

THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON WORKER PRODUCTIVITY AND JOB SATISFACTION

Svetlana Trajković

Academy of Technical-Educational Vocational Studies in Nis, Serbia,
svetlana.trajkovic@akademijanis.edu.rs

Branislav Stanisavljević

Academy of Technical-Educational Vocational Studies in Nis, Serbia,
branislav.stanisavljevic@akademijanis.edu.rs

Ljiljana Stošić Mihajlović

Academy of Technical-Educational Vocational Studies in Nis, Serbia,
ljiljana.stosic.mihajlovic@akademijanis.edu.rs

Abstract: Employee motivation is the most important element of a modern business organization and a key factor that contributes to employee productivity. Employee motivation is closely related to the immediate work environment of employees in the organization, as well as to all the functions that the organization performs in order to achieve its organizational goals. The biggest challenge of this research is to show that money as one of the main external factors, without some internalizing experience of self-efficacy, cannot be the only and sufficient factor of employee motivation. Employees can be motivated exclusively by material and status aspects, however, if the working conditions themselves and individual differences are not taken into account, it is unlikely that, in the long run, positive motivational effects will be achieved. This is one of the questions that will be answered by using a structured questionnaire. The key problem or broader subject of research in this paper is precisely motivation, ie its role and significance in the modern business environment. The narrower subject of the research is the direct and indirect influence of internal (internal) and external (external) motivation on the productivity in the work of employees and their job satisfaction. From the basic methods, analytical and synthetic methods will be used. Comparative (comparative) method, hypothetical-deductive method, as well as statistical method will be used by general scientific methods. From the methods and techniques of data collection, the analysis of the content of primary and secondary sources, statistical methods, the method of interviews and questionnaires will be used. The relevance of the subject of research and the set hypotheses is evidenced by numerous researches on the topic of the influence of intrinsic and extrinsic motivation or measuring job satisfaction among employees. In order for the employee to feel sufficiently motivated to work, it is important that the organization has a consistent system of values and rules, which are clearly declared and adhered to by all employees. Nowadays, the requirements of the job have changed, efficiency is valued and how much the organization is aware of the need to constantly adapt and change, in accordance with the requirements of modern society. It is not enough just to be ready for change, it is important that we recognize different types of corporate cultures in corporations and notice their advantages and disadvantages. The ruling culture in organizations can be crucial for solving many problems and most often one of the causes of reduced productivity of its employees. Sharing a common value system helps employees to understand each other better, to feel strong cohesion towards their team and to be more open in resolving conflicts. Recognizing the abilities that the employee possesses and properly channeling them in order to improve his work performance and performance, can, at the same time, have a positive effect on internal motivation. This is exactly what the research wants to show.

Keywords: productivity, motivation, organization, business environment

UTICAJ MOTIVACIJE NA PRODUKTIVNOST RADNIKA I ZADOVOLJSTVO POSLOM

Svetlana Trajković

Academy of Technical-Educational Vocational Studies in Nis, Serbia,
svetlana.trajkovic@akademijanis.edu.rs

Branislav Stanisavljević

Academy of Technical-Educational Vocational Studies in Nis, Serbia,
branislav.stanisavljevic@akademijanis.edu.rs

