglašava ulogu neposrednog rukovodioca u pretpostavljanju ne samo namera zaposlenih da napuste posao, već i pokazatelja njihovog rada poput apsentizma, afektivne predanosti, produktivnosti i zadovoljstva poslom (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2019). Ovo stanovište je dokazano u meta analizi koji su Slemp i autori sproveli na uzorku od 30,000 zaposlenih u 70 firmi (in nine nations) (Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J., & Ryan, R.M., 2018). Slemp i saradnici su utvrdili da menadžeri koji podržavaju autonomiju rukovode zaposlenima kojima su bazične psihološke potrebe više zadovoljene i imaju veću autonomiju za obavljanje zadataka što zauzvart predviđa bolje radne ishode. Obezbeđivanje autonomiji potpomaže zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba, internalizaciju radne motivacije i pozitivne rezultate u oviru radnih ishoda. S obzirom da je

meta-analiza sprovedena u nekoliko zemalja nije bilo potrebe u prilagođavanju ovog modela od strane neke zemlje ili organizacije što ukazuje na uopštenost ovog modela. Podrška autonomiji od strane pretpostavljenog ili u slučaju ove meta-analize lidera, je važan prediktor pozitivnih ishoda zaposlenog, sa korelacijama koje su u skladu sa predlozima Teorije samodeterminacije u organizacijama (npr. (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) (Gagne, Deci, & Ryan, 2018)) (Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J., & Ryan, R.M., 2018) (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2019).

U okviru primene Teorije samodeterminacije u organizacijama kako u laboratorijskim eksperimentima tako i istraživanjima, Gagne i saradnici su utvrdili da radna klima koja utiče na zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba unapređuje intrinzičku motivaciju zaposlenih i dovodi do potpune internalizacije ekstrinzičke motivacije što će za posledicu imati važne radne ishode u pogledu (1) upornosti, (2) efektivnog učinka posebno kada su u pitanju zadaci koji zahtevaju kreativnost i konceptualno razumevanje, (3) zadovoljstva poslom, (4) pozitivnog odnosa prema radu, (5) organizacionog ponašanja i (6) psihološkog blagostanja (Gagne & Deci, Self-determination theory and work motivation, 2005).

U narednom poglavlju biće predstavljen odnos oba oblika autonomne motivacije intrinzičke i internalizovane ekstrinzičke motivacije i radnih ishoda.

2.3.4 Autonomna motivacija u radnom kontekstu

Teorija samodeterminacije predstavlja motivacioni kontinuum sa intrinzičkom motivacijom i tipovima ekstrinzičke motivacije. Autonomna motivacija obuhvata intrinzičku motivaciju i jedan tip ekstrinzičke motivacije koji se nalazi na prelazu između ekstrinzičke i intrinzičke motivacije, autonomnu ekstrinzičku motivaciju (Majstorović, 2008) (Gagne & Deci, 2005). S obzirom da je autonomna motivacija centralna varijabla Teorije samodeterminacije koja predviđa pozitivne radne ishode, njeno stvaranje i održavanje je od ključne važnosti kako u radnom kontekstu tako i izvan njega. Dobro internalizovana ekstrinzička motivacija je posebno primenljiva u radnoj sredini. Kada je u pitanju radno okruženje aktivnosti i zadaci nisu sami po sebi zanimljivi i zato se uvodi proces internalizacije koji može zaposlenima da obezbedi osećanje autonomije, kompetencije i povezanosti kako bi došlo do stvaranja autonomne motivacije. Teorija samodeterminacije pretpostavlja da kada se ljudi identifikuju sa vrednostima i važnošću posla, pokazuju bolju radnu motivaciju.

Za stvaranje autonomne motivacije istraživanja su pokazala da ishod učinka zavisi i od vrste zadatka i aktivnosti (Gagne & Deci, 2005). Naime kada su u pitanju relativno kompleksni

zadaci autonomna motivacija se dovodi u vezu sa efektivnim učinkom, dok sa druge strane kada su u pitanju svakodnevni zadaci ne postoji razlika u pogledu učinka ili je efekat kontrolišuće motivacije kratkotrajan (Amabile, M.T., 1982) (Grolnick, 1987) (McGraw, K.O. & McCullers, J.C., 1979). Neke studije su utvrdile da kontrolišuća motivacija prognozira bolji učinak kada su u pitanju svakodnevni zadaci (Grolnick, 1987) (McGraw, K.O., 1978) iako efekat kontrolišuće motivacije na učinak slabi unutar nedelju dana. Autonomna motivacija ima trajniji efekat kako na zadovoljstvo poslom, blagostanje, apsentizam i fluktuaciju i kod poslova koji su nezanimljivi i dosadni (Majstorović, 2008) (Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M., 1987).

Studija koju je sproveo Kuvas (Kuvaas, B., 2009) je utvrdila da intrinzička motivacija za rad među zaposlenima u javnom sektoru predviđa pozitivan radni učinak. Potrebno je da menadžeri više pažnje posvete stvaranju autonomno podržavajućeg radnog okruženja koje dovodi do zadovoljenja potreba za autonomijom, kompetencijom i razvojem, a intrinzička motivacija će poslužiti kao medijator između pomenutih potreba i učinka.

Koestner i Losier (Koestner, R. & Losier, G.F., 2002) su sproveli istraživanje kojim su ispitivali uticaj različitih tipova motivacije na učinak. Utvrdili su da intrinzička motivacija doprinosi boljem učinku kada su u pitanju zadaci koji su zanimljivi. Sa druge strane, autonomna ekstrinzička motivacija doprinosi boljem učinku kod zadataka koji nisu sami po sebi zanimljivi ali su važni i zahtevaju disciplinu ili odlučnost. S obzirom da su u organizacijama radni zadaci nametnuti spolja i da zahtevaju odlučnost i disciplinu od strane zaposlenih, razumevanje faktora koji utiču na stvaranje i održavanje autonomne ekstrinzičke motivacije ima važnu ulogu u stvaranju i održavanju motivacije u radnom okruženju (Majstorović, 2008). U kojoj meri intrinzička motivacija nasuprot dobro internalizovanoj ekstrinzičkoj motivaciji predviđa različite ishode potrebno je još ispitati, ali prema Gagne i saradnicima (Gagne & Deci, 2005) ovo predstavlja važno pitanje u odnosu na Teoriju samodeterminacije kao modela motivacije za rad.

Kao što je ranije rečeno, Teorija samodeterminacije pretpostavlja da kada je aktivnost vrednovana od strane važnih drugih u autonomno podržavajućem socijalnom kontekstu ljudi teže da internalizuju i integrišu regulaciju datog ponašanja. Drugim rečima, kada socijalno okruženje podržava autonomiju povećava se stepen identifikacije i integracije osobe za datu aktivnost (Gagne & Deci, 2005). Deci et al. (Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R., 1994) je u laboratorijskoj studiji potvrdio da podrška autonomiji putem specifičnih karakteristika socijalnog okruženja poput mogućnosti izbora, uvažavanja osećanja, je takođe vodila ka većoj sveukupnoj internalizaciji i većoj integraciji regula. Svakako su potrebna

dodatna istraživanja u pogledu uticaja podrške autonomiji na povećanje intrinzičke motivacije u radnom kontekstu (Gagne & Deci, 2005).

Nekolicina laboratorijskih eksperimenata je ispitivala uticaj specifičnih aspekata zadataka i konteksta na autonomnu motivaciju. Mnogi autori su identifikovali aspekte koji podrivaju intrinzičku motivaciju i sputavaju internalizaciju, poput različitih tipova nagrađivanja (Deci, Koestner, & Ryan, 1999), nadzora (Lepper, M.R. & Greene, D., 1975) i nametanja ciljeva (Mossholder, K.W., 1980). Drugi autori su se fokusirali na karakteristike koje imaju tendenciju da unaprede intrinzičku motivaciju i potpomognu internalizaciju, poput karakteristika posla (Gagne, M., Senecal, C.B., & Koestner, R., 1997), uvažavanja (Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R., 1994), mogućnosti izbora (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith, & Deci, 1978) i pružanja pozitivne povratne informacije (Deci E. L., 1975). Gagne et al. (Gagne & Deci, 2005) navodi da su navedeni faktori poput nagrada, izbora, pozitivne povratne informacije i nadzora srazmerni specifičnim aspektima posla, a interpersonalna klima unutar koje se pomenuti faktori primenjuju srazmerna radnoj klimi. Interakcija aspekata posla i radne klime se može ispitati u pogledu njihovog uzajamnog uticaja na intrinzičku motivaciju i internalizaciju ekstrinzičke motivacije.

Prikazane studije prema Gagne i saradnicima (Gagne & Deci, 2005) pretpostavljaju da je autonomna motivacija koja se sastoji iz intrinzičke motivacije i dobro internalizovane ekstrinzičke motivacije, dominantna u situacijama koje uključuju i kompleksne zadatke koji su interesantni i manje kompleksne zadatke koji zahtevaju disciplinu. Ukoliko aktivnost podrazumeva samo svakodnevne zadatke, čini se da ne izostaje efekat koji autonomna motivacija ima na učinak. Kako Ajlard i saradnici navode čak i u tim situacijama autonomna motivacija će biti povezana sa većim zadovoljstvom poslom i dobrobiti (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993). Ovo ukazuje da je u celini autonomna motivacija poželjnija u organizacijama jer čak i kada su u pitanju nezanimljivi, dosadni zadaci postoji prednost autonomne motivacije u pogledu zadovoljstva poslom i dobrobiti (Gagne & Deci, Self-determination theory and work motivation, 2005)

Gagne i saradnici navode da u skladu sa dosadašnjim istraživanjima autonomna motivacija za rad podrazumeva radno okruženje u kome su zadaci zanimljivi, izazovni i koje omogućuje mogućnost izbora. Pored toga radna klima je autonomno podržavajuća i zaposleni imaju autonomnu kauzalnu orijentaciju. S obzirom da menadžeri ne mogu da utiču na individualne razlike zaposlenih mogu da stvore radno okruženje koje će doprineti stvaranju autonomne

ekstrinzičke motivacije koja predstavlja učinkovit pristup motivaciji za rad (Gagne & Deci, 2005).

Budući da postoji mali broj istraživanja koja se bave pitanjem autonomne ekstrinzičke motivacije u radnom kontesktu otvara se prostor za dalja istraživanja i empirijsku proveru modela koga su prvobitno predstavili Gagne i saradnici (Gagne & Deci, 2005), a o kojem je ranije bilo reči. Model predstavlja faktore radnog okruženja (sadržaj posla, kontekst posla i radna klima) i individulane razlike (kauzalna orijentacija) koji prethode stvaranju autonomne/kontrolišuće motivacije, kao i radne ishode koji su povezani sa uticajem autonomne motivacije za rad. U pogledu radnih ishoda model pretpostavlja: efektivan učinak, psihičko blagostanje, predanost organizaciji i poverenje i zadovoljstvo poslom (Gagne & Deci, 2005) (Majstorović, 2008).

U skladu sa navedenim istraživanjima (Koestner, R. & Losier, G.F., 2002) (Gagne & Deci, 2005) koja ukazuju na važnost autonomne ekstrinzičke motivacije prilikom obavljanja zadataka koji su nezanimljivi i koji zahtevaju disciplinu i predanost u okviru radnog okruženja potrebno je utvrditi koji faktori dovode do stvaranja autonomne ekstrinzičke motivacije. Teorija samodeterminacije pretpostavlja da faktori koji dovode do intrinzičke motivaciju mogu da dovedu i do dobro internalizovane ektrinzičke motivacije. Socijalni kontekst koji omogućuje autonomiju zaposlenima prilikom izvršavanja zadataka, pruža mogućnost izbora i povratne informacije o razultatima rada, objašnjava smisao postavljenih zadataka, uvažava stavove i mišljenja zaposlenih pretpostavlja autonomnu ekstrinzičku motivaciju (Majstorović, 2008).

2.4 Pregled strukture Teorije samodeterminacije i implikacije za praksu

Teorija samodeterminacije je pronašla svoju primenu u domenima obrazovanja, sporta, zdravstva, organizacione psihologije, tehnologije (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2019). Ona se sastoji od nekoliko podteorija: Teorija kognitivne evaluacije iz koje je potekla, Teorija organizmičke integracije, Teorije bazičnih psiholoških potreba i Teorija kauzalnih orijentacija. Teorija kognitivne evaluacije objašnjava negativan uticaj ekstrinzičkih motivatora na osećanje autonomije kao promenu kauzalne orijentacije pojedinca sa unutrašnje na spoljašnju čime se podriva intrinzička motivacija. Teorija organizmičke integracije se bavi pitanjem esktrinzičke motivacije i stepena do kojeg spoljašnja pravila i regule bivaju usvojeni kroz proces internalizacije. Razlikuje amotivaciju i motivaciju u okviru koje se fokusira na različite tipove motivacije koji obuhvataju autonomnu i kontrolišuću motivaciju. Ova dva tipa motivacije se nalaze na motivacionom kontinuumu. Autnomna motivacija podrazumeva regulisanje

ponašanja samovoljno i samopotvrđivanjem, a dato ponašanje ima unutrašnji lokus uzročnosti. Ona obuhvata intrinzičku motivaciju i autonomnu ekstrinzičku motivaciju odnosno dobro internalizovanu ekstrinzičku motivaciju. Kada je autonomna motivaciju prisutna tada osoba obavlja određeni zadatak jer joj je zanimljiv sam po sebi i ona uživa u datoj aktivnosti sa jedne strane (intrinzička motivacija) ili su vrednosti i regule aktivnosti integrisane u self osobe (internalizovana ekstrinzička motivacija). Nasuprot ovome kontrolišuća motivacija podrazumeva regulaciju ponašanja putem pritiska pod kojim se osoba ponašanja i razmišlja na određeni način. Lokus uzročnosti je spoljašnji. Ona uključuje eksternu regulaciju i ekstrinzičku motivaciju introjekcijom. Ona nastaju pod uticajem spoljnih kontingencija (Deci & Ryan, 2008) (Gagne & Deci, 2005) (Ryan & Deci, 2006). Prema Teoriji organizmičke integracije oba tipa motivacije podrazumevaju veliki stepen uključenosti u aktivnost, iako poseduju različite karakteristike (Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E.L., 2006). Prema Teoriji samodeterminacije, ljudi su skloni da internalizuju ponašanje koje je prvobitno bilo regulisano spoljnim kontigencijama i da u odnosu na prvobitne kontrolišuće regulacije ponašanja počnu da usvajaju autonomnije vidove regulacije ponašanja (Deci & Ryan, 2000b). Pretpostavlja se da svi tipovi ekstrinzičke motivacije ne dovode do negativnih ishoda. Autonomni tipovi ekstrinzičke motivacije poput identifikacije i integracije u kojima su razlozi za izvođenje aktivnosti internalizovani će verovatno podsatknuti optimalno funkcionisanje (Richer S. F., 2002) (Vansteenkiste, Lens, De Witte, & Feather, 2005). Nasuprot autonomnoj i kontrolišućoj motivaciji nalazi se amotivacija koja podrazumeva odsustvo namere da se nešto uradi. Takva ponašanja proizilaze iz percepcije pojedinca da ne postoji veza između ponašanja i ishoda, iz osećanja nekompetentnosti da da se postigne željeni ishod ili nedostatka vrednovanja same aktivnosti (Deci & Ryan, 1985). Teorija kauzalnih orijentacija opisuje individualne razlike koje potiču iz stepena zadovoljenosti bazičnih psiholoških potreba i u skladu sa time govori o orijentaciji osobe ka autonomnom ili kontrolišućem okruženju. Pojedinci kod kojih dominira autonomna orijentacija će preferirati aspekte posla koji podstiču intrinzičku motivaciju, dok suprotno njima oni kod kojih dominira kontrolišuća orijentacija će više biti skloni ekstrinzičkim faktorima poput nagrada.

Kako Gagne i Desaj navode sledeći faktori utiču na pomenute motivacione varijable: aspekti socijalnog okruženja koji uključuju aspekte rada i radne klime koji mogu biti autonomno podržavajući ili kontrolišući; individualne razlike u kauzalnim orijentacijama, naime autonomna i kontrolišuća orijentacija i nepersonalna orijentacija. Autori navode da stepen do kojeg je zastupljena autonomna ili kontrolišuća motivacija zavisiće upravo od podrške

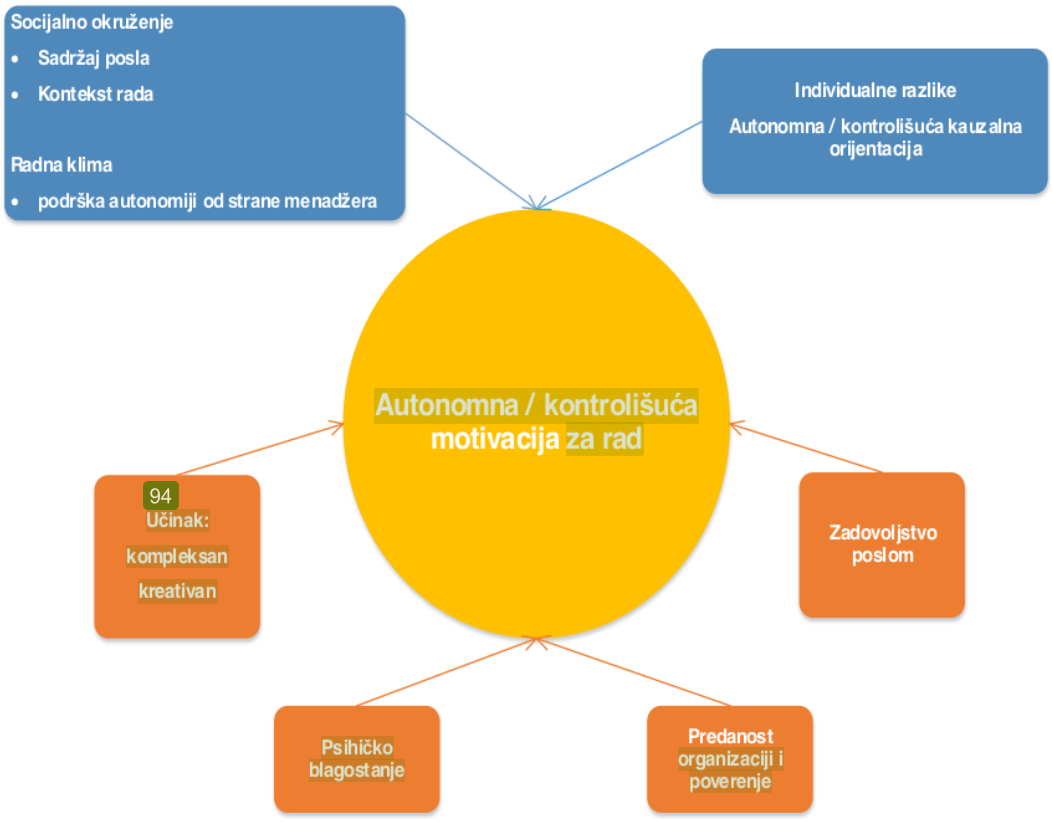
autonomiji ili kontrole od strane radnog konteksta i autonomnih/kontrolišućih kauzalnih orijentacija. Teorija bazičnih psiholoških potreba za kompetencijom, povezanošću i autonomijom predstavlja osnovu za razumevanje navedenih teorija i koncept bazičnih psiholoških potreba predstavlja nutrijente koji su neophodni unutar socijalnog okruženja koje ga određuju da li je autonomno podržavajuće, kontrolišuće ili amotivišuće (Gagne & Deci, 2005). One obezbeđuju okvir za razumevanje implikacija Teorije samodeterminacije za radno okruženje. Svaka organizacija može da stvori uslove za zadovoljenje ili osujećenje pomenutih potreba. Politike i prakse unutar kompanija koje će potpomognuti odnosno olakšati autonomnu motivaciju, psihičko blagostanje i kvalitetan učinak će dozvoliti zaposlenima da steknu odgovarajuće kompetencije i da se osećaju samouvereno, da iniciraju sopstvena ponašanja i da ne osećaju pritisak da se ponašaju onako kako se od njih očekuje i da se osećaju poštovanim od strane pretpostavljenih i svojih kolega (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Spoljni faktori se razlikuju u pogledu uticaja na motivaciju zaposlenih. Materijalne nagrade mogu da umanjuje osećanje autonomije i intrinzičku motivaciju (Deci E. L., 1971) (Gagne & Deci, 2005) (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith, & Deci, 1978), dok drugi tip nagrada poput pružanja pozitivne povratne informacije i mogućnosti izbora unapređuju osećanje autonomije i intrinzičku motivaciju. Pružanje mogućnosti izbora predstavlja primer spoljne nematerijalne nagrade koje unapređuju autonomiju (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith, & Deci, 1978). Radno okruženje u kome nadređeni uvažavaju mišljenja i stavove zaposlenih, ohrabruju samoinicijativu, obezbeđuju mogućnost izbora, povratnu informaciju, zadaju optimalno izazovne zadatke i pružaju smisao zadatak objašnjen dovešće do kvalitetnog učinka čiji medijatori su zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba i autonomna motivacija.

Gagne i Desaj (Gagne & Deci, 2005) su predstavili agendu za istraživanja Teorije samodeterminacije u radnom okruženju o kome je ranije bilo reči. Identifikovali su aspekte radnog okruženja (izazov, mogućnost izbora, smisao zadataka objašnjen, povratna informacija i autonomija od strane menadžera) i individualne razlike (autonomna kauzalna orijentacija) koji prethode autonomnom motivaciji za rad koja zauzvart potpomaže pozitivne radne ishode poput učinka, psihičkog blagostanja, poverenja, predanosti i zadovoljstva poslom.

Teorija samodeterminacije kao teorija motivacije za rad je jedinstvena jer putem diferenciranja tipova motivacije u autonomnu i kontrolišuću ukazuje na to da je upravo autonomna motivacija povezana sa pozitivnim iskustvom poput kvaliteta učinka zaposlenih i njihovog opšteg stanja (wellness).

Kako autori (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) navode Teorija samodeterminacije se dugo bavila određivanjem socijalno – kontektualnih uslova koji unapređuju autonomnu motivaciju. Rešenje potiče iz pretpostavke da svi ljudi imaju urođene bazične psihološke potrebe za kompetencijom, autonomijom i povezanošću koje kada su zadovoljene unapređuju autonomnu motivaciju, opšte blagostanje i učinak. Ovo ukazuje na implikacije za primenu teorije u okviru organizacionog istraživanja, u kojima je fokus podsticanje produktivnosti radnika. Teorija samodeterminacije se upravo bavi unapređivanjem odnosno promovisanjem uslova koji podržavaju zadovoljenje ovih potreba. Shodno uviđanju da radni kontekst koji podržava psihološke potrebe ima pozitivne ishode može se zaključiti da su istraživanja u pogledu karakteristika posla, stilova rukovođenja i tipova liderstva u porastu. Razumevanje značaja alata menadžmenta poput rokova, nadgledanja, postavljanja ciljeva i dizajna posla je od suštinskog značaja u današnjim organizacijama (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).



Ilustracija 6: Model motivacije za rad prema Teoriji samodeterminacije (Gagne & Deci, 2005, str. 347), (Majstorović, 2008, p. 10)

Navedene teorije su poslužile kao konceptualni okvir za istraživanje sprovedeno u ovoj disertaciji. Autor je smatrao da Teorija samodeterminacije može da obezbedi jedinstven uvid u faktore koji su ključni za stvaranje i održavanje radne motivacije zaposlenih u hotelijerstvu u odnosu na druge teorije. Kako teorija pretpostavlja da zaposleni koji su autonomno motivisani ostvaruju bolje radne ishode mi ćemo ispitati tip motivacije koji dominira pojedincima u odnosu na različite radne ishode.

2.5 Kritike Teorije samodeterminacije

Teorija samodeterminacije je u najvećoj meri kritikovana zbog odnosa nagrađivanja i motivacije, preciznije rukovođenja ekstrinzičkim nagradama i njihovim uticajem na intrinzičku motivaciju.

Prve studije koje su sprovedene u pogledu uticaja nagrada na intrinzičku motivaciju su ukazale na činjenicu da materijalne nagrade podrivaju intrinzičku motivaciju, dok sa druge strane pružanje pozitivne povratne informacije (prema nekima tkz. verbalne pohvale) unapređuje intrinzičku motivaciju (Deci E. L., 1971). Ukoliko materijalne nagrade nisu bile kontigentne sa datom aktivnošću one u tom slučaju nisu podrivale intrinzičku motivaciju (Deci E. L., 1972). Desaj i Rajan su ukazali da je važno kako ljudi doživljavaju nagradu odnosno da li ona za njih ima informišuću ili kontrolišuću ulogu (Deci E. L., 1980). Ukoliko nagrada ima informišuću ulogu odnosno informiše osobu da je nešto dobro urađeno dovodi do zadovoljena potrebe za kompetencijom i poboljšava intrinzičku motivaciju (White, 1959). Prema Teoriji samodeterminacije (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) (Gagne & Deci, 2005) nagrade koje se tumače kao pružanje informacije o kompetentnosti osobe i zadovoljavaju potrebe osobe za autonomijom one će unaprediti intrinzičku motivaciju. Konstruktivne povratne informacije u pogledu zadatka se doživljavaju kao informišuće jer omogućuju osobama da procene koliko su kompetentni u svom poslu (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2002). U suprotnom osoba oseća da je prisiljena da se ponaša na određeni način i dolazi do osujećenja potrebe za autonomijom i lokus uzročnosti postaje spoljašnji (Deci E. L., 1975b) (Gagne & Deci, 2005). Stoga, ovaj vid nagrade podriva intrinzičku motivaciju jer osobe veruju da obavljaju određenu aktivnost kako bi dobile spoljašnju nagradu a ne zbog vrednosti same aktivnosti (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Kako Desaj i saradnici (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) navode materijalne nagrade često poprimaju ovaj vid interpretacije. Mada ukoliko materijalne nagrade nisu kontigentne sa aktivnošću koja se obavlja, tako da nemaju ni informišuću niti kontrolišuću ulogu, u tom slučaju ne utiču na intrinzičku motivaciju.

Ono što je Desaju (Deci E. L., 1971) u početku bilo zamerano jeste da su istraživanja sprovedena u laboratorijskim uslovima gde su učesnicima date intrinzički zanimljive aktivnosti, kao na primer u slučaju eksperimenta sa slagalicama. Eksperimentalna grupa je bivala nagrađivana po završetku aktivnosti dok druga grupa nije. Eksperimentator bi ih zatim obavestio da je zadatak završen i naveo bi neki razlog kako bi izašao iz prostorije. Ovaj period je zapravo poslužio kao uvid u zainteresovanost ispitanika u aktivnost. Ispitanici su mogli da nastave sa zadatkom ili ne, u zavisnosti od njihove lične zainteresovanosti. Upornost na izvršavanju zadatka tokom svog tkz. slobodnog vremena je uzeta kao indikator intrinzičke motivisanosti (Deci & Ryan, 2008). Prema Desaju kada ljudi jednom budu nagrađeni za određenu aktivnost njihova intrinzička zainteresovanost se gubi (Deci E. L., 1971). Jedna od kritika koja je bila upućena Teoriji samodeterminacije jeste ta da se empirijska provera njenih podteorija bazirala na laboratorijskim istraživanjima u kojima su učestvovali mladi ljudi tako da se uopštenost primene na ljude koji rade dovodi u pitanje (Gerhart, 2009).

Preko stotinu empirijskih istraživanja koja su se bavila uticajem na grada na intrinzičku motivaciju je objavljeno (Tang, S-H. & Hall, V.C., 1995). Tokom devedesetih godina nekoliko meta – analiza je sprovedeno koje su ispitivale uticaj podrivanja spoljašnjih nagrada na intrinzičku motivaciju (Rummel, A. & Feinberg, R., 1988) (Tang, S-H. & Hall, V.C., 1995) (Wiersma, 1992) (Eisenberg, 1996) (Cameron, J. & Pierce, W.D., 1994) (Cameron, J., 2001). Neke od njih su utvrdile da nagrade imaju podrivajući uticaj (Tang, S-H. & Hall, V.C., 1995), dok su neke ukazivale na to da takav uticaj ne postoji (Eisenberg, 1996).

Prema Teoriji kognitivne evaluacije, percepcija smanjenja samodeterminisanosti je najočiglednija u slučaju kada se nagrade očekuju ili kada su materijalne (Eisenberg, 1996). Ajzenberg, Kameron i Pirs navode da spoljašnje nagrade nemaju značajan negativni uticaj na intrinzičku motivaciju (Cameron, J. & Pierce, W.D., 1994) (Cameron, J., 2001) (Eisenberg, 1996). Usmena pohvala koja ima informišući karakter podrazumeva se kao manje štetna na samodeterminisanost i stoga postoji manja verovatnoća da umanji intrinzički interes za dati zadatak ili aktivnost (Eisenberg, 1996). Ajzenberg i Kameron smatraju da u skladu sa sprovedenim istraživanjima postoji malo dokaza koji ukazuju na to da nagrada umanjuje intrinzičku zainteresovanost za zadatak. Ukoliko osoba primi materijalnu nagradu zavisno od ispunjenja zadatka ili ispunjavanja standarda kvaliteta, a nakon toga nagrada se eliminiše, osoba uglavnom provodi isto toliko vremena na aktivnost kao i pre nego što je nagrada bila uvedena. Štaviše, Ajzenberg i Kameron navode da postoje dva pouzdana pozitivna uticaja nagrada na intrinzičku motivaciju. U slučaju verbalnih pohvala, ljudi provode više vremena na izvršenje

zadatka nakon što je nagrada bila povučena u odnosu na period kada je nagrada bila uvedena. Pored toga, ljudi tvrde da im se više dopada zadatak nakon verbalne ili materijalne nagrade koja zavisi od kvaliteta učinka (Eisenberg, 1996).

Nagrada, kada se koristi na pravi način, ima povoljniji uticaj na zainteresovanost za aktivnost i kreativnost nego što se pretpostavlja. Jedini negativan uticaj nagrade postoji onda kada se slobodno vreme provedeno na izvršavanje određene aktivnosti procenjuje nakon što je očekivana nagrada jednom uvedena, bez obzira na kvalitet učinka ili izvršenje zadatka. Zapaženi negativan uticaj je ograničeniji u odnosu na onaj koji Teorija kognitivne evaluacije sugeriše (Deci & Ryan, 1985), koji pogrešno predviđa da nagrada za izvršenje zadatka takođe umanjuje zainteresovanost za aktivnost (Eisenberg, 1996).

Pomenute meta-analize su dovele do osporavanja od strane Desaja i saradnika. (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) (Deci, Koestner, & Ryan, 1999b) (Deci, Koestner, & Ryan, 2001a) (Deci, Koestner, & Ryan, 2001b) (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 1996). Meta-analiza od 128 studija koju su sproveli Desaj, Koestner i Rajan (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) kao odgovor na istraživanje Ajzenberga, Kamerona i Pirsa (Eisenberg, 1996) je je pružila detaljan uvid u to za koga i usled kog tipa nagrada je intrinzička motivacija podrivana, poboljšana ili nije postojao nikakav uticaj. Ova studija je identifikovala karakteristike putem kojih se određuje da li nagrada umanjuje intrinzičku motivaciju ili ne. Kao prva karakteristika koja je identifikovana jeste tip nagrade koja se dodeljuje. Tip nagrade / kontingencije predstavlja važan moderator veze između materijalnih nagrada i intrinzičke motivacije (Gagné & Forest, 2008). Nagrade srazmerne učinku su pokazale manje štetan uticaj u odnosu na nagrade srazmerne predanosti ili nagrade srazmerne samo izvršenju zadatka. Ovaj vid nagrada zbog svog kontrolišućeg aspekta koji uključuje procenu i nadzor na neki način šteti autonomnoj motivaciji. Kako Gagne i Forest navode objašnjenje za ovo se može potražiti kroz uticaj nagrada na zadovoljenje potreba. Nagrade srazmerne učinku mogu da imaju negativan uticaj na autonomnu motivaciju jer menjaju lokus uzročnosti osobe sa unutaršnjeg na spoljašnji, ali sa druge strane obezbeđuje informacije u pogledu kompetentnosti kroz procenu učinka. Desaj, Koestner i Rajan ukazuju na tri važne stavke u pogledu nagrada srazmernih učinku (Deci, Koestner, & Ryan, 2001b). Precizan uticaj ovog tipa nagrada zavisi od interpersonalnog konteksta koji će istaći njegov kontrolišući aspekt ili aspekt ukazivanja na kompetentnost (Ryan, R.M., Mims, V. , & Koestner, R., 1983). Pored ovoga, nagrađivanje srazmerno učinku će u svakodnevnim situacijama podrazumevati evaluaciju, kompeticiju i nadzor koje imaju negativan uticaj na motivaciju. Korišćenje ovog tipa nagrada će u stvarnim situacijama dovesti do toga da pojedine osobe

nikada neće biti nagrađene jer njihov učinak ne zadovoljava postavljenje kriterijume i kako Desaj i saradnici (Deci, Koestner, & Ryan, 1999b) navode postoji jasan dokaz da će takvi ishodi narušiti motivaciju.

