

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУМУ
БЕОГРАД
ДЕПАРТМАН ЗА ПОСЛЕДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**НОВИ УВИД У ЗНАЧАЈ РАДНОГ ОКРУЖЕЊА И ОРГАНИЗАЦИОНЕ
КЛИМЕ У ПОДСТИЦАЊУ ЗАДОВОЉСТВА КАО ФАКТОРА
МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ**

МЕНТОР:

Проф. др Лепа Бабић

СТУДЕНТ: Сандра Дабић

БРОЈ ИНДЕКСА: 450042/2020

БЕОГРАД, 2025.год.

**A NEW INSIGHT INTO THE SIGNIFICANCE OF THE WORK
ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN FOSTERING
SATISFACTION AS A FACTOR OF EMPLOYEE MOTIVATION**

1. Професор др Лепа Бабић
2. Доц. др Ана Радуловић
3. др Ивана Остојић, научни сарадник

Мом супругу др sci med Петру В. Дабићу

Садржај

УВОД	1
<i>Предмет и проблем истраживања.....</i>	<i>7</i>
<i>Садржај дисертације.....</i>	<i>8</i>
II МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ	9
2.1. Појам мотивације запослених	9
2.2. Типови мотивације	9
2.3. Процедуре упаривања за индивидуална радна понашања	12
2.4. Предности организационе мотивације	13
2.5. Технике мотивације запослених	14
2.6. Фактори који утичу на мотивацију запослених	17
2.7. Стратегије мотивисања запослених	21
2.8. Теорије о мотивацији	22
2.9. Психолошки фактори мотивације	25
2.10. Процес мотивације запослених	26
2.11. Фазе мотивације	28
III ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ	30
3.1. Организациона култура	30
3.2. Улога културе у функционисању организација	36
3.3. Анализа организационе културе	37
3.4. Организациона клима	39
3.5. Врсте организационе климе	42
3.6. Задовољство запослених.....	44
3.6.1. Појам и значај задовољства послом.....	44
3.6.2. Мерење задовољства запослених.....	50
3.6.3. Фактори који утичу на задовољство запослених	51
3.6.4. Услови на послу.....	52
3.6.5. Лидерство	54
3.6.6. Образовање.....	56
3.6.7. Узроци незадовољства запослених.....	56
3.7. Мерење задовољства послом	60

3.8. Повезаност организационе климе и задовољства запослених	62
3.9. Повезаност организационе културе и задовољства запослених	63
3.10. Организациона приврженост	64
4. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ И РЕЗУЛТАТИ	66
4.1. Узорак истраживања	66
4.2. Дизајн истраживања	72
4.3. Резултати истраживања	80
ЗАКЉУЧАК	127
СПИСАК ТАБЕЛА	141
СПИСАК СЛИКА	143
СПИСАК ГРАФИКОНА	144
ЛИТЕРАТУРА	145

УВОД

Организације имају задатак да се у турбулентном окружењу усмере ка иновативним решењима и да их у свом пословању усвоје како би олакшали обављање радних задатака својим запосленима, као и да би остварили конкурентност свог пословања у односу на друге организације. Динамично окружење захтева да се континуирано улаже у едукацију запослених јер је основ функционисања сваке организације задовољан и мотивисан запослени.

Када организација акценат свог пословања базира на запосленима који су ангажовани у оквиру ње у смислу унапређења њихових материјалних, али и унутрашњих осећаја, то ће директно допринети да запослени осећа јединство са организацијом и да побољша свој учинак. Унапређење унутрашњег и материјалног статуса запослених ће допринети да он осећа већи ниво мотивисаности и задовољства при обављању делегираних задатака.

Између организације и запослених постоји међусобна спона. Свака турбуленција коју осети запослени ће уједно утицати на организацију, док ће са друге стране свака позитивна и негативна турбуленција коју осети организација имати последице и по запослене у организацији. Појединац и организација представљају јединство. Односно, никада појединац није одвојен од организације, нити је организација одвојена од појединца и неопходно је посматрати их као један целовити систем.

Када руководство организацију и појединце у њој посматра као целовити систем то ће омогућити организацији да у савременом окружењу у ком влада немилосрдна конкуренција континуирано напредује, остварује све већу ефикасност и изванредан резултат. Међутим, уколико руководство организације постави циљеве организације на првом месту, то ће уједно допринети да се запослени осећају запостављено. Када је појединац запостављен, смањује се истовремено његова мотивисаност за обављањем посла што доводи до смањења његовог целокупног задовољства. Све ће то допринети да се смањи учинак запосленог, а самим тим и целокупни успех организације.

У теоријском делу истраживања настојало се да се дефинише и објасни суштина мотивисаности и задовољства запослених, да се размотри који чиниоци утичу на успостављање мотивације запослених, а у коначној инстанци и на њихово задовољство.

У емпиријском делу истраживања настојало се да се добију резултати који ће оповргнути или потврдити претходно постављене хипотезе. Истраживање се превасходно бави анализом утицаја различитих фактора на мотивацију и на задовољство запослених. Као што је и у теоријском делу истраживања потврђено, мотивисаност и задовољство појединаца представља кључан фактор за унапређење ефикасности пословања сваке организације. Самим тим, руководство организације би требало да акценат свог пословања базира на појединцима који су запослени у њој.

Као што су и постављени циљеви истраживања у уводном делу, настојање овог истраживања односи се на то да се анализирају основне карактеристике запослених (пол, године, старост и слично), окружења које је успостављено и које влада у организацији, имплементираном менаџерском приступу, те повезаношћу са мотивисаношћу и задовољством појединаца. На основу добијених резултата истраживања ових чинилаца на мотивисаност и задовољство запослених руководство организације може искористити тако што ће помоћу њих формулисати план свог пословања и управљања људима. Применом овако усклађеног плана организација ће искористити максималан капацитет учинка својих запослених и максималан капацитет пословања своје организације.

Мотивација подразумева емоцију, односно осећај који покреће запосленог да усмери своју снагу према циљевима које је поставила организација. Мотивација се може посматрати као унутрашња сила која иницира да се запослени покрене. Мотивација запослених се у суштини огледа у тежњи да се зарада повећа или да се добије унапређење приликом доброг обављања посла. Код мотивације се најчешће поставља питање шта узрокује покретање запосленог, односно који су то чиниоци који иницирају код појединца да се покрене (Blaskova et al., 2015, стр. 517).

Под задовољством утврђује се да ли је појединац који је ангажован у организацији задовољан и да ли има могућност да испуни своје потребе. Када је

појединац задовољан то ће допринети његовој мотивацији за бољим обављањем посла. Резултати пословања организације веома зависе од тога да ли је запослени задовољан. Да би се унапредило задовољство организација мора да препознаје њихов учинак и да га оцењује. Такође, организација има задатак да се веома позабави усклађивању жеља запослених и потреба организације (Pasulu et al., 2023, стр. 2).

Циљ истраживања

Циљ истраживања огледа се у томе да на основу добијених емпиријских резултата руководство организације може да организује своје пословање на такав начин да то код запослених, који у оквиру организације раде свој посао, допринесе нивоу њиховог задовољства, као и нивоу њихове мотивисаности.

Циљеви истраживања обухватају следеће:

- Утврђивање да ли између задовољства запослених који у организацији обављају свој посао и типова мотивације постоји веза.
- Испитивање колико је задовољству и мотивацији појединаца који раде у организацији важно да постоји добро радно окружење и клима које влада.
- Испитивање колики утицај основне карактеристике испитаника имају на задовољство појединаца који раде у организацији и њихове привржености истој.

Хипотезе истраживања

У раду су дефинисане следеће хипотезе:

Хипотеза 1. Радно окружење и клима су у негативној корелацији са интритичком и екстритичком мотивацијом.

Хипотеза 2. Подржавајуће радно окружење има позитиван утицај на задовољење основних психолошких потреба – потребу за аутономијом, потребу за компетентности и потребу за повезаности.

Хипотеза 3. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са спољашњом регулацијом.

Хипотеза 4. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са екстринзичком мотивацијом идентификацијом.

Хипотеза 5. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интринзичком мотивацијом са сазнањем и постигнућем.

Хипотеза 6. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интринзичком мотивацијом са подстицајем.

Хипотеза 7. Са повећањем задовољства послом повећава се екстринзичка и интризичка мотивација код запослених.

Хипотеза 8. Постоји позитивна веза између задовољства запослењем и психолошких потреба, при чему су потреба за сродношћу и потреба за аутономијом највише повезане са задовољством запослењем, док потреба за компетенцијом није статистички значајно повезана са задовољством запослења.

Хипотеза 9. Нема разлике између мушкараца и жена по питању екстринзичке мотивације спољашњом регулацијом и екстринзичке мотивације идентификацијом.

Хипотеза 10. Нема разлике између мушкараца и жена по питању интринзичке мотивације сазнањем и постигнућем и интризичке мотивације са подстицајем.

Хипотеза 11. Постоји статистички значајна разлика у степену стручне спреме између група које се разликују по питању мотивисаности – екстринзичкој и интризичкој.

Хипотеза 12. Постоји статистички значајна разлика у нивоу мотивације међу различитим приступима кадровској политици.

Хипотеза 13. Постоји статистички значајна разлика у нивоу задовољства послом међу различитим приступима кадровској политици.

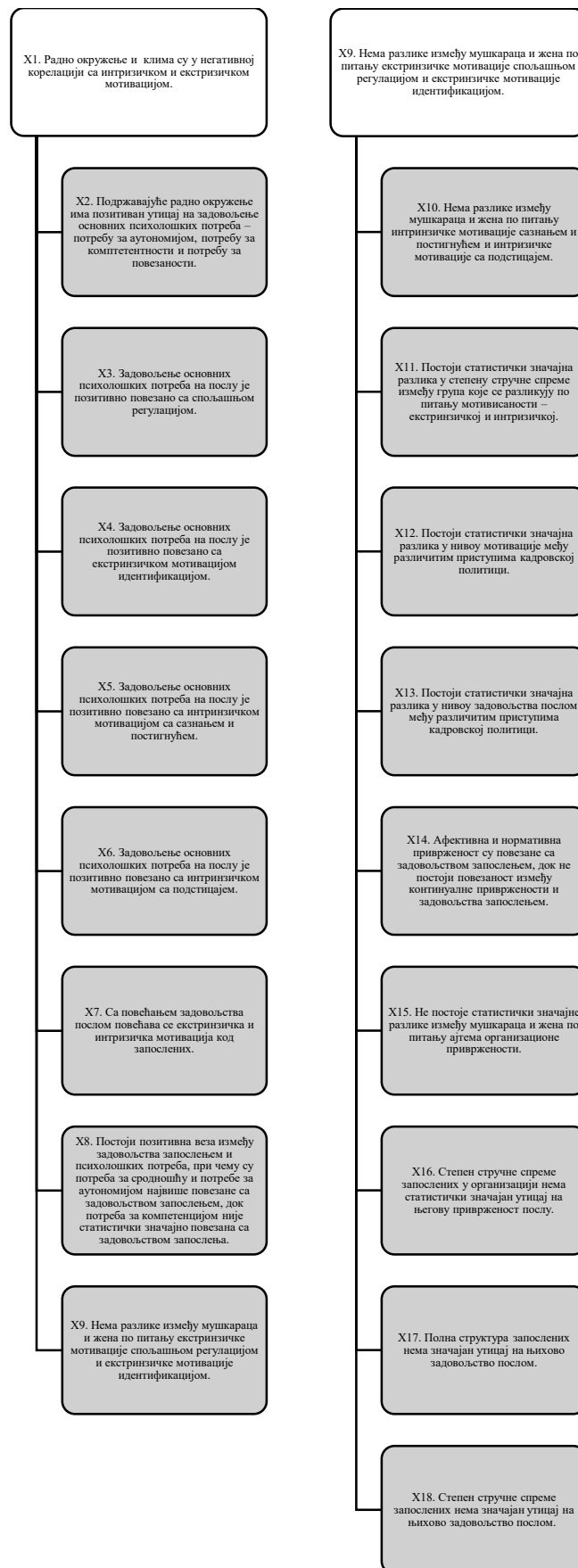
Хипотеза 14. Афективна и нормативна приврженост су повезане са задовољством запослењем, док не постоји повезаност између континуалне привржености и задовољства запослењем.

Хипотеза 15. Не постоје статистички значајне разлике између мушкараца и жена по питању ајтема организационе привржености.

Хипотеза 16. Степен стручне спреме запослених у организацији нема статистички значајан утицај на њихову приврженост послу.

Хипотеза 17. Полна структура запослених нема значајан утицај на њихово задовољство послом.

Хипотеза 18. Степен стручне спреме запослених нема значајан утицај на њихово задовољство послом.



Слика 1. Приказ хипотеза истраживања

Методологија истраживања

Статистичке методе коришћене у овом раду укључују методе дескриптивне и инференцијалне статистике. Дескриптивна статистика има за циљ да на једноставан и јасан начин сажме податке, пружајући основне информације о анализираним подацима. Ова метода омогућава да се подаци представе уз помоћ табела и графикона, као и да се изведе уопштења квантитативна анализа. Инференцијална статистика коришћена је за анализу узорака и доношење закључака о већим популацијама на основу добијених података. Поред тога, у раду су примењене и методе прикупљања података и испитивања, које су биле од кључне важности за тачно и објективно спровођење анализе.

Предмет и проблем истраживања

Како би организација успела да испрати трендове на тржишту и у свом окружењу, неопходно је да прати и да се прилагођава тим променама. С обзиром да су запослени најважнија карика у пословању организације, веома је важно да се организација базира на њиховом чувању и задржавању. Свакодневни рад на мотивацији својих запослених представља предуслов како би организација успешно функционисала без икаквих застоја. Аутори (Jabbar & Abud, 2014, стр. 268) потврђују да рад на мотивацији запослених представља предуслов како би организација постизала све већи ниво успеха и да руководство мора да се усмери ка запосленима. Примена различитих планова и програма у оквиру организације доприноси да се организује рад појединаца по одређеним правилима. Исти садрже тачно одређене циљеве који би требали бити испуњени и када су појединци свесни њих што ће помоћи да се посао обавља што боље (Manzoog, 2012, стр. 37). Другим речима, начин на који организација организује свој рад

и своје пословање утиче на то колико су запослени задовољни и на њихову мотивацију, што је уједно и предмет истраживања ове дисертације.

Садржај дисертације

Уводни део дисертације обухвата основне појмове које ће дисертација покушати детаљније да објасни, њене циљеве које ће покушати за испуни, методе које ће бити имплементирани, као и дефинисане хипотезе истраживања.

У другом делу дисертације направиће се осврт на мотивацији запослених у организацији где ће се детаљније објаснити њен појам, њене врсте, обрадиће се фактори који утичу на њу и сагледаће се, између осталог, и њене фазе.

У четвртном делу дисертације направиће се осврт на задовољство запослених који обављају радне задатке у организацији. Теоријски део ће се бавити анализом културе која постоји у организацији и окружењем које је успоставило руководство заједно са запосленима у организацији.

У четвртном делу дисертације представљено је емпиријско истраживање ове дисертације где се извршила анализа конкретних фактора који утичу на мотивацију и задовољство запослених. Након тога, дата је дискусија добијених резултата, закључак и попис коришћене литературе.

Очекивани научни допринос

Приступање анализи и утврђивању основних чинилаца који доприносе задовољству и мотивацији запослених нуде веома битне закључке које организација може употребити и имплементирати у свом пословању. Па тако, како свака организација унутар свог пословања користи различит начин како би мотивисала запослене, то захтева прилагођен приступ. Посебно се истиче значај примене стратешког приступа што коначно обезбеђује да се појединац у организацији што више мотивише и да што више буде задовољан. Поред тога, према истраживању веома битан аспект је пружити и појединцу могућност да се укључи у сам процес доношења одлука, али и да одређене одлуке доноси сам а које се тичу његових радних задатака и начина њиховог обављања.

Све ово ће заједно обезбедити организацијама да формулишу и да примене планове помоћу којих ће обезбедити да су појединци у организацији све више мотивисани, да је њихово задовољство све веће, што ће затим обезбедити да они остају у организацији и доприносе максимално својим учинком пословању и резултатима организације.

II МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

2.1. Појам мотивације запослених

Мотивација се може представити као пресудан емотивни чинилац унутар запосленог који на одређени начин узрокује да се исти покрене. Односно као емотивни чинилац који доводи до тога да појединац који је у организацији предузме одређени напор. Све активности се могу посматрати као иницирање или регулисање акција које су усмерене ка одређеном циљу. Запослени је мотивисан у оним ситуацијама када жели да му се зарада повећа или да добије унапређење приликом обављања радних задатака које му је организација определила. Поред тога, појединац може бити мотивисан у моментима када он буде иницијатор неког изванредног резултата или када се одређени проблем реши онако како треба. Можемо рећи, категорија мотивисаност запослених се може тумачити и када ангажовани радник сам донесе одлуку и усмери своју активност како би остварио одређени циљ (Ibrahim & Brobbey, 2015, стр. 1220-1221).

Руководство које води једну организацију има задатак да узрокују код појединаца да достигну свој највиши степен напора и ангажовања. Постојање радне мотивисаности обухвата комбинацију чинилаца који проистичу унутар организације, као и чинилаца који проистичу из окружења и који узрокују да се активности које се тичу посла покрену (Zámečník, 2014, стр. 852).

2.2. Типови мотивације

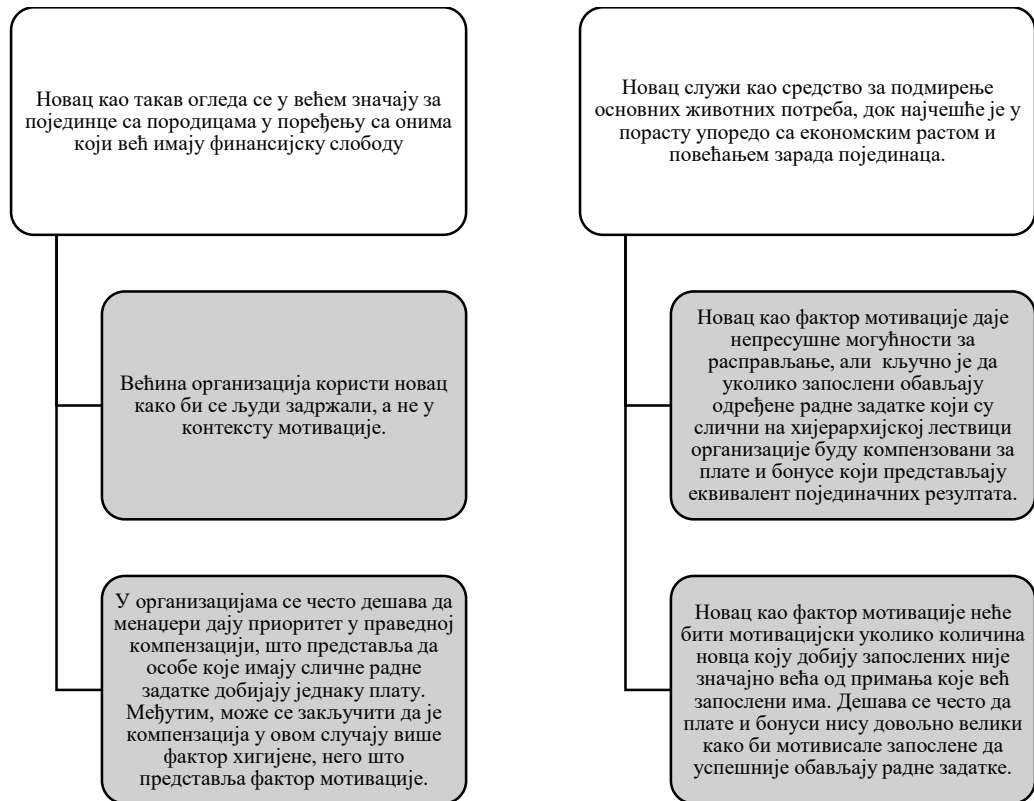
Постоји два типа мотивације (Ezenwakwelu, 2017, стр. 4) (слика 2):



Слика 2. Типови мотивације

Извор: (Ezenwakwelu, 2017, стр. 4)

Како би се на адекватан начин установили који су то покретачи код појединаца који су пресудни да се исти наведе на одређени рад, неопходно је размотрити два аспекта, аспект казне и аспект награде. Новац се подразумева као најважнији и континуирани извор који служи да изазове код појединца мотивацију, док руководство у организацији има задатак да размотри следеће чиниоце (Tampu & Cochina, 2015, стр. 813-814) (слика 3):

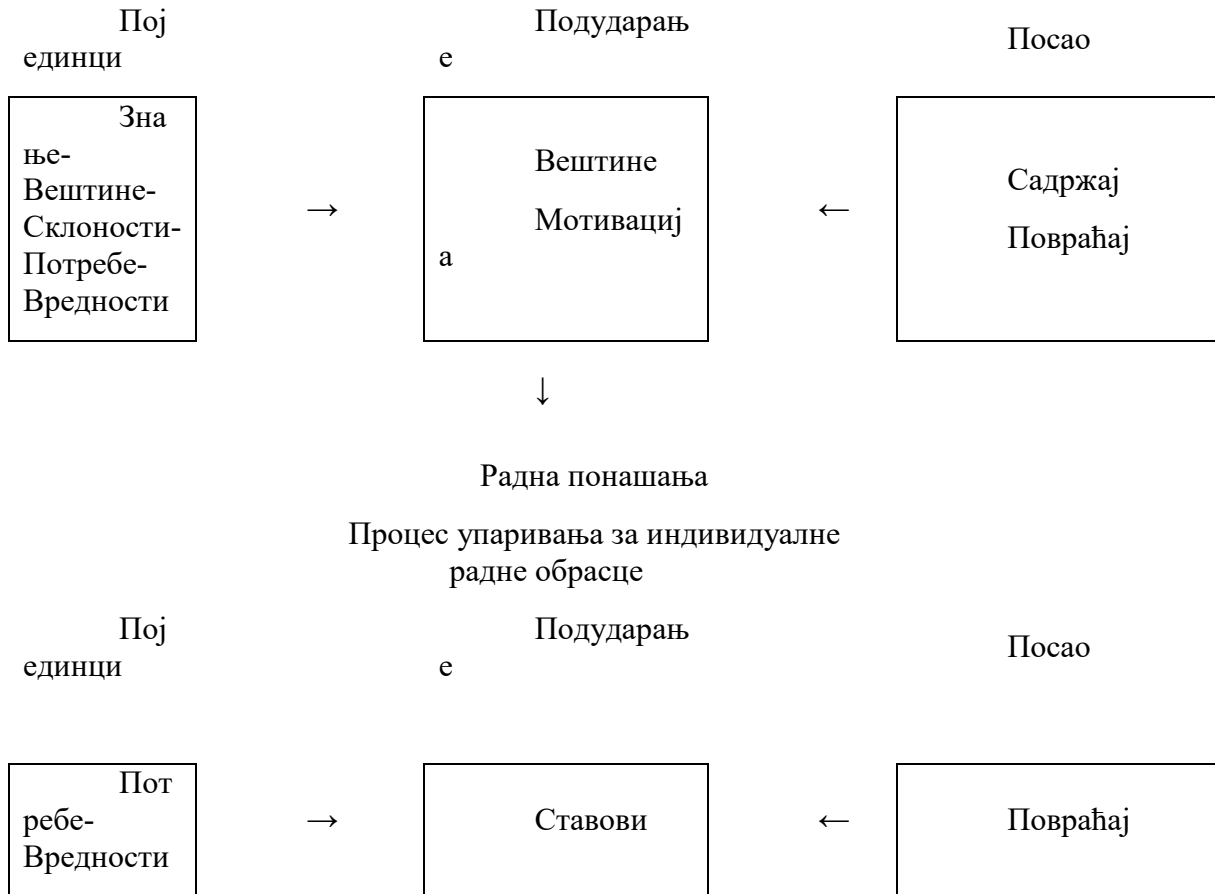


Слика 3. Новац као фактор мотивације

Извор: (Tatpi & Cochina, 2015, стр. 813-814)

Каква ће бити ефикасност ангажованог појединца зависи од комбинације његових унутрашњих талената, каква је знања стекао и какве способности поседује да како би обављао одређени посао. Ова комбинација има утицај и на способност ангажованог радника да осигура себи радни стаж у организацији, да буде присутан на послу и да савесно обавља свој посао. Другим речима, појединац има жељу да усклади неке своје интимне жеље и награде које он добије када добро уради неки задатак, што ће бити једнако његовој мотивацији да га обавља.

2.3. Процедуре упаривања за индивидуална радна понашања



Слика 4. Илустрација процедуре упаривања за индивидуална радна понашања

Извор: (Sofijanova & Manev, 2020, стр. 2)

На претходној слици приказане су илустрације процедура за упаривање за индивидуална радна понашања (слика 4). Да ли је појединац довољно мотивисан или није је важан чинилац који ће утицати на начин на који ће запослени обављати послове који су му додељени. Према томе, модел, односно формула приказује да је перформанса запосленог да обавља одређене радне задатке једнака производу мотивисаности запосленог и његових индивидуалних способности за спровођење одређених радних задатака.

Формула:

$$P = C \times M$$

P – Перформансе

C - Способност

M- Мотивација

Да ли је појединац способан и колико утицаће на начин на који запослени обавља одређени посао. Неки аутори су спровели одређена истраживања где су нашли везу између спретности појединца са начинима на који исти обављају посао, а посматрани су послови који нису само из једне бранше (Sofijanova & Manev, 2020, стр. 2).

2.4. Предности организационе мотивације

Мотивисаност запослених огледа се у њиховом натпросечном учинку приликом обављања посла. Када запослени нису мотивисани, то се огледа у учинку који није остварен на овом нивоу. Ниво мотивисаности зависи од различитих проблема који могу да се догоде запосленима и то оних који представљају изазове у приватном животу, изазове који се догоде на послу и слично. Другим речима, ови изазови утичу на емоционална стања појединца и на бази њих се формира њихово понашање.

Када између менаџмента који постоји у организацији и појединца који обављају посао у истој постоји добра кореспонденција, то ће резултирати следећим бенефитима (слика 5):

Добра комуникација са запосленима	Задатак ће бити извршен према прописаним стандардима и завршен у предвиђеним роковима. Појединци ће бити задовољни својим радом и осећати се цењеним, што ће се одмах видети у њиховом учинку. Повишен морал појединаца ће допринети изузетном радном окружењу. Резултати ће бити пажљиво праћени од стране укључених појединаца и биће потребан мањи надзор.
	Појединци ће настојати да постигну повољне резултате, што ће довести до побољшања учинка. Запослени ће испољавати наклоност према организацији, што ће резултирати смањењем флукуације запослених. доћи ће до смањења стопе изостанака Запослени ће показати креативност и осећај одговорности

Слика 5. Бенефити добре комуникације менаџмента и запослених
Извор: Аутор према (Panait, 2020, стр. 118)

2.5. Технике мотивације запослених

Начини на који се може обезбедити мотивисаност запослених обухвата (Ganta, 2014, стр. 227):

1. Проширење посла.

Како би се унапредио и проширио посао који обавља одређени појединац то обухвата поступак у којем се поред постојећих задатака појединцу додају и други задаци како би се употпунила његова ширина послова које обавља. Ови додатни задаци су слични задацима које лице већ обавља, односно одговарају његовом нивоу образовања и спретности. На овај начин обезбеђује се да је запослени више самосталан и да самостално може завршавати неке компликованије послове. Бенефити додавања и других радних задатака одређеном појединцу огледају се у томе што ће сада појединац обављати разноврсне задатаке, што уједно повећава њихову одговорност, а самим тим и мотивацију.

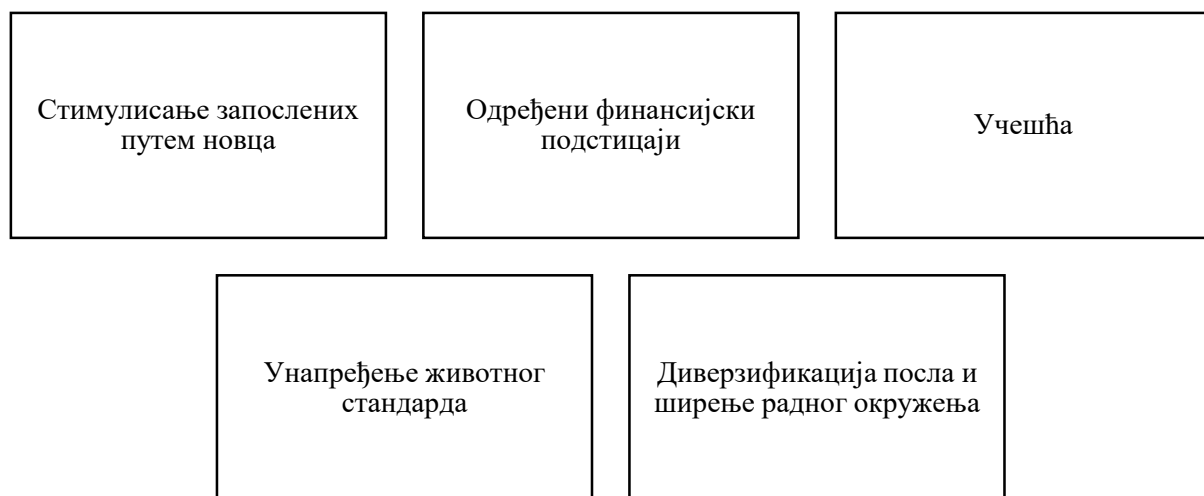
1. Радне задатке учинити разноликим.

Под радним задацима који су обогачени или разноврсни подразумева се да се појединцима у организацији пружи могућност у смислу да су више самостални док обављају радне задатке, као и да уживају у плодовима добијених резултата, односно да буду награђени уколико посао обаве на тражени начин. Другим речима, у овом случају запослени преузима одређене послове и активности које су у претходном периоду обављали њихови шефови или њихове колеге.

