



UTICAJ SPOLJAŠNJIH I UNUTRAŠNJIH FAKTORA MOTIVACIJE NA ZADOVOLJSTVO POSLOM

THE INFLUENCE OF EXTERNAL AND INTERNAL MOTIVATION FACTORS ON JOB SATISFACTION

Zorana Ignjatović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** - Predmet istraživanja ovog rada jeste analiza uticaja unutrašnjih i spoljašnjih faktora motivacije na zadovoljstvo poslom. Pored toga, prikazan je značajna motivacija odnosno uloga motivacije u poslovnom okruženju kao i teorije motivacije. Značajan deo rada posvećen je stilovima rukovođenja i njihovom značaju i utiču na zaposlene i motivaciju. Definisano je šta je zadovoljstvo poslom i koji su to faktori koji imaju uticaj na zadovoljstvo poslom.

**Ključne reči:** Motivacija, teorije motivacije zadovoljstvo poslom.

**Abstract** - The subject of research in this paper is the analysis of the influence of internal and external factors of motivation on job satisfaction. In addition, the importance of motivation and the role of motivation in the business environment, as well as the theory of motivation, is presented. A significant part of the work is devoted to leadership styles and their importance and impact on employees and motivation. It has been defined what job satisfaction is and what are the factors that have an impact on job satisfaction.

**Keywords:** Motivation, theory of motivation, job satisfaction

**1. UVOD**

Kada se organizacija ne bavi zadovoljstvom i razvojem svojih zaposlenih, uspeh te organizacije je upitan i malo verovatan. Danas kada je ljudski kadar ključan, organizacije se bore na tržištu za talente jer su svesne da su oni njihova najveća šansa i snaga da ostvare konkurentsku prednost. HR (Human Resources) raznim strategijama uspeva da privuče talente da se pridruže njihovoj organizaciji. Talente nije dovoljno samo privući, potrebno je znati i kako ih zadržati. Vremenom, situacija na tržištu se znatno promenila i zaposlenima više nije dovoljno da imaju samo redovnu isplatu, sigurnost posla i bezbednost. Ljudi sve više teže da zadovolje potrebe višeg reda kao što su napredovanje na više pozicije, kontinuirano učenje i razvoj, obuke, kursevi, privatno zdravstveno osiguranje, autonomija u radu, mogućnost

udela u vlasničkoj strukturi preduzeća i mnoge druge beneficije. U okviru ovog master rada istraživaće se uticaj unutrašnjih i spoljašnjih faktora motivacije i način na koji oni utiču na zadovoljstvo poslom i samu produktivnost radnika. Takođe, predmet istraživanja ovog rada je značaj motivacije odnosno njena uloga u poslovnom okruženju kao i teorije motivacije. Značajan deo rada biće usmeren na stilove rukovođenja i njihov značaj i uticaj na zaposlene i njihovu motivaciju. Biće definisano šta je zadovoljstvo poslom i koji su to faktori koji imaju uticaj na zadovoljstvo poslom.

**2. MOTIVACIJA**

Motivacija je pojam koji se mnogo izučava jer je uloga motivacije višestruka. Reč motivacija ima latinski koren i dolazi od reči *movare* što znači: kretati se, pokrenuti se. Istraživanjem motivacije vrši se traganje za tim čime su pojedinci podstaknuti na određeno ponašanje i kako upravljati tim ponašanjem. Motivacija odražava nešto jedinstveno u vezi sa svakim čovekom i omogućava da se postignu visoki rezultati kao što su poboljšani učinak, poboljšano blagostanje, lični rast ili osećaj svrhe. Motivacija je pokretač da se promeni način razmišljanja, osećanja i ponašanja. Razumevanje motivacije omogućava mnogo značajnih uvida u ljudsku prirodu. Objašnjava zašto čovek postavlja ciljeve, iz kog razloga teži postignućima i moći, zašto ima želju za psihološkom intimnošću, zašto doživljava emocije poput straha, besa i saosećanja. Motivacija podrazumeva traganje za onim što je potrebno osobi da bi se ona pokrenula i imala želju za postizanjem određenog cilja ili ponašanja.