Ljiljana Stošić Mihajlović

Academy of Technical-Educational Vocational Studies in Nis, Serbia,

ljiljana.stosic.mihajlovic@akademijanis.edu.rs

Rezime: Motivacija zaposlenih je najznačajniji elemenat savremene poslovne organizacije i ključni činilac koji doprinosi produktivnosti u radu zaposlenih. Motivacija zaposlenih je tesno povezana sa neposrednim radnim okruženjem zaposlenih u organizaciji, kao i sa svim funkcijama koje organizacija obavlja kako bi ostvarila svoje organizacione ciljeve. Najveći izazov ovog istraživanja je pokazati da novac kao jedan od glavnih spoljašnjih faktora, bez nekog internalizujućeg doživljaja samoeфикаsnosti, ne može biti jedini i dovoljan faktor motivacije zaposlenih. Zaposleni se mogu motivisati isključivo materijalnim i statusnim aspektima, međutim, ako se ne uzmu u obzir sami uslovi rada i individualne razlike, teško da će se, dugoročno posmatrano, ostvariti pozitivni motivacioni efekti. To je jedno od pitanja na koje će se pokušati dati odgovor upotrebom strukturiranog upitnika. Ključni problem ili širi predmet istraživanja ovog rada jeste upravo motivacija, odnosno njena uloga i značaj u savremenom poslovnom okruženju. Uži predmet istraživanja je direktan i indirektan uticaj interne (unutrašnje) i eksterne (spoljne) motivacije na produktivnost u radu zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom. Od osnovnih metoda koristiće se analitičke i sintetičke metode. Komparativna (uporedna) metoda, hipotetičko-deduktivna metoda, kao i statistička metoda biće korišćene od opštenaunčnih metoda. Od metoda i tehnika prikupljanja podataka, koristiće se analiza sadržaja primarnih i sekundarnih izvora, statističke metode, metodu intervju a i upitnika. O relevantnosti predmeta istraživanja i postavljenih hipoteza svedoče brojna istraživanja na temu uticaja intrinzičke i ekstrinzičke motivacije ili merenja zadovoljstva poslom kod zaposlenih. da bi se zaposleni osećao dovoljno motivisanim za rad, važno je da organizacija poseduje dosledan sistem vrednosti i pravila, koja su jasno deklarirana i kojih se pridržavaju svi zaposleni. U današnje vreme, zahtevi posla su se promenili, cení se efikasnost i to koliko je organizacija svesna potrebe da se stalno prilagođava i menja, shodno zahtevima savremenog društva. Nije dovoljno samo biti spreman na promenu, važno je da u korporacijama prepoznajemo različite tipove korporativnih kultura i uočavamo njihove prednosti i mane. Vladajuća kultura u organizacijama može biti od presudnog značaja za rešavanje mnogih problema i najčešće jedan od uzroka smanjene produktivnosti njenih zaposlenih. Deljenje zajedničkog sistema vrednosti pomaže zaposlenima da se među sobom bolje razumeju, da osećaju jaku koheziju prema svom kolektivu i da budu otvoreniji u rešavanju konflikata. Prepoznavanje sposobnosti koje zaposleni poseduje i pravilno kanalisanje istih u cilju poboljšanja njegove radne performanse i učinka, mogu, istovremeno, imati i pozitivan efekat na unutrašnju motivaciju. Upravo je to ono što se želi pokazati kroz istraživanje.

Ključne reči: produktivnost, motivacija, organizacija, poslovno okruženje

1. UVOD

Za motivaciju se može reći da je jedna od važnijih i stalno aktuelnih tema, u savremenim organizacijama. U prilog tome govori i činjenica da organizacije i menadžeri sve više traže odgovor na pitanje: koji faktori pokreću zaposlene na rad? Šta podiže i doprinosi motivisanosti za rad? Motivacija je posebno važna jer utiče na smanjenu ili povećanu produktivnost u radu zaposlenih. Koncept motivacije širok i interesantan za studiju, takođe, mnogi autori su se bavili različitim teorijama motivacije, pokušavajući da približe i objasne ovaj pojam, koji je važan i sa stanovišta organizacione psihologije. Do sada razvijene teorije motivacije su nastojale da daju specifičan doprinos u proučavanju ljudskog ponašanja na radu i u vezi sa adom, da na poseban način objasne kako ljudi ostvaruju svoj lični rast i razvoj u specifičnom korporativnom okruženju.