2. Обезбеђивање ротације радних задатака у организацији.

Под ротацијом послова у организацији подразумева се да се један запослени радник специјализује за више различитих послова у оквиру организације, а да му се након тога пружи могућност да у организацији прође сваки од тих послова понаособ. Ово доприноси да организација стекне увид у бенефите које она може да добије када на одређеном радном месту делегира тачно одређеног запосленог са одређеним вештинама.

Када се осврнемо на горе наведене факторе који утичу на мотивацију, не можемо а да не поставимо питање који је најбољи начин да се побољша мотивација појединца како би се он више покренуо и добио жељу да организација оствари своје циљеве. Аутор (Радић, 2015, стр. 356) наводи неколико следећих начина који могу помоћи у томе (слика 6):



Слика 6. Механизми мотивације запослених

Извор: Аутор према (Радић, 2015, стр. 356)

Сваки појединац за свој обављени рад треба да добије награду. У организацији је неопходно планом њеног рада утаначити начин на који ће се вршити награђивање запослених у организацији. Оно што је важно за сваку организацију како би рангирала појединце јесу информације о нивоу образовања, да ли су и за коју врсту посла специјализовани, колико су запослени вешти и спретни, који су им таленти, као и преданост запослених послу. Под награђивањем подразумева се да им организација обезбеди одређени вид стимулације у новчаном и неновчаном смислу. Стимулација запослених у новчаном смислу подразумева у суштини зараду појединца и неке друге бенефите које појединац може да оствари. Док стимулација појединца у неновчаном смислу сагледава каква је комуникација која постоји у организацији, какви су међуљудски односи који постоје, ниво одговорности који се од запосленог захтева, као и обавезе које запослени има.

Овим путем организација одређене активности запослених или подржава или не. Даље, стимуланси, било новчани или неновчани, имају утицај и на иновације. Када су запослени свесни да организација за одређени напор пружа могућност остваривања

одређене стимулације, то ће их изазвати да се покрену и учине одређени ниво напора јер ће заузврат остварити неки вид стимулације. Када организација примени овакав вид стимулације то ће на крају значајно утицати на циљеве које је поставила и које жели да оствари. Такође, потребно је имати у виду и казне, када запослени не улаже довољан напор ка иновативном раду.

2.6. Фактори који утичу на мотивацију запослених

Менаџери у оквиру организације имају задатак да предузму одређене активности којима ће запослене на одређени начин подстаћи да предузму неки вид напора који ће чинити и ићи у смеру онога што жели организација. Стимулисање појединаца на одређени посао захтева да између надређених и запослених постоји добра и несметана комуникација. Циљ њихове добре међусобне комуникације и других активности којима се мотивишу запослени треба да буде усмерен ка унапређењу целокупне организације и њеног пословања. Са друге стране, да би наведене радне активности које појединац треба да обави биле ефикасне неопходно је и да запослени има бенефите. Другим речима, оптимална мотивација је она мотивација када појединац разуме које циљеве организација жели да постигне и жели да се максимално усклади са истим, односно жели да усклади своје личне жеље и потребе са организационим (Rajhans, 2012, стр. 146).

Као што смо горе навели, материјални вид стимулација, односно накнада коју запослени примају када обаве свој посао, представља најважнији инструмент мотивације који има највећи утицај на појединца. Када организација користи материјални вид стимулације то може иницирати да се појединци подстакну да свој учинак подигну на виши ниво јер, користећи овај вид стимулације, могу да подмире своје потребе које су личног карактера. Овај вид стимулације има веома важно место у његовој привржености организацији. Поред тога што зарада игра веома важну улогу у животу сваког појединца, ипак она не доприноси да се протеком времена унапреди учинак. Уколико акценат буде само на новцу, то може довести до тога да они приликом обављања радних задатака траже само од организације материјалну корист. Зато је неопходно користити и неке друге начине који нису новчаног карактера, а у које се могу подвести и различите врсте признања у оквиру организације.

Давање награда обезбеђује да запослени буде срећан, што последично повећава њихов ангажман. Уколико се награде користе да би се повећао ангажман појединаца, то може довести до видљивог учинка, а на крају и ефикасности организације. Организација се служи разноврсним начинима како би изазвала код појединаца жељу да што боље обављају свој посао и то кроз зараду, кроз различиту врсту унапређења, путем могућности пружања бонуса и слично. Како би се ови разноврсни алати користили на адекватан начин, организације претходно морају да изврше неки вид разврставања зараде у зависности од тога који посао обавља и положаја на ком се појединац налази и слично. Поред свега овога, организација може користити и лидерство како би обезбедила да појединац тежи да себе више да у обављању послова. Пре свега, лидер тежи ка томе да са својим запосленима успостави поверење. Успостављено поверење између њих обезбедиће да запослени тежи што бољем обављању свог посла уз постизање што бољег учинка. Ово поверење ће допринети да запослени повећа своје учествовање у обављању посла који му је додељен, што ће допринети да се уједно повећа учинак саме организације.

Како би се унапредило знање појединца и његове вештине то се може обезбедити путем слања појединца на обуку. Обука је још један алат којим се запослени могу инспирисати на повећање свог учинка. Када постоји неразумевање и нејасноћа приликом давања инструкција, то се може ублажити или елиминисати тако што ће се неговати добра комуникација између надређених и запослених (Dobre, 2013, стр. 57-58).

Да би се утврдила висина основне зараде запосленог у организације користи се анализа рада запосленог кроз опис посла и његову спецификацију, што представља евалуацију рада. Евалуација рада обухвата описно анализирање рада и класификовање истог. У наредној табели извршен је приказ приступа евалуацији посла (табела 1).

Табела 1. Приступи евалуације посла

Систем сортирања	Обједињени приступ	Аналитички приступ
Хијерархизација	Процедура рангирања са једном ранг-листом која обухвата све послове, односно захтеве	Процедура рангирања обавља се путем поређења захтева са оном листом за рангирање који се односи на сваки захтев понаособ
Постепен раст	Метода организације платних група	Процедура бодовања

Извор: (Buntak e tal., 2013)

Мотивисаност запослених огледа се у:

- Акценту на вишој заради;
- Акценту на опуштању;
- Акценту на обезбеђивању бољег животног стандарда;
- Акценту на повећању учинка у организацији (Pandža et al., 2015, стр. 104).

С обзиром да запослени остварују различити ниво резултата, то ће довести до тога да они буду и на различити начин награђени. На појединце, поред тога што утичу спољни фактори, утичу и унутрашњи фактори. Међутим, они заједно доприносе да запослени или има или нема жељу и тежњу да се посвети свом послу и остваривању видљивог учинка. Награде које обезбеђује организација ће веома утицати на жељу и мотивацију запослених (Pandža et al., 2015, стр. 104).

Према (Вујић, 2004, стр. 368) мотивација је дефинисана великим бројем утицајних елемената и то (слика 7):



Слика 7. Детерминанте мотивације

Извор: (Вујић, 2004, стр. 368)

Појединци и његове особине.

Мотивација која произилази из унутрашњости бића запосленог сачињена је од великог броја уверења која су формирана у току живота појединца и вредности на основу којих исти заузима одређени став. Ова дугорочно скупљана уверења и вредности које су изграђене доприносе да се успостави жеља појединаца да он усмери своју тежњу ка циљевима организације, д.а побољша свој радни учинак и да испоштује одређене норме које постоје у организацији које захтевају да се по њима поступа.

Особине посла

Када се на одређено радно место постави одређени радник, неопходно је повести рачуна да се направи таква комбинација природних талената, капацитета којима располаже запослени и његове спремности за обављање посла, те да ова комбинација потпуно одговара потребама које изискује радно место. Другим речима, радно место и

задачи које је потребно обављати на том радном месту захтевају запосленог са тачно одређеним способностима, ни мање ни више од тога.

Организациони амбијент.

Амбијент организације огледа се у томе какви су услови који постоје у организацији у физичком смислу, какву делатност обавља организација, какве су технолошке могућности којима располаже организација, затим, какав је начин управљања имплементиран у организацији и слично. Заиста је од велике важности имати добар систем управљања јер је он предуслов за добро функционисање и осталих сегмената организације.

Елементи друштва..

Да би запослени обављао свој рад на висококвалитетан начин морају се узети у обзир и други фактори као што су фактори друштвеног и фактори економског карактера. Ови чиниоци најчешће обухватају којој вери припада запослени, у какве вредности он верује и пре свега каквих је он убеђења. Ови фактори потпадају често под утицај друштва или су на одређеном нивоу под утицајем светског окружења (Шарчевић & Балотић, 2011, стр. 21-22).

2.7. Стратегије мотивисања запослених

Технике мотивисања радника могу се имплементирати на следећи начин (Al-Madi et al., 2017, стр. 136):

Управљање новчаним накнадама, зарадом, додацима уз плату.

Запослени када обавља свој посао у организацији добија плату. Коликог нивоа ће плата запосленог бити зависи од компликованости посла и од тога да ли је тај посао неопходан и важан за организацију. Плата веома утиче на запосленог да обавља свој посао што боље јер зна да ће у том случају, поред плате уследити и одређена награда. Ове награде тичу се неких посебних вештина које поседује појединац. Под тиме се

може подразумевати годишњи одмор који је плаћен или додатно здравствено осигурање.

Новац.

У овим ситуацијама се дешава да организација користи неки метод како би повећала учинак појединца тако што ће вештачким путем изазвати страх да појединац може да изгуби посао јер није остварио резултат који је очекиван. Поред тога, запосленог може навести и чињеница да жели да напредује у смислу промене радног места или у смислу зараде.

Обучавање.

Када организација организује различите обуке то ће инспирисати запосленог да се више посвети организацији и њеним циљевима.

Информације и њихова доступност.

Када појединац у организацији располаже разноврсним информацијама, то ће му допринети да се надмеће са осталим појединцима. Све ово је врло заступљено у свакој организацији. Зато се велики број организација сусреће са проблемом да усклади запослене са окружењем које је врло сложено. Из наведених разлога организација би требало да користи доступност потребних информација као кључ који ће обезбедити њихову мотивацију. Путем овог ресурса људи ће се у организацији више активирати и имати потребу да више допринесу циљевима.

2.8. Теорије о мотивацији

Када је запослени мотивисан то обезбеђује да он проведе више времена на одређеном послу, те се спречава његов одлив и престанак рада у организацији. Затим, када постоји код запосленог мотивација, то ће допринети да се оствари много бољи исход пословања (Нопге, 2009, стр. 1).

Према (Lee & Raschke, 2016) у следећем табеларном приказу наводимо неколико теорија које се тичу мотивације (табела 2).

Табела 2. Теорије о мотивацији

Теорије	Оснивач	Начела
Хијерархија потреба	Maslow's hierarchy of needs (1943)	Овде хијерархија потреба обухвата: Потребе психолошког карактера Потребе безбедносног карактера Друштвене потребе Постојање ега Самоактуализирајући се
Очекивање	Vroom (1964)	Постојање радног напора обезбеђује пут до награђивања.
Постојање правдености	Adams (1963)	Једнакост
Дефинисање циљева	Locke & Latham (1990)	Циљеви обезбеђују постизање побољшања перформанси
Когнитивна евалуација	Deci (1971)	Фактори из окружења утичу на интризичне потребе
Дизајн посла	Hackmann & Oldham (1976)	Одлике посла
Побољшавање	Skinner (1953)	Понашање менаџера на позитиван начин

Извор: Lee & Raschke, 2016, стр. 1964

Са друге стране, (Varma, 2012, стр. 12) у свом истраживању пружа теорије које се тичу мотивације које су веома сличног карактера и које објашњавају одређене карактеристике мотивације. Теорије су следеће:

Масловљева хијерархија потреба.

Масловљева хијерархија потреба представља теорију која разврстава потребе на неколико различитих нивоа. Када се одређени ниво задовољи, то даље омогућује приступање следећем нивоу. Под нивоима потреба људи налазе се често неке основне физиолошке природе, потребе које су безбедносне природе, потребе које осликавају

потребе друштва, потребе које се тичу самопоштовања. Са друге стране, ова теорија допушта и одређене изузетке. Ови изузеци указују да се ови нивои не могу константно на адекватан начин испратити због изграђених дугогодишњих ставова које организација никако не може предвидети.

Харзбергова двофакторска теорија мотивације.

Теорија која је распрострањена међу истраживачима носи назив Herzberg's двофакторска теорија. Када се иста посматра може се уочити да је садржана из фактора који се тичу мотивације и фактора који се тичу хигијене. Став који заступа ова теорија односи се на то да чиниоци који владају у окружењу могу на различит начин да утичу на запослене и то тако да их или мотивишу или демотивишу.

Макгрегорова теорија 'х' и теорија 'у'.

Ова теорија је базирана на идејама какав однос ангажовани радници имају према организацији и о томе какав мотив подстиче одређено понашање. Теорија х је супротна теорији у. Теорија х налази основ у идеји да запослени избегавају обављање радних задатака колико год су у могућности. Из наведеног проистиче да се над запосленима мора спроводити контрола, а затим у зависности од понашања и резултата кажњавати или награђивати. Док са друге стране, теорија у своју идеју налази у чињеници да запослени имају мотивацију за обављање радних задатака и да су они спремни на одговорност.

Врумова теорија очекивања.

Вромова теорија очекивања свој основ налази у идеји да људска мотивисаност представља вредност којој се тежи и колико је вероватно да је могуће да се ова вредност, односно циљ постигне.

Теорија постављања циљева.

Ова теорија је базирана на идеји да уколико се циљеви поставе на јасан начин то ће уједно и бити најзначајнији чинилац који ће покренути мотивацију.

Теорија ЕРГ мотивације.

Теорија ЕРГ мотивације је Клејтонова теорија. Ова теорија у суштини представља ревидирање Maslow's теорије. У њој су сегментиране потребе на другачији

начин. Сегменти потреба обухватају категорију која се односи на постојање, категорију која се односи на повезаност и категорију која се односи на развој.

МекКлиландова теорија постигнућа.

Код ове теорије се потребе сегментирају на оне потребе које се тичу моћи, потребе које се тичу постигнућа и потребе које се тичу повезаности.

Скинерова теорија појачања мотивације.

Основна идеја ове теорије базирана је на узрочно – последичној спони између тога какав је став и какво је понашање одређеног запосленог, те какве су последице, односно резултати тог става и понашања.

Адамсова теорија једнакости мотивације.

Основна идеја ове теорије базирана је на уважавању једнакости. Први постулат је мотивација, а други постулат је праведност и на њима је ова идеја заснована.

2.9. Психолошки фактори мотивације

Психолошки фактори мотивације су веома битни аспекти који утичу на понашање појединаца и на њихове напоре које ће учинити ка одређеним иновацијама. Када се појединац осети угроженим и сусретне се са менталним несигурностима и претњама може доћи до пружања отпора и одбрамбених реакција. Виши ниво менталне стабилности утицаће на смањење потребе да појединци самостално доносе закључке о одређеним аспектима који им уопште нису познати, а налазе се у њиховом окружењу.

Постојање интризичне мотивације директно утиче на креативно стварање и иновативност запослених у организацији. Уколико се запослени добро осећа то подстиче да се још ангажују и да уложи ментални напор. Другим речима, добра осећања ће подстаћи запосленог да има жељу да прошири своја знања и своје способности (Xu et al., 2022, стр. 3-4).

Психолози на различите начине сумирају реч мотив. Иако су ставови различити, ипак их повезује одређена ствар, а то је да постоји одређени моменат који се догоди у

глави човека и тај моменат је у суштини основ мотива. Када он постоји, то ће појединца изазвати да начини одређени корак. Претходно је важна жеља. Жеља коначно доприноси да лице начини одређени корак и да се након тога потруди око неке ствари. Такође, код потребе се посебно издваја извор енергије. Извор енергије је заснован на енергији коју запослени употребљава како би се покренуо на одређени рад. Када је особа веома узбуђена, то иницира одређену енергију коју тело произведе и која служи запосленом да се покрене. Какво ће бити нечије психолошко стање зависи од тога колико је он своје потребе подмирио. Окружење које постоји и односи са њим су такође повезани са потребама. Да би се одређена потреба задовољила, то подразумева стицање одређене материјалне или нематеријалне ствари (Bahromov, 2022, стр. 546).

2.10. Процес мотивације запослених

Када би требало дефинисати сам процес мотивације, могло би се рећи да је то нека сила која утиче на психу човека и притиска га да начини неки корак. Овај утицај на психу ће изазвати човека да направи неку врсту корака који ће ићи у смеру којим иде организација.

Елементи мотивације састоје се у (Миљковић, 2007, стр. 56):

- фокусирању на сам корак – даје одговор на питање који је правац;
- колики је степен напора потребно уложити – даје одговор на питање колики је труд појединца, односно његово ангажовање у обављању самог корака;
- истрајност – даје одговор на питање колико се дуго лице труди да обави неки посао.

Поред наведеног, када се посматра процес мотивације ту су садржани и одређени алати помоћу којих се појединац усмерава да направи одређени напор. Када начини исти, то ће донети видљив учинак.

На следећој слици представљен је процес мотивације (слика 8).



Слика 8. Мотивациони процес

Извор: (Armstrong, 2001, стр. 253)

Наведени процес служи да се изазове, на свестан или несвестан начин, код лица жеља да задовољи потребе које до сада нису подмирене. Када постоји одређена, то узрокује настанак одређене жеље. Па тако, одређени циљ се претходно дефинише са сврхом да се одређена потреба или жеља подмири.

За организацију је важно да се посао заврши успешно. Да би се успешно завршио неки посао јако је важно да запослени који га обавља има одређену спретност и снагу да га обави. Уколико запослени нема ту вештину и капацитет којим ће спровести одређени посао на прави начин, то ће допринети да се исти уопште и не изврши. Па тако, способност у овом случају подразумева да појединац у себи има таленте и вештине које му омогућују да одређене задатке обавља без неких застоја и препрека. Поред когнитивних способности, веома су важне и способности физичке

природе, те је неопходна жеља појединца да има за циљ да задовољи одређену потребу (Миљковић, 2007, стр. 56).

2.11. Фазе мотивације

Код процеса мотивисаности истиче се неколико фаза које су представљене доле на слици (слика 9).

Прву етапу процеса осликавају потребе које има одређени појединац. Као што је и напред наведено, потребе представљају одређени недостатак који појединац има у одређеном моменту и који емотивно осећа. Исти се може подвести под одређене недостатке психолошке природе, одређене недостатке физиолошке природе и одређене недостатке друштвене природе.



Слика 9. Фазе процеса мотивације

Извор: Аутор, према (Лекић и сар, 2014, стр. 19)

У другој етапи појединац који осећа одређени мањак или недостатак, он чини одређене додатне напоре како би тај недостатак смањео или елиминисао. У моментима када појединац осећа одређени недостатак то утиче на повећање стреса који он има унутар себе, што узоркује жељу појединца да га на одређени начин уклони.

Следећа етапа представља конкретан циљ који појединац жели да постигне. Стога, важно је његово првобитно дефинисање. Када појединац оствари свој циљ, то ће или смањити или избрисати недостатак који појединац осећа. Када он постоји, то појединцу изазива додатни стрес и тензију, што изазива његову жељу да овај стрес елиминира и зато приступа дефинисању циља.

Следећа етапа базира се на идеји да одређени појединац има схватање да уколико предузме одређени облик понашања може смањити, односно елиминисати стрес који се дешава унутар његовог бића услед постојања потребе која није задовољена. Организација неким врстама промоције може иницирати код појединца да он учини напор и покрене се.

У следећој етапи, постоји јасан повратни одговор запосленима од стране организације да је организација препознала шта они желе и чему они теже (Лекић, 2019, стр. 19).

III ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ

Емоције које владају у човеку су веома битни чиниоци који имају веома велики утицај на организацију и њен успех. Саме емоције, доприносе заинтересованости запослених да обављају свој посао у смеру постављених циљева организације.

3.1. Организациона култура

Под културом која постоји у организацији подразумева се да појединци поштују одређене принципе, да постоје одређени ставови, као и уверења која захтевају да постоји један једнообразан начин да би се руководило понашањем у организацији на начин да то буде адекватно. Иста може позитивно или негативно утицати да се спроведу нека нова решења и идеје, односно може их олакшати или отежати.

Култура која постоји у оквиру организације представља предуслов како би се постигла њена све боља ефикасност. Ове импликације се остварују тако што се утиче на мотивисаност запослених, затим се утиче на питање њиховог задовољства, као и посвећеност запослених. Појединци који раде у организацији имају одређене претпоставке по којима функционишу. Да би се ове претпоставке задовољиле од суштинске важности је како појединац доживљава окружење које је успостављено и које влада у организацији. Другим речима, да ли ће запослени бити задовољан или незадовољан, то ће зависити највише од окружења које влада у организацији. Руководство организације формира одређене вредности одмах по оснивању организације и континуирано их унапређује током времена и дели их са запосленима. Ове вредности представљају део културе функционисања у организацији. Другим речима, све вредности које заступа организација и које успостави примењују се на запослене (Jigjiddorj et al., 2021, стр. 1).

Сама култура је током протеча времена веома променљива с обзиром на промене у различитим сегментима као што је руководећи сектор, измена у самој структури организације, варијабилности која се дешавају на тржишту, као и друге сличне промене. Зато, јако је битно пратити какав утицај окружење које је успостављено има на то како

се понашају запослени. С обзиром на то да је култура веома сложена, веома је тешко представити је на једноставан начин. Да би се она дефинисала неопходно је узети у обзир њене различите аспекте као што су вредности које запослени има, каква су његова веровања, какви су обичаји које запослени има, затим какве су његове навике и сл.

Према (Милановић и сар., 2010, стр. 61.) може се издвојити неколико елемената који чине културу која постоји у организацији (слика 10):



Слика 10. Елементи организационе културе
Извор: (Милановић и сар, 2010, стр. 61.)

Преовлађујући начин понашања.

Начин понашања који преовлађује обухвата који су то ставови и каква су то уверења које је одређени појединац усвојио и које заступа, који коначно утиче на то како ће и са колико посвећености обављати свој посао.

Организациона култура.

Култура која постоји у организацији у овом контексту подразумева постојање одређеног размишљања које је јединствено и свеобухватно и које је распрострањено у целој организацији. Односно, може се посматрати слично као и идентитет организације.

Ставови запослених и њихова уверења.

Овај контекст обухвата емоције које преовладавају у запосленом и емпатији коју гаји према организацији и циљевима које организација има.

Кохерентност организационе културе.

Кохерентност културе која влада у организацији подразумева да између вредности које запослени поштују, ставова који постоје и које запослени заступају, као и понашања које заступају запослени постоји усаглашеност и једнакост, где тачно постоји граница између оних ставова који су прихватљиви и оних који то нису.

Кохезија која постоји у оквиру организације.

Кохезија у организацији подразумева да се путем културе која постоји у организацији гради један стабилан амбијент у коме се обезбеђују емоције јединства и једнакости међу запосленима и са организацијом.

Истражујући литературу, не постоји једнообразна дефиниција која се тиче културе која постоји у организацији. Тако, горе наведени елементи културе која постоји у организацији пружају нам слику о томе како постојећа култура која влада у организацији утиче на начин понашања запослених, а уједно и на целокупно окружење које постоји. Култура као таква представља један од пресудних фактора који утиче и на само пословање организације. Директно или индиректно утиче на начин обављања одређених послова, утиче на начин на који се доносе одлуке у организацији, као и какво мишљење имају запослени у оквиру организације. Праћење културе пружа могућност да, уколико се утврде недостаци, иницирају се и неке суштинске промене. Она коначно утиче и на резултат тих промена. Њихово спровођење је много лакше уколико постоји култура која их подржава и када се уводе нека нова решења у организацију. Са друге стране, уколико у организацији не влада култура која подржава промене и увођење неких нових решења, то ће допринети да промене буду ометене, самим тим биће нарушени циљеви које организација жели да постигне. Све ово наводи на закључак да је култура добро позиционирана и да има веома снажан утицај на промене које се дешавају у организацији што има последице по пословање организације. Овај снажан утицај је веома важно препознати од стране руководства, те на адекватан начин се посветити управљању истом, што ће допринети да се она обједини са циљевима организације, те се на овакав начин може постићи огроман успех (Draskovic и сар, 2018, стр. 635).

Тако, разумевање културе је различито и овај појам је веома различит код различитих организација. Различити аутори су на различит начин успоставили њено тумачење у зависности од тога каква је њена функција, какав је њен утицај, али и какве су њене последице по окружење која влада у организацији и запослене унутар исте.

Запослени може имати различите способности приликом усвајања одређених елемената исте. Он може имати капацитет да у своју свест имплементира само одређене елементе културе која је заступљена у организацији. Разлог тога може бити јер је његов културни домет ограничен. Док, неки други појединац може имати вештину да усвоји шири спектар ових елемената. То може узроковати да запослени у оваквим ситуацијама има шире капацитете да прихвати и схвати одређене културне ситуације (Choi et al., 2023, стр. 5).

Према ауторима (Zhang et al., 2023, стр. 2) постоји неколико различитих елемената који чине основ културе које влада у организацији и то елемент психолошке безбедности, елемент колективизма и елемент који се односи на границу моћи.

Када се посматра психолошка безбедност и сигурност то би значило да појединци имају могућност да на крајње отворен начин истичу своје мисли и да доносе одређене сопствене одлуке унутар организације. Он у овим ситауцијама није у страху да ће се јавити било какве последице које негативно утичу на његов углед и каријерно напредовање.

Уколико у оквиру организације постоји веома велика дистанца између надређних и запослених то може допринети да се ограниче запослени да се изражавају на слободан начин и да имплементирају неке своје нове визије и замисли. Наведено се често дешава када лица која су им надређена имају виши степен кредибилитета и моћи у односу на запослене што уједно доприноси да се одлучивање и одлуке доносе у организацији на централизован начин. Како би се обезбедило да организација своје пословање организује на добар и успешан начин јако је важно руководити овим чиниоцима.

Једна од најзначајнијих промена у организацији забележена је током пандемије Ковид -19. После пандемије организације су се потрудиле да свој начин на који функционишу промене и ускладе са новонасталом ситуацијом. Промењен начин функционисања обезбедио је да запослени раде на даљину, из својих домова, те на такав начин и прилагоде своје радно време. Како је пандемија захтевала да се организације прилагоде, ово је уједно био и одговор на захтев. Поред промена које је условила пандемија, постоје и неке друге промене које су донеле саме организације. Нпр. одређене организације су успешно развиле политику родитељског одсуства. Усвајањем овакве политике обезбедило је запосленима могућност да на лакши начин ускладе своје пословне и породичне обавезе. Ова политика је представља жељу организације да у својој организацији створи и подржи окружење које унапређује добробит запослених и унапређује равнотежу између пословног и породичног живота. Све ове мере за последицу имају веће ангажовање запослених и самим тим остваривање добрих организационих резултата (Borgeaud, 2023).

Ефикасност организације заиста јесте условљена културом која постоји у организацији, с обзиром да иста веома утиче на то како запослени схватају своје радне задатке, какав однос имају са колегама и какав однос имају према променама у истој. Када је култура потпуно отворена у организацији, то доприноси слободи запослених да своје идеје изнесу на адекватан начин, да доносе самостално одлуке, самостално манипулишу информацијама и преузимају одговорност за свој рад. Самим тим, на овакав начин отвара се простор да се неке нове ствари унесу у организацију што ће је подржати у њеном даљем напредовању да буде све више конкурентна на тржишту (Милковски, 2020, стр. 59).

Руководећи сектор организације има задатак да посебну пажњу посвети култури која влада у организацији и да исту редовно прати и посматра дешавања која постоје у окружењу. Када организација поседује добру културу то доприноси расту учинка запослених за двадесет одсто. Ипак, само мањи број руководиоца организација потврђује да у оквиру њихове организације постоји култура која је добра. Одређене организације често је и не контролишу. Потребно је да се процењује на годишњем или полугодишњем нивоу. Праћење ових промена на годишњем нивоу обезбедиће да организације прате колико су напредовале током времена. Примена разноликог приступа у процењивању културе даће могућност да се обезбеде информације каква је ситуација по питању ње, те се могу идентификовати одређена подручја која заостају. Самим тим, процена и њено праћење допринеће да се оствари конкурентност и ефикасност организације (Pell, 2019).

Када је култура која влада у организацији добра то доприноси побољшању учинка организације. Односно она доприноси да се створи јединственост и изванредност личности појединца. Уколико организација успостави неке вредности које жели да живе у организацији тада ће се исте прожети и кроз све остале сегменте.

Иако је стабилна и јака култура веома важна, ипак она не може да гарантује да ће организација бити успешна. Дешава се да култура некада ограничава неке нове ствари које би требало да заживе у организацији и да поремети прилагодљивост тим променама. Уколико организације развију културу која је јака, то може допринети да се учинак запослених све више повећа и да то помогне да организација добро послује, али

ово захтева да се утврди колико је организација уопште ограничена или отворена према променама (Kawiana et al., 2018, стр. 36).

3.2. Улога културе у функционисању организација

Иако не постоји једнообразна дефиниција културе, одређени аутори као што је (Embee, 2020) је дефинишу тако да истичу да се култура која влада у организацији разликује од организације до организације, те се под истом подразумева скуп одређених вредности које се заступају, одређених веровања које се поштују, као и одређених понашања које појединци који постоје у организацији усвоје и заступају.

Неке организације су схватиле колико је култура важна и свесне су да могу да је искористе као алат којим ће унапредити своје пословање и пословни успех, али неке друге организације нису. Конкретне доприносе које пружа култура путем одређених параметара је јако тешко приказати у бројевима, али се све то може уочити у смислу колико запослени има већи осећај да припада организацији и колико је запослени посвећен истој и њеним циљевима.

