

УНИВЕРЗИТЕТ ОДБРАНЕ У БЕОГРАДУ

ВОЈНА АКАДЕМИЈА

Милан М. Ковачевић

**УТИЦАЈ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ НА
ЕФЕКТЕ РАДА ПРОФЕСИОНАЛНИХ
ПРИПАДНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ**

докторска дисертација

Београд, 2021

УТИЦАЈ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ НА ЕФЕКТЕ РАДА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ПРИПАДНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ

Сажетак:

Мотивација за рад има изузетно велики значај на пословни успех савремених организација свих типова, утицај мотивације је сложен и вишедимензионалан, а позитивни ефекти мотивације запослених на учинак организације су и емпиријски доказиви. Бенефити организација чији су запослени адекватно мотивисани огледају се у позитивном утицају на учинак, задовољство послом, смањење апсентизма и флукуације и очувању психофизичког здравља запослених. Мотивисани запослени имаће већи учинак, радиће напорније, квалитетније и истрајније, мање ће одсуствовати са посла, имаће мању тенденцију да напусте организацију и биће својеврсни промотери своје организације. Значај мотивације професионалних припадника Војске Србије, поред наведених бенефита карактеристичних за све организације додатно је изражен позитивним утицајем мотивације на стање, оперативне способности и функционисање Војске Србије што се у крајњој инстанци позитивно одражава на степен безбедности државе и друштва у целини. Чиниоци који утичу на мотивацију за рад су многобројни док су утицај на мотивацију и хијерархија различити и променљиви и зависни од друштвено–економских услова, културолошких детерминанти и од одређених категорија и индивидуалних карактеристика запослених. У циљу унапређења мотивације за рад намеће се потреба да се у властитом културолошком амбијенту и актуелном сложају друштвено-економских услова идентификују чиниоци и њихов утицај на мотивацију и ефекте рада професионалних припадника Војске Србије. Војска Србије као радна средина је специфична, обављајући дужност припадници су изложени великим психофизичким напрезањима и бројним ограничењима.

Истраживање утицаја чинилаца мотивације на ефекте рада професионалних припадника Војске Србије реализовано је у две студије у оквиру којих је анкетирано 1576 лица свих категорија у периоду март-јули 2020. године. У првој студији су истражени ставови професионалних припадника Војске Србије о утицају чинилаца на мотивацију за рад. Истраживање је реализовано анонимним анкетирањем квотног узорка од 1401 лица (273 официра, 400 подофицира, 215 цивилних лица и 513 професионалних војника), што представља 6,2% укупне статистичке масе професионалних припадника Војске Србије. За прикупљање података коришћен је упитник посебно развијен за ову студију са скалом од 16 питања високог нивоа интерне конзистентности ($\alpha=0,829$) којим су истражени ставови о утицају чинилаца мотивације на рад, рангу чинилаца мотивације, рангу дестимулативних чинилаца, рангу стимулативних мера и ставовима о додели стимулативних мера.

У другој студији истражени су ставови руководилаца (руководиоци на високим дужностима у Војсци Србије) и стручњака из области људских ресурса о ефектима идентификације битних чинилаца мотивације за рад. Подаци су прикупљени анкетирањем пригодног узорка од 105 лица (76 руководилаца и 29 стручњака из области људских ресурса). Примењен је упитник са девет питања која се односе на ставове испитаника о ефектима идентификације чинилаца мотивације за рад и предлоге за унапређење стања.

Значајност разлика у утицају мотивационих чинилаца на мотивацију и ефекте рада испитаника различитих индивидуалних карактеристика утврђена је применом једнофакторске анализе варијансе (ANOVA) и накнадних тестова за вишеструка поређења (Post Hoc Tests) за индивидуална обележја са три и више различитих субпопулација (животна доб, степен образовања, категорија кадра, задовољство платом), а *t*-тест за обележја са две субпопулације (пол, брачни статус, хијерархијски статус, организациона припадност), док су разлике у ставовима руководилаца и стручњака за људске ресурсе утврђене применом χ^2 теста. У поступку рангирања чинилаца мотивације, демотивационих чинилаца и стимулативних мера примењена је вишекритеријумска анализа.

Резултати истраживања показују да утицај мотивационих чинилаца није исти на све испитанике и да се разлике јављају у зависности од индивидуалних карактеристика, хијерархијског нивоа и припадности организацији. Величина утицаја (*effect size*) утврђених разлика креће се у границама од мале до велике.

На професионалне припаднике млађих старосних категорија значајнији утицај имају развојни чиниоци који се односе на *Могућност усавршавања* и *Могућност напредовања*, док је старијима важнији *Занимљив посао*, *Утицај у одлучивању* и *Самосталност у раду*. Лицима у браку *Самосталност у раду* и *Утицај у одлучивању* су значајнији док је *Могућност напредовања* и *Могућност усавршавања* важнија лицима која нису у браку. Са нивоом усавршавања расте и утицај мотивационих чинилаца. Разлике су утврђене за све чиниоце изузев *Страх од казне*, а величина утицаја креће се од мале до велике. Официрима су значајнији *Добар однос руководиоца*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Могућност напредовања*, *Могућност усавршавања* и *Радно и слободно време* од осталих категорија. *Самосталност у раду* је значајнија цивилним лицима од осталих категорија. Подофицирима и професионалним војницима ни један чинилац није значајнији него официрима. Величина утицаја креће се од мале до велике. У односу на пол утврђене су значајне разлике за пет чинилаца: *Информисаност о раду*, *Добри услови*, *Сигурност запослења*, *Могућност усавршавања* и *Стимулативне мере* и који имају већи утицај на мотивацију жена, величина утицаја је мала. У односу на хијерархијски ниво утицај 9 чинилаца је већи на руководиоце него на извршиоце, а у односу на врсту организације већи је утицај 13 чинилаца на припаднике команди него јединица, величина утицаја утврђених разлика је мала. У односу на задовољство платом изражена је тенденција да порастом задовољства платом расте и утицај већине мотивационих чинилаца, како оних са статистички значајним разликама тако и осталих где разлике нису значајне. Изузетак чини *Висина плате* чији утицај је обрнуто пропорционалан задовољству платом, тако да је најзначајнија лицима која нису ни мало задовољна својом тренутном платом.

Применом вишекритеријумске анализе рангирани су мотивациони чиниоци, утврђена је њихова хијерархија и *Висина плате* је на првој позицији. *Добри међуљудски* односи су на другој позицији, док су на крају листе *Информисаност о раду* и *Страх од казне*. У разматрању демотивационих чинилаца који негативно утичу на мотивацију истиче се *Мала висина плате*. У рангирању стимулативних мера најзначајнија је *Новчана награда*.

У наредним истраживањима потребно је унапредити инструмент за истраживање рандомизовањем редоследа чинилаца мотивације, стимулативних мера и демотивационих чинилаца и потребно је унети питања за евалуацију анкете и анкетара.

У раду је приказана зависност утицаја мотивационих чинилаца од индивидуалних карактеристика запослених, као и хијерархијског статуса, организационе припадности и нивоа задовољства личним примањима, презентоване су корисне информације за измене у систему награђивања и мотивације професионалних припадника Војске Србије и предложен је модел континуираног праћења мотивације и развоја система награђивања и мотивационих стратегија. Резултати рада су емпиријски потврдили значај међуљудских односа али и незадовољство тренутним нивоом личних примања и начином и врстом доделе стимулативних мера и дали су основу за измене нормативних аката која се односе на систем награђивања и мотивисања.

Кључне речи: Мотивација, мотивација за рад, чиниоци мотивације, хијерархија мотивационих чинилаца, стратегије мотивисања, стимулативне мере.

Ужа научна област: Менаџмент у одбрани

САДРЖАЈ

УВОД.....	1
I МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР.....	5
1 ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА	5
2 ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА.....	6
3 ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА	7
4 ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА.....	7
4.1 Генерална (општа) хипотеза.....	8
4.2 Посебне и појединачне хипотезе истраживања.....	8
5 НАЧИН ИСТРАЖИВАЊА.....	9
5.1 Основне методе.....	9
5.2 Општенаучне методе.....	9
5.3 Методе решавања оперативних проблема.....	9
5.4 Методе за прикупљање података.....	10
5.2 Сређивања и обраде података	10
6 НАУЧНА И ДРУШТВЕНА ОПРАВДАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА	11
6.1 Научни допринос истраживања	11
6.2 Друштвена оправданост истраживања	11
II ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ РАДА	13
1 МОТИВАЦИЈА	13
1.1 Мотивација, појам и значај	13
1.2 Мотивациони процес	17
1.3 Најзначајније теорије мотивације	19
1.3.1 Теорије потреба.....	20
1.3.2 Теорија хијерархије потреба (<i>Hierarchy of Needs</i>).....	21
1.3.3 Двофакторска теорија мотивације (<i>Two-Factor Theory</i>).....	26
1.3.4 Теорија тростепене хијерархије – теорија ЕРГ (<i>ERG theory</i>).....	30
1.3.5 Социјално-антрополошка теорија мотивације (<i>Socially Acquired Needs Theory</i>).....	32
1.3.6 Теорије процеса.....	36

1.3.7	Теорија постављања циљева (<i>Goal settings theory</i>)	36
1.3.8	Теорија поткрепљења (<i>Reinforcement theory</i>)	41
1.3.9	Теорија једнакости/организационе правде (<i>Equity theory/organizational justice</i>).....	43
1.3.10	Теорија очекивања (<i>Expectancy Theory</i>).	46
1.3.11	Теорија когнитивног процењивања (<i>Cognitive evaluation theory - CET</i>)	49
1.3.12	Теорија селф-детерминације (<i>Self-determination theory - SDT</i>).....	51
1.3.13	Интегративни модел мотивације.	57
1.4	Дизајн посла (<i>The Job Characteristics Model - JCM</i>)	60
1.5	Редизајн посла и мотивација за рад.....	63
1.6	Хедонистички континуум и хедонистички аксиом	68
2	УТИЦАЈ ДРУШТВЕНО - ПОЛИТИЧКИХ, ЕКОНОМСКИХ И КУЛТУРОЛОШКИХ УСЛОВА НА МОТИВАЦИЈУ ЗА РАД	70
2.1	Промене у структури мотивације за рад и хијерархији мотиватора и потреба	70
2.2	Утицај друштвено-економских услова на мотивацију	77
2.2.1	Стопа незапослености и мотивација.....	78
2.2.2	Висина БДП, степен економског развоја и мотивација	79
2.2.3	Промене у економској ситуацији и временском оквиру	80
2.2.4	Друштвено уређење и мотивација	81
2.2.5	Генерациске разлике, животна доб запослених и мотивација.....	83
2.3	Култура, националне културе и димензије националне културе	85
2.4	Културолошки услови и мотивација.....	88
2.4.1	Припадност различитим нацијама или државама и мотивација	89
2.4.2	Религијска припадност и религијска уверења и мотивација	92
2.4.3	Утицај изложености различитој култури на мотивацију	93
2.4.4	Утицај културних особености на мотивацију	94
2.4.5	Припадност индивидуалистичкој-колективистичкој и мушкој-женској култури	95
2.4.6	Ниво избегавања неизвесности и дистанца моћи	97
3	ЧИНИОЦИ МОТИВАЦИЈЕ И ЕФЕКТИ РАДА.....	99
3.1	Специфичности војне организације и Војске Србије као радне средине	99
3.2	Мотивација за рад и перформансе.....	102
3.3	Задовољство послом и мотивација за рад.....	107
3.4	Чиниоци мотивације за рад	112
3.5	Идентификација листе битних чинилаца мотивације за рад.....	116
3.6	Интереси идентификације битних чинилаца мотивације	120
3.7	Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације	121
3.7.1	Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације, ниво Војске Србије	121
3.7.2	Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације, ниво припадника	121

3.8	Проблеми идентификације битних чинилаца мотивације за рад и њиховог хијерархијског устројства	121
4	СИСТЕМ МОТИВИСАЊА И НАГРАЂИВАЊА И СУБЈЕКТИ РАЗВОЈА МОТИВАЦИЈЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ПРИПАДНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ.....	123
4.1	Систем награђивања као основ за развој мотивационих стратегија.....	123
4.2	Мотивација и новац.....	129
4.3	Систем мотивисања и награђивања у Војсци Србије	134
4.3.1	Систем плата у Војсци Србије	135
4.3.2	Стимулативне мере-награде у Војсци Србије	137
4.4	Субјекти развоја мотивације професионалних припадника Војске Србије ...	140
4.4.1	Органи управе	140
4.4.2	Руководиоци команди јединица и установа	142
4.4.3	Стручна лица	142
4.4.4	Професионални припадници Војске Србије	143
4.5	Модел развоја система награђивања и мотивације у Војсци Србије.....	143
III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА		147
1	ДЕСКРИПТИВНА И СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА	147
1.1	Карактеристике узорка и метријске карактеристике упитника	147
1.2	Хијерархијско устројство битних чинилаца мотивације	152
2	РАЗЛИКЕ У УТИЦАЈУ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ	157
2.1	Мотивациони чиниоци и старосна структура.....	157
2.2	Мотивациони чиниоци и брачни статус	159
2.3	Мотивациони чиниоци и степен образовања	161
2.4	Мотивациони чиниоци и категорија кадра.....	165
2.5	Мотивациони чиниоци и пол.....	168
2.6	Мотивациони чиниоци и улога у организацији.....	170
2.7	Мотивациони чиниоци и врста организације	171
2.8	Мотивациони чиниоци и задовољство платом	173
2.9	Утицај стимулативних мера на мотивацију.....	177
2.10	Ранг дестимулативних чинилаца.....	182

3	ЕФЕКТИ ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ БИТНИХ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ.....	185
3.1	Ефекти идентификације битних чинилаца мотивације на појединца.....	190
3.2	Ефекти идентификације битних чинилаца мотивације на Војску Србије.....	191
3.3	Ефекти идентификације битних чинилаца мотивације на Р. Србију.....	192
IV	ДИСКУСИЈА	194
V	ЗАКЉУЧАК.....	206
VI	ЛИТЕРАТУРА	215
VII	ПРИЛОЗИ	238

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1: Начин деловања на задовољење различитих категорија потреба	25
Табела 2: Темељне разлике између Масловљеве и Херзбергове теорије	29
Табела 3: Однос неједнакости приликом поређења	43
Табела 4: Менаџерске и организационе импликације теорије очекивања	49
Табела 5: Нека од начела и правила обogaћивања посла	65
Табела 6: Промене у рангирању мотивационих чинилаца 1946-2005. године	71
Табела 7: Истраживање мотивације у Аустралији	73
Табела 8: Истраживање мотивације, Језерник Д. (простор СФРЈ)	74
Табела 9: Истраживање мотивације, Можина С. (1969.)	74
Табела 10: Истраживање мотивације, Јушић Б. (1971.)	74
Табела 11: Истраживање мотивације, Качавенда (2002).....	75
Табела 12: Истраживање мотивације у Србији 2009. године.....	76
Табела 13: Промене у рангу мотивационих чинилаца 2010-2018.....	76
Табела 14: Утицај чинилаца друштвено - економских услова на мотивацију	78
Табела 15: Димензије националне културе у Србији	87
Табела 16: Димензије националних култура у свету у односу на Србију	88
Табела 17. Утицај чинилаца културолошких услова на мотивацију	89
Табела 18: Рангирање радних циљева, Nagraz.....	90
Табела 19: Рангирање радних циљева, Elizur	91
Табела 20: Ранг потреба по државама.....	92
Табела 21: Фактори задовољства послом	110
Табела 22: Класификација материјалних компензација запослених	113
Табела 23: Типови радника и њихови примарни циљеви	115
Табела 24: Мотивациони чиниоци у различитим истраживањима 1959-2015	116
Табела 25: Демографске карактеристике – испитаника.....	148
Табела 26: Метријске карактеристике скале (Reliability Statistics).....	149
Табела 27: Метријске карактеристике скале (Item-Total Statistics).....	149
Табела 28: Тест нормалности расподеле.....	150
Табела 29: Ранг мотивационих чинилаца	152
Табела 30: Ранг мотивационих чинилаца (по субпопулацијама).....	154
Табела 31: Разлике рангова мотивационих чинилаца	156
Табела 32: Животна доб - вишеструка поређења	158
Табела 33: Независни t-тест – Брачно стање	160
Табела 34: Степен образовања - вишеструка поређења	163
Табела 35: Категорија - вишеструка поређења.....	166
Табела 36: Независни t-тест – Пол.....	169
Табела 37: Независни t-тест – Улога у организацији	170
Табела 38: Независни t-тест – Врста организације.....	172
Табела 39: Вишеструка поређења – Задовољство платом	174
Табела 40: Задовољство платом (категорија кадра и степен образовања)	176
Табела 41: Независни t-тест, Задовољство платом.....	177
Табела 42: Вишеструка поређења – Задовољство врстом стимулативних мера	178
Табела 43: Независни t-тест - Задовољство врстом стимулативних мера.....	178
Табела 44: Вишеструка поређења – Задовољство начином доделе стимулативних мера	178
Табела 45: Независни t-тест - Задовољство начином доделе стимулативних мера	179
Табела 46: Ранг стимулативних мера (по субпопулацијама)	181
Табела 47: Ранг дестимулативних чинилаца по субпопулацијама	183
Табела 48: Карактеристике испитаника.....	185
Табела А1: Класификација теорија мотивације.....	291
Табела А2: Савремене теорије мотивације	293
Табела А3: Истраживање у Кини.....	297

Табела А4: Истраживање мотивације у Пакистану.....	297
Табела А5: Истраживање мотивације у Непалу	298
Табела А6: Истраживање мотивације у Румунији.....	298
Табела А7: Истраживање у Србији, Михаиловић	299
Табела А8: Истраживање мотивације у Србији, Лончар.....	299
Табела А9: Истраживање мотивације, БиХ, Мијачика	300
Табела А10: Истраживање мотивације-рангирање, БиХ, Мијачика.....	300
Табела А11: Истраживање мотивације у Србији, Кујовић	301
Табела А12: Истраживање мотивације у Србији, Турчиновић.....	301
Табела А13: Истраживање мотивације у Србији, Станишић и Гуера	302
Табела А14: Истраживање мотивације у Војсци Србије, Ковачевић	302
Табела А15: Истраживање мотивације у Србији, Чукановић.....	303
Табела А16: Истраживање мотивације у Србији, Ракић.....	303
Табела А17: Истраживање мотивације у Србији, Динић	304
Табела А18: Генерација Y, рангирање фактора радног окружења	305
Табела А19: Генерација Y, рангирање вредности посла.....	305
Табела А20: Генерација Y, фактори промене посла.....	305
Табела А21: Разлике у дистанци моћи.....	306
Табела А22: Разлике у избегавању неизвесности.....	306
Табела А23: Разлике у индивидуализму - колективизму.....	307
Табела А24: Разлике у женским – мушким културама	307
Табела А25: Разлике у дугорочној – краткорочној орјентацији	308
Табела А26: Разлике у задовољење - суздржавање	308
Табела А27: Чиниоци који утичу на мотивационе стратегије и допринос праксама УЉР ...	309
Табела А28: Ранг мотивационих чинилаца – нормализоване вредности	310
Табела А29: Разлике рангова мотивационих чинилаца	311
Табела А30: Deskриптивна статистика – Старосна структура.....	312
Табела А31: Deskриптивна статистика – Степен образовања	314
Табела А32: Анализа варијансе – Старосна структура	316
Табела А33: Анализа варијансе – Степен образовања	317
Табела А34: Deskриптивна статистика – Категорија кадра	318
Табела А35: Анализа варијансе – Категорија кадра.....	320
Табела А36: Deskриптивна статистика – Задовољство платом	321
Табела А37: Анализа варијансе – Задовољство платом.....	323
Табела А38: Брачно стање групна статистика.....	324
Табела А39: Независни t-тест Брачно стање	325
Табела А40: Врста организације - групна статистика.....	326
Табела А41: Независни t-тест, Врста организације.....	327
Табела А42: Улога у организацији - групна статистика	328
Табела А43: Независни t-тест, Улога у организацији	329
Табела А44: Пол - групна статистика	330
Табела А45: Независни t-тест, Пол.....	331
Табела А46: Овлашћење за примену мотивационих техника - Crosstab	332
Табела А47: Овлашћење за примену мотивационих техника - X^2 test	332
Табела А48: Примена постојеће регулативе - Crosstab	333
Табела А49: Примена постојеће регулативе - X^2 test	333
Табела А50: Задовољство платом различитих категорија испитаника	334
Табела А51: Задовољство врстом и начином доделе стимулативних мера.....	335
Табела А52: Ранг стимулативних мера, нормализоване вредности (по субпопулацијама)...	336
Табела А53: Ранг дестимулативних чинилаца (по субпопулацијама).....	337
Табела А54: Разлике у утицају мотивационих чинилаца узорка и контролног узорка – запослени у Србији (t-тест)	338

СПИСАК СЛИКА

Слика 1: Мотивација у људском понашању	14
Слика 2: Значај мотивације	15
Слика 3: Модел мотивације са задовољењем потребе	17
Слика 4: Процес мотивације	18
Слика 5: Уопштени модел мотивације.....	18
Слика 6: Чиниоци мотивационог процеса	19
Слика 7: Класификација мотивационих приступа	20
Слика 8: Процес мотивације према теоријама потреба.....	21
Слика 9: Темелна претпоставка Масловљевог модела.....	22
Слика 10: Хијерархија мотива по Маслову	23
Слика 11: Различити погледи на задовољство и незадовољство	26
Слика 12: Фактори који утичу на мотивацију и задовољство послом	27
Слика 13: Сличности између Масловљеве и Херзбергове теорије	28
Слика 14: Модел мотивације - ЕРГ теорија.....	31
Слика 15: Утицај потребе постигнућа на понашање.....	34
Слика 16: Упоредни приказ теорија потреба.....	35
Слика 17: Елементи мотивационог процеса.....	36
Слика 18: Општи процесни модел мотивације.....	36
Слика 19: Утицај постављања конкретног циља	37
Слика 20: Резиме теорије о постављању циљева	38
Слика 21: Нивои циљева	40
Слика 22: Процес модификације понашања.....	41
Слика 23: Примена поткрепљења	42
Слика 24: Главне компоненте теорије правичности	44
Слика 25: Мотивационо деловање перцепције неједнакости	44
Слика 26: Врумов модел мотивације	47
Слика 27: Модел мотивације Лаулер и Портер	48
Слика 28: Проширени Porter-Lawler модел	48
Слика 29: Модел СДТ мотивације	53
Слика 30: Модел мотивације за рад према СДТ.....	54
Слика 31: Хипотетички модел аутономне екстринзичке мотивације (АЕМ)	55
Слика 32: Интегративни модел мотивације.....	58
Слика 33: Интегративни процесни модел мотивације	59
Слика 34: Модел карактеристика посла.....	60
Слика 35: Апсентизам и радне перформансе радника на пословима са високим и ниским мотивационим потенцијалом	61
Слика 36: Модел дизајна посла	62
Слика 37: Просечни ниво ефективности.....	65
Слика 38: Утицај редизајна посла на психолошке тегобе и апсентизам	66
Слика 39: Хедонистички континуум	68
Слика 40: Тест преференције	69
Слика 42: Модел социјалног идентитета радне мотивације и учинка.....	103
Слика 43: Модел ангажовања.....	104
Слика 44: Утицај ангажовања на учинак	105
Слика 45: Утицај политика награђивања на учинак.....	106
Слика 46: Модел идентификације чинилаца мотивације.....	119
Слика 47: Циљеви и функције мотивационог система.....	123
Слика 48: Дијаграм развоја мотивационих стратегија	125
Слика 49: Модел истраживања мотивације	126
Слика 50: Веза између повећања плате и перципиране заслужености.....	128
Слика 51: Кретање радног учинка у односу на периоде исплата	131

Слика 53: Последице незадовољства платом	133
Слика 54: Плате професионалних војних лица	136
Слика 55: Модел развоја система награђивања и мотивације	144
Слика 56: Хистограм – Мотивација	151
Слика 57: Q-Q график – Мотивација	151
Слика 58: Ранг чинилаца мотивације – нормализоване вредности	153
Слика 59: Старосна доб - узорак	157
Слика 60: Старосна доб - модел	157
Слика 61: Ранг мотивационих чинилаца – Старосна структура	159
Слика 62: Породично стање - узорак	159
Слика 63: Ранг мотивационих чинилаца – Породично стање	160
Слика 64: Степен образовања - узорак	161
Слика 65: Степен образовања – модел	161
Слика 66: Степен образовања – коригован узорак	162
Слика 67: Ранг мотивационих чинилаца – Степен образовања	164
Слика 68: Категорија – узорак	165
Слика 69: Категорија – модел	165
Слика 70: Ранг мотивационих чинилаца – Категорија кадра	168
Слика 71: Пол – узорак	168
Слика 72: Пол – модел	169
Слика 73: Ранг мотивационих чинилаца - Пол	169
Слика 74: Улога у организацији - узорак	170
Слика 75: Ранг мотивационих чинилаца – Улога у организацији	171
Слика 76: Врста организације - узорак	172
Слика 77: Ранг мотивационих чинилаца – Врста организације	173
Слика 78: Задовољство платом - узорак	173
Слика 79: Ранг мотивационих чинилаца – Задовољство платом	175
Слика 80: Ранг стимулативних мера (N=1401)	179
Слика 81: Ранг стимулативних мера – Категорија кадра (N=1401)	180
Слика 82: Ранг дестимулативних чинилаца	182
Слика 83: Ранг дестимулативних чинилаца у односу на задовољство платом	184
Слика 84: Структура узорка – улога	185
Слика 85: Структура узорка - чин	186
Слика 86: Структура узорка - руководиоци	186
Слика 87: Структура узорка - стручњаци за ЉР	187
Слика 88: Примена регулативе омогућава мотивацију	187
Слика 89: Руководиоци, примена регулативе	188
Слика 90: Стручњаци за ЉР, примена регулативе	188
Слика 91: Руководиоци и стручњаци за ЉР, овлашћење за примену регулативе	188
Слика 92: Руководиоци, овлашћење за примену регулативе	189
Слика 93: Стручњаци за ЉР, овлашћење за примену регулативе	189
Слика 94: Предлози за унапређење мотивације, руководиоци и стручњаци за ЉР	190
Слика 95: Истраживање мотивације има позитивне ефекте	191
Слика 96: Мотивисани припадници остварују позитиван утицај на ефекте рада	192
Слика 97: Висока мотивација – позитиван утицај на безбедност	193
Слика А1: Интегративни модел радне мотивације	294
Слика А2: Модел вишеструких утицаја на организације	304
Слика А3: Ранг чинилаца мотивације у односу на животну доб	339
Слика А4: Ранг чинилаца мотивације у односу на задовољство платом	340
Слика А5: Ранг чинилаца мотивације у односу на степен образовања	341
Слика А6: Ранг чинилаца мотивације у односу на пол и брачно стање	342
Слика А7: Ранг чинилаца мотивације - хијерархијска улога и врста организације	343

УВОД

Једна од специфичности данашњице огледа се у брзом развоју науке и технологије који подразумева да је човек – запослени најважнији ресурс савремених организација. Имајући у виду да је људско знање уграђено у технологију, машине, алате и опрему, дугорочна стабилност у остваривању жељених ефеката може се остварити искључиво креативним радом запослених у организацији, радом човека, а не машине или технологије. Савремене машине, алати, опрема, наоружање... данас све може да се купи. Србија данас може да изгради и опреми савремену болницу за само четири месеца. Кина је то успела и за седам дана. Међутим, школовање и оспособљавање за рад лекара и медицинског особља које ће у болницама бринути о пацијентима траје годинама и у Србији и у Кини.

Технологија се брзо развија али брзо и застарева. Са друге стране човек је у могућности да непрекидно учи, да се развија, прилагођава променама и користи нова техничка достигнућа. Организацију чини човек - односно људи који су у њој запослени. Без обзира на врсту посла коју организације обављају један од најзначајнијих услова за остваривање организационих циљева је обезбеђивање потребног броја запослених који имају одговарајуће способности, знања и вештине за обављање послова и радних задатака, мотивисаних за рад и чија се професионална каријера усмерава и развија.

Савремени процеси интеграција у области безбедности, политичка, економска и културна сарадња смањују вероватноћу војних сукоба великих размера. Доминантне безбедносне претње постају регионални и локални сукоби, етнички и верски екстремизам, тероризам, организовани криминал, пролиферација оружја за масовно уништавање, илегалне миграције, хибридне претње, сајбер претње, ограничена расположивост природних ресурса, промена климе и деградација природне околине, док су кључни ризици и претње по безбедност Републике Србије сепаратистичке тежње, етнички и верски екстремизам, прикривено деловање страног фактора, организовани криминал и илегалне миграције. Такође, све већи безбедносни ризик представља неповољно стање и тенденције у демографској сфери које су изражене ниском стопом наталитета, миграцијама становништва у градове, као и одласком школованих стручњака у иностранство.

Умањена могућност сукоба глобалних размера доводила је до смањења бројности оружаних снага. Напуштањем регрутног начина попуне, армије у свету, а такође и Војска Србије, мењала је организацију, смањивала бројну величину, састав. Формиране су мобилне јединице високог нивоа борбене спремности, опремљене средствима и наоружањем високог технолошког нивоа и велике разорне моћи. Паралелно са наведеним непрекидно је расла потреба за лицима високог нивоа компетенција и способности, али чак и више за запосленима који имају високе способности и компетенције за непрекидни развој и стицање нових знања, вештина и способности.

Управљање људским ресурсима је област менаџмента која обједињује људске ресурсе организације и ставља их у функцију остварења организационих циљева. Функција управљања људским ресурсима је да обезбеди организацијама потребну структуру и компетенције запослених, да створи услове да запослени буду мотивисани за рад и да користе своја знања, вештине и способности у раду и реализацији активности којима се постижу организациони циљеви. Идеал којем се тежи је да се кроз рад и достизање организационих циљева остваре и индивидуални циљеви и задовоље потребе запослених.

Значај људских ресурса и управљања њиховим потенцијалима препознат је у Војсци Србије и систему одбране и изражен је и у стратегијским документима. У свом саставу Војска Србије има организационе делове за управљање људским ресурсима, организовани су на свим нивоима. Стручњаци за људске ресурсе у Војсци Србије обављају послове и задатке из области управљања људским ресурсима која постаје одлучујући фактор развоја и ефикасности Војске Србије стварањем адекватних услова за развој запослених, радно ангажовање и мотивацију. Управљање људским ресурсима није само функционална одговорност, то је и одговорност и посао руководиоца на свим хијерархијским нивоима, те су знања из области управљања људским ресурсима неопходна руководиоцима свих нивоа.

Ефикасност функције управљања људским ресурсима се одражава и на стабилност и функционисање Војске Србије јер треба да обезбеди квалитетну селекцију кадра, праћење и развој каријере, правилну старосну и структуру по чиновима и развој структуре људских ресурса у складу са пројектованим мисијама и задацима. Суштина управљања људским ресурсима у Војсци Србије исказује се максимумом „прави човек на правом месту - у право време“, а постиже се правилним избором, вођењем, усавршавањем кадра и одговарајућом подршком запосленима. Понашањем и потенцијалима људи није лако управљати јер је понашање људи променљивог карактера и непредвидиво. Праксе управљања људским ресурсима морају се прилагодити конкретној организацији и условима јер све организације и организационе целине имају своје специфичности.

Важна и неизоставна појава у управљању људским ресурсима је мотивација, односно мотивисање и награђивање запослених. Значај мотивације на успех савремених организација је вишеструк. Позитиван утицај мотивације на учинак емпиријски је потврђен, такође и утицај на задовољство послом, психофизичко здравље, ниво апсентизма и флукуације. Искуствено опажамо да су појединци истовремено за неке активности јако мотивисани, за друге сасвим немотивисани. Висока мотивација за неку активност удружена са просечним, па чак и скромним способностима, даје битно другачије резултате у раду од недовољне мотивације удружене са натпросечним способностима. Мотивисани радник ће остварити боље радне резултате од немотивисаног или мање мотивисаног, а у доброј организацији и просечни постижу натпросечне резултате, док у слабој и натпросечни постижу просечне или слабе резултате. Како људе мотивисати за добар и квалитетан рад? Пронаћи одговор на ово питање представља кључни проблем савремених организација због ћињенице да у свакодневним активностима често нису пресудна питања способности и знања, већ све више преовладава проблем како подстаћи, јачати и одржавати радну мотивацију.

Мотивација није значајна само у унапређењу радних перформанси, већ је важна и за задржавање постојећих припадника у организацији као и за регрутовање будућих припадника. Мотивисан и задовољан припадник Војске Србије је и својеврсни промотер своје јединице и Војске Србије у свом породичном окружењу, међу пријатељима и познаницима и у својој локалној заједници. Значај промоције запослења у војсци расте и биће све израженији што се уочава у земљама које су пре Србије напустиле регрутни систем попуне и које се већ годинама сусрећу са проблемима у попуни. У регрутовању припадника адекватних знања и способности Војска Србије се не може ослањати само на патриотизам и сигурност запослења. У данашњем потрошачком друштву важну улогу у регрутовању и запошљавању има економска компонента - односно висина плате, а све више долази до изражаја и атрактивност посла, посебно за припаднике нових младих генерација.

Значај мотивације професионалних припадника произилази и из улоге, односно прокламованих мисија и задатака Војске Србије. Припадници војске, ризикујући свој живот и здравље, рукујући наоружањем и борбеном техником велике убојне моћи и високе цене, обезбеђују територијални интегритет и уставни поредак Републике Србије и пружају помоћ становништву у случају елементарних непогода или разних облика катастрофа и угрожавања живота, здравља и имовине грађана Републике Србије. Део припадника се ангажује у мултинационалним операцијама репрезентујући Републику Србију и Војску Србије широм света. Уважавајући значај мотивације у Војсци Србије установљен је и нормативно уређен систем награђивања чији је циљ привлачење и задржавање професионалних припадника као и мотивисање да реализују планиране задатке. Систем је нормативно уређен, свеобухватан и састоји се од директних (плате и стимулације) и индиректних надокнада (здравствено, пензијско и инвалидско осигурање, стипендије, годишњи одмори, слободни дани и др). Доследна примена прописаних одредби, која подразумева објективан, јасан и транспарентно реализован процес доделе награда испољава јако мотивационо дејство. Са друге стране искуствено се опажа да ниво утицаја доделе награда није на потребном нивоу и да не доприноси значајно мотивацији појединаца и војних колектива. Разлози могу бити различити и потребно их је идентификовати.