Brojni autori su se bavili definicijama korporativne kulture i njenim značajem za uspešno poslovanje. Jedan od savremenijih je Hofsted koji je korporativnu kulturu predstavio kao sposobnost ljudskog uma da se kolektivno programira tako da se članovi jedne kategorije razlikuju od članova druge (Hofstede, 1984). To bi značilo da, kultura, kao takva, sa sobom nosi niz određenih vrednosti koje pomažu zaposlenima da se identifikuju i formiraju kolektivna iskustva koja njihovu kompaniju čine jedinstvenom. Ako bi se korporativna kultura definisala kao skup pisanih i nepisanih pravila koja važe u jednoj organizaciji, to bi značilo da postoji izvestan sistem normi koje pomažu njenim zaposlenima da se brže socijalizuju i razvijaju. Na sličan način je i O Rajli definisao pojam korporativne kulture, objasnivši da je ona zasnovana na određenim normama, koje ukazuju na to šta je prihvatljivo u organizaciji, kao i šta nije (O Reilly, 1989). To znači da norme ukazuju na izvestan sistem vrednosti u organizaciji koje se odražavaju na njene zaposlene i u većoj meri oblikuju njihovo ponašanje. Prema Šajnu, organizaciona kultura predstavlja skup pretpostavki i verovanja koja dele njeni zaposleni (Shein, 1997). Šajn je verovao da kultura, zajedno sa svojim setom vrednosti i normi, nije jasno vidljiva na površini i da, najčešće, predstavlja način na koji organizacija percipira okolinu i sebe.

Koliko je zaposleni motivisan za rad, često se izražava u vidu njegovog zadovoljstva poslom. Neretko se dešava da u organizacionom okruženju manjak zadovoljstva poslom rezultira padom motivacije, tačnije zaposleni gubi volju za

radom, a njegova produktivnost slabi. Ako se pokuša definisati zadovoljstvo poslom, jasno je da ono predstavlja stav zaposlenog o uslovima koje mu nudi njegov poslodavac i koji u manjoj ili većoj meri mogu imati uticaja na njegov rad i učinak.

2. MATERIJALI I METODE

U nauci o organizacijama i organizacionoj psihologiji, postoji više različitih teorijskih pristupa motivaciji, što dovodi do toga da se motivacija najčešće definiše na različite načine.

Prema Janićijeviću (2008), motivacija predstavlja proces kojim se ljudsko ponašanje i učinak pokreću, usmeravaju i održavaju ka specifičnom cilju. Ovaj teorijski pristup naglašava da je reč o *procesu*, koji usmerava ponašanje zaposlenih kako bi se realizovao određeni cilj. On navodi da je za razumevanje pojma motivacije i načina na koji ona utiče na performanse zaposlenih, neophodno baviti se dimenzijama motivacije, a one su: *pravac, intenzitet i postojanost*. Iako motivacija podrazumeva napor, učinak, potrebe i nagrade, ona zavisi i od toga da li se na adekvatan način usmeravaju pomenuti faktori. Ako bi se primetilo da je neko od zaposlenih koji generalno ostvaruje optimalan nivo radnog učinka, ostvario lošiji učinak nego inače u određenom sektoru, jedno od pitanja, i čestih pretpostavki menadžera je da li se zaposleni i dalje oseća motivisanim da obavlja svoj posao? U industrijskoj psihologiji, radni učinak se često predstavlja jednačinom u kojoj je on ekvivalentan motivaciji, sposobnosti i situacionim ograničenjima (Williams, 2010):

Radni učinak = Motivacija × Sposobnost × Situaciona ograničenja.

Neki od najznačajnijih autora u oblasti organizacionog ponašanja, poput Robinsa (Robbins, 2003), motivaciju definiše kao proces u kome zaposleni, na osnovu intenziteta, pravca i upornosti ostvaruju sopstvene ciljeve. Ako bi se ovi pojmovi pojednostavili, to znači da se motivacija odnosi na to koliko je radnik spreman da uloži napora kako bi ostvario prethodno definisani cilj i ostao uporan da ga realizuje. Navedeni koncepti motivacije ukazuju da postoji nešto oko čega su se usaglasili mnogi autori: da motivacija kao koncept ne bi bio moguć ako ne postoji napor koji je radnik spreman da uloži, definisan smer kuda ide i upornost koja je presudna da bi se ostvario utvrđeni cilj.

Teorije motivacije se dele u dve osnovne grupe. Prva grupa teorija motivacije pruža odgovor na pitanje *zašto* se radnici ponašaju na izvestan način na svom radnom mestu, i to su tzv. *“zašto teorije”*, ili teorije sadržaja. Druga grupu teorija želi da odgovori na pitanje *kako* zaposleni odlučuju koje će ponašanje biti dominantno, shodno različitim datim situacijama, kao i na koji način donose te odluke, to su tzv. *teorije očekivanja* (Vujić, 2008).