Zatim autori su u svojoj meta – analizi utvrdili da neočekivane nagrade ne umanjuju intrinzičku motivaciju u odnosu na one koje su očekivane i kao treće verbalna pohvala u obliku pozitivne povratne informacije unapređuje intrinzičku motivaciju. Kada osoba očekuje nagradu dolazi do smanjenja autonomije i lokus uzročnosti postaje spoljašnji. Verbalna pohvala obezbeđuje informaciju da je nešto dobro urađeno i samim tim potvrđuje kompetentnost u obavljanju zadatka. Kada je nagrada neočekivana ona ne umanjuje zadovoljenje potrebe za autonomijom jer osoba nije znala da će biti nagrađena dok ne izvrši zadatak i samim tim ne utiče na kauzalnu orijentaciju.

Teorija kognitivne evaluacije pretpostavlja navedena stanovišta. Kako Desaj i Rajan navode zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za autonomijom i kompetencijom stvara osnovu za razvoj i održavanje intrinzičke motivacije i stoga očekuje se da će spoljni događaji koji podrivaju te potrebe umanjiti intrinzičku motivaciju (Deci & Ryan, 1985).

Teorija samodeterminacije ne posmatra nagradu isključivo u negativnom kontekstu već ukazuje na to da prilikom nagrađivanja kauzalna orijentacija biva spoljašnja i da time pretpostavlja manje pozitivne ishode u odnosu na unutrašnju kauzalnu orijentaciju (Deci, Koestner, & Ryan, 1999b). Gagne i Desaj (Gagne & Deci, 2005) navode da je prilikom nagrađivanja važno da se u obzir uzme i to da li je u pitanju svakodnevni zadatak ili zadatak koji zahteva kreativnost. Ukoliko je u pitanju svakodnevni zadatak koji sam po sebi nije zanimljiv ili nema vrednost za osobu i samim tim ne potpomaže zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba on će verovatno zahtevati korišćenje spoljašnje nagrade kako bi se osoba motivisala. Prema Desaju i Gagne za motivaciju je važan i socijalni kontekst u kojem se nagrada dodeljuje, odnosno stepen do kojeg će bazične psihološke potrebe biti zadovoljenje. U zavisnosti od toga da li osoba percipira socijalni kontekst kao kontrolišući ili podržavajući u kojem se nagrada dodeljuje intrinzička motivacija se može podstaći ili narušiti (Deci E. L., 1985). Informišući kontekst pruža mogućnost izbora i pružanje povratne informacije o kompetentnosti u obavljanju zadatka, dok sa druge strane kontrolišući kontekst stvara pristisak na osobe da razmišljaju i da se ponašaju na određeni način. Stoga, manja je verovatnoća da će informišući konteskt umanjiti intrinzičku motivaciju u odnosu na kontrolišući (Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B., 2010).

Iako su ljudi naklonjeni nagradama one prema Desaju i saradnicima dovode do negativnog uticaja na intrinzičku motivaciju posebno u prethodno navedenom slučaju kada su kontigentne u kojem je očigledno da one imaju kontrolišući karakter. U okviru radnog konteksta nadređeni upravljaju nagradama i oni se doživljavaju kao ti koji kontrolišu ponašanje zaposlenih. Nagrade ne samo da mogu da umanje intrinzičku motivaciju već mogu da usmere napore zaposlenih ka aktivnostima koje su nagrađivane i samim tim da posvete manje pažnje nekim drugim aspektima posla koji nisu nagrađivani i time ih zaposleni ne doživljavaju kao važne, ali su od velikog značaja za kompaniju (doprinos timskom radu, organizaciono ponašanje, deljenje znanja) (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Shodno ovome materijalne nagrade bi najbolje bilo davati nekontignetno (Deci E. L., 1972) (Dipboye L., 1994) (Mladenović, M., 2010, str. 52).

2.5.1 Sistem zarada i nagrađivanje u okviru radnog konteksta

Gerhart i Fang (Gerhart, B. & Fang, M., 2015) su dali sveobuhvatni pregled i kritiku Teorije kognitivne evaluacije u kojoj su se zalagali za primenu pristupa 'zarada baziranih prema performansama' - PFP (*pay for performance*) pri rukovođenju kompenzacijama na radnom mestu (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Pored ovoga, autori su ukazivali na to da intrinzička motivacija po sopstvenom izboru nije relevantna za radno okruženje, ali sa druge strane dokazali su da intrinzička motivacija predviđa sveukupni učinak i kvalitet učinka. Kako navode Desaj i saradnici pomenuta kritika nije obuhvatila glavnu stavku eksperimenata intrinzičke motivacije, a to je da novčane kontingencije utiču na opaženu autonomiju i opaženu kompetenciju, koje su ključni elementi u sveukupnoj radnoj motivaciji, a ne samo intrinzičkoj motivaciji.

Kuvaas (Kuvaas, B., 2006) je u svom istraživanju, koje je sproveo na zaposlenima u dve poslovne jedinice jedne velike multinacionalne kompanije u Norveškoj, utvrdio da intrinzička motivacija ima medijatorsku ulogu između osnovne zarade i učinka ali ne i između bonusa i učinka. Autor pretpostavlja da je razlog ovome što osnovna zarada predstavlja rezultat učinka i drugih ostvarenja zaposlenog tokom nekoliko godina i manje je pod uticajem trenutnih faktora. Ono što se zaključuje jeste da se osnovna zarada može uzeti kao jači i pouzdaniji indikator uočene kompetentnosti u odnosu na varijabilni deo zarade.

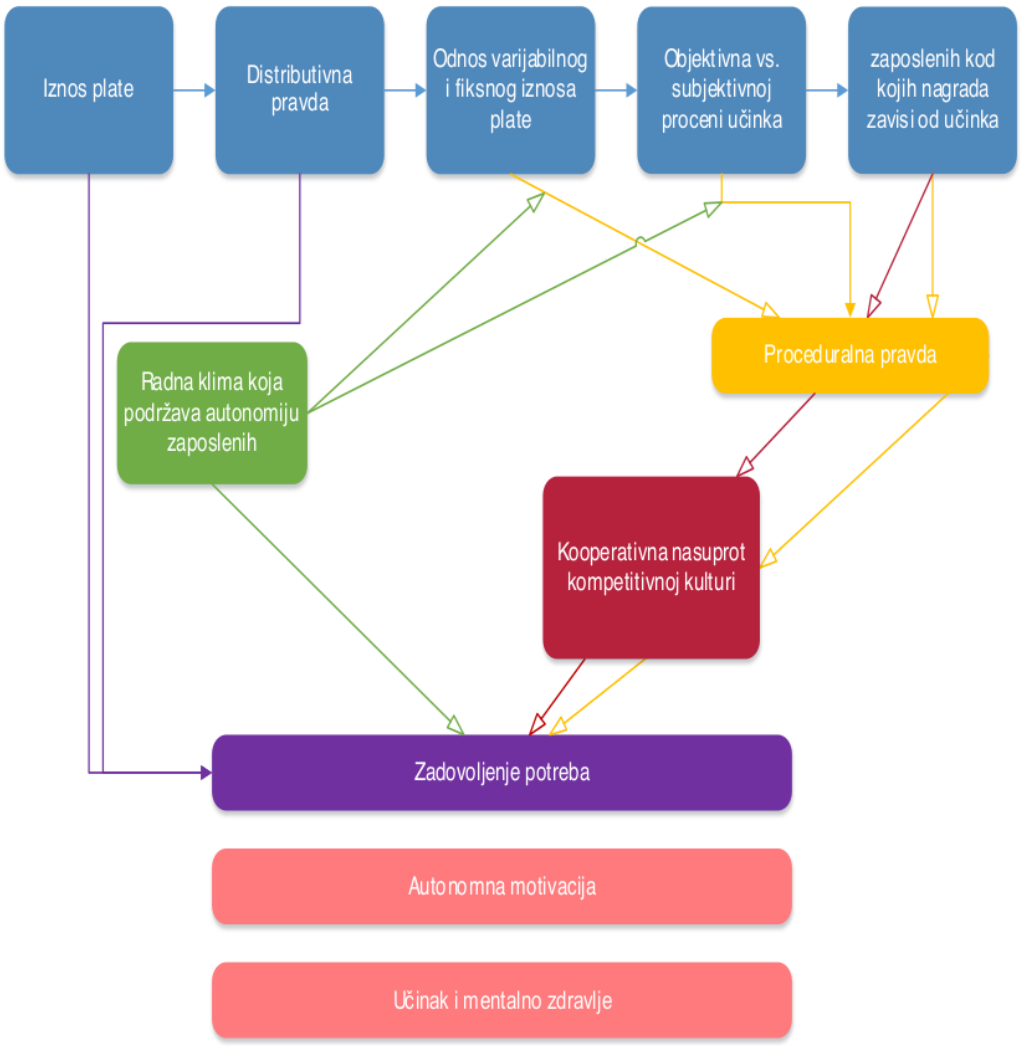
U pogledu dodeljivanja nagrada, koje prema teoriji podrivaju ili umanjuju intrinzičku motivaciju istraživanja su ukazivala da efekat nagrada na intrinzičku motivaciju i internalizaciju zavisi od vrste nagrada (da li je u pitanju pozitivna povratna informacija – verbalna pohvala) i

interpersonalnog konteksta unutar kojeg je nagrada dodeljivanja (odnosno da li je kontekst autonomno podržavajući ili kontrolišući).

U zavisnosti od interpersonalnog konteksta prilikom nagrađivanja materijalnim nagradama autori ističu važnost autonomno podržavajućeg konteksta. Rajan (Ryan R. M., 1983) je u svojoj studiji ukazao na to da nagrade koje se dobijaju prema zasluzi u okruženju koje je autonomno podržavajuće dovode do veće intrinzičke motivacije kod ispitanika u odnosu na ispitanike koji su primili nagrade prema predanosti i angažovanju ali bez pozitivne povratne informacije. Ovom studijom je ukazano na to da okruženje koje je autonomno podržavajuće naglašava informišući aspekt nagrade prema zasluzi (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Kako je ranije bilo rečeno postoje istraživanja koja upravo ukazuju na značaj konteksta u pogledu pružanja autonomije. Tako je Baard u svom istraživanju ukazao na to da je autonomno podržavajuće okruženje povezano sa boljim učinkom i psihičkim blagostanjem (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Olafsen i saradnici (Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L., 2015) su utvrdili da plata nije povezana sa zadovoljenjem bazičnih psiholoških potreba ili intrinzičkom motivacijom ali podrška autonomiji od strane menadžera je predviđala i jedno i drugo. Time su ukazali na činjenicu da je radni konteks koji je autonomno podržavajući važniji od visine zarade za motivaciju u pogledu postizanja učinka i blagostanja.

Desaj i saradnici (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) ukazuju na to da stvaranje autonomno podržavajućeg radnog konteksta i obezbeđivanje zarade koja u određenoj meri nije direktno kontigentna unutar datog konteksta predstavlja efektivniji način za postizanje radnih ishoda u odnosu na obezbeđivanje konteksta koji podrazumeva zaradu prema zasluzi i koji nema empirijsku potporu kao prediktor visokokvalitetnog učinka i blagostanja.

Gagne i Forest (Gagné & Forest, 2008) su u svom teorijskom istraživanju predstavili odnose između sistema kompenzacija na radnom mestu, zadovoljenja potreba i autonomnoj motivaciji na osnovu istraživanja iz različitih domena. Ovim teorijskim modelom autori su pokušali da usklade preglede Teorije samodeterminacije i sistema kompenzacija. Cilj je bio da se ispita kako sistemi kompenzacija poput iznosa i varijabilnosti zarade mogu da utiču na zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetencijim i povezanošću što zauzvrat utiče na autonomnu motivaciju za rad. Autori su predložili model u kojem je sistem kompenzacija definisan iznosom zarade, odnosom fiksne zarade nasuprot varijabilnog dela koji zavisi od nekog kriterijuma npr. učinka, objektivnosti procene učinka i od toga da li je u pitanju pojedinačno ili grupno nagrađivanje.



Ilustracija 7: Model uticaja novčanih kompenzacija na radnu motivaciju (Gagné & Forest, 2008, str. 9)

Uticaj ovih faktora na zadovoljenje potreba će biti posredovan distributivnom pravdom, stepenom podrške autonomiji radne klime i organizacione kulture što će predviđati autonomnu motivaciju i pozitivne radne ishode. U skladu sa navedenim autori predlažu model u kojem će zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba kroz sistem kompenzacija uticati na autonomnu motivaciju za rad. Autonomna motivacija će uticati na učinak zaposlenih i blagostanje. Gagne i Forest pretpostavljaju da će stepen do kojeg radni kontekst pruža podršku psihološkim potrebama uticati na to kako pojedinci opažaju nagradu i time uticaj nagrađivanja u radnom kontekstu na motivaciju (Gagné & Forest, 2008). Autori su bili potaknuti Lolerovom kritikom (Lawler, E.E.III., 2000) koja se odnosi na to da su istraživanja intrinzičke motivacije kritikovala

primenu modela zarada po učinku a da nisu obezbedila jasnu alternativu koja bi se primenila u organizacijama. Ovaj model se takođe odnosi na poziv za sprovođenje istraživanja u pogledu sistema kompenzacija koje u obzir uzimaju medijatorsku ulogu psiholoških varijabli (Rynes, S.L., Gerhart, B., & Parks-Leduc, L., 2005).

Postoji mali broj istraživanja u okviru Teorije samodeterminacije koja se bave ispitivanjem odnosa između nagrada i motivacije u radnom kontekstu, iako su autori Gagne i Forest (Gagné & Forest, 2008) u svom teorijskom istraživanju ukazivali na to. Svakako je potrebno ispitati odnos između nagrada na radnom mestu i svih tipova motivacije predstavljenih u okviru teorije sa posebnim osvrtom na autonomnu ekstrinzičku motivaciju koja se može primeniti u okviru radnog konteksta i koja pretpostavlja pozitivne radne ishode (Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T., 1993) (Kuvaas, B. & Dysvik, A., 2009) (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H., 2008)

U okviru Teorije kognitivne evaluacije ostaje prostor za buduća istraživanja u kojem bi se ona mogla dalje razvijati (Vansteenkiste M. N., 2010). Jedan pristup bi podrazumevao ispitivanja uticaja kontrolišućeg i informišućeg socijalnog konteksta na zadovoljenje potreba za autonomijom i kompetencijom, za koje se smatra da je posrednik uticaja spoljnih događaja (odnosno nagrada) na intrinzičku motivaciju (Houlfort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lekes, N., 2002). Drugi pristup bi obuhvatio procenu uticaja ponovljenog izlaganja spoljnim događajima. Većina, ako ne i sva istraživanja u okviru Teorije kognitivne evaluacije, ispitivala su efekte pojedinačnog izlaganja spoljnom događaju (npr. nagrade, rokovi) (Vansteenkiste M. N., 2010). Treći pristup bi obuhvation istraživanje faktora koji unapređuju ili umanjuju uopštavanje ponašanja (Maehr, M., 1976) jer su se prethodna istraživanja u okviru teorije bavila održavanjem ponašanja u datoj situaciji. Uopštavanje se odnosi na prenos ponašanja u različit socijalni kontekst ili drugu aktivnost. Ukoliko je osoba izložena konrolišućem socijanom kontekstu doći će do osujećenja bazičnih psiholoških potreba osobe i ona će imati manje energije za prenos ponašanja u drugi kontekst ili za uključivanje u nova ponašanja.

Pored navedenih kritika koje se odnose na primenu Teorije samodeterminacije na radni kontekst postoji određeni broj koji ukazuje na nedostatak istraživanja u pogledu radnog konteksta i internalizacije. Teorija samodeterminacije pretpostavlja da interpersonalni kontekst utiče na stepen internalizacije u odnosu na to da li omogućuje zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba ili njihovo osujećenje. Kao što je ranije bilo rečeno nekoliko empirijskih istraživanja je podržalo ovu pretpostavku da interpersonalni kontekst potpomaže internalizaciju motivacije (Baard,

Deci, & Ryan, 2004) (Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R., 1994), ali bi bilo važno ispitati kako faktori unutar radnog konteksta poput karakteristika posla utiču na osujećenje bazičnih psiholoških potreba. Karakteristike posla bi potencijalno mogle uticati na radni kontekst u smislu da li on omogućuje zadovoljenje potreba ili dovodi do njihovog osujećenja. Istraživanja koja bi se bavila ovim pitanjem poslužila bi u identifikovanju optimalnih uslova za angažovanje na poslu (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

U većini dosadašnjih istraživanja Teorije samodeterminacije fokus je bio na stepenu u kojem je socijalni kontekst autonomno podržavajući ili nepodržavajući. Kako Desaj i saradnici navode skorašnja istraživanja naglašavaju da osujećenje autonomije zaposlenih (odnosno bazičnih psiholoških potreba) mnogo efikasnije predviđa negativne ishode što ukazuje na to da bi se buduća istraživanja trebala fokusirati ne samo na socijalni kontekst koji dovodi do zadovoljenja potreba, već i do njihovog osujećenja koristeći objektivne parametre (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

2.6 Teorija samodeterminacije i druge teorije motivacije

Gagne i Desaj (Gagne & Deci, 2005) su u svojoj sveobuhvatnoj studiji prikazali odnos između Teorije samodeterminacije i ostalih teorija motivacije za rad. Pozivajući se na ovaj rad predstavićemo ključne aspekte ovog odnosa kako u pogledu razlika tako i u pogledu sličnosti.

Postoji veliki broj teorija motivacije ali kako Gagne i Desaj (Gagne & Deci, 2005) navode većina tih teorija ima jedan zajednički aspekt. Naime, motivacija se tretira kao jedinstveni koncept koji varira pre u količini nego u tipu. Centralno pitanje motivacije u većini tih teorija je količina ukupne motivacije koju osoba poseduje za obavljanje neke aktivnosti, tako da se tip motivacije ne uzima u obzir prilikom predviđanja i pretpostavljanja određenih ishoda.

Kada se govori o odnosu Teoriju samodeterminacije i ostalih teorija motivacije za rad autori Gagne i Desaj navode da je primarna razlika u tome što je fokus Teorije samodeterminacije na autonomnoj nasuprot kontrolišućoj motivaciji, a ne na ukupnoj motivaciji.Važno je da teorija motivacije razlikuje tipove motivacije i da ih koristi u predviđanju jer su istraživanja pokazala da autonomna motivacija potpomaže efektivni učinak i blagostanje sa jedne strane, kontrolišuća motivacija može umanjiti učinak tih ishoda sa druge strane, a posebno kada neki zadatak zahteva kreativnost, kognitivnu fleksibilnost ili obradu informacija (Gagne & Deci, 2005).

Teorija postavljanja ciljeva (Locke, E.A. & Latham, G.P., 1990) pretpostavlja da je individualna predstava cilja ključna za maksimalno angažovanje osobe u slučaju kada su postavljeni ciljevi specifični, teži i ukoliko osoba shvati koja ponašanja će dovesti do ostvarenja

ciljeva i kada se osoba oseća kompetentnom za ta ponašanja. Razlika ove teorije i Teorije samodetrminacije je u tome što Teorija postavljanja ciljeva ne razlikuje tipove motivacije i karakteristike ciljeva (npr. njihova težina) se koriste kao prediktori radnih ishoda. Ona ne razmatra različite regulacije ponašanja u ostvarenju ciljeva koje prema Teoriji samodeterminacije utiču i na kvalitet učinka (Sheldon, K.M. & Elliot, A.J., 1999) (Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Deci, E.L., & Kasser, T., 2004). Teorija samodeterminacije naglašava dva važna faktora koji mogu da utiču na ishod i iskustvo u postizanju cilja: sadržaj ciljeva i motivi koji leže u osnovi postizanja cilja (Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Deci, E.L., & Kasser, T., 2004). Teorija razlikuje intrinzičke ciljeve koji direktno mogu zadovoljiti bazične psihološke potrebe i ekstrinzičke ciljeve. Kada osobe ulažu napor da postignu ciljeve koji su dobro internalizovani nasuprot ciljevima koji su nametnuti, dolazi do većeg stepena zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba putem ostvarenja intrinzičkih ciljeva. (Sheldon, K.M. & Kasser, T., 1998) (Sheldon, K.M. & Elliot, A.J., 1999)

Ona daje prednost autonomnoj regulaciji i intrinzičkim ciljevima koji su prediktori efektivnog učinka kada su u pitanju manje strukturisani poslovi (Vansteenkiste M. S., 2004) (Majstorović, 2008). Ono što se nameće kao značajnija razlika jeste ta da se Teorija samodeterminacije fokusira na urođene psihološke potrebe kao osnov za ispitivanje postizanja cilja dok teorije motivacije zasnovane na ciljevima posmatraju cilj kao atraktivan sve dok je koristan bez obzira na to da li zadovoljava psihološke potrebe (Deci & Ryan, 2000b).

U pogledu sličnosti ove dve teorije ističu značaj "smislenog objašnjenja" (Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R., 1994) kao važnog faktora koji potpomaže integrisanu internalizaciju i olakšava prihvatanje cilja (Latham, G.P., Erez, M., & Locke, E.A., 1988).

Model karakteristika posla Hekmana i Oldhama pretpostavlja da je optimalan dizajn posla najefektivniji način motivisanja (Hackman, J.R. & Oldham, G.R., Work redesign, 1980). Ova teorija se fokusira na unapređenje unutrašnje motivacije za rad kroz dizajn posla i objašnjava da individualne razlike u jačini potreba rasta ublažavaju stepen do kojeg karakteristike posla imaju pozitivan uticaj na radni učinak. Kako bi se povećala unutrašnja motivacija za rad dizajn posla treba da obezbedi raznolikost, određeni vid slobode i diskrecije zaposlenima, i povratnu informaciju o obavljenom zadatku. Teorija samodeterminacije podrazumeva da će karakteristike posla težiti da promovišu autonomnu motivaciju, a za ovo stanovište postoje istraživanja koja su u skladu sa pomenutim (Gagne´, M., Sene´cal, C., & Koestner, R., 1997). Obe teorije ističu značaj unutrašnjih varijabli. U pogledu razlika postoje tri značajne razlike. Kao prvo, Teorija samodetrminacije se ne fokusira samo na karakterisitike posla poput izbora

i konstruktivne povratne informacije kao jedan od načina da se utiče na autonomnu motivaciju, već sugeriše da je i interpersonalni stil menadžera i nadređenih važan. Kada menadžeri obezbeđuju autonomno podržavajuće okruženje u smislu da razumeju stavove podređenih, ohrabruju inicijativu i obezbeđuje pružanje povratne informacije zaposleni pokazuju veće poverenje u organizaciju i pozitivnije stavove prema poslu (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Kao drugo, Teorija samodeterminacije razmatra kauzalne orijentacije kao individualne razlike, ona se ne fokusira na jačine potreba koje u Modelu karakteristika posla predstavljaju individualne razlike. Kao treće, Model karakteristika posla uzima u obzir samo jedna tip motivacije – unutrašnju motivaciju i ne razmatra odnose između unutrašnje i kontrolišuće motivacije (Gagne & Deci, 2005).

Teorije Maslova (Maslow, A.H., 1954), *Hercberga* (Herzberg, F., 1966) i *Alderfera* (Alderfer, C.P., 1972) se smatraju klasicima u orgnizacionom ponašanju (Gagne & Deci, 2005). Naveden teorije poput Teorije samodeterminacije ukazuju na postojanje bazičnih psiholoških potreba čije zadovoljenje predviđa pozitivne ishode i psihičko blagostanje (Majstorović, 2008). Pored toga što Teorija samodterminacija ukazuje da bazične psihološke potreba moraju biti zadovoljenje za optimalno funkcionisanje i blagostanje pojedinca, ona detaljno razrađuje regulatorne procese koji leže u osnovi datih ponašanja. Teorije Maslova, Hercberga i Alderfera se primarno fokusiraju na pokretače aktivnosti, Teorija samodeterminacije razmatra kako je određeno ponašanjo potaknuto i kako je usmereno. Za razliku od ovih teorija, Teorija samodeterminacije se razvijala tokom trideset godina u okviru kojih je dobila potporu kroz empirijska istraživanja. Veliki broj psihometrijskig testova je u okviru pomenute teorije razvijen sa ciljem da se ispitaju njeni postulati (Gagne & Deci, 2005).

U okviru dela koji se bavi odnosom Teorije samodeterminacije i ostalih teorija radne motivacije Gagne i Desaj su naveli i Kelmanovu teoriju internalizacije i koncept identifikacije (Kelman, H., 1958). Kelman je predstavio diferenciranu teoriju internalizacije u kojoj je fokus identifikacija osobe sa drugim ljudima. Kada se osoba jednom identifikuje sa drugim ljudima ona će biti sklona da učestvuje u ponašanjima koja pokazuju ili su podržana od strane važnih drugih. Ono što ovu teoriju razlikuje jeste to što je u Teoriji samodeterminacije fokus internalizacije na vrednostima i regulama ponašanja i stepenu do kojeg su se u potpunosti integrisali u self. Kelmanov pristup pretpostavlja da identifikacija sa drugim osobama vodi ka upornom učešću u ponašanjima koja pokazuju ili odobravaju važni drugi. Gagne i Desaj ukazuju da ukoliko se ljudi identifikuju sa drugima, ponašanja koja iz toga rezultiraju bi mogla biti relativno kontrolišuća ili relativno autonomna. Ukoliko bi identifikacija ili uočena veza sa

drugima mogla podstaknuti ponašanje osobe, regulacija ponašanja bi mogla da bude kontrolišuća ili autonomna. Ponašanja za koja se kaže da su regulisana identifikacijom u Kelmanovoj teoriji bi mogla odgovarati regulaciji koja rezultira iz introjekcije ili identifikacije, odnosno pojmova definisanih Teorijom samodeterminacije.

Koncept identifikacije je predstavljen i u teoriji motivacije za rad autora Ellemersa, de Gildera i Haslama (Ellemers, 2004). Fokus ove teorije jeste identifikacijama sa grupama. Teorija postulira da jaka identifikacija pojedinca sa grupom potpomaže motivaciju u skladu sa ciljevima grupe a zauzvrat unapređuju učinak grupe. I u ovoj teoriji autori ne definišu da li je identifikacija sa grupom autonomna ili kontrolišuća (Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2002). Kako Gagne i Desaj zaključuju ova teorija nije u mogućnosti da napravi diferencirana predviđanja u pogledu učinka i blagostanja koji su centralni u Teoriji samodeterminacije (Gagne & Deci, 2005).

Tokom šezdesetih godina dvadesetog veka istraživanja u okviru motivacije su se bazirala na konceptu ciljeva i bila su pod uticajem instrumentalnih teorija, prvenstveno Vrumove formulacije teorije očekivanja (Vroom, 1964) koja je bila vodeća. Zadovoljenje bazičnih psiholoških poterba nije uzimano u razmatranje prilikom postizanja cilja jer je on bio privlačan sve dok je bio relevantan. Kako Desaj i Rajan navode zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba sa postizanjem ciljeva nije razmatrano u okviru empirijskih istraživanja motivacije zasnovanih na ciljevima (Deci & Ryan, 2000b).
Sa druge strane, Teorija samodeterminacije posmatra bazične psihološke potrebe kao urođene i one predstavljaju osnov za razumevanje motivacionih procesa. Socijalni kontekst može da omogući ili osujeti njihovo zadovoljenje i urođenu sklonost ljudi da budu motivisani.

2.7 Uloga i značaj motivacije zaposlenih u hotelijerstvu

Kvalitet pruženih usluga je ključan faktor za održavanje konkurentske prednosti u domenu hotelijerske industrije. Procena kvaliteta usluge koje pružaju zaposleni u hotelima je subjektivna, jer u najvećoj meri zavisi od kupca odnosno gosta hotela.
Na menadžerima ljudskih resursa je da putem odgovarajuće politike i prakse obezbede podsticaje za stvaranje okruženja koje promoviše ponašanje orijentisano na kupca (customer-oriented behavior) (Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A., 2008). Pružanje usluga od strane hotela kupcu odnosno gostu hotela se prvenstveno postiže putem zaposlenih. Shodno tome, motivacija u hotelijerstvu predstavlja važan faktor jer je upravo ona ta koja je odgovorna da će kvalitet pruženih usluga od strane zaposlenih biti visok. Ključno je da menadžment razvije efikasnu politiku upravljanja ljudskim resursima koja će im omogućiti da motivišu kompetentne

radnike koji mogu svojim kvalitetnim radom doprineti postizanju ciljeva organizacije. Ovo podrazumeva razumevanje motivacije na svim nivoima i fazama kako bi se održao moral zaposlenih i radni učinak (Enz, 2000). Razumevanjem i stvaranjem uslova za podsticaje motivacije zaposlenih, menadžeri su u prilici da unaprede zadovoljstvo kupaca dugoročno i da ih zadrže (Morrison, E.W., 1996) (Tsaur, S-H. & Lin, Y-C., 2004). Sa druge strane nedostatak potrebnih veština, znanja, podrške od strane menadžmenta koju zaposleni doživljavaju prilikom pružanja i primanja povratnih informacija su faktori koji sprečavaju pozitivne ishode procesa upravljanja učinkom (Fletcher, C., 2001). Menadžment koji ne pruža povratne informacije u pogledu evaluacije i priznanja za rad zaposlenih stvara okruženje koje dovodi do nemotivisanosti radnika (Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A., 2008). Priznanje za rad je neophodno kako bi se pokazalo da se zaposleni poštuju i njihova postignuća uvažavaju i time unapredio učinak i ohrabrilo pozitivno ponašanje zaposlenih (Bansal, P. & Corley, K., 2011). Motivisani zaposleni povećavaju radni učinak time doprinoseći celokupnom poslovanju (Lamatic, M., 2011). Pružanjem mogućnosti za napredovanje u karijeri, zaposlenima se ukazuje da se njihov rad vrednuje i time se stvara pozitivno radno okruženje (Karatepe, O.M., 2014) (Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J., 2012). Kada zaposlenima nije omogućeno napredovanje u karijeri stvara se nemotivisanost (Leary, T.G., i drugi, 2013). Takođe, zaposleni mogu postati nemotivisani kada se njihov rad ne uvažava na isti način kao rad njihov kolega na istim pozicijama koji ostvaruju jednake rezultate (Tonkham, M.R., 2013). Stoga, od velike važnosti je da menadžeri stvore klimu poverenja između zaposlenih i nadređenih.