Питању мотивације, у Војсци Србије, без обзира на декларативну заинтересованост, у пракси се ипак придаје недовољна пажња јер нису утврђени механизми праћења и мерења нивоа мотивације. Тренутно је у употреби Упитник МВ-2015 којим се у оквиру процене морала, са пар питања испитују уопштени ставови о мотивацији, о задовољству међуљудским односима, задовољству радним условима, материјалним примањима и задовољству послом. Упитник који се користи за оцену психосоцијалног стања ВОС-2 детаљније испитује ставове о задовољству непосредним руководиоцем и колективом, као и ставове о задовољству послом, а врши се и процена тврдњи које се односе на спремност за ангажовање у различитим ситуацијама.

Заједничка карактеристика наведених инструмената је да се на основу њих може само делимично наслутити и посредно проценити мотивисаност за рад професионалних припадника. Примена наведених инструмената нема за циљ мерење мотивације и не даје одговоре о томе шта и у којој мери мотивише за рад професионалне припаднике, те се намеће потреба за израдом инструмента који ће ове недостатке отклонити и дати одговор на та питања.

Увидом у досадашња истраживања, можемо да закључимо да на мотивацију утичу бројни чиниоци различитог утицаја и хијерархије, промењивог утицаја који су зависни од временског контекста, политичких, безбедносних и друштвено-економских и културолошких услова. Утицај чинилаца на мотивацију зависи и од улоге у организацији, врсте организације као и од различитих индивидуалних карактеристика запослених као што су пол, старосна доб, породично стање, ниво образовања и задовољство примањима. За припаднике Војске Србије важна индивидуална карактеристика је и одредница категорије, односно да ли је припадник у својству официра, подофицира, цивилног лица или професионалног војника.

Циљ рада је да се идентификацијом битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије и утврђивањем утицаја на ефекте рада унапреди мотивација за рад, чиме се утиче и на задовољство послом, квалитет рада, психофизичко стање, као и смањење апсентизма и флукуације. Унапређења се могу постићи путем измена у постојећим моделима мотивације и доделе стимулативних мера и формулисањем одрживог модела развоја система награђивања и праћења мотивације професионалних припадника Војске Србије, који ће се базирати на резултатима истраживања мотивације и који ће се непрекидно усклађивати са стањем у Војсци Србије, стањем и захтевима окружења, као и одговарајућим политичким одлукама надлежних органа Републике Србије.

Задатак овог истраживања је да се идентификују битни чиниоци мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије, да се утврди њихова хијерархија и утицај који имају на професионалне припаднике различитих индивидуалних карактеристика. Такође, задатак је да се утврди у ком степену су професионални припадници задовољни новчаним примањима, начином доделе и врстом стимулативних мера које се додељују, затим да се утврди ранг-преференција постојећих стимулативних мера као и чинилаца који негативно утичу на мотивацију. Један од задатака истраживања је и да резултати пруже адекватну полазну основу за наредна истраживања у области мотивације и система награђивања, а касније и фактора који остварују утицај на прилив и одлив кадра.

Ограничене економске могућности друштва и државе, додатно угрожене пандемијом изазване вирусом COVID 19, вероватно неће омогућити да се дође до брзог и знатног побољшања материјалног положаја те је потребно открити и друге чиниоце подстицаја за рад и ставити их у функцију квалитетнијег и ефикаснијег рада и у функцију подизања нивоа задовољства послом професионалних припадника Војске Србије.

Рад обухвата осам целина међусобно повезаних и усклађених постављеним предметом и циљевима истраживања. Након увода, у другом делу рада приказана је научна замисао истраживања кроз формулацију проблема и предмета истраживања, идентификацију циљева и избор метода истраживања. Поред тога, у овом делу рада приказана је научна и друштвена оправданост истраживања. У трећем делу рада дата су појмовна одређења

мотивације, приказан је мотивациони процес, презентоване су најзначајније теорије мотивације са освртом на препознавање и примену њихових постулата у Војсци Србије, утицај карактеристика посла на мотивацију, утицај редизајна посла на мотивацију и представљени су хедонистички аксиом и хедонистички континуум у оквиру теоријске парадигме утврђивања хијерархије мотивационих чинилаца. Промене у схватању мотивације и хијерархији потреба и мотивационих чинилаца, као и утицај друштвено-политичких, економских и културолошких услова на мотивацију за рад разматран је у четвртном делу рада. Утицај је потврђен анализом садржаја студија домаћих и страних аутора (135 истраживачких радова). Утицај чинилаца друштвено-економских услова утврђен је анализом чинилаца: стопе незапослености, висине БДП – степена економског развоја, економске ситуације и временског оквира, друштвеног уређења и генерацијских разлика запослених, а утицај културолошких услова анализом следећих чинилаца: припадност различитим нацијама/државама, религијска уверења и религијска припадност, изложеност припадника истог народа различитим културним окружењима, културне особености и припадност друштвима са различитим димензијама културе (индивидуалистичка/колективистичка, мушка/женска, ниво избегавања неизвесности и ниво дистанце моћи). У овом делу појмовно су одређени култура и национална култура, кратко је представљен Хофстедов концепт димензија националне културе, објашњене су димензије и позиционирана је национална култура Србије по Хофстедовом концепту.

Пети део рада приказује специфичности војне организације као радне средине, и утицај чинилаца мотивације на ефекте рада професионалних припадника Војске Србије. Такође приказан је утицај мотивације на перформансе запослених који је поткрепљен емпиријским доказима. Размотрени су однос мотивације и задовољства послом, чиниоци мотивације за рад, приказан је модел идентификације и идентификовани су чиниоци мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије. На крају овог дела презентовани су циљеви и интереси утврђивања чинилаца мотивације за рад као и проблеми који се јављају у идентификацији.

Систем мотивисања и награђивања и субјекти развоја мотивације професионалних припадника Војске Србије представљени су у шестом делу кроз уводни приказ система награђивања и утицаја на мотивацију, анализиран је однос мотивације и новца, а затим приказан систем плата и доделе стимулативних мера у Војсци Србије и субјекти развоја мотивације професионалних припадника Војске Србије. У завршном делу формулисан је модел развоја система награђивања и мотивације у пет корака.

Резултати истраживања представљени су у седмом делу рада кроз приказ две реализоване студије. У првој студији утврђена је хијерархија идентификованих чинилаца мотивације и разлике у утицају чинилаца на мотивацију професионалних припадника у односу на индивидуалне карактеристике, хијерархијски статус и врсту организације којој припадају. Такође су приказани и резултати утицаја стимулативних мера на мотивацију и њихова хијерархија, као и хијерархија демотивационих чинилаца. Другом студијом, у којој је анкетирани командни кадар - руководиоци и команданти јединица, команди и установа Војске Србије и стручњаци за људске ресурсе, потврђени су ефекти идентификације мотивационих чинилаца на појединца, на Војску Србије и Републику Србију и формулисани су предлози за унапређење мотивације.

У закључним разматрањима кроз дискусију направљен је осврт на најзначајније резултате истраживања и извршена је компарација са резултатима претходних истраживања домаћих и страних истраживача, а затим су изведени закључци проистекли из реализованог истраживања и предложени су могући правци даљих истраживања.

Саставни део рада чини и 10 прилога у којима су приказани: резултати анализе садржаја докумената, додатне табеле и слике, табеле и слике-графици са резултатима истраживања и материјали за реализацију истраживања (упитници, захтев и одобрење за истраживање, план реализације анкетирања, обраћање испитаницима, сажетак коментара и предлога испитаника).

I МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР

1 ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

Управљање људским ресурсима (УЉР) је област менаџмента која представља сложен процес планирања, организовања и праћења развоја кадрова који обједињује људске ресурсе организације и ставља их у функцију остварења организацијских циљева. Главни циљ управљања људским ресурсима је да организацији обезбеди запослене одговарајућих компетенција, висок степен мотивисаности за рад и адекватно коришћење знања, вештина и способности у раду и реализацији делатности и активности којима се постижу организациони циљеви и остварује конкурентска предност. Такође, функција управљања је и да обезбеди услове да се поред организационих истовремено реализују и индивидуални циљеви и задовоље потребе запослених.

Анализом литературе из области менаџмента људских ресурса можемо закључити да постоји више различитих погледа на дефинисање УЉР. Аутори УЉР посматрају углавном вишезначно, тумачећи га кроз значења, улоге и циљеве, приступ управљању људима итд. Активности у области УЉР су многобројне и при њиховом груписању и класификацији аутори приступају различито. Већина аутора на исти или сличан начин дефинише активности управљања људским ресурсима. Разлике нису суштинске већ су најчешће само термилошке природе или се груписање активности врши према различитим критеријумима. Детаљнијом анализом садржаја активности можемо приметити да велики број аутора (Лојић, 2011; Ћамиловић и Вујић, 2007; Кулић и Васић, 2007; Божићевић, 2006; Robbins & Coulter, 2005; Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2005; Орлић, 2005; Torington, Hall & Taylor, 2004; Stoner, Frimanan & Gilber, 2000; Бахијаревић-Шибер, 1999) третира у оквиру активности управљања људских ресурса углавном истоветне послове где се као основне активности¹ издвајају: 1) анализа посла, 2) планирање, 3) регрутовање, 4) селекција, 5) оријентација и социјализација, 6) обука и усавршавање, 7) процена учинка, 8) мотивисање и награђивање, 9) развој, 10) здравље и заштита на раду и 11) отпуштање.

Људско понашање промењивог је карактера и често непредвидиво. Сваки човек је засебна личност, а свака организација-јединица има своје специфичности и што је добро за једну и у једној, није увек примењиво и корисно у другој. Праксе управљања људским ресурсима морају бити прилагођене одређеној јединици у датом окружењу и морају пружити допринос развоју запослених, утицати на мотивацију запослених да пруже свој максимум. На тај начин ће остваривати позитиван утицај на ниво резултата организације кроз низак ниво одсуствовања, ниске стопе флукуације и отказа и на висок квалитет рада.

Значај људских ресурса у Војсци Србије и систему одбране исказан је у стратешким документима, а мотивисање и награђивање је значајна област у управљању људским ресурсима. Мотивација и мотивација за рад су мултидисциплинарни предмети истраживања и трајно су актуелне области чија истраживања су честа јер резултати ових истраживања дају могућности практичне примене у покретању и усмеравању људског понашања. Због своје актуелности, специфичности и промењивости, ово поље се непрекидно истражује и никада није у довољној мери истражено.

Основно питање које се намеће гласи: Да ли постојећи систем управљања људским ресурсима омогућава адекватно мотивисање професионалних припадника Војске Србије за остваривање жељених ефеката рада.

¹Приказано у Прилогу 10

2 ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање се орјентише на идентификацију битних чинилаца мотивације и утицаја на ефекте рада припадника Војске Србије, њихово хијерархијско устројство и разлике у утицају у односу на различите карактеристике испитаника. На предмет истраживања одређени утицај остварују актуелни друштвени, политички, економски, безбедносни, нормативно-правни, научно-технолошки и природни услови.

Полазећи од формулисаног проблема истраживања, уважавајући начела реалности, прецизности и ограничења, прелиминарно одређење предмета истраживања можемо дефинисати као: „Чиниоци мотивације и њихов утицај на ефекте рада професионалних припадника Војске Србије“.

Мотивисање и награђивање су области управљања људским ресурсима које имају велики утицај на успешност организације. Висока мотивација за рад има значајан позитиван утицај на ефекте рада. Такође, познато је се да унапређењем мотивације у организацији може позитивно утицати на перформансе организација у свим делатностима (Armstrong & Taylor, 2014; Al-Musadieq, Nurjannah, Raharjo, Solimun & Fernandes, 2018; Benndorf, Rau & Sölch, 2018; Chien, Mao, Nergui & Chang, 2020; Gagne & Deci, 2005; Hong, 1995; Knippenberg, 2000; Kuhnen & Tymula, 2012; Manolopoulos 2007; Masclet, Peterle & Larribeau, 2015; Михаиловић, 1988; Mitchell & Daniels, 2003; Ozsoy, 2019; Palma, 2016; Porter & Lawler, 1968; Williams, 2010; Wright, 2001), а такође и у војној организацији (Wilcove, Schwerin & Kline, 2009). Познато је и да на мотивацију професионалних припадника Војске Србије утиче већи број чинилаца који имају различит утицај (Ковачевић, 2010) и да организациона структура има утицај на мотивациони потенцијал чинилаца мотивације (Hackman et. al, 1975; Morgeson & Campion, 2003; Pritchard, Harrell, DiazGranados & Guzman, 2008). Иако војна организација има бројне специфичности, могуће је користити теоријска сазнања из области организације рада, психологије, андрагогије, методологије, уз прилагођавање конкретним условима.

Нису у потпуности проверена и верификована сазнања о утицају релативно ниских новчаних примања на раст значаја материјалних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије као и о утицају одређених мотивационих чинилаца на радну мотивацију професионалних припадника Војске Србије.

Искуствено је уочено и познато да је у условима релативно ниских новчаних примања значај материјалних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије висок, а да постојећа пракса доделе стимулативних мера има низак утицај на мотивацију професионалних припадника Војске Србије. Такође, добри међуљудски односи су високо рангиран мотивациони чинилац за рад професионалних припадника Војске Србије, а страх од казне има врло низак мотивациони ранг у хијерархијском устројству чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије.

Није познато да ли је материјални чинилац - висина новчаних примања највиши рангиран мотивациони чинилац професионалних припадника Војске Србије и да ли оцена утицаја и њихово рангирање зависи од специфичних карактеристика испитаника. Такође, није познато на који начин је најбоље мотивисати професионалне припаднике Војске Србије за рад и како организовати систем доделе стимулативних мера и које награде уврстити у систем да би се подигао њихов мотивациони потенцијал.

Просторно одређење предмета истраживања обухвата простор живота и рада професионалних припадника на простору Републике Србије.

Временско одређење предмета истраживања односи се на период од 2020. године.

У ширем смислу предмет истраживања припада теорији и пракси друштвених наука. У ужем смислу предмет истраживања захвата област менаџмента у одбрани и организационих наука. Предмет истраживања је интердисциплинарне природе и изискује знања из различитих научних области, потребна су знања из организационих наука, политичких наука, статистике, теорије одлучивања и психологије.

3 ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Циљ истраживања је унапређење мотивисаности за рад професионалних припадника Војске Србије, односно повећање квалитета рада, радних резултата и задовољства послом професионалних припадника Војске Србије идентификацијом битних чинилаца мотивације за рад и оценом њиховог мотивационог потенцијала и унапређењем нормативне регулативе и праксе мотивисања и награђивања заснованих на резултатима истраживања.

Научни циљеви истраживања су вишеструки и вишедимензионални. На нивоу научне дескрипције биће реализована дескриптивна анализа постојећег модела мотивисања и награђивања, законских и нормативних решења као и мотивационих чинилаца и њиховог хијерархијског устројства и утицаја мотивационих чинилаца на ефекте рада и мотивацију професионалних припадника Војске Србије. Научном класификацијом и типологизацијом битних карактеристика постојећег модела и откривањем његових слабости у савременом друштвеном окружењу доприноси се крајњем циљу - предвиђању мотивационог реаговања и понашања запослених у различитим ситуацијама, условима и организационим структурама. На нивоу научног објашњења формулисаће се предлози за унапређење процеса мотивације за рад и награђивања професионалних припадника Војске Србије. Резултати истраживања могу да обогате фонд теоријског знања из области менаџмента у одбрани, али и методологије друштвених наука.

Друштвени циљеви огледају се у томе да резултати истраживања могу допринети унапређењу система мотивисања јер је неопходно да се исти заснива на познавању утицаја појединих мотивационих чинилаца на одређене структуре кадра. Резултати истраживања могу дати полазну основу и подстицај за даља истраживања и допринети развоју целовитог и ефикасног мотивационог система који ће имати за циљ повећање задовољства послом и остваривање позитивног утицаја на очување здравља и психофизичке способности и допринети повећању мотивисаности појединаца и јединица у реализацији мисија и задатака војске.

Резултати истраживања треба да укажу на то који мотивациони чиниоци имају доминантан утицај на мотивацију за рад професионалних припадника Војске Србије и да ли постоје статистички значајне разлике у утицају чинилаца мотивације за рад у односу на одређене социо-економске и психолошке карактеристике. Такође, стећи ће се увид и извршити вредновање утицаја постојећих пракси доделе стимулативних мера на мотивацију и указаће се на потребу за иновирањем постојећих пракси и њихово ефикасније коришћење. У ситуацији када изостаје материјална стимулација и када се не могу очекивати значајна побољшања материјалног статуса професионалних припадника Војске Србије значајно је испитати и открити утицај осталих чинилаца на мотивацију за рад и могућности мотивисања путем промена у организацији рада, односима према запосленима и организационој структури (дизајну посла).

4 ХИПОТЕТИЧКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

Имајући у виду досадашње резултате истраживања мотивације, сматрамо да је оправдан покушај да се утврде битни чиниоци мотивације који имају највећи утицај на мотивацију за рад професионалних припадника Војске Србије и њихов мотивациони потенцијал. Такође је битно да се утврди утицај различитих мотивационих чинилаца на одређене категорије професионалних припадника Војске Србије. Утврђивање разлике у хијерархијском устројству мотивационих чинилаца по категоријама кадра и различитог утицаја на мотивацију битних чинилаца мотивације за рад на различите категорије професионалних припадника значајно је ради предузимања конкретних и циљно формулисаних мера за унапређење мотивације.

4.1 Генерална (општа) хипотеза

Генерална хипотеза истраживања гласи:

На мотивацију за рад професионалних припадника Војске Србије утичу бројни чиниоци различитог значаја за различите категорије кадра који су хијерархијски устројени и имају различит мотивациони потенцијал.

4.2 Посебне и појединачне хипотезе истраживања

X-I Хијерархијско устројство битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије није трајног карактера и подложно је променама.

X-I/1. На хијерархијско устројство мотивационих чинилаца утичу друштвено-економски услови

X-I/2. На хијерархијско устројство мотивационих чинилаца утичу културолошки услови

X-II Утицај идентификованих и хијерархијски устројених чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије различит је за одређене категорије испитаника.

X-II/1. Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на старосну структуру запослених.

X-II/2. Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на брачни статус запослених.

X-II/3. Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на степен образовања запослених.

X-II/4. Постоје разлике у мотивацији за рад официра, подофицира, професионалних војника и цивилних лица.

X-II/5. Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на пол запослених.

X-II/6. Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на хијерархијски статус.

X-II/7. Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на организациону јединицу.

X-II/8. Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на задовољство примањима запослених.

X-III Утицај чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије је вишедимензионалан са ефектима по појединца, јединице Војске Србије, државу и друштво.

X-III/1. Правилно утврђени и хијерархијски устројени чиниоци мотивације садржани у нормативној регулативи битно утичу на квалитет рада и радне резултате професионалних припадника Војске Србије.

X-III/2. Правилно утврђени и хијерархијски устројени чиниоци мотивације садржани у нормативној регулативи битно утичу на квалитет рада команди, јединица и установа Војске Србије.

X-III/3. Висока мотивисаност професионалних припадника Војске Србије за извршење додељених мисија и задатака остварује битан утицај на функционисање државе и друштва.

5 НАЧИН ИСТРАЖИВАЊА

Природа проблема и предмета истраживања намеће потребу за применом више група научних метода и то: основних метода научног сазнања и мишљења, општенаучних метода и метода за прикупљање података.

5.1 Основне методе

Предмет истраживања је сложен, интердисциплинаран и у истраживању су примењене све основне методе: анализа (првенствено каузална и факторска анализа) и синтеза, апстракција и конкретизација, специјализација и генерализација, дедукција и индукција.

5.2 Општенаучне методе

У реализацији истраживања су примењене и хипотетичко-дедуктивна метода, метода моделовања и статистичка метода. Подаци су обрађени и презентовани на начин који обезбеђује јасно и прецизно приказивање и закључивање о истраживаној појави.

Хипотетичко-дедуктивна метода примењена је као искуствена и емпиријска метода чија је сазнајна основа укупно научно и друштвено искуство у вези са предметом истраживања и са праксом. Ова метода је неизбежна у емпиријским истраживањима и примени статистичке методе и користи се за утврђивање претходних и постојећих стања у вези са предметом истраживања и на основу спознаје искуствене основе доприноси ваљаној прогнози будућих трендова.

Метода моделовања примењена је у анализи битних чиниоца постојећих модела и утврђивању постојећих веза и односа (модела постојећих реалитета) и при предлогу и разматрању нових решења (модел будуће замисли).

Статистичка метода је примењена за формирање узорка као и за опис и класификацију прикупљених података и извођење закључака, односно приликом утврђивања статистички значајних разлика и утврђивању корелација.

Популација из које је изабран узорак је укупан број професионалних припадника Војске Србије (у тренутку истраживања близу 22500 припадника: око 4200 официра, 6500 подофицира, 8200 професионалних војника и 3500 цивилних лица). Истраживање је планирано на пригодном узорку од минимално 5% професионалних припадника Војске Србије, а анкетирано је 6,2% припадника.

Приликом конструисања узорка уважени су принципи искључивости (нема преклапања између категорија официра, подофицира, професионалних војника и цивилних лица) и исцрпности (поделом професионалних припадника Војске Србије на офицере, подофицере, професионалне војнике и цивилна лица обухваћени су сви професионални припадници Војске Србије).

Структура узорка у оквиру команди, јединица и установа чији припадници су анкетирани била је унапред утврђена, а анкетирани су лица која су у моменту прикупљања података била доступна за анкетање и која су била у оквиру захтеване структуре лица за анкетање (број лица - по категоријама и по саставима био је одређен планом анкетања).²

5.3 Методе решавања оперативних проблема

У истраживању је од метода решавања оперативних проблема примењено вишекритеријумско одлучивање као специфична врста метода операционих истраживања. Метода вишекритеријумске анализе - Аналитичко хијерархијског процеса (*АНП*) је примењена у поступку рангирања чинилаца мотивације, стимулативних мера и демотивационих чинилаца.

² План анкетања – Прилог број 6

5.4 Методе за прикупљање података

Приликом прикупљања података у току истраживања примењене су методе анализе садржаја докумената и метода испитивања. Анализа садржаја докумената је примењена коришћењем арака за анализу садржаја у идентификацији чинилаца мотивације (Прилог 1). У примени методе испитивања коришћена је анкета као техника испитивања (Прилог 3 и 4). Прикупљање података реализовано је личним ангажовањем истраживача и трупних психолога (у сарадњи са Управом за људске ресурсе J-1 ГШ ВС) у командама, јединицама и установама Војске Србије. Прикупљање података се обављало у просторијама по одлуци руководиоца јединица/команди/установа у којима се вршило истраживање, а у складу са претходно утврђеним планом.

Љубазним наступом истраживача према испитаницима, уверавањем испитаника у анонимност анкете, као и презентовањем могућег значаја резултата испитивања (благим испитивањем), деловало се на појачану мотивацију испитаника за давање искрених и квалитетних одговора (знатан број остављених слободних коментара испитаника,³ као и садржај коментара показује да су испитаници били мотивисани за анкетирање и да су дали искрене одговоре), што представља додатну вредност реализованог истраживања. Није било испитаника који су одбили анкетирање или који су предали непопуњен упитник.

У току попуњавања података по потреби истраживач и асистенти – психолози (у делу анкетираних састава где су асистирали у истраживању), давали су додатна објашњења мањем броју испитаника који су то захтевали или где је уочено да има недоумица (у уводном делу у трајању од 5 минута дата су исцрпна упутства и препоруке за поступање и инструкција да ако неко има било каквих нејасноћа при одговарању на питања – потребно је да подигне руку, након чега ће му прићи истраживач и пружити сва потребна додатна објашњења).

Део испитаника (6 официра и 3 подофицира) попунио је анкету на интернет платформи *soscisurvey.de* којој су испитаници приступали путем линка који је истраживач уручио заинтересованим лицима. Мали број лица је попунио анкету на овај начин јер су углавном интернет везе биле лоше, а такође је и мали број испитаника имао код себе мобилни телефон. Лица која су на овај начин анкетирана и тестирала платформу имала су позитивна запажања и била су изненађена могућношћу да на ован начин учествују у анкети. Просечно време попуњавања анкете на овој платформи је било 403 секунде (у распону од 271 – 620 секунди).

5.2 Сређивања и обраде података

Сређивање и обрада података је реализована кроз припрему података, обраду и исказивање података. Логичку контролу на места прикупљања података реализовао је истраживач и технички сарадници ангажовани на прикупљању података приликом пријема попуњених материјала (у току самог процеса прикупљања података), ова контрола кратко траје јер се попуњавање упитника врши углавном уписом броја или заокруживањем ознаке испред неке тврдње. Контрола се односила на правилност и комплетност попуњавања инструмената, приликом уочавања непопуњених одговора, учтиво су замољени испитаници да допуне одговор и дата су им по потреби додатна објашњења (пре свега за питање које се односило на рангирање мотивационих чинилаца, а које је код дела испитаника стварало забуну). На овај начин око 5-10% испитаника је допунило своје одговоре.

Имајући у виду да је обрада података реализована на рачунару, а природа података је таква да кроз обраду не захтева посебну класификацију, класификација података вршена је само на нивоу јединица-установа у којима је извршено испитивање.

³186 испитаника (13%) оставило је свој коментар у за то предвиђеном простору, а у анкети за руководиоце и стручњаке за људске ресурсе чак 61 испитаник (58%).

У истраживању је поред генералне хипотезе постављено више посебних и појединачних хипотеза тако да је поступак верификације генералне хипотезе имао индуктиван ток. За доказивање хипотеза коришћени су подаци добијени на истраженом узорку односно употребљене су методе и технике истраживања узорка.

У примени општенаучне статистичке методе су примењене уобичајене технике и поступци:

- Техника дескриптивне општенаучне статистичке методе (аритметичка средина, стандардна девијација, закривљеност и спљоштеност) за утврђивање изражености основних варијабли истраживања,
- Статистичко закључивање обухвата корелативне технике за утврђивање степена и смера повезаности варијабли, анализу варијансе и утврђивање значајности разлика (t-тест, χ^2 - тест).

Све статистичке анализе су извршене употребом статистичког програма IBM SPSS Statistic 23 program (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows (дескриптивна статистика, анализа варијансе, тестови нормалности, t-тест, поузданост упитника).

Значајност разлика у ставовима је утврђена анализом варијансе и накнадним тестовима (Post Hoc Tests – Tukey HSD) за вишеструка поређења (за категоричке варијабле са три или више субпопулација) и применом двосмерног t-теста за независне узорке (за категоричке варијабле са две субпопулације).

Рангирање чинилаца је реализовано применом методе вишекритеријумске анализе и то Аналитичко хијерархијског процеса.

6 НАУЧНА И ДРУШТВЕНА ОПРАВДАНOST ИСТРАЖИВАЊА

Оправданост истраживања произилази из чињенице да до сада није вршено истраживање на тему идентификације мотивационих чинилаца за рад професионалних припадника Војске Србије и утицаја на мотивацију за рад и ефекте рада професионалних припадника Војске Србије.

6.1 Научни допринос истраживања

Научна оправданост истраживања огледа се у спознаји саме појаве која је предмет истраживања, њеним описивањем, систематизовањем, објашњењем и повећањем могућности предвиђања начина избора и примене мотивационих поступака ради квалитетнијег управљања људским ресурсима.

Истраживање својим резултатима и искуствима доприноси унапређењу поступака и инструмената истраживања мотивације припадника Војске Србије кроз утврђивање у којој мери поједини чиниоци утичу на мотивацију професионалних припадника. Резултатима пројекта су проверена нека већ постојећа сазнања и дошло се до нових резултата и сазнања.

У методолошком смислу, допринос истраживања се огледа у примени разноврсних метода и методолошких поступака, пре свега примене методе испитивања техником анкетирања и њихова провера на конкретном проблему. Истраживање може допринети стицању искустава у примени сличних поступака у наредним истраживањима у области мотивације и мотивационог потенцијала, а стечено искуство може допринети унапређењу примењених метода и техника истраживања

6.2 Друштвена оправданост истраживања

Уважавајући друштвено-економске промене, претходне ратне сукобе, битно промењен положај Војске Србије у друштву, напуштање регрутног система попуне, професионализацију и смањење бројне величине и промене у структури припадника, преузете међународне обавезе, нове мисије и задатке војске, истраживање мотивације је

сврсисходно јер резултати истраживања доприносе унапређењу теоријских знања руководећег кадра у Војсци Србије о чиниоцима мотивације за рад професионалних припадника и на тај начин се остварује утицај на корекције пракси мотивисања ради подизања нивоа мотивације за рад и унапређења резултата рада.

Друштвени допринос истраживања односи се и на конкретне резултате истраживања који доприносе развоју теорије и праксе и који ће бити коришћени у решавању проблема у управљању људским ресурсима у Војсци Србије и другим деловима система одбране и државне управе, а могу утицати и на измену постојећег система плаћања и награђивања, као и избора адекватног начина у мотивисању запослених ради постизања веће ефикасности и бољих радних резултата и унапређења нормативних документа која се односе на награђивање, напредовање, оцењивање и организацију.

Различите организације захтевају и различите мотивационе стратегије, а познавање конкретних чинилаца мотивације и утицај који имају на рад запослених применом у пракси утиче на унапређење резултата рада. Због ограничених издвајања за војску није реално очекивати значајно побољшање материјалне стимулације, а такође менаџмент Војске Србије не може самостално да донесе одлуке о материјалној стимулацији (непосредни руководиоци који треба да мотивишу запослене немају утицај на висину примања својих потчињених, изузетак је делимичан утицај на увећање платних коефицијената на основу оцене претпостављеног старешине при чему је потребно задовољити још услова на које претпостављени не може непосредно утицати), те је значајно утврдити друге чиниоце који могу допринети већој мотивацији за рад. Побољшањима у сфери међуљудских односа, односа руководиоца према потчињенима, као и унапређењима у организацији рада, поред позитивног утицаја на мотивацију оставарује се и позитиван утицај на смањење апсентизма и флукуације.

На основу резултата истраживања, израђена је анализа морала и мотивације коју је начелник Генералштаба Војске Србије упутио командантима-начелницима нивоа команданта бригаде-центра-базе-флотиле и којој је наложено да се у складу са сазнањима из анкете предузму корективне мере којима ће се утицати на повећање нивоа мотивације, смањити одлив кадра из Војске Србије и позитивно утицати на повећање интереса за службу у Војсци Србије. Такође је иницирана промена нормативних аката који се односе на систем награђивања и мотивисања. Управа за људске ресурсе (J-1) упутила је у новембру 2020. године иницијални документ са кратком анализом тренутног стања која је сачињена на основу резултата истраживања као и нормативне уређености система награђивања. Након прикупљања и обраде предлога биће формулисане конкретне мере за измене постојеће нормативне регулативе и предлози ће бити достављени надлежним организационим јединицама Министарства одбране ради измена прописа.

II ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ РАДА

1 МОТИВАЦИЈА

Мотивација представља мултидисциплинарни проблем и предмет истраживања за који су посебно заинтересоване области организационог понашања и менаџмента људских ресурса. Готово сва литература из области менаџмента људских ресурса разматра детаљно и вишедимензионално предмет мотивације. Истраживања мотивације су била честа јер су се резултати сазнања о законитостима покретања и усмеравања човековог понашања користила у практичне сврхе. И данас мотивација представља трајно актуелан и значајан предмет истраживања.

Понашање и мотиви који покрећу човека на рад или неку активност су често на први поглед необјашњиви и аутори су покушали да дају своје тумачење и објашњење увек недовољно истраженог подручја, јер је центар спознаје у комплексном и недокучивом бићу - човеку. Људско понашање у сличним условима и околностима показује велике варијације и тешко је, вероватно и немогуће, наћи одговор на питање – зашто се крећемо толико различитим путевима ка остварењу истих циљева?

1.1 Мотивација, појам и значај

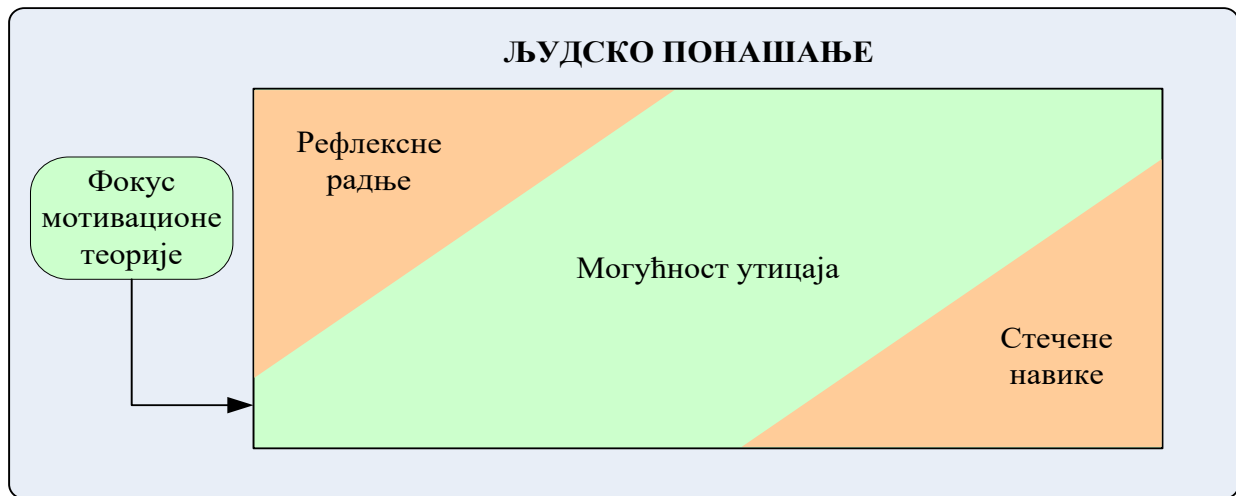
Спознаја мотивисаног понашања је изузетно комплексна, а понашање људи није увек ни конзистентно ни рационално. Ниво мотивације се мења и не варира само између појединаца већ и унутар индивидуе у различито време. Мотивација је једна од најчешће истраживаних тема понашања у организацији (Robbins & Judge, 2013; O'Reilly, 1991; Katzell & Thompson, 1990). Појединци се разликују не само у нивоу мотивације - колико су мотивисани, већ у орјентацији те мотивације – односно шта их мотивише (Ryan & Deci 2000). Интерес за мотивацију и факторе који је усмеравају стар је колико и људски род и произилази из три разлога: побољшања производности, ефикасности и креативности рада, побољшање квалитета радног живота у организацијама и јачања конкурентске способности и успешности (Бахтијаревић-Шиббер, 1999). Такође, одговарајући на питање „Шта мотивише људе и зашто?“, као и на питање „Како се наше знање може практично применити?“ јасно се уочава интерес за мотивацију (Grinberg & Baron, 1998). Управљање мотивацијом односно успостављање ефикасног модела мотивисања ствара јединствен корпоративни ресурс који није могуће копирати и којим организација може остварити конкурентску предност без обзира на делатност којом се бави. За успостављање ефикасног модела мотивације неопходне су и интринзичка и екстринзичка мотивација, а у друштву заснованом на знању фокус се помера према задацима који ће од запослених захтевати да се идентификују са својим радом и да у њему уживају (Frey & Osterloh, 2002, стр. 284). Дакле, мотивацијом за рад се може управљати. Према Михаиловићу (Михаиловић, 1988), мотивација се може изазивати и подстицати и модел управљања мотивисаним понашањем се може успоставити у организацијама, а познавање чинилаца мотивације је кључно за успостављање система управљања мотивисаним понашањем.