**3. STILOVI RUKOVOĐENJA I MOTIVACIJA**

Veoma značajan segment u samom poslovanju organizacija jeste način na koji rukovodioc tretira zaposlene i kako vrši rukovođenje. Polazeći od mišljenja da određeni postupci rukovodioca direktno utiču na doživljavanje različitih emocija među zaposlenima, oni takođe i neposredno oblikuju njihove stavove prema poslu i način na koji doživljavaju i stvaraju utisak o samoj organizaciji. Pozitivne emocije i osećanja podstiču zadovoljstvo i organizacionu posvećenost, dok negativan stav prema rukovodiocu i odnosu koji zaposleni sa njim ima, izuzetno utiče na samu produktivnost zaposlenog i dugoročno može uticati na odluku zaposlenog da napusti organizaciju. Rukovodiocu su na raspolaganju različiti oblici ponašanja na osnovu kojih može da motiviše zaposlene, da ih stimuliše ka razvoju, da prepozna

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić-Nešić, red. prof.

potrebe svakog pojedinca kao člana organizacije i da im pruži podršku i bude oslonac. Sposobnost rukovodioca ogleda se u tome da utiče na oblikovanje pozitivnog stava zaposlenih, da utiče na njihovo zadovoljstvo kao i da svojim ponašanjem bude model i primer kako se treba ponašati jedan kvalitetan član organizacije. Različiti autori su prema različitim kriterijumima klasifikovali stilove rukovođenja i u ovom radu biće prikazani samo neki od njih. Jedna od podela razlikuje tri stila rukovođenja: autoritarno, demokratsko i slobodno.

### 3.1 Autoritarno rukovođenje

Autoritarno rukovođenje čine oblici ponašanja poput naređivanja, naređenja koja sputavaju inicijativu i podrazumevaju nekonstruktivnu kritiku. Rukovodioci koji deluju ovim stilom ne dozvoljavaju zaposlenima da iznose svoja mišljenja i da učestvuju u donošenju odluka. Zaposlenima jasno i precizno prenose uputstva i procedure koje se odnose na obavljanje zadataka i zaposleni nemaju autonomiju u radu. Ovakav stil rukovođenja ne podstiče zaposlene na veći radni učinak nego čak deluje negativno na njihovu motivaciju za radom.

### 3.2 Demokratsko rukovođenje

Demokratsko rukovođenje podrazumeva uključivanje zaposlenih u donošenje odluka, razmatranje njihovih sugestija i zajedničku diskusiju. Rukovodilac planira i donosi odluke na osnovu savetovanja sa zaposlenima i uvek uvažava grupni i lični interes članova. Demokratsko rukovođenje je motivišuće za zaposlene jer postoji podrška rukovodioca koji takođe podstiče razvoj zaposlenih uključujući ih u diskusiju.

### 3.3 Slobodno rukovođenje

Slobodno rukovođenje podrazumeva da rukovodilac prepušta članovima tima da slobodno, na način za koji oni smatraju da je najbolji, ostvare postavljeni cilj. Ovaj stil je pogodan za visoke stručnjake koji rade različite poslove za grupu i nezavisno, koji su veoma motivisani za uspešan rad, inteligentni i odgovorni [3]. Prema Reddinu razlikuju se dve orijentacije rukovodilaca [5]:

1. Orijentacija na zadatak - Rukovođenje orijentisano na zadatak obuhvata stavljanje naglaska na planiranje, organizovanje i kontrolu.
2. Orijentacija prema ljudima - Ovakav način rukovođenja je usmeren na stvaranje uspeha kao rezultat izgradnje trajnih odnosa sa zaposlenima koje podrazumeva međusobno poštovanje i uvažavanje. Ovaj stil rukovođenja podrazumeva motivisanje, podršku i razvoj ljudskih resursa.

## 4. STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

### 4.1 Faktori spoljašnje motivacije

Spoljašnja ili ekstrinzična motivacija se javlja kada je osoba motivisana da se ponaša ili bavi nekom aktivnošću kako bi zaslužila nagradu ili izbegla kaznu. Ekstrinzična motivacija često je manje poželjna od unutrašnje motivacije. Kada su ljudi na ovaj način motivisani, kvalitet njihovog angažovanja, upornost i kreativnost obično su lošijeg kvaliteta u odnosu na unutrašnju motivisanost.

### 4.1.1 Materijalne kompenzacije i stimulacije

Materijalna, odnosno finansijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motivisanja koja su usmerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad. Finansijske kompenzacije možemo podeliti na dve grupe:

1. Direktni finansijski dobici, koji se dobijaju u novcu.
2. Indirektni materijalni dobici, koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenog, ali se ne dobijaju u obliku novca.