Kako bi razumeli stavove zaposlenih i motivatore koji ih pokreću potrebno je da menadžeri razmotre potrebe zaposlenih koje u okviru hotelijerske industrije podrazumevaju novčane podsticaje, priznanja za rad i razvoj veština i znanja (Riley, M., 1996). Na osnovu toga mogu da kreiraju praksu i politiku koja će podstaći radnike da ostvare bolji i kvalitetniji učinak. Važno je da se u obzir uzimaju i individualne razlike prilikom kreiranja programa podsticaja (Simons, T. & Enz, C.A., 1995) jer su neka istraživanja pokazala da su priznanje za rad, nagrade i zarada, poboljšanje u izvršavanju zadataka tri glavna faktora koja primarno motivišu menadžere da ostvare dobar radni učinak (Analoui, F., 2000) (Lundin, R.A. & Soderholm, A., 1995). Kada su u pitanju zaposleni na nižim nivoima zadovoljenje potreba za ličnim razvojem, timskim radom, zaradom i nagradama se pokazalo kao najznačajnije u pogledu motivacije i učinka (Spreitzer, G.M, 1995). Sa druge strane, hotelijersku industriju karakteriše visok stepen fluktuacije radne snage i privremeni poslovi što za posledicu ima manjak planiranja karijere (Kusluvan, S., 2003). Ono predstavlja slabu tačku u upravljanju judskim resursima u hotelijerstvu (Maroudas, L.,

Kyriakidou, O., & Vacharis, A., 2008) i zahteva bolji pristup u pogledu pružanja obuka, mogućnosti za lični rast i razvoj (Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A., 1999). Kako Maroudas i saradnici navode zaposleni sve dok osećaju da se razvijaju na planu veština i znanja stiču veće samopouzdanje i time zapošljivost, što organizacijama omogućuje da pruža zaposlenima osećaj sigurnosti posla (Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A., 2008). U suprotnom nedostatak mogućnosti za napredovanje i lični rast i razvoj predstavlja važan razlog zbog kojeg mnogi kvalifikovani i talentovani radnici odlučuju da napuste ovaj sektor, a za druge da odustanu od zaposlenja u njemu (Kusluvan, S., 2003).

Upravljanje ljudskim resursima je primarni faktoru u učinku zaposlenih, blagostanja, razvoja karijere i zadovoljstva poslom (Van De Voorde, K. & Beijer, S., 2014). Zadovoljstvo poslom doprinosi boljem učinku, unapređuje predanost organizaciji i motivaciju zaposlenih (Lages, C.R., 2012) (Rahman, H.A., i drugi, 2012). Faktori poput rukovođenja, radne klime, nagrada i priznanja za rad mogu da povećaju ili umanje radni učinak (Lages, C.R., 2012) (Lin, Y.C., Yu, C., & Yi, C.C., 2014). Prilikom rukovođenja menadžeri uzimaju u obzir karakteristike posla, očekivanja zaposlenih i faktore koji utiču na motivaciju (Zámečník, 2014). Pored ovoga potrebe zaposlenih su takođe važne. Prema Vrumu menadžer ili lider mora shodno tome dati određeni prioritet potrebama. Neki zaposleni mogu da imaju ekstrinzičke potrebe. Drugi intrinizičke, ili pak oba tipa potreba (Vroom, 1964). Koristeći verbalne pohvale i pružajući pozitivne povratne informacije zadovoljavaju se potrebe zaposlenih čime se stvara pogodno tlo za njihovo blagostanje i optimalno funkcionisanje (Bellé, N., 2015) (Hicks, R. & McCracken, J., 2014). Intrinzički i ekstrinzički motivatori pretpostavljaju snažan učinak zaposlenih i predanost (Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., & Ford, M.T., 2014) (Shahid, A. & Azhar, S.M., 2013) (Vallerand, R.J., 2012).

Neophodno je da lideri kreiraju strategiju upravljanja u skladu sa potrebama organizacije i potrebama zaposlenih kako bi zaposleni uložili najveći trud u poslovanje (Netke, D.M., 2013). Kada je radnik motivisan da obavlja svoj posao, on je ujedno i zadovoljniji poslom i posvećeniji je organizaciji za koju radi (Khan, N.S., Riaz, A., & Rashid, M., 2011). Kada su radni zadaci i odgovornost koju zaposleni ima prilikom njihovog obavljanja u skladu sa njegovim ličnim interesima i veštinama motivacija raste. Takođe, radni učinak je bolji u slučaju kada postoji jasan opis poslova i percepcija da se prema svima postupa na isti način u pogledu napredovanja i unapređenja. Faktori koji utiču na kvalitet izvršenih zadataka a samim tim na kvalitet radnog učinka jesu nedovoljna radna snaga u smislu da kada zaposleni imaju veliki obim posla fokusirani su na to da se posao samo obavi bez usmeravanja pažnje na kvalitet (Vnoučková &

Urbancová, 2015). Ovaj problem se posebno odnosi na uslužni sektor gde sa povećanjem broja klijenata raste i veće opterećenje u pogledu anagažovanja radnika. Zdrava radna klima u kojoj postoji dobar odnos između radnika i nadređenih, kao i kolega smanjiće stopu apsentizma i unapredиće stepen motivacije. Odnos između radnika i menadžera je važan jer kada postoji pozitivna radna klima, zaposleni mogu o problemima koji postoje da otvoreno razgovaraju sa nadređenim, a oni zauzvrat mogu da pruže potrebe povratne informacije u pogledu radnih ishoda i učinka koji su zaposleni ostvarili u cilju postizanja organizacionih stremljenja (Vnoučková & Urbancová, 2015) (Caillier, J.G., 2014). Jedna od tehnika nematerijalnih podsticaja koja se primenjuje u hotelijerstvu jeste i aktivnije preuzimanje odgovornosti zaposlenih u važnim odlukama u pogledu efikasnijeg poslovanja. Pored ovoga, izbor najboljeg radnika meseca ili godine je tehnika podsticaja karakteristična za ovaj sektor (Čerović, 2013, str. 222). Ovim se zaposlenima ukazuje da se njihov rad prepoznaje i uvažava (Sadeghi, A. & Pihie, Z.A.L., 2012) (Vnoučková & Urbancová, 2015).

U pogledu primene politike i prakse upravljanja ljudskim resursima neophodno je da poslodavci i radnici dugoročno ulažu u svoj odnos i time doprinesu boljem poslovanju i kvalitetnijem pružanju usluga što predstavlja ključni faktor u postizanju konkurentske prednosti u oblasti hotelijerstva. Zahtevi ovog dela ugostiteljske delatnosti su visoki i zavise od ekonomksog okruženja. Iako se ovaj sektor primarno oslanja na ekstrinzičke nagrade u pogledu motivisanja zaposlenih važnu ulogu predstavlja i osećanje pripadanja kompaniji putem pružanja autonomije u obavljanju zadataka od strane zaposlenih na koje utiču kako menadžeri tako i sami poslodavci (Baum, T., 2006, pp. 298-300). Aktivno učešće zaposlenih u usklađivanju njihovih ciljeva sa ciljevima organizacije motiviše i povećava učinak. Kao što je ranije rečeno, preuzimanje odgovornosti u donošenju važnih odluka za poslovanje kompanije (Čerović, 2013) predstavlja važan faktor u pogledu ličnog razvoja zaposlenih.

Kako motivisati zaposlene i kako održati motivisanost je najveći izazov menadžera u hotelijerstvu. Motivacione tehnike ili strategije koje se primenjuju u hotelima u velikoj meri zavise od stilova upravljanja menadžera kao i stepena prihvatanja od strane zaposlenih.

Obuka i adekvatne tehnike motivisanja imaju značaj uticaj na radni učinak (Holden, J.M. & Overmier, J.B., 2014) (Madukoma, E., Akpa, V.O., & Okafor, U.N., 2014). Primenom obuke i programa za motivisanje menadžment podstiče zaposlene da usvoje nove oblike ponašanja i time budu osposobljeni da upravljaju promenama koje nastaju u poslovanju (Chen, S.H., 2012) (Zámečník, 2014). Pored ovoga znanje, stručnost, kompetencije i iskustvo su takođe od velike

važnosti kada se na pravi način primenjuju. Kontinuirano upravljanje znanjem može unaprediti organizacione inovacije (Kim, T.T. & Lee, G., 2013) (Tseng, S.M. & Lee, P.S., 2014).

Za svaku organizaciju, pa tako i hotelsku kompaniju pored materijalnih nagrada važno je razraditi i druge vidove motivisanja odnosno nematerijalne podsticaje poput priznanja za rad, uvažavanja i dr (Čerović, 2013). Priznanjem za rad, ovlašćenjima zaposlenih u donošenju odluka važnih za ostvarivanje ciljeva organizacije stvara se okruženje koje doprinosi motivisanju zaposlenih. Učestvovanje zaposlenih u donošenju odluka je važno kako za njihovo lično ispunjenje tako i za ukazivanje priznanja za uspeh u postizanju ciljeva kompanije (Chen, S.H., 2012) (Sanyal, M.K. & Biswas, S.B., 2014) (Stoeber, J., Davis, C.R., & Townley, J., 2013).

Motivacija deluje kao medijator između učinka i uloženog truda, čime se povećava predanost organizaciji, zadovoljstvo poslom i doprinos radu (Gillet, 2013) (Shahid, A. & Azhar, S.M., 2013). Što više uslova za stvaranje i održavanje motivacije obezbedi menadžment, zaposleni će više radne zadatke obavljati na odgovarajući način doprinoseći celokupnom poslovanju (Rubin, H.J. & Rubin, I.S., 2012) (Pinto, E.P., 2011). Različite tehnike motivisanja koje uključuju priznanje za rad, materijalne i nematerijalne podsticaje stimulisaće zaposlene da ostvare bolje performanse, što će uticati na porast učinka i ostvarivanje ciljeva kompanije (Kool, M. & Van Dierendonck, D., 2012). Kroz proces motivacije zaposleni su u mogućnosti da ostvare svoje lične ciljeve ukoliko uviđaju da postoji pozitivna korelacija između njihovog uloženog napora i radnog učinka, da ostvareni rezultat vodi ka očekivanoj nagradi, zatim da nagrada zadovoljava potrebu, a želja za zadovoljenjem potreba vredna je njihovog uloženog truda (Sweeny, K. & Dillard, A., 2013). Uspeh zavisi od radne klime, okruženja, kulture i prikladno primenjenih tehnika motivisanja zaposlenih i njihove lojalnosti (Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A., 2012) (Sanyal, M.K. & Biswas, S.B., 2014). Motivacija stvara nove mogućnosti za organizacije, bitna je komponenta učinka zaposlenih, a korišćenje motivacionih alata poboljšava njihove performanse (Nawab, S., Bhatti, K.K., & Shafi, K., 2011).

Organizacije koje koriste širok spektar praksi upravljanja ljudskim resursima stvaraju povoljne uslove koji dovode do povećanja konkurentnosti, inovativnosti i prilagođavanja promenama (Godard, 2000) (Kalleberg, A.L., Marsden, P.V., Reynolds, J., & Knoke, D., 2006) (Wood, 1999), podstiču poverenje zaposlenih u organizacionu podršku za postizanje ciljeva.

Prakse upravljanja ljudskim resursima čiji je cilj razvijanje dugoročnih odnosa sa zaposlenima (npr. u pogledu sigurnosti posla), zatim koje su zasnovane na pravičnosti i organizacionoj

podrški (individualna procena, obogaćivanje posla i profesionalni razvoj) mogu doprineti povećanju broja zaposlenih i organizacionoj efikasnosti (Giauque, 2013) u sektoru hotelijerstva.

2.7.1 Empirijska istraživanja i implikacije ekstrinzičke i intrinzičke motivacije u hotelijerstvu

Teorija samodeterminacije, koju smo uzeli kao konceptualni okvir za istraživanje motivacije zaposlenih u poslovnoj politici hotelskih preduzeća, predstavlja sveobuhvatnu i potvrđenu teoriju (Deci & Ryan, 2000b) (Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B., 2010). Empirijska istraživanja koja koriste Teoriju samodeterminacije kao konceptualni okvir su potvrdila njene ključne teorijske postavke (Vansteenkiste M. N., 2010). Kao što je ranije bilo rečeno ona se sve više koristi u domenu organizacionog ponašanja jer ključ uspešne kompanije predstavljaju dobro motivisani zaposleni. Ova teorija postulira da radno okruženje koje stvara povoljne uslove za rad, u smislu da se zaposleni osećaju kompetentno, da su njihovi stavovi i mišljenja uvaženi, da im je omogućena autonomija u obavljanju zadataka pozitivno će uticati na njihovu motivaciju. Primena Teorije samodeterminacije u okviru hotelskih preduzeća može se koristiti kao dobar okvir za razumevanje koji tipovi motivacije utiču na ponašanje zaposlenih u hotelima i koji uslovi potpomažu ili osujećuju preduslove za motivisanost. U ovom delu prvo ćemo prikazati empirijska istraživanja koja se bave uticajem intrinzičkih i ekstrinzičkih faktora na motivaciju zaposlenih u hotelijerstu, kao i primenu modela motivacije za rad u okviru Teorije samodeterminacije.

Studija koju je sproveo Viver (Weaver, 1988) u oblasti hotelijerstva je ukazala na to da zaposleni koji rade na privremenim poslovima (hourly employee) su motivisani novčanim podsticajima pre nego napredovanjem ili ličnim rastom i razvojem. Prema Viveru, privremeni poslovi u hotelijerstvu su poznati po niskim nadnicama i dugom radnom satnicom i iz tog razloga zaposleni na ovim pozicijama prefeririaju novčane podsticaje. Kao rezultat ovoga, Viver je predstavio teoriju poznatu kao Teorija M, koja predstavlja program podsticaja koji se fokusirao na novčane nagrade kao motivatora zaposlenih (Putra, D.E., Cho, S. , & Liu, J., 2017).

Sajmons i Enz (Simons, T. & Enz, C.A., 1995) su u svojoj studiji koju su sproveli na uzorku zaposlenih u dvanaest hotela u Sjedinjenim Državama i Kanadi utvrdili da zaposleni u hotelskoj industriji preferiraju više nadnice kao prvi faktor koji ih motiviše, zatim sigurnost posla i prilike za napredovanje i razvoj. Studija je utvrdila da su u različitim starosnim grupama zaposlenih dobre zarade najvažniji motivacioni faktor. Autori su ovo objasnili činjenicom da je hotelijerska

industrija poznata po nižim zaradama i da zaposleni koji rade u ovom sektoru žele jednake plate koje imaju zaposleni u drugim granama privrede (Putra, D.E., Cho, S. , & Liu, J., 2017).

Studija koja je sprovedena u Hong Kongu na uzorku zaposlenih iz 64 hotela je takođe utvrdila da su prva tri motivaciona faktora na poslu: mogućnosti za napredovanje i razvoj, lojalnost prema zaposlenima i dobra zarada (Siu, V., Tsang, N., & Wong, S., 1997). Još jedna studija u Rumuniji je potvrdila da su nagrade najpouzdaniji indikator predanosti zaposlenih u hotelijerstvu (Karatepe, O.M., 2013).

Lam et al. (Lam, T., Baum, T. , & Pine, R., 2001) je sproveo studiju na zaposlenima u restoranima u Hong Kongu i utvrdio je da postoji značajna razlika između percepcije novih radnika i očekivanja u pogledu karakteristika posla u restoranima brze hrane (npr. izazovan posao, osećaj postignuća, smisao posla). Rezultati su pokazali da novi radnici ne vide posao kao uzbudljiv, izazovan i smislen. Studija je takođe ispitala odnos između zadovoljstva poslom, obuke i razvoja, i sistema zarada i pravednosti. Na osnovu rezultata zaključeno je da zadaci koji su uzbudljivi, izazovni i smisleni pozitivno utiču na intrinzičku motivaciju i zadovoljstvo poslom, dok konkurentna plata i beneficije, koji se smatraju faktorima ekstrinzičke motivacije, nemaju značajan uticaj na zadovoljstvo poslom zaposlenih (Putra, D.E., Cho, S. , & Liu, J., 2017).

Chuang et al. (Chuang, N-K, Yin, D., & Dellmann-Jenkins, M., 2009) je u svom istraživanju na uzorku zaposlenih u hotelijerstvu ispitivao intrinzičke i ekstrinzičke faktore koji utiču na zadovoljstvo poslom. Utvrdio je da intrinzički faktori poput prirode posla, osećanja postignuća, priznanja za rad i pružanja određenog stepena autonomije pri odlučivanju predstavljaju ključne pokretače zaposlenih u hotelijerstvu.

Putra i grupa autora navode još nekoliko studija koje su potvrdile da zaposleni u hotelijerstvu nisu smatrali da je plata primarni motivacioni faktor i da su ekstrinzički faktori manje doprinosili motivaciji zaposlenih u odnosu na intrinzičke faktore (Sharpley, R. & Forster, G., 2003) (Chiang, C.F. & Jang, S., 2008). U svojoj studiji su ispitivali ekstrinzičku i intrinzičku motivaciju kao preteču predanosti poslu zaposlenih u hotelijerstvu. Utvrdili su da je intrinzička motivacija imala važnu ulogu u podsticanju predanosti poslu i da ona nije oslabila kada su uvedeni ekstrinzički podsticaji. Istakli su važnost kreiranja pozitivnog radnog okruženja i interesantnijih i smislenijih radnih zadataka koji će povećati intrinzičku motivaciju i ujedno omogućiti zaposlenima veću predanost na radnom mestu (Putra, D.E., Cho, S. , & Liu, J., 2017).

Ono što je važno jeste da čak i kod poslova koji su jednostavni i svakodnevni dominiraju intrinzički motivatori.

Hon i grupa saradnika su ustanovili da intrinzička motivacija igra ključnu ulogu u osnaživanju kreativnosti zaposlenih u uslužno orijentisanim kompanijama (Hon, A.H.Y. & Leung, A.S.M., 2011) (Hon, 2012). U uslužno orijentisanom sektoru kreativnost omogućava zaposlenima da razviju strategije suočavanja i veštine rešavanja problema čime pospešuju radni učinak (Amabile, M.T., Creativity in context, 1996) (George, 2007). Suština stvaranje intrinzičke motivacije leži u iskustvu autonomije odnosno u tome da pojedinac svojevoljno bira određeno ponašanje (Ryan & Deci, 2000). Kreativnost zahteva različite kognitivne veštine koje će verovatno postići samo intrinzički motivisani zaposleni (Hon, 2012).

Grupa autora (Cesário, F., Portugal, M., & Rodrigues, B., September 2017) je sprovela studiju kojom je ispitala faktore koji utiču na motivaciju pri odabiru posla u turizmu i hotelijerstvu na uzorku od 305 studenata. Pored ovoga studija je ispitala posvećenost studenata predmetima tokom studiranja i studijama. Kao okvir za svoje istraživanje autori su uzeli Teoriju samodeterminacije (Meyer, J. & Gagné, M., 2008). U skladu sa postulatima pomenute teorije autori su pretpostavili da će studenti osnovnih studija percepirati zaposlenje u oblasti hotelijerstva i turizma kao prijatno profesionalno iskustvo ili da taj vid zaposlenja može biti usaglašen sa njihovim ličnim vrednostima. Rezultati su pokazali da je motivacija identifikacijom (potvrda da je karijera u ovoj oblasti u skladu ličnim ciljevima i vrednostima), spoljašnja motivacija (u vidu mogućnosti dobijanja nagrada) i intrinzička motivacija (posao koji će raditi biće zanimljiv i stimulišući) faktori koji predstavljaju veći stepen motivisanosti prilikom zaposlenja u turizmu i hotelijerstvu. U pogledu posvećenosti predmetima i studijama pomenute varijable su uglavnom povezane sa intrinzičkom motivacijom i motivacijom identifikacijom i introjekcijom, dok povezanost sa spoljašnjom motivacijom nije pronađena. Motivacija introjekcijom je bila jedini pozitivan i značajan prediktor predanosti univerzitetu. Autori pretpostavljaju da studenti koji razviju motivaciju introjekcijom i žele da rade u hotelu ili turizmu imaju pozitivan stav prema ovom sektoru kao i da razvijaju veću predanost univerzitetu i predmetima. Kako autori navode ono što je ključno u ovoj studiji jeste da ona obezbeđuje razumevanje motivacije i očekivanja studenata u pogledu buduće karijere u hotelijerstvu i turizmu što može biti korisno za rešavanje relativno visoke fluktuacije radne snage u ovom sektoru (Blomme, R., Tromp, D., & Van Rheede, A., 2008) (Walsh & Taylor, 2007). Ovo istraživanje može biti korisno kako za hotele tako i za studije turizma u pogledu usmeravanja očekivanja i mogućnosti u pogledu karijernog planiranja u sektoru hotelijerstva i

turizma (Cesário, F., Portugal, M., & Rodrigues, B., September 2017). Pored navedenih istraživanja, postoje istraživanja koja su ispitala i neke druge radne aspekte u odnosu na intrinzičku motivaciju kao npr. odnos stilova liderstva (Shin, S.J. & Zhou, J., 2003) (Zhang & Bartol, 2010).

U oblasti hotelijerstva u okviru primene Teorije samodeterminacije postoji potreba da se ispitaju kontekstualni faktori poput radne klime, stilova upravljanja od strane menadžera koji utiču na autonomnu motivaciju zaposlenih kao preduslova za pozitivne radne ishode poput zadovoljstva poslom i radnog učinka (Deci, E.L., Connell, J.E., & Ryan, R.M., 1989) (Gagne & Deci, 2005) (Sheldon, Turban, Brown, & Barrick, 2003).

Hotelska industrija zapošljava mlade ljude koji uglavnom rade za nisku zaradu. Radno vreme podrazumeva i prekovremeni rad i rad tokom vikenda i praznika. S obzirom da je karakteriše visok stepen fluktuacije radne snage od koje se očekuje da ispuni različite zahteve posla i da strogo poštuje utvrđen raspored radnog vremena čime iziskuje kompromis privatnog i profesionalnog života (Karatepe, O.M., 2011) nameće se pitanje kako motivisati zaposlene, njihovo predanost poslu, zadovoljstvo poslom i radni učinak. Da li će poslovima koji su jednostavni po svojoj prirodi i ne zahtevaju visok nivo kognitivnih veština, koji obuhvataju repetitivne zadatke svakog dana dominirati ekstrinzička motivacija i ekstrinzički faktori poput novčanih podsticaja i bonusa, a zadacima koji su složeni po svojoj prirodi intrinzička motivacija? Ili će zaposlenima dominirati oba tipa motivacije bez obzira na vrstu posla kojom se bave, što bi značilo da su one komplementarne u radnom okruženju. Postavlja se i pitanje da li će i u kojoj meri radni kontekst biti važan u smislu pružanja podržke zaposlenima za ostvarivanje zadatih ciljeva i time stvoriti pozitivan stav zaposlenih prema poslovanju hotela?

Menadžeri u hotelijerstvu se nalaze pred izazovom kako da svakodnevne i jednostavne zadatke učine izazovnijim i smislenijim. Na njima je da pruže podršku i razumevanje zaposlenih, da im pruže priznanje za rad i omoguće učestvovanje u odlukama odnosno da pruže određeni vid autonomije, pa čak i kada su u pitanju navedeni jednostavni rutinski poslovi. Iako se od zaposlenih koji obavljaju rutinske zadatke ne očekuje više angažovanja, menadžeri mogu da ih podstaknu da budu autonomniji i samopouzdaniji u obavljanju zadataka (self-directed) i da razmišljaju izvan okvira. Time se stvara mogućnost da zaposleni vide izazov u onome što radi što predstavlja važan faktor motivacije u rutinskim zadacima.

Menadžeri mogu da nastoje da unaprede uslove rada, a ne samo da povećaju efikasnost zaposlenih primenom novčanih podsticaja. Stvaranje prijatnog radnog okruženja, podsticanje

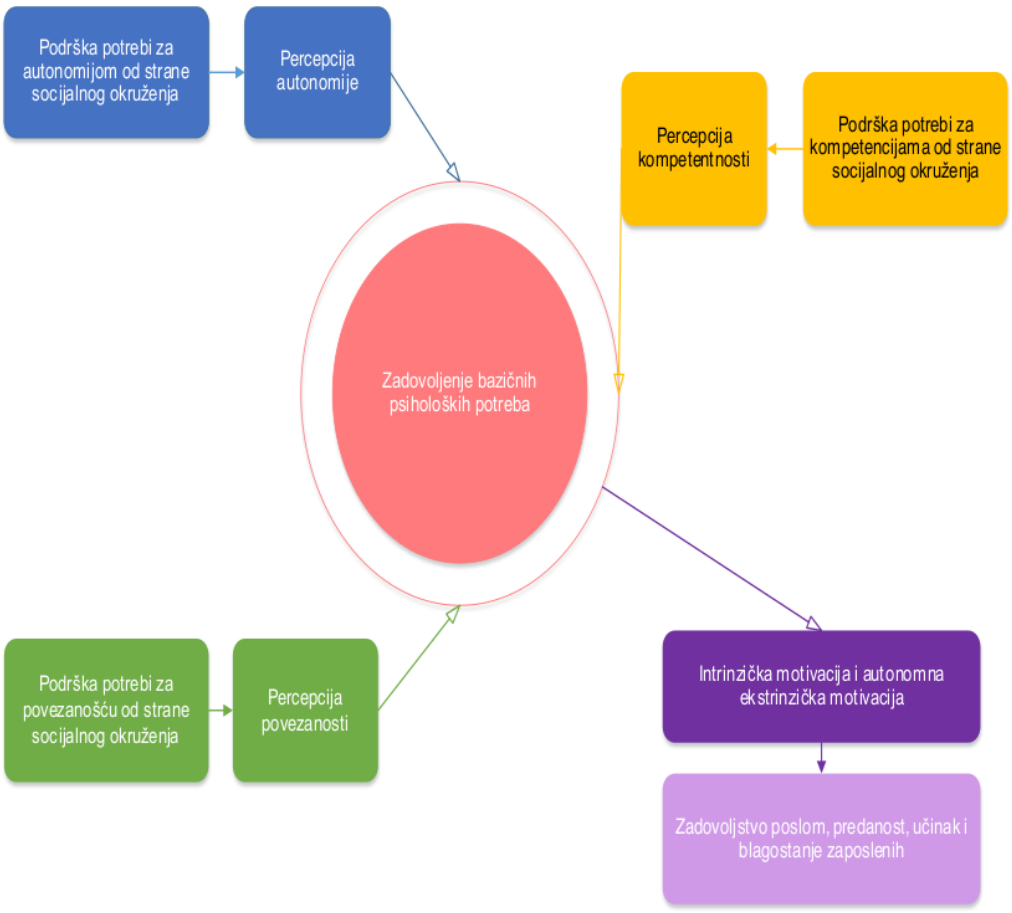
timskog duha između zaposlenih, omogućavanje ličnog razvoja doprinosi boljoj motivaciji. Pružanje povratne informacije o radnom učinku je izuzetno važan faktor jer u suprotnom zaposleni mogu da preispituju svoj rad i učinak i što je još važnije sopstvenu kompetentnost koja je jedna od tri bazične psihološke potrebe koje je potrebno zadovoljiti kako bi osobe bile motivisane (Deci & Ryan, 2008). Ohrabrivanje zaposlenih u preuzimanju inicijativa, a ne samo fokusiranje na zadatke koje treba da urade doprinosi stvaranju osećanja odgovornosti. Preuzimanjem inicijative zaposleni mogu da implementiraju različite pristupe u obavljanju zadataka i da na taj način zadatke učine iznova zanimljivim. Sa druge strane, preuzimanje odgovornosti doprinosi ličnom razvoju zaposlenih.

S obzirom da postoji veliki broj istraživanja u pogledu radne motivacije i shodno tome neki autorima navode motivaciju kao ključan faktor za poslovne performanse (Whiteley, 2002), postavlja se pitanje da li je menadžerima potreban novi uvid u tehnike motivisanja. Evidentno je da prilikom kreiranja tehnika motivisanja menadžeri treba da u obzir uzmu i intrinzičku i ekstrinzičku motivaciju. Svaki zaposleni je individua za sebe i svaki ponaosob ima potrebe koje je potrebno zadovoljiti kako bi se ostvario očekivani učinak. Ukoliko ne prepoznaju i ne uvaže kvalitet rada svojih zaposlenih, menadžeri mogu da izgube najdragocenije sredstvo u poslovanju, a to su upravo zaposleni. Priznanje za ono što rade, stvaranje pozitivne radne klime i prijatnog okruženja doprineće predanosti i angažovanju na radnom mestu. Neophodno je da menadžeri sagledaju i uzmu u obzir perspektive zaposlenih kako bi bili u mogućnosti da shvate na koji način zaposleni posmatraju neku situaciju ili problem. Pružanjem mogućnosti za izbor i podsticanjem inicijative zaposlenima se pruža mogućnost da učestvuju u važnim odlukama čime će na najproduktivniji način iskoristiti znanja i veštine koje poseduju. Pored ovoga važno je da zaposleni uvide smislenost zadataka koje obavljaju jer će im to pomoći da razumeju njihovu važnost (Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R., 1994) (Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H., 2018). Pružanje podrške i osećanja pripadanja je takođe od ključne važnosti (Deci & Ryan, 1991).

U poslovnoj klimi sa sve većom nelojalnom konkurencijom i tržišnom utakmicom u kojoj raste potreba za talentovanom radnom snagom, takvo radno okruženje treba da podstakne produktivnost, kreativnost i preduzimljivost.

Većina organizacija još uvek izjednačavaju motivaciju sa novcem i drugim ekstrinzičkim nagradama iako postoje dokazi koji nisu saglasni sa ovim stanovištem (Dewhurst, 2009). Još uvek se koriste tradicionalne tehnike motivisanja koje mogu biti kontraproduktivne i nepotrebno skupe (Pfeffer, J. & Sutton, R.I., 2006).

Teorija samodeterminacije se u svojim začecima fokusirala na intrinzičku motivaciju kao vid autonomne motivacije da bi potom uvela autonomnu ekstrinzičku motivaciju kako bi objasnila ponašanje potaknuto ekstrinzičkim aspektima. Preduslov stvaranja autonomne motivacije predstavljaju bazične psihološke potrebe odnosno njihovo zadovoljenje. Ukoliko se zadovoljenje potreba u radnoj sredini pokaže korisnim za zaposlenog i organizaciju onda postoji potencijal da se primena Teorije samodeterminacije potvrdi u različitim organizacionim strukturama i shodno tome da se uvedu nove tehnike motivisanja koje će podstaći zaposlene na bolji i kvalitetniji rad doprinoseći ne samo dobrobiti organizacije za koju rade već i društvu u celini. S obzirom da i bazične psihološke potrebe i radna motivacija pretpostavljaju različite radne ishode, čini se važnim da se testira model motivacije za rad u okviru Teorije samodeterminacije.



Ilustracija 8: Hipotetički model motivacije za rad zaposlenih u hotelijerstvu (dopunjen u odnosu na model predstavljen u (Legault, L., 2017) preuzeto sa https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-28099-8_1162-1

Kako poslovi bivaju složeniji i potreba za talentovanom radnom snagom se povećava, kompanije moraju da se fokusiraju na faktore koji će uticati na motivaciju, zadovoljstvo, predanost i učinak zaposlenih što će im omogućiti da zadrže kvalitetne zaposlene i budu konkurentni na tržišu. Uzimajući u obzir potrebe zaposlenih i zadovoljavajući ih kompanije će biti u mogućnost da zadrže kvalitetnu radnu snagu (Baard, Deci, & Ryan, 2004) a sa druge strane da smanje primenu ekstrinzičkih motivatora. Učestvovanje u odlukama, obezbeđivanje okruženja koje pruža podršku, koje je izazovno i ujedno omogućava zaposlenima da usavrše svoja znanja i veštine se u dosadašnjim empirijskim istraživanjima pokazalo kao izvor motivacije i pozitivnih radnih ishoda.

Mada postoji veliki broj empirijskih istraživanja koja potvrđuju uticaj različitih tipova motivacije na rad zaposlenih, menadžeri i dalje nisu svesni važnosti podsticanja i održavanja zdrave poslovne prakse koja bi kroz zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba unapredila autonomnu regulaciju zaposlenih i time dovela do pozitivnih radnih ishoda (Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. , & Carpentier, J., 2018) poput većeg blagostanja (Gagné, i drugi, 2015), osećanja sreće (Deci & Ryan, 2008) i energije (Gagné, i drugi, 2015), a sa druge strane bi smanjila nivo stresa i sindroma sagorevanja na poslu (Deci & Ryan, 2008) (Fernet, C., Guay, F., & Senécal , C., 2004). Procenjivanjem motivacije svojih zaposlenih za određeni radni ishod, definisanjem elemenata radnog okruženja poput dizajna posla, međuljudskih odnosa i kompenzacija menadžeri su u mogućnosti da olakšaju zadovoljenje potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću (Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. , & Carpentier, J., 2018). Pored ovoga razvoj karijere, obuka, direktno učešće zaposlenih i mentorstvo su dodatne aktivnosti kojim je potrebno da se bave zaposleni na rukovodećim pozicijama (Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L., 2012).