Suštinski, motivacija je u čvrstoj korelaciji sa zadovoljstvom na poslu i oko posla, što za posledicu ima posvećenost ili neposvećenost radu (Aziri, 2011). Zadovoljstvo poslom predstavlja najvažnij stav kada je reč o stavovima zaposlenih u korporativnom okruženju. Džadž i Hulin (Judge, Hulin) su zadovoljstvo poslom definisali kao psihološki odgovor zaposlenog na njegov trenutni posao. Ova dva autora govore da reakcija koju zaposleni ima na svoj posao je važan pokazatelj koliko je zaposleni uopšte zadovoljan poslom koji radi; koji su načini kojima se to zadovoljstvo može unaprediti.

Motivacija i zadovoljstvo poslom imaju zajedničke korene, jer se u osnovi ova dva pojma, nalazi potreba za ličnim rastom i razvojem, a istovremeno zaposleni ulaže izvesni napor kako bi to ostvario. Između motivacije i produktivnosti radnika i njihovog zadovoljstva poslom postoji direktna, korelativna veza (Stošić Mihajlović, Lj., 2017).

Teorijski deo istraživanja je realizovan korišćenjem dostupne stručne literature, domaćih i stranih autora i izvora sa Interneta. Empirijski deo istraživanja je realizovan tehnikom anketiranja. Korišćen je upitnik mešovitog tipa za utvrđivanje direktnog i indirektnog uticaja motivacije na produktivnost i zadovoljstvo poslom kod zaposlenih koji su anketirani. Pitanja iz upitnika su obrađena statističkim softverom. Empirijska istraživanja su sprovedena upotrebom deskriptivne analize i statističke obrade podataka. U okviru deskriptivne analize i statističke analize upotrebljene su frekvencije i procenti za pojedine kategorije varijabla, dok su za neprekidne varijable upotrebljeni opisni statistički pokazatelji za potvrđivanje verodostojnosti, pouzdanosti podataka, njihovog rasporeda i otkrivanja netipičnih baza. U okviru statističke analize je upotrebljen koeficijent Pirsonove korelacije, kao i logistička regresija i diskriminaciona analiza.

3. REZULTATI

Prema podacima sadržanim u narednim tabelama, date su karakteristike ispitanika (zaposlenih radnika) u jednoj državnoj ustanovi i jednoj privatnoj firmi iz Niša. Prema polu ispitanika (tabela 1) u uzorku je zastupljeno 10 radnika muškog pola (33,3%) i 20 zaposlenih žena (66,7%), ukupno 30 ispitanika. U tabeli 2. Data je struktura ispitanika prema godinama iskustva, odnosno radnog staža.

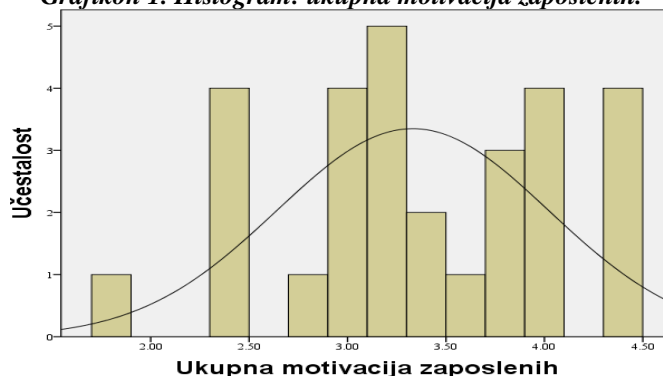
Tabela 1. Pol ispitanika				Tabela 2 . Godine radnog staža				
	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)		Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)
Muško	10	33.3	33.3	33.3	Do 5 god	10	33,3	33,3
Žensko	20	66.7	66.7	100.0	Do 15 god	11	36,3	36,3
Svega	30	100.0	100.0		Više od 15 g	9	30	30