Култура која постоји у организацији има следећу улогу (Embee, 2020):

- Од тога каква је култура која је заживела у организацији зависи и њен идентитет. Запослени креирају културу и по истој је организација препознатљива;
- Добри или лоши међуљудски односи и комуникација између њих стварају културу. Када постоји култура која је здрава и када је здрава конкуренција, то подстиче појединце да стреме да повећају свој учинак;
- Добра култура доприноси све већој емпатији и осећају јединства појединца са организацијом.
- Свако радно место и сваки запослени на њему има одређене задатке и одговара да буду урађени на добар начин. При томе, сваки запослени може дати све од себе да постигне већи учинак за организацију јер сама култура повлачи најбоље из запослених.

Добро радно окружење пружа запосленима осећај припадности и сигурности, те им обезбеђује могућност да прате своја интересовања и тежње ка новим знањима и личним преференцијама, што коначно доприноси и организационим интересовањима. Руководиоци у организацији се труде да на различите начине мотивишу запослене, путем материјалних и нематеријалних ресурса. Дакле, мотивација је последица не само материјалног аспекта, већ и културе која постоји у организацији. Уколико руководство жели да у њиховој организацији постоји култура која је здрава, морају направити баланс између распореда рада, локација на којима запослени живе, као и опције да запослени раде од куће. Руководиоци морају да улажу у знање запослених, да иницирају њихов лични раст, те да имају позитиван утицај на њих (Sturt & Nordstrom, 2018).

Добра култура подстиче да се одређени запослени распореде на одређена радна места, те да се обезбеди да се исти задрже у организацији. Она је врло битна и за запослене и за организацију у целини (Embee, 2020).

3.3. Анализа организационе културе

Најраспростренији модел који испитује елементе културе донео је Едгар Шајн. Он посматра културу која постоји у организацији путем различитих степена који се састоје од свега онога што је човек створио, усвојених вредности и веровања које човек има, као и неких претпоставки основног карактера (Милковски, 2020, стр. 64).

Артефакти подразумевају све оно што је човек створио и какво је опажање од стране појединца. То су све ствари из физичког окружења, која се односи на језик, затим која се односи на технологију и производе, обухвата чак и стил облачења, начин на који се обраћају, митове, приче, ритуале, церемоније и видљиве обрасце понашања запослених (Милковски, 2020, стр. 65).

Путем давање одређене вредности објашњава се значење физичког света. Вредности су по својој суштини увек позитивног карактера јер сугеришу да је нешто добро. Па тако, сама култура обухвата неке заједничке вредности које обезбеђују да појединци у организацији раде заједно. Веома је важно правити разлику између

вредности које су усклађене са културом која постоји у организацији и оних вредности које то нису. Постоје случајеви у којима су вредности у супротности са културом која влада у организацији. Руководилац на почетку радне активности дефинише одређени став и заступа одређено убеђење, те наводи запослене да се они крећу у истом смеру. Овај предлог представља одређену вредност, али запослени у ову вредност још увек немају поверења и потребно је време да их запослени усвоји. Али, уколико сваки појединац у организацији прихвати ову вредност то се трансформише у вредност која ће постојати на нивоу организације. Уколико у оквиру организације не постоје универзалне вредности које су једнообразне на нивоу организације, то ће отежати организацији да дефинишу основне циљеве организације (Милковски, 2020, стр. 65-66).

Претпоставке које имају запослени подразумевају начин на који запослени размишљају, односно какве емоције и мисли имају. Ове претпоставке се на систематичан начин преузимају и усвајају од стране запослених и оне су јаче од вредности. Када запослени усвоје овакве претпоставке то доприноси да је свако другачије понашање од усвојеног неприхватљиво. На пример, ове претпоставке укључују да је важан труд, да је важно пазити како се понашамо према надређенима и какви ставови владају када је у питању сарадња и конкуренција која постоји у окружењу.

Неки проблеми који се јаве могу бити резултат прошлих претпоставки и зато постоји потреба да се исте мењају. Старе претпоставке се могу мењати тако што ће се мењати знање запослених и њиховим додатним учењем. Сам процес је често врло сложен, али је уједно и веома важан како би се појединац оспособио на нове услове или на елиминисање проблема који није усклађен са претпоставкама (Милковски, 2020, стр. 66).

Да ли ће организација бити ефикасна то ће зависити од тога да ли постоји раскорак између основних претпоставки које постоје у организацији и вредности које је усвојила.

Свака организација тежи да успостави услове који су пријатни. Све тешкоће и проблеми утичу на ставове запослених. Може се догодити да организације примењују вредности у практичном смислу, а да се то разликује од оних вредности које су

званично постављене. Када се јави одсуство сагласности између њих ће довести до поремећаја у функционисању организације (Милковски, 2020, стр. 66).

3.4. Организациона клима

Клима која постоји у организацији представља веома важан елемент организације. Окружење и клима које владају у организацији се ослањају на начин рада организације, на услове која владају унутар организације и начину на који се појединци понашају у организацији. Аспекти климе су потпуно инкорпорирани у срж саме организације, у све послове и процесе који се одвијају у оквиру ње, али и у све односе који владају у њој. Окружење утиче на успех организације и на успех појединаца. У окружење спадају и друге организације. Такође, између окружења и културе која постоји у оквиру организације постоји узајамна веза. Па тако, аутори (Moslehpour et al., 2019, стр. 3) посматрају како запослени гледају на то како надређени доносе одређене одлуке и како постављају одређена правила. Аутори (Ahmad et al., 2018, стр. 421) и (Sroka & Szanto, 2018, стр. 111) посматрају на сличан начин климу, те је дефинишу као елемент који утиче на мишљење и понашање које постоји у организацији. Зато, веома је важно да се организација превасходно бави односом са својим запосленима без обзира на величину организације.

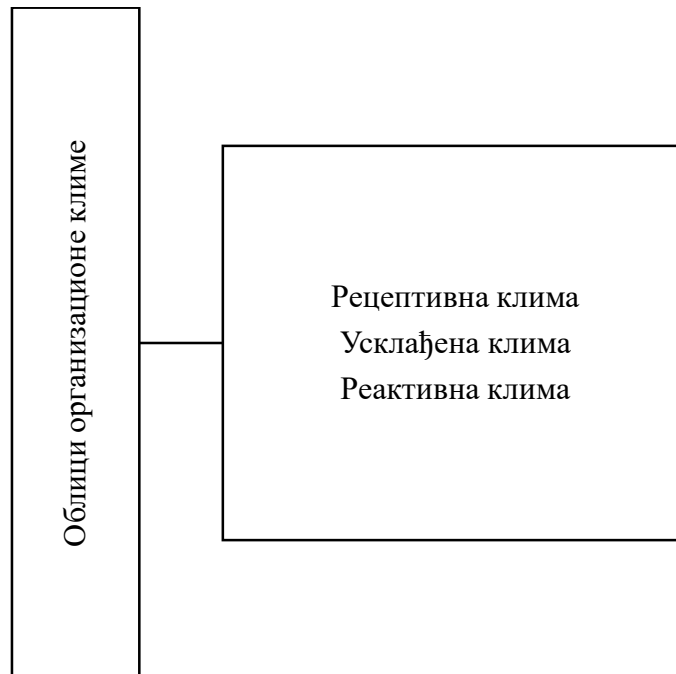
Када у организацији постоји добро окружење то има низ бенефита, односно добри односи у организацији и клима заједно доприносе повећању задовољних појединаца. Самим тим, запослени ће на основу свог утиска и искуства ширити позитивне информације о организацији и на овај начин ће се ширити и углед организације, док ће то за последицу чинити организацију атрактивну осталим појединцима за посао.

Када постоји руководство које је мотивирајуће, када организација пружа могућност да запослени себе унапреди, када је међусобна комуникација на завидном нивоу у којој надређени имају слуха за своје запослене, свака организације ће имати могућност да оствари одличне резултате пословања, као и да буде веома конкурентна на тржишту рада.

Током времена организације су све више почеле да усмеравају свој фокус ка људима (Cuttelè & Forastiere, 2019, стр. 67). Руководство организације како би установило каква клима влада у организацији често спроводе анкете. Поред ових анкета за утврђивање климе која влада у организацији, потребно је истражити како благостање које запослени има на радном месту утиче на запосленог када је код куће, када има одређено слободно време и разоноду, односно на оне активности које немају директну везу са послом који запослени обавља. Како би се направио баланс између климе у организацији и ван ње, веома је важно пратити је и анализирати је.

Да ли надређени имају добар однос са запосленима и од тога каква је организациона структура зависи и клима која влада у организацији. Када надређени пружају могућност да запослени са њима комуницирају на крајње отворен начин то ће допринети позитивној атмосфери. Запослени у овим ситуацијама морају бити упознати са циљевима организације, као и каква очекивања организација има од њега што ће допринети да се повећа ниво његовог поверења. Уколико руководство у свом плану истиче важност отворене комуникације, значи да организације негују поштовање и међусобну сарадњу. Када запослени немају страх они осећају јединство са организацијом и осећају добре емоције када деле своје идеје, бриге и сугестије, што обезбеђује да се проблеми и застоји решавају на бољи начин и да се постиже успешност у пословању (Кавалић, 2020, стр. 31).

С обзиром на став запослених према циљевима које поставља организација и који се континуирано мењају с обзиром на конкуренцију, као и начина на који су запослени мотивисани, клима која постоји у организацији се може категоризовати у три облика. То су (Woodruff, 2018) (слика 11):



Слика 11. Облици организационе климе

Извор: Woodruf (2018)

Под рецептивним обликом климе која постоји у организацији подразумева се да се превасходно поставља циљ у организацији и да запослени подржавају организациону трансформације и примену неких иновативних решења. Идеје да је потребно извршити трансформацију организације, односно неког њеног сегмента проистичу из сарадње са окружењем које постоји ван организације. Између запослених и надређених односи су веома опуштени, док се осим добре комуникације подразумева и рад у тиму. Организација пружа могућност запосленима за даљим унапређењем својих знања које су резултат неких нових решења. Код овог облика климе преношење информација је веома прилагодљиво што је обезбеђено новом технологијом.

Овај други облик климе, тј. усклађени, подразумева да у организацији влада строга, да постоји потпуна дисциплина и да запослени на радном месту буду потпуно потчињени. Све ово доприноси да запослени не желе да изражавају своје идеје. Између запослених и надређених постоји тачно дефинисан однос, односно надређени –

запослени. Запослени не добијају прилику у организацији да се изржавају на слободан начин, док руководство које постоји у организацији сноси одговорност да организација оствари циљеве и успех.

Последњи облик климе, али не мање важан је и реактиван и он подразумева да су циљеви на конкретан начин утврђени, док не постоји потреба да се исти мењају или да се на било какав начин прилагођавају. Тако, када између самих запослених и између надређених и запослених у организацији влада веома лоша комуникација, јављају се разни сукоби, те су присутни и изузетни притисци. Не постоји осећај јединства са организацијом код запослених, те самим тим су изузетно нелојални.

3.5. Врсте организационе климе

Клима оријентисана на људе

Када у организацији влада клима која је фокусирана на људе то доприноси да се запослени осећају више поштовани од стране организације. У оваквом случају запослени сматрају да су изузетно важан фактор у функционисању организације, што захтева од организације да осмисли различите начине да их додатно мотивише. Сваки допринос који запослени оствари у организацији је потребно адекватно наградити јер то значи да је запослени отворен за неке нове ствари. Такође, организација би требало да се побрине о равнотежи између посла и приватног живота што ће подстаћи да на послу постоји позитивна радна атмосфера и клима. Уколико се брине развоју знања и способности својих запослених то значи да организација брине каква ће бити њена клима. Уколико су запослени задовољни и истовремено остварују своје личне потребе, то је уједно директно повезано са успехом организације, што значи да између организације и запослених постоји нераскидива веза. Организација има задатак да препозна потребе запослених и да брине о њима тако што ће им дати осећај самосталности и права гласа у организацији (Hussainy, 2022, стр. 50).

Када је клима усмерена ка запосленима, она се првенствено бави њиховим задовољством и њиховим развојем (Parades, 2023). Када организација заступа овакву врсту климе, то омогућује развој различитих вештина и компетенција запослених.

Последица развоја овакве врсте климе у организацији резултираће изградњом добрих односа и комуникације између запослених. Неговање овакве климе ствара жељу да се запослени упосле, већи степен њихове мотивисаности и привржености организацији што коначно утиче на функционисање и остваривање циљева организације у целини.

Клима оријентисана на правила

Када у организацији влада клима која је оријентисана на правила тада се од појединаца који раде у организацији захтева да поштују одређена правила и норме. Другим речима, организација свој рад спроводи по правилима и прописима. Унутар ових организација руководство на првом месту вреднује и цени када је појединац вредан, радан и када је доследан циљевима (Hussainy, 2022, стр. 50). У овим случајевима организација дефинише одређена правила и захтева од запослених да се радни задаци извршавају поштујући правила која су врло стриктна и која ће помоћи у смањењу или елиминисању грешака (Parades, 2023).

Када је клима усмерена ка правилима, то подразумева да постоји одређени скуп тачно дефинисаних норми које постоје и које није могуће на лак начин променити, а од запослених постоји очекивање да се ова правила и норме поштују (Hussainy, 2022, стр. 50).

Клима оријентисана на циљ

Када у организацији влада клима које је оријентисана на циљеве, то подразумева да је организација усмерена ка остваривању претходно дефинисаних циљева. У овим случајевима организација претходно дефинише одређене циљеве који су врло јасни и мерљиви и уместо што усмерава запослене, ради заједно са њима ка њиховом остваривању. Овај вид климе у запосленом буди осећај да је одређени задатак хитан и да је дужан да исти што пре изврши (Parades, 2023).

Према аутору (Hussainy, 2022, стр.51) циљеви организације могу бити дугорочног, средњерочног и краткорочног карактера. Када организација постави дугорочне циљеве то су у преводу стратешки циљеви. Из њих проистичу циљеви који

су средњорочног и краткорочног карактера. Све три врсте циљева захтевају међусобну усклађеност, као и уклађеност са ресурсима којима располаже оргазаниција и који служе као алат за остваривање циљева.

Клима оријентисана на иновације

У ситуацијама када окружење које постоји у организацији има тенденцију ка иновативним решењима то ће уједно дати могућност запосленима да самостално доносе одређене одлуке и да дају нека нова решења и идеје. Менаџмент запосленима пружа могућност да сnose одређене изазове, да своје идеје спроведу и да услед грешке не буду кажњени. Уколико се менаџмент на овакав начин бави својом климом у организацији, то ће довести до успешнијег пословања, привлачењу нових клијената, као и да се услуге и производи побољшају (Hussainy, 2022, стр. 52).

Када је добра атмосфера у организацији и када је окружење врло креативно, то може бити један од пресудних фактора помоћу ког организација подиже своју успешност. Појединци који обављају радне задатке имају већи степен слободе да имплементирају неке идеје које су иновативног карактера, као што су идеје у вези неких нових производа, или било да су то неки нови програми или процеси, те могу то бити и технолошка решења. Када је организација фокусирана на неке нове ствари, то доприноси лакшем прилагођавању променама на тржишту и могућношћу да спроведе своје планове. Другим речима, организације би требале имају у виду стварање такве климе која је усмерена ка неким новим решењима јер баш овај вид климе може бити пресудан у стварању дугорочне успешности у пословању.

3.6. Задовољство запослених

3.6.1. Појам и значај задовољства послом

Када се руководи људима организовано на коректан начин, то ће допринети да су запослени задовољни својим радним местом, што ће побољшати њихов учинак (Mira et al., 2019, стр. 772).

Под задовољством посматра се да ли појединац који је ангажован у организацији има могућност да испуни своје жеље и личне потребе. Када је појединац задовољан, то ће допринети његовој мотивацији за бољим обављањем задатака, као и усмерености ка постизању циљева и сопствених и организационих (Heathfield, 2020).

Организације усвајају неке нове ствари у смислу технологије како би се олакшало обављање посла запосленима што ће повећати њихово задовољство и да би свој посао обављали на прави начин. Како би имплементирале ове идеје увеле су се одређене олакшице за запослене као што су дневни ручкови, видео игрице, а неке су увеле и столове за пинг понг. Када се повећава задовољство појединаца, то доприноси да порасте њихов учинак на послу, што коначно утиче на пословање саме организације. Са друге стране, неке организације сумњају у ову идеју и одбацују је. Оне сматрају да и када се повећа задовољство то неће утицати и на успешност и профитабилност организације (Kessler et al., 2020, стр. 565).

Да би запослени био задовољан на послу, то зависи од мноштва фактора између којих постоји веза. Какви су ово фактори, то зависи од организације до организације, а све у складу са окружењем у којем послују. Ови фактори обухватају: каква је радна атмосфера која постоји у организацији, на који начин се управља људима, да ли појединци имају могућност да се развијају у каријерном смислу, да ли на радном месту постоји једнакост и слично. Заједнички, ови фактори чине да се искуство запослених формира на јединствен начин што ће утицати на њихово целокупно искуство у организацији и њихово задовољство.

Аутори (Перић и сар, 2019, стр 28) наводе да је важно задовољство појединаца гледати као мешавину емоција од којих су неке позитивне, а неке негативне и које појединци осећају приликом обављања свог рада. Од позитивних и негативних емоција зависи понашање на радном месту. Исто тако, постоји блиска веза са очекивањима које запослени имају. Може се, такође, повезати са признањима које запослени добије заузврат.

Једна од дефиниција под којом се објашњава задовољство послом је и да је то одређена лична емоција или његов лични однос запосленог према послу (Бољановић Ђорђевић, 2022, стр. 257). Лични однос који ће запослени имати зависи од задатака који

су му дати да обави, услова рада који постоје, какви су односи са колегама, као и какве су могућности за напредовање.

У зависности од постављених услова може се побољшати или погоршати ниво задовољства који запослени осећа по питању посла. Касније, успостављени ниво задовољства утиче на већи или нижи ниво мотивације и на боље или лошије резултате. На пример, уколико се погорша ниво задовољства по питању посла запослени ће бити мање мотивисан, то ће даље довести до лошијих резултата рада, и на крају потенцијалним одласком запослених из организације. Стога је важно да послодавци препознају значај тога да је запослени задовољан својим послом и учини све да он то постане. Када међу запосленима постоји задовољство они ће то промовисати и ван и унутар организације. Промоција од стране запослених помаже организацији да се иста одбрани од негативних коментара на разним друштвеним мрежама. Па тако, његово задовољство доприноси лојалности, повећању воље и жеље за унапређењем учинка, диче се пословима које обављају, диче се тимовима којима припадају и достигнућима које постижу (Zarin, 2018).

Према аутору (Унапие, 2017, стр.1) између задовољства послом и општег задовољства у животу постоји веза. Када је запослени задовољан животом то представља његов субјективни осећај по питању његовог здравља, односа са колегама, односа са пријатељима и партнерима. Већи ниво задовољства животом прати и неке друге ефекте у организацији као што је већи ниво задовољства радном каријером, већим осећајем јединства са организацијом, чак и већим задовољством на послу.

Према (iEduNote, 2021) како би појединац био задовољан послом то је условљено различитим факторима који обухватају да је запослени задовољан зарадом, да постоји могућност напредовања у каријерном смислу, да постоје додатне бенефиције и бонуси који се дају запосленима и слично. Задовољство послом може допринети да се одређени трошкови који постоје у организацији смање јер се на овакав начин постиже смањење одсуства запослених са посла и одређених пропуста запослених током обављања радних задатака. Постизање момента у ком је запослени задовољан послом ствара моменат побољшања учинка запослених.

Када се организација усмери ка томе да појединац у организацији буде задовољан, организација тада има у свом тиму има запослене који желе да се много више активирају када је у питању обављање задатака, када су запослени много више мотивисани да обављају радне задатке, док је клима која влада у организацији много боља, односно (BasuMallick, 2021).

Задовољство запослених утиче на задовољство купаца

Уколико у организацији запослени нису задовољни послом који обављају, то ће утицати и на исход односа који постоји између запослених и купаца. Нпр. организације које имају контакт центре морају да брину о томе да запослени буду задовољни јер, уколико су на овом радном месту запослени који нису задовољни својим послом, то ће се видети по њиховом понашању и комуницирању са купцима, односно клијентима. Такође, уколико запослени у организацији нису усмерени директно на купце, то може допринети повећаним грешкама у производњи, те је важно усмерити фокус организације да су запослени задовољни.

Смањење дугорочних трошкова запослених

Када су запослени задовољни то утиче на повећање њиховог учинка, док се трошкови на одређени начин смањују. Задовољан запослени смањује вероватноћу да ће дати отказ и отићи из организације, што ће смањити трошкове за поново запошљавање и обучавање нових радника. Поред тога, када је запослени задовољан то ће смањити стопу одсуства са посла и боловања, што ће смањити уједно и трошкове организације. Да би организација имала увид у то да ли су запослени задовољни и могла да га испрати на адекватан начин, потребно је да користи различите типове анкета помоћу којих ће имати увид у потребе и очекивања запослених. Када руководиоци организације улажу своје ресурсе у едукације и обуке запослених како би унапредили своја знања и способности, те обезбедили напредовање у каријери, што коначно обезбеђује повећани ниво задовољства запослених. Различити менторски програми или тренинзи су од пресудне важности како би се одржало задовољство запослених. Када је запослени незадовољан то може допринети да напусти организацију, што ће произвести додатне трошкове како би се постојећи запослени преквалификовао или поново запослио.

Одржавање на високом нивоу услова у којима су запослени задовољни је веома битно како би се трошкови организације смањили, као и да би се постигао дугорочни успех.

Међусобна повезаност између задовољства запослених и продуктивности

Када организацију одликује добро окружење и клима, запослени су веома склони да пруже свој максималан учинак на послу. Одређена истраживања показују да је задовољан запослени у односу на оног који није задовољан двадесет одсто пружа већи степен свог напора. Поред тога, када постоје радна места која одликује висок степен задовољства то доприноси добробити запослених. Из наведених разлога, запослени имају већи ниво спремности да се позабаве њиховим општим здравственим и менталним стањем и да унапред реше проблеме са којима се сусрећу имплицираним стресом, сагоревањем или неким здравственим проблемима и пре него што се то ослика на њихов допринос на раду. Између запослених, њиховог задовољства и генералног нивоа оствареног учинка постоји изузетан степен повезаности јер у овим ситуацијама запослени имају већи жељу да се посвете послу и да задатке обаве најбоље што је у њиховој моћи. Зато, за организације је веома важно да се направи такво окружење које ће се потпуно бринути о запосленима и њиховим потребама, те ће то коначно обезбедити и повећање доприноса запослених, а самим тим и повећању успеха пословања.

Унапређење угледа организације

Када је запослени задовољан организацијом у којој ради, он о истој говори лепо, што може допринети да се неки други појединци заинтересују за запослење у организацији. Када се ниво задовољства држи на одређеном нивоу, то ће обезбедити да се запослени задрже у организацији и спречиће се могућност одлива дугогодишњег одличног кадра.

Као што смо већ нагласили, веома је важно спроводити анкете које ће испитати да ли је запослени задовољан и неопходно је да то за руководство постане пракса. Осим што ће побољшати радни учинак, задовољни запослени ће боље радити свој посао. Руководиоци и менаџери у организацији имају задатак да створе окружење које је добро. То ће допринети да се створи добра комуникација, да запослени буду све више

мотивисани, да запослени имају могућност да остваре награде, као и да постоји међусобна подршка. Важно је улагати ресурсе организације како би се постигло да запослени буде све више задовољан послом.

Према (iEduNote, 2021) веома је битно запосленима створити такве услове који ће им омогућити да се максимално развијају. Безбедност окружења у ком запослени раде је на првом месту и од суштинске важности је да се запосленима обезбеди лични комфор и пријатно окружење за обављање радних активности. Када се организација побрине да пружи добре услове рада то ће омогућити појединцима да на лакши начин обављају свој посао. Са друге стране, ако организација не посвети пажњу и не побрине се за то, ако су услови рада у организацији бучни и лоши, то ће довести запослене до границе да не желе да посао обављају на адекватан начин.

Аутор (Хорозовић, 2019, стр. 3) бавио се у свом истраживању анализом запослених и њиховог задовољства послом за период 2006-2019 у здравственим установама у Србији. Аутор је приметио да је остварен раст задовољства запослених у периоду 2006-2009., док је у периоду 2009-2014. приметан пад у задовољству, те је након 2014. године приметан раст и обухватао је 41,6%. Наведени подаци указују је организације у последњим годинама све више пажње посвећују и испитују да ли је запослени задовољан, те је самим тим приметан и пораст задовољних запослених у односу на претходне године. Како би се ови наводи потврдили и заузео став који се тиче већине организација неопходно је у анализу укључити више организација, континуирано пратити ове промене како би се запосленима управљало на најбољи могући начин, што ће утицати на квалитет радне снаге и перформансе организације.

Све ово служи да исти подносе мањи ниво стреса, да на једноставнији и лакши начин подносе анксиозност, те да елиминише депресију на радном месту. Када се ово постигне, то ће допринети да се унапреде односи са колегама, као и да се оствари добро стање у организацији (Sironi, 2019, стр. 1721).

Истраживања која су спровели спровели (Carvajal et al., 2018, стр. 6) у фармацеутској индустрији у Америци показују врло интересантне податке. Без обзира на то што жене у организацији имају ниже годишње доходке у односу на своје мушке колеге из исте организације, оне показују да су много више задовољне послом који

обављају. Често се дешава да жене немају велика очекивања када је у питању нека позиција у организацији или некад не причају о томе да су разочаране због неких ствари које их узрујавају на послу. Од руководства се очекује да се темељно бави свим елементима за које утврди да утичу на запослене и њихово задовољство.

3.6.2. Мерење задовољства запослених

(Heathfield, 2020) посматра задовољство запослених са аспекта да ли запослени желе да остану у организацији и раде, да ли се клијентима пружају услуге или производи тако да се нон стоп враћају или да ли се привлаче нови клијенти, као и да ли постоје неки нови људи који су заинтересовани за посао у организацији.

Превасходно организације користе анкете како би на једноставан и брз начин испитале, односно извршиле анализу задовољства запослених. Када се испитују запослени у анкети о задовољству запослених посматрају се (Heathfield, 2020) (слика 12):



Слика 12. Облици посматрања задовољства запослених

Извор: Аутор према (Heathfield, 2020, стр. 1)

(Simplilearn, 2021) препоручује да се сагледа да ли је запослени задовољан на неколико начина:

- Организација често како би измерила колико је задовољство користи различите анкете. Анкете су начин на који организација формалним путем сакупља одговоре које касније обрађује да би добила резултате и информације. Њих би требало у оквиру организације спроводити редовно. Исте би требале да буду кратке, да питања која се постављају буду отвореног карактера, те да обезбеђују да онај ко испуњава упитник буде потпуно анониман .
- Ниво задовољства се може сагледати и када се врши вид неформалног посматрања.
- Ниво задовољства се може сагледати тако што ће се извршити сагледати до ког нивоа је запослени дошао са својим учинком. Да би се измерио ниво учинка који је достигао запослени користе се неке методе. Често је то сагледавање евиденције коју води сама организација. Најчешће се спроводи једном годишње или на шестомесечном нивоу. А сврха примене исте је да посматра напредовање запослених у различитим роковима.

3.6.3. Фактори који утичу на задовољство запослених

Запослени када су задовољни својим послом и односима који постоје на њему више се ангажују у његовом обављању, што за последицу има и побољшање нивоа на ком га обављају. Запослени који су са организацијом развили осећај јединства ће бити више усмерени ка потребама купаца и ка њиховим жељама. Уследиће повећано коришћење услуга или производа од стране купаца што ће допринети да пословање све више расте и напредује. Зато, организације морају бити ангазоване у побољшању окружења које постоји и којим ће се унапредити и позиција запослених и положај организације (Бољановић Ђорђевић, 2022, стр. 258).

3.6.4. Услови на послу

Какви услови постоје на послу важе за један од најбитнијих чинилаца који имају ефекте на понашање запослених и њихово задовољство. Када постоје адекватни услови то запосленима помаже да искажу своје способности и да побољшају свој учинак на послу. У овим ситуацијама се повећава и њихов успех у раду. Па тако, руководство организације мора акценат ставити на стварање услова рада који су оптимални и добри.

Стварање оваквих услова сачињено је из окружења које постоји у организацији и које је добро, обезбеђења ресурса који служе да се послови обављају на адекватан начин и стварање климе која има акценат на добру међусобну комуникацију. Уколико појединац сматра да је поштован од стране организације и када су му сви ресурси који су потребни за обављање посла расположиви, то ће допринети његовој жељи да посао обавља на преданији начин. Јако је важно да руководиоци и менаџмент организације схвате колико је важно да обезбеде ефикасну подршку у организацији јер ће то истовремено обезбедити успех и запосленима и организацији.

Организацијама је наметнуто да прате и да усклађују своје пословање са турбуленцијама на тржишту, односно са технолошким променама и променама метода рада. Важно је да организација прати ове технолошке промене и обезбеди их запосленима. Поред тога, важно је запосленима пружити обуке и едукације које се тичу ових нових решења и пружити развој вештина у обављању рада како би се исте одржавале и како би се руковало њима онако како је предвиђено. Овакав начин приступања трендовима обезбедиће да се елиминишу неке могуће грешке и кварови који нису нужни, а тако и незгоде које се могу догодити на раду.

Када се запосленима пружи могућност едукације о начину коришћења опреме и технологије то ће обезбедити да се на бољи начин искористе бенефити које опрема пружа, што помаже да се рад запослених оснажи (Tegtmeier et al., 2022. стр. 302). Када су столови подесиви то ће пружити запосленима да имају правилан положај, док ће стајање за столом смањити негативне ефекта код дуготрајног седења. Иако ово делује

као веома безазлена мера, то често буде веома значајан фактор који утиче да се побољша и бројно стање запослених.