Pregledom literature i istraživanjem u ovoj disertaciji pružiće se mogućnost da menadžeri koji rade u oblasti hotelijerstva dobiju prikaz poslovne prakse koja se može primeniti u pogledu unapređivanja i održavanja autonomne motivacije za rad zarad pozitivnih radnih ishoda. Prikazom istraživanja iz različitih oblasti obezbediće se uvid u dodatne strategije koje se mogu preduzeti sa ciljem podsticanja optimalne motivacije za rad.

3 Istraživanje strukture motivacije za rad zaposlenih u hotelima sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu

3.1 Istraživanje

Osnovni ciljevi istraživanja odnose se na merenje uticaja radne klime na opšte zadovoljstvo poslom, koje se odnosi na zadovoljstvo i ekstrinzičkim i intrinzičkim faktorima. Utvrdićemo u kojoj meri radna klima odnosno koji interni i individualni faktori (motivatori) utiču na strukturu motivacije (autonomna/kontrolisana/amotivacija), a u kojoj meri na zadovoljenje psiholoških potreba za kompetencijom, autonomijom i povezanošću s drugim ljudima što predviđa radni učinak, zadovoljstvo poslom, psihičko blagostanje i posvećenost organizaciji zaposlenih u hotelskom preduzeću sa postizanjem naučno-društvenog doprinosa.

Istraživanje se sastoji iz tri dela. U prvom delu analiziran je uticaj radne klime na strukturu motivacije i zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba zaposlenih. Zatim analiziran je uticaj zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba na formiranje različitih tipova motivacije. Drugi deo obuhvata prikaz zadovoljstva poslom sa aspekta strukture motivacije, radne klime i zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba. U trećem delu dat je prikaz razlika u tipovima motivacije, zadovoljstvu poslom i zadovoljenju bazičnih psiholoških potreba u odnosu na sociodemografske karakteristike ispitanika – polu, radnoj poziciji i obrazovanju. Analizirano je zadovoljstvo poslom kroz intrinzičke i ekstrinzičke faktore i generalno zadovoljstvo poslom.

3.1.1 Postupak prikupljanja podataka

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 150 ispitanika koji su zaposleni u hotelima sa 4 i 5 zvezdica u Beogradu u periodu od jula 2017. godine do jula 2019. godine. Anketa je popunjavana elektronskim putem koju je HORES - Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije, dostavljao svojim članicama. Ispitanici su obavešteni da je anketa u potpunosti anonimna i da će se rezultati isključivo koristiti u naučno-istraživačke svrhe.

Za potrebe istraživanja koristili smo: osnovne, opštenaučne i metode i tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda primenjene su analitičke i sintetičke metode. Od opšte naučnih metoda: hipotetičko-deduktivna metoda, komparativna, statistička i metoda modelovanja. Od metoda i tehnika prikupljanja podataka primenjene su: anketa, intervju, statističke metode i analiza sadržaja izvora primarne i sekundarne građe.

3.1.2 Statistička obrada podataka

Za statističku obradu podataka korišćen je SPSS, verzija 23. Za analizu podataka koristili smo: deskriptivnu analizu (aritmetičku sredinu, standardnu devijaciju), Kronbahov Alfa-koeficijent za utvrđivanje pouzdanosti korišćenih skala na ispitivanom uzorku i statistiku zaključivanja. U cilju ispitivanja povezanosti kao i razlika po merenim svojstvima korišćeni su Pirsonov koeficijent korelacije, T-test i analiza varijanse. Razina statističke značajnosti postavljena je na $p<0.05$.

3.1.3 Uzorak ispitanika

Kako bi se prikazale demografske karakteristike ispitanika korišćena je metoda statističke analize. U uzorku je bilo 52% žena i 48% muškaraca. Najveći broj ispitanih ima između 30 i 40 godina (41,3%), 34,7 % ispitanih ima do 30 godina, 13,3% je starije od 50 godina, dok svaki deseti ispitanik (10,7%) ima između 40 i 50 godina. Kada je reč o radnom iskustvu ispitanika u hotelu u kome trenutno rade, svaki drugi ispitanik (49,3%) ima relativno kratko radno iskustvo, između 1 do 3 godine, dok samo 4,7% radi preko 10 godina u hotelu. Više od polovine ispitanika ima završenu višu ili visoku školu (55,3%), 27,3% ima srednje obrazovanje, magistraturu ili master studije ima 16,7% ispitanih, dok samo jedan ispitanik ima završenu samo osnovnu školu. Trećina ispitanih (35,3%) radi u sektoru smeštaja, 22,7% u sektoru hrane i pića, 16% u marketing i prodaji, 13,3% u pratećim službama, dok 12,7% radi u ljudskim resursima. Više od polovine ispitanih nalazi se na poziciji menadžera (56%), 21,3% na poziciji recepcionara, 14% ispitanih su radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja, dok je 8,7% na poziciji konobara.

3.1.4 Sociodemografske karakteristike ispitanika

Tabela 1. Pregled sociodemografskih karakteristika ispitanika

	N	%
Pol ispitanika		
Muški	72	48.0
Ženski	78	52.0
Godine ispitanika		
do 30 godina	52	34.7
30-40	62	41.3
40-50	16	10.7
50+	20	13.3

Obrazovanje ispitanika		
Osnovna škola	1	0.7
Srednja škola	41	27.3
Viša ili visoka škola	83	55.3
Magistarske ili master studije	25	16.7
Sektor u kome ispitanik radi		
Smeštaj	53	35.3
Hrana i piće	34	22.7
Ljudski resursi	19	12.7
Marketing i prodaja	24	16.0
Prateće službe	20	13.3
Radna pozicija ispitanika		
Recepcioner	32	21.3
Konobar	13	8.7
Radnik u službi hotelskog domaćinstva i teničkog održavanja	21	14.0
Menadžer	84	56.0
Broj godina rada u trenutnom hotelu		
1 – 3	74	49.3
3 – 5	34	22.7
5 – 10	35	23.3
10 +	7	4.7

Rezultati pokazuju da čak 81,3% recepcionara radi između 1 do 3 godine u trenutnom hotelu, kao i 61,5% konobara, dok među onima koji u trenutnom hotelu rade preko 10 godina nema nijednog recepcionara, niti konobara.

Tabela 2. Broj godina rada ispitanika u trenutnom hotelu

		Radna pozicija							
		Recepcioner		Konobar		Radnik u službi hotelskog domaćinstva i teničkog održavanja		Menadžer	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Broj godina rada u trenutnom hotelu	1 – 3	26	81.3	8	61.5	8	38.1	32	38.1
	3 – 5	4	12.5	4	30.8	3	14.3	23	27.4
	5 – 10	2	6.3	1	7.7	8	38.1	24	28.6
	10 +	0	0.0	0	0.0	2	9.5	5	6.0

3.2 Uzorak varijabli

U našem istraživanju nezavisne varijable su radna klima i sadržaj posla.

Podaci o polu, starosti, stepenu obrazovanja i dužini radnog staža ispitanika su dati radi opisa uzorka ispitanika koji su anketirani. Analizirane su i određene razlike u pojedinim varijablama prema polu, stepenu obrazovanja i vrsti posla.

Radna klima je definisana kao ocena ispitanika stepena percipirane podrške autonomiji, zasnovana na sopstvenom iskustvu sa neposrednim rukovodiocem. Meri se Upitnikom o radnoj klimi (The Work Climate Questionnaire - WCQ, https://selfdeterminationtheory.org/pas-work-climate/) kojim ispitanici procenjuju u kojoj meri se od strane rukovodstva u organizaciji podržava autonomija zaposlenih, na osnovu sopstvenog iskustva sa rukovodiocem.

Sadržaj posla smo definisali preko dve varijable:

- sektora u kojem zaposleni obavlja određenu vrstu delatnosti u okviru hotelijerstva (smeštaj, hrana i piće, ljudski resursi, marketing i prodaja i prateće službe)

- radne pozicije ili vrste posla (recepcioner, konobar, hotelsko domaćinstvo, hotelsko održavanje, menadžer).

Prema Teoriji samodeterminacije sadržaj posla je jedan od faktora od kojih zavisi motivacija za rad, kao i zadovoljstvo poslom. Polazeći od činjenice da se posao zaposlenih na poziciji menadžera najviše razlikuje od svih ostalih poslova zaposlenih na drugim pozicijama sadržaj posla smo definisali kao radnu poziciju, određenu od strane poslodavca. Prvenstveno nam je

cilj da uporedimo pozicije menadžera i ostalih izvršilaca, kojima pripadaju svi oni koji direktno izvršavaju radne zadatke. Smatramo da zaposleni na poslovima menadžera imaju više mogućnosti za priznanje stručnosti i kompetentnosti i veći stepen autonomije i samostalnosti u radu, pa se samim tim i sadržaj posla u značajnoj meri i bitno razlikuje od sadržaja posla zaposlenih na poziciji izvršilaca.

Što se tiče sektorske pripadnosti, ova varijabla je služila radi opisa uzorka i kontrole zastupljenosti svih vrsta delatnosti u oblasti hotelijerstva u uzorku ispitanika.

Pol – predviđeno je da uzorak sadrži približno podjednak broj muškaraca i žena. Pretpostavljeno je da postoje određene razlike prema polu.

Starost – definisana je kroz 4 starosne grupe (do 30 godina, 30-40 godina, 40-50 godina, više od 50 godina) i planirano je da uzorak ispitanika bude sačinjen od svih starosnih grupa.

Stepen obrazovanja definisan je u 4 kategorije, prema završenom školskom obrazovanju: osnovna škola, srednja škola, viša ili visoka škola, magistarske i master studije. Planirano je da se analizira da li postoje određene razlike prema stepenu obrazovanja.

Dužina radnog staža je definisana u 4 kategorije: do 3 godine, od 3 do 5 godina, od 5 do 10 godina i više od 10 godina staža u sadašnjoj radnoj organizaciji – hotelu.

Zavisne varijable su: struktura motivacije, zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetentnošću i povezanošću i zadovoljstvo poslom.

Struktura motivacije Polazeći od Teorije samodeterminacije radnu motivaciju posmatramo kroz 3 osnovne kategorije: autonomna motivacija, kontrolisana motivacija i amotivacija. Strukturu motivacije merili smo upitnikom MAWS (The Motivation at Work Scale) (Gagné, i drugi, 2010) (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2010).

Autonomna motivacija - U skladu sa Teorijom samodeterminacije autonomna motivacija je definisana kao motivacija koja je nastala kao posledica izbora pojedinca da se ponaša u skladu sa sopstvenim vrednostima. Razlikuju se dva tipa autonomne motivacije:

- intrinzička motivacija - pretpostavlja visok stepen autonomije, odnosno samoodređenosti (samodeterminacije), pri čemu motivacija za rad na određenom poslu proizilazi iz zadovoljstva koji rad sam po sebi pričinjava individui, jer ga je ona odabrala u skladu sa svojim potrebama, sposobnostima, crtama ličnosti, vrednostima.

- ekstrinzička motivacija sa regulacijom identifikacijom - označava motivaciju za obavljanje posla koji je važan za lične ciljeve i vrednosti individue, pri čemu taj posao nije vrednost sam po sebi, ali pošto omogućava ostvarenje važnih ličnih ciljeva i vrednosti, ona se identifikuje sa poslom, pravilima radnog ponašanja i ciljevima radne organizacije i integriše ih u lični vrednosni sistem te radno ponašanje, koje dovodi do ostvarenja ciljeva organizacije postaje motivisano unutrašnjim vrednostima i ciljevima individue.

Kontrolisana motivacija – je vid ekstrinzičke motivacije, kod koje je motivacija određena spoljnim činiocima, a ne potrebama i ciljevima koji proizlaze iz ličnosti individue. Ponašanje koje dovodi do realizacije posla proizlazi iz tendencije osobe da ispuni interpersonalne standarde, ciljeve i očekivanja drugih. U ovom istraživanju smo razlikovali dva tipa kontrolisane motivacije:

- ekstrinzička motivacija sa regulacijom introjekcijom – je vid ekstrinzičke motivacije, kod koje osoba internalizuje pravila ponašanja, ponaša se u skladu sa njima, ali se ne identifikuje sa njima i ne prihvata ih kao svoje, već ih doživljava kao nametnute, ponaša se tako, ne zato što to želi, već zato što smatra da tako treba.

- ekstrinzička motivacija sa eksternom regulacijom – kod ovog tipa ekstrinzičke motivacije ponašanje osobe je potpuno regulisano spolja – na određeno ponašanje osobu pokreću isključivo spoljašnji faktori (npr. plata, nagrade, a može biti i pretnja otkazom, smanjenjem zarade i dr.).

Amotivacija je odsustvo motivacije za rad pri čemu osobu ne pokreće na izvršavanje radnih zadataka ni spoljni, ni unutrašnji činioci.

Zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za kompetencijom, autonomijom i povezanošću. Prema Teoriji samodeterminacije autonomna motivacija dovodi do psihičkog blagostanja, koje može da se definiše preko stepena zadovoljenja ovih psiholoških potreba. Za ovu varijablu koristili smo instrument Skala zadovoljenosti bazičnih potreba na poslu - BPNS (Basic Psychology Need Satisfaction at Work Scale, https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/).

Potreba za kompetencijom proizlazi iz potrebe ljudi da ispolje i razvijaju svoje sposobnosti te da dobiju priznanja za znanja i veštine koje ispoljavaju u toku rada.

Potreba za autonomijom proizlazi iz potrebe ljudi da budu slobodni da o načinu rada izraze svoje mišljenje, da se uvažavaju njihova osećanja, da ne rade pod prinudom.

Potreba za povezanošću – je potreba čoveka da bude prihvaćen od drugih osoba sa kojima radi, da sa njima uspostavi odnose saradnje, prijateljstva, bliskosti, da se oseća delom radne grupe.

Zadovoljstvo poslom je definisano kao stepen opšteg zadovoljstva poslom, koji predstavlja prosečan stepen zadovoljstva različitim činiocima, ekstrinzičkim i intrinzičkim faktorima koji utiču na zadovoljenje različitih potreba koje zaposleni u radnoj organizaciji imaju vezano za obavljanje svog posla. Ekstrinzički faktori su oni koji su određeni spolja, od strane radne organizacije i njenog rukovodstva (plata, uslovi rada, politika kompanije, mogućnost napredovanja), a intrinzički faktori su oni koje potiču od ličnih potreba same individue. Ova varijabla je merena upitnikom MSQ – Minesotin upitnik zadovoljstva poslom (http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/msq_booklet_short-form_19).

3.2.1 Deskriptivni pokazatelji ispitivanih varijabli u istraživanju

Tabela 3. Deskriptivni pokazatelji ispitivanih varijabli u istraživanju (u zagradama je broj stavki u sastavu svake skale)

Varijable	Min.	Max.	AS	SD	α	Iskrivljenost	Spljoštenost
WCQ (15) Radna klima	1.40	5.00	3.9877	.07619	.963	-.984	.218
BPNS (21) Zadovoljenost psih.potreba	2.05	5.00	3.7953	.05617	.908	-.428	-.644
BPNS Autonomija (7)	1.43	5.00	3.5864	.06783	.819	-.416	-.099
BPNS Kompetentnost (6)	2.33	5.00	3.9175	.06208	.701	-.397	-.911
BPNS Povezanost (8)	2.00	5.00	3.8879	.06327	.865	-.319	-.775
MAWS – Intrinzička motiv.(3)	1.00	5.00	3.9287	.08781	.895	-1.060	.308
MAWS –Ekstrinz. motiv.-regul. identifik. (3)	1.00	5.00	3.7485	.09436	.893	-.893	-.136
MAWS – Autonomna motivacija (6)	1.00	5.00	3.8390	.08750	.937	-1.014	.216
MAWS – Ekstrinz. motiv. – regul.introjekc. (3)	1.00	5.00	3.1865	.09501	.768	-.094	-.821
MAWS – Ekstrinz. motiv. -eksterna regulacija (3)	1.00	5.00	3.4777	.07594	.624	-.414	-.384
MAWS – Kontrolisana motivacija (6)	1.33	5.00	3.3321	.07044	.730	.065	-.666

MAWS - Amotivacija (3)	1.00	5.00	1.5133	.07203	.878	1.962	3.334
MSQ (18)-Zadov.poslom	1.33	5.00	3.8355	.07242	.955	-.731	-.167
MSQ Zadov. - Intrinzički fak. (10)	1.60	5.00	3.9313	.07060	.921	-.736	-.298
MSQ Zadov. poslom-Ekstrinzički faktori (6)	1.00	5.00	3.6878	.08680	.905	-.649	-.363

Nakon analize, primetno je da od normalne distribucije odstupa značajno samo varijabla MAWS amotivacija, dok ostale varijable ne odstupaju značajno od normalne raspodele (vidi se iz indeksa zakrivljenosti i spljoštenosti distribucija, koji se nalaze unutar vrednosti -1 i +1, osim vrednosti spljoštenosti za varijable Intrinzička motivacija i Autonomna motivacija koje se nalaze blizu kritične granice). Indeksi pouzdanosti skoro svih korišćenih subskala su zadovoljavajući, izuzev skale Ekstrinzička motivacija sa eksternom regulacijom, čija pouzdanost skale je na granici prihvatljivosti ($\alpha > 0.60$) (Ursachi, G., Horodnic, A.I., & Zait, A., 2015).

S obzirom da smo uočili da varijabla Amotivacija odstupa značajano od normalne distribucije nije proveravana korelacija pomenute varijable sa ostalim. Pretpostavljamo da je ova varijabla odstupila od distribucije jer je istraživanjem ispitivan isključivo pozitivan radni ishod dok negativni ishodi nisu bili razmatrani. Ovo ostavlja mesto za buduća istraživanja koja bi pored pozitivnih ishoda obuhvatila i negativna kao što su apsentizam, fluktuacija, stres itd.

3.3 Hipoteze istraživanja

U skladu sa navedenim ciljevima istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

***H1*: Podržavajuće, otvoreno i blagonaklono radno okruženje koje podrazumeva mogućnost izbora, smisao zadataka objašnjen, pružanje povratne informacije o radnoj efikasnosti i autonomije zaposlenima od strane menadžera biće u pozitivnom odnosu sa oba tipa autonomne motivacije: intrinzičkom i autonomnom, potpuno internalizovanom ekstrinzičkom motivacijom.**

U skladu sa premisama Teorije samodeterminacije radna klima koja podržava autonomiju zaposlenih dovodi do veće internalizacije ekstrinzičke motivacije. Zaposleni će imati tendenciju da internalizuju i integrišu regule očekivanog ponašanja.

H2: Povoljni društveni uticaji podržavaju opažanje autonomije, kompetencije i povezanosti. Percipirana podrška autonomiji zaposlenih biće u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem osnovnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću.

Prema Teoriji samodeterminacije u radnom okruženju koje podržava autonomiju zaposlenih psihološke potrebe za kompetencijom, autonomijom i povezanošću su u većoj meri zadovoljene pa postoje veće mogućnosti za internalizaciju i integraciju ciljeva organizacije, a time i za nastanak autonomne motivacije za rad. Grupa istraživača ističe važnost medijatorske uloge koju ima sveukupno zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba između autonomno podržavajuće radne sredine i pozitivnih ishoda rada kao što su veće radno angažovanje (Deci, E.L., i drugi, Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country, 2001).

H3: Zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, povezanošću i kompetencijom negativno je povezano sa ekstrinzičkom motivacijom sa eksternom regulacijom.

Viši stepen zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba biće manje prisutan kod onih koji imaju viši stepen motivacije sa eksternom regulacijom.

H4: Autonomni oblici motivacije su u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom.

Viši stepen autonomne motivacije će u većoj meri biti prisutan kod onih sa višom ocenom zadovoljstva poslom i obrnuto, niži stepen autonomne motivacije će biti zastupljeniji kod onih sa nižim stepenom zadovoljstva poslom.

Prema Teoriji samodeterminacije autonomna motivacija je razvijena kod onih zaposlenih kojima posao pruža mogućnost zadovoljenja sopstvenih ciljeva te je, u skladu sa tim, zadovoljstvo poslom, koje uključuje i ekstrinzičke i intrinzičke faktore, veće.

H5: Sa stepenom internalizacije ekstrinzičke motivacije menja se povezanost stepena motivacije sa zadovoljstvom poslom.

Prema Teoriji samodeterminacije očekuje se da će najviši stepen korelacije sa zadovoljstvom poslom biti kod ekstrinzičke motivacije sa regulacijom identifikacijom, a najniži kod motivacije sa eksternom regulacijom.

H6: Percipirana podrška autonomiji povezana je sa stepenom zadovoljstva poslom.

Zaposleni koji percipiraju veći stepen podrške autonomiji od strane svog neposrednog rukovodioca imaće veći stepen zadovoljstva poslom, i obrnuto, oni koji opažaju manji stepen podrške autonomiji biće manje zadovoljni poslom.

H7: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu je povezano sa zadovoljstvom poslom.

Zaposleni, kojima su u većoj meri zadovoljene osnovne psihološke potrebe imaju viši stepen zadovoljstva poslom i obrnuto, oni kojima su osnovne psihološke potrebe u manjoj meri zadovoljene imaju i niži stepen zadovoljstva poslom.

H8: Između autonomne i kontrolisane motivacije postoji pozitivna korelacija.

Zaposleni koji imaju viši stepen autonomne motivacije češće imaju i viši stepen kontrolisane motivacije. Oni, koji su najviše motivisani, imaju razvijene i intrinzičke i ekstrinzičke motive.

H9: Kod muškaraca su oblici kontrolisane motivacije u većoj meri razvijeni nego kod žena.

Ekstrinzička motivacija je zasnovana velikim delom na motivima vezanim za egzistencijalne potrebe, a obezbeđivanje egzistencije u porodici se još uvek više vezuje za mušku ulogu.

H10: Zadovoljstvo poslom se razlikuje u zavisnosti od sadržaja posla, odnosno kod zaposlenih na različitim pozicijama.

Zadovoljstvo poslom je veće kod menadžera nego kod ostalih zaposlenih s obzirom da pretpostavljamo da njima posao omogućava da u većoj meri zadovolje veći broj različitih potreba, kako onih, vezanih za obavljanje samog posla, tako i onih, koje se tiču potreba van rada.

H11: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu je veće kod menadžera, nego kod ostalih zaposlenih.

Pretpostavljamo da menadžeri imaju veću mogućnost autonomije u svom radu, da se više podržavaju njihove kompetencije te da imaju veću mogućnost za ostvarivanje povezanosti sa ostalim zaposlenima.

H12: Autonomna motivacija je više izražena kod menadžera nego kod zaposlenih na ostalim poslovima. Kod zaposlenih na izvršilačkim poslovima (npr.konobari, radnici u službi

hotelskog i tehničkog održavanja) više je razvijena kontrolisana motivacija u odnosu na menadžere.

Kada su u pitanju složeniji poslovi autonomna motivacija je ta koja dominira, dok kod manje kompleksnih poslova dominira kontrolisana motivacija. Pretpostavili smo da sektori, u kojima se od zaposlenih očekuje da budu manje kreativni i obavljaju poslove koji su po svojoj prirodi jednostavni (recepcionari, konobari, radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja) u manjoj meri poseduju potencijal za zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba te je manje razvijena autonomna motivacija za rad, a u većoj meri je izražena kontrolisana motivacija.

H13: Razlike u stepenu obrazovanja utiču na razlike u dominantnim oblicima motivacije.

Što je veći stepen obrazovanja, više su razvijeni autonomni oblici motivacije, dok je kod zaposlenih sa nižim stepenom obrazovanja razvijenija kontrolisana motivacija.

H14: Postoji razlika u zadovoljstvu poslom u zavisnosti od vrste posla – zaposleni na poziciji menadžera su u većoj meri zadovoljni poslom u odnosu na ostale zaposlene.

H15: Zadovoljstvo poslom je povezano sa zadovoljenjem bazičnih psiholoških potreba – što su više zadovoljene bazične psihološke potrebe za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti, to je veće i zadovoljstvo poslom.

H16: Percipirana podrška autonomiji zaposlenih je povezana sa zadovoljstvom poslom – što je veća percipirana podrška autonomiji zaposlenih, to su oni u većoj meri zadovoljni poslom.

3.4 Rezultati istraživanja

3.4.1 Pocena radne klime i njen uticaj na motivisanost zaposlenih

H1: Podržavajuće, otvoreno i blagonaklono radno okruženje koje podrazumeva mogućnost izbora, smisao zadataka objašnjen, pružanje povratne informacije o radnoj efikasnosti i autonomije zaposlenima od strane menadžera biće u pozitivnom odnosu sa oba tipa autonomne motivacije: intrinzičkom i autonomnom, potpuno internalizovanom ekstrinzičkom motivacijom.

(Ovde smo koristili upitnik za procenu radne klime WCQ i MAWS – skala motivisanosti na poslu)

Tabela 4. Pregled uticaja radne klime na motivisanost

	Radna klima (WCQ)	Intrinzička motiv.	Ekstrinz.motiv. sa reg. identifik.	Autonomna motivacija	Ekstrinz. motivacija sa reg. introjekc.	Ekstrinz. motivacija sa ekster. reg.	Kontrolisana motivacija	Amotivacija
Radna klima (WCQ)	1	.627**	.599**	.637**	.358**	.018	.251**	-.420**
Intrinz. motiv.		1	.847**	.958**	.579**	-.016	.381**	-.510**
Ekstrinzička motiv. sa reg. identifikacijom			1	.964**	.667**	.083	.495**	-.434**
Autonomna motivacija				1	.650**	.037	.458**	-.490**
Ekstrinzička motiv. sa reg. introjekcijom					1	.350**	.863**	-.175*
Ekstrinzička motivacija sa ekster. regulac.						1	.775**	.026
Kontrolisana motivacija							1	-.104
Amotivacija								1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

*. Korelacija značajna na nivou 0.05 (2-tailded)

Rezultati Pirsonove korelacije pokazuju da postoji jaka pozitivna korelacija između varijabli radne klime i autonomnih oblika motivacije (r (150) =+0,64, p<.01). Navedeno ukazuje na to da sa povećanjem stepena percipirane podrške autonomiji raste i autonomna motivacija kod ispitanika i obrnuto, sa smanjenjem stepena percipirane podrške autonomiji dolazi do smanjenja autonomne motivacije.

Jaka pozitivna korelacija pronađena je i između radne klime i intrinzičke motivacije (r (150) =+0,63, p<.01), radne klime i motivacije identifikacijom (r (150) =+0,60, p<.01).

Između varijabli radne klime i kontrolisane motivacije pronađena je mala korelacija (r (150) =+0,25, p<.01).

Srednja pozitivna korelacija pronađena je između varijabli radne klime i kontrolisane motivacije sa regulacijom introjekcijom (r (150) =+0,36, p<.01), dok između radne klime i kontrolisane motivacije sa eksternom regulacijom nije pronađena korelacija.

Između radne klime i amotivacije pronađena je srednja negativna korelacija (r (150) =-0,42, p<.01), što ukazuje na to da sa povećanjem stepena percipirane podrške autonomiji amotivacija opada, i obrnuto.

Dakle, potvrđena je hipoteza da radna klima koja podržava autonomiju zaposlenih utiče na motivaciju zaposlenih. Što je veća percipirana podrška autonomiji zaposlenih, to je u većoj meri razvijena intrinzička motivacija, kao i oblici ekstrinzičke motivacije sa većim stepenom internalizacije i integracije. To u najvećoj meri važi za ekstrinzičku motivaciju sa identifikacijom i u manjoj meri, za ekstrinzičku motivaciju sa introjekcijom.

U skladu sa premisama Teorije samodeterminacije radna klima koja podržava autonomiju zaposlenih dovodi do veće internalizacije i integracije ciljeva organizacije i očekivanog ponašanja.

Nije utvrđena povezanost između percipirane podrške autonomiji zaposlenih i ekstrinzičke motivacije sa eksternom regulacijom, što je u skladu sa Teorijom samodeterminacije – kod zaposlenih, kod kojih je dominantna eksterna regulacija, sam posao i ciljevi radne organizacije za njih su manje značajni, pravila radnog ponašanja nisu internalizovana i nisu integrisana sa potrebama, ciljevima i pravilima ponašanja, te na njih kvalitet radne klime ne utiče značajno.

Utvrđena umerena negativna korelacija između percipirane podrške autonomiji zaposlenih i amotivacije potvrđuje značaj radne klime za motivaciju zaposlenih – ukoliko je mala podrška autonomiji zaposlenih, veće su šanse da dođe do nedostatka motivacije i obrnuto, ukoliko je veća podrška autonomiji zaposlenih manja je mogućnost za pojavu nemotivisanosti za rad.

3.4.2 Procena radne klime i zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba

H2: Percipirana podrška autonomiji zaposlenih biće u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem osnovnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću. (ovde smo koristili Upitnik radne klime - WCQ i Skalu zadovoljenosti osnovnih psiholoških potreba na poslu - BPNS)

Tabela 5. Radna klima i zadovoljenje psiholoških potreba

	Radna klima	Zadovoljenje psiholoških potreba
Radna klima	1	.687**
Zadovoljenost psihol.potreba		1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Dobijeni rezultati pokazuju da je između varijabli radne klime (WCQ) i zadovoljenja psiholoških potreba (BPNS) pronađena jaka pozitivna korelacija (r (150) =+0,69, p<.01), što znači da sa rastom stepena percipirane autonomije raste i zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba i obrnuto.

Tabela 6. Pregled korelacije radne klime i supskala (potrebe za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti)

	Radna klima	Zadovolj.potrebe autonomija	Zadovolj.potrebe kompetentnost	Zadovolj.potrebe povezanost
Radna klima	1	.744**	.630**	.439**
Zadovolj.potrebe autonomija		1	.726**	.591**
Zadovolj.potrebe kompetentnost			1	.610**
Zadovolj.potrebe povezanost				1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Rezultati u tabeli pokazuju da je najveći stepen zavisnosti pronađen između rezultata na upitniku WCQ i supskali BPNS autonomija (r (150) =+0,74, p<.01), što ukazuje na to da sa rastom stepena percipirane podrške autonomiji zaposlenih raste i zadovoljenje njihovih potreba za autonomijom i obrnuto, što se manje opaža podrška autonomiji zaposlenih to je i u manjoj meri zadovoljena ova njihova potreba.

Visoka pozitivna korelacija pronađena je i između između rezultata na upitniku WCQ i supskali BPNS kompetentnost (r (150) =+0,63, p<.01), dok je između rezultata na upitniku WCQ i supskali BPNS povezanost pronađena srednja pozitivna korelacija (r (150) =+0,44, p<.01).

Iz tabele vidimo da je međusobna povezanost rezultata na supskalama BPNS visoka, najveća između supskala autonomija i kompetentnost (r (150) =+0,726, p<.01), a niže su, ali takođe, statistički značajne, između supskala autonomija i povezanost(r (150) =+0,591, p<.01), kao i kompetentnost i povezanost (r (150) =+0,610, p<.01).

Potvrđena je pretpostavka da je percipirana podrška autonomiji zaposlenih povezana sa zadovoljenjem bazičnih psiholoških potreba – što je veća podrška autonomiji zaposlenih veća je verovatnoća da će u većoj meri biti zadovoljene psihološke potrebe, pre svega, za autonomijom i kompetentnošću i u nešto manjoj meri, za povezanošću i obrnuto, što je stepen percipirane podrške automiji zaposlenih manji, manja je verovatnoća da će biti zadovoljene ove osnovne psihološke potrebe.