Мотивисање је управљачки процес којим се утиче на понашање људи, а мотивација и мотивисање се баве облицима свесног понашања људи које је смештено између два екстрема: рефлексних радњи (кијање, трептаји ока) и стечених навика (прање зуба, рукопис). У складу са оваквим схватањем, евидентно је да постоји широк простор у коме се може остварити утицај на људско понашање⁴ (Слика 1).

Мотивација се по Стонеру заснива на четири претпоставке (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2000, стр. 408): генерално мотивација се посматра као добра ствар (нико неће бити похваљен на послу или у школи зато што је немотивисан), мотивација је један од много фактора који

⁴ Хенри Форд: „Нема човека који није способан да уради више и боље од онога што мисли да може.“

утичу на понашање појединца (способност, средства и услови су такође важни фактори),⁵ истраживачи и менаџери верују да мотивације има мање него што је потребно и да је повремено треба обновити јер се претпоставља да се мотивација може изгубити (мотивација је као топлота у кући у хладним зимским месецима, у пећ се морају стално убацивати дрва јер ће се ватра угасити) и мотивација је средство којим менаџери могу да уреде односе у организацији (знање о мотивацији и стратешки планови су инпуту у процесу дизајнирања односа у организацији).



Слика 1: Мотивација у људском понашању
(према: Stoner, Freeman, & Gilbert, 2000, стр. 409)

Мотивација има најмање три сврхе и то: да охрабри запослене да се придруже организацији, да стимулише запослене да раде више, боље и ефикасније и да охрабри запослене да остану у организацији (Mosley, Pietri & Megginson, 1996; види код: Ерић, 2000, стр. 432). Мотивисање и награђивање запослених је једна од најважнијих активности менаџера,⁶ да би били добри мотиватори менаџери морају да разумеју мотивацију. Мотивација се често погрешно посматра као лична особина коју нека особа има, а нека не. Понашање неке особе се може оценити као немотивисано али не и особа.

Људи реагују различито на подстицаје и Шпицер (Spitzer, 1996) саветује да пре инвестирања у систем награђивања и признања, организације треба да анкетирају своје запослене. Организације би требале да имају што је више могуће потенцијалних награда и да омогуће запосленима да одаберу специфичну награду која им највише одговара. Ову тврдњу потврђује Дарлинг (Darling, Arn & Gatlin, 1997) ставом да послодавци троше хиљаде долара на програме подстицаја које радници не желе.

Појединци на различитим организационим нивоима, са различитом моћи зарађивања, могу имати различите мотивационе вредности. Стога оно што мотивише појединце на једном нивоу организације не може мотивисати оне на другом нивоу.

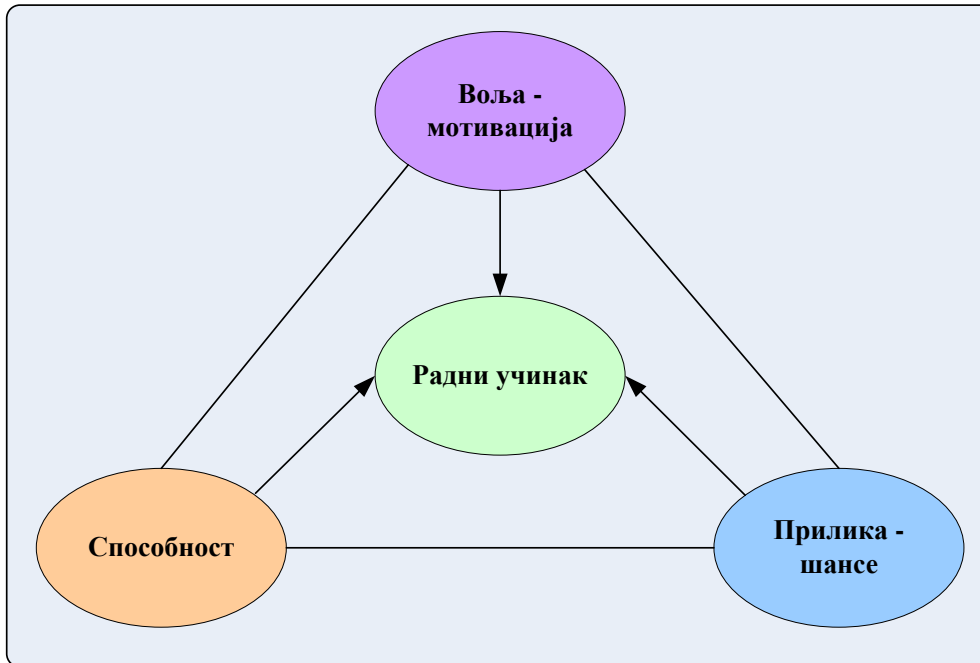
Запослени стичу способности да остваре радни учинак образовањем и обуком на послу, чиме развијају потребне способности, прилику да остваре учинак им пружа правилна организациона структура и организација рада, међутим за учинак то јесте неопходно - али није довољно. Поред испуњених услова, да појединац поседује способности и да му је указана прилика, потребно је да је радник адекватно мотивисан – односно да хоће. Без мотивације остали предуслови неће остварити значајан утицај.

⁵Ово се може видети на Слици 2, где радни учинак (понашање) зависи од мотивације, способности и прилика (средства и услови).

⁶Питер Дракер: „За руководиоце широм света главни изазов у времену пред нама биће управо мотивација људи који раде са њима. Све друго се лако купује у глобалној економији, у којој је проток новца апсолутно слободан. А као и иначе у животу, највредније ствари немају цену и не могу се купити.”

Михаиловић закључује да радни учинак запослених, менаџера и укупне перформансе организације произилази из троугла чија темена чине (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 223):

- Радни услови, прилике и шансе,
- Способности, знања и вештине и
- Мотивација (воља) за рад (Слика 2).



Слика 2: Значај мотивације (извор: Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 223)

На основу изнетог можемо констатовати да је интерес за мотивацију и мотивисањем стар колико и сам људски рад. Организације остварују своје циљеве остваривањем радног учинка радника и менаџера, радни учинак менаџера и радника је резултат утицаја три фактора: способности запослених да остваре учинак, шансе запослених да остваре учинак и мотивације за рад.

Значај мотивације препознају и бројни домаћи аутори из области менаџмента и менаџмента људских ресурса. Машић истиче значај мотивације тврђом да је мотивација најзначајнији аспект управљања људским ресурсима (Машић, Бабић, Ђорђевић-Бољановић, Добријевић и Веселиновић, 2010. стр. 343), док Ерић сматра да је мотивација изузетно битна активност менаџмента и полуга којом менаџери могу да располажу (Ерић, 2000, стр. 432). Ђорђевић-Бољановић потенцира значај мотивације сматрајући је једном од најзначајнијих претпоставки ефикасности рада и достизања циљева појединаца и целе организације. Овај аутор сматра и да је проценат мотивисаности у једној организацији директно пропорционалан са квалитетом остварених резултата и степеном развоја организације, те да сваки менаџер жели да има што већи број мотивисаних запослених (Ђорђевић-Бољановић, 2011, стр. 252). Мартиновић сматра да успех једне организације у великој мери зависи од способности и мотивисаности запослених (Мартиновић и Танасковић, 2014, стр. 96). Суша наводи да је, поред сталног иновирања знања и способности, мотивација за рад представља централно питање као важан фактор пословног успеха и конкурентске предности (Суша, 2009, стр. 62). Значај мотивације по Михаиловићу расте са потребама организовања ефикаснијег и квалитетнијег радног ангажовања. Научно-технолошки развој поставља све сложеније захтеве пред човека као извршиоца и креатора, а разматрање мотивисаности има инструменталне компоненте и функција им је да обезбеди оптималне форме организовања (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 221-222).

Мотивацију је покушао да дефинише велики број аутора, а велика потешкоћа у развоју психологије мотивације био је недостатак консензуса о дефиницији мотивације. У

покушају да реши термиолошку конфузију, од доступних више од 140 изјава о мотивацији Клеина (Kleinginna & Kleinginna, 1981. стр. 264) је сачинио листу од 98 изјава које дефинишу мотивацију. Дефиниције су класификоване у девет категорија, на основу наглашених појава или теоријских питања.

Бек (Beck, 2003, стр. 4) мотивацију дефинише као теоријски појам који објашњава зашто људи (или животиње) бирају одређени начин понашања у одређеним околностима закључујући да мотивацију користимо када желимо да објаснимо варијабилност понашања, и зашто људи у практично истим условима и истих способности различито поступају.

Израз мотивација потиче од латинске речи *movere* која означава покрет. Користећи овај концепт покретања - покрета поједини аутори су дефинисали мотивацију.

Аткинсон мотивацију дефинише као непосредни утицај на смер, енергичност и упорност у предузимању акције (Atkinson, 1964, стр. 2). По Мичелу, мотивација представља оне психолошке процесе који изазвају узбуђење, усмерење и напор на предузимању активности које су усмерене у одређеном циљу (Mitchell, 1982, стр. 81).

Кембел и Причард сугеришу да мотивација има везе са сетом независних и зависних варијабилних односа који објашњавају правац, амплитуду и истрајност понашања појединца, одржавајући константне ефекте способности, вештине и разумевања задатка и ограничења у радном окружењу (Campbell & Pritchard, 1976; види код: Kleinginna & Kleinginna, 1981. стр. 283).

Може се закључити да је мотивација комплексан концепт и да је у дефинисању постигнута само делимична сагласност и то по питању основних карактеристика мотивације (Grinberg & Baron, 1998, стр. 115), те се мотивација може дефинисати као скуп процеса који подстичу, усмеравају и одржавају људско понашање према одређеном циљу.

Робинс (Robbins & Coulter 2005, стр. 392) мотивацију такође дефинише као сложени концепт „Мотивација се односи на спремност појединца да би показао висок ниво напора у постизању организационих циљева, условљених способношћу да се испуне неке индивидуалне потребе. Уопштено мотивација се односи на уложени напор у остварењу било којег циља, али ми мислимо на ограничене циљеве зато што смо усресређени на понашање везано за посао. Три кључна елемента могу да се виде у овој дефиницији: напор, организациони циљеви и потребе.“

По Пиндеру мотивација за рад је скуп сила унутар и ван личности које иницирају рад и одређују његов облик, правац, интензитет и трајање (Pinder, 2014, стр. 11). Три кључна елемента мотивације су интензитет, смер и упорност. Интензитет се односи на уложени труд, али висок интензитет ће довести до повољних резултата рада само ако се напори каналишу у смеру који користи и организацији, димензија упорности мери колико дуго особа може да одржи напор јер - мотивисани појединци раде довољно дуго да постигну циљ (Robbins & Judge, 2013).

Аутори из Србије, односно аутори са подручја бише Југославије такође су изразили своје ставове о мотивацији. Тако Лојић мотивацију дефинише као процес свесног покретања и усмеравања понашања и активности ка постизању и остваривању одређених циљева и интереса, посматра је у ужем смислу као процес који се остварује између потребе и циља, а у ширем смислу као процес који почиње спознајом неке потребе и схватањем сврсисходности и неопходности и траје до њеног задовољења (Лојић, 2011, стр. 375).

Бахтијаревић-Шиббер сматра да је мотивација заједнички појам за све унутарње факторе који консолидују интелектуалну и физичку енергију, иницирају и организују индивидуалне активности, усмеравају понашање и одређују му смер, интензитет и трајање (Бахтијаревић-Шиббер, 1999, стр. 557).

Тамиловић врло детаљно и свеобухватно дефинише мотивацију као збирни појам за све чиниоце који изазивају, појачавају, организују и усмеравају људско понашање, односно деловање одређеног интензитета трајања. Мотивација укључује веома много међусобно повезаних и интерактивних елемената и односа до те мере да прераста у својеврсни систем – мотивациони систем, док се мотив дефинише као разлог одређеног понашања, исказивања и

примене знања и способности у некој активности. То је, у ствари, унутрашњи психолошко-емоционални подстицај за неку активност. Подстицај може бити окренут према материјалном, финансијском, али и чисто психолошком достигнућу, што умногоме одређује начин човековог понашања у функцији испуњења неке грађанске, верске или обичајне дужности или једноставно жеље за истицањем, осећаја и потребе за признањем (Ћамиловић и Вујић, 2007, стр. 195).

Пајевић мотивацију дефинише концизно - „Мотивација је процес изазивања, усмеравања и одржавања наше активности ради достизања одређеног циља којим се може задовољити нека потреба” (Пајевић и Касагић, 2002, стр. 98), сличан приступ има и Илић који сматра да се мотивација налази у свести човека: он је тај који одлучује и дела, а мотивација је процес покретања активности човека и њеног усмеравања на одређене објекте - ради постизања жељених циљева (Илић, 1995. стр. 8).

Доктрина управљања људским ресурсима (стр. 47) такође дефинише мотивацију: „Мотивација представља израз спремности припадника Војске Србије за подношење највећих напора ради остварења циља Војске, при чему је значајно да се лични циљеви идентификују с циљевима јединице, Војске и државе.“

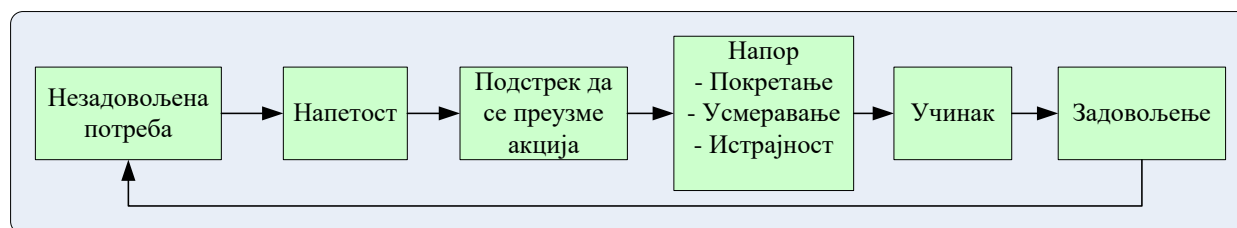
Наведене дефиниције мотивације углавном имају три заједничка садржиоца. Све се углавном баве факторима или догађајима који током времена *покрећу, усмеравају и одржавају* људско понашање. Савремене теорије радне мотивације произилазе из напора да се са све већом прецизношћу објасни како се ови фактори међусобно повезују да би одредила понашање у организацијама. Такође, мотивација је моћно средство којим менаџери могу да уреде односе у организацији.

Са психолошког гледишта под мотивацијом можемо да подразумевамо унутрашње факторе који покрећу, организују, усмеравају и одређују интензитет и трајање радне активности, са социолошког аспекта под мотивисањем подразумевамо систем радњи и поступака појединца односно групе којим се подстиче, усмерава и појачава одређено понашање радника – групе у процесу рада ради остваривања повољних радних ефеката. Са становишта менаџмента, под мотивисањем подразумевамо оно чиме се доприноси да се људи понашају на пожељан начин којим се постижу циљеви организације и задовољавају потребе запослених.

1.2 Мотивациони процес

Приликом дефинисања мотивације истраживачи су имали фокус на садржај, односно на одговор на питање шта мотивише људе. Међутим, осим откривања садржаја потреба које покрећу човека на активност, менаџере и истраживаче такође занимају и питања осталих чинилаца и карактеристика процеса мотивације, односно како се покреће људска активност.

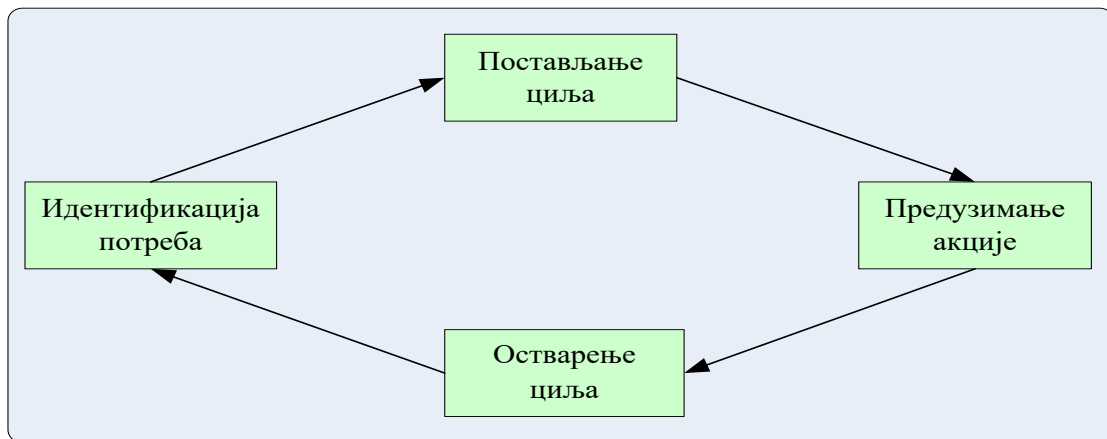
Незадовољене потребе које особа има стварају непријатно унутрашње стање напетости која мора да се разреши предузимањем акције и улагањем напора који узрокује учинак којим се потреба задовољава и смањује тензија, до настанка нове незадовољене потребе (Слика 3).



Слика 3: Модел мотивације са задовољењем потребе (извор: Williams, 2010, стр. 235)

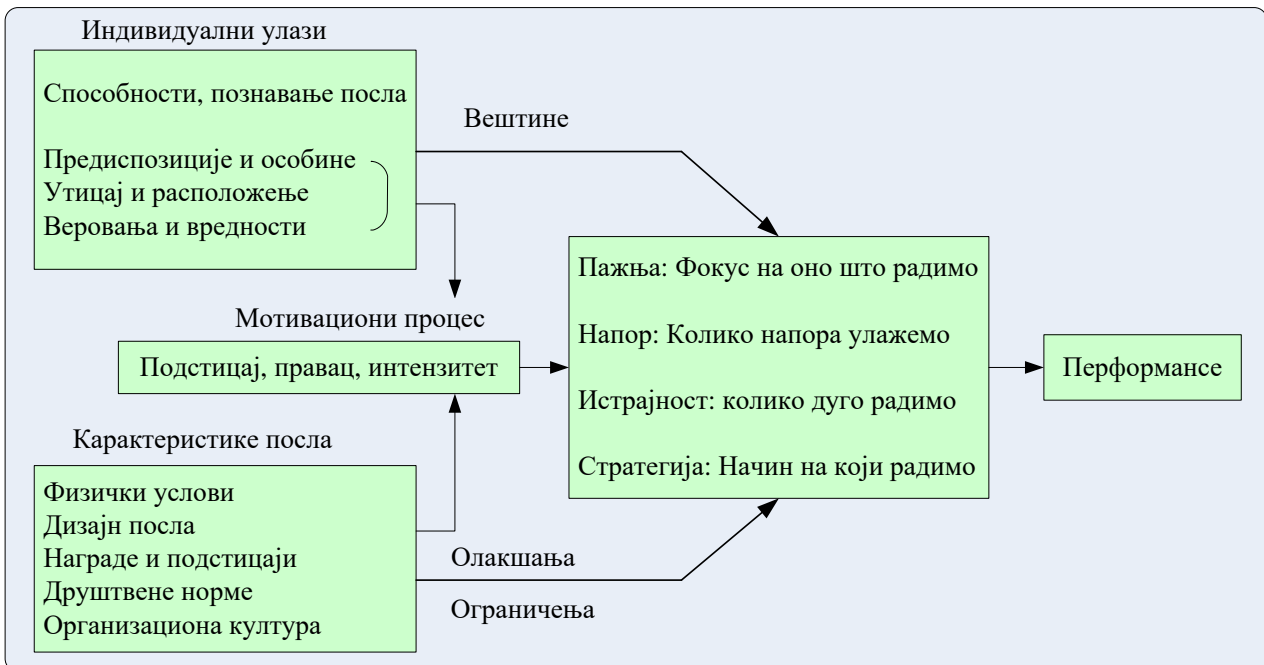
Мотивациони процес односно развој мотивације, по Армстронгу је инициран свесним и несвесним учачавањем незадовољених потреба, потребе креирају жеље, након тога се

постављају циљеви за које се верује да ће задовољити потребе и жеље и селекутују се правци понашања за које се верује да ће остварити циљ (Слика 4) (Armstrong, 2014).



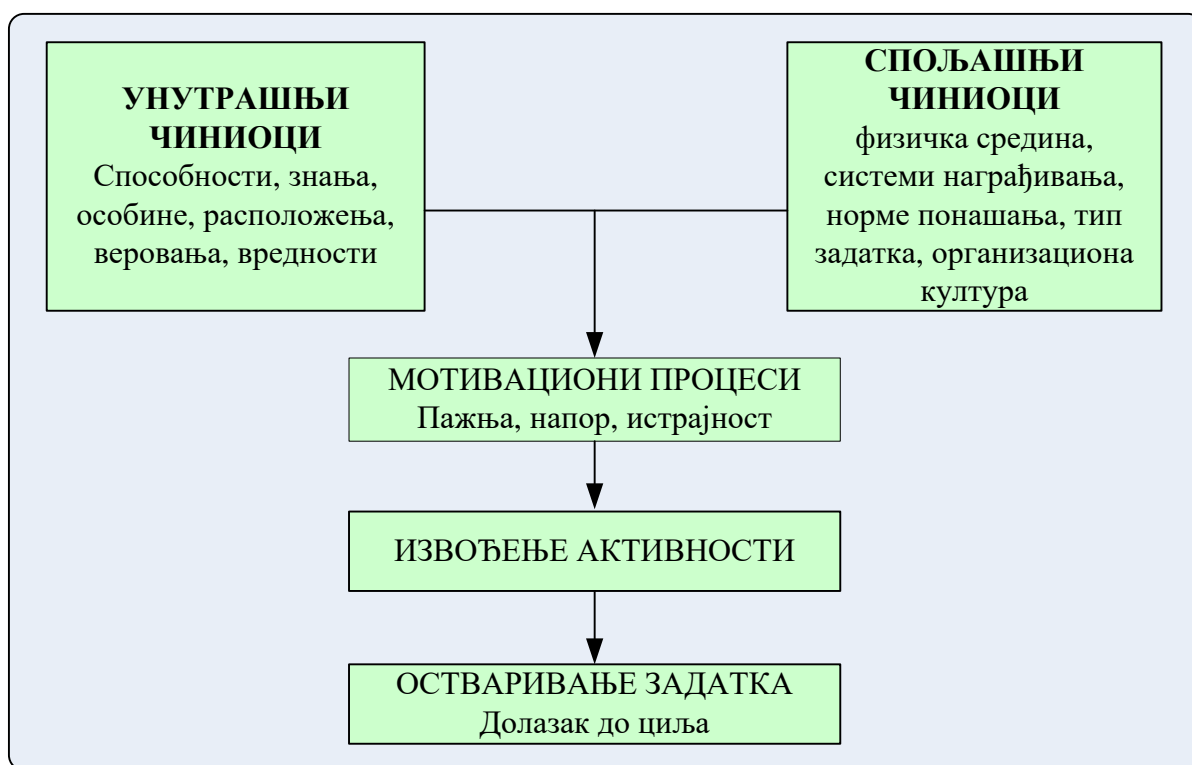
Слика 4: Процес мотивације (извор: Armstrong, 2014, стр. 172)

Мотивација је психолошко стање, а производ односно резултат мотивације је одређено понашање. Уопштени модел мотивације приказан је на Слици 5. Битно је да се уочи да се и понашање разликује од перформанси. Личне особине и карактеристике посла утичу на понашање било директно било кроз мотивацију. Понашање је зависно од мноштва фактора: личних, социјалних, технолошких и контекстуалних. Мотивација може имати огромну улогу у одређењу нечијег понашања док способности и технологија могу бити важни за друге (Ford, 1992, види код: Mitchell & Daniels, 2003, стр. 227).



Слика 5: Уопштени модел мотивације (извор: Mitchell & Daniels, 2003., стр. 226)

Разлику између понашања и мотивације наводи и Суша, који сматра да се мотивација не може видети већ се на основу понашања радника може извести закључак о његовој мотивисаности. То што неко добро обави посао не значи да је веома мотивисан чиме закључујемо да мотивација и радни учинак не могу да буду синоними јер један радник може да уложи много напора да би обавио неки посао док други то може учинити без много напора са истим учинком. Треба имати и у виду да запослени могу имати више различитих мотива истовремено. (Суша, 2009, стр. 63).



Слика 6: Чиниоци мотивационог процеса (према: Машић и сар., 2010, стр. 340)

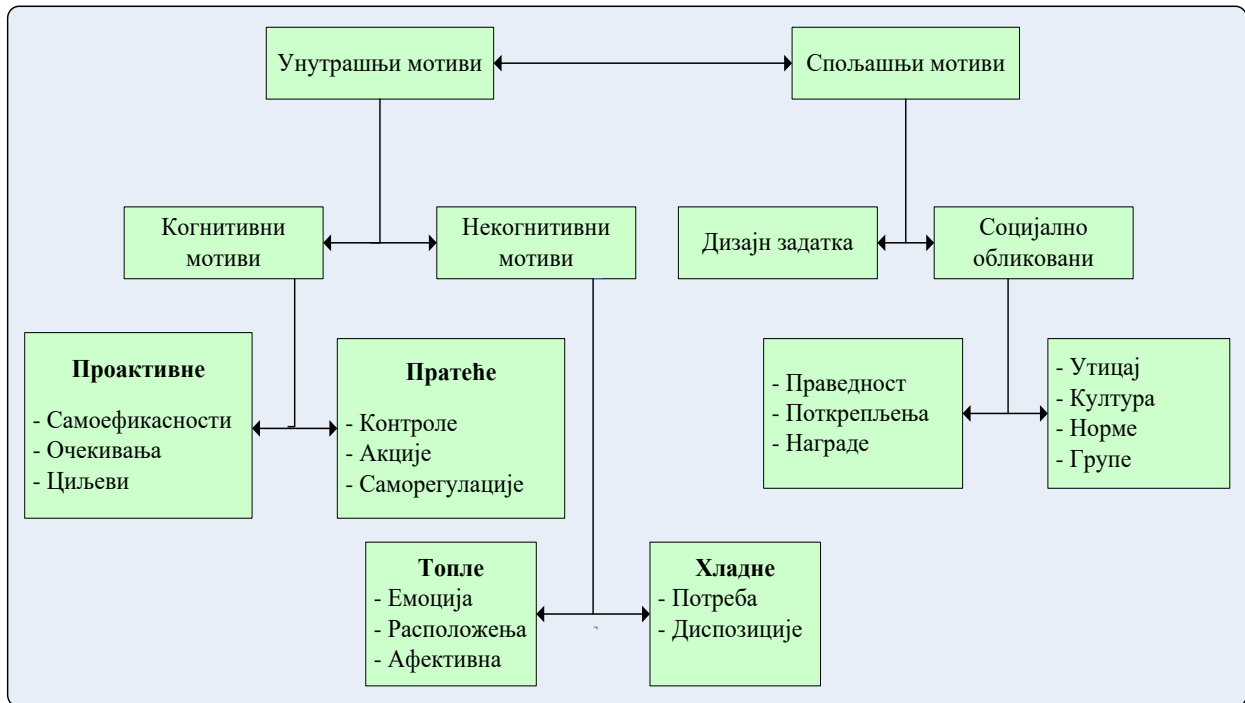
Машећ сматра да на мотивационе процесе утичу две групе чинилаца и то спољни и унутрашњи који позитивно утичу на мотивацију запосленог кроз подстицање на активност, улагање потребног напора и истрајност да се постигне жељени учинак, али и да са друге стране, недостатак чинилаца доводи до опадања мотивације (Машећ и сар., 2010, стр. 341).

1.3 Најзначајније теорије мотивације

Због свог значаја, мотивација је истраживачко поље у коме је реализован велики број истраживања и написане су бројне студије. Међутим, имајући у виду да мотивацију можемо објаснити само на основу изучавања индивидуалних специфичности, управо те индивидуалне специфичности су биле препрека развоју опште теорије мотивације, тако да је велики број истраживача формулисао теорије мотивације. У литератури бројне теорије мотивације објашњавају шта људе мотивише за рад и како се процес мотивације одвија, чије се поставке повремено емпиријским доказима међусобно допуњују, али повремено и противрече. И поред великог броја постојећих теорија, универзално прихваћеног начина представљања мотивационих теорија нема. По Армстронгу (Armstrong & Daniels, 2014) три главне области мотивационих теорија су инструменталност, садржај и процес и тако их и класификује (Табела А1 – Прилог), Бахтијаревић-Шибер, Михаиловић и Суша најзначајније теорије мотивације сврставају у две групе: теорије потреба и теорије процеса (Бахтијаревић-Шибер, 1999; Михаиловић и Ристић, 2009; Суша, 2009), док Робинс (Robbins & Judge, 2013) мотивационе теорије сврстава у: Теорију потреба (*Need Theory*), Теорију самоодређења и Теорију когнитивног процењивања (*Self-determination theory and Cognitive evaluation theory*), теорију циља (*Goal settings theory*), Теорију поткрепљења (*Reinforcement theory*), Теорију једнакости/организационе правде (*Equity theory/organizational justice*) и Теорију очекивања (*Expectancy theory*).

Пиндер са друге стране (Latham & Pinder, 2005) мотивацију разматра кроз мотивациони оквир анализом потреба (*needs*), особина (*traits*), вредности (*values*), средине (*context*), уклапање личности у средину (*person-context fit*), спознаје (*cognition*) и афекта/емоција (*affect/emotion*).

Мичел, разматрајући мотивационе теорије закључује да се огроман проценат радова крајем 70-тих година заснива на обради информација о утицају социјалног окружења при објашњењима мотивације док су приступи засновани на потребама и на индивидуалним разликама скоро нестали. Велики број радова је заснован на теорији очекивања, теорији постављања циљева и теорији праведности. Такође су присутни и радови који се заснивају на теоријама које се фокусирају на радно окружење, као што је дизајн посла или обогаћивање посла, а теорије које наглашавају социјалне знакове и социјалне процене такође су биле важне. Ови приступи били су од помоћи у повећању разумевања мотивације, а Мичел сматра да је сврха мотивационих теорија предвиђање понашања. Мотивација се бави активношћу и унутрашњим и спољним мотивима који утичу на нечији избор акције (Mitchell, 1982, стр. 80-81).



Слика 7: Класификација мотивационих приступа (према: Mitchell & Daniels, 2003, стр. 228)

Према Лендлију и Бекеру савремене теорије мотивације се сврставају у пет категорија: теорије потреба, теорије поткрепљења, теорија праведности, теорија очекивања и теорија одређивања циљева, Табела А2 - у Прилогу (види код: Ђорђевић-Бољановић и Павић, 2011, стр. 259).

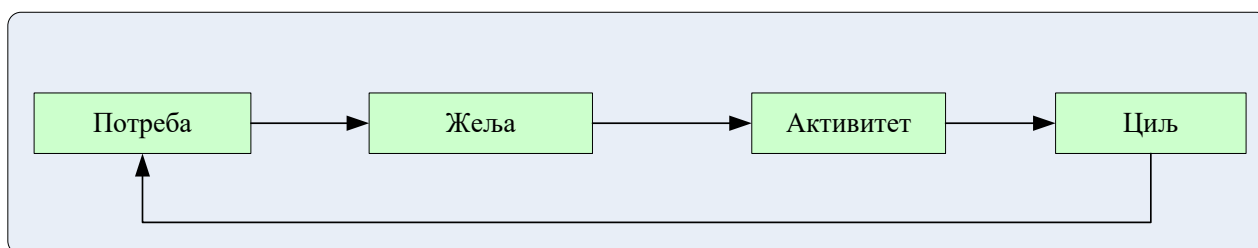
У мањој или већој мери све познате теорије мотивације могу се примењивати или се већ у одређеној мери примењују у војним организацијама. Мотивационе теорије и у Војсци Србије се могу препознати и имају примену.

1.3.1 Теорије потреба

Најпопуларније теорије мотивације дуги низ година су биле оне које наглашавају потребе, било да су оне појединачне (нпр. потреба постигнућа) или групе потреба (нпр. хијерархијске потребе) које захтевају активност индивидуе проузроковану услед задовољења неке потребе. Људи желе одређене ствари у свом послу и они ће радити на испуњењу тих потреба. Главне импликације теорија потреба су двоструке. Прво, ове теорије јасно препознају и стављају у средиште идеје индивидуалних разлика, односно да различите људе мотивишу различите ствари. Друга, широко прихваћена тачка је да су организације углавном

потцениле потребе вишег нивоа и да генерално, организације троше много више времена бавећи се испуњењем потреба нижег нивоа (плате, радно време, физички услови рада) него испуњавањем потреба вишег нивоа (нпр. кроз системе који наглашавају аутономију, креативност и разноликост (Mitchell, 1982, стр. 84).