U direktne finansijske kompenzacije spadaju plata, stimulatívni deo plate i dodaci na platu. Novac, kao način motivisanja za rad, je najstariji i najuniverzalniji oblik ali isto toliko i veoma značajan. Iako osnovna plata nije faktor koji će zaposlene dovesti do zadovoljstva, nesumnjivo ukoliko je plata neadekvatna, zaposlene će dovesti do nezadovoljstva. Pa tako, svako povećanje plate neće podrazumevati i povećanje produktivnosti. U indirektno materijalne kompenzacije odnosno beneficije spadaju beneficije sigurnosti i zdravlja, posebne mogućnosti za zaposlene kao što su obezbeđena parking mesta za zaposlene, posebni restorani za ishranu, posebna briga i nega starih lica, vrtić u organizaciji i mnoge druge beneficije. Određene organizacije se služe i fleksibilnim programom beneficija koji podrazumeva da zaposleni biraju beneficije koje su im potrebne iz "menija" koji organizacija nudi.

### 4.2 Faktori unutrašnje motivacije

Unutrašnja motivacija ili intrinzična motivacija odnosi se na ponašanje koje pokreće unutrašnje zadovoljstvo. Drugim rečima, čovekova motivacija za određenom vrstom ponašanja potiče u potpunosti iz unutrašnjosti, a ne iz želje za sticanjem neke nagrade, novca ili priznanja. Osobe s unutrašnjom motivacijom imaju kontrolu nad svojim postupcima i sami diktiraju svoje postupke i smer u kom se kreću. Imaju visok osećaj autonomije, osećaju se samostalno i svesni su da su oni odgovorni za svoje postupke.

Za njih je proces učenja, proces uspona i proces ostvarenja cilja veoma važan i sam put ka tome je nešto što ih ispunjava. Nagrada zbog koje se intrinzično motivisane osobe trude je osećaj sreće i zadovoljstva koje se stvara dok rade ono što je njima istinski važno i ostvaruju vlastite ciljeve.

#### 4.2.1 Obogaćivanje posla

Obogaćivanje posla je proces koji širi spektar radnih zadataka koji se dodeljuju pojedincu uključujući i povećanje odgovornosti i autonomije u radu kao i primenjivanje različitih sposobnosti, veština i znanja koje omogućavaju lični rast i razvoj zaposlenog. Veoma važna stvar je zaposlenom koji ima potencijal, omogućiti nezavisnost u radu i slobodu da donosi odluke i učestvuje u planiranju i određivanju ciljeva.

#### 4.2.2 Fleksibilni oblici radnog vremena

Ova strategija ima za cilj da se kroz korišćenje različitih mogućnosti rasporeda radnog vremena u što većoj meri usklade privatni život i radne obaveze zaposlenih.

Najčešće se koriste fleksibilno radno vreme, deljenje posla, zbijena radna nedelja i rad na daljinu.

#### 4.2.3 Priznavanje uspeha

Priznavanje uspeha je jedna izuzetno važna i moćna tehnika kojom se menadžeri služe da pokažu zaposlenima da cene njihov rad i trud. Opšte pravilo koje treba pratiti jeste da nagrade za velike doprinose trebaju biti ograničene na 2% do 5% zaposlenih, ali za male uspehe treba biti mnogo malih i simboličnih nagrada i pohvala [1]. Zaposleni će više ceniti da im poslodavac ili menadžer ručno ispiše poruku i preda kao zahvalnost nego da pošalje e-mail na kojem se zahvaljuje. Razne vrste poklona, nagradnih ručkova ili manje novčane nagrade takođe su pogodne kao mali znak pažnje.

#### 4.2.4 Povratna informacija

Zaposlenima je izuzetno važno da imaju informaciju o rezultatima svoga rada i to ima veliki uticaj na njihov motivacijski podsticaj. Ona ne mora biti uvek pozitivna, može biti i negativna ali i kao takva utiče na poboljšanje rada i rast i razvoj zaposlenog. Potrebno je da pozitivna povratna informacija bude javna kako bi se zaposleni pred drugima osetili važnim i kako bi drugima to bio primer kako se dobri uspesi nagrađuju dok negativne povratne informacije uvek moraju biti u četiri oka, kako se zaposleni ne bi osećali osramočeno i poniženo od strane nadređenog i pred drugima.