Уколико су запослени у обавези да буду за рачунаром дуго времена или да стоје за машином на радном месту, где ће морати више времена да проведу, прековремено, то ће узроковати проблем са њиховим здрављем, како физичким тако и менталним. Ово је често резултат јер немају или не користе адекватно своју паузу на послу, док после радног времена код куће не раде било какве вежбе за опуштање с обзиром да постоји огромна количина посла. Постојећи стрес доприноси поремећају у обављању послова јер запослени не могу своје активности да обављају на нормалан начин. Поред тога, односи са колегама су веома проблематични с обзиром да запослени своје мисли фокусирају на посао и радне задатке које нису у могућности да заврше у складу са роком. Уколико запослени не усмере свој фокус ка смањењу стреса, то може даље допринети да појединац оболи од депресије, да оболи од анксиозности, да има проблема са сном, те се може огледати и у проблемима са исхраном, а на крају то може довести до мисли о самоубиству (Ankrah et al., 2023, стр. 10).

На основу горе наведеног, како би запослени обављали своје задатке на адекватан начин и како би одржавали своје ментално и физичко здравље, веома је важна и брига организације и пружање одређених релаксације и спортских пауза. За запослене ово подразумева један од много важних услова који ће повећати њихово задовољство и допринети да се боље интегришу у оквиру саме организације. У оваквим ситуацијама запослени одржавају добро здравље и бистрину за обављање послова на ефикаснији начин. А и осећају се генерално много боље. Када се пружи могућност запосленима да се на радном месту баве физичком активношћу то ће имати много бенефита по њих с обзиром да ће њихов осећај у сопственом телу бити много бољи. Добро здравље запослених, смањује њихову потребу за боловањем и неким другим одсуствима са рада, што обезбеђује организацији могућност да овим путем смањи трошкове. И све ово ће обезбедити да организација буде све успешнија.

Карактеристике радног места на којем запослени обављају своје послове има веома битну улогу у њиховом задовољству. Фактори као што је ваздух који је квалитетан, висина температуре, осветљење организације, какав је ниво буке који

постоји, све ово заједно веома утиче на средину у којој запослени обавља посао. Клима унутар организације је веома важна да задовољава потребе које имају запослени, задовољавање потреба клијената и фокус на остваривању изванредних резултата. Све ово подстиче организацију да направи сигурну базу која помаже добро стање запослених, што ће пружити могућност да се послови обаве на лакши начин, те ће исто допринети да се производи и услуге клијентима пруже на квалитетан начин. Окружење које постоји мора да буде базирано на константном усавршавању и напредовањем запослених. Уколико се руководство организације усмери ка стварању доброг и сигурног окружења, то ће допринети да се оствари све веће задовољство, као и да се унапреди успешност целокупне организације (Bhardwaj et al., 2021, стр. 3).

3.6.5. Лидерство

Појам лидера се веома истиче у пословању организације. Лидери, као такви, пружају могућност да се запослени осећају више заштићено и подржано, те да растерећеније обављају своје послове јер осећају да имају подршку. Они пружају запосленима подршку да заједнички сваки проблем реше тако што ће им дати препоруку, савет или ће на одређени начин лично учествовати у решавању посла. У овим ситуацијама запослени осећају мир и већи ниво задовољства.

Када се лидери понашају на овакав начин, то ће допринети да се унапреди учинак запослених, што ће обезбедити да се побољша и пословање организације. С обзиром на то, веома је битно да организација обезбеди потпору запосленима како би они дали свој максималан допринос. Руководиоци су често особе које узимају на себе улогу надзора над радом запослених, док је њихов задатак да их надгледају, да их усмеравају и да има пруже максималну подршку у раду (Jasin et al., 2021, стр. 86).

Овај тип руковођења има веома добар утицај како на повећање мотивисаности, тако и на повећање задовољства, што ће се огледати у остварењу боље међусобне комуникације. Овај тип лидера иницира да се у организацији све више донесу решења која су иновативна, да се запослени развијају, као и да се на високом нивоу дефинише важност реализације одређених задатака. Такође, ови лидери дефинишу тачно одређене задатке, дефинишу тачно одређене циљеве, постоји тачно дефинисан систем

награђивања када се остваре добри резултати, али се и обезбеђује запосленима висок ниво слободе. Уколико организације интегришу у оквиру свог пословања овај тип лидерства то ће допринети озбиљном побољшању задовољства и учинка запослених. На овај начин ствара се окружење за запослене које је подржавајуће, што коначно води до много бољих резултата и исходима пословања комплетне организације (Musinguzi, 2018, стр. 21).

Каква је култура која влада у организацији и каква је мотивација која постоји код запослених такав ће бити и ниво учинка запослених. Када организација и лидери у организацији прилагоде своје пословање запосленима, односно створе такву радну атмосферу у којој ће се вредновати и пружити подршка идејама запослених, може се унапредити њихов учинак. Зато, веома је битно да постоји свест лидера и менаџера о важности климе у организацији, те се посебан акценат мора ставити на запослене који промовишу организацију у најпозитивнијем смислу.

Лидери у зависности од тога каквим знањем располажу и какав став имају утичу на побољшање или погоршање учинака запослених, а самим тим и организације. Уколико лидери знају да воде своје запослене на адекватан начин, у случају било каквих грешака током обављања радних задатака, лидери ће на крајње једноставан и лак начин помоћи свом запосленом да проблем реше. Са друге стране, уколико лидер не зна да обавља свој посао, уколико дође до неспоразума између запослених и лидера, то ће довести до застоја и неразумевања у поступку рада што доприноси да организација послује на лошији начин, док ће незадовољство запослених, а уједно и купаца расти. Може се догодити да лидери свој положај схвате врло строго, те могу захтевати од својих запослених да се понашају на исти начин, што ће веома отежати њихов учинак с обзиром да ће им бити наметнути одређени задаци које нису у могућности у наведеном року да испоштују (Leistikow et al., 2023, стр.1).

Другим речима, ако се у организацији интегрише овакав тип руковођења, то ће допринети да ће се развијати добри услови који су врло позитивни и у којим запослени имају осећај да су поштовани, те ће на овакав начин бити мотивисани да допринесу и постизању циљева организације. Ипак, ако организација примени одређени ауторитативни стил руковођења у којем постоје строго дефинисана правила која

изискују од запослених да остварују одређене резултате у кратком року, то ће допринети за запослени буду веома деморализовани и да имају страх од грешке (Кавалић, 2020, стр. 30).

3.6.6. Образовање

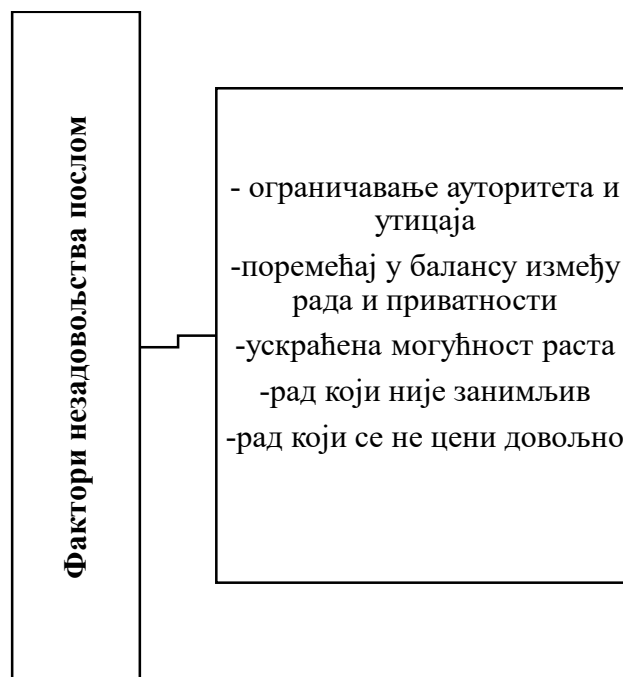
Када појединац има ширину у знању, односно када поседује формално или неформално образовање, то ће се огледати да он на различите ситуације има ширу слику. Када постоји ширина у образовању запослених, то доприноси повећању задовољства, а према (Kim, 2008) када су запослени задовољни својим послом и када се унутар организације особине запослених препознају, то ће купци приметити кроз пружене услуге. Купци се превасходно интересују да имају континуирани контакт са запосленима у току употребе одређене услуге, те је овај контакт веома повезан са степеном образовања запослених. Аутор (Larwood, 1984) у свом истраживању утврђује повезаност и међусобни утицај између образовања и задовољства послом. Такође, ову везу утврђују и аутори (Muntazeri & Indrayanto, 2018).

3.6.7. Узроци незадовољства запослених

У свакој организацији постоје појединци који су задовољни и појединци који су незадовољни. Неки појединци услед незадовољства послом одлучују да исти напусте и да пронађу други посао ради бољих могућности, док неки други иако нису задовољни одлучују да остану на истом иако су несрећни. Уколико су запослени незадовољни то може веома утицати на негативан начин на организацију с обзиром да они нису довољно мотивисани да обављају посао. Како (Jonson, 2018) закључује, менаџери у организацији би требало да одвоје време и да утврде који су то фактори који изазивају незадовољство, што често доприноси да се утврди адекватно решење како би се запослени који су незадовољни претворили у запослене који то јесу.

Основни узрочници незадовољства послом се најчешће односе на одређена питања која се везују за каријерно напредовање, задатке који се обављају на дневном нивоу, културу која постоји у организацији и начин на који менаџмент приступа

организацији. Према аутору (Halfu, 2019), различити чиниоци постоје који изазивају незадовољство послом (слика 13):



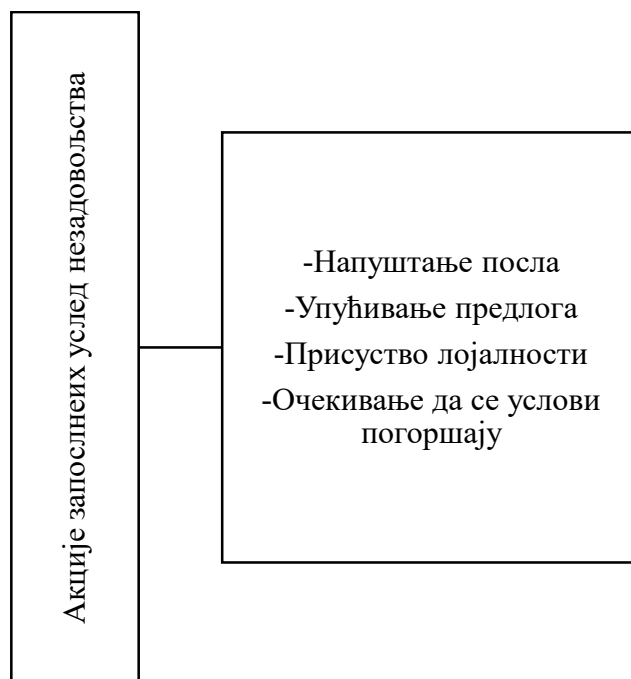
Слика 13 . Фактори који изазивају незадовољство послом

Извор: (Halfu, 2019)

Иако лидери у организацијама имају за циљ да се унапреде услови у којима раде запослени, дешава се да не успевају да га побољшају. Све ово може бити последица јер се остварују лоши резултати, те је учинак запослених веома лош, постоје односи између људи који су изазовни, запослени који чешће изостају са посла, престанак радног односа услед напуштања посла од стране запослених, континуираном кашњењу на радно место и сл.

Када запослени није задовољан и осећа страх унутар организације то ће допринети да он изражава своје мишљење и незадовољство у спољном окружењу. Често у овим случајевима он изражава своје мишљење на друштвеним мрежама, са

пријатељима комуницира о свом незадовољству или са својим познаницима, те даље може да шири своје негативно мишљење о организацији у окружењу. Овај негативан став и приче које запослени износе о организацији могу јако утицати на положај организације у друштву. Потенцијални нови запослени могу осећати одбојност према организацији и послу уколико чују оваква негативна искуства постојећих запослених. Веома је важно да организације знају који су то запослени и предузму мере којима ће запослене одстранити са радног места или смањити њихово незадовољство. Применом одређених мера обезбедиће се промена негативних искустава у позитивна тако што ће се пружити запосленима већи степен аутономије у раду, пружити услови да се боље искомунцира о проблемима, као и различите прилике за обуку и едукацију. На овакав начин ствара се клима која је позитивна, те се запослени подстичу да све изазове које осећају и неке негативне мисли и уверења износе у оквиру организације унаточ ван ње (Zarin, 2018).



Слика 14. Акције запослених услед незадовољства

Извор: (Бољановић Ђорђевић, 2022, стр. 262)

Услед незадовољства послом запослени може да реагује на различите начине, неки од њих обухватају (слика 14):

Напуштање посла.

Услед незадовољства послом запослени може реаговати тако што ће напустити посао и отићи из организације. Ово може бити из разлога жеље за даљим напредовањем или једноставно јер не жели да обавља више ове радне задатке.

Упућивање предлога.

Услед незадовољства послом запослени може реаговати тако што ће се потрудити да путем давања предлога обезбеди побољшање услова који постоје на радном месту. Активности који се овде предузимају често пружају могућност да запослени самостално дају одређени предлог који ће помоћи у побољшању његовог задовољства, утврђивању проблема који постоји са надређеним и фокусирање на решавању тог проблема, а коначно може се обратити синдикату.

Присуство лојалности.

Услед незадовољства послом запослени може реаговати тако што ће се потрудити да остане лојалан организацији. У овим ситуацијама запослени чекају да се догоди одређено побољшање. Овде су активности запослених усмерене тако што настоје да шире позитивне информације о организацији, тако што оспоравају одређене спољне критике и гајење осећаја поверења у организацију.

Очекивање да се услови погоршају.

Услед незадовољства послом запослени може реаговати тако што ће се потрудити да допринесе у погоршању ситуације на послу. Наведено обухвата одређене активности који се тичу занемаривања радних задатака и изазивања грешака на истим.

Под изостајањем са посла подразумева се да запослени није у организацији на свом радном месту у току радног времена када се подразумева да буде. Свако изостајање са посла мора бити оправдано. Може се догодити да запослени изостане са

посла из разлога јер се разболео, уколико има одређених породичних или личних проблема, уколико користи годишњи одмор и слично. У оквиру организације се примењују одређена правила и процеси којима се утврђује, врши контрола и смањује изостајање са посла које није оправдано. На овакав ће начин организација смањити на минимум изостајање запослених која нису изузетно битна и оправдана и оствариће већи степен ефикасности пословања. Када организација има одређени систем путем којег прати изостајање са посла, то ће допринети запосленима да утврди који су то иницијатори неоправданих изостанака, те ће предузети одређене механизме како би их на неки начин смањила. Ови механизми могу укључивати одређени вид подршке запосленима и унапређењу њиховог здравља путем успостављања одређених политика у вези са изостанцима. Поред тога, поступак који укључује управљање изостанцима може обухватити давање одређене награде када је запослени присутан на послу, што може касније мотивисати запослене да се труде да више буду на радном месту (Бољановић Ђорђевић, 2022, стр. 257).

3.7. Мерење задовољства послом

Да би се побољшао ниво ефикасности организације веома је важно претходно се позабавити и повећати ниво задовољних појединаца. Зато, организација се све више усмерава да на неки начин измери достигнут ниво. Често се ова мерења раде у тачно дефинисаним периодима, једном или више пута годишње.

Основна сврха примене мерења јесте да на адекватан начин прате осцилације које се јављају код запослених по питању њиховог задовољства, те да у случају било каквог исказивања проблема и изазова од стране запослених реагује и начини адекватне кораке како би их сузбила. Исто се може одвијати путем примене неких алата како би се прикупиле информације везане за мишљења запослених о њиховим уверењима о окружењу које постоји унутар организације, о процесима који се одвијају у организацији, о менаџменту организације, пруженим условима и могућностима напредовања и сл.

Када се ове мере адекватно примене добиће се одређени резултати који ће показати одређене сегменте организације у којој постоји незадовољство, те ће се на

адекватан начин предузети кораци како би се побољшали ови сегменти у једној организацији. Другим речима, ово може подразумевати да ће организација мењати и усклађивати своју политику, да ће унапредити своју комуникацију, да ће обезбедити ресурсе који су неопходни запосленима, да ће имплементирати различите програме који ће побољшати услове који нуди окружење и унапредити културу која постоји у организацији. Тако, ако се мери редовно и на адекватан начин обезбедиће организацијама да одрже на високом нивоу мотивисаност својих запослених, као и њихов учинак, што ће на позитиван начин утицати на што боље пословање.

Како смо горе и навели, анкете представљају веома адекватан начин јер се помоћу њих могу обезбедити информације које се тичу нивоа и броја запослених који су задовољни. Иако делује као веома компликована процедура, примена анкетања може да се одвије на прилично једноставан и брз начин, као што је листа од десетак питања у којима ће се испитати да ли запослени уживају у току обављања свог рада, како се осећају, као и шта би желели да унапреде и побољшају. Веома је важно да питања која садржи упитника буду формулисана објективно, односно да нису конципирана тако да одговори буду у складу са оним што послодавац жели да чује (Dey, 2024).

Пракса бележи два основна приступа путем којих се мери задовољство послом (Бољановић Ђорђевић, 2022, стр. 263):

- Јединствена процена.

Путем овог приступа у оквиру једног постављеног питања поставља се скала одговора (1-5). Ова скала обезбеђује да се на једноставан начин изврши утврђивање задовољства. Код овог приступа се често дешава да се јавља пропуст у дубљем схватању параметара који имају утицај на задовољство.

- Анализа више аспеката.

У оквиру овог приступа обухвата се више елемената посла и то каква је врста посла у питању, какав је надзор који се врши над овим послом, колика је зарада од овог посла, какве су шансе да се напредује и какви су односи који владају између људи. У овом случају запослени рангира сваки од ових чинилаца, а након тога се врши бодовање

сваког од ових рангова, те се на овакав начин стварају услови у којима се на лакши начин може проценити ниво задовољства. Помоћу овог начина обезбеђује се да на дубљи начин организације изолују оне чиниоце који заиста највише утичу на задовољство, те да уочи оне сегменте у којима је неопходно унапређење.

Ова два приступа имају и позитивних и негативних страна. Који ће од њих организација имплементирати у својој процени зависи од циљева које жели да постигне, мада зависиће и од ресурса којима организација располаже како би се истраживање благовремено спровело. Веома је битно да се један од ових приступа прилагоди организацији и њеним потребама што ће утицати да резултати буду релевантни и користе за организацију.

3.8. Повезаност организационе климе и задовољства запослених

Као што смо и горе навели успешност у пословању организације зависи од окружења које влада у организацији. Клима која влада у организацији у преводу односи се на то какво је стање у организацији и какав је амбијент у њој. Уколико је амбијент који влада у организацији пријатан то ће допринети да се запослени добро осећају на свом послу и то ће допринети да се унапреди њихов учинак. Уколико амбијент није добар то ће допринети да се запослени не осећају добро на свом послу и самим тим ће опати његов учинак. Па тако, како би се створили услови у којима ће се обезбедити да запослени могу да изразе своју креативност, неопходно је су односи са колегама и са надређенима добри и квалитетни. Све ово заједно доприноси да се успостави поверење и међусобна подршка између запослених, што ће уједно бити и база за организовање рада у тиму.

Организовање рада у тиму за организацију представља битан аспект с обзиром да је потребно да организује различите вештине, доступна знања и могуће перспективе различитих људи у један тим или више различитих. Уколико се овим тимовима пруже услови да буду ефикасни, то ће омогућити да проблеме решавају много брже, да идеје буду веома иновативне, те да услуге који се пружају клијентима буду на највишем могућем нивоу. У овом тиму влада добра атмосфера и амбијент, колеге у тиму се

међусобно поштују и подржавају, те подршка раду у тиму је од пресудне важности како би се остварио велики дугорочни успех и организациона конкурентност на тржишту.

Према (Ћирић & Игњатовић, 2018, стр. 430) од пресудне важности је да се у организацијама одржавају такви услови који су у могућности да унапреде задовољство запослених у општем и појединачном смислу. Када клима у организацији није добра, односно када постоје услови који страх и када су односи између запослених лоши, то ће допринети да запослени осете ове негативне вибрације из окружења што ће погоршати њихове осећаје. Уколико организација има за циљ да се клијентима обезбеде услуге које су квалитетне и да се са клијентима одржавају дугорочни односи, веома је важно да иста улаже средства и напор како би се унапредила услове који владају у организацији. Организација има тенденцију да се континуирано мења у времену. Руководство има улогу да обезбеди пријатно окружење. Ово је веома сложен задатак који се намеће руководству да га уведе у организацију. Зато, веома је битно на различите начине испитати какво је окружење које постоји у организацији како би се прикупиле информације где постоје недостаци и изазови и шта је потребно унапредити.

Када постоји добро окружење у организацији оно пропагира да се запослени више ангажују и подижу задовољство. Појединци који сматрају да је амбијент који влада у окружењу организације добар и подржавајући допринеће да они више осећају јединство са организацијом и буду више мотивисани да дају свој најбољи допринос. Овај осећај јединства са организацијом допринеће да појединци побољшају свој учинак и потруде се да максимално допринесу пословању (Кавалић, 2020, стр. 199).

3.9. Повезаност организационе културе и задовољства запослених

Различити академски истраживачи покушали су да утврде везу између културе која постоји у организацији и колико су запослени задовољни послом који обављају. Међу њима су и (Мали и сар, 2022, стр. 44). Аутори су истражили и доказали да постоји веза између димензије које се тичу културе и димензије које се тичу чињенице колико је запослени задовољан послом. Како аутори наводе култура која постоји у организацији као таква има јачи ефекат на чињеницу колико је појединац задовољан послом у односу

на финансијски учинак. Све ово наводи на закључак да чиниоци који произилазе из културе као што су добра или лоша комуникација између запослених и надређених и климе која је успостављена у организацији битно утичу на то да ли ће појединац бити задовољан послом. Поред Мали и сар, аутор (Чукавац, 2020, стр. 4) потврђује претпоставку да између културе која влада у организацији и појединаца који су или нису задовољни послом постоји веза и да између њихових елемената постоји значајна повезаност. Зато, наводи да је веома важно да се организација позабави својом културом и њеним подизањем на што виши ниво. С обзиром да запослени осећају овај утицај на позитиван или негативан начин, то захтева да се утврде сегменти организације који имају изазове, те то захтева решавање тих изазова и прилагођавање потребама задовољства. Уколико појединци у оквиру организације потпуно схватају и одобравају културу која влада у организацији много су задовољнији послом и радне задатке обављају са више елана. Њихово задовољство представља есенцију која је врло блиска са свим сегментима његовог обављања радних задатака. Када је култура која постоји у организацији добра и указује подршку, то доприноси да се појединци више ангажују око посла и самим тим остваре много већи потенцијал, што ће допринети да се уједно остваре и циљеви организације. Постизање већег нивоа учинка ће допринети појединцу да се попне на лествицу више и да самим тим више напредују у организацији. Поред тога, од тога да ли је појединац задовољан или није, зависи да ли он жели да остане или жели да напусти посао. Уколико у организацији влада култура која пружа појединцима подршку, тада ће они имати жељу да остану, док са друге стране, уколико је супротно, то ће допринети да појединци лакше напусте организацију (Rajdhead, 2020, стр. 436).

3.10. Организациона приврженост

Под приврженошћу организацији подразумева се до ког нивоа се појединац идентификовао са организацијом и до ког нивоа жели да се да у физичком и емотивном смислу како би се остварио што бољи учинак. Приврженост у преводу означава везу између појединаца и организације. Када је појединац привржен то подразумева колико је труда вољан да утроши како би се остварио његов што бољи потенцијал и циљ

организације у целини. Када је појединац предан циљевима и правилима која владају у организацији то се може сматрати приврженошћу њој. Односно, иста представља лојалност појединца према организацији којој припада.

Под организационом приврженошћу посматра се:

1. афективна,
2. континуирана и
3. нормативна приврженост (Meyer & Allen, 1991, стр. 61).

Афективна организациона приврженост подразумева да је појединац везан за организацију на добровољан начин, односно да осећа према организацији емоционалну приврженост. Када појединци имају овакав вид привржености, исти је врло привлачан за организацију јер појединци следе правац и циљ организације.

Континуална организациона посвећеност посматра становиште трошкова који се јављају и који се успостављају у ситуацијама када појединац одлучи да да отказ и напусти организацију. Појединци могу успоставити одређени смер акције јер имају у виду одређене последице уколико не следе овај смер.

Нормативна организациона приврженост посматра становиште какве су обавезе и какве су дужности које појединац осећа према продужетку рада у истој организацији. Овде се развија осећај присиле с обзиром да појединци имају осећај обавезе да остану у организацији.

За једну организацију је веома битно да развију што веће задовољство појединаца и да постигну што бољи фокус на посао, док ће то постићи само уколико се развије мотивацију код појединаца. Појединци који су задовољни и мотивисани, унапредиће свој учинак максимално, што ће допринети да се побољша положај и пословање целокупне организације (Al – Madi et al., 2017, стр. 136-137).

4. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ И РЕЗУЛТАТИ

4.1. Узорак истраживања

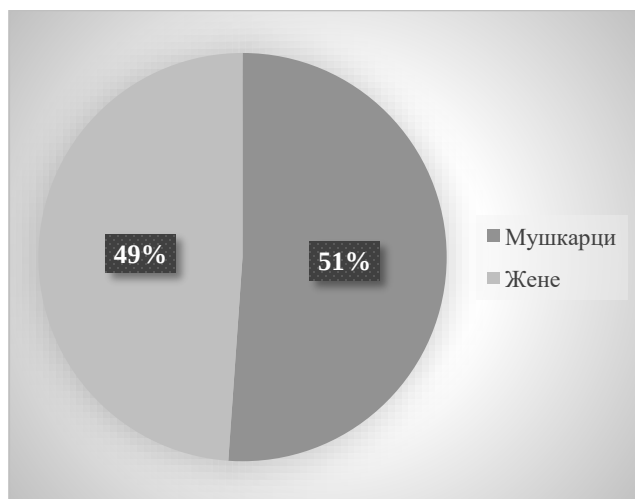
Да би се обавило истраживање направио се један узорак који је био сачињен од 135 испитаника. Па тако, 69 њих је мушког пола, док је 66 њих женског пола. Број се састоји из људи који су ангажовани и у државном и у недржавном сектору (државне, здравствене установе, као и сектор привреде). Поред тога, када су се бирале организације и испитаници који ће бити обухваћени истраживањем сагледала се величина организације, затим облик организованости у правном смислу, број запослених који су ангажовани у оквиру исте и на крају колико је могуће имати приступ подацима и информацијама. Најзад, приликом селекције и одабира организације водило се рачуна да ли у оквиру те организације постоји одељење, односно сектор за људске ресурсе.

Како смо претходно навели, у истраживању су учествовали и мушкарци и жене. Њихов однос је представљен у следећој табели, а одмах након табеле и графичким путем (табела 3 и слика 15)

Табела 3. Испитаници разврстани према полу

Редни број	Пол	Укупан број	% учешће
1.	Мушкарци	69	51,11%
2.	Жене	66	48,89%
	Укупно:	135	100%

Као што можемо уочити на основу табеларног (горе) и графичког приказа (доле) однос између њих је приближан, односно мушкарци су 51,11% (69 испитаника), а жене су 48,89% (66 испитаника) уколико се посматра укупна полна структура испитаника.



Слика 15. Испитаници разврстани према полу

Табела 4. Испитаници разврстани према старости

Старосна структура испитаника	Број испитаника	% учешће
18–25 година	25	18,55%
26–35 година	40	29,62%
36–45 година	40	29,62%
46–55 година	20	14,81%
преко 56 година	10	7,40%
Укупно:	135	100%

У горе сачињеној табели (табела 4) *испитаници разврстани према старости*. Као што можемо уочити, према прикупљеним подацима, да преовладавају лица која имају је 26-35 и 36-45 година. Ове групе су значајне јер се у њима интензивно одвија професионални развој. Са друге стране, можемо уочити да постоји мали број лица које имају више година, односно старијих особа.

Табела 5. Приказ структуре узорка у односу на облик организације са правног становишта

Редни број	Правни облик организације	Број	% учешће
1.	Друштво са ограниченом одговорношћу	21	56,75%
2.	Командитно друштво	0	/
3.	Акционарско друштво	5	13,51%
4.	Ортачко друштво	0	/
5.	Предузетник	0	/
6.	Јавно предузеће	2	5,40%
7.	Јавна установа	5	13,51%
8.	Здравствена установа	4	10,83%
	Укупно	37	100%

У табели (табела 5.) селектоване су организације тако што је претходно сагледан њихов правни облик. Тек када је сагледан правни облик, тада је донета одлука да ли ће се или не укључити у истраживање. Прикупљене информације указују да су превасходно одабрана друштва са ограниченом одговорношћу (ДОО) са 56,75% испитаника. Даље, акционарска друштва (АД) и јавне установе (ЈУ) представљају

следећи степен учешћа и то са процентуалним учешћем од 13,15% од укупног. Као што можемо уочити да у оквиру испитиваног узорка не постоје командитна, ортачких друштва и предузетника.

Наредни табеларни приказ (табела 6) даје преглед радника који су ангажовани у оквиру организације, као и њиховог процентуалног учешћа у укупном узорку.

Табела 6. Приказ структуре узорка у односу на број запослених у организацији

Редни број	Број запослених	Укупан број	% учешће
1.	До 10	9	24,32%
2.	11-50	3	8,10%
3.	51-250	11	29,72%
4.	Више од 250	14	37,83%
	Укупно	37	100%

На основу прикупљених података у претходној табели може се сагледати о ком типу организације се ради с обзиром на то колико радника обухвата. Као што се може уочити истраживањем су највише обухваћене организације које имају и највећи број радника, односно више од 250 њих, што је 37,83% од укупног узорка. Следећи у низу тип организације су оне које имају између 51 и 250 људи, односно 29,72% укупног узорка. На крају, организације до 10 људи су најмање организације и чине 24,32% укупног узорка и налазе се испред организација које имају између 11-50 људи. Одабир организација говори да осим што су организације различите величине да су и другачијег начина на који се управља у њој, те се отвара простор да се спроведу даље анализе.