Теорије потреба мотивацију по Михаиловићу (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 237) дефинишу као процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања у циљу задовољења неке од потреба. У основи овог процеса су три елемента: потреба, активност и задовољење потребе (Слика 8), односно познати филозофски принцип хомеостазе – физиолошке и психолошке равнотеже.⁷



Слика 8: Процес мотивације према теоријама потреба
(извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр.560)

Теорије потреба су усмерене пре свега на откривање и класификацију потреба, односно на одређење оних варијабли које утичу на понашање, а мање на процес кроз који то чине. Објашњавају пре свега зашто људи неке мотивационе факторе желе, а друге избегавају, зашто је нешто циљ и које циљеве људи желе да остваре (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 559). Имају велики практични значај јер покушавају да открију које су то групе потреба или мотива које људи настоје да остваре у организацији, јер откривањем потреба које стимулишу људе на рад у организацији долазимо у могућност да запослене на најефикаснији начин мотивишемо за рад.

Све теорије потреба истичу важност задовољења личних потреба које су људи стекли током времена при чему се свесно пореде услови из своје средине са својим потребама да би одредили степен задовољења својих потреба. Такође, истиче се значај индивидуалних разлика, али и разлика које се јављају током времена и код исте особе (Stoner, Freeman & Gilbert, 2000, стр. 417).

У оквиру теорија потреба као најсвеобухватније и најзначајније су се издвојиле: Масловљева „Теорија хијерархије потреба”, Херцбергова „Двофакторска теорија”, Алдерферова „Теорија ЕРГ модела” и Меклиландова „Социјално-антрополошка теорија”.

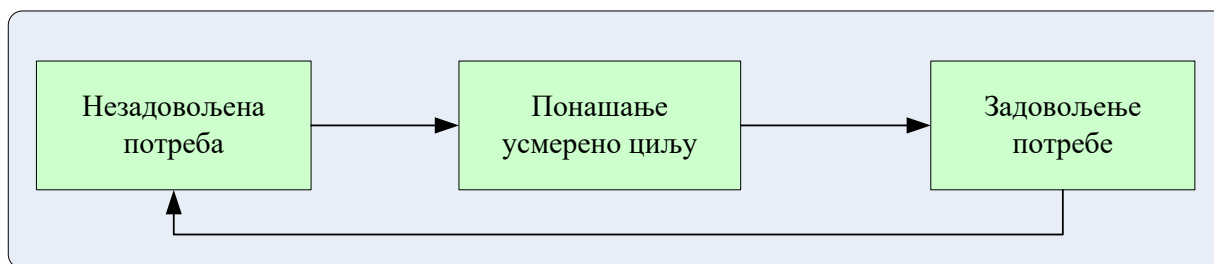
1.3.2 Теорија хијерархије потреба (*Hierarchy of Needs*)

Масловљева „Теорија хијерархије потреба” (*Hierarchy of Needs*) важи за најпознатију (Robbins & Judge, 2013; Бахтијаревић-Шибер, 1999), најпопуларнију (Armstrong & Daniels, 2014; Бахтијаревић-Шибер, 1999) односно теорију мотивације којој су менаџери посветили највише пажње (Stoner, Freeman & Gilbert, 2000).

Разлоге популарности Масловљеве теорије Бахтијаревић-Шибер види у њеној пионирској улози у разматрању комплексног феномена, једноставности и хуманистичкој оријентацији њеног творца. Маслов сматра да се проучавање мотивације мора усмерити на крајње циљеве, жеље или потребе људи, сматрајући такође да постоје одређене структуре

⁷Цмелић, С. и сар. (1973). *Основи војне психологије*, Београд: ВИЗ, стр. 99: „Сваки организам има својство да одржава равнотежу (баланс) у унутрашњим условима: температура, крвни притисак, исхрањеност ткива, количина киселих метаболита, итд. Тенденцију организма да аутоматски одржи баланс у унутрашњим физиолошким условима, Кенон (W.Cannon), назива хомеостаза.”

темељних потреба које су универалне (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 560). У основи је претпоставка о незадовољеној потреби као основи активитета и деловања на понашање којим се задовољава потреба. Поједностављена логика модела изражена је на Слици 9.



Слика 9: Темелјна претпоставка Масловљевог модела (према: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 561)

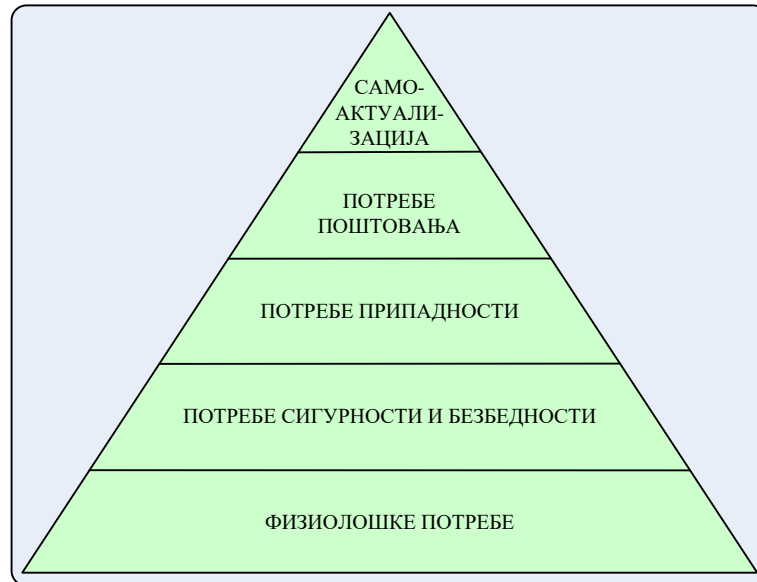
Михаиловић сматра да Масловљева теорија представља круну проучавања мотивације у оквиру општијих теорија личности и чини границу ка каснијим проучавањима мотивације за рад као ужег сегмента истог проблема и предмета истраживања. Маслов мотивацију схвата као непрекидан процес који се никада не завршава јер човек никада не постиже потпуно задовољење, јер када се једна нижа потреба задовољи јавља се виша. Такође, човеково понашање није производ деловања само једне или ограниченог броја потреба, већ је вишеструко мотивисана и усмерена као систем. Такође, за разлику од претходних теорија Маслов своју теорију покушава да гради на здравој личности, орјентишући пажњу на задовољење, радост и стваралаштво (Михаиловић и Ристић, 2009. стр. 239-240).

Маслов тврди: „Највећи део онога што знамо о људској мотивацији не долази од психолога већ од психотерапеута који лече пацијенте. Ови пацијенти су велики извор грешака као и корисних података, јер они сасвим очигледно представљају мали узорак популације. Мотивациони живот неуротичних пацијената требало би у начелу, одбацити као модел за здраву мотивацију. Здравље није једноставно одсуство болести или чак супротно од ње. Теорија мотивације која заслужује нашу пажњу мора да говори о највишим капацитетима здравог, јаког човека као и о одбрамбеним механизмима убогаљених душа. Најважнија стремљења највећих и најреднијих људи у људској историји морају бити укључена и објашњена. Но ми их нећемо никада разумети ако проучавамо једино болесне људе. Морамо, такође обратити пажњу и на здраве људе. Теоретичари мотивације морају говорити и о позитивној страни људског бића” (Maslow, 1982, стр. 91).

С обзиром да се често циљеви не јављају непосредно у свести ваљана теорија мотивације не сме занемарити несвесни живот. Маслов уочава да се основне или крајње жеље свих људских бића не разликују ни приближно колико се разликују њихове свакодневне свесне жеље, а разлог томе је што две различите културе могу да обезбеде два потпуно различита начина задовољавања неке жеље и да су сами циљеви далеко универзалнији од путева који воде овим циљевима јер су ти путеви локално одређени у различитим културама. Маслов сматра „људска бића су много сличнија него што се на први поглед чини” (Maslow, 1982, стр. 82).

Маслов схвата мотивацију као непрекидан процес који се никада не завршава, јер човек никада не постиже потпуно задовољење, он је биће са хиљаду жеља. Виша потреба се јавља након задовољења ниже потребе, али уопштено гледајући код човека су увек заступљене све потребе, али са различито испољеним интензитетима. Интензитет потреба зависи од степена њиховог задовољења, тако да у човековој активности доминирају мотиви који су у најмањој мери задовољени.

Маслов класификује људске потребе у пет нивоа организованих у хијерархијску структуру, од нижих до виших потреба (хијерархија мотивационих потреба према Маслову - илустрована познатом пирамидом - Слика 10):



Слика 10: Хијерархија мотива по Маслоу (према: Stoner, Freeman & Gilbert, 2000, стр. 413)

- Физиолошке потребе (глад, жеђ, итд) су несумњиво моћније од свих других потреба, људско биће коме све недостаје биће највероватније највише мотивисано физиолошким потребама, особа којој недостаје храна, сигурност љубав и поштовање највероватније ће осећати глад за храном јаче него за било чим другим.
- Потребе за сигурношћу (безбедношћу, стабилношћу, зависношћу, заштитом, слободом од страха, стрепње и хаоса, потребе за структуром, редом, законима, границама, моћним заштитником, итд.) јављају се када су физиолошке потребе релативно добро задовољене. Такође могу да преовладају организмом и да служе као искључиви организатори понашања. Здраве и одрасле особе у мирном и стабилном друштву обично се осећају безбедно од разних облика угрожавања те код њих више не постоје потребе за сигурношћу као активни мотивациони покретачи.
- Потребе за припадањем и љубављу (љубав према другом полу, родитељима и члановима породице, према друговима, потребе за наклоношћу и припадањем), односно друштвене потребе јављају се након задовољења физиолошких и потреба сигурности.
- Потребе за цењењем (углед, успех, самопоштовање, цењење од стране других), ове потребе могу се класификовати у два помоћна низа. То су, прво жеља за снагом, постигнућем, довољношћу, овладавањем и компетенцијом, самопоуздањем приликом суочавања са светом, за независношћу и слободом. Друго, имамо жеље које бисмо могли назвати жељама за добрим гласом или престижом (дефинисане као поштовање или цењење од стране других), статусом, славом и сјајем, влашћу, признањем, пажњом, важношћу, достојанством и уважавањем.
- Потребе за самоостваривањем (да особа ради оно за шта је она као јединка подобна) означава потпуну употребу и искоришћавање талената, капацитета, потенцијала итд. јавља се када су задовољене „ниже” потребе (Maslow, 1982, стр. 92-102).

Кључни појам Масловљеве теорије мотивације је актуелизација личности, она се јавља када се задовоље остале потребе (у привредно развијеним земљама остале потребе су углавном задовољене), те за даље мотивисање за рад постоји последња група потреба –

самоактуализација. Најповољнија друштвена, али и физичка средина је она која омогућава задовољење потреба сваког нивоа, када оне у развоју појединца достигну своју кулминацију. Природни развој се омета и кида ако потребе нису задовољене на било којем нивоу. У том случају спречено је израстање виших потреба, а вероватно је да се оне никада неће развити до свог врхунца (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 241).

Маслов (увиђајући ограничења својих претпоставки) у каснијим радовима уводи извесне олакшице у смислу могућег прескакања неких потреба и преласка на више чак и кад ниже нису потпуно задовољене. На овај начин су укључени бројни примери изузетне актуелизације настали у веома скромним материјалним, па и социјалним околностима. Маслов такође сматра да низ сложених чинилаца у личности, од животног доба до структуре личности, утиче на то када и у којем обиму ће се нека потреба јавити.

Масловљева теорија је критикована због крутости - различити људи могу да имају различите приоритете и основна претпоставка да сви имају исте потребе није ваљана (Armstrong & Daniels, 2014). Бек тврди: „*Теже је прихватити Масловљеве претпоставке о томе да потребе вишег реда не долазе до изражаја док се не задовоље потребе нижег реда, те да иста хијерархија вриједи за све људе. Мало је података у прилог тим хипотезама, но може се расправљати о томе да сватко има своју хијерархију мотива*” (Бек, 2003. стр 30). Такође, примедба теорији је да је хијерархија потреба прилагођена америчкој култури, односно да су у другим културама различити приоритети (Robbins & Judge, 2013).

Теорија хијерархије потреба није емпиријски верификована, а многе поставке су јој оспорене. Преглед истраживања (Wahba & Bridwel, 1973, стр. 518-519) показује да је Масловљева теорија хијерархије потреба добила мало јасне или конзистентне подршке из доступних налаза емпиријских истраживања. Неке поставке су у потпуности одбачене, док друге у најбољем случају добијају мешовиту и упитну подршку. Такође је изражен уопштен проблем ваљане емпиријске провере теорије и бројних недоречености у теорији које утичу на резултате истраживања, као и непостојање одговарајућих мерних скала.

Масловљева теорија, поред свих својих недостатака и недоречености, даје руководиоцима важне поуке за разумевање мотивације за рад и за деловање на мотивацију за рад, које су и данас врло актуелне и употребљиве, а од којих Бахтијаревић-Шибер истиче (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 564):

- упућује на важност и разноврсност потреба које људи желе да задовоље у раду и објашњава индивидуалне преференције у односу на награде које људи желе,
- упозорава руководиоце да организације треба да дају већи простор континуираном развоју човека, а не само задовољавању егзистенцијалних потреба,
- упозорава да специфична потреба може да изгуби свој мотивациони потенцијал, што значи да се људи не могу увек мотивисати на истоветан начин и да је потребно стално проналазити нове стратегије мотивисања и пратити потребе и жеље својих запослених,
- упућује на важност самоактуализације, односно потребе раста и развоја и кориштења индивидуалних потенцијала и њихове индивидуалне специфичности, што опет од менаџера захтева да упознају своје сараднике и створе простор за њихов развој,
- упозорава на различита средства и могућности које су руководиоцима на располагању у задовољавању различитих потреба.

Начин деловања менаџера и функције људских ресурса на задовољење различитих категорија потреба приказан је у Табели 1 (Бахтијаревић-Шибер, 1999. стр. 564-565).

Табела 1: Начин деловања на задовољење различитих категорија потреба

КАТЕГОРИЈА ПОТРЕБА	НАЧИН ДЕЛОВАЊА
Самоактуализација	<ul style="list-style-type: none"> - Високо захтеван посао - Изазовни циљеви - Партиципација у постављању циљева и одлучивању - Могућност креативности и потврђивања способности - Самоконтрола и самоусмеравање - Могућност професионалног развоја и напредовања - Планирање каријере - Мотивисање изврности и постизања успеха
Поштовање и статус	<ul style="list-style-type: none"> - Важност посла - Јавно признање доброг рада - Давање важних пројеката - Партиципација у постављању циљева и одлучивању - Символи важности посла и статуса - Аутономија и одговорност у раду - Програми позитивног поткрепљења - Менторски систем
Социјалне	<ul style="list-style-type: none"> - Могућност социјалне интеракције - Тимски рад и сарадња - Стабилност групе - Квалитетни и добри менаџери и сарадници - Добри међуљудски односи и клима - Прилике пословних и социјалних сусрета и дружења - Партиципација у професионалним и друштвеним савезима - Партиципативни и сараднички менаџмент
Сигурност	<ul style="list-style-type: none"> - Сигурност посла - Сигурни радни услови - Заштита на раду - Минимизирање ризика - Јасан опис посла и стандарда радне успешности - Пружање информација о финансијској ситуацији предузећа и плановима развоја и промена - Добре бенефиције (пензијске, здравствене и др.) - Добра радна клима, међусобно поверење - Видљива менаџерска и организациона подршка и помоћ
Егзистенцијалне	<ul style="list-style-type: none"> - Одговарајућа плата и стимулације - Добри и пријатни радни услови и околина - Довољно слободног времена - Организациони стандард (ресторан, одмор и др.) - Активности рекреације

Напомена: Према Бахтијаревић-Шибер, 1999. стр. 564-565

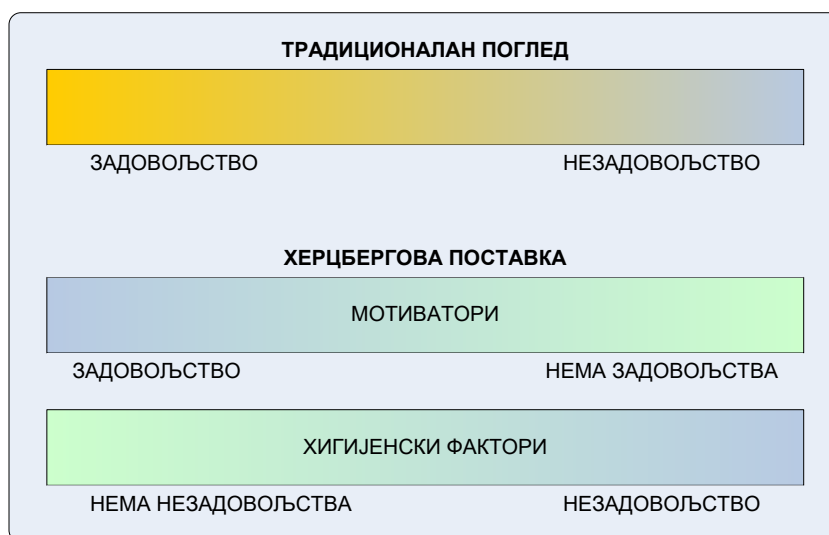
Теорија хијерархије потреба може да помогне руководиоцима да потраже начин како да на радном месту обезбеде услове за задовољавање потреба професионалних припадника. Наравно, начин и стил савременог живота измешта задовољење дела потреба ван процеса рада, односно радне средине (спортске активности, путовања, хоби, итд.).

Познавање Маслоуове теорије подстиче нас на истраживање тренутне хијерархије потреба у покушају да утичемо на мотивацију и радне резултате професионалних припадника откривањем и задовољењем оних које нису задовољене. Теорија нам даје сазнања о томе да постоје индивидуалне преференције у односу на награде. Даје нам до знања да егзистенцијално угрожене припаднике (изузев ретких изузетака) нећемо моћи да мотивишемо учешћем у одлучивању, изазовним циљевима и слично, већ морамо прво да им обезбедимо задовољење егзистенцијалних потреба. Такође, упозорава нас да не можемо увек мотивисати припаднике на исти начин и да морамо непрекидно иновирати стратегије мотивисања. Можда и најзнајнија порука је та да је ради успешног мотивисања неопходно добро познавати људску природу, односно познавати своје припаднике, потчињене и сараднике, њихове жеље, потребе, циљеве али и проблеме.

1.3.3 Двофакторска теорија мотивације (*Two-Factor Theory*)

Уз Теорију хијерархије потреба, вероватно најпознатија и најпопуларнија је двофакторска теорија Фредерика Херцберга (Herzberg F.) која представља уједно и специфичан приступ мотивацији у оквиру теорија потреба.

Уобичајено схватање односа према задовољству послом подразумева га у оквиру једног континуума, сви ставови према послу који репрезентују мотивацију могу да се сврстају између задовољства и незадовољства послом. По Херцберговом становишту, постоје два одвојена континуума, супротно од задовољства јавља се изостанак задовољства, а супротно од незадовољства је изостанак незадовољства (Robbins & Judge, 2013), Слика 11.



Слика 11: Различити погледи на задовољство и незадовољство (према: Robbins & Judge, 2013, стр. 206)

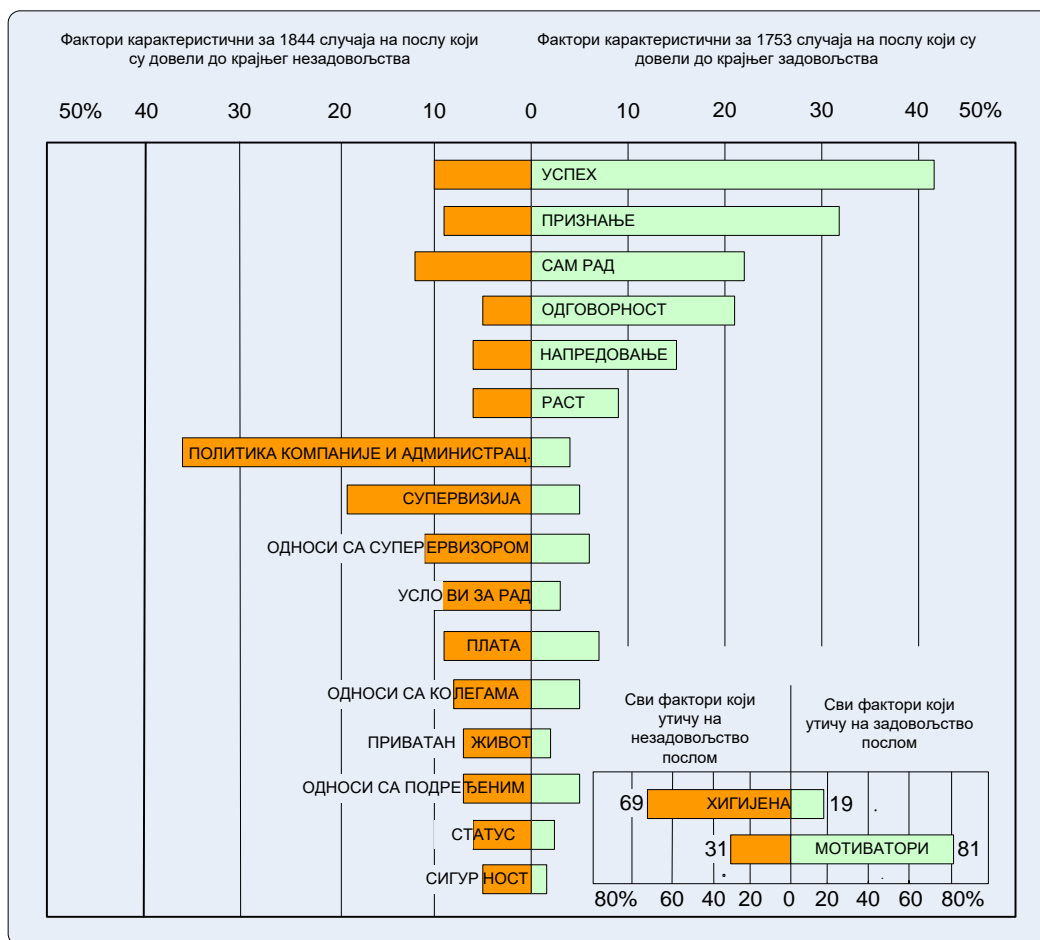
Херцберг је на основу већег броја емпиријских истраживања формулисао посебну теорију мотивације којом у тумачење мотивације уводи два значајно независна фактора. По његовом схватању задовољство и незадовољство послом нису у чврстој корелативној вези те стога сматра да задовољство и незадовољство послом треба посматрати као различите димензије, а не као различите крајеве исте димензије (Stoner, Freeman & Gilbert, 2000, стр. 416).

Резимирајући одговор на питање шта људи желе од свог посла Херцберг констатује да је опис задовољства послом најчешће био везан уз природу посла и уз могућност професионалног напредовања. Доживљај незадовољства послом био је везан, најчешће за услове у којима се обавља посао, јер су људи добар осећај на послу приписивали себи, а када

нису били задовољни, имали су тенденцију да окриве политику компаније и администрацију, надзор, међуљудске односе и услове рада (Robbins & Coulter, 2005, стр 395).

Незадовољство послом јавља се, према Херцбергу, када је контекст у коме се обавља посао неповољан, било да је вредновање радниковог доприноса неправедно, било да је посао лоше организован.

Факторе везане за радну ситуацију Херцберг назива факторима хигијене,⁸ јер делују на начин који је аналоган начину деловања фактора који утичу на ментално здравље. У факторе хигијене Херцберг укључује непосредно руковођење, односе међу запосленима, физичке услове рада, плате, политику и праксу руковођења у предузећу, разне погодности (бенефиције) и сигурност запослења, Слика 12. Погоршање тих фактора испод прихватљивог нивоа доводи до незадовољства послом. Када је радни контекст оптималан, нећемо добити незадовољство, али нећемо много постићи ни у позитивним ставовима.



Слика 12: Фактори који утичу на мотивацију и задовољство послом (прилагођено према Herzberg, 1968, стр.57).

Хигијенски фактори могу да привуку човека у организацију и да га у њој задрже и практично представљају основу за позитивно деловање мотиватора на радно понашање, али сами не делују на мотивацију.

Са друге стране на задовољство утичу: садржаји и природа посла, могућност напредовања, доживљај успеха на послу, признање за рад, љубав према послу – односно субјективно осећање човека док обавља одређени посао. Наведени фактори утичу на

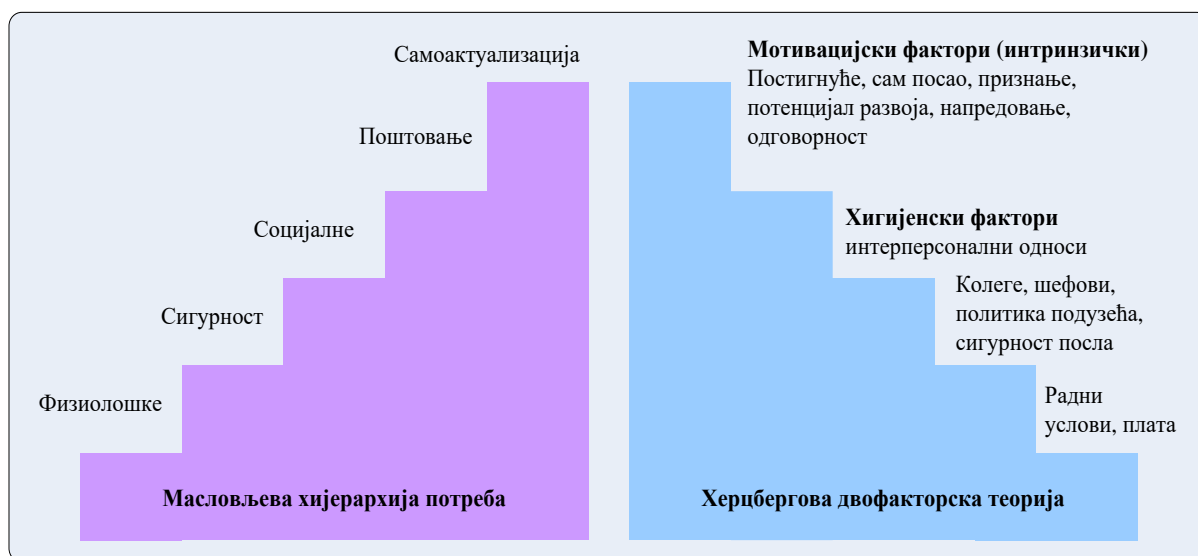
⁸Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1999). *Менаџмент људских потенцијала*, Загреб: Голден маркетинг, стр. 575, „Хигијенски фактори, често означени и као фактори одржавања, аналогни су „превентивним” факторима познатим у медицини и имају исто деловање - спречавање. Прање руку не доприноси већем здрављу – оно спречава болест. То нису фактори подстицаја на већи радни ангажман него само спречавају незадовољство.”

могућност самоактуализације - односно на мотивацију. Изостанак задовољства не рађа незадовољство, већ само изостаје задовољство послом.

Основа Херцберговог система мотивације је да се мотивација налази у вишим човековим потребама, потребама за креацијом, стварањем, напредовањем, самореализацијом – односно да се оне могу задовољити само кроз обављање посла, а не кроз услове у којима се посао обавља (Михаиловић, 2003, стр. 129).

Херцберг сматра да у циљу позитивне мотивације запослених треба углавном водити бригу о мотиваторима давањем запосленима допунских овлашћења и одговорности, веће иницијативе, могућности да испоље своје способности, запажањем њихових резултата и напредовањем на хијерархијској лествици итд. Карактер мотиватора, за разлику од фактора хигијене, је такав да је њихово дејство на однос људи према раду дуготрајније (Орлић, 2005, стр. 63).

Теорија Херцберга је блиска са теоријом Маслоуа у смислу да фактори хигијене одговарају нижим нивоима на Масловљевој скали хијерархије, да спречавају незадовољство и служе као полажиште за мотивацију, а сами по себи не мотивишу. Мотиватори који једини мотивишу за рад – одговарају вишим нивоима Масловљеве скале, Слика 13 (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 577).



Слика 13: Сличности између Масловљеве и Херцбергове теорије (према: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 577)

Међутим, битна разлика огледа се у томе да Маслов сматра да било које незадовољене потребе могу бити мотиватори, а Херцберг да само потребе вишег реда мотивишу и да запослени може имати незадовољене потребе и у области фактора хигијене и у области мотиватора. По схватању Бахтијаревић-Шибер разлике између ове две теорије су значајније него сличности и приказане су у Табели 2.

Херцбергова теорија није у довољној мери подржана у литератури, а критике се односе углавном на следеће (Robbins & Judge, 2013, стр. 207):

- Херцбергова методологија је ограничена јер се ослања на изјаве испитаника који показују тенденцију да када се постиже успех то приписују себи, а за неуспех криве окружење,
- Поузданост Херцбергове методологије је упитна. Морају се чинити интерпретације, тако да се могу контаминирати налази различитим тумачењима сличних одговора,
- Није кориштена мера укупног задовољства. Особа можда не воли део посла али још увек сматра да је посао у целини прихватљив,

- Херцберг је претпоставио однос између задовољства и продуктивности, али је пратио само задовољство. Да бисмо његово истраживање учинили релевантним, морамо претпоставити снажну везу између задовољства и продуктивности.

Табела 2: Темелне разлике између Масловљеве и Херцбергове теорије

Разлике	Масловљева теорија хијерархије потреба	Херцбергова двофакторска теорија
Важности	За све људе и врсте послова	Углавном за „беле” оковратнике
Утицај потреба на понашање	Све потребе могу мотивисати понашање	Само интризичке потребе могу мотивисати
Улога финансијских награда	Могу мотивисати	Нису кључни мотиватор
Перспектива	Општа мотивација за све људе	Усмерена на рад
Врста теорије	Дескриптивна (шта је шта)	Прескриптивна (шта би требало да буде)

Напомена: Прилагођено према Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 577.

Без обзира на критике, Херцбергова теорија је широко позната и остварила је значајан утицај на укупну филозофију менаџмента, велики број менаџера је упознат са њеним препорукама, а теорија је такође утицала да се јави велики број програма за обогаћивање посла.

Примена ове теорије је у многим организацијама довела до пораста продуктивности, повећања квалитета производа, смањења флукуације, а њен значај и утицај на менаџмент огледа се у следећем (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 577):

- Херцбергова двофакторска теорија имала је велики значај за промену менаџерске филозофије и приступа мотивацији за рад и начину подстицања радне мотивације,
- Проширила је поглед на људску мотивацију и релативизовала значај материјалне стимулације,
- Упутила је на велики значај самог посла који неко обавља на мотивацију,
- Нагласила је потребе самоактуализације, развоја и максималне употребе индивидуалних потенцијала као кључни задатак менаџмента, односно да је постављање изазовних задатака и циљева важан начин за деловање на мотивацију и задовољство људи,
- Даје начела и практична упутства менаџерима за преобликовање посла у циљу његовог обогаћивања и повећања мотивације за рад (Табела 5).

Двофакторска теорија даје нам корисна упутства у обогаћивању посла која се могу применити пре свега у пројектовању радних места и у току процеса организационих промена (промена систематизације радних места и формација). Помаже нам у схватању понашања професионалних припадника која нам у први мах изгледају нелогично, односно зашто неко ко је задовољан послом и условима рада није мотивисан и ефикасан, док са друге стране има незадовољних припадника који су мотивисани за рад и ефикасни су у раду.

Добри услови и задовољство послом стварају услове за мотивацију али не мотивишу, поставите у лепу светлу климатизовану и савремено опремљену канцеларију официра и дајте му задатак да израђује извештаје и спискове у којима неће користити своје интелектуалне капацитете и стручне компетенције и шта ће се десити? Да ли ће бити мотивисан? Сигурни смо да неће. Супротно томе, ако ради важан и смислен посао у коме види сврху - биће мотивисан и оствариће бољи радни учинак чак и у ометајућим условима које имају у одређеној мери неодговарајући или лоши услови за рад.

1.3.4 Теорија тростепене хијерархије – теорија ЕРГ (*ERG theory*)

Теорију тростепене хијерархије односно ЕРГ (акроним ЕРГ потиче од почетних слова категорија потреба: *E - Existence, R - Relatedness, G - Growth*) теорију формулисао је Клејтон Алдерфер (Clayton Alderfer) почетком седамдесетих година двадесетог века. ЕРГ теорија претпоставља да људско биће има три основне потребе са којима се сусреће. Теорија укључује постојање материјалних егзистенцијалних потреба, одржавање односа и повезаности са значајним особама и потреба за лични развој и раст, ове потребе дају базичне елементе у мотивацији (Alderfer, 1969, стр 145).

Иако је, као и бројне теорије настала после Масловљеве, према њој критички настројена и покушава да превазиђе строгу хијерархију пет нивоа, своје темеље поставља на њене теоријске принципе и заправо представља извесно поједностављење односно комплексну и разрађену модификацију Масловљеве теорије: „Указујући на недостатке Масловљеве теорије, Алдерфер својим емпиријским истраживањима покушао је да докаже да, уместо пет група, потребе треба груписати у три групе” (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 250).