#### 4.2.5 Interes zaposlenih za poslom

Zaposleni koji osećaju veliku ljubav i interesovanje prema zanimanju kojim se bave biće motivisaniji zbog samog uživanja u bavljenju onim aktivnostima koje žele. Obavljanje posla, bez obzira na težinu zadatka, im predstavlja užitek i takvi zaposleni su izuzetno posvećeni pružanju visokog radnog učinka.

Bitno je naglasiti da postoji velika razlika u mogućnosti materijalnog stimulisanja u organizacijama privatnog i javnog sektora. Poznato je da su u organizacijama javnog sektora plate uglavnom određene prema radnoj poziciji i ograničena je čak i nemoguća sloboda menadžera da visinu plate određuje zavisno od učinka, a na taj način utiče na motivisanost zaposlenih. Samo u slučaju postavljanja zaposlenog na višu poziciju, koja predstavlja i veća novčana primanja, može se govoriti o indirektnoj materijalnoj motivaciji. Može se zaključiti da su nematerijalni oblici motivisanja u ovim organizacijama najpogodniji i menadžer ih mora maksimalno primenjivati. Navedenih činjenica su svesni i zaposleni, ali je u prirodi čoveka da očekuje da se njegov nadprosečan rad na neki način nagradi [4].

### 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u organizaciji iz državnog sektora koja se zove Ustanova zajedničkih poslova Instituta u Sremskoj Kamenici. U istraživanju je učestvovalo 35 ispitanika sa različitim pozicijama i različitim starosnim dobima. Ustanova zajedničkih poslova Instituta u Sremskoj Kamenici je organizacija kojoj je osnovna funkcija obavljanje nemedicinskih delatnosti za potrebe Instituta za plućne bolesti Vojvodine, Instituta za kardiovaskularne bolesti Vojvodine i Instituta za onkologiju Vojvodine.

#### 5.1 Način istraživanja

Ispitanicima su u štampanoj formi dostavljeni upitnici u organizaciju i tom prilikom zaposleni su popunjavali upitnike u potpunosti anonimno. Ispitanici su prilikom popunjavanja upitnika odgovarali na dve grupe pitanja. Prva grupa pitanja sastoji se od pet pitanja i odnosi se na demografsku strukturu zaposlenih odnosno pitanja koja se odnose na samog ispitanika (pol, starost, obrazovanje i dr.) Drugu grupu pitanja čini dvadeset pitanja koja se tiču motivacije i zadovoljstva zaposlenih određenim aspektima posla. Korišćen je upitnik MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) [2], upitnik za utvrđivanje uticaja spoljašnjih i unutrašnjih faktora na motivaciju zaposlenih. Upitnikom se istražuje stepen zadovoljstva zaposlenih u vezi sa dvadeset aspekata posla.

#### 5.2 Cilj istraživanja

Osnovni ciljevi istraživanja su da se utvrdi uloga motivacije u savremenom poslovnom okruženju kao i da se identifikuju faktori koji utiču na veće zadovoljstvo radnika poslom.

### 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu analize anketa, može se zaključiti o da su ispitanici koji su učestvovali u istraživanju pretežno ženskog pola. U istraživanju je učestvovalo 29 ispitanika ženskog pola što čini 83% i 6 odnosno 17% ispitanika muškog pola. Može se zaključiti da su u istraživanju učestvovali zaposleni različitih starosnih doba. Međutim, najveći broj zaposlenih odnosno 20 zaposlenih pripada grupi od 41 do 50 godina života (57%) dok mladi, odnosno zaposleni starosnih uzrasta od 26 do 30 godina i od 18 do 25 godina života, nisu učestvovali u istraživanju (0%). S obzirom da ova organizacija ima 280 zaposlenih a u istraživanju je učestvovalo 35 ispitanika, ne može se sa sigurnošću reći da mlađe generacije nisu zaposlene u ovom preduzeću ali možemo da predpostavimo da zbog radnih pozicija koje su pretežno zanatske kao što su majstori, vodoinstalateri, električari, radnici u vešeraju, radnici za održavanje zelenih površina i mnoge druge radne pozicije, mladi nisu mnogo zainteresovani i ne odlučuju se za ovakva zanimanja. Najveći procenat zaposlenih čine zaposleni sa srednjom stručnom spremom, taj procenat iznosi 57% što čini 20 ispitanika. Nakon toga, 20% ispitanika čine zaposleni sa visokom stručnom spremom, odnosno 7 zaposlenih. Ostatak čine zaposleni koji imaju osnovni nivo obrazovanja, a to je 14% zaposlenih odnosno 5 zaposlenih sa završenom osnovnom školom. Najmanji procenat čine zaposleni sa završenom višom školom, a on iznosi 9% odnosno 3 zaposlena. Radni vek zaposlenih u organizaciji je raznolik i u organizaciji su zastupljeni zaposleni svih kategorija radnog veka. Najveći broj iz uzorka čine ispitanici koji su zaposleni u datoj organizaciji preko 15 godina (40%) što može ukazati na to da su zaposleni lojalni organizaciji i da ih određeni aspekti poslovanja i zadovoljstva zadržava u organizaciji. Što se tiče radne pozicije zaposlenih u datoj organizaciji zaključuje se da je velika većina ispitanika na izvršnoj poziciji odnosno 32 ispitanika što predstavlja 91%. Samo 3 zaposlena iz uzorka se nalaze na rukovodećoj poziciji (9%). Najveće zadovoljstvo zaposleni su iskazali kada je u pitanju mogućnost da se stalno nešto radi u toku radnog vremena, zatim šansa koju