U narednoj tabeli (tabela 3) prikazani su opisni statistički pokazatelji motivacije zaposlenih. Za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja upotrebljene su srednja vrednost, medijana, standardno odstupanje, raspon vrednosti promenljivih, asimetrija i spljoštenost raspodele. U okviru varijable motivacija zaposlenih, ispitanici su na svako pitanje davali ocenu na skali od 1 do 5 (s tim što oni znače: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – delimično se ne slažem, 3 – nisam siguran, 4 – delimično se slažem, i 5 – u potpunosti se slažem). Zbirna skala motivacija zaposlenih je dobijena kao rezultanta svake od pojedinačnih tvrdnji pa je sumarni rezultat na skali podeljen sa brojem tvrdnji od koje se skala sastoji, njih 10. Ovaj dodatni korak je omogućio lakše tumačenje rezultata, s obzirom da je skala vraćena u prvobitni oblik upotrebljen za sve tvrdnje (od 1 do 5).

Tabela 3. Statistički pokazatelji motivacije zaposlenih				
		Statistika	Standardna greška	
Ukupna motivacija zaposlenih	Srednja vrednost		3.33	.128
	95% interval poverenja	Donja granica	3.06	
		Gornja granica	3.59	
	Modifikovana srednja vrednost		3.34	
	Medijana		3.20	
	Varijansa		.477	
	Standardna devijacija		.691	
	Minimum		1.80	
	Maksimum		4.40	
	Raspon		2.60	
	Interkvartilni raspon		.95	
	Asimetrija		-.292	.434
	Spljoštenost		-.606	.845

Za varijablu Ukupna motivacija zaposlenih, raspon dobijenih rezultata iznosi 1,80 do 4,40. Srednja vrednost varijable Ukupna motivacija zaposlenih iznosi 3,33 a standardno odstupanje od srednje vrednosti je 0,691. Ukoliko se zanemari 5% gornjih i donjih vrednosti dobija se nova srednja vrednost od 3,34. Ukoliko se uporedi prvobitna (3,35) i nova srednja vrednost (3,34) uočava se da te dve srednje vrednosti zanemarljivo se razlikuju, što upućuje na zaključak da ekstremne vrednosti ne utiču značajno na srednju vrednost. Procena normalnosti raspodele na bazi pokazatelja asimetrije i spljoštenosti u okviru ovog istraživanja je relevantna, s obzirom da uzorak sadrži manje od 200 analiziranih slučajeva. Negativne vrednosti asimetrije (-0,292) pokazuju da je većina dobijenih rezultata desno od srednje vrednosti među većim rezultatima. To pokazuje za su zaposleni sa višim ocenama ocenjivali ukupnu motivaciju. Spljoštenost manja od 0 (-0,606) pokazuje da je raspodela pljosnatija od normalne (ima više rezultata nagomilanih na krajevima). Normalnost se pokazuje statistički beznačajnim ili slučajnim odstupanjem od normalnosti, ukoliko je iznos značajnosti > 0,05. U ovom slučaju, značajnost testova iznosi 0,200 i 0,307 što pokazuje da je pretpostavka o normalnosti raspodele potvrđena. Grafik 1. pokazuje histogram ukupne motivacije zaposlenih.

Grafikon 1. Histogram: ukupna motivacija zaposlenih.



Na pitanje da li zaposleni smatraju da su produktivniji i zadovoljniji svojim poslom (tabela 4), očito je da u uzorku ima 12 ispitanika koji smatraju da nisu naročito produktivni i zadovoljni poslom (ili 40,0%), a 18 ispitanika smatra da jesu produktivniji i zadovoljniji poslom koji obavljaju (ili 60,0%).

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Ne	12	40.0	40.0	40.0
Da	18	60.0	60.0	100.0
Ukupno	30	100.0	100.0	

Imajući u vidu da je pretpostavka o normalnosti raspodele potvrđena (Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilkov test), veza između varijable ukupna motivacija zaposlenih i varijable produktivnost rada i zadovoljstvo poslom zaposlenih istražena je pomoću koeficijenta Pirsonove korelacije (tabela 5).