Теорија тростепене хијерархије претпоставља постојање три категорије потреба (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 566):

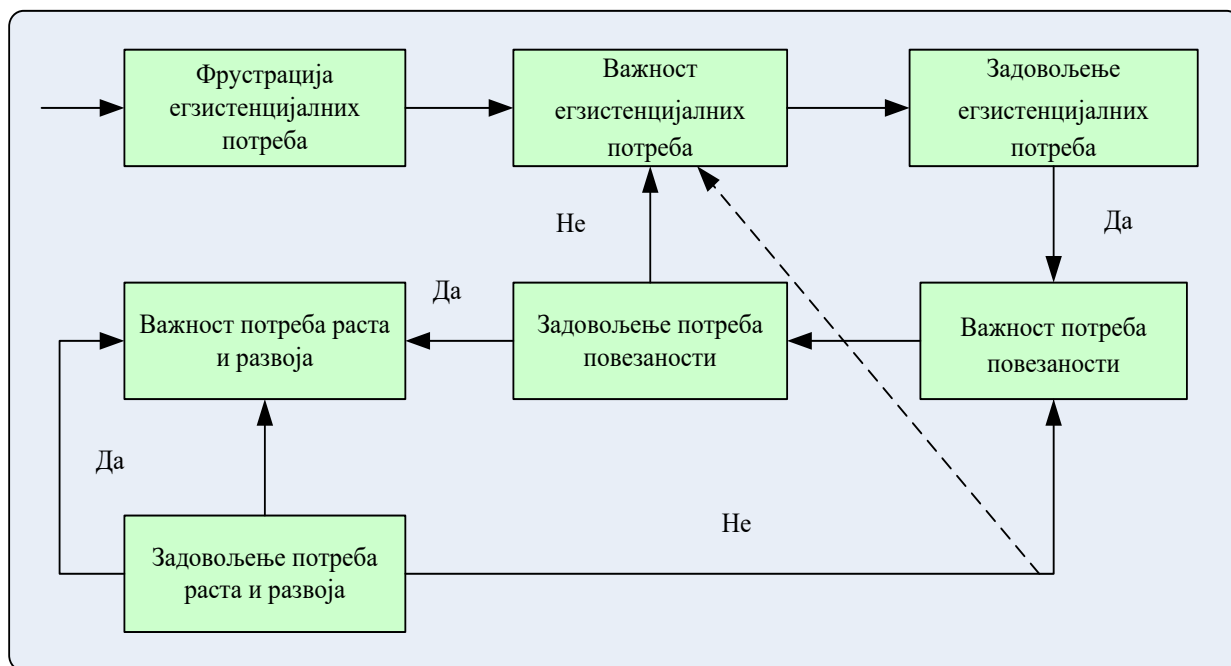
- егзистенцијалне потребе (*Existence*) укључују разлитите облике материјалних и физиолошких жеља. У ову групу потреба спадају физиолошке потребе и фактори који су у функцији њиховог задовољавања: плата, остала материјална примања и бенефиције, физички услови рада, итд. Егзистенцијалне потребе имају две важне димензије које имају утицај на реалне односе, а то је да нису бесконачне, а друга је претпостављена могућност замене,
- потребе повезаности (*Relatedness*), које се могу назвати и социјалним потребама укључују чиниоце везане за односе појединца са особама које су за њега релевантне (пријатељи, породица, сарадници, менаџери, итд.). Карактеристика ове категорије потреба је процес узајамности и размене који укључују позитивну (прихватање, поверење, разумевање, љубав, утицај, итд.) и негативну димензију (љутња, непријатељство),
- потребе раста и развоја (*Growth*) укључују све потребе које су у основи креативних и продуктивних деловања појединца на себе и околину. Задовољавају се у решавању проблема који подстичу појединца да у потпуности користи своје потенцијале и да те потенцијале даље развија. Резултат њиховог задовољења је човеков осећај целовитости и испуњености.

Егзистенцијалне потребе одговарају Масловљевим физиолошким и потребама сигурности, потребе за повезивањем - потребама припадности и самопоштовања, а потребе равноја се могу изједначити са потребама самоактуализације.

Алдерфер у значајној мери релативизује хијерархијску уређеност потреба и инсистира пре свега на постојању три потребе: егзистенцијалне, социјалне и развојне. Такође сматра да одређени фактори (културни амбијент, лична историја, индивидуалне особине лица) могу да утичу да особа фаворизује једне на рачун других потреба. Појединац може бити мотивисан потребом вишег реда која је за њега значајна и поред тога што нису задовољене неке од потреба нижег реда уколико су те потребе вишег реда из неког разлога веома важне за појединца (због профила личности, искуства, националне културе, итд.). Друга битна разлика је у увођењу принципа регресије кроз фрустрацију. Алдерфер сматра да ако појединац у више неуспешних покушаја не успе да задовољи више потребе онда се он враћа на задовољење нижих потреба. Појединац који је фрустриран у свом напредовању може да се врати на задовољење егзистенцијалних потреба, зарада (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 251). Стонер потврђује „Тамо где је Маслов видео да се људи непрекидно пењу уз хијерархију потреба, Алдерфер је видео да људи повремено иду горе-доле по хијерархији потреба у зависности од ситуације. То је опет феномен који је добро познат људима који су у

последњих година доживели корпоративни downsizing” (Stoner, Freeman & Gilbert, 2000, стр. 413).

За разлику од Маслово Алдерфер сматра да и задовољене потребе могу бити мотиватор (Alderfer, 1969, стр. 155). Такође потребе се не морају стриктно активирати по неком одређеном распореду (Grinberg & Baron, 1998, стр. 121).



Слика 14: Модел мотивације - ЕРГ теорија (према: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 567)

Потребе развоја развијају се и расту њиховим задовољавањем, што се личност више развија то расту и њене развојне потребе, док у супротном личност која има мање могућности за развој и примену својих способности и креативности - то мање жели и преумерава своје жеље и циљеве у другом смеру. Радна ситуација која не омогућава потребе развоја после одређеног времена негативно делује на тај начин што се човек усмерава ка инструменталном односу ка раду и тражењу сатисфакције у факторима изван рада. Модел мотивације и логику ЕРГ теорије приказује Слика 14 (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 567).

ЕРГ теорија има значајну примену и битна је за руковођење организацијом. Из ње се може закључити да сви људи, у основи, имају исте потребе чији релативни значај у различитим ситуацијама може бити различит. Сваком члану организације треба приступити посебно и утврдити које су му потребе у одређеној ситуацији и времену најважније. Уколико се неке потребе не могу задовољити, због објективних или субјективних околности, онда оне могу бити замењене неким другим, лакше доступним потребама. Користећи ЕРГ теорију закључујемо да појединци, у зависности од свог статуса и положаја у организационој хијерархији, имају одговарајући сложај потреба, при чему треба разликовати менаџере од извршилаца, квалификоване од неквалификованих радника, производне од административних радника. Теорија мотивације ЕРГ је због своје једноставности и практичности врло популарна и прихваћена од стране менаџера иако, као ни Масловова теорија, није доживела значајније емпиријске потврде у истраживањима – упркос очигледне логичности (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 251).

Из ЕРГ тростепене теорије мотивације менаџери могу извући важне поуке за разумевање мотивације за рад и за деловање на мотивацију за рад запослених, од којих се истичу (Михаиловић и Ристић, 2009; Бахтијаревић-Шибер, 1999.):

- Релативни значај потребе за појединце може бити различит, те је потребно открити доминантне и актуелне потребе сваког запосленог,

- Запослени се може мотивисати и применом нижих потреба, ако је блокирано задовољење виших,
- Потребе могу да расту са њиховим задовољавањем (посебно потребе индивидуалног развоја), те менаџери могу повећавати индивидуалне потребе развоја постављајући сложеније и одговорније задатке запосленима,
- Креативним, сложеним задацима, могућношћу индивидуалног развоја, уважавањем запослених и њиховог рада, бољим социјалним односима и сарадњом може се делимично компензовати незадовољство и фрустрираност због незадовољавања егзистенцијалних потреба (на пример ниске плате) и усмерити запослене да се посвете усавршавању и развоју,
- Манифестације понашања запослених су у функцији и задовољавања и фрустрација њихових потреба, односно манифестовање сталног инсистирања на материјалним факторима може да буде резултат фрустрације услед немогућности задовољавања потребе раста и развоја - обављања рутинских послова испод индивидуалних могућности. Услед незадовољства и фрустрације на једном подручју запослени могу да траже компензацију на другом.

EPГ теорија – слично Масловљевој теорији указује на значај потреба у мотивацији али посебно указује на промењивост приоритета па на основу ње можемо закључити (оно што и делимично у пракси опажамо) да професионалним припадницима који тек ступају у службу и лицима пред пензију нису исти приоритети и да немају истоветну хијерархију потреба. Истиче и ситуационе разлике у сложају потреба па тако руководиоци и извршиоци, запослени различитог степена образовања, као и лица која обављају различите врсте посла имају и различите потребе.

Помаже нам између осталог да разумемо да се упућивањем на усавршавање, добрим односима и уважавањем професионалних припадника може делимично компензовати незадовољство и фрустрираност услед незадовољавања егзистенцијалних потреба (ниске плате).

1.3.5 Социјално-антрополошка теорија мотивације (*Socially Acquired Needs Theory*)

Теорија мотивације коју је формулисао Меклиланд⁹ (David C. McClelland) шездесетих година прошлог века и данас се сматра најсавременијом и актуелном теоријом мотивације. И Меклиландова теорија у својој основи има потребе као основу мотивације и често се назива и теорија три потребе или теорија постигнућа.

Теорија је веома примењива и прихваћена у пракси, изучава се на многим факултетима и школама, на њеним ставовима и достигнућима људи се уче да буду успешни, истрајни и амбициозни и да се осећају као победници као људи који знају шта хоће. Због своје популарности и примењивости она се сматра „званичном теоријом мотивације” западне цивилизације (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 253).

Меклиланд је у својој теорији издвојио три групе потреба на којима заснива своја тумачења мотивације (Robbins & Judge, 2013):

- Потребе за постигнућем, успехом (*need for achievement - nAch*).
- Потребе за припадањем и прихватањем од других (*need for affiliation - nAff*),
- Потребе за моћи и утицајем (*need for power - nPow*).

Потребе припадања (*nAff*) које означавају тежњу човека да добрим и пријатељским односима са другима, за друштвом и специфичну жељу да се помогне другима, већ су раније идентификоване у другим теоријама мотивације, али новина у теорији Меклиланда јесу потребе за моћи и постигнућем.

⁹ Теорија је позната по два аутора: Меклиланду и Аткинсону (John W. Atkinson).

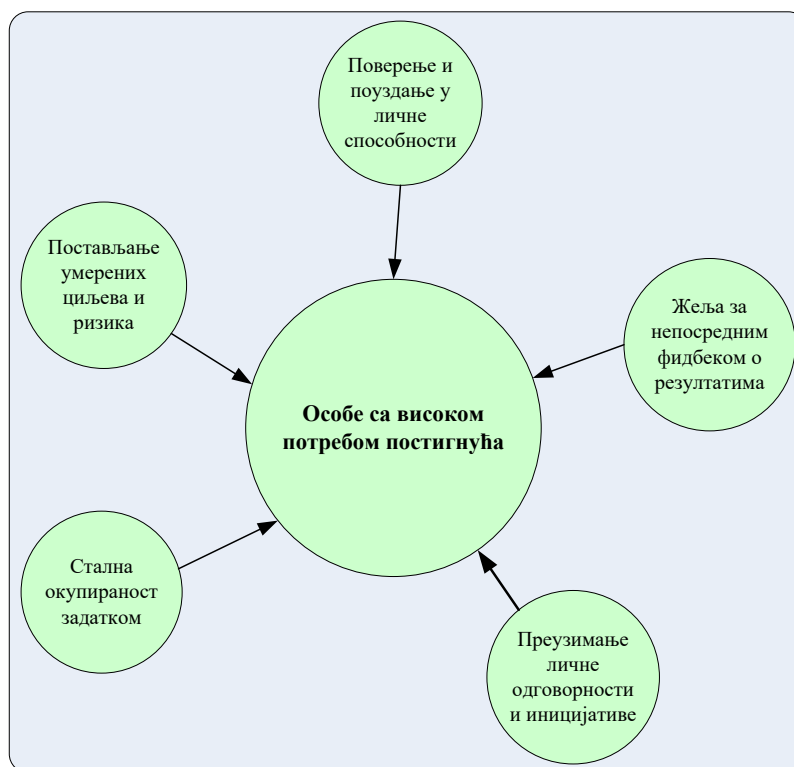
Потреба за моћи (*nPow*) се реализује кроз утицај на друге људе и њихово понашање, односно на степен контроле који нека особа жели да има над ситуацијом у којој се налази. Потребу за моћи, по Меклиланду има највећи број људи, а она је израженија што се човек налази више на хијерархијској лествици организације. Присутнија и израженија је код менаџера него код сарадника. Иако је у америчкој националној култури тежња за моћи често сматрана неморалном или негативном, Меклиланд тврди да моћ сама по себи није ни добра ни лоша већ да се може употребити на добар или лош начин. Потреба за моћи је неопходна да би неко био добар менаџер јер у дефиницији менаџера је да утиче на друге људе (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 253).

Меклиланд је посебну пажњу у својим истраживањима посветио потреби за постигнућем (Armstrong & Daniels, 2014; Robbins & Judge, 2013; Михаиловић и Ристић, 2009). Потребу за постигнућем и успехом (*nAch*) у већој или мањој мери има сваки човек, свако има потребу да буде успешан и остварен. Потреба за постигнућем дефинише се као индивидуална предиспозиција да се тежи успеху и прилично је трајна особина личности (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 569). Услед ове потребе, посао сам по себи може бити снажан мотивациони фактор. Људи који имају изражену потребу за постигнућем ће желети да остваре успех на послу, не због награде која их очекује већ због задовољства које ће осетити приликом постизања резултата. Меклиланд сматра да се ова потреба може развијати код деце,¹⁰ па чак и код одраслих, а тврдио је и да постоји корелација између степена привредне развијености неке земље и процента лица са израженом потребом постигнућа у тој земљи.

Мотивација за активност је резултанта двају сила, односно мотива различитог предзнака: тенденције и жеље за успехом и жеље да се избегне неуспех, односно страха од грешке и неуспеха. Особе које имају јаку жељу за успехом и постигнућем имају истовремено и јаку жељу да избегну неуспех. По правилу – са тежином задатка повећава се вероватноћа неуспеха али истовремено расте и значај успеха, односно задовољство и понос због оствареног успеха повезан је са опаженом тежином задатка (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 570). Потреба постигнућа је изразито културолошки условљена и карактеристична за запослене у америчкој привреди и западним развијеним земљама које подстичу вредности индивидуализма и индивидуалних интереса, а посебно је прихватљива у такмичарској или „мушкој” култури у којој се резултат, каријера и успех изузетно цене. Из следећих Бекових тврдњи видимо утицај и значај протестантске радне етике на Меклиландову теорију: „Протестантизам је унео учење о важности независности. Протестантска реформа је била ослободилачки покрет, који је значио кидање веза са ауторитарношћу Католичке цркве, омогућивши већу друштвену и црквену слободу. Слобода истовремено ставља и већи нагласак на индивидуалну одговорност и на независност... И заиста, као што деца рано одвојени од својих очева и присиљени на независност показују виши ниво потребе за постигнућем, тако се у његовим истраживањима и протестантске породице више наглашавале важност независности од црских или италијанских католичких породица. Протестантска деца су постизала више резултате на тестовима потребе за постигнућем, а протестантске земље су економски напредније. То се јасно показало на темељу различитих показатеља економског развоја као што је потрошња електричне енергије по глави становника или бруто регистарских тона у бродарству” (Бек, 2003, стр. 319).

Важна чињеница за менаџере је да су људи са доминантним мотивом за постигнућем веома значајни и драгоцени за сваку организацију али и да им треба приступити са посебном пажњом приликом мотивисања. Особа са високим потребама за постигнућем имају одређене битне карактеристике које су приказане на Слици 15.

¹⁰Beck, R. (2003). *Мотивација, теорија и начела*, Загреб: Наклада слеп, стр. 318: „Људи са високом потребом за постигнућем потичу из породица у којима се залагање награђивало. Млади људи с високом потребом за постигнућем често наглашавају како њихови родитељи нису били нарочито топле особе те да су више наглашавали важност постигнућа од дружења.”



Слика 15: Утицај потребе постигнућа на понашање (према: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 571)

Особе са високом потребом за постигнућем су независније и мање брину за туђа осећања. Менаџерски тип у предузетништву је особа која је спремна на умерене ризике, жели повратне информације о својем понашању и више се напреже у послу у условима побуђености за постигнуће и сретна је само ако је стално награђивана када постиже успехе (Веск, 2003, стр. 319). Понашају се најбоље када је вероватноћа постизања успеха око 0,5 односно када је шанса за успех око 50%, не воле „коцкање“ када имају мале шансе за успех јер успех зависи од случајности и од таквог успеха не добијају сатисфакцију, а такође не воле велике шансе (велика вероватноћа успеха) за успех јер тада задатак није изазован и одговарајућ њиховим вештинама (Robbins & Judge, 2013, стр. 207).

Насупрот овоме особе са слабом потребом постигнућа воле стабилне сигурне и предвидиве ситуације и боље реагују на пажњу него на контролу и очекују да друштвене потребе задовоље на послу и у односу са колегама (Stoner, Freeman & Gilbert, 2000, стр. 415).

Меклиланд је у свом лонгитудиналном истраживању утврдио да су 83% предузетника имали висок ниво постигнућа (*nAch*) на факултету, док је 79% лица која нису предузетници имало низак *nAch*. Подаци унакрсне валидације за млађе мушкарце нису ни приближно тако упечатљиви, али дефинитивно су у истом правцу: 60% предузетника имали су висок *nAch* на факултету као бруцоши насупрот 41% оних који нису били предузетници (McClelland, 1965, стр. 391). Меклиландова теорија се перманентно развија и усавршава те се и данас сматра савременом и актуелном и нуди низ практичних савета који могу да помогну менаџерима у односу са запосленима који имају изражену високу потребу за постигнућем – а који треба да буду у центру пажње менаџера (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 254).

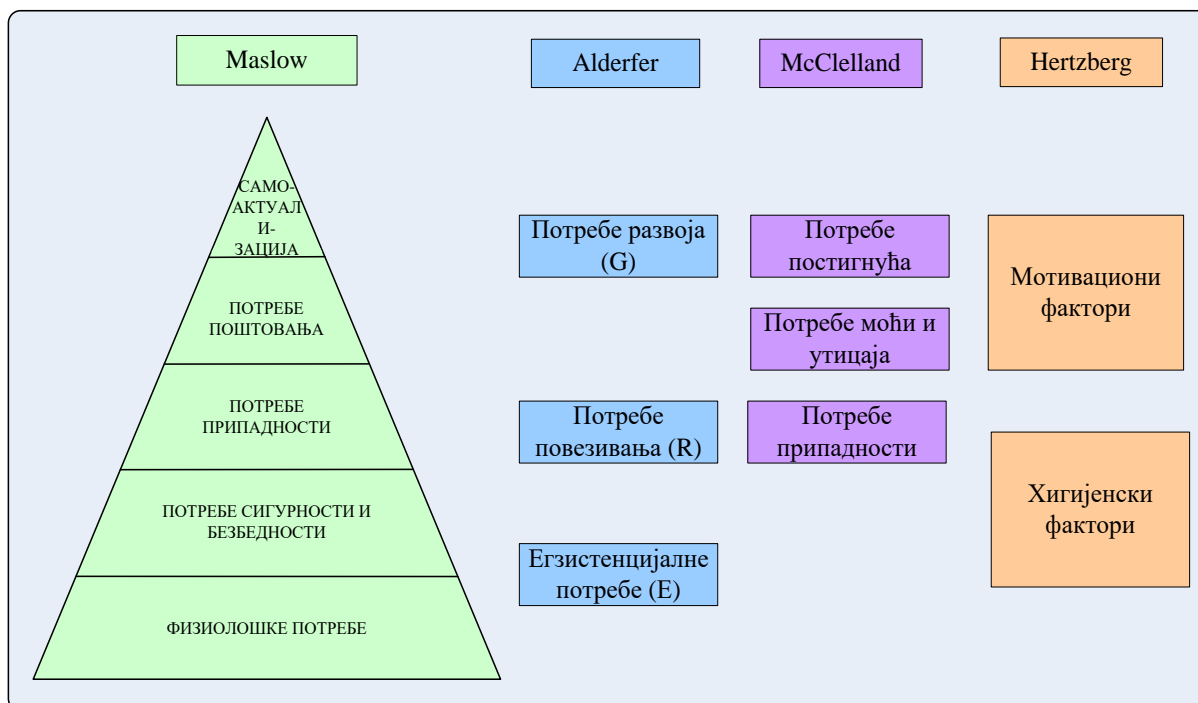
Повезаност између интензитета потреба постигнућа менаџерског и „предузетничког“ успеха која су потврђена у истраживањима, објашњава се тиме да „предузетничка занимања“ пружају (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 570):

- више могућности за иницирање одлука,
- више индивидуалне одговорности за одлуке и ефекте одлука,
- више објективних повратних информација о резултатима и успеху одлука,
- више ризика и изазова.

Менаџери морају да обратe пажњу на сваког сарадника јер сваки има свој сопствени сложај потреба, а нарочито у односу према потреби постигнућа и успеха. Раднике са високим потребама постигнућа потребно је мотивисати на посебан начин. Нарочито је битно да их менаџери похваљују и јавно истичу њихове резултате, да им дају послове са још више изазова и више аутономије, да им омогуће стално напредовање кроз учење и усавршавање. Са друге стране је врло битно да ове раднике никако не треба стриктно контролисати, не треба им давати репетитивне, монотоне и једноставне задатке и не треба их стимулисати искључиво новцем (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 254).

Критике упућене овој теорији односе се пре свега на културолошка ограничења јер подразумева друштва која прихватају умерени степен ризика (земље као Србија које имају висок степен избегавања неизвесности не спадају у овај образац) и карактеристике „мушке“ (такмичарске) културе. Поред тога резултати се заснивају на тестовима тематске перцепције (ТАТ тестови) који су скупи и дуготрајни за реализацију (Robbins & Judge, 2013).

Социјално-антрополошка теорија мотивације нема значајну могућност примене у Војсци Србије али нам може дати објашњења неких поступака и начина понашања професионалних припадника, посебно официра. Наиме, руководиоци на високим позицијама имају изражену потребу за моћи која је и неопходна за утицај на друге људе. Потреба за постигнућем се препознаје и код оних припадника који „нису успели у каријери“ односно који нису достигли ниво који су „заслужили“ или за који су поседовали потребне способности и компетенције, а ипак предано раде на свом радном месту, желе да постигну добру оцену у току контроле, на физичкој провери, гађању или некој другој активности иако од тога нема неког очигледног, директног или индиректног бенефита изузев интринзичког задовољства.

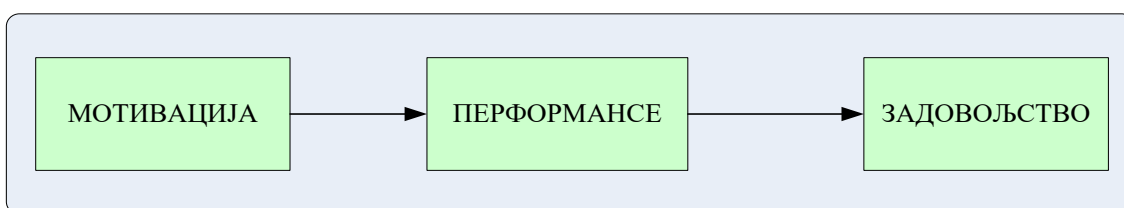


Слика 16: Упоредни приказ теорија потреба (према Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 255)

Кратко поређење теорија потреба од Масловљеве преко Алдерферове и Меклиландове до Херцбергове указује на њихове међусобне сличности у концепцијама, на аналогију у смислу утврђених потреба, али и изражену тенденцију смањења броја потреба као и смањења ригорозности следа њиховог задовољавања - односно „омекшавања“ хијерархије потреба и могућности „прескакања“ или „замене“ неких потреба. Упоредни графички приказ теорија садржаја (потреба) приказан је на Слици 16.

1.3.6 Теорије процеса

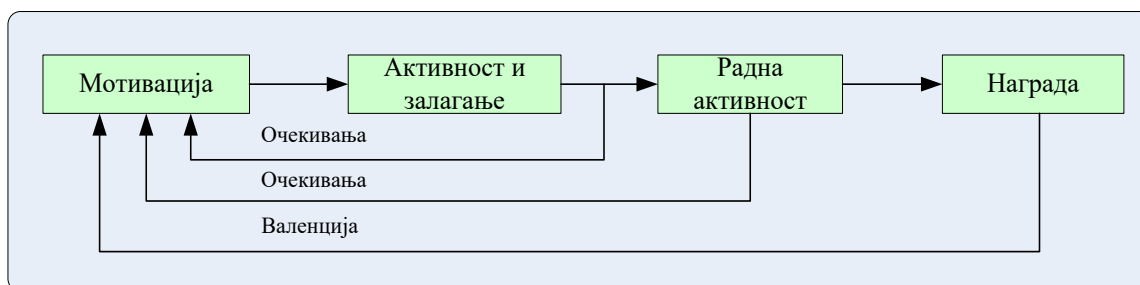
Процесне теорије мотивацију за рад објашњавају као процес покретања човекове активности настојећи пре свега да открију и објасне процес како се покреће човеково понашање, а не улазећи у основу шта то покреће човека (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 237). Бахтијаревић-Шибер сугерише да теорије потреба нису довољне за објашњење радне мотивације те је у анализу потребно укључити и перцепције, очекивања, вредности и њихове интеракције. Процесне теорије објашњавају најважније процесе и разлоге које подстичу људе да се у ситуацији рада понашају на одређени начин, а означавају се и као когнитивне теорије мотивације, јер полазе од претпоставке вољног, свесног избора алтернатива понашања, при чему се појединци воде одређеним очекивањима о резултатима и ефектима понашања, вероватноће да ће постићи циљеве, као и преференцијама између њих (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 580-581). На Слици 17 приказан је поједностављени модел процесне теорије мотивације, а на Слици 18 општи процесни модел мотивације.



Слика 17: Елементи мотивационог процеса (извор: Михаиловић и Ристић, 2009, стр 238)

Људи процењују могуће последице својих активности и врше свесни избор између више различитих могућности, при чему процењују вероватноћу остварења одређених циљева, али и вредности коју циљеви и последице различитих активности имају за њих. У основи процесних теорија мотивације су четири битне поставке (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 581):

- људи имају различите преференције према различитим циљевима и наградама,
- при доношењу одлуке о понашању људи имају различита очекивања о могућностима да обаве одређене задатке улажући повећани напор,
- приликом избора понашања људи процењују вероватноћу да ће обављање једног задатка довести до жељеног ефекта или награде,
- у свакој појединачној ситуацији мотивација за неку активност је резултат индивидуалних очекивања и валенце циљева и награда.



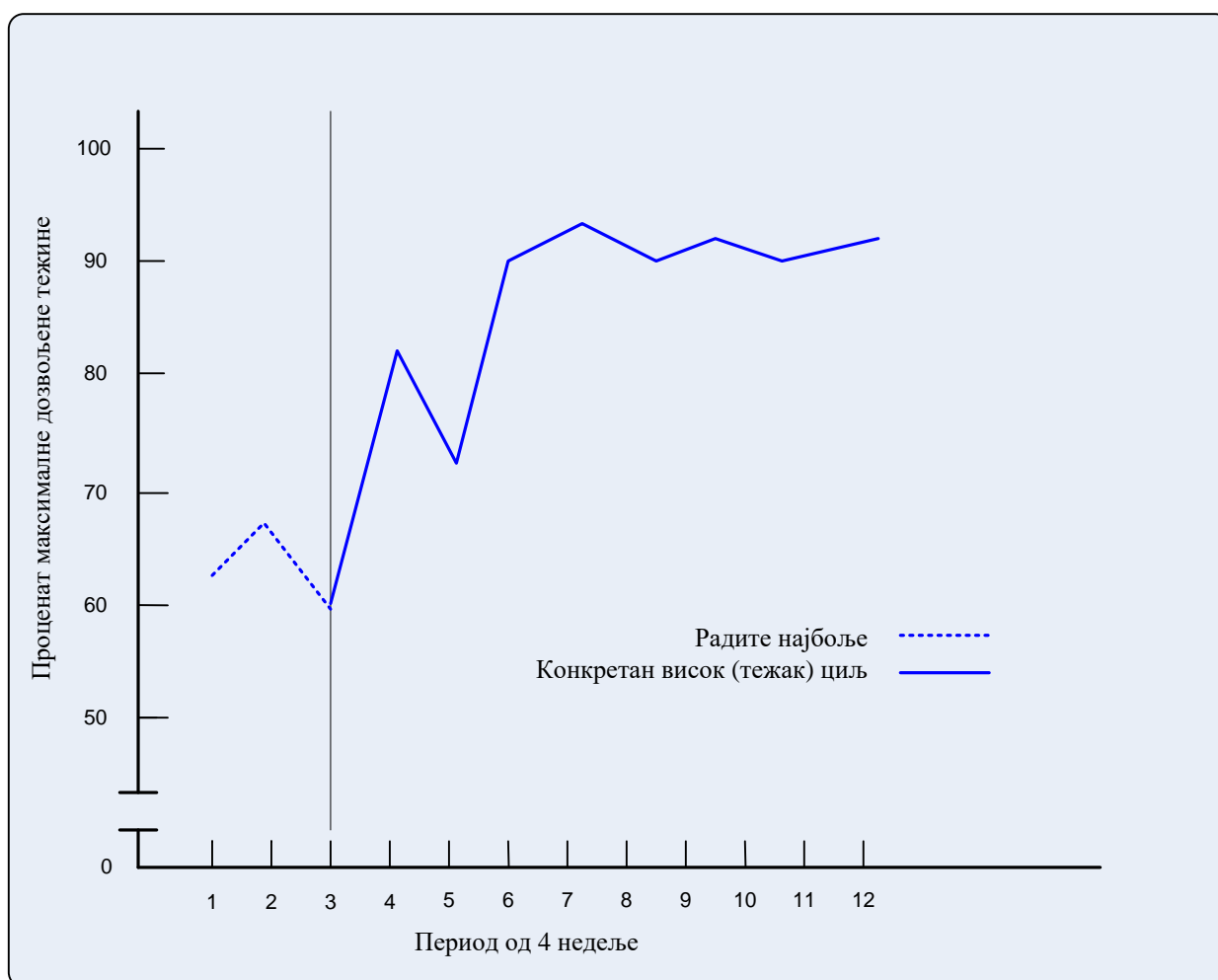
Слика 18: Општи процесни модел мотивације (извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 581)

Теорије процеса Михаиловић (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 238) сврстава у три групе. То су „Теорије циља“ или „Инструменталне теорије“, затим „Теорије једнакости“ или „Праведности“ и „Теорија очекивања“.

1.3.7 Теорија постављања циљева (*Goal settings theory*)

Теорија постављања циљева (*Goal settings theory*) формулисана је крајем двадесетог века, а њени родоначелници су Лок (Edwin Locke) и Латам (Latham). Полази од хипотезе да су циљеви који се постављају или их намеће објективна ситуација мотиватори, јер покрећу људе да пореде своје тренутне способности да нешто ураде са способностима потребним за успешно остварење циља. Све док верују да имају способности да достигну циљ људи ће радити напорно, а у ситуацијама када немају уверење да је могуће достизање пројектованих циљева биће незадовољни (Grinberg & Baron, 1998, стр. 122).

Скоро 400 (углавном експерименталних) студија показује да конкретни, тешки циљеви воде до бољих перформанси него конкретни лаки циљеви, нејасни циљеви попут „дајте све од себе“ или ако нема циљева. Ови резултати заснивају се на студијама реализованим у САД и још седам земаља. Студије су реализоване са више од 40.000 испитаника, 88 различитих задатака, у временском распону од минута до три године, са много различитих критеријума за мерење учинка, укључујући промене понашања, квантитет и квалитет резултата и трошкове. Резултати су идентификовани на појединачном, групном и организационом нивоу (Locke & Latham, 1990, стр. 240).

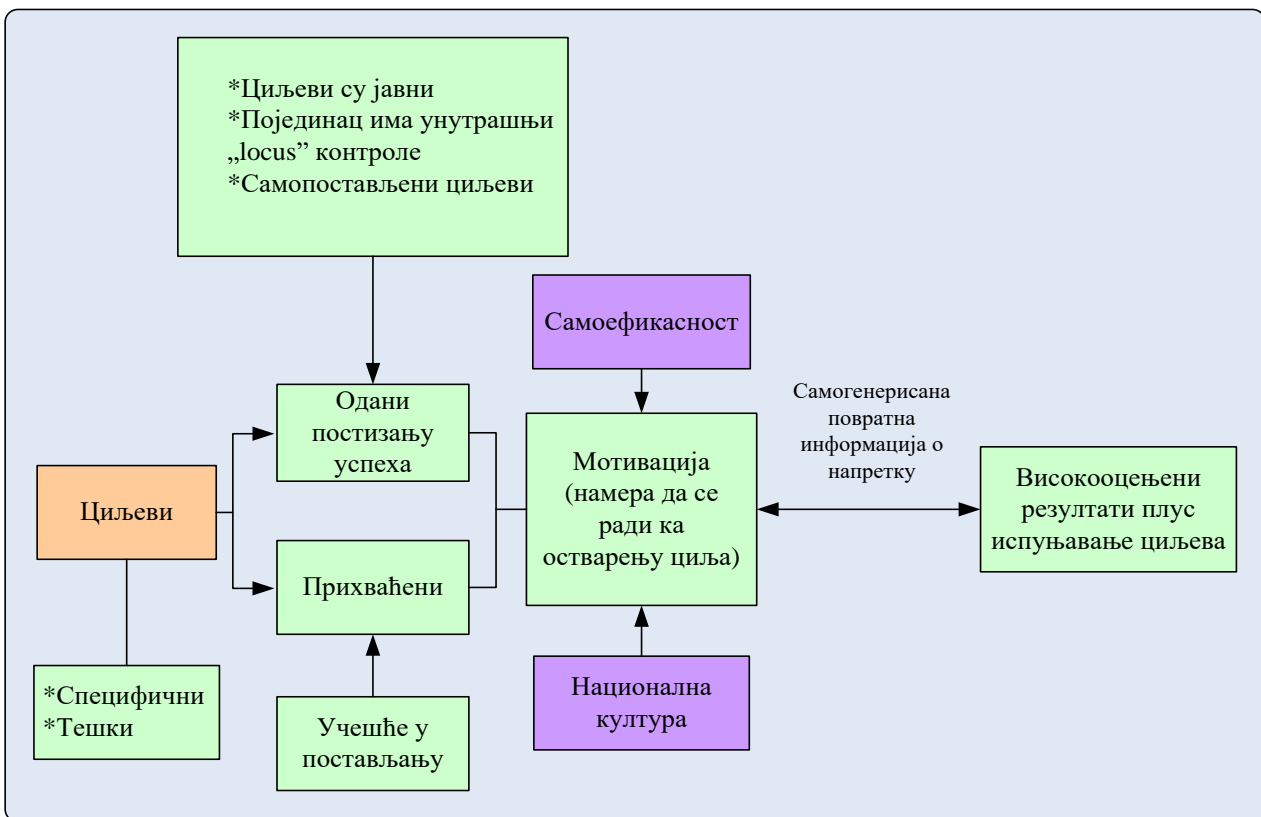


Слика 19: Утицај постављања конкретног циља (према: Latham & Baldes, 1975, стр. 123)

Циљ тачно означава која се врста и ниво понашања очекује. Људима су циљеви изазовни и мотивишу их не само да остваре очекивања послодаваца већ и да се сами увере да су нешто добро урадили, ако остваре циљ осећају се компетентним и успешним (Grinberg & Baron, 1998, стр. 123). На Слици 19 је приказан утицај постављања конкретног циља да се изврши утовар од 94% искориштења дозвољене носивости камиона за превоз трупца. Приликом постављања циљева возачима је саопштено да је то експериментални програм, да не морају да возе више тура и да неће бити негативних консеквенци ако дође до повећања па

након тога до пада перформанси. Није било новчаних награда, само су коришћене вербалне похвале за побољшање перформанси. Такође није била реализована посебна обука било које врсте. Забележено је нагло повећање процента искоришћености носивости камиона у моменту постављања циља који се задржао и након 7 месеци (Latham & Baldes, 1975, стр. 123).