Следећи табеларни приказ (табела 7) приказује колики је број година испитаник провео у организацији.

Табела 7. Број година проведених у организацији

Редни број	Године	Укупан број	% учешће
1.	<5 година	60	44,44%
2.	6-20 година	67	49,62%
3.	21-30 година	5	3,70%
4.	>30 година	3	2,24%
	Укупно:	135	100%

Претходни табеларни приказ (табела 7) сажима године рада које су испитаници провели на послу. Па тако, можемо уочити да је највећи број њих провео краће од двадесет година (6-20), што може индиковати да су ово млађе генерације. Следећи у низу су испитаници који имају мање од 5 навршених година рада, а након њих су лица која су провела између 21 и 30 година рада, док оних који имају више од 30 година рада је најмањи број.

Следећи табеларни приказ (табела 8) приказује колико је руководство определило људи да чине сектор за људске ресурсе.

Табела 8. Приказ броја запослених у Сектору за људске ресурсе

Редни број	Број запослених	Укупно	% учешће
1.	1	11	29,72%
2.	2-5	15	40,56%
3.	преко 5	11	29,72%

На основу табеларног приказа (табела 8) се може уочити да је руководство определило различит број појединаца у сектор за људске ресурсе. Па тако, као по бројности људи у сектору за људске ресурсе издвајају се организације са 2-5 људи. Када постоји оволики број људи у овом сектору то ће често допринети да организација може своје пословање да лако прилагођава трендовима и да одлуке може да доноси на брз начин. Након овог иду организације које имају секторе са 1 или са преко 5 запослених, односно исту чине 29,72%.

С обзиром да је врста приступа организације, окружење које влада у њој и основне карактеристике које се тичу испитаника веома важни чиниоци како би се обавила анализа водило се рачуна да узорак буде пажљиво одабран. Како би се одговорило на првобитно постављене циљеве истраживања, узорак испитаника разврстан је према полу, затим према томе колико година има лице, према нивоу образовања, као и према броју година које су лица провели у организацији. Сви ови подаци ће помоћи да се разумеју какви су ставови испитаника по питању њихове мотивације и њиховог задовољства.

За анализу се употребило статификовано узорковање. За овакво узорковање одређене су разноврсне организације, односно оне које имају различити облик и обухваћени су различити сектори у оквиру њих. Најпре, позвани су менаџери, као и сектор за људске ресурсе како би пружили помоћ и на једноставан начин одредили и одредили она лица која највише одговарају потребама овог истраживања. Истраживањем је обухваћено 152 испитаника од којих се 135 одазвало и учествовало у истраживању.

Критеријуми који су се поштовали приликом одабира узорка јесте пре свега разноврсност, односно бирана су лица који раде у разноврсним типовима организације. Поред тога, акценат је био на менаџерима који иза себе имају велико радно искуство у области управљања људским ресурсима. Затим, основни захтев који је постављен да би лице могло да приступи испуњавању овог упитника јесте да је морало бити минимум годину дана на одређеном радном месту и на истом обављати свој посао.

Демографске карактеристике испитаника сугеришу да постоји разлика између броја година лица која су укључена у истраживање. Као што можемо уочити, према доступним информацијама, да је највећа заступљеност испитаника који имају година између 26-35 и 36-45 година. Ове године су уједно и године када се нека особа развија у смислу каријере. Са друге стране, можемо уочити да постоји веома ниска заступљеност особа које су старије.

4.2. Дизајн истраживања

Испитивање да ли између задовољства запослењем и између облика мотивације постоји веза, односно повезаност.

Истраживање обухвата корелациони дизајн, between-subjects.

У овом делу истраживања облици мотивације представљени су као променљива која је независног карактера, док са друге стране променљива задовољство запослењем представља променљиву зависног карактера.

Испитивање колико је задовољству и мотивацији појединаца који раде у организацији важно добро радно окружење и клима.

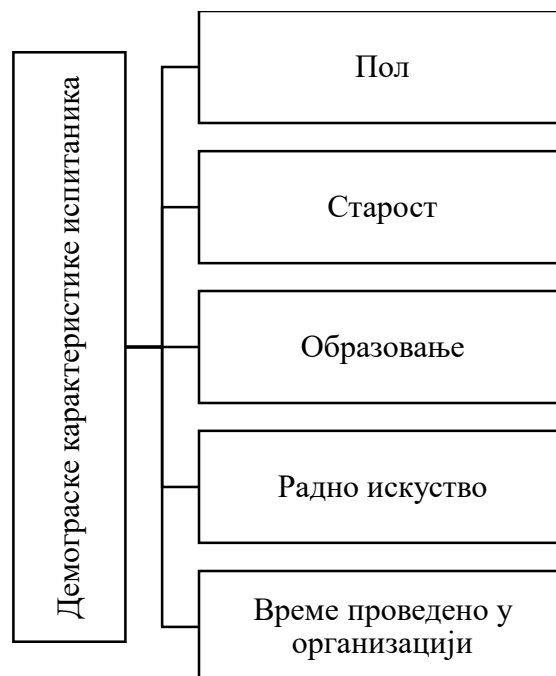
Варијабла која носи назив радно окружење и клима у истраживању представља варијаблу независног карактера, док са друге стране варијабла која носи назив мотивација и задовољство запослених представља варијаблу зависног карактера.

Испитивање колики утицај основне карактеристике испитаника имају на задовољство појединаца који раде у организацији и њихове привржености истој.

Коначно, варијабла која носи назив социо – демографске карактеристике испитаника представљају варијаблу независног карактера, док задовољство запослених, организациона приврженост представља варијаблу зависног карактера.

Упитници

Демографске карактеристике које су сакупљене укључују (слика 16):



Слика 15. Упитник о радној клими – WCQ

Менаџери током обављања свог посла дају подршку и усмеравају своје запослене који раде у тимовима и пружају им слободу. Руководиоци у организацији често желе да утврде какво мишљење влада по питању услова који постоје у организацији, те се овде покушава стећи утицај о самом радном окружењу. Акценат се овде често односи на степен колегијалности који постоји у тиму, нивоу стреса који постоји, као и општем нивоу задовољства. Како би се извршила мера примењује се упитник који носи назив WCQ – Упитник о радној клими (<https://selfdeterminationtheory.org/questionnaires/>).

У наведеном упитнику су одговори организовани према одређеној скали одговора (1 – сасвим се не слажем, до 5 - сасвим се слажем). Па тако, када се испуне упитници тада долази моменат у ком се бодује сваки упитник и сваки одговор на питање. Сваки дат одговор се бодује од један до пет. На крају, сваки бод који се добије се сабира, те се на овакав начин добијају резултати везани за основне потребе које се тичу психолошке стране појединца.

Постоје различита истраживања и аутори који су у својим истраживањима користили Упитник о радној клими (WCQ). Аутори у свом истраживању користе наведени упитник и потврђују његову валидност и поузданост (Ранђеловић & Стојиљковић, 2015).

Аутори примењују у раду факторску анализу и путем ње утврђују који су то суштински аспекти радне климе (надзор који је добар и избор који је независан). Поред тога, добијена је Cronbach-овом алфа вредност која је висока, те је и у овом контексту потврђена поузданост упитника. Коначно, ставови испитаника одликује усаглашеност, што је додатна потврда да је овај упитник поуздан да се користи у истраживању. Аутори користили су у свом истраживању Упитник о радној клими (WCQ) приликом испитивања лекара и њиховог учења на радном месту и у погледу примене тог учења у пракси (Kirbi et al., 2003). Добијени резултати су потврдити поузданост наведеног упитника. Аутори у свом истраживању користили су, такође, Упитник о радној клими (WCQ) (Richardson & Kirkwood, 2017). Овај упитник коришћен је да изврши мерење радне климе и њеног утицаја на учење запослених. Добијени резултати истраживања указују да атмосфера која постоји утиче на учење и приступе учењу, те се на овај начин потврђује поузданост примене овог упитника.

Скала задовољства – основне психолошке потребе на послу (BPNS)

Како би се утврдило да ли је појединац који ради у оквиру организације спокојан често се у истраживањима користи мера која носи назив задовољавање потреба психолошке природе. За потребе овог истраживања користила се Скала задовољства – основне психолошке потребе на послу (BPNS) (https://depts.washington.edu/fammed/wp-content/uploads/2019/09/SDT_needs_work.pdf).

За појединце који раде у организацији је важно да се развијају, а да би се развијали важно је да њихов начин понашања буде усклађен са правилима које постоје у оквиру организације (аутономије, сродности и компетенција).

У наведеном упитнику су одговори организовани према одређеној скали одговора (1 – сасвим се не слажем, до 5 - сасвим се слажем). Па тако, када се испуне

упитници тада долази моменат у ком се бодује сваки упитник и сваки одговор на питање. Сваки дат одговор се бодује од један до пет. На крају, сваки бод који се добије се сабира, те се на овакав начин добијају резултати везани за основне потребе које се тичу психолошке стране појединца.

У истраживању које су спровели, аутори (Martin et al., 2024) истраживали су да ли су путници у транспорту задовољни, те су примећивали наведену скалу. У свом истраживању примењују ESEM модел, док добијени параметри указују да постоји висок степен необоривости. Добијени резултати истраживања су показали да савремени начини транспорта имају највише оцене, односно задовољење ових потреба је на много вишем нивоу. Другим речима, ово истраживање указује на необоривост при употреби оваквог упитника у истраживању. У истраживању које су спровели аутори (Conesa & Duñabeitia, 2021) потврђена је такође необоривост овог мерног инструмента код ученика основних школа. Узорак се састојао од 1344 ученика који су тестирани у шпанским школама. Резултати истраживања показују да примена BPN-CS изузетно валидан и поздан инструмент када се врши мерење основних психолошких потреба. Истраживање које су спровели аутори (Sheldon & Hilpert, 2012) примењују мерење задовољења наведених потреба. Добијени резултати указују да није потребно мешати ове три потребе у једну, већ да их је потребно посматрати одвојено и на такав начин утврдити да ли постоји задовољење сваке потребе понаособ или не.

Упитник задовољства послом (MSQ)

Упитник MSQ пружа могућност да се измери до ког нивоа је лице уопште срећно због посла који обавља. Овде се често узимају у обзир интризични (унутрашњи) и екстринзични (спољни) фактори. Исти се посматрају кроз чињеницу колики је њихов допринос срећи лица приликом обављања посла. Другим речима, на ове факторе менаџмент има изниман утицај. У истраживању се ова варијабла мерила путем упитника

Задовољство	послом	(MSQ)
-------------	--------	-------

(https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/msq_booklet_short-form_1977.pdf).

У наведеном упитнику су одговори организовани према одређеној скали одговора (1 – сасвим се не слажем, до 5 - сасвим се слажем). Па тако, када се испуне упитници тада долази моменат у ком се бодује сваки упитник и сваки одговор на питање. Сваки дат одговор се бодује од један до пет. На крају, сваки бод који се добије се сабира, те се на овакав начин добијају укупни резултати.

Аутори бавили су се у раду процењивањем какав је степен задовољства послом у професионалном смислу код медицинских сестара посматрајући две болнице. Овде су аутори применили Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Добијени резултати истраживања указују да се задовољство може поделити на неколико фактора, као што су интринзични и екстринзични фактори. Коначно, резултати истраживања указују на поузданост примене овог упитника у истраживањима (Walkowiak & Staszewski, 2019). Поред ових аутора и аутори (Bello et al., 2020) бавили су се утврђивањем поузданости упитника MSQ у истраживању. Њихово истраживање се бавило колико су лекари задовољни послом. У истраживању је примењен Пирсонов коефицијент корелације и регресиони модел где се вршила анализа односа између одређених појединачних аспеката задовољства запослењем и укупног задовољства запослењем. Добијени резултати указују да су лекари били најмање задовољни делом посла који се тиче признања и односа са надређенима, те то оставља озбиљан простор за унапређење овог сегмента у организацији. Резултати су показали да су најнижи нивои задовољства били за аспекте као што су признање и односи са надређенима, што указује на потребу за побољшањем у тим областима. Другим речима, добијени резултати истраживања потврђују да је овај упитник поуздан за примену у истраживању.

Упитник организационе посвећености (Cook & Wall)

Следећи, уједно и последњи упитник који ће бити коришћен обухвата меру организационе привржености. У истраживању примениће се упитник Cook & Wall's (1980) (https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789813232167_0003).

У наведеном упитнику су одговори организовани према одређеној скали одговора (1 – сасвим се не слажем, до 5 - сасвим се слажем). Па тако, када се испуне

упитници тада долази моменат у ком се бодује сваки упитник и сваки одговор на питање. Сваки дат одговор се бодује од један до пет. На крају, сваки бод који се добије се сабира, те се на овакав начин добијају резултати везани за основне потребе које се тичу психолошке стране појединца.

Уколико радници који су ангажовани у организацији имају осећај да припадају конкретној организацији, то даље доприноси њиховом повећаном задовољству и мотивацији, што коначно имплицира да запослени имају потребу и жељу ка циљевима и смеру у ком иде организација. Поред тога, запослени када су задовољни послом и када су више посвећени организацији уједно имају и мањи број изостанака са посла, те је и број отказа много мањи. Применом овог упитника и ове скале мерења обезбеђује се утврђивање колики је ниво емоционалне и психолошке везаности ангажованих радника за организацију.

Када се примењује овакав упитник и овакав тип анализе обезбеђују се информације које су веома тачне и које помажу у унапређењу одређених сегмената где постоје пропусти. Код ових аутора резултати који су добијени су веома релевантни, па самим тим се потврђује и да је овај упитник релевантан. Другим речима, применом овакве анализе обезбеђује се могућност да менаџмент организације добије информације о организационим факторима и њиховом утицају на ангажоване раднике у погледу задовољства (Ердеји et al., стр. 4).

У раду аутора извршено је тестирање колико чињеница да је запослени задовољан послом утиче на то да он буде посвећен организацији. Овде је узорак обухватао 248 лица у различитим организацијама у Републици Србији, док се применио упитник Cook и Wall (1980). Од метода у раду је примењена корелациона анализа и анализа путем регресије. У закључку, аутори наводе да заиста од тога колико је запослени задовољан послом зависи и колико је он посвећен организацији. Па тако, и у овом истраживању је потврђена поузданост овог упитника и указано је да он пружа информације које су довољно тачне и на које менаџмент може да се ослони (Cvjetković & Cvjetković, 2023, str. 70).

Процедура

Поступак истраживања је имплементиран у организацијама различитог облика и карактера у Републици Србији. Исте обухватају државне, недржавне и здравствене установе. Од укупног броја регрутованих испитаника, у истраживању је учествовало 135 испитаника. Како би се обезбедила релевантност и поузданост резултата у овој дисертације коришћена су четири различита упитника - Упитник о радној клими (WCQ), Скала задовољства основним психолошким потребама на послу (BPNS), Упитник задовољства послом (MSQ) и Упитник организационе посвећености (Cook & Wall).

Како би се на спровела ова процедура на правилан начин, организовани су следећи кораци:

1. Свим учесници у испитивању је првобитно прослеђен маил у ком им је изражена захвалност на одвојеном времену, дате ближе информације о упитнику, објашњено да су сви упитници анонимни, затим су упознати са тим која је сврха овог истраживања.
2. Како су наведене основне информације које се тичу упитника, дата су правила на који начин је потребно упитник испунити.
3. На крају, лица која су испуњавала упитник добили су информације на који начин ће се се подаци који су дали употребљавати.

Време испуњавања упитника обухватило је тридесет минута. Након завршетка испуњавања упитника, испитаници су имали могућност да нам се обрате питањем, на који би благовремено добили одговор.

Како би се истраживање спровело поштовала се у потпуности истраживачка етика. На овакав начин сви испитаници који су у овом истраживању учествовали били су обавештени о свим оним детаљима који су били нужни да се упитник испуни на адекватан начин. Поред тога, лица која су испуњавала упитник су потпуно била обавештена о циљевима овог истраживања, као и да ће резултати бити имплементирани за потребе израде докторске дисертације.

Затим, лица која су учествовала у испуњавању упитника имали су апсолутну слободу да донесу одлуку да ли ће учествовати у истом. Испуњавање упитника је било потпуно анонимно, о чему су испитаници одмах били упознати. Током истраживања, нису утврђени проблеми.

4.3. Резултати истраживања

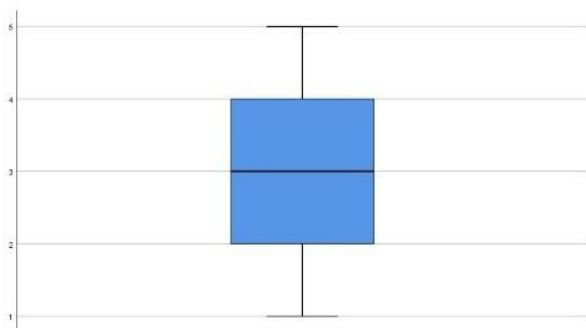
Дескриптивна статистика.

Следећа табела (табела 9 и графикони 1-8) приказује дескриптивну анализу променљивих које учествују у истраживању.

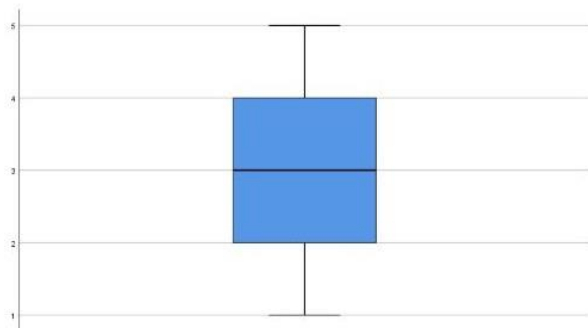
Табела 9. Дескриптивна анализа посматраног узорка

Посматране варијабле	Mean	Std Deviation	Min	Max	Skewness	Kurtosis	Кронбахов коэффициент
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом – MAWS	3.193	1.1923	1.0	5.0	-.363	-.737	.829
Екстринзичка мотивација идентификацијом – MAWS	3.170	1.1941	1.0	5.0	-.308	-.776	.835
Интризичка мотивација сазнањем и постигнућем- MAWS	3.1685	1.1859	1.00	5.00	-.316	-.723	.831
Интризичка мотивација са подстицајем- MAWS	3.1111	1.16609	1.00	5.00	-.249	-.763	.830

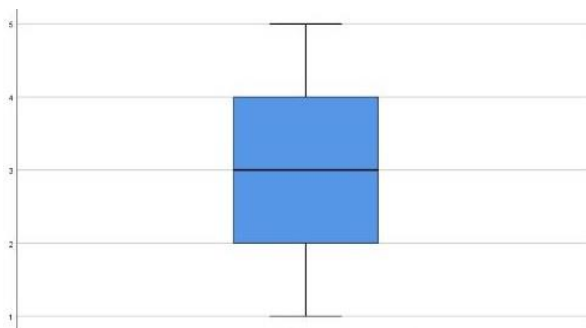
Радно окружење и клима- WCQ	2.8587	.2279	2.4000	3.533	.366	.282	.850
Скала задовољства – основне психолошке потребе на послу - BPNS	4.4821	.5255	2.5714	5.5714	-.593	.966	.853
Задовољство запослењем - MSQ	3.0544	.1325	2.7419	3.3400	-.194	-.645	.848
Приврженост послу	2.9863	.4254	2.2333	3.8481	-.059	-.823	.858



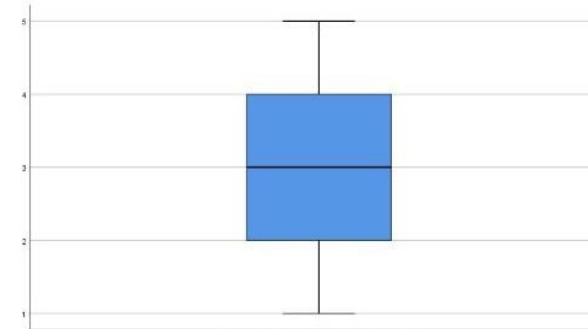
ЕКСТРИНЗИЧКА МОТИВАЦИЈА СПОЉАШЊОМ РЕГУЛАЦИЈОМ - MAWS



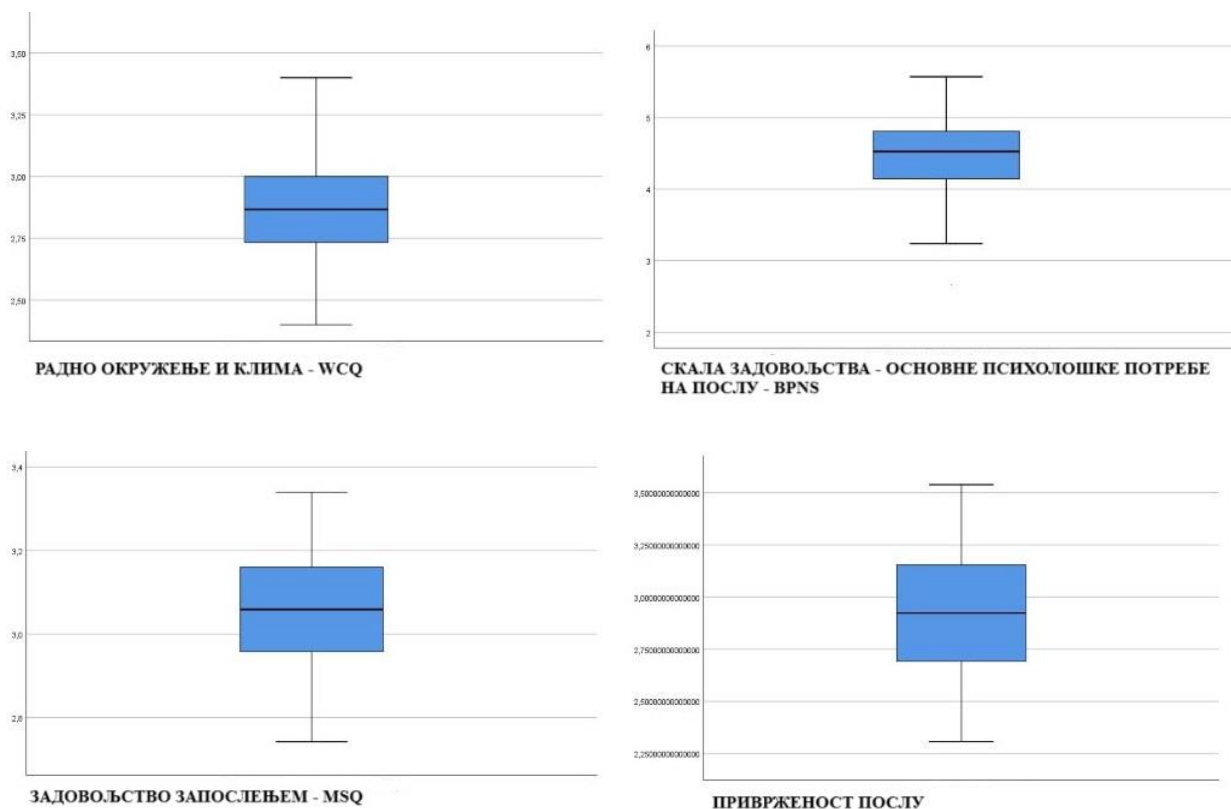
ЕКСТРИНЗИЧКА МОТИВАЦИЈА ИДЕНТИФИКАЦИЈОМ - MAWS



ИНТРИЗИЧКА МОТИВАЦИЈА САЗНАЊЕМ И ПОСТИГЊУЊЕМ - MAWS



ИНТРИЗИЧКА МОТИВАЦИЈА ПОДСТИЦАЈЕМ - MAWS



Графикон 1-8. Графички приказ екстρινзичке мотивације, интризичке мотивације, радног окружења и климе, скале задовољства, задовољства запослењем и привржености послу

Према прикупљеним подацима за потребе овог истраживања можемо уочити да постоји умерена просечна мотивација посматраних облика мотивације, док се на лествици на нешто нижем нивоу налази интринзичка мотивација са подстицајем. Даље, код променљиве која се тиче окружења које постоји у организацији може се рећи да им је нижа вредност од просечне. Па тако, ово може послужити као информација да се баш у овом сегменту могу применити нека побољшања. Што се тиче следеће променљиве, психолошке потребе, овде је добијена просечна вредност је на умереном нивоу, што говори да су тестирана лица у просеку изјавила да код њих постоји задовољство основним психолошким потребама које постоје на послу.

Следећи параметар који посматрамо је скјунис. Добијени резултати параметра показују да постоји нормална дистрибуција, осим варијабле BNPS која бележи умерену асиметричност. Са друге стране, вредности добијене анализом куртозиса указују да код варијабле која носи назив BNPS постоји тежња ка вредностима које су екстремне, док је код осталих посматраних варијабли забележено умерено одступање. Такође, извршена је примена Колмогоров - Смирнов теста. Исти је показао вредност параметра већим од .05. А добијени резултати су приказни и путем графика - Box Plot. Генерални закључак, посматране променљиве које су обухваћене овим истраживањем одликује нормалност расподеле.

Поред тога, вредност Кронбаховог коефицијента је виша од .8, што коначно указује да наведене варијабле које се користе у истраживању имају висок степен поузданости, односно веома су релевантне. Па тако, када се добију резултати постојаће већи ниво поверења у њих.

Хипотеза 1. Радно окружење и клима су у негативној корелацији са интризичком и екстризичком мотивацијом.

Следећи табеларни приказ бави се идентификацијом везе између врста мотивације и радног окружења (табела 10).

Табела 10. Корелација радне климе и окружења и мотивисаности запослених

Посматране варијабле	Радно окружење -WCQ	Екстризичка мотивација спољашњом регулацијом – MAWS	Екстризичка мотивација идентификацијом – MAWS	Интризичка мотивација сознањем и постигнућем- MAWS	Интризичка мотивација са подстицајем- MAWS
Радно окружење и клима – WCQ	1	-.777**	-.782**	-.791**	-.801**
Екстризичка мотивација спољашњом регулацијом – MAWS		1	.996**	.997**	.990**
Екстризичка мотивација идентификацијом – MAWS			1	.998**	.993**
Интризичка мотивација сознањем и постигнућем- MAWS				1	.993**
Интризичка мотивација са подстицајем- MAWS					1

****Значајност на нивоу мањем од 0,01**

Сагледавајући табеларни приказ и добијене параметре применом Пирсоновог коефицијента корелације, можемо да уочимо да први пар варијабли који се односи на окружење које је организација успоставила и првог облика спољне мотивације постоји корелација која је негативна ($\rho = -.777$, $p < .01$) и параметар је значајан. Добијене

результате можемо тумачити у контексту да уколико постоји окружење на радном месту које је подржавајуће у смислу колега који се међусобно помажу, када су различите врсте ресурса благовремено доступне, када менаџмент организације комуницира на адекватан начин са запосленима, све то ће имплицирати за смањеном потребом за одређеним спољним факторима мотивације као што су награђивање, као и одређене врсте признања. Уколико је ситуација обрнута, то ће имплицирати да запослени имају потребу за одређеним спољним факторима мотивације.

Следећи резултат овог истраживања обухвата следећи пар варијабли и то окружење које је успоставила организација и други посматрани облик екстринзичке мотивације. Као што се може видети параметар је негативан, а значајан ($\rho = -.782$, $p < .01$) и он је добијен такође применом Пирсоновог коефицијента. Добијени резултат се може посматрати са становишта да уколико постоји окружење које је подржавајуће у смислу колега који се међусобно помажу, када се руководство стара да су различите врсте ресурса благовремено доступне, када менаџмент организације комуницира на адекватан начин са запосленима, све то ће довести да запослени нема жељу и тежњу за одређеним спољним факторима мотивације. Уколико је ситуација обрнута, то ће имплицирати да запослени имају потребу за одређеним спољним факторима мотивације којим ће запослени радници надокнадити одређене пропусте који постоје унутар организације и којим нису задовољени.

Трећи пар варијабли односи се на повезаност окружења које је организација успоставила и првог облика интризичке мотивације. Параметар је добијен коришћењем Пирсоновог коефицијента с обзиром да су испуњени услови да се примени, а добијени параметар је негативан ($\rho = -.791$, $p < .01$), док је уочена његова значајност. Значи, уколико се побољшавају и расту услови окружења који постоје у организацији које је довољно подржавајуће у смислу колега који имају жељу да помогну једни другима, да се руководство постара да су различите врсте ресурса благовремено доступне запосленима, када менаџмент нема униформисана правила строгоће и када не комуницира строго по правилима са запосленима, све то ће да допринесе да се запослени на одређени начин још више ангажују при обављању задатака који су им додељени. Уколико је ситуација супротна, то ће узроковати да се смањи жеља за

мотивацијом с обзиром да запослени већ има осећај заједништва са организацијом. Уколико се окружењем који постоји на радном месту управља на адекватан начин, то ће бити основ за подржавање интризичке мотивације запослених.

Затим, следећи пар варијабили који је посматран односи се повезаност окружења које је организација успоставила и другог облика интризичке мотивације. Параметар је добијен тако што су испуњени услови за примену Пирсоновог коефицијента ($r = -.801$, $p < .01$), док је уочљиво да постоји значајност параметра. Тумачење параметра може бити у смислу да уколико постоји окружење на радном месту које није довољно подржавајуће у смислу колега који су ту једно за друго и који желе да помогну једно другом, односно који се међусобно помажу, када се руководство не стара довољно да ресурсе обезбеди благовремено, када се надређени труде да постоје строга правила у комуникацији са запосленима, све то ће бити узрок додатне потребе запослених за њиховом мотивисаношћу у смислу осећаја постигнућа и оног доброг осећаја запосленог када одређени задатак обави на ефикасан начин. Уколико се окружењем који постоји на радном месту управља на адекватан начин, то ће бити основ за подржавање интризичке мотивације са подстицајем.