			Ukupna motivacija zaposlenih	Produktivnost rada i zadovoljstvo poslom
Koeficijent Pirsonove korelacije	Ukupna motivacija zaposlenih	Koeficijent korelacije	1	.688**
		Značajnost		.000
		Broj slučajeva	29	29
	Produktivnost rada i zadovoljstvo poslom	Koeficijent korelacije	.688**	1
		Značajnost	.000	
		Broj slučajeva	29	30

** . Korelacija je značajna na nivou 0.01

4. DISKUSIJA

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

Da bi se izvršilo vrednovanje modela utvrđen je koeficijent determinacije, koji pokazuje koliki je deo varijanse jedne varijable objašnjen varijansom druge (tj. koliki deo varijanse je za dve promenljive zajednički). S tim u vezi, ukupna motivacija zaposlenih objašnjava 47,33% varijanse produktivnosti rada i zadovoljstva poslom kod

zaposlenih ispitanika. Kada se uporedi sa sličnim istraživanjima sprovedenim u društvenim naukama (Cohen, 1988), to je vrlo zadovoljavajući deo objašnjene varijanse, S obzirom da je između ukupne motivacije zaposlenih i produktivnosti rada i zadovoljstva poslom kod zaposlenih ispitanika izračunata srednje jaka pozitivna korelacija, koja je statistički značajna, može se zaključiti da se pretpostavka prihvata, odnosno dokazano je da motivacija presudno utiče na povećanje produktivnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom u savremenom organizacionom okruženju.

5. ZAKLJUČAK

Motivacija predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u okviru savremenih organizacija sveta rada. Ona je proučavana od strane brojnih autora koji su na specifičan način dali svoj naučni doprinos objašnjavanju posmatrane oblasti, koja je nesporno značajna za razumevanje ljudskih potreba u vezi sa radom.

Danas, u savremenim organizacijama, zaposleni i njihove potrebe postali su primat proučavanja i jedan od glavnih resursa kojim kompanije raspolažu. Ulaganje u ljude i njihovo znanje postaje imperativ u korporativnom okruženju, a njihovo ponašanje i motivisanost u velikoj meri zavise od vrednosti koje vladaju u jednoj organizaciji. Zarada i novac jesu važan faktor, jer podstiču zaposlene da izvršavaju zadatke koji su im dodeljeni. Međutim, priznanje koje zaposleni dobijaju od njima nadređenih rukovodioca na radnom mestu, na boljem nivou jačaju njihovo zadovoljstvo poslom i produktivnost radnika. Na osnovu navedenog možemo izvući zaključak: *”Pohvala radnikovog rada ništa ne košta, a dobar je podsticaj poslovnom ponašanju zaposlenih.”* To znači da unutrašnji faktori motivacije su od velikog uticaja na zaposlene, kao i za celu organizaciju i njeno uspešno funkcionisanje, rast i razvoj.

Cilj operativnih menadžera i menadžera humanog kapitala jeste da ostvare dugoročne promene na bolje u ponašanju zaposlenih i da prate efekte radnika na radni učinak. Poslovno angažovanje radnika, pružanje podrške na radnim zadacima, lična pohvala, fleksibilno radno vreme, kao i obezbeđivanje podsticajnog radnog okruženja, jesu neki od načina pomoću kojih se značajno mogu motivisati zaposleni da bolje i uspešnije rade, da budu produktivni i istovremeno zadovoljni svojim poslovnim.

Podaci prikupljeni na osnovu sprovedenog istraživanja omogućili su obuhvatno sagledavanje definisanog problema koji je u radu istraživao na osnovu kompleksne analize zavisnih i nezavisnih varijabla.

LITERATURA

- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice, Vol.3 Issue 4
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, G. (1984). *The cultural relativity of the quality of life concept*, Academy of Management Review, 9
- Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*. In Kozlowski, S. W. J. (Ed), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Oxford University Press, New York
- O Reilly, C. (1989). *Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations*, California Management Review, 31
- Schein, E. (2007). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Stošić Mihajlović, Lj. (2017). Organizacija proizvodno poslovnih Sistema, VŠPSS, Vranje, str. 98
- Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi- ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
- Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta- MGMT*, Data.