Резиме теорије о постављању циљева (Слика 20), теорија претпоставља да је појединац привржен циљу – односно одлучан да не одустане од постављеног циља. Приврженост циљу се јавља када су циљеви јавни, ако појединац има унутрашњи „locus” контроле и ако су циљеви самопостављени односно ако нису наметнути споља. Самопоуздање се односи на веровање појединца да је у стању да испуни постављени задатак. Што је виши ниво самопоуздања, то је израженије поверење у сопствену способност да ће се успети у извршавању задатка, тако да у тешким ситуацијама, лица са ниским нивоом самопоуздања ће вероватно смањити напор или потпуно одустати, док ће они с високим нивоом самопоуздања покушати да боље овладају изазовом. Такође и негативна повратна информација о напретку може додатно да иницира повећани напор самопозданих радника док ће код оних са мањим самопоуздањем вероватно смањити труд. Изражен је и утицај националне културе, постављање циљева прилагођено је за северноамеричку културу где су подређени умерено независни (дистанца моћи мала или умерена) и где ће запослени тражити изазовне циљеве (ниско избегавање неувесности). Очекивање да ће у свим културама постављање циљева бити ефикасно није реално (Robbins & Coulter 2005, стр. 399).



Слика 20: Резиме теорије о постављању циљева (према Robbins & Coulter 2005, стр. 399)

Циљеви које члан организације поставља (или који су му постављени) условљавају његово организацијско понашање посредством четири ефекта (Чукић, 2004, стр. 113):

- усмеравањем његове пажње и његових активности ка одређеном задатку,
- мобилисањем његове енергије у сврсисходном залагању, или улагању напора,
- одржавањем његове истрајности или упорности током рада и
- подстицањем на откривање најбоље стратегије за достизање датог циља.

Теорија је веома актуелна, има јасну и логичну основу, а корисна је за менаџере јер им нуди низ практичних савета за подизање нивоа мотивисаног понашања (Михаиловић и Ристић, 2009.):

- Појединцима и групама у оквиру организације треба поставити циљеве њихових радних активности који морају да буду јасни, специфични и одређени, по могућности изражени квантитативно,
- Циљеви морају бити пажљиво одабрани, треба да су тешко оствариви али и реални и достижни. Неоствариви или прелаки циљеви не мотивишу, најнеефективнији су циљеви који нису постављени ни прениско ни превисоко,
- Потребно је увек обезбедити повратну информацију сарадницима о резултатима остваривања циљева, како појединачно тако и за радну групу-тим. Стална повратна информација је потребна да би радници могли да прилагоде свој начин рада тамо где је то потребно и као подстрек да наставе да иду ка реализацији циља: „Само прикупљена повратна информација – где је запослени у могућности да надзире сопствени напредак – показало се као много јача мотивација од повратне информације која је добијена споља“ (Robbins & Coulter 2005, стр. 398),
- Учешће радника у процесу утврђивања циљева обезбеђује да се спремније прихвате циљеви и боље резултате,
- Самопоуздање запосленог да може остварити циљ повећава његову мотивацију, а тиме и вероватноћу да ће се циљ заиста и остварити.

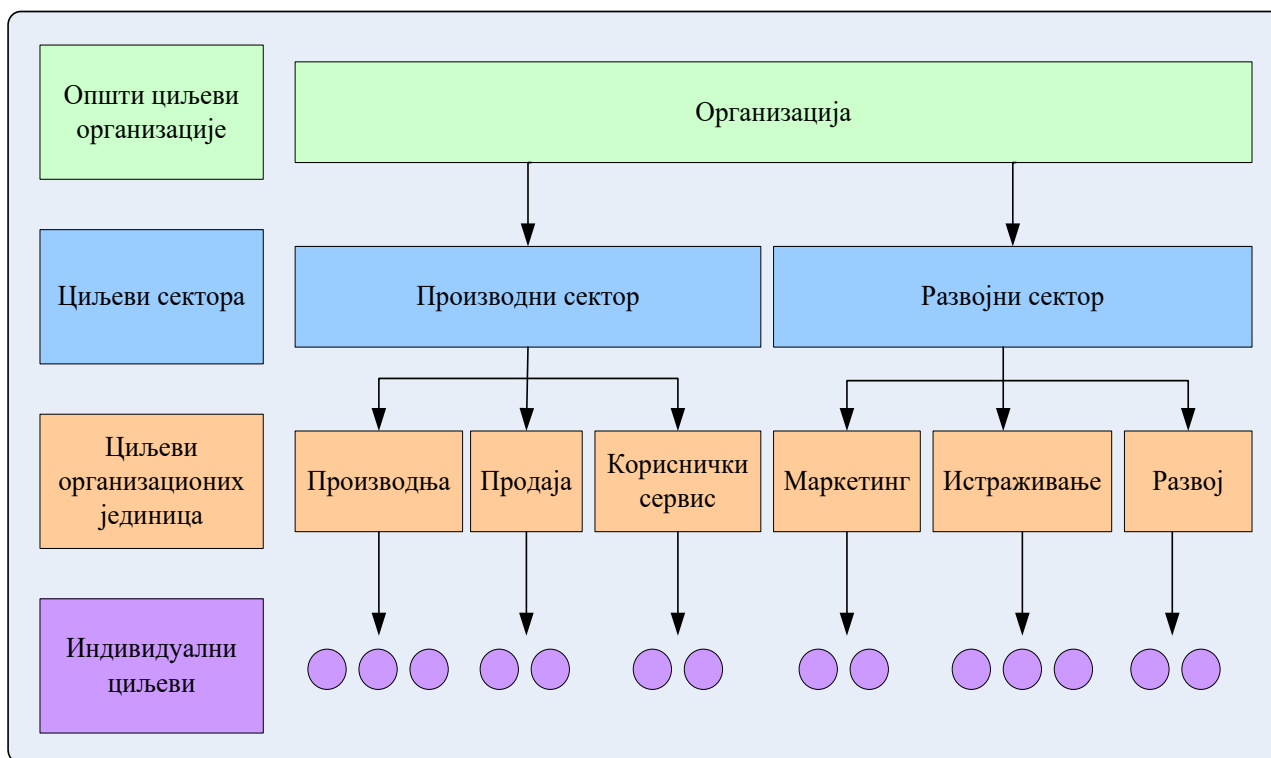
Према Кулићу, значајна стратегија савременог менаџмента, а посебно у области мотивације је управљање помоћу циљева (*Management by Objectives - MBO*), поједини аутори истичу да се ради о посебном систему руковођења у коме су људски ресурси усмерени на остваривање циљева који су претходно заједнички дефинисани од стране руководиоца и запослених јер се на тај начин контрола споља замењује снажнијом и ефикаснијом унутрашњом контролом. Управљање помоћу циљева кроз сарадњу и партиципацију поставља циљеве на више нивоа (нивои циљева приказани су на Слици 21).

У оваквом приступу менаџери и запослени одређују циљеве и користе их за праћење и процену успешности и награђивање. Менаџерска стратегија дакле подразумева утврђивање циљева на свим нивоима, а битна димензија је партиципација запослених у свим фазама дефинисања, утврђивања и остваривања циљева како би се адекватно и унапред утврђеним правилима идентификовала одговорност и стандарди понашања сваке организационе јединице и појединца (Кулић, 2005, стр. 361).

Многи чиниоци управљања помоћу циљева (*MBO*) подударају се са предлозима теорије постављања циљева, а једино подручје могућег неслагања између управљања помоћу циљева и теорије постављања циљева је учешће: *MBO* се снажно залаже за партиципацију док теорија постављања циљева показује да су циљеви додељени од руководиоца обично једнако ефикасни. *MBO* програме можемо наћи у многим пословним, здравственим, образовним, владиним и непрофитним организацијама, али њихова популарност није знак да увек функционишу, а то се дешава када су нереална очекивања, у случају недовољне посвећености топ менаџмента и неспособности или неспремности да се доделе награде на основу постизања циља (Robbins & Judge, 2013, стр. 215).

Постављање циљева по Локу може у одређеним ситуацијама да носи и негативан контекст. Ако су циљеви усмерени према погрешном исходу или ако постоји супротстављеност циљева. Такође, циљеви који се не мењају када су релевантне околности промењене може да промовише непотребну ригидност. Специфични, изазовни циљеви дати у недостатку релевантне експертизе могу поткопати откривање корисних метода решавања задатака. Циљеви који су постављени превисоко могу бити деморалишући, танка је линија између напрезања људи и обесхрабривања. Много зависи од одржавања самоефикасности упркос неуспеху. Циљеви се могу користити као одбрамбени механизам од људи који

покушавају да се поносе својим аспирацијама, а да заправо ништа не учине да би их постигли (Locke, 1996, стр.123).



Слика 21: Нивои циљева (према, Robbins & Judge, 2013, стр. 215)

Такође универзалност теорије циљева је упитна. Људи имају различите циљеве у различитим околностима и тешко је оправдати претпоставку да су циљеви увек доступни и свесни, а циљеви су ефикасни само када су у складу и одговарају општем контексту у коме се постављају (Armstrong & Daniels, 2014, стр. 176).

Теорија постављања циљева, односно постављање циљева користи се у Војсци Србије на организационом, а институционално је коришћено и на индивидуалном нивоу, Уредба о оцењивању из 2010. године¹¹ захтевала је годишњу размену очекивања где је вршена евалуација реализованих циљева из претходног периода и пројектовање и усаглашавање циљева за наредни период (министар одбране прописао је уз мерила за оцењивање и ову обавезу), при чему је дата прилика лицу које се оцењује да изрази своје мишљење и о оцењеном степену реализације циљева, али и да учествује у пројекцији циљева за наредни период. Уредба¹² је промењена 2016. године и овај поступак је укинут.

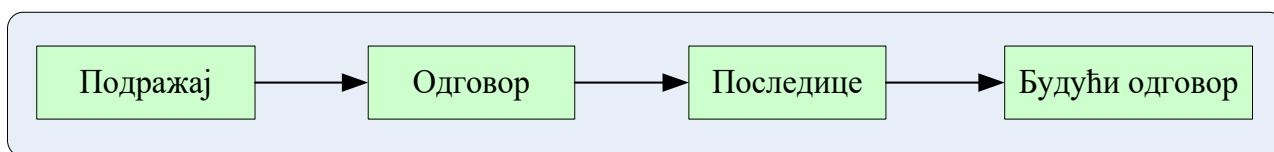
Мотивација и морал професионалних припадника Војске Србије зависи од успешности реализације задатака, успешно реализовано гађање, вежба, победа у спортском такмичењу – подижу морал и мотивишу припаднике да и даље напорно раде и да унапреде резултате у наредној активности. Успех, добар резултат или победа у неком такмичењу увек има јако мотивационо дејство. Са друге стране, нереалне аспирације и погрешне процене могућности и способности појединаца и јединица воде у неуспех односно превисоко постављени циљеви негативно утичу на мотивацију и морал припадника.

¹¹Уредба о оцењивању професионалних војних лица „Службени гласник Републике Србије”, бр. 87/2010

¹²Уредба је престала је да се примењује доношењем Уредбе о оцењивању професионалних војних лица „Службени гласник Републике Србије”, бр. 17/2016.

1.3.8 Теорија поткрепљења (*Reinforcement theory*)

Према теорији поткрепљења понашање је у функцији својих последица односно понашање које је праћено позитивним последицама појављиваће се чешће, а оно које је праћено негативним последицама ређе ће се испољавати. Поткрепљење је процес промене понашања мењањем последица које прате одређено понашање (Williams, 2010, стр. 245). Овакав став је у супротности са поставком теорије постављања циљева по којој намера појединца усмерава деловање – теорија поткрепљења даје аргументе да је понашање проузроковано споља (Robbins & Coulter 2005, стр. 399).



Слика 22: Процес модификације понашања (извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 581)

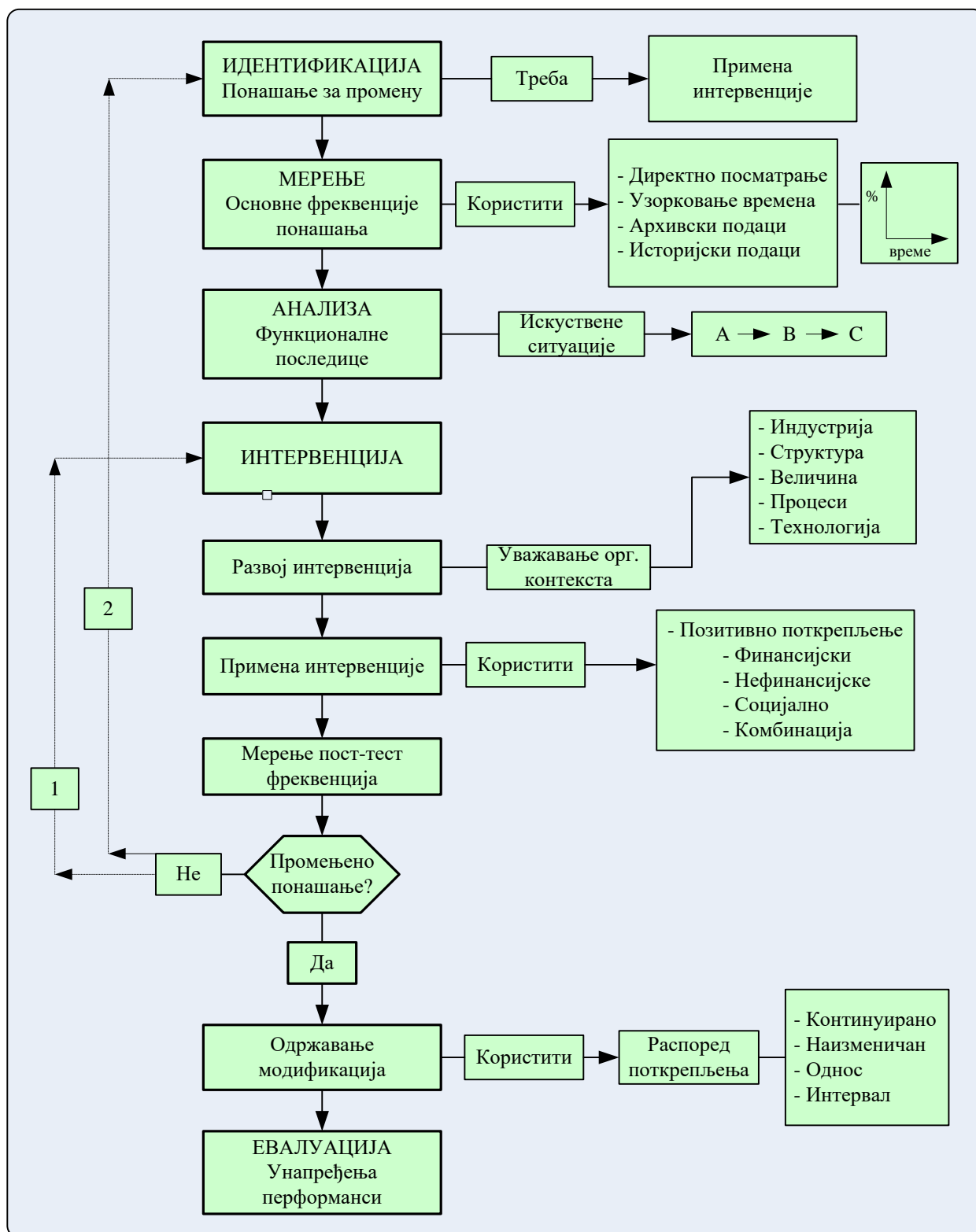
Бахтијаревић-Шибер закључује да је полазна премиса теорије да будуће понашање зависи од последица претходног понашања (Слика 22), а такође теорија поткрепљења упућује на важност искуства и објективне ситуације на понашање људи у радној ситуацији, где се посебно наглашава процес сталног учења и систем награђивања за подстицање пожељних облика понашања (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 581).

Техника промене понашања користи теорију поткрепљења да би променила људско понашање, при чему је потребно променити последице понашања у циљу промене претходног понашања. Четири су уобичајена метода промене понашања: *Позитивна подршка* којом се подстиче или учвршћује, *учење избегавањем* је промена понашања радника којим избегавају непријатне последице, *метод гашења* се користи за прекидање неког понашања и напослетку је *кажњавање* – примена негативних последица на негативно понашање (Стонер, Фриман и Гилберт, 2000, стр. 421).

Лутанс предлаже модел мотивисања радника помоћу теорије поткрепљења који се одвија у пет корака (Слика 23): идентификација, мерење, анализа, интервенција и процена кључних облика понашања везаних за радни учинак. Модел, представља аналитички приступ оријентисан на решавање проблема и обезбеђује менаџерима једноставну примену и управљачки оквир за идентификацију, анализу и модификовање понашања запослених ради унапређења перформанси. Први корак у моделу је идентификовање критичних понашања која утичу на перформансе. У другом кораку се мере почетне фреквенције критичних понашања која су идентификована у првом кораку. Следећи корак је анализа узрока и последица понашања идентификованих и измерених у прва два корака.

После функционалне анализе следи интервенција која се примењује за подстицање функционалних понашања односно за смањење дисфункционалног понашања. Стратегија интервенције укључује стално давање позитивних подстицаја за позитивно понашање и укидање - или, као крајње средство, казна – за негативно понашање. Завршни корак је тестирање ефикасности ради утврђивања да ли је интервенција довела до промена у понашању, побољшање перформанси и позитивне афективне реакције (Luthans & Stajkovic, 1999, стр. 52-54).

Теорија поткрепљења претрпела је и критике. Поткрепљивачи као што је плата могу мотивисати људе, али процес је много сложенији од стимулације-одговора. У свом чистом облику, теорија поткрепљења игнорише осећања, ставове, очекивања и друге когнитивне променљиве за које се зна да утичу на понашање. Поткрепљење има несумњиво важан утицај на понашање, али то није једини утицај на понашање на послу и на количину труда који се улаже у сваки задатак (Robbins & Judge, 2013, стр. 219).



Слика 23: Примена поткрепљења (Luthans & Stajkovic, 1999, стр. 53)

Теорија је критикована и због неоправданог механицистичког погледа на људску природу који претпоставља да људи могу бити мотивисани као машине - повлачењем полуга. У претпоставци да се данашњи избори појединаца заснивају на резултатима њихове прошлости, теорија поткрепљења занемарује постојећи контекст у којем се врши избор. Додатно, мотивационе теорије засноване на принципу поткрепљења не обраћају довољно пажње на утицај очекивања (Armstrong & Daniels, 2014, стр. 174).

Теорија поткрепљења је механицистичка теорија која је делимично прикладна за ужи спектар активности у војсци или постизање одређених успеха у ситуацијама стриктно оријентисаним на задатак, структурираним задацима, односно у ситуацијама где аутократски стил руковођења даје најбоље резултате. Свакако није адекватан за дугорочну примену као ни мотивацију официра и лица високе стручне спреме и лица високог степена личног интегритета или реализацију задатака у којима је потребна креативност.

У пракси се у Војсци Србије најчешће примењује четврта метода - кажњавање за пропусте и грешке и то у циљу гашења нежељених понашања, а не за недовољне или неадекватне резултате рада. Негативно понашање можемо угасити кажњавањем, али нећемо успети да мотивишемо професионалне припаднике да уложе више напора и раде боље дисциплинским мерама, односно кажњавањем.

1.3.9 Теорија једнакости/организационе правде (*Equity theory/organizational justice*)

Теорија праведности или једнакости (*Equality Theory*) припада процесним теоријама мотивације и претпоставља да на мотивацију запослених не утиче само однос напора који они улажу и награда које они добијају већ и поређење сопствених напора и награда са напорима и наградама других у организацији или ван ње. Теорија коју је развио Стејси Адамс (*Stacey Adams*) почетком седамдесетих година прошлог века, сматра да се људи мотивишу кроз упоређивање са другим људима са којима раде односно да су мотивисани да одрже поштене или праведне међусобне односе и да избегавају односе који нису фер или су неправедни. Елементи који су битни и који се пореде су (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 258):

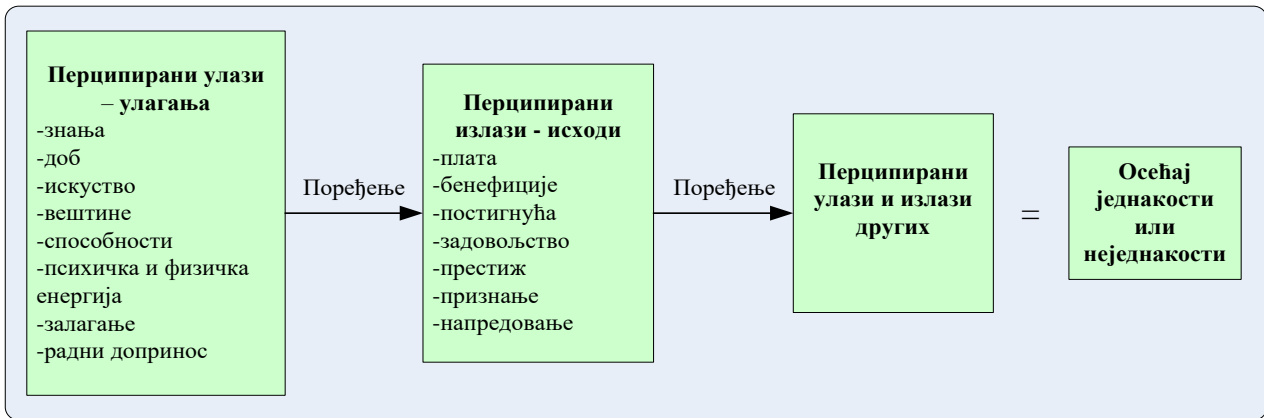
- особа која се упоређује,
- инпути које особа улаже у рад у организацији (рад, искуство, образовање),
- аутпути које та особа добија улагањем инпута (новчане и новчане награде),
- референтна особа или група особа са којима се дата особа упоређује у инпутима и аутпутима,
- инпути референтне особе,
- аутпути референтне особе.

Табела 3: Однос неједнакости приликом поређења

Особа	Улази - излази			
	Остали			
	Ниски-Високи	Високи-Ниски	Ниски-Ниски	Високи-Високи
Ниски-Високи	0	2	1	1
Високи-Ниски	2	0	1	1
Ниски-Ниски	1	1	0	0
Високи-Високи	1	1	0	0

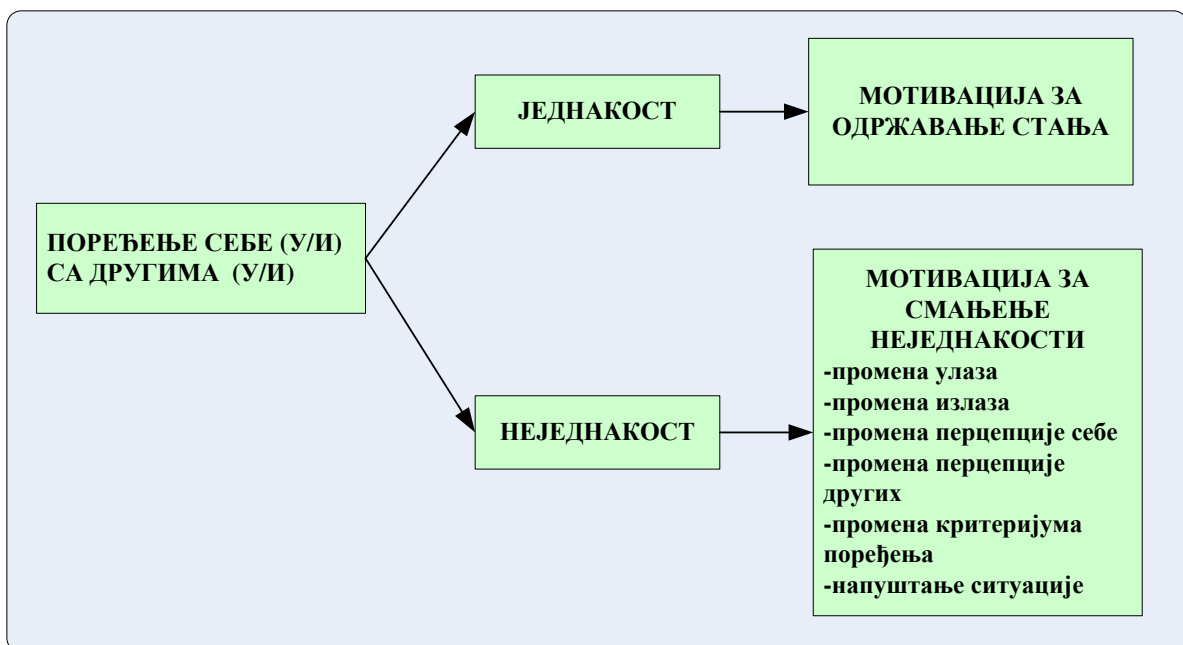
Према: Adams, 1963, стр. 425; Напомена: први члан у пару показује улазе, а други члан излазе

Адамс указује како неједнакост може настати када улази или излази или оба стоје у обрнутом односу у односу на референте особе (Табела 3). Бројне величине унете у табелу су релативне, при чему „1“ указује на већу неједнакост од „0“, а „2“ већу неједнакост од „1“. Када се излази и улази особе и осталих (референтних особа) подударују (дијагонала у табели) неједнакост не постоји (износ у табели је „0“). Међутим неће доћи до неједнакости ни кад нема разлика у улазу и излазу особе али има разлика у односу на референту особу, односно ако особа улаже низак ниво труда и има ниску плату, а референтна особа улаже висок труд и има високу плату - нема неједнакости. Иста ситуација вреди и обрнуто. Већи резултати у неједнакости се дешавају у ситуацији када је труд особа висок, а плата ниска ако референтна особа улаже мали труд за високу плату (Adams, 1963, стр. 425).



Слика 24: Главне компоненте теорије правичности
(извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 586)

Особа у организацији прво упоређује своје инпуте и аупуте и долази до закључка о праведности своје размене са организацијом, међутим резултат овог поређења који утиче на мотивацију није коначан. Особа може бити мотивисана иако има малу плату ако процењује да је количина напора који улаже да би се та плата добила мања. Следи поређење које човек чини између сопственог напора и сопствене награде са напором и наградом референтне особе, након чега доноси закључак о праведности своје награде. Резултат овог поређења може бити са три могућа исхода (једнакост/правичност, потплаћеност и преплаћеност (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 259) или по тумачењу Бахтијаревић-Шибер са два исхода (једнакост и неједнакост, Слика 24), од којих исход неједнакост може бити позитивна и негативна.



Слика 25: Мотивационо деловање перцепције неједнакости
(извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 586)

У зависности од исхода запослени може да се труди да задржи постојеће стање или да предузме неку од мера за смањење неједнакости, односно својеврсне тензије која је пропорционална величини доживљаја неједнакости (Слика 25).

Један од начина поступања након уочавања неједнакости наводи Хардер, наиме резултати које је добио сугеришу да ће појединци који су суочени са неправично мањим примањима изабрати смањени учинак до мере која неће да утиче на будуће награде. Ако ће смањење перформанси негативно утицати на будуће награде, тада ће се предузети алтернативни начини за враћање праведности - једнакости (Harder, 1991, стр. 464).

Добру илустрацију за схватање теорије даје Бек на основу притужбе грађевинског радника коју је чуо, наиме радник се жалио како мора да ради посао уместо заваривача који се разболео, међутим притужба није била на то да он не воли заваривање (свиђао му се тај посао) или да му је посао тежи од његовог (био је чак и лакши). Радник је био незадовољан иако ради лакши посао, који му се свиђа јер су заваривачи боље плаћени од њега, а он сад ради њихов посао за своју плату (Beck, 2003, стр. 393).

Питање је која особа је референтна, односно који су то други са којима се људи пореде. Референтна категорија - друга особа, системи или сами појединци пореде себе да би могли да сагледају правичност врло је важна варијабла у теорији правичности. Углавном постоје три референтне категорије (Robbins & Coulter 2005, стр. 404):

- други (друге особе са сличним послом у истој организацији, пријатељи, комшије и професионалне колеге),
- системи (политика организације по питању плата и процедура и систем администрације),
- сопствена личност (сопствено раније искуство и контакти).

На мотивацију запослених не утиче стварна награда за њихов уложени труд већ њихова перцепција правичности те награде која произилази из процене њихове једнакости са наградама других особа. Давањем превисоких награда запосленима неће се повећати мотивација јер ће запослени врло брзо рационализовати те награде тако што ће почети да прецењују свој напор и да потцењују саме награде.

Преплаћивањем одређених особа у организацији само ће се умањити мотивација оних запослених које те особе користе као своје референтне личности: „Прво, повећање учинка које је забележено као реакција на неправду због веће плате је, по правилу само привремено. Како време одмиче, људи почињу да верују да они стварно заслужују веће плате и свој радни учинак спуштају на уобичајени ниво. Други разлог због којег није мудро више платити раднике је тај што у случају да више платите једног радника, значи да све друге плаћате мање. Ако већина радника сматра да је мање плаћена, смањиће свој учинак, што ће довести до нето смањења продуктивности - и општег незадовољства” (Grinberg & Baron, 1998, стр. 129). Могућа је свакако и другачија реакција преплаћених особа у виду већег залагања и бољих резултата у дужем временском периоду али је то мање вероватно.

Адамсова теорија је посебно важна и незаобилазна при конципирању система награђивања – нарочито за материјално награђивање, а корисна је за менаџере јер им скреће пажњу и упозорава их на важност (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 590-591):

- перцепција и ставова на мотивацију за рад, посебно перцепције фер односа и правичности награђивања: „Чињеница да менаџмент верује да су запослени добро плаћени у поређењу с онима у другим компанијама не претвара се нужно у веровање запослених. Запослени могу да имају другачију информацију или да врше другачије поређење него менаџмент” (Ное, 2005, стр. 389),
- стварања јасне слике и видљиве везе између индивидуалне успешности и плате и осталих материјалних и нематеријалних награда за рад,
- јасног образлагања и аргументације одлука у вези са дистрибуцијом награда и повратних информација запосленима о њиховом раду,
- истраживања мишљења перцепције и задовољства запослених системом награђивања и вредновања рада, јер се тиме отклања диспропорција ставова менаџмента и запослених о правичности система награђивања,
- праћења манифестовања незадовољства радника и промене понашања ради могућности отклањања узрока. Запослени који перципирају свој неправедан и

неједнак третман у односу на друге склонији су жалбама и своје незадовољство често исказују различитим облицима понашања, изостанака и сличних поступака: *"Недавно спроведене студије показале су да одговор појединца на неправду зависи од историје неправди, односно од неправди које је појединац претходно доживео...Тврде да постоји праг до којег појединац може толерисати серију неправди и да је довољан још само један инцидент па да он или она 'пукну'. Довољна је релативно безначајна неправда - 'кап која је прелила чашу' – па да он или она пређу границу своје толеранције. После тога следи екстремна и наизглед непримерена реакција. На пример, изванредан радник коме се без неког разлога не одобри слободно време после подне може да побесни ако су он или она већ доживели слична искуства"* (Stoner, Freeman & Gilbert, 2000, стр. 418).

Теорија једнакости је значајна и потребно је узети је у обзир у Војсци Србије, посебно имајући у виду да су висина плата и накнада и систем бенефиција транспарентни, практично јавно доступни и да је могуће поредити своја примања са примањима референтних особа у свом директном окружењу али и свих осталих припадника.

Да припадници Војске Србије пореде и процењују своја примања (поред искуственог опажања) у односу на референтне особе у војсци, као и ван ње говори и изражено незадовољство платама, јер зашто би неко радио у војсци ако није задовољан платом, са друге стране лица ван војске су задовољнија својом платом у односу на припаднике Војске Србије (Ковачевић, Благојевић & Кузмановић, 2020). Одлив кадра посебно професионалних војника који се нису посебно школовали за војни позив на појаву фабрика у непосредној околини (Тигар – Пирот, Леони – Краљево) указује да врло помно процењују и упоређују своја примања и инпуте са референтним особама и ван Војске Србије и доказује да задовољство примањима свих припадника није на потребном нивоу. Такође, опажамо али и морамо имати у виду да преплаћивање или вишеструко награђивање појединца може имати негативан утицај на остале припаднике колектива.

1.3.10 Теорија очекивања (*Expectancy Theory*).