3.4.3 Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba i različiti oblici motivacije

H3: Zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, povezanošću i kompetencijom negativno je povezano sa ekstrinzičkom motivacijom sa eksternom regulacijom.

Tabela 7. Zadovoljenje psiholoških potreba i eksterna regulacija

	Zadovoljenje psiholoških potreba	Eksterna regulacija
Zadovoljenje psiholoških potreba	1	-.089
Eksterna regulacija		1

Tabela 8. Pregled korelacije bazičnih psiholoških potreba i eksterne regulacije

	Zadovolj.potrebe autonomija	Zadovolj.potrebe kompetentnost	Zadovolj.potrebe povezanost	Eksterna regulacija
Zadovolj.potrebe autonomija	1	.726**	.591**	.031
Zadovolj.potrebe kompetentnost		1	.610**	-.113
Zadovolj.potrebe povezanost			1	-.154
Eksterna regulacija				1

Nije pronađena statistički značajna korelacija između zadovoljenosti bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, povezanošću i kompetencijom i ekstrinzičke motivacije sa eksternom regulacijom.

Ispitanici sa visokim stepenom ekstrinzičke motivacije sa eksternom regulacijom, kao i ispitanici sa nižim stepenom ovog oblika motivacije mogu imati i viši i niži nivo zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba. Slično tome, dobijeno je da ni percipirana podrška autonomiji zaposlenih nije povezana sa ovim vidom motivacije.

Objašnjenje je u skladu sa Teorijom samodeterminacije. Za osobe, koje u većoj meri pokreću motivi koji nisu vezani za posao, radnu organizaciju, radni kolektiv, koje nisu internalizovale ciljeve i pravila ponašanja radne organizacije, prihvatile ih i integrisale kao sopstvene, nije nužno da su bazične psihološke potrebe zadovoljene u većoj meri. S druge strane, osobe koje imaju niži nivo ove motivacije mogu imati u različitoj meri zadovoljene bazične psihološke potrebe.

Autonomno podržavajuća radna klima dovodi do većeg zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba u najvećoj meri kod onih zaposlenih koji su u većoj meri internalizovali pravila ponašanja i ciljeve radne organizacije, dakle, kod onih koji imaju u većoj meri razvijenu intrinzičku motivaciju, kao i ekstrinzičku motivaciju sa identifikacijom i u manjoj meri, introjekcijom, kao vidom regulacije ponašanja, dok se to ne odnosi na one sa eksternom regulacijom, kod kojih stepen motivacije nije povezan sa zadovoljenjem bazičnih psiholoških potreba, kao ni sa percipiranom podrškom autonomije zaposlenih.

3.4.4 Različiti oblici motivacije i zadovoljstvo poslom

Istraživanja pokazuju da autonomna motivacija za rad pozitivno utiče i na druge aspekte organizacionog ponašanja, kao što su zadovoljstvo poslom, psihičko blagostanje, apsentizam i fluktuacija (Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M., 1987) (Majstorović, Legault, & Green-Demers, 2008).

H4: Autonomni oblici motivacije su u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom.

Tabela 9. Pregled korelacije autonomnih oblika motivacije i zadovoljstva poslom

	Zadov.poslom	Autonomna motivacija	Intrinzička motiv.	Regulac. identifikacijom
Zadov. poslom	1	.772**	.747**	.737**
Autonomna motivacija		1	.958**	.964**
Intrinzička mot.			1	.847**
Regulac. identifikacijom				1

***. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)*

Pirsonovim koeficijentom korelacije pronađena je značajna pozitivna povezanost između autonomne motivacije i zadovoljstva poslom (r (150) =+0,77, p<.01), što ukazuje da sa porastom autonomne motivacije kod ispitanika raste i zadovoljstvo poslom i obrnuto.

Pri tome, vidimo da nema značajne razlike u stepenu povezanosti intrinzičke motivacije i ekstrinzičke motivacije sa regulacijom identifikacijom, ponaosob, sa zadovoljstvom poslom. Obe korelacije su visoke, kao i u slučaju korelacije između autonomne motivacije i zadovoljstva poslom. To je za očekivanje s obzirom na njihovu veoma visoku međusobnu povezanost.

Dakle, potvrđeno je da je kod oba oblika autonomne motivacije sa višim stepenom motivacije veći stepen zadovoljstva poslom, a što je niži stepen autonomne motivacije, niži je i stepen zadovoljstva poslom.

H5: Sa stepenom internalizacije ekstrinzičke motivacije menja se povezanost motivacije sa zadovoljstvom poslom.

Tabela 10. Odnos različitih tipova kontrolisane motivacije i zadovoljstva poslom

	Zadov. poslom	Kontrol. motiv.	Eksterna regulacija	Regul. introjekcijom	Regul. identifikacijom
Zadov. poslom	1	.457**	.172*	.540**	.737**
Kontrol. motiv.		1	.775**	.863**	.495**
Eksterna regulacija			1	.350**	.083
Regul.introjekac.				1	.667**
Regul. identifik.					1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

*. Korelacija značajna na nivou 0.05 (2-tailded)

Pirsonovim koeficijentom korelacije pronađena je jaka pozitivna povezanost između motivacije identifikacijom i zadovoljstva poslom (r (150) =+0,74, p<.01), što ukazuje da sa porastom motivacije identifikacijom kod ispitanika raste i zadovoljstvo poslom i obrnuto. Umerena pozitivna korelacija pronađena je i između kontrolisane motivacije i zadovoljstva poslom (r (150) =+0,46, p<.01), što ukazuje da sa većim stepenom kontrolisane motivacije kod ispitanika raste i zadovoljstvo poslom i obrnuto.

Međutim, umerena pozitivna korelacija sa zadovoljstvom poslom pronađena je samo kod jednog oblika kontrolisane motivacije, kod regulacije introjekcijom (r (150) =+0,54, p<.01), dok je kod eksterne regulacije potvrđena niska korelacija (r (150) =+0,17, p<.05).

Dakle, kod svih oblika ekstrinzičke motivacije potvrđena je povezanost stepena motivacije sa stepenom zadovoljstva poslom. Što je veći stepen internalizacije radnih ciljeva organizacije i pravila ponašanja i integracije sa sopstvenim ciljevima i vrednostima to je veći stepen te povezanosti. Najviši stepen povezanosti utvrđen je kod motivacije sa regulacijom identifikacijom, a najniži kod motivacije sa eksternom regulacijom. Zaposleni koji su se u većoj meri identifikovali sa ciljevima organizacije, koji su iskazali veći stepen motivacije po pravilu su zadovoljniji poslom, nego zaposleni sa nižim stepen ove vrste motivacije.

Kontrolisana motivacija sa eksternom regulacijom je veoma važna za zaposlene u hotelima na određenim radnim pozicijama, po pravilu, jednostavnijim i manje kreativnim poslovima koji ne omogućavaju napredovanje i ne zahtevaju veći stepen stručnosti i autonomije te rukovodstvo mora naći način da i njih motiviše i učini zadovoljnim prvenstveno ekstrinzičnim motivatorima (npr.visina zarade, sistem stimulativnih mera za veći učinak i dr.).

Tabela 11. Odnos amotivacije i zadovoljstva poslom

	Zadovoljstvo poslom	Amotivacija
Zadovoljstvo poslom	1	-.454**
Amotivacija		1

Rezultati pokazuju da postoji umerena negativna korelacija između amotivacije i zadovoljstva poslom (r (150) =-0,45, p<.01), što pokazuje da sa rastom amotivacije opada zadovoljstvo

poslom i obrnuto. Dakle, zaposleni sa višim stepenom amotivacije, tj. nedostatka motivacije za rad, najčešće su u manjoj meri zadovoljni poslom ili čak, vrlo nezadovoljni poslom, dok se kod onih sa većim stepenom zadovoljstva poslom retko susreće amotivacija.

3.4.5 Procena radne klime i zadovoljstvo poslom

H6: Percipirana podrška autonomiji povezana je sa stepenom zadovoljstva poslom.

Tabela 12. Prikaz korelacije između percipcije podrške autonomiji i zadovoljstva poslom

	Radna klima	Zadovoljstvo poslom
Radna klima	1	.823**
Zadovoljstvo poslom		1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Pirsonov koeficijent korelacije pokazao je da postoji jaka povezanost između percipirane autonomije i zadovoljstva poslom kod ispitanika ($r(150) = +0{,}82$, $p < .01$), što ukazuje da sa rastom percipirane podrške autonomiji kod zaposlenih, raste i njihovo zadovoljstvo poslom.

Prema tome, ova hipoteza je potvrđena te možemo da zaključimo da se podržavanjem autonomije zaposlenih pozitivno utiče na njihovo zadovoljstvo poslom, a na taj način i na njihovu spremnost na veći učinak i jačanje pripadnosti i lojalnosti prema kolektivu i organizaciji u kojoj rade. I obrnuto, u organizacijama gde se autonomija zaposlenih u velikoj meri ograničava i sputava, gde se zaposleni osećaju neslobodno, gde se ne ceni njihova inicijativa i ne vrednuje njihov trud, znanje, veštine, veće su mogućnosti za stvaranje nezadovoljstva poslom.

3.4.6 Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba i zadovoljstvo poslom

H7: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu dovodi do većeg zadovoljstva poslom.

Tabela 13. Odnos zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba i zadovoljstva poslom

	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljenje psihol. potreba
Zadovoljstvo poslom	1	.732**
Zadovoljenje psihol. potreba		1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Tabela 14. Korelacija između zadovoljenja pojedinačnih psiholoških potreba i zadovoljstva poslom

	Zadovoljstvo poslom	Zadovolj.potrebe autonomija	Zadovolj.potrebe kompetentnost	Zadovolj.potrebe povezanost
Zadovoljstvo poslom	1	.775**	.679**	.479**
Zadovolj.potrebe autonomija		1	.726**	.591**
Zadovolj.potrebe kompetentnost			1	.610**
Zadovolj.potrebe povezanost				1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Rezultati pokazuju da postoji jaka pozitivna korelacija između zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba na poslu i zadovoljstva poslom ($r(150) = +0{,}73$, $p < .01$). Pomenuto pokazuje da što zaposleni više osećaju da su njihove psihološke potrebe na poslu zadovoljene, to je veći stepen zadovoljstva poslom kod ispitanika.

Utvrđena je određena razlika u stepenu povezanosti pojedinih psiholoških potreba sa zadovoljstvom poslom – najviši stepen povezanosti sa zadovoljstvom poslom je utvrđen kod potrebe za autonomijom ($r(150) = +0{,}775$, $p < .01$), zatim kod potrebe za kompetentnosti ($r(150) = +0{,}679$, $p < .01$), a najniži, ali umereno visok, kod potrebe za povezanosti ($r(150) = +0{,}479$, $p < .01$).

S obzirom da smo utvrdili da postoji visoka povezanost između percipirane podrške autonomiji zaposlenih i zadovoljenja psiholoških potreba za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti (H2) i između percipirane podrške autonomiji zaposlenih i zadovoljstva poslom (H6) nije

neočekivano da smo utvrdili i povezanost između zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba i zadovoljstva poslom.

Smatramo da ovi rezultati ukazuju da podrška autonomiji zaposlenih ima pozitivan uticaj na zadovoljenje psiholoških potreba, kao i na zadovoljstvo poslom, pri čemu zadovoljenje psiholoških potreba ima medijatorsku ulogu, stvarajući uslove za razvijanje autonomnih oblika motivacije, veće radno angažovanje i veće zadovoljstvo poslom.

3.4.7 Odnos autonomne i kontrolisane motivacije

H8: Između autonomne i kontrolisane motivacije postoji pozitivna korelacija.

Tabela 15. Odnos autonomne i kontrolisane motivacije

	Autonomna motivacija	Kontrolisana motivacija
Autonomna motivacija	1	.458**
Kontrolisana motivacija		1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Dobijeni rezultati pokazuju da postoji umereno jaka povezanost između autonomne i kontrolisane motivacije za rad ($r(150) = +0{,}46$, $p < .01$).

Pomenuto znači da su više vrednosti autonomne motivacije za rad često praćene višim vrednostima kontrolisane motivacije, i obrnuto. Međutim, rezultati prikazani u sledećoj tabeli ukazuju da ova povezanost postoji samo u slučaju regulacije introjekcijom.

Tabela 16. Odnos autonomne i pojedinačnih tipova kontrolisane motivacije

	Autonomna motivacija	Motivacija introjekcijom	Eksterna regul.
Autonomna motivacija	1	*.650**	.037
Motiv. introjekcijom		1	.350**
Eksterna regul.			1

Dobijeni rezultati pokazuju da postoji veoma jaka povezanost između autonomne motivacije i motivacije introjekcijom (r (150) =+0,65, p<.01), dok između autonomne motivacije i eksterne regulacije nije pronađena povezanost.

Više vrednosti autonomne motivacije za rad praćene su često sa višim vrednostima kontrolisane motivacije, odnosno jedne vrste kontrolisane motivacije. To je motivacija introjekcijom kod koje je, za razliku od motivacije sa eksternom regulacijom, izraženo prihvatanje radnih zadataka i internalizacija pravila radnog ponašanja. Iako zahteve menadžmenta, doživljavaju kao nametnute, zaposleni ih izvršavaju, jer se to od njih očekuje i jer su naučeni da tako treba, a i zato što su svesni da na taj način ostvaruju svoje lične ciljeve.

3.4.8 Razlike u motivaciji i zadovoljstvu poslom u zavisnosti od demografskih karakteristika ispitanika

H9: Kod muškaraca su oblici kontrolisane motivacije u većoj meri razvijeni nego kod žena.

Tabela 17. Prikaz razultata T – testa

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Eksterna r.	Equal variances assumed	.238	.626	2.368	148	.019	.35452	.14970	.05870	.65034
	Equal variances not assumed			2.363	145.488	.019	.35452	.15000	.05805	.65099
Spoljašnja. m.	Equal variances assumed	1.399	.239	2.080	148	.039	.29010	.13944	.01455	.56564
	Equal variances not assumed			2.076	145.536	.040	.29010	.13972	.01396	.56623

Tabela 18. Prikaz zastupljenosti eksterne regulacija kod ispitanika oba pola

Pol ispitanika		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Eksterna reg.	Muški	72	3.6621	.93998	.11078
	Ženski	78	3.3076	.89326	.10114
Kontrolisana motivacija	Muški	72	3.4829	.87500	.10312
	Ženski	78	3.1928	.83258	.09427

	Grupe	Srednja vrednost	SD	t	df	p
Eksterna reg.	Muškaci	3.66	0.93	2.368	148	0.019*
	Žene	3.31	0.89			
Kontrolisana motivacija	Muškaci	3.48	0.87	2.080	148	0.039*
	Žene	3.19	0.83			

*Korelacija značajna na nivou 0.05 (2-tailded)

T testom je ispitano da li između ispitanika različitog pola ima razlike kada je reč o oblicima kontrolisane motivacije. Rezultati pokazuju da između ispitanika postoji razlika $t(148) = 2.08$, $p<.05$), i da kontrolisana motivacija više pokreće muškarce (AS=3.48), nego žene (AS=3.19). Podaci pokazuju da je ta razlika veoma izražena kod eksterne regulacije $t(148) = 2.37$, $p<.05$), pa je evidentno da je eksterna regulacija u većoj meri pokreće muškarce (3,66) nego žene (3,31).

Utvrđeno je da se muškarci i žene razlikuju po prosečnoj oceni kontrolisane motivacije, odnosno, u najvećoj meri to se odnosi na oblik ove motivacije sa eksternom regulacijom. S obzirom da je kod ovog tipa motivacije određeno ponašanje, koje vodi radnom učinku, potpuno određeno spolja (najčešće plata, kao i drugi činioci kojima poslodavac nastoji da podstiče učinak) moguće objašnjenje je da muškarci češće biraju posao koji obezbeđuje veće plate, bolji standard, veći ugled u društvu, jer još uvek u mnogim porodicama dominira tradicionalno shvatanje o ulozi muškarca kao glave porodice, zaduženog za pribavljanje glavnine prihoda radi obezbeđivanja egzistencije porodici, dok žene u tom pogledu imaju više pomoćnu ulogu.

H10: Zadovoljstvo poslom se razlikuje u zavisnosti od sadržaja posla, odnosno kod zaposlenih na različitim pozicijama.

Tabela 19. Prikaz uticaja radne pozicije na zadovoljstvo poslom

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zadovoljstvo poslom	Between Groups	8.311	3	2.770	3.714	.013
	Within Groups	108.916	146	.746		
	Total	117.227	149			

		N	Mean	Std. Deviation
Zadovoljstvo poslom	Recepcioner	32	3.9356	.66628
	Konobar	13	3.4223	.69318
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.3890	1.18963
	Menadžeri	84	3.9729	.85787
	Total	150	3.8355	.88699

	Grupe	Srednja vrednost	SD	F	df	p
Zadovoljstvo poslom	recepcionari	3.94	0.66	3.714	3	0.013*
	konobari	3.42	0.69		146	
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.39	1.19			
	menadžeri	3.97	0.86			

*. Korelacija značajna na nivou 0.05 (2-tailded)

Jednofaktorskom analizom varijanse (ANOVA) istražen je uticaj radne pozicije na zadovoljstvo poslom. Dobijeni rezultati pokazuju da postoji razlika između zaposlenih $F(3,146) = 3.71$, $p<0.05$, a naknadni Bonferonijev test otkrio je razlike između menadžera i konobara, kao i između menadžera i zaposlenih u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja. Menadžeri (AS=3.97) i recepcioneri (AS=3.94) su značajno više zadovoljniji svojim poslom, nego radnici u službama održavanja (AS=3.39) i konobari (AS=3.42).

H11: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu je veće kod menadžera, nego kod ostalih zaposlenih.

Tabela 20. Prikaz uticaja radne pozicije na očekivanja ispitanika o zadovoljenju osnovnih psiholoških potreba na poslu

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BPNS	Between Groups	11.221	3	3.740	9.210	.000
	Within Groups	59.291	146	.406		
	Total	70.513	149			
BPNSautonomija	Between Groups	12.468	3	4.156	6.715	.000
	Within Groups	90.364	146	.619		
	Total	102.832	149			
BPNSkompetentnost	Between Groups	19.942	3	6.647	14.662	.000
	Within Groups	66.192	146	.453		
	Total	86.134	149			
BPNSpovezanost	Between Groups	7.755	3	2.585	4.619	.004
	Within Groups	81.716	146	.560		
	Total	89.471	149			

		N	Mean	Std. Deviation
BPNS	Recepcionari	32	3.9150	.55909
	Konobari	13	3.3815	.67288
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.2405	.82075
	Menadžeri	84	3.9524	.60813
	Total	150	3.7953	.68792
BPNSautonomija	Recepcionari	32	3.6063	.67021
	Konobari	13	3.1208	.68944
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.0410	1.06269
	Menadžeri	84	3.7873	.76165
	Total	150	3.5864	.83075
BPNSkompetentnost	Recepcionari	32	3.9425	.65377
	Konobari	13	3.4369	.62528
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.1733	.73686
	Menadžeri	84	4.1685	.67119
	Total	150	3.9175	.76032
BPNSpovezanost	Recepcionari	32	4.1666	.65991
	Konobari	13	3.5685	.82839
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.4657	.87283
	Menadžeri	84	3.9368	.73422
	Total	150	3.8879	.77490

	Grupe	Srednja vrednost	SD	F	df	p
BPNS-Zadovoljenje psiholoških potreba	recepcionari	3.91	0.56	9.210	3	0.000**
	konobari	3.38	0.67		146	
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.24	0.82			
	menadžeri	3.95	0.61			

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

	Grupe	Srednja vrednost	SD	F	df	p
BPNS-autonomija	Recepcionari	3.60	0.67	6.715	3	0.000**
	Konobari	3.12	0.69		146	
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.04	1.06			
	Menadžeri	3.79	0.76			
BPNS kompetentnost	Recepcionari	3.94	0.65	14.662	3	0.000**
	Konobari	3.44	0.62		146	
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.17	0.74			
	Menadžeri	4.17	0.67			

BPNS povezanost	Recepcionari	4.17	0.66	4.619	3	0.004**
	Konobari	3.57	0.83		146	
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.47	0.87			
	Menadžeri	3.94	0.73			

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Jednofaktorskom analizom varijanse (ANOVA) istražen je uticaj radne pozicije na očekivanja ispitanika o zadovoljenju osnovnih psiholoških potreba na poslu. Rezultati pokazuju da između ispitanika postoji razlika $F(3,146) = 9.21$, $p<0.01$, a naknadnim poređenjem Bonferonijevim testom utvrđena je statistički značajna razlika između menadžera i konobara, kao i između menadžera i radnika u službama hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja. Kod menadžera (3.95) su u značajno većoj meri zadovoljene osnovne psihološke potrebe na poslu u odnosu na radnike u tehničkim službama (AS= 3.24) i konobare (AS=3.38). Gotovo jednako kao i kod menadžera, stepen zadovoljenja psiholoških potreba je veći kod recepcionera (AS=3,91), nego kod konobara i radnika hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja. Ta razlika je utvrđena i kod sve tri potrebe gledano zasebno, s tim da je stepen zadovoljenja potrebe za povezanošću nešto veći kod recepcionera (AS=4.17), nego kod menadžera (AS=3.94).

Verovatno je da posao recepcionera, kao i posao menadžera, omogućava više samostalnosti u poslu i autonomije, više mogućnosti za kreativnost i nalaženje zadovoljstva u samom poslu, više mogućnosti za ostvarivanje kontakata sa drugim ljudima, kako sa zaposlenima u kolektivu, tako i drugima (strankama, gostima itd.), za stvaranje emotivno bliskih odnosa sa drugim zaposlenima, što povećava stepen zadovoljenja njihove potrebe za povezanošću.

Smatramo da ovi rezultati ukazuju na to da vrsta posla ima uticaja na zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba, kao i na ukupno zadovoljstvo poslom, što je pokazano potvrđivanjem prethodne hipoteze.

Narednim hipotezama ispitali smo izraženost autonomne i kontrolisane motivacije za rad u zavisnosti od posla koji obavljaju u različitim sektorima hotelskog preduzeća.

H12: Autonomna motivacija je više izražena kod menadžera nego kod zaposlenih na ostalim poslovima. Zaposleni na izvršilačkim poslovima (npr.konobari, radnici u službi hotelskog i tehničkog održavanja) imaju značajno više razvijenu kontrolisanu motivaciju u odnosu na menadžere.

Tabela 21. Prikaz zastupljenosti autonomne motivacije kod ispitanika na različitim radnim pozicijama

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autonomna motivacija	Between Groups	36.848	3	12.283	13.355	.000
	Within Groups	134.278	146	.920		
	Total	171.126	149			

		N	Mean	Std. Deviation
Autonomna motivacija	Recepcionari	32	3.7284	.78513
	Konobari	13	2.8200	1.22652
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.1200	1.31629
	Menadžeri	84	4.2186	.86751
	Total	150	3.8390	1.07168

	Grupe	Srednja vrednost	SD	F	df	p
Autonomna motivacija	Recepcionari	3.73	0.78	13.355	3	0.000**
	Konobari	2.82	1.23		146	
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.12	1.32			
	Menadžeri	4.22	0.87			

**. Korelacija značajna na nivou 0.01

Rezultati jednofaktorske analize varijanse (ANOVA) pokazuju da postoji razlika $F(3,146) = 13.35$, $p<0.01$ između ispitanika na različitim radnim pozicijama kada je reč o autonomnom obliku motivacije. Naknadnim Bonferonijevim testom utvrđena je statistički značajna razlika između menadžera i konobara, kao i menadžera i radnika u službama domaćinstva i tehničkog održavanja. Menadžere (AS=4.22) u značajno većoj meri pokreću autonomni oblici motivacije u poređenju sa konobarima (AS=2.82) i radnicima u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja (AS=3.12). Test je pokazao značajnu razliku i između recepcionara i konobara, a rezultati pokazuju da recepcionare (AS=3.73) u značajno većoj meri nego konobare (AS=2.82) pokreću autonomni oblici motivacije.

Tabela 22. Prikaz zastupljenosti kontrolisane motivacije kod ispitanika na različitim radnim pozicijama

46

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kontrolisana motivacija	Between Groups	18.580	3	6.193	8.198	.000
	Within Groups	110.297	146	.755		
	Total	128.878	149			

		N	Mean	Std. Deviation
Kontrolisana motivacija	Recepcionari	32	3.0006	.71843
	Konobari	13	4.1800	.58666
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.9514	.88310
	Menadžeri	84	3.4324	.94786
	Total	150	3.4777	.93003

	Grupe	Srednja vrednost	SD	F	df	p
Kontrolisana motivacija	Recepcionari	3.00	0.72	8.198	3	0.000**
	Konobari	4.18	0.59		146	
	radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	3.95	0.88			
	Menadžeri	3.43	0.95			

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Rezultati jednofaktorske analize varijanse (ANOVA) pokazuju da postoji razlika $F(3,146) = 8.20$, $p<0.01$ između ispitanika na različitim radnim pozicijama kada je reč o kontrolisanoj motivaciji. Naknadnim Bonferonijevim testom utvrđena je statistički značajna razlika između konobara i recepcionara, kao i konobara i menadžera. Konobare (AS=4.18) u značajno većoj meri pokreću spoljašnji oblici motivacije nego recepcionare (AS=3.00) i menadžere (AS=3.43).

Kada su u pitanju manje složeni poslovi, koji ne pružaju veću mogućnost samostalnosti, isticanja kompetencija, kreativnosti dominira kontrolisana motivacija.

Kod složenijih poslova (menadžera, recepcionera) autonomna motivacija za rad je više razvijena, u većoj meri su zadovoljene potrebe za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti i veće je zadovoljstvo poslom. Kod jednostavnijih poslova (konobari, radnici hotelskog domaćinstva i održavanja) više je razijena kontrolisana motivacija, manje su zadovoljene bazične psihološke potrebe i manje je zadovoljstvo poslom. Ovim potvrđujemo dosadašnja istraživanja koja ukazuju na značaj vrste posla koji se obavlja za vrstu motivacije, zadovoljenost psiholoških potreba i zadovoljstvo poslom (Grolnick, 1987) (Majstorović, Legault, & Green-Demers, 2008).

3.4.9 Razlike u motivaciji i zadovoljstvu poslom a u zavisnosti od demografskih karakteristika ispitanika - obrazovanju

H13: Razlike u stepenu obrazovanja utiču na razlike u dominantnim oblicima motivacije.

Što je veći stepen obrazovanja, više su zastupljeni autonomni oblici motivacije, dok je kod zaposlenih sa nižim stepenom obrazovanja razvijenija kontrolisana motivacija.

Tabela 23. Prikaz zastupljenosti različitih tipova motivacije u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intrinzička motivacija	Between Groups	20.715	2	10.357	10.043	.000
	Within Groups	151.605	147	1.031		
	Total	172.320	149			
Ekstrinz.motivacija -regul.identifikacijom	Between Groups	25.569	2	12.784	10.835	.000
	Within Groups	173.448	147	1.180		
	Total	199.017	149			
Ekstrinz.motivacija -regul.introjekcijom	Between Groups	4.946	2	2.473	1.847	.161
	Within Groups	196.787	147	1.339		
	Total	201.733	149			
Ekstrinz.motivacija - eksterna regulacija	Between Groups	9.175	2	4.588	5.634	.004
	Within Groups	119.703	147	.814		
	Total	128.878	149			

Obrazovanje		N	Mean	Std. Deviation
Intrinzička motivacija	Osnovna i srednja škola	42	3.3331	1.34717
	Viša ili visoka škola	83	4.1684	.78664
	Magistarske ili master studije	25	4.1332	1.04989
	Total	150	3.9287	1.07541
Motivacija ident.	Osnovna i srednja škola	42	3.0864	1.25825
	Viša ili visoka škola	83	4.0037	.95409

	Magistarske ili master studije	25	4.0132	1.18837
	Total	150	3.7485	1.15572
Motivacija intro.	Osnovna i srednja škola	42	2.9283	1.23343
	Viša ili visoka škola	83	3.2327	1.13194
	Magistarske ili master studije	25	3.4672	1.10577
	Total	150	3.1865	1.16358
Eksterna regulacija	Osnovna i srednja škola	42	3.8488	.82347
	Viša ili visoka škola	83	3.3899	.88868
	Magistarske ili master studije	25	3.1460	1.06342
	Total	150	3.4777	.93003

	Grupe	Srednja vrednost	SD	F	df	p
Intrinzička motivacija	osnovna ili srednja škola	3.33	1.35	10.043	2 147	0.000**
	viša ili visoka škola	4.16	0.79			
	magistarske ili master studije	4.13	1.05			
Ekstrinz.motivacija -regulacija identifikacijom	osnovna ili srednja škola	3.09	1.26	12.784	2 147	0.000**
	viša ili visoka škola	4.00	0.95			
	magistarske ili master studije	4.01	1.19			
Ekstrinz.motivacija -regulacija introjekcijom	osnovna ili srednja škola	2.93	1.23	1.847	2 147	.161
	viša ili visoka škola	3.23	1.13			
	magistarske ili master studije	3.47	1.10			
Ekstrinz.motivacija - eksterna regulacija	osnovna ili srednja škola	3.85	0.82	4.588	2 147	0.004**
	viša ili visoka škola	3.39	0.89			
	magistarske ili master studije	3.15	1.06			

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Jednofaktorskom analizom varijanse (ANOVA) istražen je uticaj obrazovanja na razvijenost oblika autonomne i kontrolisane motivacije. Dobijeni rezultati pokazuju da postoji razlika između zaposlenih kada je reč o intrinzičkoj motivaciji $F(2,147) = 10.04$, $p<0.01$, a naknadni Bonferonijev test otkrio je razlike između ispitanika sa osnovnim ili srednjim obrazovanjem i onih sa višim, visokim, master ili magistarskim studijama. Intrinzička motivacija više pokreće više ili visokoobrazovane ispitanike (AS=4.16) i one sa završenim master studijama ili magistraturom (AS=4.13) nego ispitanike sa završenom samo osnovnom ili srednjom školom (AS=3.33).

Ista razlika je pronađena i kada je reč o motivaciji identifikacijom $F(2,147) = 12.78$, $p<0.01$, a naknadni Bonferonijev test je otkrio razlike između nižeobrazovanih i višeobrazovanih ispitanika. Motivacija identifikacijom više pokreće ispitanike sa završenim master ili magistarskim studijama (AS=4.01), kao i one sa završenom višom ili visokom školom (AS=4.00) u poređenju sa ispitanicima sa završenom samo osnovnom ili srednjom školom (AS=3.09).

Razlika je pronađena i kod eksterne regulacije $F(2,147) = 4.59$, $p<0.01$, a naknadni test je pokazao razliku između nižeobrazovanih i višeobrazovanih ispitanika. Eksterna regulacija značajno više pokreće ispitanike sa završenom samo osnovnom ili srednjom školom (AS=3.85) u poređenju sa onima koji su završili višu ili visoku školu (AS=3.39) i one sa masterom ili magistraturom (AS=3.15).

Kod motivacije introjekcijom nije pronađena statistički značajna razlika između ispitanika u zavisnosti od njihovog obrazovanja.

Rezultati pokazuju da se sa povećavanjem stepena obrazovanja menja struktura motivacije – eksterna regulacija je najviše izražena kod zaposlenih sa najnižim obrazovanjem, a najmanje kod zaposlenih sa najvišim stepenom obrazovanja (završene magistarske i master studije), a regulacija identifikacijom i intrinzička motivacija je najviše izražena kod zaposlenih sa najvišim obrazovanjem, a najmanje kod onih sa najnižim obrazovanjem. Kod regulacije introjekcijom nisu nađene statistički značajne razlike.