Процена радног окружења и климе у окружењу и основних психолошких потреба

Хипотеза 2. Подржавајуће радно окружење је повезано са задовољењем основних психолошких потреба – потребу за аутономијом, потребу за компетентности и потребу за повезаности.

У табели коју смо даље представили покушали смо да утврдимо повезаност између окружења које је успостављено у организацији и психолошких потреба запослених (табела 11). Како су испуњени услови, те да би се добили релевантни резултати извршена је примена Пирсоновог коефицијента корелације. Варијаблу која се односи на основне психолошке потребе запослених распоредили смо у три сегмента као што су потребе за осећајем компетентности, потребе за осећајем сродности и потребе за осећајем аутономије.

Табела 11. Утврђивање корелације између радног окружења и климе и скале задовољства – основне прихолошке потребе на послу - БПНС

Посматране варијабле	Радно окружење – WCQ	Потребе за компетенцијом	Потребе за сродношћу	Потребе за аутономијом
Радно окружење – WCQ	1	-.673**	-.163	.117
Потребе за компетенцијом		1	-.003	-.200*
Потребе за сродношћу			1	.810**
Потребе за аутономијом				1

*Значајност на нивоу мањем од 0,05

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

Претходна табела представља покушај да се утврди да ли између окружења које влада у организацији и варијабли потребе за компетенцијом, сродношћу и аутономијом постоји повезаност. С обзиром да су испуњени услови примењен је Пирсонов коефицијент. Сагледавајући табеларни приказ и добијене параметре, можемо да уочимо да први посматрани пар варијабли, односно окружење које је у организацији успостављено и потреба за компетенцијом бележе негативну корелацију, док овај параметар значајан ($r = -.673$, $p < .01$). Уколико руководство организације посвети пажњу да унапреди односе који постоје, односно да унапреди окружење које влада те оно буде још пријатније за обављање посла, то ће допринети да појединац нема потребу

да инсистира за побољшањем осећаја јер се већ осећа пријатно у овом окружењу. Али, уколико се у организацији погоршају услови који произилазе из окружења, то ће изазвати обрнуту ситуацију код запослених по питању потребе за компетентношћу. Док код осталих парова варијабли није утврђена значајност података, односно уколико дође до промене у потребама за сродношћу и потребама за компетенцијом то неће утицати на промену код окружења које је успостављено у организацији.

Скала задовољства и категорије мотивације

Хипотеза 3. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са спољашњом регулацијом.

Хипотеза 4. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са екстринзичком мотивацијом идентификацијом.

Хипотеза 5. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интринзичком мотивацијом са сазнањем и постигнућем.

Хипотеза 6. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интринзичком мотивацијом са подстицајем.

Табела 12. Корелација основних психолошких потреба и спољашње регулације

Посматране варијабле	Потребе за компетенцијом	Потреба за сродношћу	Потреба за аутономијом	Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом – MAWS
Потребе за компетенцијом	1	-.003	.500*	.703**
Потребе за сродношћу		1	.810**	.111
Потребе за аутономијом			1	-.093
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом – MAWS				1

*Значајност на нивоу мањем од 0,05

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

У претходној табели покушали смо да утврдимо да ли постоји повезаност између првог пара варијабли, односно првог типа потреба и варијабле која носи назив екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом (табела 12). С обзиром да су испуњени услови примењен је Пирсонов коефицијент корелације. Параметар је значајан и позитиван ($r = .703$, $p < .01$). Када долази до повећања потребе за осећајем јединствености, односно када се код појединца повећава потреба да он осети да је у свом раду јединствен, то ће допринети да уједно и расте њихова потреба за неким спољним потврдама. Код следећа два пара варијабли није утврђена значајност, односно не може се утврдити да промена једна варијабле утиче на промену друге варијабле, тј између њих не постоји повезаност.

Следећи табеларни приказ покушава да нађе везу између потреба психолошке природе и екстринзичке мотивације идентификацијом (табела 13).

Табела 13. Корелација основних психолошких потреба и екстринзичке мотивације идентификацијом

Посматране варијабле	Потребе за компетенцијом	Потреба за сродношћу	Потреба за аутономијом	Екстринзичка мотивација идентификацијом – MAWS
Потребе за компетенцијом	1	-.003	.500*	.710**
Потребе за сродношћу		1	.810**	.109
Потребе за аутономијом			1	-.111
Екстринзичка мотивација идентификацијом – MAWS				1

*Значајност на нивоу мањем од 0,05

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

У претходној табели покушали смо да утврдимо да ли се може пронаћи веза између варијабле која се тиче потребе за осећајем јединства и варијабле која носи назив екстринзичка мотивација идентификацијом. С обзиром да су услови испуњени, примењен је Пирсонов коефицијент корелације. Параметар је значајан и позитиван ($r = .710$, $p < .01$). Када код појединца расте потреба за осећајем јединствености, односно

када расте потреба појединаца да се организација опази да је он јединствен као и његов рад, то ће допринети да дође до раста екстринзичке мотивације идентификацијом. Код следећа два пара варијабли није утврђена значајност, односно не може се утврдити да промена једна варијабле утиче на промену друге варијабле, тј између њих не постоји повезаност.

Следећи табеларни приказ покушава да нађе везу између потреба психолошке природе и интризичке мотивације сазнањем и постигнућем (табела 14).

Табела 14. Корелација основних психолошких потреба и интризичке мотивације сазнањем и постигнућем

Посматране варијабле	Потребе за компетенцијом	Потреба за сродношћу	Потреба за аутономијом	Интризичка мотивација сазнањем и постигнућем-MAWS
Потребе за компетенцијом	1	-.003	.500*	.721**
Потребе за сродношћу		1	.810**	.106
Потребе за аутономијом			1	-.115
Интризичка мотивација сазнањем и постигнућем-MAWS				1

*Значајност на нивоу мањем од 0,05

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

У претходној табели покушали смо да утврдимо да ли постоји повезаност између варијабле која носи назив потребе за осећајем јединства и варијабле која носи назив екстринзичка мотивација идентификацијом. С обзиром да су услови испуњени, примењен је Пирсонов коефицијент корелације. Параметар је значајан и позитиван ($r =$

.721, $p < .01$). Када код појединца расте потреба за осећајем да је незамењив и да је веома важан, компетентан и јединствен, то ће допринети да дође до тога да код појединца порасте и жеља за његовим личним развојем и остваривањем његових личних циљева. Код следећа два пара варијабли није утврђена значајност, односно не може се утврдити да промена једна варијабле утиче на промену друге варијабле, тј између њих не постоји повезаност.

Табела 15. Корелација основних психолошких потреба и екстринзичке мотивације подстицајем

Посматране варијабле	Потребе за компетенцијом	Потреба за сродношћу	Потреба за аутономијом	Интринзичка мотивација са подстицајем - MAWS
Потребе за компетенцијом	1	-.003	.500*	.733**
Потребе за сродношћу		1	.810**	.140
Потребе за аутономијом			1	-.105
Интринзичка мотивација са подстицајем – MAWS				1

*Значајност на нивоу мањем од 0,05

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

У претходној табели (табела 15) покушали смо да утврдимо да ли постоји повезаност између варијабле која се односи на потребу да се запослени осећа јединствено и посматраног облика варијабле која се тиче унутрашње мотивације. С

обзиром да су услов испуњени примењен је Пирсонов коефицијент корелације. Параметар је позитиван и значајан ($r = .733$, $p < .01$), те је потребно протумачити га и узети у обзир. Када код појединца расте потреба за осећајем да је незамењив и да је веома важан, компетентан и јединствен, то ће допринети да дође до раста посматраног облика унутрашње мотивације. Код следећа два пара варијабли није утврђена значајност, односно не може се утврдити да промена једна варијабле утиче на промену друге варијабле, тј између њих не постоји повезаност.

Типови мотивације и веза са задовољством запослења

Хипотеза 7. Са повећањем задовољства послом не повећава се екстρινзичка и интризичка мотивација код запослених.

Табела која следи приказује добијене параметре код утврђивања везе између тога да ли код појединца постоји задовољство послом и неког од облика мотивације (табела 16).

Табела 16. Задовољство запослењем и облици екстринзичке и интринзичке мотивације

Посматране варијабле	Задовољство запослењем	Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом– MAWS	Екстринзичка мотивација идентификацијом – MAWS	Интринзичка мотивација сознањем и постигнућем- MAWS	Интризичка мотивација са подстицајем- MAWS
Задовољство запослењем - MSQ	1	.782**	.566**	.757**	.658**
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом– MAWS		1	.996**	.997**	.990**
Екстринзичка мотивација идентификацијом – MAWS			1	.998**	.993**
Интринзичка мотивација сознањем и постигнућем- MAWS				1	.993**
Интризичка мотивација са подстицајем- MAWS					1

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

Први пар варијабли који је анализиран је варијабла која се односи на то да ли је појединац задовољан послом и варијабле која се тиче екстринзичке мотивације спољашњом регулацијом. С озбиром да су испуњени услови, примењен је Пирсонов коефицијент корелације. Параметар је позитиван и значајан ($r = .782$, $p < .01$), те је потребно узети га у обзир и протумачити га. Уколико је код запосленог осетан раст у задовољству, уједно ће постати и осетан раст код спољне мотивације, односно запослени ће улагати све већи напор и тежиће да обаве одређену активност јер ће га та активност довести до резултата који запослени очекује.

Следећи пар варијабли који је анализиран је варијабла која се односи на то да ли је појединац задовољан послом и екстринзичке мотивације идентификацијом. С

озбиром да су испуњени услови, примењен је Пирсонов коефицијент корелације. Параметар је позитиван и значајан ($r = .566$, $p < .01$), те је и овај параметар потребно узети у обзир и протумачити га. Уколико се код запосленог може уочити раст по питању задовољства, то уједно значи и раст екстерне мотивације, односно запослени све више желе да обезбеде свој лични развој и желе да се више идентификују са другима, односно стреме да усвоје она понашањима које други појединци прихватају и одобравају.

Затим, наредни пар варијабли који је анализиран је варијабла која се односи на то да ли је појединац задовољан послом и варијабле интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем. И у овом случају испуњен је предуслов за примену и коришћен је Пирсонов коефицијент корелације. Као што се и може видети, параметар је позитиван и значајан ($r = .566$, $p < .01$), те је важно детаљније га протумачити. Када је код запосленог уочљив раст који се тиче његовог задовољства по питању посла, то ће допринети да порасте и интерна мотивација, што значи да ће запослени веома бити заинтересовани да се све више активирају по питању посла и да себи осигурају лични раст.

Код последњег посматраног пара у овом сегменту истраживања, покушали смо да утврдимо повезаност између променљиве која показује колико је запослени задовољан својим послом и интринзичке мотивације подстицајем. Сагледавајући табеларни приказ и добијене параметре, може се видети да је примењен Пирсонов коефицијент корелације, да су променљиве повезане на позитиван начин, док је параметар значајан ($r = .658$, $p < .01$). Па тако, уколико се уочи да код запосленог расте задовољство по питању посла, уједно ће расти и интерна мотивација, односно код појединаца је од пресудне важности лични карактер, те да када обавља свој посао руководство му пружи одређени степен слободе.

Табела 17. Однос амотивације и задовољства послом

Посматране варијабле	Задовољство запослењем - MSQ	Амотивација
Задовољство запослењем - MSQ	1	-.190*
Амотивација		1

*Значајност на нивоу мањем од 0,05

Тумачећи добијене параметре из претходног табеларног приказа (табела 17) потврђује се повезаност између чињенице да је запослени задовољан својим послом и да је запослени амотивисан ($r = -.190$, $p < .05$). Као што се може видети и у овом случају испуњени су услови за примену Пирсоновог коефицијента корелације. Добијени параметар можемо тумачити да уколико у оквиру организације дође до раста амотивације појединаца, то ће допринети да се ниво задовољства истих смањи. То може значити да уколико је појединац у организацији из одређеног разлога више амотивисан, он је у преводу и више незадовољан радним задацима које обавља у истој. Уколико је запослени више задовољан својим радним ангажовањем и својим пословним задацима, то ће допринети да се ниво њихове амотивације смањи.

Анализа скале задовољства основних психолошких потреба и задовољства запослењем

Хипотеза 8. Постоји позитивна веза између задовољства запослењем и психолошких потреба, при чему су потреба за сродношћу и потребе за аутономијом највише

повезане са задовољством запослењем, док потреба за компетенцијом није статистички значајно повезана са задовољством запослења.

У овом сегменту истраживања покушаћемо да утврдимо везу између задовољства појединца својим послом и психолошких потреба на послу (табела 18).

Табела 18. Корелација између варијабле задовољство запослењем и основних психолошких потреба на послу - укупно

Посматране варијабле	Задовољство запослењем - MSQ	Скала задовољства – основне психолошке потребе на послу – BPNS
Задовољство запослењем -MSQ	<u>1</u>	.532**
Скала задовољства – основне психолошке потребе на послу – BPNS		1

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

Тумачећи добијене параметре из претходног табеларног приказа потврђује се повезаност између варијабле која се односи на чињеницу да је запослени задовољан својим послом и варијабле која се тиче психолошких потреба ($r = .532$, $p < .01$). Као што се може видети и у овом случају испуњени су услови за примену Пирсоновог коефицијента корелације. Добијени параметар можемо тумачити да уколико се организација побрине и обезбеди услове у којима ће доћи до побољшања и унапређења психолошких потреба запослених, то ће допринети да се ниво задовољства својим послом од стране запосленог унапреди.

Табела 19. Корелација између задовољства запослењем и скале задовољства

Посматране варијабле	Задовољство запослењем	Потребе за компетенцијом	Потреба за сродношћу	Потреба за аутономијом
Задовољство запослењем	1	.079	.871**	.687**
Потребе за компетенцијом		1	-.003	-.500*
Потреба за сродношћу			1	.810**
Потреба за аутономијом				1

*Значајност на нивоу мањем од 0,05

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

Параметри из претходног табеларног приказа делимично налазе везу између варијабле која показује код запосленог задовољство својим послом и варијабле основних психолошких потреба на послу (табела 19). Као што се може видети и у овом случају испуњени су услови за примену Пирсоновог коефицијента корелације. Између варијабле задовољство својим послом од стране запосленог и потребе за гајењем осећаја јединствености у односу на остале запослене не налази се значајна веза, те се добијени параметар може тумачити у смислу да раст потреба за осећајем важности и јединствености није повезано са растом или падом задовољства својим послом код запосленог. Следећи добијени параметар посматра и налази везу између две варијабле и тога да је запослени задовољан својим послом и потребе коју запослени има за осећајем сродности. Овај параметар је позитиван, значајан, те подразумева да између посматраних варијабли постоји позитивна корелације и да је иста значајна ($r = .871$, $p < .01$). Исти случај је и код следеће две варијабле, односно код варијабли задовољство који запослени има због посла који обавља и потреба за аутономијом ($r = .687$, $p < .01$).

Добијени резултати генерално се могу тумачити у контексту да уколико запослени ужива већи степен поштовања од стране окружења, има боље односе са породицом и организацијом, то ће допринети све да он у себи гаји и осећа све већи ниво задовољства послом који обавља. Такође, уколико запослени оствари нпр скраћено радно време у организацији или добије слободу у смислу рада од куће, то ће допринети све већем задовољству запослењем. Односно, уколико се унапреди ова врста потреба појединаца, то ће допринети све већем задовољству запослењем, што ће обезбедити све већи организациони успех.

Анализа разлике у мотивисаности запослених посматраних путем социо - демографских карактеристика испитаника

Анализа разлике у мотивисаности запослених посматраних путем демографских карактеристика испитаника – полна структура

У овом делу истраживања покушаћемо да утврдимо заступљеност појединачних променљивих у демографској структури испитаника, као и да извршимо анализу значајности разлике у мотивисаности и задовољству запослењем запослених путем демографских карактеристика испитаника (табела 20).

Табела 20. Затупљеност појединачних варијабли у полној структури испитаника

Посматране варијабле	Полна структура испитаника	N	Mean	Std Deviation	Std Error Mean
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	Мушкарци	69	3.174	1.1938	.1437
	Жене	66	3.212	1.1996	.1477
Екстринзичка мотивација идентификацијом	Мушкарци	69	3.145	1.1977	.1442
	Жене	66	3.197	1.1990	.1476
Интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем	Мушкарци	69	3.1486	1.18610	.14279
	Жене	66	3.1894	1.1945	.14704
Интризичка мотивација са подстицајем	Мушкарци	69	3.0870	1.16697	.14049
	Жене	66	3.1364	1.17357	.14446

Хипотеза 9. Нема разлике између мушкараца и жена по питању екстринзичке мотивације спољашњом регулацијом и екстринзичке мотивације идентификацијом.

Хипотеза 10. Нема разлике између мушкараца и жена по питању интринзичке мотивације сазнањем и постигнућем и интризичке мотивације са подстицајем.

Табела 21. Т-тест за независне узорке

	Levene s Test for Equality of Variances	Sig	т тест за независне узорке	Sig. (2-tailed)
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	.005	.943	-.185	.853
Екстринзичка мотивација идентификацијом	.000	.992	-.252	.801
Интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем	.016	.899	-.199	.842
Интризичка мотивација са подстицајем	.003	.956	-.245	.807

*Групишућа варијабла : Полна структура

Као што се може уочити у претходном табеларном приказу за наредни део анализе коришћен је т – тест за независне узорке (табела 21). Како су за примену овог теста испуњени услови, настојало се да се утврди да ли постоји значајна разлика између полова (мушарац / жена) по питању неког од облика мотивације.

Тумачећи први добијени параметар може се приметити да он не налази значајну разлику када је у питању разлика између мушкараца и жена по питању оба облика екстринзичке мотивације. Добијени су параметри р (.853) и р (.801), таксативно. Тумачећи други добијени параметар може се приметити да он даје сличне резултате, односно добијени параметар не бележи значајну разлику између полова (мушкарац /

жена) по питању оба облика интризичке мотивације. Добијени параметри су r (.842) и r (.807), таксативно.

Анализа разлике у мотивисаности запослених посматраних путем демографских карактеристика испитаника – степен стручне спреме

Хипотеза 11. Не постоји статистички значајна разлика у степену стручне спреме између група које се разликују по питању мотивисаности – екстринзичкој и интризичкој. Претпостављамо да ће особе које показују већи ниво интризичке и екстринзичке мотивисаности имати тенденцију да имају и виши степен стручне спреме.

Табела 22. Дескриптивна статистика

		Mean	Std Deviation	Min	Max	Skewness	Kurtosis
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	Неквалификован и основно образовање	3.167	1.2201	1.0	5.0	-.368	-.724
	Средња стручна спрема и основно академске студије	3.200	1.1890	1.0	5.0	-.363	-.677
	Мастер академске студије и др наука	3.211	1.1942	1.0	5.0	-.381	-.701
Екстринзичка мотивација идентификацијом	Неквалификован и основно образовање	3.144	1.2230	1.0	5.0	-.312	-.773

	Средња стручна спрема и основно академске студије	3.167	1.1918	1.0	5.0	-.279	-.738
	Мастер академске студије и др наука	3.200	1.1937	1.0	5.0	-.353	-.712
Интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем	Неквалификован и основно образовање	3.1444	1.21249	1.00	5.00	-.328	-.699
	Средња стручна спрема и основно академске студије	3.1722	1.18444	1.00	5.00	-.300	-.677
	Мастер академске студије и др наука	3.1889	1.18724	1.00	5.00	-.339	-.680
Интринзичка мотивација подстицајем	Неквалификован и основно образовање	3.0833	1.18825	1.00	5.00	-.260	-.742
	Средња стручна спрема и основно академске студије	3.1056	1.16591	1.00	5.00	-.231	-.749

	Мастер академске студије и др наука	3.1444	1.16956	1.00	5.00	-.271	-.692
--	--	--------	---------	------	------	-------	-------

У претходној табели извршен је приказ дескриптивне статистике (табела 22). Резултати добијени тестирањем Колмогоров – Смирнов теста показују да је вредност $p > .05$, односно да постоји нормална расподела података, те се даље ради АНОВА (табела 23).

Табела 23. Тестирање значајности разлике - АНОВА

	Test of homogeneity of Variances		ANOVA		
	Levene Statistic	Sig	Sum of Squares	F	Sig
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	.007	.993	.048	.017	.983
Екстринзичка мотивација идентификацијом	.009	.991	.070	.024	.976
Интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем	.004	.996	.045	.016	.984
Интринзичка мотивација подстицајем	.001	.999	.086	.031	.969

**Групишућа варијабла: Степен стручне спреме*

Као што се може уочити у претходном табеларном приказу за овај сегмент анализе коришћена је АНОВА. Како су за примену овог теста испуњени услови, настојало се да се утврди да ли постоји значајна разлика у варијансама између четири посматрана облика мотивације, односно два облика екстринзичке и два облика интринзичке мотивације у односу на ниво образовања. Тумачећи сваки добијени параметар може се приметити да он не налази значајну разлику, у преводу варијансе мотивације су хомогене међу различитим групама нивоа образовања.

Анализа значајности разлике у приступу менаџмента људских ресурса и мотивисаности запослених

Хипотеза 12. Постоји статистички значајна разлика у нивоу мотивације међу различитим приступима кадровској политици.

Табела 24. Тестирање разлика између испитаника - Kruskal-Wallis тест

	Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	Екстринзичка мотивација идентификацијом	Интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем	Интризичка мотивација са подстицајем
Kruskal-Wallis H	97.875***	96.027***	94.296***	96.640***

Групишућа варијабла : кадровски приступ, приступ менаџменту људских ресурса, стратешки приступ

**Значајност на нивоу мањем од 0,001

Како би се извршио наредни део анализе употребљен је Kruskal-Wallis тест (табела 24). Овај тест је примењен с обзиром да је испуњен услов за примену овог теста у анализи, односно у анализи се користи варијабла која носи назив приступ менаџменту, ово је категоријална варијабла и сачињена је са три дефинисане категорије. Тумачећи добијене параметре применом овог теста може се рећи да постоји значајна разлика у нивоу мотивације између различитих приступа кадровској политици ($p < .001$). Након што су сагледани добијени параметри, односно резултати било је интересантно применити post hoc теста / Mann Whitney теста како би се добиле и додатне информације које се могу користити да се донесу додатни корисни закључци. Добијене информације одликује значајна разлика у приступу мље који се често имплементира у организацији.

Табела 25. Просечни рангови испитаника у организацијама

Облик мотивације	Приступ	Просечан ранг	р-вредност
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	Кадровски приступ Приступ менаџменту људских ресурса	32.73 90.06	.000
Екстринзичка мотивација идентификацијом	Кадровски приступ Приступ менаџменту људских ресурса	33.20 89.64	.000
Интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем	Кадровски приступ Приступ менаџменту људских ресурса	33.51 89.36	.000
Интризичка мотивација са подстицајем	Кадровски приступ Приступ менаџменту људских ресурса	32.75 90.05	.000

Када се посматра претходни табеларни приказ може се уочити да резултати налазе просечне рангове за кадровски приступ и приступ мљр (табела 25). Као што се може сагледати, параметри налазе да је приступ мљр у односу на кадровски приступ виши по питању рангова, те се наведено може тумачити да када се у оквиру организације примењује приступ мљр то ће допринети и подстаћи већи ниво мотивације појединаца него када би организација имплементирала супротан посматран приступ.

Табела 26. Просечни рангови испитаника у организацијама

Облик мотивације	Пристап	Просечан ранг	p-вредност
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	Пристап менаџменту људских ресурса Стратешки пристап	33.88 69.00	.000
Екстринзичка мотивација идентификацијом	Пристап менаџменту људских ресурса Стратешки пристап	33.88 69.00	.000
Интринзичка мотивација сознањем и постигнућем	Пристап менаџменту људских ресурса Стратешки пристап	33.88 69.00	.000
Интринзичка мотивација са подстицајем	Пристап менаџменту људских ресурса Стратешки пристап	33.73 70.00	.000

Сада у овом делу анализе слично као и код претходног табеларног приказа извршена је анализа добијених параметара просечних рангова (табела 26). Па тако, у односу на пристап мљр, стратешки пристап налази виши просечни ранг. Добијени параметар се може тумачити да када се у оквиру организације примењује стратешки пристап то ће допринети и подстаћи већи ниво мотивације појединаца него када би организација имплементирала супротан посматран пристап.

Табела 27. Просечни рангови испитаника у организацијама

Облик мотивације	Приступ	Просечан ранг	p-вредност
Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом	Кадровски приступ Стратешки приступ	30.00 64.50	.000
Екстринзичка мотивација идентификацијом	Кадровски приступ Стратешки приступ	30.00 64.50	.000
Интринзичка мотивација сознањем и постигнућем	Кадровски приступ Стратешки приступ	30.00 64.50	.000
Интризичка мотивација са подстицајем	Кадровски приступ Стратешки приступ	30.00 64.50	.000

Код последње табеле, у овом сегменту анализе, извршена је анализа просечних рангова кадровског и стратешког приступа (табела 27). Па тако, резултати просечног ранга издвајају стратешки приступ више у односу на кадровски приступ. Све наведено се може тумачити у контексту да уколико организација имплементира стратешки приступ у својој организацији пре него кадровски, то ће допринети да се оствари већи ниво њихове мотивације.

Анализа значајности разлике у приступу менаџмента људских ресурса и задовољства запослењем

Хипотеза 13. Постоји статистички значајна разлика у нивоу задовољства послом међу различитим приступима кадровској политици.

Табела 28. Тестирање разлика између испитаника - Kruskal-Wallis тест

	Задовољство запослењем
Kruskal-Wallis H	17.667***

Групишућа варијабла: кадровски приступ, приступ менаџменту људских ресурса, стратешки приступ

***Значајност на нивоу мањем од 0,001

Како би се извршио овај сегмент анализе употребљен је Kruskal-Wallis тест (табела 28). Овај тест је примењен с обзиром да је испуњен услов за његову примену, односно у анализи се користи променљива која носи назив приступ менаџменту и она представља категоријалну варијаблу која је сачињена са три дефинисане категорије. Тумачећи добијене параметре применом овог теста може се рећи да постоји значајна разлика у нивоу колико је запослени задовољан својим послом између различитих приступа кадровској политици ($p < .001$). Након што су сагледани добијени параметри, односно резултати било је интересантно применити post hoc теста / Mann Whitney теста како би се добиле додатне корисне информације које ће додатно поткрепити резултате. Па тако, може се увидети да добијене параметре одликује значајна разлика у приступу мљр који се често имплементира у организацији.

Табела 29. Просечни рангови испитаника у организацијама

Облик мотивације	Приступ	Просечан ранг	p-вредност
Задовољство запослењем	Кадровски приступ	48.73	.000
	Приступ менаџменту људских ресурса	75.76	
Задовољство запослењем	Кадровски приступ	33.63	.000
	Стратешки приступ	43.10	
Задовољство запослењем	Приступ менаџменту људских ресурса	39.55	.000
	Стратешки приступ	31.60	

У овом сегменту анализе, извршена је анализа различитих комбинација просечних рангова приступ који је кадровског карактера, приступ који је стратешког карактера и мрљ (табела 29). Па тако, резултати просечног ранга издвајају приступ мљр више у односу на друга два приступа. Све наведено се може тумачити у контексту да уколико организација имплементира приступ мљр у својој организацији пре него друга два приступа, то ће допринети да се се код запосленог оствари већи ниво његовог задовољства својим послом.

Анализа организационе привржености и задовољства запослењем

Хипотеза 14. Афективна и нормативна приврженост су повезане са задовољством запослењем, док не постоји повезаност између континуалне привржености и задовољства запослењем.

У овом сегменту истраживања покушаћемо да утврдимо везу између ајтема привржености једној организацији и нивоа задовољства својим послом од стране појединца (табела 30).

Табела 30. Дескриптивна статистика ајтема организационе привржености

Ајтеми	Mean	Std Deviation	Min	Max
Афективна приврженост	3.2123	0.1489	2.88	3.66
Континуална приврженост	3.0728	1.2373	1.00	5.00
Нормативна приврженост	2.891	0.1341	2.6	3.3

Табела 31. Корелација између ајтема организационе привржености и задовољства запослењем

Ајтеми	Афективна приврженост	Континуална приврженост	Нормативна приврженост	Задовољство запослењем – MSQ
Афективна приврженост	1	0.026	1.000**	0.595**
Континуална приврженост		1	0.026	0.005
Нормативна приврженост			1	0.595**
Задовољство запослењем - MSQ				1

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

Параметри из претходног табеларног приказа делимично налазе везу између нивоа колико је запослени задовољан својим послом и неког од облика привржености организацији (табела 31). Као што се може видети и у овом случају испуњени су услови за примену Пирсоновог коефицијента корелације. Између првог пара варијабли, односно између варијабле која се односи на ниво задовољства својим послом од стране запослених и варијабле која се односи на афективну приврженост налази се значајна веза, те се добијени параметар може тумачити у смислу да уколико се побољша посматрана приврженост то ће побољшати ниво задовољства који има запослени по питању свог посла ($r = .595$, $p < .01$). Следеће посматране варијабле покушавају да утврде везу између следеће две варијабле и то нивоа задовољства коју запослени има по питању свог посла и континуалне привржености. Добијени параметар није утврдио повезаност између њих. Ово се може тумачити у смислу да уколико се у неком смислу побољша ова врста привржености, то неће утицати на ниво задовољства коју запослени има по питању посла. Код последњег посматраног пара варијабли утврђена је

слична ситуација као и код првог пара. Добијени резултати су нашли повезаност између варијабли, те се то може протумачити у смислу да уколико се унапреди приврженост која је нормативног карактера то ће допринети и унапређењу нивоа задовољства коју запослени има по питању свог посла ($r = .595$, $p < .01$).