Концепт очекивања садржан је теорији очекивања (*Expectancy Theory*) која се назива и VIE (*valency-instrumentality-expectancy*) и формулисао је Виктор Врум (Victor Vroom) (Armstrong & Daniels, 2014, стр. 174). Теорија очекивања је једна од најшире прихваћених објашњења мотивације и иако је и критикована у највећој мери је подржана емпиријски (Ambrose & Kulik, 1999; Robbins & Coulter 2005; Robbins & Judge, 2013). Теорија се заснива на полазној темељној претпоставци да човек обавља рационални избор између различитих могућности понашања. Човек бира алтернативу могућег деловања у зависности од тога шта очекује од свог деловања и понашаће се мотивисано ако процени да ће својим понашањем остварити привлачне циљеве. Да би радника мотивисали потребно је да му се понуде за њега привлачни циљеви и да се обезбеде реалне могућности да се циљ достигне и реализује (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 260). Надлер (Nadler) и Лолер (Lawler) дају четири претпоставке о понашању у организацијама на којима се заснива теорија очекивања (Stoner, Freeman & Gilbert, 2000, стр. 419):

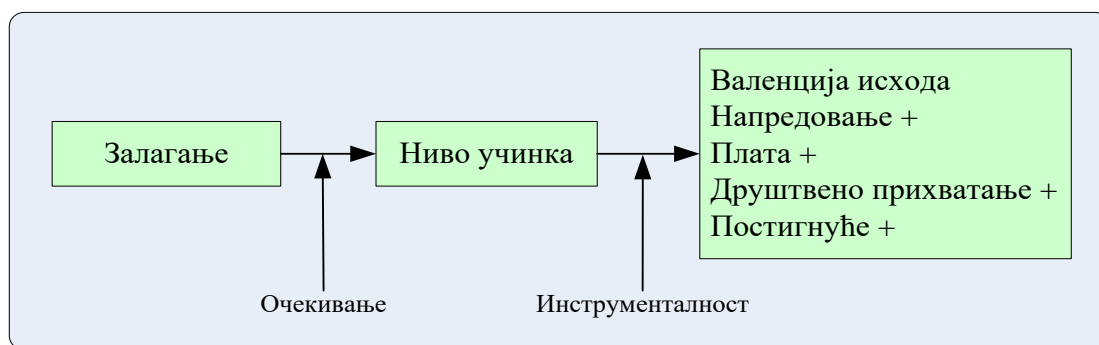
- Понашање је одређено комбинацијом фактора код појединца и у окружењу,
- Појединци доносе свесне одлуке о свом понашању у организацији,
- Појединци имају различите потребе, жеље и циљеве,
- Појединци се одлучују за једно од алтернативних понашања у зависности од њихових очекивања да дато понашање води ка жељеном исходу.

У теорији очекивања избор (понашање) зависи од психолошких процеса, посебно процеса перцепције и процеса формирања веровања и ставова. Сврха прављења избора јесте максимизирање задовољства и минимизирање незадовољства или бола. То значи да

понашање људи произилази из њихових перцепција и ставова. Теорија очекивања базирана је на три елемента (Богићевић, 2006, стр. 307):

- Очекивање (*expectancy*) је веровање појединца да ће одређено понашање – улагање напора довести до резултата, односно да ће довести до остварења важних циљева за појединца. Очекивање се разликује по интензитету и креће се између 0 и 1,
- Инструменталност (*instrumentality*) представља перцепцију вероватноће да резултати првог реда (уложени радни напор) довести до резултата другог реда (награде), односно чврста повезаност између два циља или две последице неке активности,
- Валенца (*valence*) представља субјективну вредност коју нека награда има за појединца, односно степен привлачности или одбојности награда. Валенца се креће у границама од снажне позитивне, преко неутралне до снажне негативне (+1 до -1).

Мотивација је зависна од очекивања да ће напор или залагање на раду довести до одређеног нивоа учинка односно постигнућа, а да ће постигнуће бити инструментално за остварење неког дугорочнијег циља (нпр. напредовања). Ако неко не очекује да ће високо залагање довести до високог нивоа учинка или да висок ниво учинка неће довести до остварења жељеног циља, инструменталност ће бити на ниском нивоу и особа неће уложити велики труд, Слика 26 (Веck, 2003, стр. 393).



Слика 26: Врумов модел мотивације (према Веck, 2003, стр. 393)

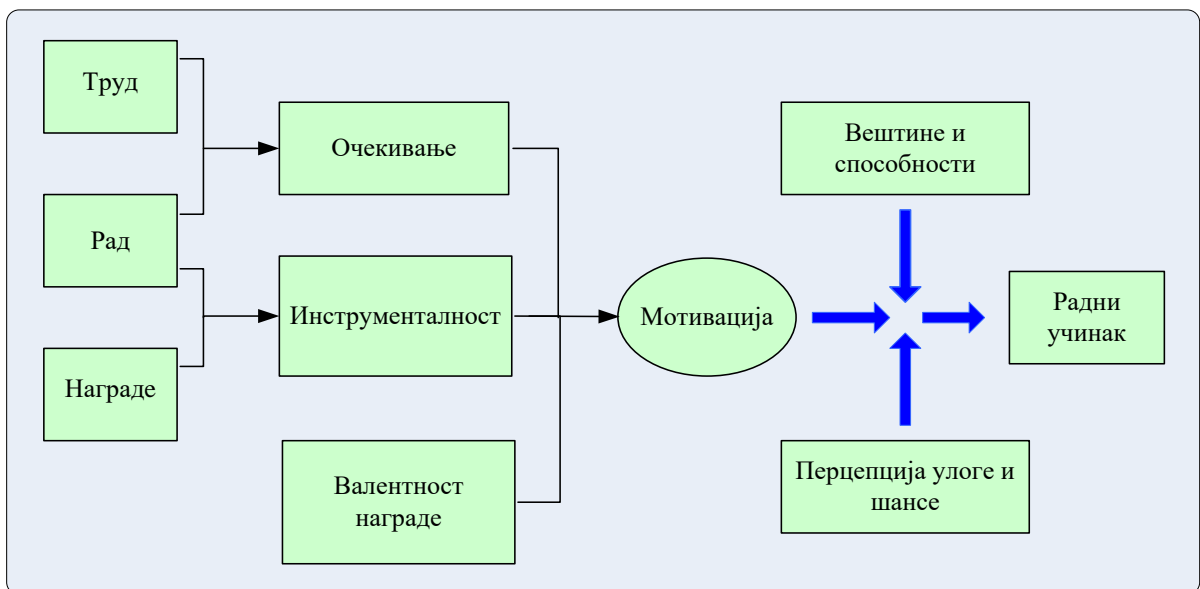
Према теорији очекивања мотивација је пропорционална очекивању да ће се одређеном активности постићи очекивани исход-награда и валенције или привлачности коју појединац придаје том исходу, Израз (1) (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 583).

$$M = f(O \times V) \quad (1)$$

Мотивација = f (очекивање x валенца)

За мотивацију је неопходно да запослени верује, да ће ако ради, успети да оствари резултат који води награди, затим да верује да ће ако оствари резултат заиста да добије награду – коју лично вреднује. Мотивација ће изостати ако радник не верује да ће ако се потруди остварити учинак који води ка награди, ако не верује да ће остварењем учинка и заиста добити награду и на крају ако је награда која му се нуди нешто што он лично не вреднује и не жели.

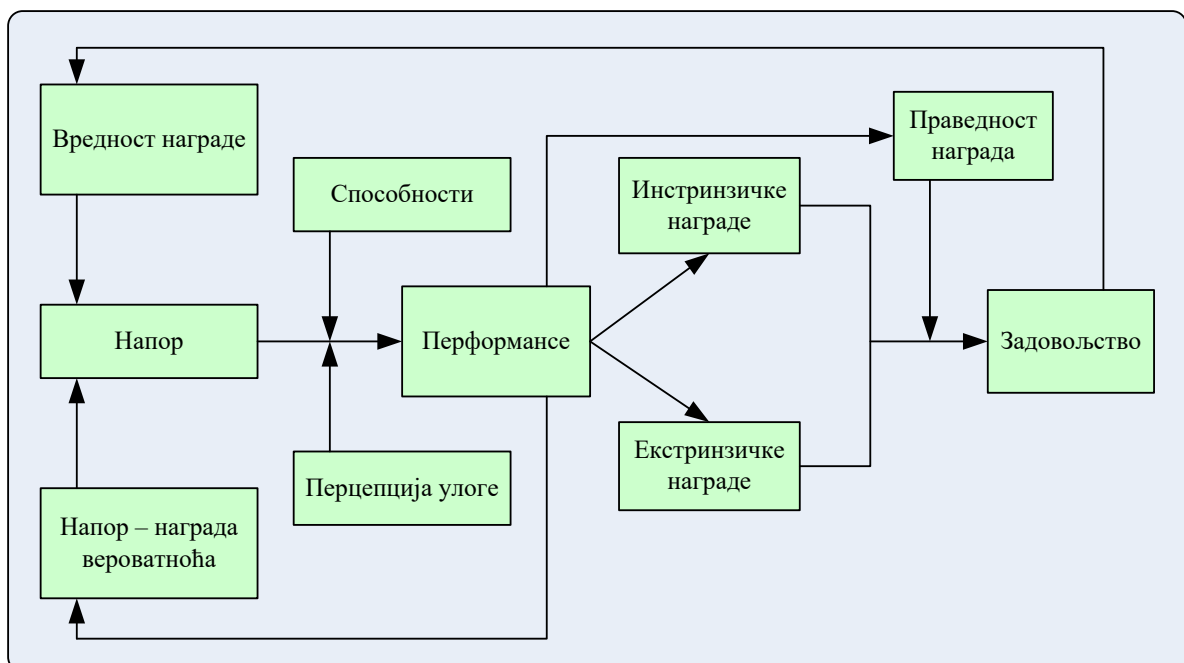
Лаулер (Lawler Edward) и Портер (Porter Lyman) у свом моделу теорије очекивања којим даље појашњавају и разрађују Врумов модел, сматрају мотивацију само једним од фактора радне успешности (Слика 27), односно да је мотивација производ три врсте веровања: очекивања (труд ће произвести резултат) x инструменталности (резултат ће донети награду) x валентности (перципирана вредност очекиване награде)(Grinberg & Baron, 1998, стр. 132).



Слика 27: Модел мотивације Лаулер и Портер (према Grinberg & Baron, 1998, стр. 132)

Мотивација је вероватна само када је уочљива веза између перформанси и исхода, при чему се исход посматра као средство задовољавања потреба. Ово објашњава зашто финансијска мотивација - на пример, подстицај или бонус - делује само ако је веза између труда и награде очигледна, а и вредност награда је вредна труда. Такође, објашњава зашто интринзичка мотивација која произилази из самог рада може бити снажнија од спољне мотивације, наиме исходи унутрашње мотивације су много више под контролом појединаца који се могу ослонити на претходна искуства у односу на вероватноћу позитивних и повољних резултата као исхода понашања (Armstrong & Daniels, 2014, стр. 174).

У свим теоријама садржаја мотивације постоји претпоставка да испуњавање потреба запослених води њиховом задовољству, а да задовољство води перформансама. У свој модел теорије очекивања Лаулер и Портер уведе затим и задовољство запослених као и нове варијабле битне за разумевање мотивације: вештине и способности појединца, перцепцију улоге и шанси које сваки запослени има у организацији као и и праведност награде, Слика 28 (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 263).



Слика 28: Проширени Porter-Lawler модел (извор: Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 263)

Критике упућене теоријама очекивања су да релативно једноставно тумаче сложен процес мотивације, мотивација је сведена на уску когнитивну димензију човековог понашања, а замерке су упућене и у изостанку веза са ранијим теоријама (Маслов, Херцберг, итд), занемаривању интринзичког аспекта понашања у радној ситуацији и несигурности полазне претпоставке – јер је веома дискутабилно да је човеку пред избором понашања свака алтернатива позната (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 264).

Без обзира на приговоре, једноставна порука теорије очекивања да ће запослени бити мотивисани ако очекују да ће њихово понашање произвести вредну награду - убедљива је и пружа корисно средство за процену ефикасности мотивационог система као што је плата везана за извршење (Armstrong & Daniels, 2014, стр. 175).

Теорија очекивања је понудила много корисних предлога које менаџмент и менаџери могу да користе у пракси, Табела 4.

Табела 4: Менаџерске и организационе импликације теорије очекивања

Импликације за менаџере	Импликације за организације
<ul style="list-style-type: none"> - Утврдити преференције и жеље сарадника у односу на награде - Осигурати да сарадници могу да обаве задатак и постигну очекиван ниво успешности - Идентификовати добро извршење и радну успешност (постављати стандарде) - Стварати јасну везу између жељених награда и остварених резултата - Осигурати довољно велике награде да мотивишу висок напор и радну успешност - Анализирати укупну ситуацију с аспекта могућности постојања конфликтних стандарда и очекивања - Анализирати систем награђивања са аспекта једнакости и правичности 	<ul style="list-style-type: none"> - Успоставити квалитетан и целовит систем награђивања, - Награђивати запослене за постизање жељених резултата - Обликовати изазовне задатке - Везати неке награде за групне задатке да се подстакне тимски рад и сарадња - Обучавати менаџере за мотивисање и праћење успешности (постављање циљева, очекивање и др.) - Награђивати менаџере за креирање, праћење и одржавање јасне везе залагање – учинак – награде - Истраживати мотивацију запослених (стандардизовани упитници) - Уважавати индивидуалне разлике уграђивањем флексибилности у програм мотивисања и награђивања (индивидуализирати награђивање и омогућити избор)

Извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 599

Теорија очекивања у примени у Војсци Србије наликује теорији постављања циљева само што припадници сами процењују своје шансе за успех и постизање жељеног исхода – награде. Имплицира оно што и теорија потреба – да је потребно да се на основу индивидуалних разлика развије програм мотивисања и награђивања односно да се омогући избор.

1.3.11 Теорија когнитивног процењивања (*Cognitive evaluation theory - CET*)

Градећи на Врумовој (1964) теорији очекивања - валенцији, предложили су Портер и Лавлер (1968) модел унутрашње и спољне радне мотивације. Унутрашња мотивација подразумева да људи обављају неку активност јер им је то занимљиво и извлаче спонтано задовољство из саме активности. Спољна мотивација, за разлику од тога, захтева инструменталност између активности и неке одвојиве последице као што су опипљиве или вербалне награде, тако да задовољство не долази од саме активности већ пре од спољних последица до којих активност води.

Портер и Лавлер (1968) залагали су се за структурирање радног окружења тако да даје ефективне перформансе унапређењем интринзичке и екстринзичке мотивације, што би заузврат произвело укупно задовољство послом. То је требало постићи проширењем послова како би били занимљивији, а такође и награђивањем и екстринзичким наградама попут већих плата и унапређења за ефикасан учинак. Имплицитна у овом моделу је претпоставка да су унутрашње и спољне награде адитивне и доносе укупно задовољство послом (Gagné & Deci, 2005, стр. 332-333).

Студије које су тестирале хипотезу адитивности откриле су да опипљиве екстринзичке награде поткопавају мотивацију док је вербалне награде појачавају наговештавајући тако да однос унутрашње и спољне мотивације може бити и у позитивној и негативној интеракцији, а да није адитиван, (Deci, 1971, стр. 105). Деци је даље утврдио да постоје два мотивациона подсистема – унутрашњи (*intrinsic*) и спољни (*extrinsic*).

На основу резултата истраживања Рајан и Деци су предложили теорију когнитивне евалуације по којој се ефекат увођења награде објашњава умањеним осећајем аутономности у обављању неке активности за коју је особа већ била интринзички заинтересована, као и да материјалне награде премештају локус узрочности са унутрашњег ка спољашњем (особа више не ради нешто зато што то воли већ зато што је за то плаћена). Утврдили су и да казне умањују осећај компетентности што негативно утиче на мотивацију, односно доводи до губитка мотивације, како интринзичке, тако и екстринзичке и у крајњем доводи до амотивисаности (Мајсторовић, 2008, стр. 6-7).

Интринзички мотивисана понашања су она понашања која су мотивисана темељним потребама за компетенцијом и самоодређењем. Рајан оперативно дефинише интринзички мотивисано понашање као оно које се изводи у одсуству било каквог спољњег подстицаја или принуде. Обично се мери посматрањем упорности у понашању код слободног избора у периоду након укидања награде или ограничења (Deci & Ryan, 1980, стр. 42).

Велики број истраживања у организационом понашању је усмерио пажњу на теорију когнитивне евалуације по којој ће екстринзичке награде негативно утицати на интересовање за неки задатак. Када су људи плаћени за рад осећају да мање желе да раде, односно да имају обавезу да то ураде (Robbins & Judge, 2013, стр. 210).

Мекгру је истраживао студије које су показале да постоји утицај награда на перформансе. Закључио је да награде могу имати и позитиван али и штетан утицај на реализацију задатака које зависе од два параметра: привлачности-одбојности задатка и сложености задатка. Ако је задатак аверзиван, награде ће олакшати извршавање задатка, вероватно због додавања хедонистички позитивног елемента на постојећу аверзивну ситуацију. Са друге стране награде могу или побољшати или умањити перформансе атрактивног задатка у зависности од другог параметра, ако је атрактиван задатак добро научен или има алгоритамско решење које је познато или је лако открити, награде ће обично позитивно утицати на перформансе. Међутим, ако атрактиван задатак захтева креативност, сналажљивост и употребу генијалне хеуристике, награде ће имати тенденцију да умање перформансе (McGraw & McCullers, 1979: види код Deci & Ryan, 1980, стр. 46; McGraw, 1978).

Деци и Рајан указују да перцепција нечијег рада као успешног повећава ниво интринзичке мотивације док уверење да је нечији учинак неефикасан смањује унутрашњу мотивацију. На овај начин разлике у перформансама могу утицати на интринзичку мотивацију што доводи до закључка да награде могу да утичу на унутрашњу мотивацију кроз ефекте посредоване учинком (Deci & Ryan, 1980, стр. 46).

На основу налаза метаанализе 96 студија, Камерон тврди да поткрепљење и награда у целини немају негативан утицај на интринзичку мотивацију, да вербална похвала повећава интринзичку мотивацију, а једини негативни ефекат појављује се када се појединцима дају очекиване вредне награде за обављање једноставних задатака. Под овим условима, постоји минималан негативан ефекат на унутрашњу мотивацију, мерено временом проведеним на задатку након уклањања награде (Cameron & Pierce, 1994, стр. 363).

Овакав став својом анализом побија Лепер тврдећи да су закључци директно у супротности са десетинама наративних прегледа исте литературе (нпр. Bates, 1979; Deci & Ryan, 1985, 1987; Kohn, 1998; Lepper, 1988; Lepper & Hodeell, 1989; Morgan, 1984; Quattrone, 1985), као и другим метааналитичким прегледима (нпр. Rummel & Feinberg, 1988; Tang & Hall, 1995: види код Lepper, Keavney & Drake, 1996). И Ерез је нашао да новчане награде умањују учинак у обављању комплексних задатака у достизању тешких циљева (Erez, Gopher & Arzi, 1990, стр. 264).

Теорија когнитивне евалуације сугерише да су за интринзичку мотивацију важни осећаји компетенције као и осећаји аутономије. Студије су показале да су оптимално изазовне активности биле врло интринзички мотивишуће и да позитивне повратне информације олакшавају унутрашњу мотивацију промовишући осећај компетентности када су се људи осећали одговорним за своје успешне перформансе. Откривено је да негативне повратне информације које умањују перципирану компетенцију поткопавају и унутрашњу и спољну мотивацију и остављају људе амотивисаним (Gagné & Deci, 2005, стр. 332).

У основи теорије когнитивне евалуације била је претпоставка да је људима потребно да се осећају да су самостални и компетентни, да контекстуални фактори који подстичу осећај аутономије и компетенције увећавају интринзичку мотивацију, док фактори који умањују те осећаје поткопавају интринзичку мотивацију. Метаанализа 128 лабораторијских експеримената потврдила је да позитивне повратне информације појачавају унутрашњу мотивацију, опиљиве награде значајно је подривају, а метаанализа је такође потврдила хипотезу да постоје специфични и ограничени услови у којима награде доводе до подривања интринзичке мотивације. Када су награде додељене независно од конкретног радног задатка (као што је случај са платом) или када награде нису биле предвиђене (као у случају неочекиваних бонуса), опиљиве спољне награде нису поткопале унутрашњу мотивацију. Поред тога, када су награде зависиле од високо квалитетног учинка и када су међуљудски односи подржавајући и без притиска, опиљиве награде подстичу интринзичку мотивацију у односу на упоредни услов без награде и без повратних информација. Награде у зависности од перформанси довеле су до ниже интринзичке мотивације него у контролној групи која је добила позитивне повратне информације. Закључак метаанализе је да постоје начини да се употребе награде без штетних ефеката (Gagné & Deci, 2005, стр. 332).

Теорија когнитивне евалуације која је објашњавала ефекте екстринзичких награда на интринзичку мотивацију добила је почетну пажњу у организационој литератури, али због дихотомије између екстринзичке и интринзичке мотивације, теорија је тешко примењива у радном окружењу. Значај теорије је у наглашавању важности нефинансијских награда и сазнању да материјалне награде могу да умање интринзичку мотивацију. Теорија когнитивне евалуације, такође представља основу за развој Теорије самодетерминације, детектовањем разлика у екстринзичкој мотивацији у зависности од степена аутономије.

Теорија когнитивног процењивања, нема значајну примену у Војсци Србије, теорија имплицира да није неопходно материјалним наградама подстицати припаднике који су интринзички мотивисани за неку активност и да је у таквим ситуацијама делотворније признање или усмена похвала од материјалних (екстринзичких) награда. Пружа нам сазнања да је потребно опрезно примењивати награде јер оне у неким случајевима могу чак умањити ниво мотивације претходно интринзички мотивисаних припадника за неку активност.

1.3.12 Теорија селф-детерминације (*Self-determination theory - SDT*)

Теорију селф-детерминације (*Self-determination theory*) су развили Деци и Рајан и од формулисања током година прошла је кроз више усавршавања при чему је главни нагласак на улози дијалектике односа између особе и околине у задовољењу базичних психолошких потреба (Vallerand & Pelletier, 2008, стр. 258). Теорија је заснована на претходним истраживачким уопштавањима, а теоријску основу чине јој појмови интринзичке и екстринзичке мотивације, а поред мотивационих фактора захвата и факторе задовољства

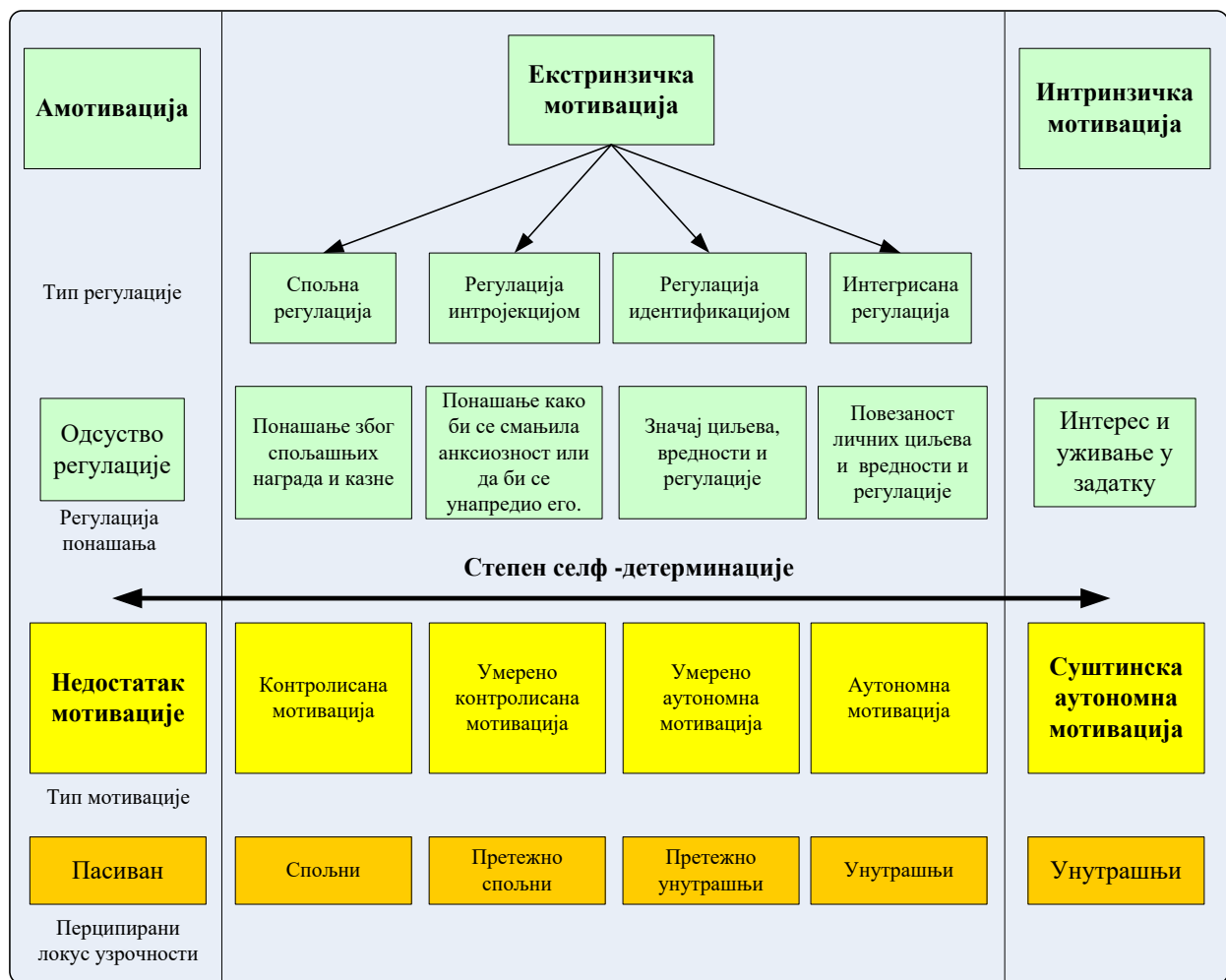
послом (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 266). Теорија селф-детерминације (самоодређења) је општа теорија мотивације и личности која садржи сет од четири мини теорије (Когнитивно евалуациона теорија, Организмичко-интеграциона теорија, Каузално-орјентациона теорија и Теорија базичних психолошких потреба) које помажу у објашњавању одређених мотивационих феномена (Ранђеловић и Ранђеловић, 2013, стр. 472-473).

Увиђајући проблеме у примени теорије когнитивног процењивања (*Cognitive evaluation theory*) Рајан, Конел и Деци су 1985. представили диференцирану анализу екстринзичке мотивације користећи концепт интернализације, који се директно бави једним од њених недостатака (когнитивно процењивање имплицира да би се менаџери и теоретичари менаџмента морали фокусирати на једно или друго - односно на промовисање интринзичке мотивације кроз учешће и оснаживање уз минимализацију употребе спољних фактора или на коришћењу награда и других спољних подстицаја да би се максимизирала екстринзичка мотивација истовремено занемарујући важност интринзичке мотивације) и такође има импликације и на друге недостатке теорије когнитивног процењивања (Gagné & Deci, 2005, стр. 333).

Рајан и Деци проширују теорију когнитивног процењивања у теорију, названу теорија селф-детерминације (*Self-determination theory*). СДТ је организована око три групе мотивационих процеса, интринзичких, екстринзичких и амотивацијских - и њихових међусобних односа у концепту селф-детерминације, при чему су само два понашања самоопредељена – интринзички мотивисана понашања и екстринзички мотивисана понашања која су регулисана интеграцијом (Deci & Rajan 1985, стр. 131). Теорија селф-детерминације објашњава разлике између мотивисаности и немотивисаности, аутономне и контролисане мотивације и срединских фактора мотивисаног понашања (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 268).

Централно питање теорије селф-детерминације је разлика између аутономне и контролисане мотивације. Аутономна мотивација укључује поступање са осећајем воље и могућности избора. Када се људи ангажују у некој активности јер им је то занимљиво, обављају ту активност потпуно вољно. Са друге стране, бити контролисан подразумева деловање са осећањем притиска, осећајем да нешто мора да се обави. У складу са поставкама селф-детерминације аутономна и контролисана мотивација разликују се у односу на основне регулаторне процесе и пратећа искуства и сугерише да се понашања могу окарактерисати у смислу степена у којем су аутономни или контролисани. Аутономна и контролисана мотивација су намераване, и супротстављене су амотивацији која подразумева недостатак мотивације и било какве намере за акцијом. Интринзички мотивисано понашање је у основи аутономно, а важан аспект СДТ је претпоставка да екстринзичка мотивација варира од аутономне до контролишуће. Екстринзичка мотивација се кроз процес интернализације креће од контролисане до аутономне, интернализација представља процес у коме људи прихватају вредности, ставове и процедуре тако да се спољна регулација понашања трансформише у унутрашњу и више се не захтева непрекидни спољни подстицај или присила. Теорија селф детерминације конципира континуум самодетерминације, континуум се протеже од амотивације, преко екстринзичке мотивације у четири облика: екстерна регулација, регулација интројекцијом, регулација идентификацијом и интегрисана регулација, до интринзичке мотивације (Gagné & Deci, 2005, стр. 334).

Друга теорија у оквиру СДТ, која се назива и Организмичко-интеграциона теорија (*Organismic Integration Theory*) уведена је да би се детаљније представили различити облици екстринзичне мотивације и контекстуални фактори који или промовишу или отежавају интернализацију и интеграцију понашања. Слика 29 приказује континуум селф-детерминације и таксономију типова мотивације, распоређених са леве на десну страну у смислу степена мотивације за понашање које је подстакнуто унутар личности.



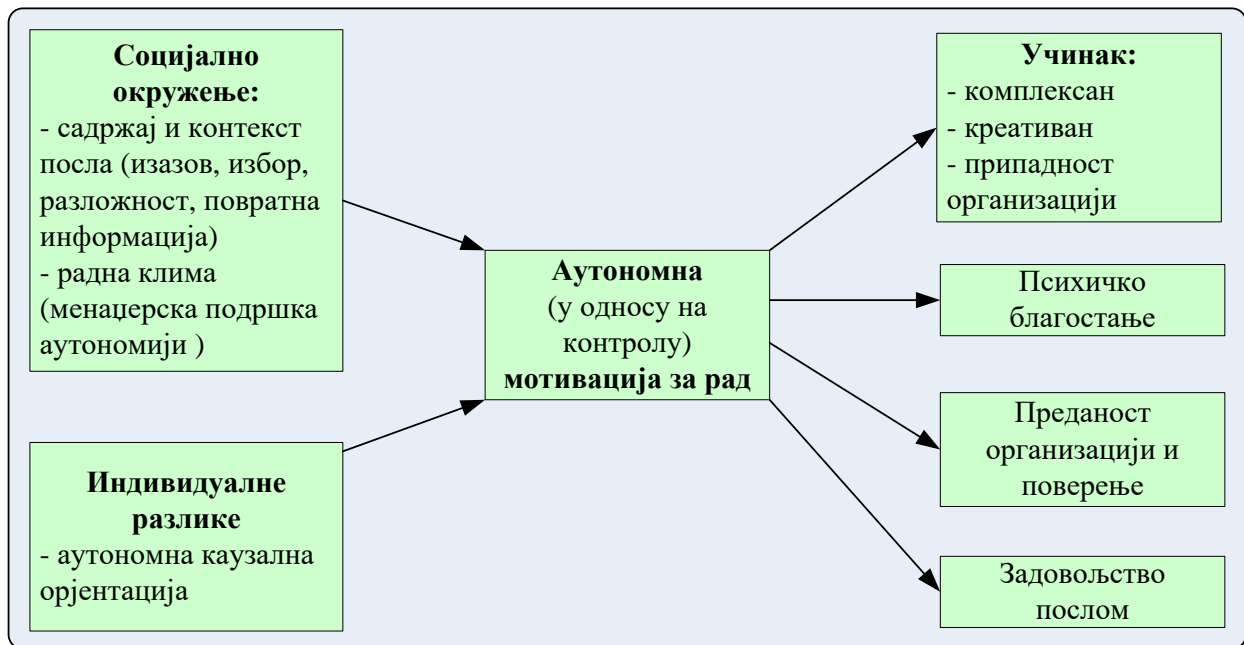
Слика 29: Модел СДТ мотивације (прилагођено према: Deci & Rajan, 2008, стр. 17, Gagné & Deci, 2005, стр. 336 и Rajan & Deci, 2000, стр. 61)

Крајње лево је *амотивација* - стање у коме недостаје намера за активност. Када је амотивисана, особа је пасивна, у понашању јој недостаје намера за деловање и не види смисао и узрок за неко понашање и предузимање акције. Амотивација се јавља када личност не вреднује неку активност и резултат је осећаја некомпетентности и недостатка вере да ће активност довести до жељеног исхода. Десно од амотивације налазе се различите врсте мотивације које су организоване тако да одражавају различит степен аутономије. *Спољна регулација* је следећа категорија која представља облик екстринзичке мотивације са најмање аутономије. Активност се изводи да би се задовољио спољни захтев или добила награда што се доживљава као контролисано или отуђено понашање и њихове акције имају спољашњи узрок. *Регулација интројекцијом* је следећи тип екстринзичке мотивације код које постоји унутрашња регулација која је још увек прилично контролисана. Људи раде са осећајем притиска да би избегли осећај кривице или анксиозности и да би постигли побољшања или задржали понос. Другим речима, интројекција представља регулацију контингентним самопоштовањем (самопоштовање проистекло из одобравања околине или поређења са другима), особа предузима акцију да би побољшала или одржала самопоштовање и осећај вредности. *Регулација идентификацијом* је следећи облик са вишим степеном аутономије у регулацији понашања и у коме особа поистовећује значај активности са личним циљевима, односно препознаје да је активност значајна и прихвата регулацију као своју. Локус узрочности постаје претежно унутрашњи. *Интегрисана регулација* је облик интернализованог понашања са највишим степеном аутономије, особа спољну регулацију и процедуре асимилира и прихвата кроз самоиспитивање и вредновање као своје вредности и потребе. Иако дели многа својства са интринзичком мотивацијом интегрисана регулација и

даље има спољну контролу јер се понашање мотивисано интегрисаном регулацијом врши за претпостављену инструменталну вредност у односу на неки исход који је одвојен од понашања. Крајње десно на континууму самоодређења налази се *интринзичка мотивација* као прототип самоодређене активности, особа има интерес за задатак и остварује задовољство у обављању посла.