Produžavanjem obrazovanja nakon završenog osnovnog, a zatim i srednjeg, osoba ima veće mogućnosti za lični razvoj, socijalizaciju i razvoj profesionalnih interesovanja te se tako stvaraju veće mogućnosti za razvoj intrinzičke motivacije, kao i ekstrinzičke motivacije, kod

koje se internalizovanjem vrednosti i pravila ponašanja dolazi do identifikacije sa socijalnim vrednostima i integracije sa sopstvenim vrednostima i ciljevima. Kod introjekcije osoba prihvata vrednosti i ciljeve koji dolaze iz socijalne sredine, odnosno radne organizacije i ponaša se u skladu sa tim, ali ne zato što to želi, već zato što je u procesu socijalizacije usvojila da tako treba da se ponaša. Kod osoba kod kojih je dominantna regulacija motivacije i ponašanja introjekcijom, prisutno je osećanje unutrašnjeg konflikta, pri čemu je ponašanje upravljano prema usvojenim vrednostima i normama, uz osećanja da im je nametnuto i da nemaju mogućnost da čine ono što stvarno žele. Introjekcija je u osnovi neurotske ličnosti, koja nije u stanju da prevaziđe unutrašnji konflikt te da se razvija u pravcu identifikacije i integracije. Sticanje višeg obrazovanja, samo po sebi, ne pomaže u tome pa neurotske ličnosti nalazimo i kod određenog broja osoba višeg obrazovanja, kao i kod osoba nižeg obrazovanja.

H14: Postoji razlika u zadovoljstvu poslom u zavisnosti od vrste posla – zaposleni na poziciji menadžera su u većoj meri zadovoljni poslom u odnosu na ostale zaposlene.

Tabela 24. Prikaz zadovoljstva poslom u odnosu na radnu poziciju ispitanika

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MSQ-Zadovoljstvo poslom	Between Groups	8.311	3	2.770	3.714	.013
	Within Groups	108.916	146	.746		
	Total	117.227	149			

		N	Mean	Std. Deviation
MSQ-Zadovoljstvo poslom	Recepcionari	32	3.9356	.66628
	Konobari	13	3.4223	.69318
	Radnici u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja	21	3.3890	1.18963
	Menadžeri	84	3.9729	.85787
	Total	150	3.8355	.88699

Rezultati jednofaktorske analize varijanse (ANOVA) pokazuju da postoji razlika $F(3,146) = 3.71$, $p<0.05$ u stepenu zadovoljstva poslom između ispitanika na različitim radnim pozicijama.

Naknadnim Bonferonijevim testom utvrđena je statistički značajna razlika između menadžera i radnika u službi hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja. Menadžeri (AS=3.97) i recepcioneri (AS=3.94) su u značajno većoj meri zadovoljniji svojim poslom u poređenju sa radnicima u službama hotelskog domaćinstva i tehničkog održavanja (AS=3.39).

Potvrđena je hipoteza da postoje razlike u stepenu zadovoljstva poslom u zavisnosti od vrste posla. S obzirom da su slične razlike nađene i u stepenu zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetentnošću i povezanošću, te možemo zaključiti da određene vrste poslova omogućavaju veći stepen zadovoljenja pojedinih psiholoških potreba pa na taj način utiče i na ukupno zadovoljstvo poslom (iako generalno zadovoljstvo poslom uključuje i ekstrinzične i intrinzične faktore). Iznenađuje da je stepen zadovoljstva poslom kod recepcionera gotovo jednak stepenu zadovoljstva menadžera, kad znamo da su neki od ekstrinzičnih faktora (plata i ostala primanja, mogućnost napredovanja, lični standard) u većoj meri zadovoljeni nego kod recepcionera. Moguće objašnjenje je da visok stepen zadovoljstva poslom kod ove grupe zaposlenih proističe bar jednim delom i od većeg stepena zadovoljenja psiholoških potreba. Ipak bi trebalo proveriti da li se recepcioneri razlikuju od konobara i radnika hotelskog domaćinstva i po nekim drugim karakteristikama (npr. stepenu obrazovanja, visini plate i sl.).

3.4.10 Zadovoljstvo poslom kroz intrinzičke, ekstrinzičke faktore i zadovoljenost osnovnih psiholoških potreba

H15: Zadovoljstvo poslom je povezano sa zadovoljenjem bazičnih psiholoških potreba – što su više zadovoljene bazične psihološke potrebe za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti, to je veće i zadovoljstvo poslom.

Tabela 25. Prikaz zadovoljstva poslom kroz intrinzičke, ekstrinzičke faktore i zadovoljenost osnovnih psiholoških potreba

	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljstvo poslom - Intrinzički faktori	Zadovoljstvo poslom - Ekstrinzički faktori	Zadovoljenost psihol.potreba
Zadovoljstvo poslom	1	.963**	.950**	.732**
Zadovoljstvo poslom - Intrinzički faktori		1	.838**	.710**

Zadovoljstvo poslom - Ekstrinzički faktori			1	.667**
Zadovoljenost psihol.potreba				1

**Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Utvrđena je veoma visoka povezanost između zadovoljstva posla ekstrinzičkim faktorima i generalnog zadovoljstva poslom (r (150) =+0,95, p<.01), kao i između zadovoljstva posla inrinzičkim faktorima i generalnog zadovoljstva poslom (r (150) =+0,963, p<.01), a takođe i veoma visoka povezanost između zadovoljstva ekstrinzičkim i zadovoljstva intrinzičkim faktorima (r (150) =+0,838, p<.01), tako da je opravdano smatrati zadovoljstvo poslom jedinstvenom varijablom.

Generalno zadovoljstvo poslom je u visokoj pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem osnovnih psiholoških potreba na poslu (r (150) =+0,73, p<.01). To nam ukazuje da je viši stepen zadovoljstva poslom često praćen višim stepenom zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba na poslu i obrnuto, oni ispitanici koji su manje zadovoljni poslom najčešće su iskazivali i manji stepen zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba.

I kad se raščlani zadovoljstvo poslom na zadovoljstvo intrinzičkim faktorima i zadovoljstvo ekstrinzičkim faktorima dobija se visoka pozitivna korelacija sa zadovoljenjem osnovnih psiholoških potreba. Između zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba i zadovoljstva intrinzičkim faktorima nađena je visoka pozitivna korelacija (r (150) =+0,71, p<.01), kao i između zadovoljstva ekstrinzičkim faktorima i zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba (r (150) =+0,68, p<.01).

Ovakav rezultat je logičan s obzirom na dobijenu visoku međusobnu povezanost između intrinzičkog i ekstrinzičkog zadovoljstva poslom i visoku povezanost svakog ponaosob sa generalnim zadovoljstvom poslom. Svakako, čini se da ima osnova za zaključak da zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba u velikoj meri utiče na stvaranje zadovoljstva poslom i da se taj uticaj odražava i na zadovoljstvo intrinzičkim faktorima, kao i na zadovoljstvo ekstrinzičkim faktorima. Međutim, moguće je i obrnuto tumačenje: da zadovoljstvo intrinzičkim faktorima utiče na zadovoljenje psiholoških potreba, iz čega sledi: što su zaposleni zadovoljniji intrinzičnim aspektima, to su njihove osnovne psihološke potrebe na poslu zadovoljenije i obrnuto. Isto tako, što su zaposleni zadovoljniji ekstrinzičkim

aspektima vezanim za rad i posao koji obavljaju, moguće je da se ostvaruju uslovi za veće zadovoljenje psiholoških potreba.

Tabela 26. Prikaz zadovoljstva poslom kroz supskale – bazične psihološke potrebe

	Zadovoljstvo poslom	Intrinzično zadovoljstvo	Ekstrinzično zadovoljstvo	Zadov.potreba - autonomija	Zadov.potreba kompetentnost	Zadov.potreba povezanost
Zadovoljstvo poslom	1	.963**	.950**	.775**	.679**	.479**
Intrinzičko zadovoljstvo		1	.838**	.755**	.678**	.447**
Ekstrinzičko zadovoljstvo			1	.723**	.617**	.422**
Zadov.potreba-autonomija				1	.726**	.591**
Zadov.potreba-kompetentn.					1	.610**
Zadov.potreba-povezanost						1

**Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Rezultati u tabeli pokazuju da između generalnog zadovoljstva poslom i supskale BPNS - zadovoljenja potreba za autonomijom postoji visoka pozitivna korelacija (r (150) =+0,77, p<.01), kao i supskale BPNS - zadovoljenja potreba za kompetentnosti (r (150) =+0,68, p<.01), dok je između varijabli generalnog zadovoljstva i supskale BPNS - zadovoljenja potreba za povezanosti pronađena umerena pozitivna korelacija (r (150) =+0,48, p<.01).

Visoka pozitivna korelacija pronađena je i između varijabli intrinzičkog zadovoljstva i zadovoljenja potreba za autonomijom (r (150) =+0,75, p<.01), kao i intrinzičkog zadovoljstva i zadovoljenja potreba za kompetentnosti (r (150) =+0,68, p<.01), dok između intrinzičkog zadovoljstva poslom i zadovoljenja potreba za povezanosti postoji umerena pozitivna korelacija (r (150) =+0,45, p<.01).

Ekstrinzičko zadovoljstvo poslom je u visokoj pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem potreba za autonomijom (r (150) =+0,72, p<.01) i zadovoljenjem potreba za kompetentnosti (r (150) =+0,62, p<.01), dok je u umerenoj pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem potreba za povezanost (r (150) =+0,42, p<.01).

Dakle, potvrđena je hipoteza da je generalno zadovoljstvo poslom (kao i zadovoljstvo poslom ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima) u velikoj meri povezano sa stepenom zadovoljenja psiholoških potreba. Najviši stepen povezanosti je utvrđen između stepena zadovoljenja potrebe za autonomijom i zadovoljstva poslom, zatim zadovoljenja potrebe za kompetentnošću i zadovoljstva poslom, a najmanje je, ali umereno visoko, povezano zadovoljenje potrebe za povezanošću sa zadovoljstvom poslom. Ovi rezultati ukazuju na značaj zadovoljenja psiholoških potreba na ukupno zadovoljstvo poslom – što su one u većoj meri zadovoljene zaposleni će verovatnije biti u većoj meri zadovoljni poslom i obrnuto, ukoliko su one zadovoljene u manjoj meri, veća je mogućnost da zadovoljstvo poslom bude manje.

3.4.11 Generalno zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo intrinzičkim i ekstrinzičkim faktorima i radno okruženje

H16: Percipirana podrška autonomiji zaposlenih je povezana sa zadovoljstvom poslom – što je veća percipirana podrška autonomiji zaposlenih, to su oni u većoj meri zadovoljni poslom.

Tabela 27. Prikaz odnosa percipirane podrške autonomiji i zadovoljstva poslom

	Zadovoljstvo poslom	Zadovoljstvo poslom - Intrinzički faktori	Zadovoljstvo poslom - Ekstrinzički faktori	Radna klima-podrška autonomiji
Zadovoljstvo poslom	1	.963**	.950**	.823**
Zadovoljstvo poslom - Intrinzički faktori		1	.838**	.765**
Zadovoljstvo poslom – Ekstrinz. faktori			1	.821**
Radna klima-podrška autonomiji				1

**. Korelacija značajna na nivou 0.01 (2-tailded)

Veoma visoka pozitivna korelacija pronađena je između varijabli generalno zadovoljstvo poslom i radne klime ($r(150) = +0{,}82$, $p < .01$), što pokazuje da sa rastom percipirane podrške autonomiji zaposlenih raste i stepen zadovoljstva poslom. Ekstrinzičko zadovoljstvo poslom je u veoma visokoj korelaciji sa radnom klimom ($r(150) = +0{,}82$, $p < .01$), kao i intrinzičko

zadovoljstvo poslom (r (150) =+0,76, p<.01). Dakle, radna klima, odnosno percipirana podrška autonomiji zaposlenih je veoma visoko povezana sa ekstrinzičkim i intrinzičkim zadovoljstvom, kao i sa generalnim zadovoljstvom poslom.

S obzirom da smo već utvrdili da je percipirana podrška autonomiji zaposlenih visoko povezana sa zadovoljenjem osnovnih psiholoških potreba, kao i da je zadovoljenje psiholoških potreba povezano sa zadovoljstvom poslom, smatramo da možemo da zaključimo da radna klima koju rukovodeće strukture stvaraju podržavajući njihovu autonomiju povoljno utiče na zadovoljenje njihovih potreba za autonomijom, kao i potreba za kompetentnošću i povezanošću sa ostalim zaposlenima u kolektivu te na taj način, utiče i na njihovo zadovoljstvo poslom. Takođe, tamo gde se nema podrške autonomiji, gde zaposleni osećaju pojačani pritisak od strane rukovodstva, gde nema uvažavanja njihovog mišljenja, inicijative, kreativnog potencijala pa se osećaju neslobodno i sputano, veća je mogućnost za manje zadovoljstvo poslom.

4 Zaključak

Radna klima, koju kreira menadžment kompanije/preduzeća/hotela, a ona je u ovom istraživanju definisana kao percipirana podrška autonomiji zaposlenih, prema rezultatima ovog istraživanja značajno utiče na zadovoljenje psiholoških potreba, zadovoljstvo poslom i motivaciju za rad. Od strukture motivacije zavisi koliki će biti taj uticaj. Dobijeno je da je povezanost percipirane podrške autonomiji zaposlenih sa stepenom motivacije veća, što je veći stepen internalizacije ciljeva i radnog ponašanja organizacije i integracije sa sopstvenim potrebama, vrednostima, ciljevima. Dakle, najveći stepen povezanosti je dobijen kod intrinzičke motivacije, zatim ekstrinzičke motivacije sa regulacijom identifikacijom, zatim kod regulacije introjekcijom. Kod motivacije sa eksternom regulacijom nije dobijena povezanost sa podrškom autonomiji zaposlenih.

Utvrđeno je da stepen obrazovanja utiče na strukturu motivacije. Autonomni oblici motivacije (intrinzička i regulacija identifikacijom) su najviše razvijeni kod zaposlenih sa najvišim obrazovanjem, dok je eksterna regulacija najviše zastupljena kod onih sa najnižim obrazovanjem.

Utvrđeno je da je zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba i zadovoljstvo poslom veće kod menadžera i recepcionera, kao i da je kod njih u većoj meri zastupljena autonomna motivacija, nego kod konobara, radnika hotelskog domaćinstva i održavanja, kod kojih je u većoj meri razvijena motivacija sa eksternom regulacijom.

Između zadovoljenja bazičnih psiholoških potreba i motivacije sa eksternom regulacijom nije dobijena korelacija, što bi značilo da kod zaposlenih, kod kojih dominira eksterna regulacija, stepen zadovoljenja njihovih potreba za autonomijom, kompetentnošću i povezanošću nema uticaja na stepen njihove motivacije za rad.

Poslovi koji se po svojoj prirodi razlikuju u pogledu složenosti, koji po svojoj prirodi podrazumevaju slobodu izbora i kreativnost u obavljanju zadataka daju više mogućnosti za stvaranje autonomnih oblika motivacije, a takođe na zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba i zadovoljstvo poslom.

Ispitanici u našem istraživanju, kao i u životu, su izražavali različite motive. Neke smo svrstali u intrinzičke, neke u ekstrinzičke, sa tri različita oblika regulacije. Rezultati ukazuju na umerenu povezanost autonomne motivacije sa kontrolisanom motivacijom, što znači da se one ne isključuju. Zaposleni koji imaju visok stepen autonomne motivacije, mogu da imaju i često viši stepen kontrolisane motivacije i obrnuto. Za poslodavce, odnosno menadžment, važna je i ekstrinzička motivacija koja se zasniva na spoljašnjim faktorima na koje mogu da utiču. Istraživanje je pokazalo kako određenim stavovima i ponašanjem menadžmenta u smislu davanja podrške autonomiji zaposlenih, uvažavanjem njihove kompetentnosti, stvaranjem klime koja podstiče povezivanje članova kolektiva može da se utiče na zadovoljenje ovih psiholoških potreba, a na taj način i na njihovu motivaciju za rad i zadovoljstvo poslom, kao i druge, za kompaniju pozitivne efekte.

Utvrdili smo da su svi oblici motivacije povezani sa zadovoljstvom poslom. U najvećoj meri to se odnosi na intrinzičku motivaciju, zatim regulaciju identifikacijom, pa regulaciju introjekcijom i, najmanje, na eksternu regulaciju. Amotivacija, odnosno nedostatak motivacije za rad, je negativno povezana sa zadovoljstvom poslom. Ostale vrste radnog ishoda (npr. radni učinak, predanost organizaciji itd.) nismo istraživali pa to može da bude predmet daljeg istraživanja.

Struktura motivacije – oblici motivacije više zavise od ličnih osobina, a u istraživanju je utvrđeno, da u velikoj meri zavise i od stepena obrazovanja. Što je viši stepen obrazovanja, to je veća zastupljenost i viši stepen autonomnih oblika motivacije – intrinzičke i ekstrinzičke motivacije sa regulacijom identifikacijom. Kod onih sa najnižim obrazovanjem najviše je zastupljena motivacija sa eksternom regulacijom.

Međutim, istraživanjem smo pokazali da podrška autonomiji zaposlenih, kao elemenat radne klime, koju formira rukovodstvo radne organizacije (kompanije, preduzeća, hotela) svojom

politikom, pravilima ponašanja, modelom rukovođenja koji promoviše počev od najvišeg menadžmenta preko srednjeg do menadžera na najnižem hijerarhijskom nivou, stvara klimu koja povoljno utiče na internalizaciju vrednosti, pravila radnog ponašanja i ciljeva radne organizacije kod zaposlenih, identifikaciju sa njima i integraciju sa sopstvenim vrednostima, potrebama i ciljevima, što će u većoj meri dovesti do zadovoljenja njihovih potreba i većeg zadovoljstva poslom, a time i do drugih za radnu organizaciju važnih ciljeva – većeg radnog učinka, veće lojalnosti i predanosti organizaciji, manjeg apsentizma i fluktuacije.

U okviru empirijskog dela disertacije predstavljeni su rezultati istraživanja do kojih se došlo korišćenjem odgovarajućih instrumenata i statističkih metoda. Instrumenti koji su korišteni u istraživanju su: Skala zadovoljenosti bazičnih potreba na poslu (Basic Psychology Need Satisfaction at Work Scale) (Deci, E.L., i drugi, 2001), Upitnik o radnoj klimi (The Work Climate Questionnaire) (Baard, Deci, & Ryan, 2004), Skala motivisanosti na poslu (MAWS / The Motivation at Work Scale) (Gagné, et al., 2010) i Minesotin upitnik zadovoljstva poslom. Radi boljeg razumevanja potvrđenih i odbačenih hipoteza u ovom istraživanju sačinjena je tabela broj 28.

Tabela 28. Spisak potvrđenih i odbačenih hipoteza

Hipoteza	Potvrđena	Nije potvrđena
H1: Podržavajuće, otvoreno i blagonaklono radno okruženje koje podrazumeva mogućnost izbora, smisao zadataka objašnjen, pružanje povratne informacije o radnoj efikasnosti i autonomije zaposlenima od strane menadžera biće u pozitivnom odnosu sa oba tipa autonomne motivacije: intrinzičkom i autonomnom, potpuno internalizovanom ekstrinzičkom motivacijom.	✓	
H2: Povoljni društveni uticaji podržavaju opažanje autonomije, kompetencije i povezanosti. Očekujemo da percipirana podrška autonomiji zaposlenih će biti u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljenjem osnovnih psiholoških potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću.	✓	
H3: Zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, povezanošću i kompetencijom negativno je povezano sa ekstrinzičkom motivacijom sa eksternom regulacijom.		✓

H4: Autonomni oblici motivacije su u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom.	✓	
H5: Sa stepenom internalizacije ekstrinzičke motivacije menja se povezanost stepena motivacije sa zadovoljstvom poslom.	✓	
H6: Percipirana podrška autonomiji povezana je sa stepenom zadovoljstva poslom.	✓	
H7: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu je povezano sa zadovoljstvom poslom.	✓	
H8: Između autonomne i kontrolisane motivacije postoji pozitivna korelacija.		✓
H9: Kod muškaraca su oblici kontrolisane motivacije u većoj meri razvijeni nego kod žena.	✓	
H10: Zadovoljstvo poslom se razlikuje u zavisnosti od sadržaja posla, odnosno kod zaposlenih na različitim pozicijama.	✓	
H11: Zadovoljenje osnovnih psiholoških potreba na poslu je veće kod menadžera, nego kod ostalih zaposlenih.	✓	
H12: Autonomna motivacija je više izražena kod menadžera nego kod zaposlenih na ostalim poslovima.	✓	
H13: Razlike u stepenu obrazovanja utiču na razlike u dominantnim oblicima motivacije.		✓
H14: Postoji razlika u zadovoljstvu poslom u zavisnosti od vrste posla – zaposleni na poziciji menadžera su u većoj meri zadovoljni poslom u odnosu na ostale zaposlene.	✓	
H15: Zadovoljstvo poslom je povezano sa zadovoljenjem bazičnih psiholoških potreba – što su više zadovoljene bazične psihološke potrebe za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti, to je veće i zadovoljstvo poslom.	✓	
H16: Percipirana podrška autonomiji zaposlenih je povezana sa zadovoljstvom poslom – što je veća percipirana podrška autonomiji zaposlenih, to su oni u većoj meri zadovoljni poslom.	✓	

Od ukupno 16 hipoteza 13 smo potvdili, 1 nije potvrđena u celosti i stoga je odbačena, dok su 2 delimično potvrđene.

H3 nije potvrđena jer nije pronađena statistički značajna korelacija između zadovoljenosti bazičnih psiholoških potreba za autonomijom, povezanošću i kompetencijom i ekstrinzičke motivacije sa eksternom regulacijom. Utvrđeno je da ni percipirana podrška autonomiji zaposlenih nije povezana sa ovim vidom motivacije.

H8 je delimično potvrđena jer je utvrđeno da postoji povezanost i između autonomne motivacije i samo jednog tipa kontrolisane motivacije – regulacije introjekcijom, dok između autonomne motivacije i eksterne regulacije nije pronađea statistički značajna korelacija.

H13 je takođe delimično potvrđena jer kod motivacije introjekcijom nije pronađena statistički značajna razlika između ispitanika u zavisnosti od njihovog obrazovanja. Statistički značajna korelacija je pronađena kod svih drugih oblika motivacije.

Na kraju, smatramo da smo ovim istraživanjem potvrdili da Teorija samodeterminacije daje dobar teorijski okvir za istraživanje motivacije za rad, da smo potvrdili pretpostavke sačinjene na osnovu tog teorijskog modela i doprineli boljem poznavanju delovanja motivacije za rad, a time i primeni tih saznanja u praksi.

Literatura

1. Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. In Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
2. Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Setting*. New York - Free Press: The Free Press.
3. Amabile, M.T. , & Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly, 1*, 124-131.
4. Amabile, M.T. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity . *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 221-233.
5. Amabile, M.T. (1982). Social psychology of creativity: a consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 997-1013.
6. Amabile, M.T. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review, 3(3)*, 185-201.
7. Amabile, M.T. (1996). *Creativity in context.* Boulder, CO: Westview.
8. Ambrose, M.L. , & Kulik, C.T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management, 25(3)*, 231-292.
9. Analoui, F. (2000). What motivates senior managers? *Journal of Managerial Psychology, 15(4)*, 324-340.
10. Assor, A., Roth, G., & Deci, E.L. (2004). The emotional costs of perceived parents' conditional regard: A self-determination theory analysis. *Journal of Personality, 72*, 47-89.
11. Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Psychology, 34(10)*, 2045-2068.
12. Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.

13. Baard, P.P. (2002). Intrinsic need satisfaction in organizations: A motivational basis for success in for-profit and not-for-profit settings. In Deci, E.L., & Ryan, R.M., *Handbook of self-determination research* (pp. 255-275). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
14. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
15. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
16. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control.* New York: Freeman.
17. Bandura, A., & Locke, E.A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effect Revisited. *Journal of applied Psychology, 88(1)*, 87-99.
18. Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal, 54*, 233-237.
19. Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective.* London: Thompson Learning.
20. Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497-529.
21. Bellé, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment. *Public Administration Review, 75(2)*, 230-241.
22. Blais, M.R., & Brie`re, N.M. (1992). *On the mediational role of feelings of self determination in the workplace: further evidence and generalization.* Montreal: CIRANO.
23. Blase, J., & Blase, J.R. (1994). *Empowering teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
24. Blomme, R., Tromp, D., & Van Rheede, A. (2008). Predictors of turnover intentions of highly educated employees in the hospitality industry. *Advances in Hospitality and Leisure, 4*, 3-28.
25. Borman, W.C., Ilgen, D.R., & Klimoski, R.J. (2003). *Handbook of Psychology.* Canada: John Wiley & Sons, Inc.
26. Bowles, S., & Reyes, S.P. (2009). Economic Incentives and Social Preferences: A preference-based Lucas Critique of public policy. *CESifo Working Paper Series No. 2734*, 1-50.
27. Broeck Van den, A., Ferris, L.D., & Rosen, C.C. (2016). A Review of Self-Determination Theory Basic Psychological Needs at Work. *Journal Management, 42(5)*, 1195-1229.
28. Caillier, J.G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management, 43*, 218-239.
29. Cameron, J. (2001). Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation: A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan. *Review of Educational Research, 71(1)*, 29-42.
30. Cameron, J., & Pierce, W.D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research, 64(3)*, 363.

31. Cavanaugh, M.A., & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 20(3)*, 323-341.
32. Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., & Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140(4)*, 980-1008.
33. Cesário, F., Portugal, M., & Rodrigues, B. (September 2017). Motivation for a Career in the Hotel and Tourism Industry: A Self-Determination Approach. *7th ATMC - Advances in Tourism Marketing Conference, "The Art of Living Together"* (pp. 237-280). Casablanca: CEFAGE.
34. Chaudhry, M., & Shah, N. (2011). Impact of supportive leadership and organizational learning culture as a moderator on the relationship of psychological empowerment and organizational commitment. *Journal of Business Strategies, 5(1)*, 39-50.
35. Chen, S.H. (2012). Integrating service quality evaluation model to improve employees'satisfaction for high-tech industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 1*, 163-180.
36. Chiang, C.F., & Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management, 27(2)*, 313-322.
37. Chikszentmihalyi, M. (1988). The Flow Experience and Its Significance for Human Psychology. In Chikszentmihalyi, M., & Chikszentmihalyi, I., *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness* (pp. 15-35). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
38. Chikszentmihalyi, M. (1997). Intrinsic motivation and effective teaching: A flow analysis. In Bess, J.L., *Teaching well and liking it: Motivating faculty to teach effectively* (pp. 72-89). London: The Johns Hopkins University Press.
39. Chuang, N-K, Yin, D., & Dellmann-Jenkins, M. (2009). Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(3)*, 323-340.
40. Čerović, S. (2013). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
41. Danner, F.W., & Lonky, E. (1981). A cognitive-developmental approach to the effects of rewards on intrinsic motivation. *Child development, 52*, 1043-1052.
42. Dan-Shang, W., & Chia-Chun, H. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior & Personality: An International Journal, 41*, 613-624.
43. De Cooman, R., Stynen, D., Van Den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology, 43(6)*, 1342-1352.
44. Decenzo, D.A., Robins, S.P., & Verhulst, S.L. (2013). *Fundamentals of human resources management (11th ed)*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
45. deCharms, R. (1968). *Personal causation.* New York: Academic Press.

46. Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18(1)*, 105-115.

47. Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 22(1)*, 113-120.

48. Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 8(2)*, 217-229.

49. Deci, E. L. (1975b). *Intrinsic motivation.* New York: Plenum: Plenum Press.

50. Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination.* Lexington, MA: Health.

51. Deci, E. L. (1996). *Why We Do What We do: Understanding Self-Motivation.* New York: Penguin Books.

52. Deci, E. L. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 49*, 14-23.

53. Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972, April). Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. *Paper presented at the Eastern Psychological Association Meeting.* Boston, Massachusetts: ERIC.

54. Deci, E. L., & Flaster, R. (1995). *Why we do what we do.* London: Penguin.

55. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In Berkowitz, L., *Advances in experimental social psychology, Vol.13* (pp. 39-80). New York: Academic Press.

56. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum Press.

57. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*, 109-134.

58. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). Support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 1024-1037.

59. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *R. Dienstbier (Ed.), Nebraska symposium on motivation, Vol. 38, Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

60. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist, 55*, 68-78.

61. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 227-268.

62. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 49*, 14-23.

63. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49(3)*, 182-185.

64. Deci, E. L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology, 31*, 81–85.

65. Deci, E. L., Connell, J. E., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology, 74(4)*, 580-590.

66. Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality, 62(1)*, 119-142.

67. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiements examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*, 627-668.

68. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999b). The undermining effect is a reality after all-Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger,Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999). *Psychological Bulletin, 125(6)*, 692-700.

69. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001a). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research, 71(1)*, 1-27.

70. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001b). The Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: Response to Cameron (2001). *Review of Educational Research, 71(1)*, 43-51.

71. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19-43.

72. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne´, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27(8)*, 930-942.

73. Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 491-504.

74. Dewhurst, M. G. (2009, November). *McKinsey & Co.* Retrieved from McKinsey Quarterly: http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money

75. Dipboye L., R. S. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology.* Forth Worth: Harcourt Brace College Publisher.

76. Duriez, B., Vansteenkiste, M., Soenens, B., & De Witte, H. (2007). The social costs of extrinsic relative to intrinsic goal pursuits: Their relation with social dominance, and racial and ethnic prejudice. *Journal of Personality, 75(4)*, 757-782.

77. cles S., J. W. (2002, February). Motivational Beliefs, Values and Goals. In S. T.-W. Fiske, *Annual Review of Psychology* (pp. 109-132). Palo Alto, CA : Annual Reviews 2002.

78. Eisenberg, R. &. (1996). The Detrimental Effects of Reward; Myth or Reality? *American Psychologist, 51*, 1153-1166.

79. Eisenberger, R. (1992). Learned industriousness. *Psychological Review, 99(2)*, 248-267, https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.2.248.

80. Ellemers, N. d. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review, 29*, 459-478.
81. Enz, C. S. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administartion Quarterly, 41(1)*, 48-61.
82. Facer, D., Galloway, F., Noriyuki, I., & Zigarmi, D. (2014). Creation and initial validation of the motivation beliefs inventory: Measuring leaders' beliefs about employee motivation using four motivation theories. *Journal of Business Administration Research, 3(1)*, 1-18.
83. Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R.J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: an extension of the JD-R model. *Work Stress, 26(3)*, 213-229.
84. Fernet, C., Guay, F., & Senécal , C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behaviour, 65*, 39-56.
85. Ferris, D.L., Lian, H., Brown, D.J., & Morrison, R. (2014). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal, 58(1)*, 279-297.
86. Ferris, K.R. (1977). A test of expectancy theory of motivation in an accounting environment. *The Accounting Review, 52(3)*, 605-615.
87. Fisher, C.D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 21*, 273-288.
88. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and performance management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 473-487.
89. Franke, R.H., & Kaul, J.D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review, 43*, 623-643.
90. Frey, B.S. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization, 15(4)*, 427-439.
91. Frey, B.S. (2008). Motivation Crowding Theory – A new approach to behaviour. *Behavioural Economic and Public Policy. Australian Government Productivity Commission, 3*, 37-54.
92. Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characterisitc model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40(2)*, 287-322.
93. Frye, D. W. (2012). An Examination of Job Satisfaction of Hotel Front Office Managers According to Extrinsic, Intrinsic, and General Motivational Factors. *International Journal of Business and Social Science, 3(18)*, 40-52.
94. Gagn´e, M., Sen`ecal, C.B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimentional model. *Journal of Applied and Social Psychology, 27(14)*, 1222-1240.
95. Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 331-362.

96. Gagné, M., & Forest, J. (2008). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne, 49(3)*, 225-232.
126
97. Gagne, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. In Ones, D.S., Aderson, N., & Viswesvaran, C., *Handbook of industrial, work, and organizational psychology, Vol. 2, 2nd edn.* (pp. 97-121). Thousand Oaks, CA: Sage.
20
98. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E. M., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70(4)*, 628-646.

99. Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A., . . . Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*, 178-196.
6
100. Gagne´, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating the acceptance of organizational change: the importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 1843-1852.
10
101. George, J.M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals, 1*, 439-477.
8
102. Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1)*, 489-521.
4
103. Gerhart, B., Rynes, S.L., & Fulmer, I.S. (2009). Pay and Performance: Individuals,Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals, 3(1)*, 251-315.
1
104. Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management, 42*, 123-150.
2
105. Gillet, N. V. (2013). Situational motivational profiles and performance with elite performers. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 1200-1210.
93
106. Godard, J., & Delaney, J.T. (2000). Reflections on the "high performance" paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review, 53*, 482-502.
83
107. Grant, M. A. (2012). Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research). In R. M. Ryan, *The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 507-526). New York: Oxford University Press.
3
108. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied PSychology, 75*, 561-568.
51
109. Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology, 79*, 288-297.

110. Grolnick, W. S. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 890-898.

111. Guay, F. (2005). Motivations Underlying Career Decision-Making Activities: The Career Decision-Making Autonomy Scale (CDMAS). *Journal of Career Assessment, 13*, 77-97.

112. Guay, F., Senécal , C., Gauthier, L., & Fernet, C. (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of Counseling Psychology, 50*, 165-177.

113. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60(2)*, 159-170, https://doi.org/10.1037/h0076546.

114. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16(2)*, 250-279.

115. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign.* MA: Addison - Wesley.

116. Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 1869-1880.

117. Harms, P.D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*.

118. Harper, M., & Cole, P. (2012). Member checking: Can benefits be gained similar to group therapy? *The Qualitative Report, 17*, 510-517. Preuzeto sa http://www.nova.edu/.

119. Harrison, F. (1987). *The Managerial Decision - Making Process.* Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

120. Harrison, T. (2011). Motivation and Satisfaction. In Butler, M., & Rose, E., *Introduction to Organizational Behaviour* (pp. 84-107). Mumbai: Jaico Publishing House.

121. Heider, A.F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

122. Heneman, R.L., Greenberger, D.B. , & Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology, 41(4)*, 745-759.

123. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland, OH: World Pub Co.

124. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Your Employees. *Harvard Business Review, 46(1)*, 53-62.

125. Hicks, R., & McCracken, J. (2014). The motivational profile of an effective physician leader. *Physician Executive, 40(3)*, 102-105 (http://www.acpe.org/Publications/PEJ/index.aspx?expand=pej).

126. Holden, J.M., & Overmier, J.B. (2014). Performance under differential outcomes: Contributions of reward-specific expectancies. *Learning and Motivation, 45*, 1-14.

127. Hon, A.H.Y., & Leung, A.S.M. (2011). Employee achievement, power, affiliation motives and creativity: the moderating role of organiyational culture in the Chinese context. *Cornell Hospitality Quarterly, 52*, 125-134.

128. Hon, H. Y. (2012, February). Shaping Environments Conductive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation. *Cornell Hospitality Quarterly, 53(1)*, pp. 53-64.

129. Houlfort, N., Koestner, R., Joussemet, M., Nantel-Vivier, A., & Lekes, N. (2002). The impact of performance-contingent rewards on perceived autonomy and competence. *Motivation and Emotion, 26*, 279-295.

130. Hull, C. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behavior theory.* New York: Appleton-Century-Crofts.

131. Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation a work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1128-1145.

132. Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92(5)*, 1332-1356.

133. Igalens, J. R. (1999). A study of the relationship between compensation package,work motivation and job satisfaction. *Journal of Organisational Behaviour, 20(7)*, 1003-1025.

134. Ilardi, C.B., Leone, D., & Kasser, T. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisafction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 1789-1805.

135. Jang, H., Reeve, J., & Deci, E.L. (2010). Engaging students in learning activities: It's not autonomy support or structure, but autonomy support and structure. *Journal of Educational Psychology, 102(3)*, 588-600.

136. Judge, T.A., & Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology, 63(1)*, 341-367.

137. Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A., & Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*, 257-268.

138. Kalleberg, A.L., Marsden, P.V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations, 33*, 271-302.

139. Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain – Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.

140. Karatepe, O.M. (2011). Job resourcefulness as a moderator of the work–family conflict - job satisfaction relationship: A study of hotel employees in Nigeria. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 18*, 10-17.

141. Karatepe, O.M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management, (32)*, 132-140.

142. Karatepe, O.M. (2014). Hope, work engagement, and organizationally valued performance outcomes: An empirical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 23*, 678-698.

143. Kasser, T. (2002). *The value of materialism: A psychological inquiry*. Cambridge, MA: MIT Press.

144. Kasser, T., & Ryan, R.M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22(3)*, 280-287.

145. Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R.M. (1992). Motivation and employee–supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology, 37*, 175-187.

146. Katzel, R.A., & Thompson, D.E. (1990). Work Motivation: Theory and practice. *American Psychologist, 45*, 144-153.

147. Keaveney, S.M., & Nelson, J.E. (1993). Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science, 21(2)*, 113.

148. Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Conflict Resolution, 2*, 51-60.

149. Khan, N.S., Riaz, A., & Rashid, M. (2011). The impact of work content, working conditions, career growth on employee motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3*, 1428-1443.

150. Kim, T.T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management, 34*, 324-337.

151. Koestner, R., & Losier, G.F. (2002). Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In Deci, E.L., & Ryan, R.M., *Handbook of seld-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.

152. Kool, M., & Van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management, 25*, 422-433.

153. Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Menadžment.* Zagreb: Mate.

154. Kreps, D.M. (1997). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *The American Economic Review, 87(2)*, 359-364.

155. Kusluvan, S. (2003). Characteristics of Employment and Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industry. In Kusluvan, S., *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hosipitality Industry* (pp. 1-24). New York: Nova Science Publishers, Inc.

156. Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior, 27(3)*, 365-385.

157. Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations, 31(1)*, 39-56.

158. Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal, 19(3)*, 217-236.

159. Lages, C.R. (2012). Employees' external representation of their workplace: Key antecedents. *Journal of Business Research, 65*, 1264-1272.

160. Lam, C., & Gurland, S.T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research In Personality, 42(4)*, 1109-1115.

161. Lam, T., Baum, T. , & Pine, R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(1)*, 35-42.

162. Lamatic, M. (2011). Program evaluation: Qualitative methods and techniques. *Economy Transdisciplinarity Cognition, 14*, 197-203 http://etc.ugb.ro/.

163. Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 485-516.

164. Latham, G.P., Erez, M., & Locke, E.A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 73*, 753-772.

165. Lawler, E.E., & Porter, L.W. (1967). The effects of performance on job satisfaction. *Industrial Relations, 7*, 20-28.

166. Lawler, E.E.III. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy.* San Francisco: Jossey-Bass.

167. Leary, T.G., Green, R., Denson, K., Schoenfeld, G., Henley, T., & Langford, H. (2013). The relationship among dysfunctional leadership dispositions, employee engagement, job satisfaction, and burnout. *The Psychologist-Manager Journal, 16*, 112-130.

168. Legault, L. (2017). Self-determination theory. In Zeigler-Hill, V., & Shackelford, T. , *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 60-76). Cham: Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1162-1.

169. Leonard, N. H., Beauvais , L. L., & Scholl, R. W. (1995). A Self-Concept-Based Model of Work Motivation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (pp. 322-326). New York: Academy of Management.

170. Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes. *Human Relations, 52(8)*, 969-998.

171. Lepper, M.R., & Greene, D. (1975). Turning play into work: effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 31*, 479-486.

172. Levesque, C., Zuehlke, A.N., Stanek, L.R., & Ryan, R.M. (2004). Autonomy and competence in German and American university students: A comparative study based on self-determination theory. *Journal of Educational Psychology, 96*, 68-84.

173. Lin, Y.C., Yu, C., & Yi, C.C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior Personality, 42*, 1537-1547.

174. Locke E.A., & Latham, G.P. (1984). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

175. Locke, A. E., & Latham, A. G. (2004). What Should we do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 388-403.

176. Locke, E.A. , & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, A 35-Year Oddissey. *American Psychologist, 57(9)*, 705-717.

177. Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 157-189.

178. Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D. , *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

179. Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance.* NJ: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

180. Locke, E.A., & Latham, G.P. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review, 16*, 212-247.

181. Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characterisitcs to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 70(2)*, 280-289.

182. Lundin, R.A., & Soderholm, A. (1995). A theory of temporary organizations. *Scandinavian Journal of Management, 11(4)*, 437-455.

183. Madukoma, E., Akpa, V.O., & Okafor, U.N. (2014, September). Effect of training and motivation on job performance of library personnel of University of Lagos, Lagos State,Nigeria. Open Access Library Journal, 1, 1-8. doi: 10.4236/oalib.1100804.

184. Maehr, M. (1976). Continuing motivation: Analysis of seldom considered educational outcome. *Review of Educational Research, 46*, 443-462.

185. Majstorović, N. (2008). Primena teorije -determinacije u istraživanjima radne motivacije. *Primenjena psihologija, Vol. 1 (1-2)*, 5-18.

186. Majstorović, N., Legault, L., & Green-Demers, I. (2008). Measuring selfhood according to self-determination theory: Construction and validation of the Ego Functioning Questionnaire (EFQ). *Psihologija, 41(2)*, 213-235.

187. Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. , & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 1-14.

188. Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2012). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review, 42(1)*, 4-27.

189. Markland, D., & Tobin, V.J. (2010). Need support and behavioral regulations for exercise among exercise referral scheme clients: The mediating role of psychological need satisfaction. *Psychology of Sport and Exercise, 11*, 91-99.

190. Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure, 13*, 258-271.

191. Martin, B., McNally, J., & Taggar, S. (2015). Determining the importance of self-evaluation on the goal-performance effect in goal setting: Primary findings. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, No pagination specified. doi:10.1037/cbs0000025.

192. Maslow, A. (2019, February 10). *A Theory of Human Motivation.* Retrieved from Classics in the History of Psychology: https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

193. Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50(4)*, 370-396.

194. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality.* New York: Harper & Row.

195. Mašić, B., Babić, L., Boljanović-Đorđević , J., Dobrijević, G., & Veselinović, S. (2010). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

196. Matteson, M.T., & Ivancevich, J.M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

197. McClelland, D.C. (1988). *Human Motivation.* Cambridge: Cambridge University Press.

198. McClelland, D.C., & Atkinson, J.W. (1948). The projective expression of needs: The effects of different intensities of the hunger drive on perception. *The Journal of Psychology, 25(2)*, 205-222.

199. McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology, 15*, 285-294.

200. McGraw, K.O. (1978). The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model. In Lepper, M.R., & Greene, D., *The hidden costs of reward* (pp. 33-60). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

201. McGregor, D. (1960). *The Human Side of the Enterprise.* New York: McGraw-Hill.

202. Merchant, K.A., Van der Stede, W. , & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society, 28(2/3)*, 251-286.

203. Meyer, J., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 60-62.

204. Millette, V., & Gagne, M. (2008). Designing volunteers' tasks tomaximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion, 32*, 11-22.

205. Millward, L. (2005). *Understanding Occupational and Organizational Psychology.* London: SAGE Publications.

206. Miner, J.B. (2005). *Organizational behavior I : Essential theories of motivation and leadership.* New York: ME Sharpe Armonk.

207. Mitchell, T., & Daniels, D. (2003). Motivation. In Borman, W.C., Ilgen, D.R., & Klimoski, R.J., *Handbook of psychology* (pp. 225 - 254). New Jersey: John Wiley & Sons.

208. Mladenović, M. (2007). *Predstava o sebi i motivacija za rad.* Beograd: Zadužbina Andrejević.

209. Mladenović, M. (2010). *Samomotivacija*. Beograd: Zadužbina Andrejević.

210. Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2003). Work design. In W. I. Borman, *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12* (pp. 423-452). Hobokrn, NJ: Wiley.

211. Morgeson, F.P., & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91(6)*, 1321-1339.

212. Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management, 35(4)*, 493-512.

213. Mossholder, K.W. (1980). Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 65*, 202-210.

214. Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2007). Finding workable levers over work motivation, comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society, 39(7)*, 803-832.

215. Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour.* Edinburgh: Pearson Education Limited.

216. Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality.* New York: Oxford University Press.

217. Nawab, S., Bhatti, K.K., & Shafi, K. (2011). Effect of motivation on employees'performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3*, 1209-1216, http://www.ijcrb.webs.com/.

218. Netke, D.M. (2013). Role of manager in employee's motivation. *Golden Research Thoughts, 2(10)*, 1-3.

219. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L-E. (2008). Employee Motivation, A Powerful New Model. *Harvard Business Review, 86 (7-8)*, 78-84.

220. Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology, 56(4)*, 447-457.

221. Olafsen, H.A., Deci, E.L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivationa and Emotion, 42*, 178-189.

222. O'Neil, H.F.Jr., & Drillings, M. (2016). Introduction to Motivation and Research. In O'Neil, H.F.Jr., & Drillings, M., *Motivation: Theory and research* (pp. 1-10). New York, NY: Routledge.

223. Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., & Brière, N.M. (2001). Associations among perceived autonomy support, form of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion, 25*, 297-306.

224. Pepper, A., & Gore, J. (2015). Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management, 41*, 1045-1068.

225. Pfeffer, J. , & Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: profiting from evidence based management.* Boston: HBS Press.

226. Pinder, C.G. (1998). *Work Motivation in Organizational Behaviour.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

227. Pinto, E.P. (2011). The influence of wage on motivation and satisfaction. *The International Business & Economics Research Journal, 10(9)*, 81-91.

228. Pittman, T.S., Emery, J., & Boggiano, A.K. (1982). Intrinsic and extrinsic motivational orientations: Reward-induced changes in preference for complexity. *Journal of Personality and Social Psychology, 42*, 789-797.

229. Pool, S. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology, 131(3)*, 271-283.

230. Porter, L.W. , & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance.* Homewood, Illinois: Dorsey Press and Richard D. Irwin.

231. Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review, 46(1)*, 118-126.

232. Putra, D.E., Cho, S. , & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research, 17(2)*, 228-241.

233. Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the level of management competences in the process of employee motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41*, 535-543.

234. Rahman, H.A., Raja, A., Shaari, R., Panatik, S.A., Shah, I.M., & Hamid, K. (2012). Employees' contentment in an organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 40*, 604-608.

235. Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J., & Ryan, R.M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 419-435.

236. Rhee, K.S., & Sigler, T.H. (2005). Science versus humankind: The Yin and Yang of Motivation Theory. *International Journal of Organisational Theory and Behavior, 8(3)*, 313-342.

237. Richer, S.F., & Vallerand, R.J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Social Psychology, 135*, 707-722.

238. Richer, S.F., Blanchard, C. , & Vallerand, R.J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32(10)*, 2089-2113.

239. Riley, M. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry, 2nd edition.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

240. Robbins, S.P. , & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior.* Boston: Pearson.

241. Robbins, S.P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja.* Zagreb: MATE, d.o.o.

242. Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior.* New York: Prentice-Hall, Inc.

243. Rubin, H.J., & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data (3rd edition).* Thousand Oaks, CA: Sage.

244. Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). Cognitive Evaluation Theory: A meta-analytic review of the literature. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 16(2)*, 147-164.

245. Ryan, R. M. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 45(4)*, 736-750.

246. Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. *In Jacobs, J. (Ed.), Nebraska symposium on motivation, Vol. 40* (pp. 1-56). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

247. Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55(1)*, 68-78.

248. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000, January). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology, 25(1)*, 54-67.

249. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social dvelopment and well-being. *American Psychologist, 55(1)*, 68-78.

250. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality, 74(6)*, 1557-1586.

251. Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. In Ames, C. , & Ames, R., *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13-51). New York: Academic.

252. Ryan, R.M. , & Deci, E.L. (1996). When Paradigms Clash: Comments on Cameron and Pierce's Claim That Rewards Do Not Undermine Intrinsic Motivation. *Review of Educational Research, 66(1)*, 33.

253. Ryan, R.M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 450-461.

254. Ryan, R.M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality, 63*, 397-427.

255. Ryan, R.M., & Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization-examining reasons for acting in two domains. *Journal of personality and social psychology, 57(5)*, 749-761.

256. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000b). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry, 11*, 319-338.

257. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). On assimilating identities to the self: a self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In Leary, M.R. , & Tangney, J.P., *Handbook of self and identity* (pp. 255-273). New York: Guilford.

258. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In Deci, E.L. , & Ryan, R.M. , *Handbook of Self-Determination Research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.

259. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.* New York: Gilford.

260. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2018). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st Century management approaches: Brief reply to Locke & Schattke. *Motivation Science*, Advance online publication.

261. Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2019). Chapter Four - Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. In Elliot, J.A., *Advances in Motivation Science, Vol. 6* (pp. 111-156). Academic Press.

262. Ryan, R.M., & Stiller, J. (1991). The social contexts of internalization: Parent and teacher influences on autonomy, motivation and learning. In Pintrich, P.R. , & Maehr, M.L., *Advances in motivation and achievement, Vol. 7* (pp. 115-149). Greenwich, CT: JAI Press.

263. Ryan, R.M., Kuhl, J. , & Deci, E.L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology, 9*, 701-728.

264. Ryan, R.M., Mims, V. , & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 45(4)*, 736-750.

265. Ryan, R.M., Plant, R.W., & O'Malley, S. (1995). Initial motivations for alcohol treatment: Relations with patient characteristics, treatment involvement and dropout. *Addictive Behaviors, 20*, 279-297.

266. Rynes, S.L., Gerhart, B., & Parks-Leduc, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology, 56*, 571-600.

267. Sadeghi, A., & Pihie, Z.A.L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business & Social Science, 3*, 186-197.

268. Sanyal, M.K., & Biswas, S.B. (2014). Employee motivation from performance appraisal implications: Test of a theory in the software industry in West Bengal (India). *Procedia Economics and Finance, 11*, 182-196.

269. Schultz, D.P., & Schultz, S.E. (1998). *Psychology & Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.* New Yersey: Prentice Hall.

270. Schunk, D.H., & Zimmerman, B.J. (2012). *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications.* New York, NY: Routledge.

271. Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness.* San Francisco: Freeman.

272. Senecal, C., & Guay, F. (2001). Procrastination in job-seeking: An analysis of motivational processes and feelings of hopelessness. *Journal of Social Behavior and Personality, 15*, 267-282.

273. Shahid, A., & Azhar, S.M. (2013). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research, 5*, 250-268.

274. Sharpley, R., & Forster, G. (2003). The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism the case of Cyprus. *Tourism Management, 24(6)*, 687-697.

275. Sheldon, K. M., Turban, B. D., Brown, G. K., & Barrick, R. M. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. In Martocchio, J.J. , & Ferris, G.R, *Research in personnel and human resources management, Vol. 22* (pp. 357-393). Oxford: Elsevier Science.

276. Sheldon, K.M., & Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need-satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 482-497.

277. Sheldon, K.M., & Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress but not all progress is beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 1319-1331.

278. Sheldon, K.M., & Krieger, L.S. (2014). Service job lawyers are happier than money job lawyers, despite their lower income. *The Journal of Positive Psychology, 90(3)*, 219-226.

279. Sheldon, K.M., & Niemiec, C.P. (2006). It's not just the amount that counts: Balanced need satisfaction also affects well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 331-341.

280. Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Deci, E.L., & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: it's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 475-486.

281. Sheridan, S., Slocum, J., & Richards, M. (1974). Expectancy theory as a lead indicator of job performance and job satisfaction. *Decision Sciences, 5*, 507-522.

282. Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership: Conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*, 703-714.

283. Shirom, A., Westman, M., & Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: the mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations, 52*, 1077-1097.

284. Simon, H.A. (1955). On a Class of Skew Distribution Functions. *Biometrika*, 425-440.

285. Simons, T., & Enz, C.A. (1995). Motivating hotel employees. *Cornell Hotel and Resaturant Administartion Quarterly, 36(1)*, 20-27.

286. Siu, V., Tsang, N., & Wong, S. (1997). What motivates Hong Kong's hotel employees? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 38(5)*, 44-49.

287. Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior.* New York: Macmillan.

288. Skinner, E.A. (1995). *Perceived control, motivation, and coping.* Thousand Oaks, CA: Sage.

289. Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J., & Ryan, R.M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion, 42(5)*, 706-724.

290. Soenens, B., & Vansteenkiste, M. (2010). Theoretical upgrade of the concept of parental psychological control: Proposing new insights on the basis of self-determination theory. *Developmental Review, 30(1)*, 74-99.

291. Soenens, B., Vansteenkiste, M., Duriez, B., & Goossens, L. (2006). In search of the sources of psychologically controlling parenting: The role of parental separation anxiety and parental maladaptive perfectionism. *Journal of Research on Adolescence, 16*, 539-559.

292. Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* New York: Sage.

293. Spector, P.E. (2005). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice.* NJ: John Wiley & Sons.

294. Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 483-504.

295. Steers, R.M., & Porter L.W. (1975). *Motivation and Work Behavior, Part Two*. NY: McGraw-Hill.

296. Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapiro, D. (2004). The Future of Work Motivation. *Academy of Management Review, 29(3)*, 379-387.

297. Stoeber, J., Davis, C.R., & Townley, J. (2013). Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation. *Personality and Individual Differences, 55*, 733-738.

298. Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting and Management, 8*, 161-179.

299. Sweeny, K., & Dillard, A. (2013). The effects of expectation disconfirmation on appraisal, affect, and behavioral intentions. *Risk Analysis, 34(4)*, 711-720.

300. Tang, S-H., & Hall, V.C. (1995). The overjustification effect: A meta-analysis. *Appled Cognitive Psychology, 9(5)*, 365-404.

301. Taylor, F.V. (1967). *Naučno upravljanje.* Beograd: Rad.

302. Tonkham, M.R. (2013). The road to magnet: Encouraging transformational leadership. *AORN Journal, 98*, 186-188.

303. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2010). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research: Correction to Tremblay et al (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science / Reveu canadienne des sciences du comportement, 42(1)*, 70 https://doi.org/10.1037/a0018176.

304. Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from selfdetermination theory. *Work & Stress, 29*, 286-305.

305. Tsaur, S-H., & Lin, Y-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management (25)*, 471-481.

306. Tseng, S.M., & Lee, P.S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management, 27(2)*, 158-179.

307. Ursachi, G., Horodnic, A.I., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance, 20*, 679-686, https://core.ac.uk/download/pdf/82181646.pdf.

308. Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Sénécal, C., & Vallières, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement, 52*, 1003-1017.

309. Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In Zanna, M.P., *Experimental Social Psychology* (pp. 271-360). London: Academic Press.

310. Vallerand, R.J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology, 53(1)*, 42-52.

311. Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2014). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 25(1)*, 62-78.

312. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In Houdmont, J., & Leka, S. , *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice (3)* (pp. 63-88). Nottingham: Nottingham University Press.

313. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Soenens, B. (2010). Capturing autonomy, relatedness and competence: Construction and validation of a work related need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 981-1002.

314. Vansteenkiste, M. (2005). Intrinsic versus extrinsic goal promotion and autonomy support versus control. Facilitating performance, persistence, socially adaptive functioning and well-being. *Unublished Doctoral Dissertation*. Katholieke Universiteit Leuven.

315. Vansteenkiste, M. L. (2005). Understanding unemployed people's job-search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and selfdetermination theory. *British Journal of Social Psychology, 44*, 1-20.

316. Vansteenkiste, M. S. (2004). Motivating learning, performance and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 246-260.

317. Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2006). Explaining the negative relationship between length of unemployment and the willingness to undertake a job

training: A Self-Determination perspective. In Kieselbach, T., Winefield, A.H. , Boyd, C., & Anderson, S., *Unemployment and Health. International and interdisciplinary perspectives* (pp. 199-217). Australian Academic Press.

318. Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E.L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist, 41*, 19-31.

319. Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, H., & Feather, N. (2005). Understanding unemployed people's job-search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and selfdetermination theory. *British Journal of Social Psychology, 44*, 1-20.

320. Vansteenkiste, M., Lens, W., Dewitte, S., Dewitte, H., & Deci, E. L. (2004). The "why" and "why not" of job-search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology, 34*, 345-363.

321. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). Examining the relations among extrinsic versus intrinsic work value orientations, basic need satisfaction, and job experience: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 251-277.

322. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 251-277.

323. Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. *Advances in Motivation and Achievement, 16*, 105-165.

324. Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K.M., & Deci, E.L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 246-260.

325. Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B., & Matos, L. (2005). Examining the motivational impact of intrinsic versus extrinsic goal framing and autonomy supportive versus internally controlling communication style on early adolescents'academic achievement. *Child Development, 76*, 483-501.

326. Vnoučková, L., & Urbancová, H. (2015). Employee turnover and knowledge management in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae. Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 63(1)*, 313-325.

327. Vockell, E. (2006). *Educational psychology: A practical approach.* Calumet, IN: Purdue University-Calumet; http://education.purduecal.edu/Vockell/EdPsyBook/index.html.

328. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* New York: Wiley.

329. Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet.* Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

330. Vujić, D. (2009). *Upravljanje ljudskim resursima.* Novi Sad: Prometej.

331. Vujić, D. (2010). *Psihologija rada.* Novi Sad: USEE - Unija fakulteta jugoistočne Evrope, Fakultet za pravne i poslovne studije "Dr Lazar Vrkatić'.

332. Walsh, K., & Taylor, M. S. (2007). Developing In-House Careers and Retaining Management Talent. What Hospitality Professionals Want From Their Jobs. *Cornell and Restaurant Administration Quarterly, 48(2)*, 163-182.

333. Weaver, T. (1988). Theory M: Motivating with money. *The Cornell Hotel and Restaurant administartion Quarterly, 29(3)*, 40-45.

334. Weinstein, R. B. (2012). Servant leadership: An emerging paradigm for unionmanagement relations. *Journal of Business & Hotel Management. 1(1)*, 1-2.

335. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. In *Minnesota studies in vocational rehabilitation, No. 22.* Minneapolis, MN: University of Minnesota.

336. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66*, 297-333.

337. Whiteley, P. (2002). *Motivation.* Chichester, UK: Capstone Publishing.

338. Wiersma, U. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65(2)*, 101-114.

339. Williams, G. C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work Stress, 28(4)*, 404-419.

340. Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørebø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work stress, 28(4)*, 404-419.

341. Wilson, P. M., Rogers, W. T., Rodgers, W. M., & Wild, T. C. (2006). The psychological need satisfaction in exercise scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 28*, 231-251.

342. Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews, 1*, 367-413.

343. Wren, D. A., & Voich, D. J. (1994). *Menadžment - proces, struktura i ponašanje.* Beograd: Privredni pregled, Poslovni sistem "Grmeč A. D.".

344. Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: the importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration, 24(1)*, 18-40.

345. Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109*, 851-857.

346. Zhang, X., & Bartol, M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*, 107-128.

347. Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin, 4*, 443-446.

Elektronski izvori:

http://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.dl.umn.edu/files/msq_booklet_short-form_19
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-28099-8_1162-1
https://selfdeterminationtheory.org/pas-work-climate/
https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/
https://core.ac.uk/download/pdf/82181646.pdf

Spisak ilustracija i tabela

Ilustracija 1: Prikaz motivacionog procesa (Koontz, 1994, p. 463)..... 17
Ilustracija 2: Faktori koji utiču na motivacione procese (Mitchell & Daniels, 2003, str. 226)..... 19
Ilustracija 3: Motivacioni kontinuum (kontinuum samodeterminisanosti) (Deci L. E., 2000, str. 237). 41
Ilustracija 4: Model Teorije samodeterminacije u radnom okruženju (Deci L. E., 2017, str. 23)..... 64
Ilustracija 5: Hipotetički okvir predstavljem u preglednom radu (Manganelli, 2018) 66
Ilustracija 6: Model motivacije za rad prema Teoriji samodeterminacije (Gagne M. D., 2005, str. 347), (Majstorović, 2008, p. 10) 80
Ilustracija 7: Model uticaja novčanih kompenzacija na radnu motivaciju (Gagné M. &., 2008, str. 9) 87
Ilustracija 8: Hipotetički model motivacije za rad zaposlenih u hotelijerstvu (dopunjen u odnosu na model predstavljen u (Legault, 2017) preuzeto sa https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-319-28099-8_1162-1 102

Tabela 1. Pregled sociodemografskih karakteristika ispitanika 105
Tabela 2. Broj godina rada ispitanika u trenutnom hotelu 107
Tabela 3. Deskriptivni pokazatelji ispitivanih varijabli u istraživanju (u zagradama je broj stavki u sastavu svake skale) 110
Tabela 4. Pregled uticaja radne klime na motivisanost..... 115
Tabela 5. Radna klima i zadovoljenje psiholoških potreba 117
Tabela 6. Pregled korelacije radne klime i supskala (potrebe za autonomijom, kompetentnosti i povezanosti) 117
Tabela 7. Zadovoljenje psiholoških potreba i eksterna regulacija 118
Tabela 8. Pregled korelacije bazičnih psiholoških potreba i eksterne regulacije 118
Tabela 9. Pregled korelacije autonomnih oblika motivacije i zadovoljstva poslom..... 120
Tabela 10. Odnos različitih tipova kontrolisane motivacije i zadovoljstva poslom 120
Tabela 11. Odnos amotivacije i zadovoljstva poslom..... 121
Tabela 12. Prikaz korelacije između percipcije podrške autonomiji i zadovoljstva poslom..... 122
Tabela 13. Odnos zadovoljenja osnovnih psiholoških potreba i zadovoljstva poslom 123
Tabela 14. Korelacija između zadovoljenja pojedinačnih psiholoških potreba i zadovoljstva poslom123
Tabela 15. Odnos autonomne i kontrolisane motivacije 124

Tabela 16. Odnos autonomne i pojedinačnih tipova kontrolisane motivacije 124
Tabela 17. Prikaz razultata T – testa..... 125
Tabela 18. Prikaz zastupljenosti eksterne regulacija kod ispitanika oba pola..... 126
Tabela 19. Prikaz uticaja radne pozicije na zadovoljstvo poslom 127
Tabela 20. Prikaz uticaja radne pozicije na očekivanja ispitanika o zadovoljenju osnovnih psiholoških potreba na poslu 128
Tabela 21. Prikaz zastupljenosti autonomne motivacije kod ispitanika na različitim radnim pozicijama 132
Tabela 22. Prikaz zastupljenosti kontrolisane motivacije kod ispitanika na različitim radnim pozicijama 133
Tabela 23. Prikaz zastupljenosti različitih tipova motivacije u odnosu na stepen obrazovanja ispitanika 135
Tabela 24. Prikaz zadovoljstva poslom u odnosu na radnu poziciju ispitanika 138
Tabela 25. Prikaz zadovoljstva poslom kroz intrinzičke, ekstrinzičke faktore i zadovoljenost osnovnih psiholoških potreba..... 139
Tabela 26. Prikaz zadovoljstva poslom kroz supskale – bazične psihološke potrebe 141
Tabela 27. Prikaz odnosa percipirane podrške autonomiji i zadovoljstva poslom 142
Tabela 28. Spisak potvrđenih i odbačenih hipoteza..... 145

5 Prilog

Anketa 1 Upitnik za procenu radne klime (*WCQ*)

Upitnik za procenu radne klime (*WCQ - The Work Climate Questionnaire*) ima dužu verziju, koja sadrži 15 stavki (iskaza) i kratku verziju, koja sadrži 6 stavki. Ovaj upitnik se obično koristi u vezi sa određenim radnim okruženjem, kao što su timovi ili radne grupe koji imaju jednog rukovodioca, a sam tekst upitnika može se neznatno preformulisati kako bi se bliže opisala konkretna situacija koja se proučava. U ovim slučajevima pitanja se odnose na podršku autonomiji od strane ispitanikovog rukovodioca. Ukoliko se, međutim, *WCQ* upitnik koristi za procenu opšte radne klime koja prevazilazi okvire određene radne grupe, pitanja se onda formulišu u odnosu na podršku autonomiji uopšte od strane rukovodilaca te kompanije, službe, odnosno organizacije. Ispod je data verzija upitnika sa 15 stavki, formulisana korišćenjem pojma „moj rukovodilac" (odnosno pretpostavljeni). Ukoliko biste želeli da koristite verziju sa 6 stavki, jednostavno preradite upitnik tako što ćete koristiti samo stavke pod brojem 1, 2, 4, 7, 10 i 14.