Табела 32. Анализа корелације између ајтема организационе привржености и организационе привржености

	Афективна приврженост	Континуална приврженост	Нормативна приврженост	Организациона приврженост
Афективна приврженост	1	0.026	1.000**	0.247**
Континуална приврженост		1	0.026	0.975**
Нормативна приврженост			1	0.247**
Организациона приврженост				1

**Значајност на нивоу мањем од 0,01

Параметри из претходног табеларног приказа налазе везу између свих посматраних парова варијабли (табела 32). Као што се може видети и у овом случају испуњени су услови за примену Пирсоновог коефицијента корелације. Па тако, први пар варијабли, односно варијабла која се односи на приврженост која је афективног карактера и варијабла која носи назив организациона приврженост налазе значајну везу. Добијени налаз се може потумачити у смислу да уколико организација унапреди овај облик привржености то ће допринети све већој привржености организацији којој појединац припада и обавља радне задатке. Други пар варијабли, варијабла која се односи на приврженост која је континуалног карактера и варијабле која носи назив организациона приврженост налазе значајну везу, те је уочена и овде најјача повезаност ($r = .975$, $p < .01$). Добијени параметар се може тумачити у смислу да уколико се унапреди овај облик привржености иако то подразумева и остваривање одређених бенефита и користи од стране појединца, ипак то ће допринети да се појединац осети све више привржен организацији. Трећи пар варијабли, варијабла која се односи на приврженост нормативног карактера и варијабла која носи назив организациона приврженост налазе повезаност. Контекст тумачења њихове повезаности може се

фокусирати на чињеницу да уколико се побољша и унапреди овај тип привржености то ће уједно и допринети да се и појединац има осећај веће привржености и припадању организацији.

Анализа заступљености појединачних ајтема организационе привржености у полној структури

Хипотеза 15. Не постоје статистички значајна разлика између мушкараца и жена по питању ајтема организационе привржености.

*Табела 33.Дескриптивна статистика заступљеност појединачних варијабли у полној
структури испитаника*

Ајтеми	Полна структура	Mean	Std Deviation	Min	Max
Афективна приврженост	Мушкарци	3.2125	0.1556	2.8888	3.6666
	Жене	3.2121	0.1428	2.8888	3.5555
Континуелна приврженост	Мушкарци	3.0338	1.2385	1.0000	5.0000
	Жене	3.1136	1.2441	1.0000	5.0000
Нормативна приврженост	Мушкарци	2.891	0.1401	2.6	3.3
	Жене	2.891	0.1285	2.6	3.2

Добијени резултати дескриптивне статистике нам сугеришу нормалност расподеле (таб бр 33), као и вредност $p > .05$ коју је показао Колмогоров – Смирнов тест, те приступамо t тесту за независне узорке (табела 33).

Табела 34. T – тест за независне узорке

Ајтеми	Levene s Test for Equality of Variances		т тест за независне узорке	
	F	Sig	t	Sig. (2-tailed)
Афективна приврженост	0.450	0.503	0.17	.986
Континуална приврженост	0.20	0.888	-.373	.709
Нормативна приврженост	0.450	0.503	.17	.986

Као што се може уочити у претходном табеларном приказу у овом сегмент анализе коришћен је т – тест за независне узорке (табела 34). Како су за примену овог теста испуњени услови, настојало се да се утврди да ли постоји статистички значајна разлика између пола (мушарац / жена) по питању ајтема привржености организацији.

Тумачећи први добијени параметар може се приметити да он не налази значајну разлику када је у питању разлика између мушкараца и жена по питању привржености која је афективног карактера. Добијени параметар р (.986).

Тумачећи други добијени параметар може се приметити да он даје сличне резултате, односно добијени параметар не бележи значајну разлику између полова (мушкарац / жена) по питању следеће привржености, односно по питању привржености континуалног карактера. Добијени параметар р (.709).

Тумачећи трећи добијени параметар може се приметити да он даје сличне резултате, односно добијени параметар не бележи значајну разлику између полова (мушкарац / жена) по питању трећег ајтема привржености, односно по питању привржености нормативног карактера. Добијени параметар р (.986).

Анализа заступљености појединачних варијабли у степену стручне спреме

Хипотеза 16. Степен стручне спреме запослених у организацији нема статистички значајан утицај на његову приврженост послу.

Табела 35. Дескриптивна статистика заступљености ајтема организационе привржености степену стручне спреме

		Mean	Std Deviation	Min	Max	Skewness	Kurtosis
Афективна приврженост	Неквалификован и основно образовање	3.2148	.1467	2.8888	3.5555	.004	-.317
	Средња стручна спрема и основно академске студије	3.2074	.1471	3.0000	3.5555	.440	-.096
	Мастер академске студије и др наука	3.2148	.1560	2.8888	3.6666	.381	.723
Континуална приврженост	Неквалификован и основно образовање	3.2111	1.2443	1.0000	5.0000	-.403	-.769
	Средња стручна спрема и основно академске студије	3.0703	1.2136	1.0000	5.0000	-.062	-.569

	Мастер академске студије и др наука	2.9370	1.2659	1.0000	5.0000	.196	-.893
Нормативна приврженост	Неквалификован и основно образовање	2.893	.1321	2.6	3.2	.004	-.317
	Средња стручна спрема и основно академске студије	2.887	.1325	2.7	3.2	.440	-.096
	Мастер академске студије и др наука	.893	.1405	2.6	3.3	.381	.723

Добијени резултати дескриптивне статистике нам сугеришу нормалност расподеле (табела 35), као и вредност $p > .05$ коју је показао Колмогоров – Смирнов тест, те приступамо примени АНОВА (табела 36).

Табела 36. Тестирање значајности разлике – АНОВА

	Test of homogeneity of Variances		ANOVA			
	Levene Statistic	Sig	Sum of Squares between groups	Mean Square between groups	F	Sig
Афективна приврженост	.002	.998	.973	.001	.037	.964
Континуална приврженост	.409	.665	.691	.845	.548	.579
Нормативна приврженост	.002	.998	.408	.846	.037	.964

Као што се може уочити у претходном табеларном приказу за анализу коришћена је АНОВА. Како су за примену овог теста испуњени услови, настојало се да се утврди да ли постоји значајна разлика по питању варијанси група ссс, односно између нивоа образовања (неквалификован и основно образовање, средња стручна спрема и основне академске студије и мастер академске студије и др наука). Добијени параметри се могу тумачити у контексту да ниво образовања не утиче значајно неки од облика привржености послу (афективна, континуална, нормативна). Претходна истраживања која су спроведена по питању нивоа привржености организацији и задовољству запослењем нису једнообразна и једногласна. Па тако, уколико је постоји приврженост то ће унапредити и задовољство запослењем (Prayag & Ryan, 2012), а са друге стране нека друга истраживања указују да задовољство запослењем налази повезаност са радним местом (George & George, 2004).

Заступљеност задовољства запослењем у полној структури испитаника

Хипотеза 17. Полна структура запослених нема значајан утицај на њихово задовољство послом.

У следећем табеларном приказу виде се добијени параметри који се тичу пола испитаника (мушкарац / жена) (табела 37).

Табела 37.Дескриптивна статистика заступљености посматраних варијабли у полној структури испитаника

Задовољство запослењем – MSQ		Мушкарци	Жене
	Mean	2,891	2,891
	Std Deviation	.1401	.1286
	Min	2,6	2,6
	Max	3,3	3,2
	Skewness	.357	.174
	Kurtosis	.192	-.087

Добијени резултати дескриптивне статистике нам сугеришу нормалност расподеле, као и $p > .05$ коју је показао Колмогоров – Смирнов тест, те приступамо t тесту за независне узорке.

Табела 38. T-тест за независне узорке

	Levene s Test for Equality of Variances	Sig	t тест за независне узорке	Sig. (2-tailed)
Задовољство послом	.450	.503	-1.350	.181

Као што се може уочити у претходном табеларном приказу у овом сегменту анализе коришћен је t – тест за независне узорке (табела 38). Како су за примену овог теста испуњени услови, настојало се да се утврди да ли постоји значајна разлика између

пола (мушарац / жена) по питању нивоа задовољства својим послом од стране запосленог. Тумачећи параметре који су добијени истраживањем утврђено је да нема полне разлике, односно мушкарци и жене се не разликују по питању нивоа задовољства по питању посла. Све ово имплицира да је за организацију битно да заступа савремене трендове и да подржава равноправност полова, односно да се постара да у организацији постоји једнаки третман и мушкараца и жена по питању посла.

Хипотеза 18. Степен стручне спреме запослених нема значајан утицај на њихово задовољство послом.

Табела 39.Дескриптивна статистика заступљености посматране варијабле у степену стручне спреме

		Mean	Std Deviation	Min	Max	Skewness	Kurtosis
Задовољство запослењем	Неквалификован и основно образовање	2.893	0.1321	2.6	3.2	0.004	-.317
	Средња стручна спрема и основно академске студије	2.887	.1325	2.7	3.2	.440	-.096
	Мастер академске студије и др наука	2.893	.1405	2.6	3.3	.381	.723

Добијени резултати дескриптивне статистике нам сугеришу нормалност расподеле у групама које се тестирају (табела 39), као и вредност $p > .05$ коју је показао Колмогоров – Смирнов тест, те приступамо – АНОВА (табела 40).

Табела 40. Тестирање значајности разлике - АНОВА

Test of homogeneity of Variances		ANOVA			
Levene Statistic	Sig	Sum of Squares between groups	Mean Square between groups	F	Sig
0.002	.998	.001	.001	.037	.964

Као што се може уочити у претходном табеларном приказу за анализу коришћена је АНОВА. Како су за примену овог теста испуњени услови, настојало се да се утврди да ли постоји значајна разлика по питању варијанси група ссс, односно између нивоа образовања (неквалификован и основно образовање, средња стручна спрема и основне академске студије и мастер академске студије и др наука). Добијени параметри се могу тумачити у контексту да ниво образовања не утиче значајно на ниво задовољства који запослени има по питању посла.

ДИСКУСИЈА

У емпиријском делу истраживања настојало се да се добију резултати који ће оповргнути или потврдити претходно постављене хипотезе. Истраживање се превасходно бави анализом утицаја различитих фактора на мотивацију и на задовољство запослених. Као што је и у теоријском делу истраживања потврђено, мотивисаност и задовољство појединаца представља кључан фактор за унапређење ефикасности пословања сваке организације. Самим тим, руководство организације би требало да акценат свог пословања базира на појединцима који су запослени у њој.

Уколико се организација акценат свог пословања базира на запосленима који су ангажовани у оквиру организације у смислу побољшања њиховог материјалног и нематеријалног статуса, то ће директно допринети да он осећа јединство са организацијом и да се максимално посвети унапређењу свог учинка. Унапређење материјалног и нематеријалног статуса појединца ће допринети да он осећа већи ниво мотивисаности при обављању радних задатака. Такође, када се обједине ова три чиниоца, то ће аутоматски допринети побољшању нивоа задовољства који запослени осећају по питању посла.

Однос између запослених и организације треба посматрати као узрочно – последичну везу. Сваки позитиван и негативан утицај на запосленог ће уједно утицати на организацију, док ће са друге стране сваке позитивне и негативне турбуленције које осети организације имаће последице и по запослене у организацији. Никада појединац није одвојен од организације, нити је организација одвојена од појединца и неопходно је посматрати их као један целовити систем.

Када руководство организацију и појединце у њој посматра као целовити систем то ће омогућити организацији да у савременом окружењу у ком влада немилосрдна конкуренција континуирано напредује, остварује све већу ефикасност и изванредан резултат. Међутим, уколико руководство организације постави циљеве организације на првом месту, то ће уједно допринети да се запослени осећају запостављено. Када је

појединац запостављен, смањује се истовремено његова мотивисаност за обављањем посла што доводи до смањења његовог целокупног задовољства. Све ће то допринети да се смањи учинак запосленог, а самим тим и целокупни успех организације.

Као што су и постављени циљеви истраживања у уводном делу, настојање овог истраживања односи се на анализирање социо – демографских карактеристика запослених, климе која влада у организацији, имплементираном менаџерском приступу, те повезаношћу са мотивисаношћу и задовољством појединаца. На основу добијених резултата истраживања утицаја ових чинилаца на мотивисаност и задовољство запослених руководство организације може искористити тако што ће помоћу њих формулисати стратегију свог пословања и управљања људским ресурсима. Применом овако усклађеног плана пословања организација ће искористити максималан капацитет учинка својих запослених и максималан капацитет пословања своје организације.

На почетку емпиријског дела примењена је Пирсонова корелација како би се утврдила повезаност између променљивих која се односе на окружење које је успостављено и које влада у организацији облика екстринзичке и интризичке мотивације. Добијене резултате руководство организације може искористити како би на адекватан начин успоставио начин управљања људским ресурсима. Па тако, уколико је успостављено окружење које је подржавајуће у смислу колега који сарађују међусобно и који су ту једно за друго, када се руководство организације стара да су различите врсте ресурса благовремено доступне запосленима, када надређени не постављају строга правила комуникације са запосленима и када су им наклоњени за сва питања и сугестије, све то ће довести до тога да запослени има смањену жељу за неким потврдама своје вредности ван организације, као што су награђивање или неке друге врсте признања. Уколико се не организује рад и не пруже овакви услови, те је ситуација обрнута, то ће имплицирати да запослени имају потребу за одређеним спољним признањима. Па тако, када се у организацији створи окружење које је пријатно и подржавајуће све то ће допринети да се код запосленом смањи потреба за неким признањима који долазе ван организације, односно потреба за мотивацијом која је заснована на идентификацији. Уколико је ситуација обрнута, то ће имплицирати да запослени имају потребу за одређеним спољним признањима који ће их мотивисати и на овакав начин ће надокнадити

одређене пропусте који постоје унутар организације. Јако је битно да организација успостави добро окружење, јер уколико такво не влада, све то ће бити узрок за неком додатном врстом потребе чије ће задовољење донети осећај постигнућа и оног доброг осећаја запосленог када одређени задатак обави на добар начин. Стога, може се рећи да је мотивација полуга која усмерава запослене (Жељежић, 2019, стр. 6). Налази су у складу са истраживањем које је спровео (Ezenwakwelu, 2017, стр. 9) и који наводи да је неопходно организовати на адекватан начин управљање окружењем које постоји у организацији, што ће уједно утицати мотивисаност појединаца. Налази су такође у складу са истраживањем које су спровели (Станишић & Черовић, 2021, стр. 399).

Следећи сегмент истраживачког дела дисертације бави се анализом повезаности између окружења које је успостављено у организацији и типова потреба (за компетенцијом, сродношћу и аутономијом). Сагледавајући добијене параметре утврђено је да између успостављеног окружења и потребе особе да се осећа важним и јединственим у односу на остале колеге постоји негативна корелација, док код осталих варијабли није утврђена повезаност. Уколико се у организацији погорша услови које намеће успостављено окружење, то ће изазвати обрнуту ситуацију код запослених по питању задовољења потребе за осећајем јединствености и важности. Док код осталих парова варијабли није утврђена значајност података, односно уколико дође до промене у окружењу које је успостављено то неће изазвати промене и код задовољења потребе које се тичу сродности и задовољења потреба које се тичу компетенције. Према ауторима (Ryan & Deci, 2000, стр. 57) подршка појединцима која се тиче задовољења потребе за осећајем важности, затим повећаним степеном слободе и повезаности представљају темељ који служи да се одржи унутрашња и спољашња мотивација. Разумевање радне мотивације може бити кључни елемент за побољшање продуктивности према (Asquah et al., 2021, стр. 25). На основу добијених резултата из нашег истраживања, можемо закључити да су налази усклађени са теоријом самодетерминације, која истиче да задовољење потреба потреба које се тичу аутономије, компетенције и сродности представља универзални захтев за психолошким благостањем. Слично као у студији (Church et al., 2013, стр. 507) која је испитивала студенте у различитим културама, наши резултати такође показују да задовољење основних потреба позитивно утиче на опште благостање. Поред тога, у оба

истраживања је уочено да неравнотежа у задовољењу различитих потреба може утицати на негативан начин, што додатно потврђује важност ових аспеката у контексту радне мотивације. Резултати истраживања о примени теорије самодетерминације у дизајну масивних отворених онлајн курсева (MOOCs) аутора (Martin et al., 2018, стр. 35) указују на то да задовољство потреба за аутономијом, компетенцијом и сродношћу игра кључну улогу у подстицању унутрашње мотивације и ангажовања учесника.

У следећем сегменту истраживања извршена је анализа променљиве новог колико је запослени задовољан својим послом и четири облика мотивације. Уколико је код запосленог осетан раст у задовољству, уједно ће постати и осетан раст код спољне мотивације, односно запослени ће улагати све већи напор и тежиће да обаве одређену активност јер ће га та активност довести до резултата који запослени очекује. Затим, уколико се код запосленог може уочити раст по питању задовољства, то уједно значи и раст екстерне мотивације, односно запослени све више желе да обезбеде свој лични развој и желе да се више идентификују са другима, односно стреме да усвоје она понашањима које други појединци прихватају и одобравају. Када је код запосленог уочљив раст који се тиче његовог задовољства по питању посла, то ће допринети да порасте и интерна мотивација, што значи да ће запослени веома бити заинтересовани да се све више активирају по питању посла и да себи осигурају лични раст.

Па тако, уколико се уочи да код запосленог расте задовољство по питању посла, уједно ће расти и интерна мотивација, односно код појединаца је од пресудне важности лични карактер, те да када обавља свој посао руководство му пружи одређени степен слободе. Аутори (Ernawati et al., 2018, стр. 89) истраживали су да ли постоји узрочно – последична веза радне мотивације и задовољства запослењем путем анализе организационе посвећености и радних перформанси. Резултати су слични као и у нашем истраживању, где се посебно истиче мотивисаност појединаца као предуслов њиховог задовољства. Поред тога, аутори истичу да уколико је појединац задовољан платом то може утицати веома на однос између тога колико је запослени мотивисан и колико је једној организацији привржен. Затим, руководство организације се мора бавити и питањима брачног статуса што ће обезбедити виши степен задовољства. Према ауторима (Li et al., 2024, стр. 918) веома важан чинилац који утиче на задовољство појединаца у организацији је да се накнаде појединцима на адекватан начин расподеле,

те је то у складу са нашим налазима да је зарада и накнада зараде један од пресудних чинилаца за задовољство појединаца. Аутори (Locke & Schattke, 2019, стр. 277) истичу да је од суштинске важности посматрати задовољство појединаца које се остварује путем обављања активности, те да ће пословна активност бити узрок мотивације појединца. Са друге стране, аутори (Delaney & Royal, 2017, стр. 137) истичу да су признања јако важна за запослене, што ће утицати на унутрашњу и спољашњу мотивацију, а коначно и на задовољство запослених.

У следећем сегменту истраживања извршена је анализа у којој се не налази значајна разлика када је у питању разлика између мушкараца и жена када су у питању четири облика мотивације. Према (Edrak et al., 2013, стр. 102) истичу да је веома важан аспект мотивације (унутрашње и спољне), док разлика у полној структури захтева даља истраживања како би се утврдило да ли постоји видљиве разлике у утицају разлике у полу на мотивацију. Аутори (Kaushik & Rani, 2005) су потврдили наше налазе и закључују да полна разлика не утиче пресудно на мотивацију појединаца.

Даље, резултати нашег истраживања потврђују да уколико се побољша афективна и нормативна приврженост то ће побољшати задовољство, док код континуалне привржености исто није утврђено. Аутори (Eslami & Gharakhani, 2012, стр. 85) потврдили су да постоји веома важна улога задовољства у контексту организационе привржености, што је у складу са нашим налазима о повезаности афективне и нормативне привржености и нивоом задовољства које запослени имају по питању посла. Такође, истраживање које су спровели (Leite et al., 2014, стр. 476) указују на значај задовољства у предвиђању организационе привржености, што је делимично у складу са нашим налазима. Осим тога, добијени резултати су у складу са истраживањем које су спровели (Pasquier & Rioux, 2014) и који налазе да постоји повезаност између радног места и нивоа задовољства који запослени имају по питању посла. С обзиром да запослени дају одређене оцене које се тичу задовољства, оцене које се дају могу бити утицајем степена повезаности запосленог са приврженошћу радном месту (Halpeny, 2010; Scott & Vitardas, 2008). Добијени резултати истраживања које су спровели (Chordiya et al., 2017, стр. 178) указују на значај нивоа задовољства које запослени има

по питању посла као кључног фактора који утиче на афективну организациону приврженост, што је у складу са нашим налазима.

Добијене резултате истраживања руководство организације може искористити тако што ће помоћу њих формулисати план свог пословања и начин на који ће управљати људима у својој организацији. Применом овако усклађеног плана организација ће искористити максималан капацитет учинка својих запослених и максималан капацитет пословања своје организације.

Импликације истраживања

Организација има задатак да се континуирано бави запосленима и њиховом мотивацијом. За руководство организације је веома важно да утврде чиниоце који представљају узрок да запослени буду задовољни. Ово је уједно и предуслов за да би се створила ефикасност пословања.

Будућа истраживања би требала да базирају своје истраживање на шири узорак. Поред тога, требало би истражити неке друге привредне гране које нису обухваћене овим истраживањем и утврдити какве активности предузимају како би побољшали мотивисаност запослених и њихово задовољство. Затим, будућа истраживања би могла да утврде одређену грану привреде у којој се примењују одређене стратегије које утичу на задовољство на дуги рок, те сагледати могућност примене и у некој другој привредној грани. Такође, истраживања би могла да се позабаве и другим земљама и праксама које постоје у другим земљама, а тичу се побољшања задовољства запослених. (Ladebo, 2004) сугерише да би будућа истраживања требало истражити коришћење већих и разноврсних узорака, јер је то вероватно да ће донети веће користи.

Ограничење овог истраживања огледају смислу да је упитник сачињен искључиво на домаћем, српском језику. Такође, ограничење истраживања може бити у смислу квалитета добијених одговора од стране испитаника.

ЗАКЉУЧАК

Савремено друштво одликује континуирана потреба да се организација више усмери на запослене у организацији и њихов унутрашњи осећај. Као што се и може закључити на основу спроведеног истраживања када се руководство организације више посвети запосленима то ће запослени уочити, те ће променити свој начин понашања према организацији.

Формирани организациони мотивациони систем треба да има тенденцију побољшања и унапређења током протока времена. Када руководство има ефикасан мотивациони систем то ће допринети да се коначно унапреди и ефикасност организације.

Упоређујући ово истраживање са претходним студијама, може се закључити да у неразвијеним економијама где основне потребе нису задовољене и нема могућности запошљавања, материјални чиниоци и даље остају главни покретач због ниског животног стандарда (Kuznetsova et al., 2018; Klonoski, 2011; Garcia-Cabrera et al., 2018).

Добијени резултати указују на важност интризичке и екстринзичке мотивације запослених у организацијама. Исте налазе уочавамо и код аутора (Morris et al., 2022). Добијени резултати истраживања јасно указују да су окружење које је успостављено и које постоји у организацији веома битни како би се подигла мотивисаност запослених. Када окружење пружа подршку појединцима то обезбеђује превасходно интризичку мотивацију где се самим тим смањује жеља за задовољењем потребе која се тиче неких спољних признања. Такође, истраживања показују да је уколико је успостављено окружење које је добро то ће код запослених изазвати потребу да се више посвете обављању свог посла. Кроз адекватно формирање радних места и њихово управљање, организације могу створити окружење које подржава задовољење потреба запослених и доводи до већег задовољства послом који запослени обавља. (Basalamah, 2021) наглашава важност тога какво је окружење, мотивације и какво је задовољство запослених у организацији. Исте наводе уочавамо код аутора (Hairo & Moronto, 2019) и код (Pujiarti et al., 2019).

У истраживању се код мотивисаности истакао стратешки приступ људским ресурсима, затим приступ менаџменту људских ресурса, док се код задовољства послом

истакао приступ менаџменту људским ресурсима. Уз то, истраживање је утврдило да приступи менаџменту људских ресурса, посебно стратегијски приступ, имају већи утицај

на мотивацију запослених у поређењу са традиционалним. Ови налази указују на важност имплементације стратегијског и менаџерског приступа ради унапређења мотивације и задовољства запослених. Надаље, резултати истраживања показали су да нема разлике између мушкараца и жена када је у питању мотивација на послу. Такође, посматрајући ниво образовања запослених у организацији утврђено је да не постоји значајан утицај на њихову приврженост послу. Резултате потврђују (Аксентијевић и сар, 2015, стр. 301) који наводе да примена стратешког приступа управљања људским ресурсима смањује могућност да се догоде поремећаји у пословном процесу организације. Такође, (Радосавац, 2015, стр. 2018) истиче стратегијски значај за организацију и њено пословање. (Лојанчић, 2010, стр. 664) истиче значај фокусирања организације у смеру стратешког и менаџмента људских ресурса.

На крају, да би организација унапредила своју ефикасност пословања неопходно је да акценат свог пословања базира на своју унутрашњост, односно на запослене у њој. Уколико акценат свог пословања базира на запосленима, обезбедиће унапређењу мотивисаности и њиховог задовољства. Уједно, уколико су запослени задовољни и мотивисани, то ће обезбедити њихову већу приврженост организацији и њиховом повећаном учинку. Повећан учинак запосленог доприноси расту учинка организације, што доприноси унапређењу ефикасности пословања целокупне организације.

Списак потврђених и одбачених хипотеза

Од дефинисаних 18 хипотеза потврђено је 12 хипотеза, делимично је потврђено 5 хипотеза, док 1 хипотеза није потврђена.

	Прихваћена хипотеза	Делимично прихваћена	Одбачена хипотеза
Хипотеза 1. Радно окружење и клима су у негативној корелацији са интризичком и екстризичком мотивацијом.	Да		
Хипотеза 2. Подржавајуће радно окружење има позитиван утицај на задовољење основних психолошких потреба – потребу за аутономијом, потребу за компетентности и потребу за повезаности.		Делимично	
Хипотеза 3. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са спољашњом регулацијом.		Делимично	
Хипотеза 4. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са екстринзичком мотивацијом		Делимично	

идентификацијом.			
Хипотеза 5. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интринзичком мотивацијом са сазнањем и постигнућем.		Делимично	
Хипотеза 6. Задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интринзичком мотивацијом са подстицајем.		Делимично	
Хипотеза 7. Са повећањем задовољства послом повећава се екстринзичка и интризичка мотивација код запослених.			Не
Хипотеза 8. Постоји позитивна веза између задовољства запослењем и психолошких потреба, при чему су потреба за сродношћу и потребе за аутономијом највише повезане са задовољством запослењем, док потреба за компетенцијом није	Да		

статистички значајно повезана са задовољством запослења.			
Хипотеза 9. Нема разлике између мушкараца и жена по питању екстринзичке мотивације спољашњом регулацијом и екстринзичке мотивације идентификацијом.	Да		
Хипотеза 10. Нема разлике између мушкараца и жена по питању интринзичке мотивације сазнањем и постигнућем и интринзичке мотивације са подстицајем.	Да		
Хипотеза 11. Постоји статистички значајна разлика у степену стручне спреме између група које се разликују по питању мотивисаности – екстринзичкој и интринзичкој.	Да		
Хипотеза 12. Постоји статистички значајна разлика у нивоу мотивације међу различитим приступима кадровској политици.	Да		

Хипотеза 13. Постоји статистички значајна разлика у нивоу задовољства послом међу различитим приступима кадровској политици.	Да		
Хипотеза 14. Афективна и нормативна приврженост су повезане са задовољством запослењем, док не постоји повезаност између континуалне привржености и задовољства запослењем.	Да		
Хипотеза 15. Не постоје статистички значајне разлике између мушкараца и жена по питању ајтема организационе привржености.	Да		
Хипотеза 16. Степен стручне спреме запослених у организацији нема статистички значајан утицај на његову приврженост послу.	Да		

Хипотеза 17. Полна структура запослених нема значајан утицај на њихово задовољство послом.	Да		
Хипотеза 18. Степен стручне спреме запослених нема значајан утицај на њихово задовољство послом.	Да		

Хипотеза 2. је делимично потврђена. Добијени резултати сугеришу да хипотеза да је *подржавајуће радно окружење повезано са задовољењем основних психолошких потреба* није у потпуности потврђена. Као што можемо уочити, постоји слаба позитивна корелација између радног окружења и потреба за аутономијом, док иста није статистички значајна. С друге стране, постоји умерена негативна корелација између радног окружења и потреба за компетенцијом, што сугерише да позитивно радно окружење може имати одређени негативан утицај на осећај компетентности запослених. Коначно, можемо уочити да није уочена значајна корелација између радног окружења и потреба за сродношћу, као ни између потреба за компетенцијом и потреба за аутономијом.

Хипотеза 3. је делимично потврђена. На основу добијених резултата истраживања можемо закључити да је хипотеза, *задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са спољашњом регулацијом*, делимично потврђена. Између варијабли потребе за компетенцијом и екстринзичке мотивације спољашњом регулацијом пронађена је висока повезаност и статистичка значајност података, док код потребе за сродношћу и потребе за аутономијом није утврђена веза.

Хипотеза 4. је делимично потврђена. На основу добијених резултата истраживања можемо закључити да је хипотеза *задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са спољашњом идентификацијом*, делимично

потврђена. Између варијабли потребе за компетенцијом и екстринзичке мотивације идентификацијом пронађена је висока повезаност и статистичка значајност података, док код потребе за сродношћу и потребе за аутономијом није утврђена веза.

Хипотеза 5 је делимично потврђена. На основу добијених резултата истраживања можемо закључити да је хипотеза, *задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интризичком мотивацијом са сазнањем и постигнућем*, делимично потврђена. Између варијабли потребе за компетенцијом и интризичке мотивације са сазнањем и постигнућем пронађена је висока повезаност и статистичка значајност података, док код потребе за сродношћу и потребе за аутономијом није утврђена веза.