zaposleni imaju da čine značajne stvari za druge, odnos između članova tima, odnos sa nadređenim kao i njegova stručnost, takođe i sigurnost posla koju zaposleni imaju radeći u datoj organizaciji. Kada govorimo o delimičnom zadovoljstvu ono se tiče samostalnog obavljanja zadataka zaposlenih, obavljanja zadataka koji nisu protiv savesti zaposlenih i mogućnosti za autoritetom u organizaciji. Takođe, neki članovi istakli su da nemaju adekvatne uslove za rad i da je šansa za napredovanjem mala. Zaposleni su istakli da su nezadovoljni primanjima koje dobijaju za izvršeni rad kao i poštovanje koje zaposleni imaju od strane drugih.

## 7. ZAKLJUČAK

Prema rezultatima koji su dobijeni anketnim istraživanjem 35 zaposlenih iz navedenog preduzeća može se reći da je organizacija usmerena na rezultate, da zaposleni imaju mogućnost da rade različite stvari i da je fokus pretežno usmeren na zadatke. Zaposleni u datoj organizaciji nisu zadovoljni primanjima koja ostvaruju za minuli rad ali kako je to regulisano zakonom po pravilniku o primanjima, nadređeni nemaju veliku mogućnost i određene ruke da utiču na plate kao i stimulacije koje mogu da pruže zaposlenima. Upravo iz tog razloga, vidi se da su zaposleni zadovoljni pohvalama koje dobijaju kao i odnosom sa nadređenima gde se može zaključiti da se nadređeni trude da nemogućnost materijalnog motivisanja nadoknade nematerijalnim faktorima motivacije.

Takođe, zaključuje se da situacija u organizaciji različita za različite aspekte posla. Zaposleni su zadovoljni aspektima koji se tiču samih zadataka, imaju mogućnost da obavljaju različite poslove i da ispune svoje radno vreme radom.

Zaposleni imaju dobre odnose sa nadređenim i smatraju da su nadređeni stručni i da imaju potrebno znanje koje im prenose. Zaključuje se da u organizaciji vladaju dobri međuljudski odnosi i da zaposleni imaju mogućnost i slobodu da koriste svoju kreativnost u obavljanju zadataka.

Kao što i svaka organizacija ima određene nedostatke, tako i u ovoj organizaciji postoje aspekti koji nisu zadovoljavajući i koji umanjuju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Zaključuje se da u pomenutoj organizaciji zaposleni nisu adekvatno plaćeni za rad koji pružaju kao i da se zaposleni ne osećaju poštovano i uvaženo radom u datoj organizaciji. Takođe, veliki broj zaposlenih nema mogućnost za napredovanjem i samim tim ni mogućnost za autoritetom.

## 8. LITERATURA

- [1] Bahtijarević Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Kosanović B., Odsek za psihologiju, Filozofski fakultet Novi Sad, 2002.
- [3] Marković Terzić D., Rukovođenje u sestrijskoj profesiji, Akademija strukovnih studija Beograd odsek Visoka zdravstvena škola, 2020.
- [4] Radojević S., Jevtić D., Procesne teorije motivacije i rukovođenje, Kopaonik, 2020.
- [5] Reddin, W. J. How to make your management style more effective. Tata McGraw-Hill, 1987.

### Kratka biografija:



**Zorana Ignjatović** rođena je u Novom Sadu 1998. godine. Osnovne studije završila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Inženjerski menadžment. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2023. godine.