Način bodovanja: I u verziji upitnika sa 15 stavki i u verziji sa 6 stavki konačan broj bodova se računa određivanjem srednje vrednosti rezultata dobijenih za pojedinačne stavke. Međutim, kod duže verzije upitnika, pre računanja srednje vrednosti rezultata dobijenih po stavkama morate prvo da „obrnete" broj bodova za stavku 13 (tj. da broj bodova iz stavke 13 oduzmete od broja 8 i dobijenu razliku koristite kao broj bodova za tu stavku – tako biste, na primer, od 3 boda obrtanjem dobili 5). Rezultati sa većim prosečnim brojem bodova pokazuju veći stepen percipirane podrške autonomiji.
Ovaj upitnik sadrži stavke koje se odnose na Vaše iskustvo sa rukovodiocem koji je Vaš neposredni pretpostavljeni. Rukovodioci imaju različite stilove ophođenja prema zaposlenima, a mi bismo želeli da saznamo više o tome kako Vi doživljavate dosadašnje susrete sa svojim rukovodiocem. Vaši odgovori su poverljivi. Molim Vas da budete iskreni i otvoreni. Pri davanju odgovora na svaku stavku koristite sledeću skalu.

1	2	3	4	5	6	7
izrazito se ne slažem			neutralan sam			izrazito se slažem

1. Osećam da mi moj rukovodilac omogućava da izaberem između različitih mogućnosti.
2. Osećam da me moj rukovodilac razume.
3. Mogu da budem otvoren/otvorena prema svom rukovodiocu na poslu.
4. Moj rukovodilac je pokazao da ima poverenja u moju sposobnost da dobro obavljam svoj posao.
5. Imam osećaj da me moj rukovodilac prihvata.
6. Moj rukovodilac se starao da zaista razumem ciljeve svog posla i šta treba da radim.
7. Moj rukovodilac me je podsticao da postavljam pitanja.

8. Osećam veliko poverenje prema svom rukovodiocu.
9. Na moja pitanja rukovodilac mi odgovara pažljivo i u potpunosti
10. Moj rukovodilac sasluša kako bih ja želeo da se nešto uradi.
11. Moj rukovodilac se veoma dobro snalazi s emocijama drugih ljudi.
12. Osećam da je mom rukovodiocu stalo do mene kao osobe.
13. Ne osećam se baš najbolje u pogledu načina na koji mi se moj rukovodilac obraća.
14. Moj rukovodilac se trudi da shvati kako ja gledam na stvari pre nego što predloži da se nešto radi drugačije.
15. Osećam da mogu da podelim svoja osećanja s rukovodiocem

Anketa 2 Zadovoljenost osnovnih potreba na poslu

Kada sam na poslu

Pitanja koja slede odnose se na to kako ste se osećali u pogledu svog posla tokom protekle godine. (Ukoliko ste na ovom poslu kraće od jedne godine, ovo se odnosi na celokupno vreme koje ste proveli na ovom poslu.) Navedite u kojoj meri je svaki od narednih iskaza tačan u Vašem slučaju, s obzirom na iskustva koja imate na ovom poslu. Imajte u vidu da Vaš šef neće nikad saznati kako ste odgovorili na pitanja. Pri davanju odgovora na svaku stavku koristite sledeću skalu.

1	2	3	4	5	6	7
uopšte nije tačno			donekle tačno			veoma tačno

1. Osećam da mogu mnogo da doprinesem pri odlučivanju kako da se obavi moj posao.
2. Zaista mi se dopadaju ljudi s kojima radim.
3. Na poslu se ne osećam baš najkompetentnijim.
4. Ljudi na poslu mi kažu da sam dobar u onome što radim.
5. Osećam da sam pod pritiskom na poslu.
6. Dobro se slažem sa ljudima na poslu.
7. Uglavnom se držim po strani kada sam na poslu.
8. Slobodno mogu da izrazim svoje ideje i stavove o ovom poslu.
9. Ljude s kojima radim smatram svojim prijateljima.
10. U mogućnosti sam da na svom poslu naučim nove zanimljive veštine.
11. Kada sam na poslu, moram da radim šta mi se kaže.

12. Većinu dana rad mi pruža osećaj ispunjenosti.

13. Moja osećanja se na poslu uvažavaju.

14. Na svom poslu nemam mnogo prilike da pokažem koliko sam sposoban/sposobna.

15. Ljudima na poslu je stalo do mene.

16. Nema mnogo ljudi na poslu s kojima sam blizak/bliska.

17. Osećam da na poslu uglavnom mogu da se ponašam prirodno.

18. Čini mi se da me ljudi s kojima radim baš i ne vole mnogo.

19. Tokom rada se često ne osećam baš sposobnim/sposobnom.

20. Nemam mnogo prilike da samostalno odlučujem kako da pristupim obavljanju svog posla.

21. Ljudi na poslu su prilično prijateljski nastrojeni prema meni.

Način bodovanja. Izračunajte broj bodova za svaku od tri podskale tako što ćete odrediti srednju vrednost odgovora dobijenih po stavkama za svaku podskalu, s tim što ćete prethodno obrnuto bodovati one iskaze koji su formulisani u negativnom smeru. Konkretno, svaki iskaz uz koji u ključu ispod stoji (R) treba bodovati obrnuto, tako što će se bodovi koje nosi dati odgovor oduzeti od broja 8. Ove podskale su:

Autonomija: 1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17, 20(R)

Kompetentnost: 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R)

Povezanost: 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R), 21

Anketa 3 Skala motivisanosti na poslu (MAWS)

Koristeći skalu ispod, navedite u kojoj meri svaki od narednih iskaza trenutno odgovara nekom od razloga zbog kojih se bavite upravo ovim poslom.

Pri davanju odgovora na svaku stavku koristite sledeću skalu:

1	2	3	4	5	6	7
uopšte ne odgovara			umereno odgovara			odgovara u potpunosti

1. Zato što veoma uživam u ovom poslu

   1 2 3 4 5 6 7

2. Zato što je ovaj posao u skladu sa mojim ličnim vrednostima.

   1 2 3 4 5 6 7

3. Zbog trenutaka zadovoljstva koje mi ovaj posao pruža

   1 2 3 4 5 6 7

4. Ovaj posao sam odabrao/odabrala jer mi omogućava da ostvarim svoje životne ciljeve

   1 2 3 4 5 6 7

5. Zato što moram da budem najbolji/najbolja u svom poslu, moram da budem „pobednik“

   1 2 3 4 5 6 7

6. Zato što se ovim poslom ispunjavaju moji planovi za karijeru

   1 2 3 4 5 6 7

7. Ovaj posao radim zbog plate

   1 2 3 4 5 6 7

8. Zato što je moj posao moj život i ne želim da budem neuspešan/neuspešna

1 2 3 4 5 6 7

9. Zato što moj ugled zavisi od njega

1 2 3 4 5 6 7

10. Zato što mi ovaj posao obezbeđuje određeni životni standard

1 2 3 4 5 6 7

11. Zato što mi omogućava da zaradim mnogo novca

1 2 3 4 5 6 7

12. Zato što mi je zabavno da obavljam svoj posao

1 2 3 4 5 6 7

Način bodovanja: Skala motivisanosti na poslu (*MAWS – Motivation at Work Scale*).

Intrins1 Zato što veoma uživam u ovom poslu

Intrins2 Zato što mi je zabavno da obavljam svoj posao

Intrins3 Zbog trenutaka zadovoljstva koje mi ovaj posao pruža

Ident1 Ovaj posao sam odabrao/odabrala jer mi omogućava da ostvarim svoje životne ciljeve

Ident2 Zato što se ovim poslom ispunjavaju moji planovi za karijeru

Ident3 Zato što je ovaj posao u skladu sa mojim ličnim vrednostima

Intro1 Zato što moram da budem najbolji/najbolja u svom poslu, moram da budem „pobednik“

Intro2 Zato što je moj posao moj život i ne želim da budem neuspešan/neuspešna

Intro3 Zato što moj ugled zavisi od njega

Ext1 Zato što mi ovaj posao obezbeđuje određeni životni standard

Ext2 Zato što mi omogućava da zaradim mnogo novca

Ext3 Ovaj posao radim zbog plate

Pitanja koja su preuzeta iz revidirane skale motivisanosti na poslu *(R-MAWS)*

Am1 Ne zalažem se, zato što zaista osećam da gubim vreme na poslu.

Am 2 Malo se zalažem, jer smatram da ovaj posao nije vredan zalaganja.

Am 3 Ne znam zašto radim ovaj posao.

Napomena. Uvodna rečenica glasi "Koristeći skalu ispod, navedite u kojoj meri svaki od narednih iskaza trenutno odgovara nekom od razloga zbog kojih se bavite upravo ovim poslom" i uz nju je data skala: 1= uopšte ne odgovara; 2= vrlo malo; 3 = donekle; 4= umereno odgovara; 5= izrazito odgovara; 6= u velikoj meri; 7= odgovara u potpunosti. Francusku verziju ove skale možete na zahtev dobiti od prvog autora.

Prilog 4 Upitnik o zadovoljstvu Univerziteta u Minesoti

Navedene karakteristike posla koji trenutno radim, čine da se osećam:

	Veoma nezad.	*Nezad.*	*N.*	*Zad.*	*Veoma zad.*
1. Mogućnost da stalno budem angažovan/a	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mogućnost da radim sam/a	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mogućnost da povremeno obavljam različite vrste poslova	☐	☐	☐	☐	☐
4. Mogućnost da budem „neko“ u zajednici	☐	☐	☐	☐	☐
5. Način na koji se moj šef odnosi prema zaposlenima	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kompetencije mog pretpostavljenog prilikom donošenja odluka	☐	☐	☐	☐	☐
7. Mogućnost da obavljam poslove koji se ne kose sa mojom savesti	☐	☐	☐	☐	☐
8. Činjenica da mi moj posao obezbeđuje stalno zaposlenje	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mogućnost da radim za druge ljude	☐	☐	☐	☐	☐
10. Mogućnost da govorim ljudima šta da rade	☐	☐	☐	☐	☐
11. Mogućnost da uradim nešto u skladu sa svojim sposobnostima	☐	☐	☐	☐	☐
12. Način na koji se politika kompanije stavlja u praksu	☐	☐	☐	☐	☐
13. Moja plata i obim posla koji obavljam	☐	☐	☐	☐	☐
14. Mogućnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
15. Sloboda u donošenju odluka	☐	☐	☐	☐	☐
16. Mogućnost da primenim sopstvene metode u realizaciji zadataka	☐	☐	☐	☐	☐
17. Radni uslovi	☐	☐	☐	☐	☐
18. Način na koji se moji saradnici međusobno ophode i slažu	☐	☐	☐	☐	☐
19. Pohvala koju dobijam za dobro odrađen posao	☐	☐	☐	☐	☐
20. Osećaj da sam nešto postigao/la	☐	☐	☐	☐	☐
	Veoma nezad.	*Nezad.*	*Ne za.*	*Zad.*	*Veoma zad.*

Prilog 6 Objedinjena anketa

Poštovani, ova anketa je deo istraživanja koje se sprovodi u svrhu izrade doktorske disertacije u okviru Departmana za poslediplomske studije na smeru Menadžment u turizmu Univerziteta Singidunum. Rezultati će se koristiti isključivo u naučne svrhe, pa nam je svaki doprinos ovom istraživanju neprocenljiv. **Anketa je anonimna.**

Opšti podaci

1. **Pol** a) muško b) žensko

2. **Starosna dob**

   a) do 30 godina
   b) 30 – 40
   c) 40 – 50
   d) 50 +

3. **Stepen obrazovanja**

   a) Osnovna škola
   b) Srednja škola
   c) Viša ili visoka škola
   d) Magistarske ili master studije

4. **Sektor u kojem radite**
   a) Smeštaja
   b) Hrane i pića
   c) Ljudskih resursa
   d) Marketinga i prodaje
   e) Pratećih službi (finansije i računovodstvo, pravna služba, nabavka)

5. **Radna pozicija u hotelu**
   a) Recepcioner
   b) Konobar
   c) Radnik u službi hotelskog domaćinstva
   d) Radnik u službi tehničkog održavanja
   e) Menadžer

6. **Broj godina rada u trenutnom hotelu**
   a) 1 – 3
   b) 3 – 5
   c) 5 – 10
   d) 10 +

WCQ

Ovaj upitnik sadrži stavke koje se odnose na Vaše iskustvo sa rukovodiocem koji je Vaš neposredni pretpostavljeni. Rukovodioci imaju različite stilove ophođenja prema zaposlenima, a mi bismo želeli da saznamo više o tome kako Vi doživljavate dosadašnje susrete sa svojim rukovodiocem. Vaši odgovori su poverljivi. Molim Vas da budete iskreni i otvoreni.

	PORED SVAKE TVRDNJE ZAOKRUŽITE BROJ KOJI NAJBOLJE ODRAŽAVA VAŠE MIŠLJENJE.	**Uopšte se ne slažem**				**U potpunosti se slažem**
1	Osećam da mi moj rukovodilac omogućava da izaberem između različitih mogućnosti.	**1**	2	3	4	**5**
2	Osećam da me moj rukovodilac razume.	**1**	2	3	4	**5**
3	Mogu da budem otvoren/otvorena prema svom rukovodiocu na poslu.	**1**	2	3	4	**5**
4	Moj rukovodilac je pokazao da ima poverenja u moju sposobnost da dobro obavljam svoj posao.	**1**	2	3	4	**5**
5	Imam osećaj da me moj rukovodilac prihvata.	**1**	2	3	4	**5**
6	Moj rukovodilac se starao da zaista razumem ciljeve svog posla i šta treba da radim.	**1**	2	3	4	**5**
7	Moj rukovodilac me je podsticao da postavljam pitanja.	**1**	2	3	4	**5**
8	Osećam veliko poverenje prema svom rukovodiocu.	**1**	2	3	4	**5**
9	Na moja pitanja rukovodilac mi odgovara pažljivo i u potpunosti.	**1**	2	3	4	**5**
10	Moj rukovodilac sasluša kako bih ja želeo da se nešto uradi.	**1**	2	3	4	**5**
11	Moj rukovodilac se veoma dobro snalazi s emocijama drugih ljudi.	**1**	2	3	4	**5**
12	Osećam da je mom rukovodiocu stalo do mene kao osobe.	**1**	2	3	4	**5**
13	Ne osećam se baš najbolje u pogledu načina na koji mi se moj rukovodilac obraća.	**1**	2	3	4	**5**
14	Moj rukovodilac se trudi da shvati kako ja gledam na stvari pre nego što predloži da se nešto radi drugačije.	**1**	2	3	4	**5**
15	Osećam da mogu da podelim svoja osećanja s rukovodiocem.	**1**	2	3	4	**5**

BPNS

Pitanja koja slede odnose se na to kako ste se osećali u pogledu svog posla tokom protekle godine. (Ukoliko ste na ovom poslu kraće od jedne godine, ovo se odnosi na celokupno vreme koje ste proveli na ovom poslu.) Navedite u kojoj meri je svaki od narednih iskaza tačan u Vašem slučaju, s obzirom na iskustva koja imate na ovom poslu. Imajte u vidu da Vaš šef neće nikad saznati kako ste odgovorili na pitanja.

	PORED SVAKE TVRDNJE ZAOKRUŽITE BROJ KOJI NAJBOLJE ODRAŽAVA VAŠE MIŠLJENJE.	**Uopšte se ne slažem**				**U potpunosti se slažem**
1	Osećam da mogu mnogo da doprinesem pri odlučivanju kako da se obavi moj posao.	**1**	2	3	4	**5**
2	Zaista mi se dopadaju ljudi s kojima radim.	**1**	2	3	4	**5**
3	Na poslu se ne osećam baš najkompetentnijim.	**1**	2	3	4	**5**
4	Ljudi na poslu mi kažu da sam dobar/dobra u onome što radim.	**1**	2	3	4	**5**
5	Osećam da sam pod pritiskom na poslu.	**1**	2	3	4	**5**
6	Dobro se slažem sa ljudima na poslu.	**1**	2	3	4	**5**
7	Uglavnom se držim po strani kada sam na poslu.	**1**	2	3	4	**5**
8	Slobodno mogu da izrazim svoje ideje i stavove o ovom poslu.	**1**	2	3	4	**5**
9	Ljude s kojima radim smatram svojim prijateljima.	**1**	2	3	4	**5**
10	U mogućnosti sam da na svom poslu naučim nove zanimljive veštine.	**1**	2	3	4	**5**
11	Kada sam na poslu, moram da radim šta mi se kaže.	**1**	2	3	4	**5**
12	Većinu dana rad mi pruža osećaj ispunjenosti.	**1**	2	3	4	**5**
13	Moja osećanja se na poslu uvažavaju.	**1**	2	3	4	**5**
14	Na svom poslu nemam mnogo prilike da pokažem koliko sam sposoban/sposobna.	**1**	2	3	4	**5**
15	Ljudima na poslu je stalo do mene.	**1**	2	3	4	**5**
16	Nema mnogo ljudi na poslu s kojima sam blizak/bliska.	**1**	2	3	4	**5**
17	Osećam da na poslu uglavnom mogu da se ponašam prirodno.	**1**	2	3	4	**5**
18	Čini mi se da me ljudi s kojima radim baš i ne vole mnogo.	**1**	2	3	4	**5**
19	Tokom rada se često ne osećam baš sposobnim/sposobnom.	**1**	2	3	4	**5**

20	Nemam mnogo prilike da samostalno odlučujem kako da pristupim obavljanju svog posla.	**1** 2 3 4 **5**
21	Ljudi na poslu su prilično prijateljski nastrojeni prema meni.	**1** 2 3 4 **5**

MAWS

Koristeći skalu ispod, navedite u kojoj meri svaki od narednih iskaza trenutno odgovara nekom od razloga zašto se zalažete na poslu koji obavljate u ovom hotelu.

	PORED SVAKE TVRDNJE ZAOKRUŽITE BROJ KOJI NAJBOLJE ODRAŽAVA VAŠE MIŠLJENJE.	**Uopšte se ne slažem**				**U potpunosti se slažem**
1	Zato što veoma uživam u ovom poslu	**1**	2	3	4	**5**
2	Zato što je ovaj posao u skladu sa mojim ličnim vrednostima.	**1**	2	3	4	**5**
3	Zato što mi ovaj posao pruža mogućnost da budem kreativan/kreativna.	**1**	2	3	4	**5**
4	Ovaj posao sam odabrao/odabrala jer mi omogućava da ostvarim svoje životne ciljeve.	**1**	2	3	4	**5**
5	Zato što moram da budem najbolji/najbolja u svom poslu, moram da budem „pobednik“	**1**	2	3	4	**5**
6	Zato što se ovim poslom ispunjavaju moji planovi za karijeru.	**1**	2	3	4	**5**
7	Ovaj posao radim zbog plate.	**1**	2	3	4	**5**
8	Zato što je moj posao moj život i ne želim da budem neuspešan/neuspešna.	**1**	2	3	4	**5**
9	Zato što moj ugled zavisi od njega	**1**	2	3	4	**5**
10	Zato što mi ovaj posao obezbeđuje određeni životni standard.	**1**	2	3	4	**5**
11	Zato što mi omogućava da zaradim mnogo novca.	**1**	2	3	4	**5**
12	Zato što mi je zanimljivo da obavljam svoj posao.	**1**	2	3	4	**5**
13	Ne zalažem se, zato što zaista osećam da gubim vreme na poslu.	**1**	2	3	4	**5**
14	Malo se zalažem, jer smatram da ovaj posao nije vredan zalaganja.	**1**	2	3	4	**5**
15	Ne znam zašto radim ovaj posao.	**1**	2	3	4	**5**

MSQ

Koristeći skalu ispod, navedite u kojoj meri ste zadovoljni navedenim aspektima vašeg posla.

PORED SVAKE TVRDNJE ZAOKRUŽITE BROJ KOJI NAJBOLJE ODRAŽAVA STEPEN VAŠEG ZADOVOLJSTVA.	**Uopšte nisam zadovoljan**				**Veoma sam zadovoljan**
Posao mi omogućava da stalno usavršavam svoja znanja i veštine.	**1**	2	3	4	**5**
Pružena mi je mogućnost da radim samostalno.	**1**	2	3	4	**5**
Pružena mi je mogućnost da povremeno obavljam različite vrste poslova.	**1**	2	3	4	**5**
Pruža mi se mogućnost da budem uvažen u sredini gde živim.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam načinom na koji se moj rukovodilac ophodi prema svojim zaposlenima.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam kompetencijama mog rukovodioca u donošenju odluka.	**1**	2	3	4	**5**
Pružena mi je mogućnost da radim na način koji je u skladu sa mojim ličnim vrednostima.	**1**	2	3	4	**5**
Posao obezbeđuje sigurnost meni i mojoj porodici.	**1**	2	3	4	**5**
Pružena mi je mogućnost da prilikom izvršavanja zadataka iskoristim svoje sposobnosti.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam načinom na koji se politika kompanije primenjuje u praksi.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam svojom platom u odnosu na obim posla koji obavljam.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam mogućnostima za napredovanje u ovom poslu.	**1**	2	3	4	**5**
Pružena mi je sloboda da samostalno donosim odluke.	**1**	2	3	4	**5**
Pružena mi je mogućnost da primenim sopstvene metode u realizaciji zadataka.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam radnim uslovima.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam odnosima koji vladaju među kolegama na poslu.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam priznanjem za obavljanje dobro odrađenog posla.	**1**	2	3	4	**5**
Zadovoljan sam postignutim rezultatima svog rada.	1	2	3	4	5

ULOGA I ZNAČAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U POSLOVNOJ POLITICI HOTELSKIH PREDUZEĆA

ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	pdfs.semanticscholar.org Internet	1138 words — 2%
2	selfdeterminationtheory.org Internet	675 words — 1%
3	dokumen.pub Internet	365 words — 1%
4	pure.royalholloway.ac.uk Internet	347 words — 1%
5	nardus.mpn.gov.rs Internet	303 words — 1%
6	alain.battandier.free.fr Internet	279 words — < 1%
7	link.springer.com Internet	217 words — < 1%
8	www.neutrinica.com Internet	216 words — < 1%
9	anjavandenbroeck.files.wordpress.com Internet	195 words — < 1%
10	etds.lib.ncku.edu.tw Internet	185 words — < 1%
	uahost.uantwerpen.be	

11	Internet	160 words — < 1%
12	www.univr.it Internet	158 words — < 1%
13	www.ifrnd.org Internet	127 words — < 1%
14	acceda.ulpgc.es:8443 Internet	121 words — < 1%
15	journals.sagepub.com Internet	109 words — < 1%
16	www.eurochrie.org Internet	109 words — < 1%
17	www.ispi.org Internet	107 words — < 1%
18	www.psych.rochester.edu Internet	105 words — < 1%
19	edoc.ub.uni-muenchen.de Internet	105 words — < 1%
20	journal.psych.ac.cn Internet	103 words — < 1%
21	mafiadoc.com Internet	94 words — < 1%
22	issuu.com Internet	90 words — < 1%
23	www.portailrh.org Internet	89 words — < 1%
24	basepub.dauphine.fr Internet	82 words — < 1%

25	setia-life.blogspot.com Internet	79 words — < 1%
26	media.proquest.com Internet	76 words — < 1%
27	ro.uow.edu.au Internet	73 words — < 1%
28	biblio.ugent.be Internet	71 words — < 1%
29	www.psych-it.com.au Internet	68 words — < 1%
30	www.doria.fi Internet	67 words — < 1%
31	mgmt.wharton.upenn.edu Internet	64 words — < 1%
32	etd.auburn.edu Internet	63 words — < 1%
33	www.tandfonline.com Internet	61 words — < 1%
34	bora.nhh.no Internet	60 words — < 1%
35	researchcommons.waikato.ac.nz Internet	57 words — < 1%
36	cris.uns.ac.rs Internet	56 words — < 1%
37	www.choixdecarriere.com Internet	56 words — < 1%
38	www.howest.be Internet	55 words — < 1%

39	papyrus.bib.umontreal.ca Internet	54 words — < 1%
40	www.vopspsy.ugent.be Internet	51 words — < 1%
41	www.netsurvey.se Internet	50 words — < 1%
42	arno.unimaas.nl Internet	50 words — < 1%
43	eprints.uanl.mx Internet	49 words — < 1%
44	lib.ugent.be Internet	46 words — < 1%
45	Leonidas Maroudas, Olivia Kyriakidou, Artemis Vacharis. "Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices", Managing Leisure, 2008 Crossref	45 words — < 1%
46	sknfm.pl Internet	45 words — < 1%
47	qdoc.tips Internet	44 words — < 1%
48	www.edwardlawler.com Internet	43 words — < 1%
49	www.singipedia.com Internet	42 words — < 1%
50	acceda.ulpgc.es Internet	41 words — < 1%
51	ir.uiowa.edu Internet	41 words — < 1%

52	doczz.net Internet	41 words — < 1%
53	mcdonaldsalesandmarketing.biz Internet	39 words — < 1%
54	www.globalresearch.com.my Internet	38 words — < 1%
55	doctordeluca.com Internet	37 words — < 1%
56	central.bac-lac.gc.ca Internet	37 words — < 1%
57	diva-portal.org Internet	37 words — < 1%
58	webcache.googleusercontent.com Internet	37 words — < 1%
59	www.ijirset.com Internet	36 words — < 1%
60	www.wilmarschaufeli.nl Internet	36 words — < 1%
61	scholarworks.waldenu.edu Internet	35 words — < 1%
62	muir.massey.ac.nz Internet	33 words — < 1%
63	psych.nyu.edu Internet	33 words — < 1%
64	journal.unesa.ac.id Internet	33 words — < 1%
65	www.rebrand.no Internet	32 words — < 1%

66	www.nzjournal.org Internet	32 words — < 1%
67	journals.fayoum.edu.eg Internet	32 words — < 1%
68	cqx.sagepub.com Internet	32 words — < 1%
69	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	32 words — < 1%
70	KAYA, İlke. "Otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini etkileyen işi bırakma eğilimi", Çukurova Üniversitesi, 2010. Publications	31 words — < 1%
71	repub.eur.nl Internet	31 words — < 1%
72	repositori.uji.es Internet	30 words — < 1%
73	www.iscte-iul.pt Internet	30 words — < 1%
74	Vanja Slijepčević. "The relationship between the types of self-regulation and the dominant type of work motivation in secondary school teachers", Psiholoska istrazivanja, 2018 Crossref	29 words — < 1%
75	strauss.staff.shef.ac.uk Internet	29 words — < 1%
76	estudogeral.sib.uc.pt Internet	28 words — < 1%
77	ir.lib.nchu.edu.tw Internet	28 words — < 1%

78	www.magma.no Internet	28 words — < 1%
79	www.ros.hw.ac.uk Internet	28 words — < 1%
80	www.psychfysio.nl Internet	27 words — < 1%
81	Kramer, Michael W.. "Organizational Communication", Oxford University Press Publications	26 words — < 1%
82	www.scribd.com Internet	26 words — < 1%
83	eprints.usq.edu.au Internet	26 words — < 1%
84	www.ijrte.org Internet	26 words — < 1%
85	www.researchersworld.com Internet	26 words — < 1%
86	eteze.bg.ac.rs Internet	26 words — < 1%
87	dspace.uowm.gr Internet	25 words — < 1%
88	GİDER, Ömer, ŞİMŞEK, Gülten, OCAK, Saffet and TOP, Mehmet. "Hastane organizasyonlarında örgütsel bağlılık ve iş doyumunun analizi: Hemşireler ve tıbbi sekreterler üzerine bir araştırma", Marmara Üniversitesi, 2011. Publications	25 words — < 1%
89	www.dbpia.co.kr Internet	25 words — < 1%
90	www.kmsk.or.kr	

Internet

25 words — < 1 %

91 Péter Hídvégi. "Munkahelyi egészségfejlesztés lehetősége a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján", University of Szeged, 2015
Crossref Posted Content

24 words — < 1%

92 courses.ttu.edu
Internet

24 words — < 1%

93 silo.tips
Internet

24 words — < 1%

94 psihologija.ff.uns.ac.rs
Internet

24 words — < 1%

95 Ismatilla Mardanov. "Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay", Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 2020
Crossref

24 words — < 1%

96 repozitorij.svkst.unist.hr
Internet

24 words — < 1%

97 www.diva-portal.org
Internet

23 words — < 1%

98 bora.uib.no
Internet

23 words — < 1%

99 esource.dbs.ie
Internet

23 words — < 1%

100 usir.salford.ac.uk
Internet

23 words — < 1%

101	Marijana Mladenovic, Svetlana Cizmic. "The influence of global motivational orientation and needs for autonomy, competence and relatedness on work motivation", Glasnik Antropoloskog drustva Srbije, 2017 Crossref	23 words — < 1%
102	www.drjimmirabella.com Internet	22 words — < 1%
103	ifrnd.org Internet	22 words — < 1%
104	opleidingen.kluwer.be Internet	22 words — < 1%
105	scottmacmillan.com Internet	21 words — < 1%
106	tel.archives-ouvertes.fr Internet	21 words — < 1%
107	www.unizg.hr Internet	21 words — < 1%
108	jyx.jyu.fi Internet	20 words — < 1%
109	njl.nu Internet	20 words — < 1%
110	repozitorij.unizg.hr Internet	20 words — < 1%
111	repositorio.unicamp.br Internet	20 words — < 1%
112	www.cris.uns.ac.rs Internet	20 words — < 1%
113	su.diva-portal.org Internet	19 words — < 1%

114	www.unc.edu Internet	19 words — < 1%
115	www.amle.org Internet	19 words — < 1%
116	scindeks.ceon.rs Internet	18 words — < 1%
117	dspace.nwu.ac.za Internet	17 words — < 1%
118	etdncku.lib.ncku.edu.tw Internet	17 words — < 1%
119	sam.riss.kr Internet	17 words — < 1%
120	Coelho Junior, Francisco Antonio(Borges-Andrade, Jairo Eduardo). "Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho : um estudo multinível", RIUnB, 2010. Publications	16 words — < 1%
121	www.slideshare.net Internet	16 words — < 1%
122	www83.homepage.villanova.edu Internet	16 words — < 1%
123	dspace2.lib.nccu.edu.tw Internet	16 words — < 1%
124	www.hzz.hr Internet	16 words — < 1%
125	dspace1.isd.glam.ac.uk Internet	15 words — < 1%
126	Gavin R. Slemp, Margaret L. Kern, Kent J. Patrick, Richard M. Ryan. "Leader autonomy support in the	15 words — < 1%

workplace: A meta-analytic review", Motivation and Emotion, 2018
Crossref

127	www.cluteinstitute.com Internet	15 words — < 1%
128	www.cek.ef.uni-lj.si Internet	15 words — < 1%
129	scp.rochester.edu Internet	14 words — < 1%
130	www.doredin.mec.es Internet	14 words — < 1%
131	www.johngedeon.com Internet	13 words — < 1%
132	www.filosofianakatemia.fi Internet	13 words — < 1%
133	www.tdx.cat Internet	13 words — < 1%
134	eprints.utar.edu.my Internet	12 words — < 1%
135	intrinsicmotivation.net Internet	11 words — < 1%
136	principlesoflearning.wordpress.com Internet	11 words — < 1%
137	repository.bilkent.edu.tr Internet	11 words — < 1%
138	CİHANGİROĞLU, Necmettin and UZUNTARLA, Yasin. "MESLEKİ ÖZENDİRİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ", Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, 2015.	10 words — < 1%

Publications

139	www.baa.group.shef.ac.uk Internet	10 words — < 1%
140	GÜRKAN, Güney Çetin and DEMİRALAY, Tülay. "Bireysel Yenilikçiliğin Çalışanın Yenilikçi Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Türkiye'de Cerrahlar Örneği", Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 2017. Publications	10 words — < 1%
141	www.unirepository.svkri.uniri.hr Internet	10 words — < 1%
142	theses.gla.ac.uk Internet	10 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE MATCHES	< 15 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		