Хипотеза 6 је делимично потврђена. На основу добијених резултата истраживања можемо закључити да је хипотеза, *задовољење основних психолошких потреба на послу је позитивно повезано са интризичком мотивацијом са подстицајем*, делимично потврђена. Између варијабли потребе за компетенцијом и интризичке мотивације са подстицајем пронађена је висока повезаност и статистичка значајност података, док код потребе за сродношћу и потребе за аутономијом није утврђена веза.

Хипотеза 7. није потврђена. Како су добијени резултати истраживања статистички значајни и позитивни, можемо закључити да је *хипотеза са повећањем задовољства послом не повећава се екстринзичка и интризичка мотивација код запослених*, није потврђена.

Упитник за запослене

Поштовани, помоћу упитника који је пред Вама желимо да прикупимо податке неопходне за израду докторске дисертације. У њему се, као што ћете видети, налазе питања која се односе на Ваше ставове везане за посао, на која ћете, надамо се, изнети слободне и што потпуније одговоре пошто од тога зависи тачност и поузданост наших анализа. Напомињемо да је упитник анониман и да ће се његови подаци искључиво користити у научне сврхе. Остајући у уверењу да својим учешћем у овом упитнику желите да свесрдно допринесете успеху нашег истраживачког посла, ми Вам се унапред захваљујемо на предусретљивости и сарадњи. Молимо Вас да на питања одговорите заокруживањем једног или више понуђених одговора.

На скали од 1 (уопште се не слажем) до 5 (потпуно се слажем) оцените следећу тврдњу:

ОБЛИЦИ МОТИВАЦИЈЕ	
Упитник	Скала одговора
Овај посао обављам због зараде коју ми доноси.	1 2 3 4 5
Обављање овог посла ствара ми могућност одређеног животног стандарда.	1 2 3 4 5
<i>Екстринзичка мотивација спољашњом регулацијом</i>	
Обављање овог посла је мој живот и ја не желим да не успем.	1 2 3 4 5
Моја репутација зависи од овог посла.	1 2 3 4 5
<i>Екстринзичка мотивација идентификацијом</i>	
У свом послу морам бити најбољи, морам бити победник.	1 2 3 4 5
Овај посао ми обезбеђује да остварим своје животне циљеве.	1 2 3 4 5
Овај посао одговара плановима које желим што се тиче каријере.	1 2 3 4 5
Овај посао је усклађен са мојим личним вредностима.	1 2 3 4 5
<i>Интринзичка мотивација сазнањем и постигнућем</i>	

Овај посао ми врло прија.	1 2 3 4 5
Забавно ми је док обављам свој посао.	1 2 3 4 5
Овај посао ми обезбеђује тренутак задовољства.	1 2 3 4 5
Овај посао ми ствара могућност да зарадим много новца.	1 2 3 4 5
<i>Интризичка мотивација са подстицајем</i>	

РАДНО ОКРУЖЕЊЕ И КЛИМА – WSQ	
Упитник	Скала одговора
Имам осећај да ми мој руководиоца омогућава да изаберам између различитих могућности.	1 2 3 4 5
Имам осећај да ме мој руководиоца разуме.	1 2 3 4 5
Сматрам да на послу могу да будем отворен/а према свом руководиоцу	1 2 3 4 5
Мој руководиоца је показао поверење у моју способност да добро обављам свој посао.	1 2 3 4 5
Сматрам да ме мој руководиоца прихвата.	1 2 3 4 5
Сматрам да се мој руководиоца побринуо да заиста разумем циљеве свог посла и шта треба да радим.	1 2 3 4 5
Сматрам да ме руководиоца је подстицао да постављам питања.	1 2 3 4 5
Постоји поверење према свом руководиоцу.	1 2 3 4 5
Сматрам да на питања која поставим мој руководиоца одговара са пуном пажњом и потпуно.	1 2 3 4 5
Мој руководиоца ми пружа могућност да дам предлог како бих желео/ла да обавим посао.	1 2 3 4 5

Сматрам да се мој руководиоца веома добро сналази са емоцијама других људи.	1 2 3 4 5
Имам осећај да је мом руководиоцу стало до мене као особе	1 2 3 4 5
Није ми пресудно како ми се руководиоца обраћа.	1 2 3 4 5
Сматрам да се мој руководиоца труди да схвати како ја гледам на ствари пре него што предложи да се нешто ради другачије.	1 2 3 4 5
Осећам да могу да поделим своја осећања с руководиоцем.	1 2 3 4 5

ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕЊЕМ - MSQ	
Питања	Скала одговора
Сматрам да ми овај посао даје могућност да повремено радим различите ствари.	1 2 3 4 5
Сматрам да ми овај посао пружа могућност да будем "неко" у заједници.	1 2 3 4 5
Сматрам да је исправан начин на који мој шеф/шефица поступа са својим радницима.	1 2 3 4 5
Поштујем компетентност мог надређеног у доношењу одлука.	1 2 3 4 5
Поштујем могућност да радим ствари које не иду против моје савести.	1 2 3 4 5
Сматрам да ми мој посао обезбеђује стабилно запослење.	1 2 3 4 5
Сматрам да ми посао пружа могућност да радим ствари за друге људе.	1 2 3 4 5
Сматрам да ми посао пружа могућност да предложим другим људима како да раде.	1 2 3 4 5
Сматрам да ми посао пружа могућност да	1 2 3 4 5

радим нешто што користи мојим способностима.	
Сматрам да је добар начин на који се спроводи организацијска политика.	1 2 3 4 5
Сматрам да је усклађена моја плата и количина посла који обављам.	1 2 3 4 5
MSQ Сматрам да постоје могућности за напредовање на овом послу.	1 2 3 4 5
Поштујем слобода да користим свој суд.	1 2 3 4 5
Сматрам да постоји могућност да испробам своје методе обављања посла.	1 2 3 4 5
Сматрам да су добри радни услови.	1 2 3 4 5
Сматрам да је добар начин на који се моје колеге слажу једни с другима.	1 2 3 4 5
Сматрам да су адекватне похвале које добијам за добро обављен посао.	1 2 3 4 5
Сматрам да ми овај посао доноси осећај да имам одређена постигнућа.	1 2 3 4 5

ОРГАНИЗАЦИОНА ПРИВРЖЕНОСТ	
Упитник	Скала одговора
Имам осећај да сам део организације.	1 2 3 4 5
При обављању свог рада ја улажем напор и то не само за себе, већ и за организацију у којој сам запослен/а.	1 2 3 4 5
Сматрам да је сазнање о доприносу мог рада организацији доноси добар осећај.	1 2 3 4 5
Сматрам да бих могао и некој другој организацији бити исто привржен.	1 2 3 4 5
Проблеми који постоје у организацији се могу сматрати и мојим проблемима.	1 2 3 4 5
За мене ова организација ума велики значај.	1 2 3 4 5

Индиферентан/а сам према осећају припадања организацији.	1 2 3 4 5
И ван организације причам о својој организацији.	1 2 3 4 5
Индифирентан сам према осећају припадања организацији.	1 2 3 4 5
Волео/ла бих да остатак моје каријере проведем у овој организацији.	1 2 3 4 5
<i>Афективна приврженост</i>	
Дешава ми се да имам осећај да бих заувек могао да напустим овај посао.	1 2 3 4 5
Сматрам да не постоје разлози због којих бих требало да напустим своју организацију.	1 2 3 4 5
Изједначене су потребе и жеља за останком у овој организацији.	1 2 3 4 5
Напуштање организације могло би резултирати недостатком опције или алтернатива, што би могло значајно ограничити могућности доношења одлука или развоја нових идеја.	1 2 3 4 5
Један од главних разлога због којег настављам са радом у овој организацији је што бих напуштањем изложила себе одређеним личним жртвама - друга организација ми не би пружила исте предности као ова.	1 2 3 4 5
Много тога би се у мом животу променило ако бих напустио организацију у овом тренутку.	1 2 3 4 5
<i>Континуална приврженост</i>	
Индиферентан сам да улажем труд да бих помогао организацији.	1 2 3 4 5

У ситуацијама када организација није у финансијски добром стању, било би ми непријатно да променим послодавца.	1 2 3 4 5
Сматрам да уколико би ми други послодавац понудио више новца, то би ме привукло да размишљам о промени посла.	1 2 3 4 5
Сматрам да су премештања људи по питању организације и посла су данас честа.	1 2 3 4 5
Сматрам да прелазак из једне у другу организацију није неетички.	1 2 3 4 5
Тешко ми је да верујем у вредност посвећености само једној организацији.	1 2 3 4 5
Индиферентан/а сам према лојалности према одређеној организацији.	1 2 3 4 5
Сматрам да је све много боље функционисало у ситуацијама када су људи остајали у оквиру одређене организације цео свој животни век.	1 2 3 4 5
Не мислим да бити најбољи радник у организацији данас нешто значи.	1 2 3 4 5
Један од важних разлога због којих настављам са радом у овој организацији је што верујем у значај лојалности, а такође осећам дубоку моралну одговорност да останем ту.	1 2 3 4 5
<i>Нормативна приврженост</i>	

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1. Приступи евалуације посла

Табела 2. Теорије о мотивацији

Табела 3. Испитаници разврстани према полу

Табела 4. Испитаници разврстани према старости

Табела 5. Приказ структуре узорка у односу на облик организације са правног становишта

Табела 6. Приказ структуре узорка у односу на број запослених у организацији

Табела 7. Број година проведених у организацији

Табела 8. Приказ броја запослених у Сектору за људске ресурсе

Табела 9. Дескриптивна анализа посматраног узорка

Табела 10. Корелација радне климе и окружења и мотивисаности запослених

Табела 11. Утврђивање корелације између радног окружења и климе и скале задовољства – основне прихолошке потребе на послу – БПНС

Табела 12. Корелација основних психолошких потреба и спољашње регулације

Табела 13. Корелација основних психолошких потреба и екстринзичке мотивације идентификацијом

Табела 14. Корелација основних психолошких потреба и интризичке мотивације сазнањем и постигнућем

Табела 15. Корелација основних психолошких потреба и екстринзичке мотивације подстицајем

Табела 16. Задовољство запослењем и облици екстринзичке и интризичке мотивације

Табела 17. Однос амотивације и задовољства послом

Табела 18. Корелација између варијабле задовољство запослењем и основних психолошких потреба на послу - укупно

Табела 19. Корелација између задовољства запослењем и скале задовољства

Табела 20. Затупљеност појединачних варијабли у полној структури испитаника

Табела 21. Т-тест за независне узорке

Табела 22. Дескриптивна статистика

Табела 23. Тестирање значајности разлике – АНОВА

Табела 24. Тестирање разлика између испитаника - Kruskal-Wallis тест

Табела 25. Просечни рангови испитаника у организацијама

Табела 26. Просечни рангови испитаника у организацијама

Табела 27. Просечни рангови испитаника у организацијама

Табела 28. Тестирање разлика између испитаника - Kruskal-Wallis тест

Табела 29. Просечни рангови испитаника у организацијама

Табела 30. Дескриптивна статистика ајтема организационе привржености

Табела 31. Корелација између ајтема организационе привржености и задовољства запослењем

Табела 32. Анализа корелације између ајтема организационе привржености и организационе привржености

Табела 33. Дескриптивна статистика заступљеност појединачних варијабли у полној структури испитаника

Табела 34. Т – тест за независне узорке

Табела 35. Дескриптивна статистика заступљености ајтема организационе привржености степену стручне спреме

Табела 36. Тестирање значајности разлике - АНОВА

Табела 37. Дескриптивна статистика заступљености посматраних варијабли у полној структури испитаника

Табела 38. Т-тест за независне узорке

Табела 39. Дескриптивна статистика заступљености посматране варијабле у степену стручне спреме

Табела 40. Тестирање значајности разлике - АНОВА

СПИСАК СЛИКА

Слика 1. Приказ хипотеза истраживања

Слика 2 . Типови мотивације

Слика 3. Новац као фактор мотивације

Слика 4. Илустрација процедуре упаривања за индивидуална радна понашања

Слика 5. Бенефити добре комуникације менаџмента и запослених

Слика 6. Механизми мотивације запослених

Слика 7. Детерминанте мотивације

Слика 8. Мотивациони процес

Слика 9. Фазе процеса мотивације

Слика 10. Елементи организационе културе

Слика 11. Облици организационе климе

Слика 12. Облици посматрања задовољства запослених

Слика 13 . Фактори који изазивају незадовољство послом

Слика 14. Акције запослених услед незадовољства

Слика 15. Испитаници разврстани према полу

Слика 16. Упитник о радној клими – WCQ

СПИСАК ГРАФИКОНА

Графикон 1 и 2 - Графички приказ екстринзичке мотивације

Графикон 3 и 4 – Графички приказ интризичке мотивације

Графикон 5 – Графички приказ радног окружења и климе

Графикон 6 – Графички приказ скале задовољства

Графикон 7 – Графички приказ задовољства запослењем

Графикон 8 – Графички приказ привржености послу

ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society.*, 3(1), 9-16.
2. Ankrah Twumasi, M., Asante, D., Asante, I. O., Addai, B., & Jiang, Y. (2023). Assessing fish farm economic performance and access to financial services nexus: Empirical evidence from Ghana. *Aquaculture Economics & Management*, 27(2), 249-266.
3. Armstrong M. (2001). *A handbook of human resource management practice (8th edition)*. London: Kogan Page.
4. Аксентијевић, С., Тијан, Е., & Маринковић, Б. (2015). Стратегија управљања људским ресурсима у прометним подuzeћима. *Поморски Зборник*, 49(1), 281-303.
5. Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
6. Ahmad, K. Z. B., S. M. Jasimuddin in W. L. Kee. (2018). Organizational climate and job satisfaction: Do employees personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440.
7. Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
8. Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
9. BasuMallick C. (2021). What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples. Преузето са: <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/> (приступљено са 17.03.2024.).

10. Bahromov, O. T. (2022). The problem of motivation and the meaning of the concept motiv. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 10(1), 546-549.
11. Bello, S., Adewole, D. A. & Afolabi, R. F. (2020). Work facets predicting overall job satisfaction among resident doctors in selected teaching hospitals in Southern Nigeria: A Minnesota Satisfaction Questionnaire Survey. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 9(1), 52-60.
12. Blaskova, M., Bizik, M., & Jankal, R. (2015). Model of decision making in motivating employees and managers. *Engineering Economics*, 26(5), 517-529.
13. Бољановић Ђорђевић Ј. (2022). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Универзитет Сингидунум. Београд.
14. Borgeaud, A. (2023). Most important measures taken by global companies in order to create a positive work culture in 2022. Преузето са: <https://www.statista.com/statistics/1358016/global-measures-taken-to-create-a-positive-work-culture/> (приступљено 17.03.2024.).
15. Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički Glasnik*, 7(1), 56-63.
16. Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2021). An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings*, 37, 170-174.
17. Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10-20.
18. Vroom, V. H. (1964). *Work motivation*. New York: Wiley.
19. Вујић, Д. (2004). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Дата Статус.
20. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

21. Garcia-Cabrera, A. M., Garcia-Soto, M. G., & Dias-Furtado, J. (2018). The individual's perception of institutional environments and entrepreneurial motivation in developing economies: Evidence from Cape Verde. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-18.
22. George, B. P., & George, B. P. (2004). Past visit and the intention to revisit a destination: Place attachment as the mediator and novelty seeking as the moderator. *The Journal of Tourism Studies*, 15(2), 51-66.
23. Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140.
24. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
25. Dey, M. (2024). What Is Employee Satisfaction? And How to Effectively Measure It. Преузето са: <https://www.selecthub.com/hris/measure-employee-satisfaction/> (приступљено 17.03.2024.)
26. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
27. Draskovic, B. & Krstic, N. & Trbovich, A. (2018). Organizaciona kultura u procesu tranzicije u srbiji: uporedna analiza državne uprave i privredne organizacije. *Sociologija*. 60, 635-652.
28. Edrak, B. B., Yin-Fah, B. C., Gharlegghi, B., & Seng, T. K. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway company's direct sales forces. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 96-103.
29. Ezenwakwelu, C. A. (2017). Determinants of employee motivation for organisational commitment. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(7), 1-9.
30. Embee, (2020). What Role Organization Culture Play Organization. Преузето са: <https://embee.co.in/blog/what-role-organization-culture-play-organization/> (приступљено 18.03.2024.).

31. Erdeji, I., Vuković, A. J., Gagić, S. & Terzić, A. (2017). Kruzeri na dunavu—uticaj lmx teorije na zadovoljstvo poslom i privrženost zaposlenih organizaciji. *Geografski Institut Jovan Cvijić Sanu*, Beograd, Srbija.
32. Ernawati, H., Sutikno, B., & Rusdi, Z. M. (2019). How Far Do Salary Satisfaction, Marital Status And Gender Moderate The Effect On Employees' Internal Work Motivation And Organizational Commitment To Employees' Work Performance In Hospitality Industry in Indonesia?. In *1st International Conference One Belt, One Road, One Tourism (Icobarot 2018)* (pp. 89-93). Atlantis Press.
33. Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *Arpn Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
34. Жељежић, И. (2019). Мотивација као компонента управљања људским ресурсима. *Зборник радова Међимурског велучилишта у Чаковцу*, 10(1), 155-158.
35. Zarin, B. (2018). Why Job Satisfaction Is an Important Phenomenon of the Vicious Circle? Преузето са: <https://www.entrepreneur.com/article/310608> (приступљено 18.03.2024.).
36. Zámečník, R. (2014). The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 851-857.
37. Zhang W, Zeng X, Liang H, Xue Y, Cao X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability*. 1-18.
38. Ibrahim, M., & Brobbey, V. A. (2015). Impact of motivation on employee performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 1218-1237.
39. IEduNote. (2021). 20 Factors Affecting Job Satisfaction. Преузето са: <https://www.iedunote.com/factors-affecting-job-satisfaction> (приступљено 18.03.2024.)
40. Jabbar, M. H., & Abid, M. (2014). GHRM: Motivating employees towards organizational environmental performance. *Magnt Res Rep*, 2(4), 267-278.

41. Jigjiddorj, S., Zанabazar A., Jambal, T., Semjid B. (2021). Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *Shs Web of Conferences* 90, 02004. 1-8
42. Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance. *International Journal of Business Economics*, 2(2), 86-98.
43. Кавалић, М. (2020). *Ефекти менаџмента знања на задовољство послом запослених и финансијске перформансе предузећа*. Зрењанин: Технички факултет Михајло Пупин, Зрењанин.
44. Kaushik, N., Rani, S. (2005). A Comparative study of achievement motivation, home environment and parent child relationship of adolescents. *Journal of Psychological Research*, 49(1), 189-194.
45. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, it and Social Sciences*, 5(3), 35-45.
46. Kessler, Stacey, Lorenzo Lucianetti, Shani Pindek, Zhu Zhu in Paul E. Spector. (2020). Job satisfaction and firm performance: Can employees' job satisfaction change the trajectory of a firm's performance? *Journal of Applied Social Psychology* 50 (6): 563–572.
47. Kim, H. J. (2008). Hotel service provider's emotional labour: The antecedents and effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 151-161. Преузето: <https://www.roberthalf.co.uk/advice/people-management/6-main-causes-unhappy-staff-and-job-dissatisfaction> (приступљено 20.03.2024.).
48. Kirby, J. R., Knapper, C. K., Evans, C. J., Carty, A. E., & Gadula, C. (2003). Approaches to learning at work and workplace climate. *International Journal of Training and Development*, 7(1), 31-52.

49. Klonoski, R. (2011). Work motivation, culture, and economic development: is work motivation shaped by its socio-economic context?. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(4), 91-100.
50. Kuznetsova, A., Zagirova, Z., & Omarhanova, Z. (2018). Problems of poverty and motivation of workers to labour in the field of agriculture as effects of stagnant economy. Преузето: https://www.academia.edu/download/92203932/Kuznetsova_HED18_paper_87.pdf (приступљено: 05.06.2024).
51. Ladebo, O. J. (2004). Effects of work-related attitudes on the intention to leave the profession: an examination of school teachers in Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, (33), 355-369.
52. Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
53. Leistikow, I., Oldenhof, L. in Wildschut, R., J. (2023). Can leadership make the difference? A scoping review of leadership and its effects in child and youth care. *Children and Youth Services Review*, 150.
54. Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. D. A., & Albuquerque, L. G. D. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships?. *Bar-Brazilian Administration Review*, 11, 476-495.
55. Лекић, С., Видас-Бубања, М., & Богетић, С. (2014). *Мотивација запослених као покретачка снага развоја савремених организација*. Београд: MESTE.
56. Li, M., Jerez, A. B., & Bautista, M. A. (2024). Employees' Satisfaction with The Salary System of an Educational. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12064959>.
57. Лојанчић, Р. (2010). *Нови путеви менаџмента људских ресурса*. Факултет за менаџмент и пословну економију. Преузето са: <http://www.uskolavrsac.edu.rs/Novi%20sajt>. (приступљено: 09.08.2024).

58. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
59. Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290.
60. Panait, C. A. (2020). Study of employee motivation in organizations. *Global Economic Observer*, 8(1), 114-119.
61. Pandža, J., Đeri, L., Galamboš, A., & Galamboš, T. (2015). Two-factor Analysis of Employee Motivation at Postal Traffic-Department in Novi Sad. *European Journal of Economic Studies*, (2), 101-111.
62. Paredes R. (2023). Understanding Organizational Climate. Прегледо са <https://safetyculture.com/topics/workplace-safety/organizational-climate/> (приступљено 18.03.2024.).
63. Pasulu, M., Irfan, A., Pahmi, A. A., & Thalib, L. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency. Rahmawanti, N. P. (2014). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
64. Pasquier, D., & Rioux, L. (2014). Satisfaction et confort au travail. L'apport de la démarche implicative. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20, 275-293.
65. Pell, R. (2019). How to Measure Your Organizational Culture and Values. *Veb sajt*. Прегледо: <https://www.globaltrademag.com/how-to-measure-your-organizational-culture-and-values> (приступљено 15.02.2024.).
66. Perić, G., Dramićanin, S., & Sančanin, B. (2019). Employee satisfaction in hotel industry: The case of hotel Radan in Prolom Banja. *Bizinfo*, 10(2), 25-41.
67. Prayag, G., & Ryan, C. (2012). Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius: The role and influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 51, 342-356.

68. Pujiarti, P., Satrianto, H. S., & Angreni, T. A. (2019). The Effect of Work Environment and Motivation on Job Satisfaction. *Eco-Fin*, 1(3), 150-155.
69. Мали, П., Кузмановић, Б., Митић, С., Терек Стојановић, Е., Николић, М. (2022). Ефекат организационе културе на задовољство послом и финансијске перформансе. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 12(1), 44-56.
70. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employee's motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12.
71. Martín, B., Ruiz, T., Mars, L. & Arroyo, R. (2024). Validation of the Basic Psychological Needs Satisfaction scale in transport for urban commuters (BPNS-TUC) in Spain. *Transportation Research Part f: Traffic Psychology and Behaviour*, 107, 1-16.
72. Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
73. Martin, N., Kelly, N., & Terry, P. (2018). A framework for self-determination in massive open online courses: Design for autonomy, competence, and relatedness. *Australasian Journal of Educational Technology*, 34(2).
74. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396
75. Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
76. Милановић, Т., Цвијановић, Ј. М., Лазић, Ј. (2010). Организациона култура и промене. *Индустрија*, 38(3), 59-77.
77. Милковски В. (2020).Организациона култура у војсци Србије. *Национални Интерес*,39, број 3/2020, 59-88.
78. Миљковић, С. (2007). Мотивација запослених и модификовање понашања у здравственим организацијама. *Acta Medica Medianae*, 46(2), 53-62.

79. Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: A detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, 52(10), 1801-1816.
80. Moslehpour, M., P. Altantsetseg, W. Mou, W. K. Wong. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11(10), 1–17.
81. Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21–32.
82. Радић, Н. (2015). Утицај мотивације запослених на перформансе организације. *In Synthesis 2015-International Scientific Conference of it and Business-Related Research (353-358). Singidunum University.*
83. Радосавац, Ж. (2015). Савремено управљање људским ресурсима. Министарство одбране БИХ, БИХ. *Сварог*. 10.7251/SVR1511208R
84. Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
85. Randelović, K., & Stojiljković, S. (2015). Work climate, basic psychological needs and burnout syndrome of primary school teachers and university professors. *Teme: Casopis za Društvene Nauke*, 39(3).
86. Reidhead, C. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Satisfaction: A Case of Hilton Hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 432-437.
87. Richardson, J. T., & Kirkwood, A. (2017). Informal learning in the workplace: Approaches to learning and perceptions of the context. In *Theory and method in higher education research* (pp. 247-266). *Emerald Publishing Limited.*
88. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
89. Simplilearn. (2021). Benefits of Employee Satisfaction for the Organization. Презентација

- ca: <https://www.simplilearn.com/employee-satisfaction-article> (приступљено 20.03.2024.).
90. Sironi, E. (2019). Job satisfaction as a determinant of employees' optimal well-being in an instrumental variable approach. *Qualquant*, 53, 1721–1742.
91. Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. *Simon And Schuster*.
92. Sofijanov, E., & Manev, M. (2020). Ability, motivation and employee work behaviors. *Journal of Economics*, 5(1), 1-9.
93. Sroka, W., & Szántó, R. (2018). Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors. Преузето са <https://smallbusiness.chron.com/key-reasons-job-dissatisfaction-poor-employee-performance-25846.html> (приступљено 20.03.2024.).
94. Станишић, Н. (2021). *Улога и значај мотивације запослених у пословној политици хотелских предузећа*. Београд: Универзитет Сингидунум.
95. Sturt D. & Nordstrom T. (2018). 10 Shocking Workplace Stats You Need To Know. Преузето са: <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2018/03/08/10-shocking-workplace-stats-you-need-to-know/?sh=2f86f29bf3a> (приступљено 18.03.2024.).
96. Sheldon, K. M. & Hilpert, J. C. (2012). The balanced measure of psychological needs (BMPN) scale: An alternative domain general measure of need satisfaction. *Motivation and Emotion*, 36, 439-451.
97. Scott, D., & Vitardas, P. (2008). The role of involvement and attachment in satisfaction with local government services. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 45-57.
98. Tampu, D. L. I., & Cochina, I. (2015). Motivation & employee performance. *In Proceedings of the International Management Conference*, 9, 812-821.
99. Tegtmeier, P., Terhoeven, J. in Wischniewski, S. (2022). Human-centred work design in times of digital change – work conditions, level of digitization and recent trends for object-related tasks. *Procedia CIRP*, 107, 302–307.
100. Ћирић М., Игњатовић С. (2018). Утицај организационе климе на сатисфакцију запослених. *Војно Дело*, 70, 414–432.
101. Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel,

- A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8, 680.
102. 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.
 103. Hairo, A. M., & Martono, S. (2019). The Effect of Environment, Training, Motivation, and Satisfaction on Work Productivity. *Management Analysis Journal*, 8(1), 50-57.
 104. Halpenny, E. A. (2010). Pro-environmental behaviours and park visitors: The effect of place attachment. *Journal of Environmental Psychology*, 30, 409-421.
 105. Half, R. (2019). The 6 main causes of unhappy staff and job dissatisfaction. Преузето са: <https://www.roberthalf.co.uk/advice/people-management/6-main-causes-unhappy-staff-and-job-dissatisfaction> (приступљено 20.03.2024.).
 106. Heathfield, S. M. (2020). How to Foster Employee Satisfaction. Преузето са <https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014> (приступљено 20.03.2024.).
 107. Honore, J. (2009). Employee motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1).
 108. Хорозовић, Б. (2019). Анализа испитивања задовољства запослених у државним здравственим установама републике србије 2018. године. *Институт За Јавно Здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут”*. Преузето са <https://www.batut.org.rs/download/izvestaji/Analiza%20zadovoljstvo%20zaposlenih%202018.pdf> (приступљено 18.03.2024.).
 109. Hussainy, S. (2022). Organisational climate: From literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44-62.
 110. Carvajal, J. M., Popovici, I. & Hardigan, C. P. (2018). Gender differences in the measurement of pharmacists' job satisfaction. *Human Resources For Health*, 16, 33.

111. Cvjetković, M., & Cvjetković, M. (2023). Influence of job satisfaction on employee organizational commitment in Serbian companies. *Ekonomija-Teorija i Praksa*, 16(4), 67-81.
112. Conesa, P. J. & Duñabeitia, J. A. (2021). The basic psychological needs in the classroom scale (BPN-CS). *Behavioral Sciences*, 11(7), 96.
113. Cutellè, L., & Forastiere, N. (2019). Un'analisi empirica dei flussi di investimento internazionalinelle start-up europee. *Torino: Politecnico Di Torino*, 67-74.
114. Choi, Y., Ingram, P., Han, S.W., (2023). Cultural Breadth and Embeddedness: The Individual adoption of Organizational Culture asa Determinant of Creativity. *Administrative Science Quarterly*.
115. Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195.
116. Church, A. T., Katigbak, M. S., Locke, K. D., Zhang, H., Shen, J., de Jesús Vargas-Flores, J., ... & Ching, C. M. (2013). Need satisfaction and well-being: Testing self-determination theory in eight cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4), 507-534.
117. Walkowiak, D. & Staszewski, R. (2019). The job satisfaction of Polish nurses as measured with the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Public Health, Mursing and Medical Rescue*, 4, 34-40.
118. Чукавац О., (2020). Организациона култура као предиктор за задовољство послом. *Зборник Радова Факултета Техничких Наука у Новом Саду*.
119. Шарчевић, М., Балотић, Г. (2011). Међузависност мотивације запослених и продуктивности у предузећу. *Зборник Радова Економског Факултета у Источном Сарајеву* (5).
120. Woodruff, J. (2018). Describe Each of Three Major Types of Organizational structure. Преузето са: <https://smallbusiness.chron.com/describe-three-major-types-organizational-structure-10765.html> (приступљено 01.03.2024.).

121. Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational climate, innovation orientation, and innovative work behavior: the mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 1-10.