Битно је да се уочи да наведени континуум није развојни и да неће све активности и процедуре путем интернализације прећи на виши ниво аутономије, на овај процес утичу различити спољни фактори, могућ је и супротан ток, када се под притиском спољне контроле претходно интринзичка активност враћа на нижи ниво аутономије. Међутим, генерално чини се да је општи стил регулације у просеку више усмерен ка интринзичком у складу са општим тенденцијама личности ка аутономији и саморегулацији (Rajan & Deci 2000, стр. 61-64).

Централно место у моделу селф-детерминације има претпоставка да ће када се друштвено вреднована активност подстакне екстринзичком мотивацијом у окружењу-контексту који подржава аутономију, људи имати тенденцију да интернализују и интегришу регулацију понашања, односно када друштвени контекст подржава аутономију ниво идентификоване и интегрисане мотивације за циљну активност ће се повећати. Ова поставка је потврђена у лабораторијским и теренским студијама. Сажети модел који приказује факторе из окружења (садржај посла, контекст посла и радна клима) и индивидуалне разлике (оријентација каузалитета) који условљавају аутономну мотивацију, као и исходе повезане са аутономном мотивацијом, приказан је на Слици 30 (Gagné & Deci, 2005, стр. 347-349).



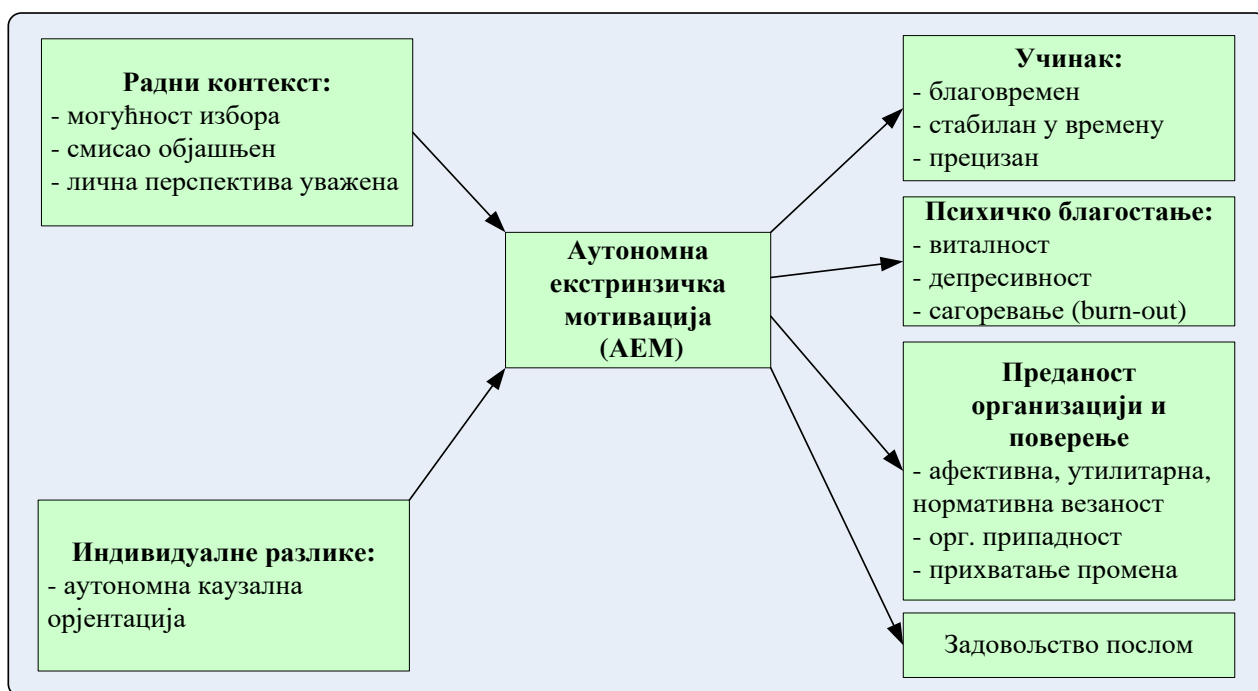
Слика 30: Модел мотивације за рад према СДТ (извор: Gagné & Deci, 2005, стр. 347)

Модел показује да аутономна мотивација има трајне и широке утицаје на организационо понашање, утиче на психичко благостање, апсентизам и флукуацију, преданост организацији и поверење, задовољство послом и радни учинак. Такође и Робинс наводи да истраживачи организационог понашања указују да запослени који заснивају радне циљеве из интринзичких разлога су задовољнији својим послом, осећају се боље и боље се уклапају у организацију и имају бољи учинак (Robbins & Judge, 2013, стр. 210).

СДТ теорија је по Мајсторовићу једина која се користи конструктима интринзичке и екстринзичке мотивације и која описује процес трансформације једне у другу (Мајсторовић, 2008, стр. 13). Тип мотивације који се јавља на прелазу између екстринзичке и интринзичке мотивације и налази се на континууму селф-детерминације је аутономна екстринзичка

мотивација (Gagné & Deci, 2005, стр. 354). Аутономна екстринзичка мотивација се односи на спремност особе да обавља задатке које сматра важним за сопствене циљеве и вредности при чему су ти задаци постављени споља. Без обзира на спољну природу, ако је циљ који се жели остварити радним задатком интегрисан у систем личних циљева и систем вредности извршиоца, радно понашање ће постати регулисано личним циљевима и вредностима и постаће важно за особу и уједно и извор интринзичког задовољства (Мајсторовић, 2008).

Мајсторовић на основу анализе модела мотивације за рад према СДТ (Слика 30) представља хипотетички модел (Слика 31) који описује околности које би могле погодовати формирању и одржавању аутономне екстринзичке мотивације (АЕМ), као и бенефитима који су резултат АЕМ. Разумевање околности у којима би се формирала и одржавала аутономна екстринзичка мотивација имало би велику практичну вредност за организације, поготову у структурисању мотивације када организације диктирају радне задатке у којима је неопходна изразита упорност, дисциплина и велики степен ангажованости за извршење, што је у реалности чест случај (Мајсторовић, 2008, стр. 13).



Слика 31: Хипотетички модел аутономне екстринзичке мотивације (АЕМ)
(извор: Мајсторовић, 2008, стр. 12)

Истраживања показују да развоју аутономне мотивације за рад погодује окружење и услови у којима су послови занимљиви, изазовни и омогућавају избор и у којима радна клима подржава аутономију, као и запослени који имају висок ниво аутономне каузалне оријентације. Имајући у виду да се менаџери тешко могу фокусирати на индивидуалне разлике дугорочно у развоју АЕМ, промена и прилагођавање радног окружења представља плодноснији приступ. Ганеј и Деци, на основу резултата бројних студија, претпостављају да фактори који утичу на ојачавање интринзичке мотивације утичу и на олакшавање интернализације екстринзичке мотивације, као што су хоризонтално и вертикално проширење радних задатака што посао чини занимљивијим и изазовнијим и доприноси важности. Радна клима у којој се подржава аутономија и у којој менаџери омогућавају запосленима избор и пружају подршку позитивно утиче и на интринзичку и аутономну екстринзичку мотивацију. Радна клима има три додатна фактора који олакшавају интернализацију: смислено образложење задатка, важност задатка и идентификација са радном групом (Gagné & Deci, 2005, стр. 355).

Теорија селф-детерминације по Валерану има велику хеуристичку снагу, а неколико кључних основних теоријских принципа нам помаже у организовању и разумевању мотивационих процеса, одредница и исхода у различитим животним контекстима. Мотивациони процеси у СДТ-у делују на сличан начин у разним областима: родитељству, образовању, раду, односима, физичкој активности, еколошким питањима и психотерапији. Налази студија истичу чињеницу да окружење које пружа подршку аутономији води квалитативно супериорним облицима мотивације коју карактеришу високи нивои самоодређења (интринзичка мотивација и идентификована регулација) које доприносе прилагодљивијим когнитивним, афективним и бихевиоралним исходима (Vallerand, Pelletier & Koestner, 2008, стр. 257).

Значај теорије селф-детерминације и њен друштвени допринос у истицању значаја позитивних мотивационих последица аутономне мотивације на организационо понашање запослених истиче Михаиловић (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 268), сматрајући да ово сазнање менаџерима пружа могућност да дају корисну подршку развијању интринзичке мотивације, при чему та подршка није материјалне природе већ је у њиховом лидерском утицају.

Такође и Валеран сматра да СДТ поред тога што нам помаже у разумевању процеса људског понашања у многим областима (образовање, рад, слободно време, родитељство итд.) омогућава и усмеравање интервенција за побољшања. Интегрисањем мотивационих одредница и последица у једном обједињеном узрочно-последичном низу имамо јасан план за моћне интервенције. Овакве интервенције представљају занемарено подручје у коме се будућа истраживања чине прилично обећавајућим (Vallerand, Pelletier & Koestner, 2008, стр. 260).

И Михаиловић (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 270) сматра да теорија СДТ представља садржајну и перспективну теорију мотивације у чији су концепт укључени средински фактори подстицаја развоја аутономне и контролисане регулације и њихових последица на организационо понашање и благостање запослених. Теорија усвајањем два облика регулације организационог понашања – аутономне и контролишуће регулације, успоставља извесну равнотежу између фактора стимулације и мотивације као и између мотивације и задовољства послом.

Мајсторовић препоручује да се с обзиром на потврђени потенцијал, теорија користи у истраживањима организационог понашања и истиче значај СДТ теорије и њену емпиријску подршку када је примењена у анализи утицаја срединских фактора у настанку аутономне и контролисане регулације као и у анализи њихових последица на понашање и благостање појединца (Мајсторовић, 2008, стр. 13).

Теорија селф-детерминације објашњава велики број модалитета понашања припадника Војске Србије које учавачемо у пракси. Препознајемо значај добрих међуљудских односа који као екстринзички фактор имају значајан утицај на мотивацију професионалних припадника Војске Србије свих категорија (официра, подофицира, професионалних војника и цивилних лица), процењујемо висок ранг овог чиниоца његовим усвајањем кроз процес интернализације где је развојем на континууму од спољне регулације дошао до потпуног прихватања и унутрашње регулације. СДТ нас упућује да срединским факторима можемо да развијамо аутономију и контролисану регулацију и њихове последице на понашање јер окружење које пружа подршку аутономији води ка супериорним облицима мотивације. Никако не смемо сметнути са ума да процес интернализације којим се одређене активности подижу на виши ниво није нужно развојни и неће се достићи виши степен аутономије у свим активностима, чак је могуће да неке активности иду и у супротном правцу под притиском спољне принуде. Потребно је да обезбедимо повољне услове који подржавају аутономију да би се прешло на виши ниво. Припадници који су ступили у војну организацију из интринзичких мотива дуже су се задржали у војсци и исказали су знатно мање тенденције за напуштање организације што је емпиријски потврђено у армијама САД (Griffith, 2008), Велике Британије (Bury, 2016), Турске (Aydinler, Orak & Solakoglu, 2019), а у

Шведској је утврђено да одговорни задаци позитивно утичу на мотивацију и смањују намеру да се напусти војска (Österberg & Rydstedt, 2018).

Процес интернализације „реда и дисциплине“ као вредности у војној средини могу учити припадници Војске Србије на свом личном примеру и искуству, није тешко присетити се колико нас је на почетку¹³ војничке каријере иритирала прича о „броду који је потонуо зато што папуче нису биле поравнате“, да би смо временом прихватили ред и дисциплину као своју вредност јер се током каријере на обиљу примера из окружења или сопствених искустава прихвати да је то истина. Овде и долазимо до круцијалног момента, веома је важно да припадници војске у свим ситуацијама знају шта и зашто раде јер ће на тај начин бити у могућности да интернализују активности које имају спољну регулацију (када уоче и схвате сврху свог рада и прихвате свој рад као важан). Међутим, издавањем задатака уз коментаре: „ћути и ради“, „не филозофирај“, „не питај ништа“ или „ниси ту да размишљаш већ да радиш“¹⁴ убија се сваки вид мотивације па чак и код лица која су претходно имала неки степен аутономне мотивације. Резултат, односно последица је да ће радити само онолико колико морају (док их посматрају и контролишу) или само толико да не изгубе самопоштовање.

Припадници војске ће задатке који су интегрисани у њихов систем вредности иако су наметнути споља обављати са интринзичким задовољством (помоћ угроженом становништву, спасавање живота и имовине грађана и слично). Дакле, неопходно је створити окружење - односе који подржавају развој аутономне мотивације и процес интернализације, потребно је посао и задатке учинити занимљивим и изазовним и објаснити њихов значај у ужем и ширем контексту (значај за основну јединицу, а затим и шире). Наравно, не треба гајити илузије да се неки „бесмислени“ задаци који егзистирају у војној организацији могу интернализovati, али потребно их је смањити на минимум или покушати их објаснити, објаснити њихову сврху и удахнути им смисао.

СДТ је примењива у великом броју животних и радних области, такође и у војсци. Посебно истичемо значај који СДТ има јер показује пут и пружа могућност руководиоцима да подрже и развијају интринзичку мотивацију својим лидерским утицајем и то без употребе материјалних средстава односно новца, односно да се боре и користе „оружје и средства“ која имају и која им стоје на располагању.

1.3.13 Интегративни модел мотивације.

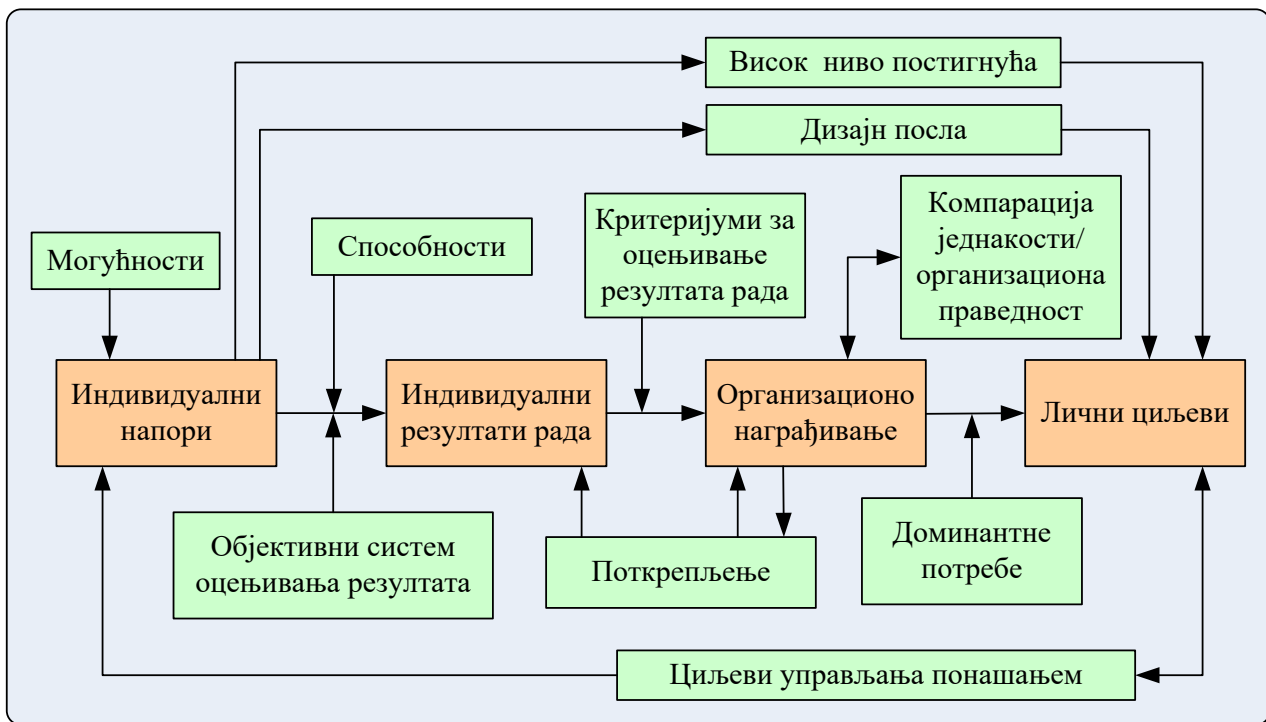
Истраживање утицаја различитих чинилаца две или више мотивационих теорија предложио је Мичел (Mitchell, 1982, стр. 86) који је уочио да мали број истраживања (нпр. Locke, 1978 и Wofford, 1979) користи адитивне и интерактивне ефекте различитих приступа мотивацији. Емпиријске студије које упоређују или комбинују приступе мотивацији сугеришу да комбиновање различитих фактора може довести до повећања мотивације. Студија Вајта (White, Mitchell & Bell, 1977, стр. 671) показује да забринутост због процене учинка, постављање циљева и социјални притисак имају значајне ефекте на мотивацију и да ти ефекти могу бити адитивни.

Робинс у вези теорија мотивације закључује да би било много једноставније када би након представљања пола туцета теорија, могли један приступ односно једну теорију да прогласимо валидном, међутим многе теорије и приступи су комплементарни. Повезивање и приказивање у интегративним моделима помаже у разумевању међусобних односа. Слика 32 интегрише највећи део онога што знамо о мотивацији. На почетку се процењује да ли могућности могу помоћи или ометају индивидуалне напоре. Индивидуални напори воде ка личним циљевима. У складу са теоријом постављања циљева, петља циљева и напора треба

¹³Овде наравно не искључујемо могућност да има и припадника који нису на почетку каријере, али да нису ред и дисциплину интернализовали и да је и даље сматрају потпуно спољном регулацијом.

¹⁴Ово је један од „најсмртоноснијих“ коментара за мотивацију, иницијативу и квалитет рада.

да нас подсети на циљеве управљања понашањем. Теорија очекивања предвиђа да ће запослени уложити висок напор ако примете јаку везу између напора и перформанси, перформанси и награда, те награда и задовољства достизањем личних циљева. На сваку од ових веза утичу и други фактори.

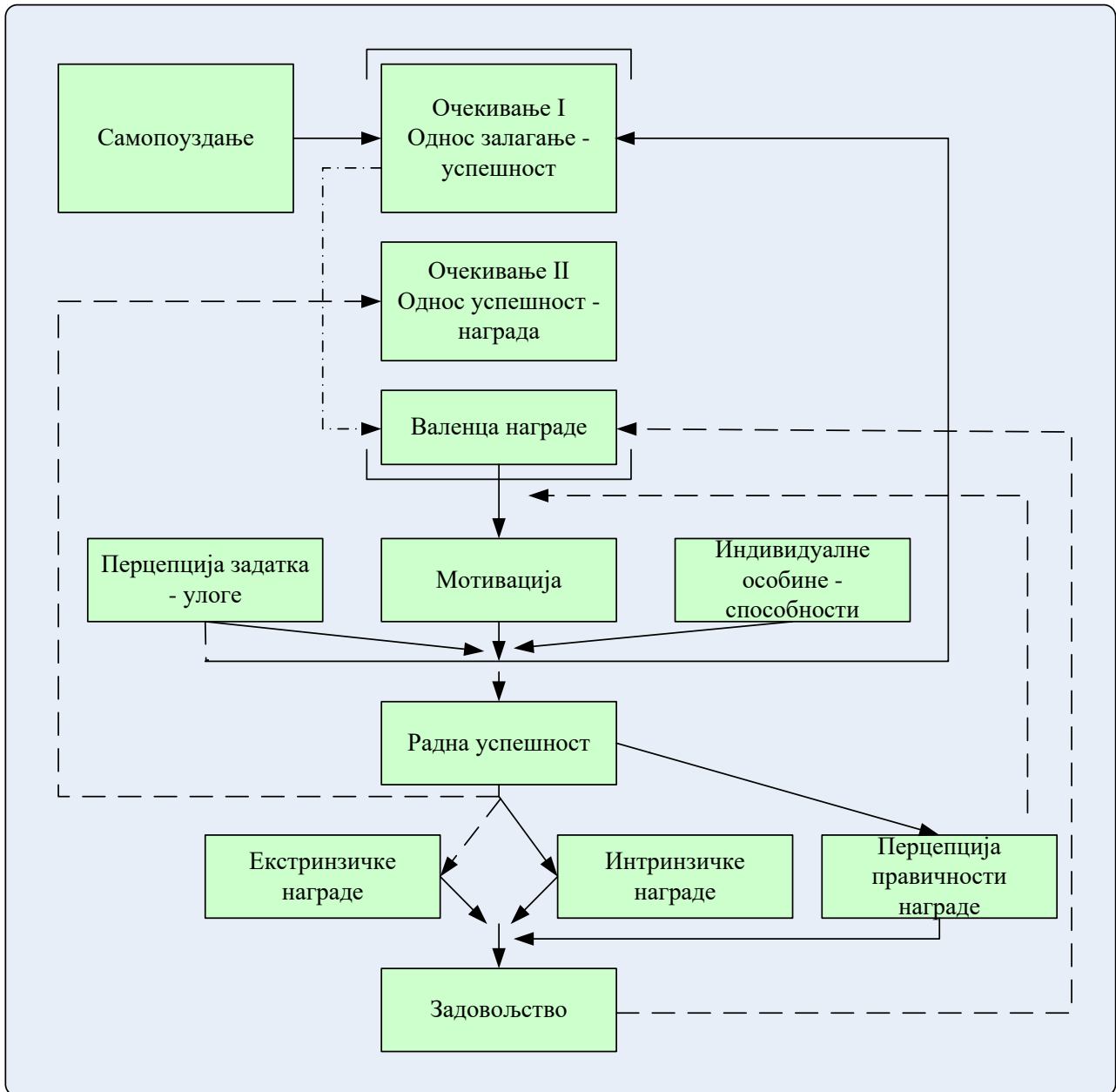


Слика 32: Интегративни модел мотивације (извор: Robbins & Judge, 2013, стр. 227)

Да би напор довео до добрих перформанси, запослени мора да има способност да то учини као и да постоји објективан систем оцењивања перформанси. Однос између перформанси и награде биће јак ако појединац опажа да се учинак награђује. Ако је теорија когнитивне евалуације у потпуности валидна могли би да предвидимо да награда која се заснива на перформансама треба да смањи интринзичку мотивацију. Коначна веза у теорији очекивања је однос награда и циљева. Мотивација је велика ако награде за високе перформансе задовољавају доминантне потребе које су у складу са индивидуалним циљевима. Модел разматра и мотивацију постигнућем, дизајн послова, поткрепљење и теорију праведности. Запослени са високим нивоом постигнућа нису мотивисани проценама учинка или организационим наградама, запослени са високим нивоом постигнућа интерно су вођени пословима који пружају личну одговорност, повратне информације и умерене ризике. Теорија поткрепљења показује да систем награђивања подстиче индивидуални учинак, кад запослени уоче да се награђује добар учинак, систем награђивања ће подстицати добар учинак. Награде играју кључну улогу и у истраживању организационе правде. Појединци ће судити о повољности исхода (на пример, плате) у односу на оно што други добијају, али и ценећи како се према њима поступа: када су људи разочарани наградама, вероватно ће бити осетљиви на правичност процедура (Robbins & Judge, 2013, стр. 226-227).

Портер и Лолер мотивацију сматрају само једним од фактора радног понашања и успешности и укључују и друге факторе: способности и карактеристике појединца, перцепције задатка и задовољство, као и стандардне варијабле процесних модела, перцепције, очекивања и валенцу, затим перципирану правичност награда и правичност дистрибуције награда. Пошто модел интегрише идеје више теорија често се користи и термин *интегративни модел мотивације*. Модел приказан на Слици 33 предвиђа да људи између бројних могућности понашања бирају оне који ће максимизирати одређене исходе и ефекте односно оне који имају највећу мотивациону снагу. Приказани модел садржи две

врсте очекивања важних за мотивацију, очекивање да је уопште могуће обавити задатак, као и очекивање да ће за успешно реализован задатак добити награду (Бахтијаревић- Шибер, 1999, стр. 591-592).

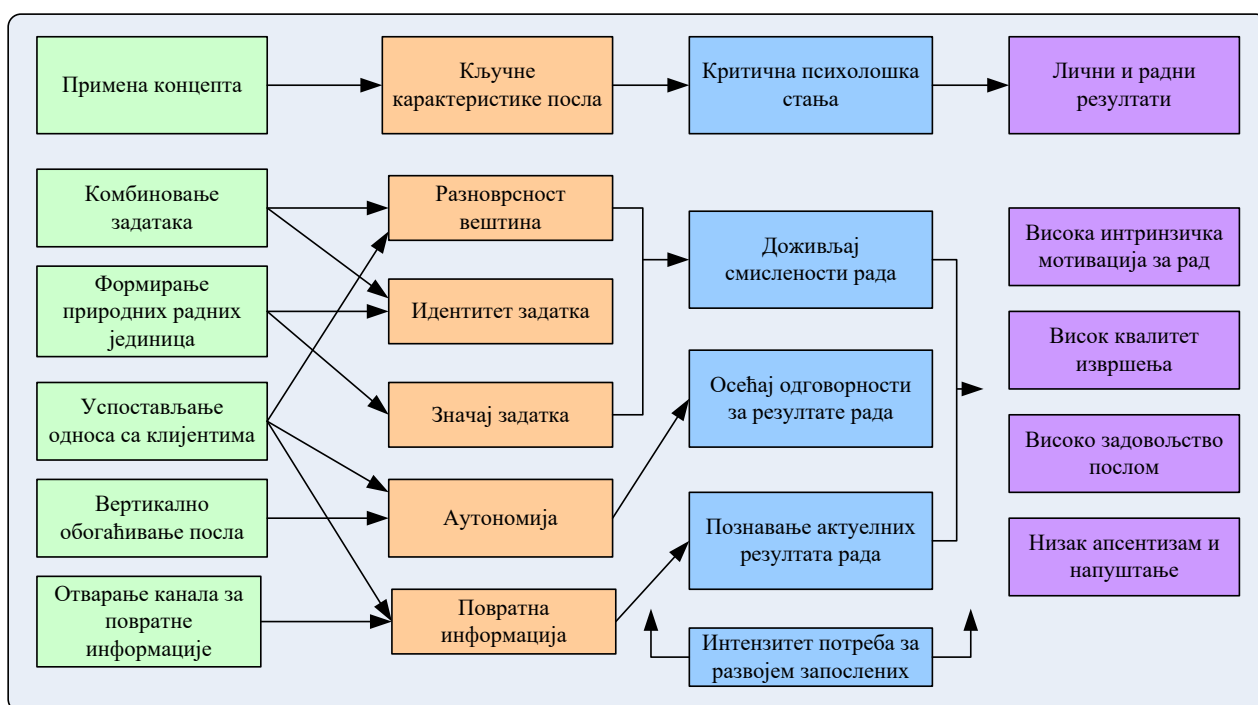


Слика 33: Интегративни процесни модел мотивације
(Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 592)

И Лок је направио покушај интеграције теорија мотивације на радном месту. Модел је приказан на Слици А3 - у Прилогу, почиње са потребама запослених, прелази на стечене вредности и мотиве (укључујући личност) до избора циља, а одатле до циљева и самоефикасности које чине центар мотивације тиме што су они често најдиректније, свесне, мотивационе одреднице перформанси. Перформансе прате резултати емоционалних процена, као што су задовољство и укљученост запослених, које доводе до разних могућих накнадних акција. Карактеристике посла такође утичу на задовољство. Место где се примењује одређена теорија приказано је у испрекиданим правоугаонцима. Ово није спекулативни модел јер се све везе (изузев везе од потребе до вредности) заснивају на емпијским истраживањима (Locke & Latham, 2004, стр. 390-392).

1.4 Дизајн посла (*The Job Characteristics Model - JCM*)

Интерес за дизајн посла настао је као одговор на широко прихватање принципа научног управљања који је у дизајну индустријских послова довео до поједностављеног рада у коме је умни рад додељен менаџерима док радници обављају само једноставне мануелне радње. Негативне последице специјализације огледају се у високом нивоу флукуације, штрајковима и апсентизму, подстакле су интересовање за редизајнирање послова. На групном нивоу примена теорија социотехничких система довела је до дизајнирања аутономних радних група, а на индивидуалном нивоу појавили су се ротација посла, проширење посла и обогаћивање посла. Обогаћивање посла је најважнији од ових приступа због нагласка на повећању аутономије запослених (Parker, 2014). Модел карактеристика посла (*The job characteristics model - JCM*) развили су Олдам и Хакмен, Слика 34.



Слика 34: Модел карактеристика посла (прилагођено према: Hackman et. al., 1975, стр. 62)

Модел указује да се сваки посао може одредити кроз пет кључних димензија посла које и одређују значај - сврсисходност посла (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975, стр. 62):

- Разноврсност вештина (*Skill variety*): у ком степену посао захтева разноврсне вештине,
- Идентитет задатка (*Task identity*): степен у коме посао захтева извршавање целокупног посла и препознатљивог дела посла, посао у коме радник склапа цео уређај има већи идентитет од посла где се склапа део, а поготову ако на крају радник није у прилици да види готов уређај,
- Значај задатка (*Task significance*): колико посао утиче на посао и живот осталих људи, радник који ради на склапању кочница ваздухоплова има много већи осећај значаја посла од радника који склапа папирне кутије без обзира што ниво вештина које употребљавају може бити упоредив,
- Аутономија (*Autonomy*): у ком степену посао обезбеђује запосленом слободу, независност и самосталност у планирању посла и утврђивању процедура, радници знају да су одговорни за посао као и за успехе и грешке,

- Повратна информација (*Feedback*): степен у којем извршавање послова даје директну и јасну информацију о учинку, а најснажнија је када долази директно од посла самог по себи.

Наведене кључне димензије посла одређују и Мотивациони потенцијал посла (MPS). Мотивациони потенцијал посла мери се дијагностичким упитником који су развили аутори модела карактеристика посла. *JDS (Job Diagnostic Survey)* је упитник који претпоставља да се посао може описати кроз његове кључне карактеристике и основа је за увођење промена и обогаћивање посла. Мотивациони потенцијал висок је када је висок ниво кључних карактеристика посла: аутономије, повратне информације, разноврсности задатака, важности задатака и идентитета задатка, а рачуна се према Изразу (2) (Hackman & Oldham, 1976, стр. 258).

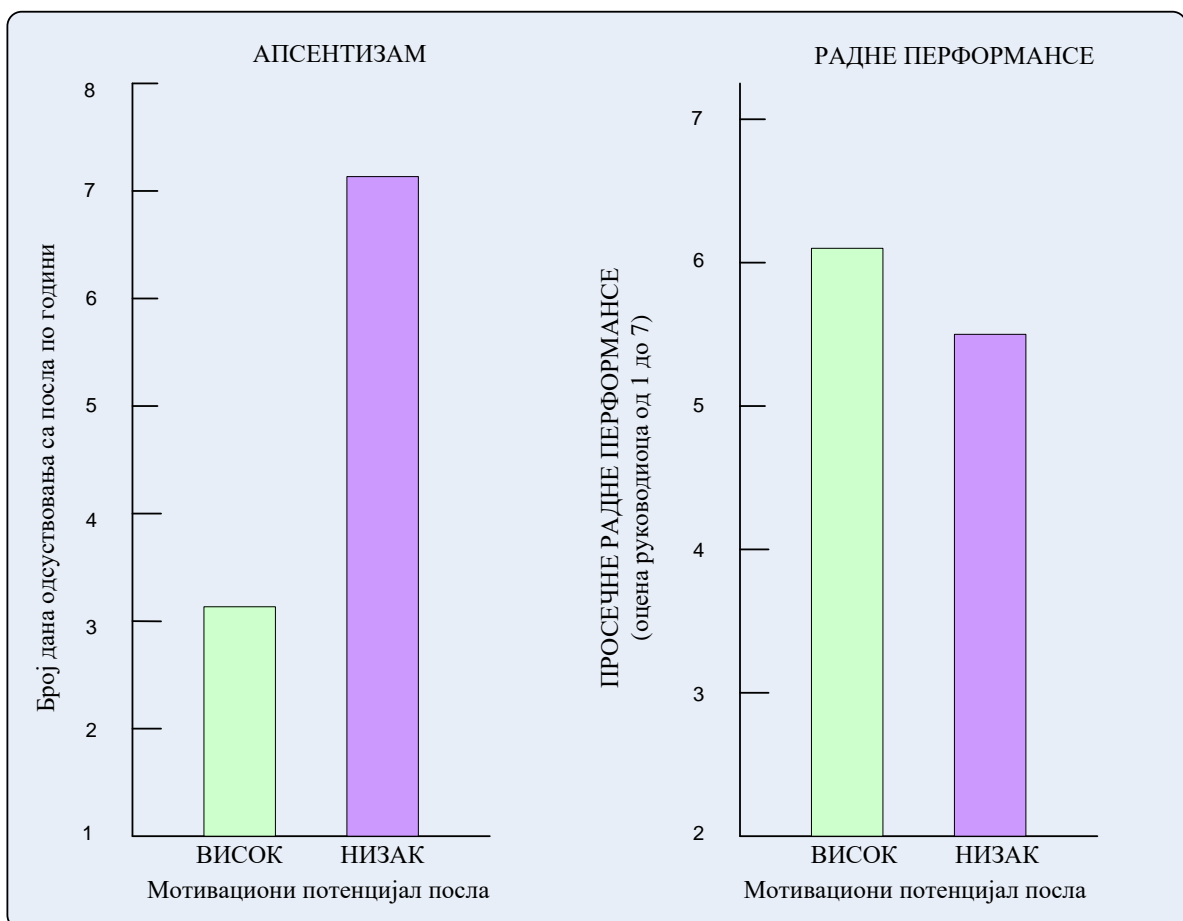
$$MPS = \left[\frac{SV+TI+TS}{3} \right] \times (\text{аутономија}) \times (\text{повратна информација}) \quad (2)$$

SV – разноврсност задатка (*Skill Variety*),

TI – идентитет задатка (*Task Identity*),

TS – важност задатка (*Task Significance*).

MPS је збирни индекс који указује на потенцијал посла да мотивише запослене, што је већи скор за одређени посао – већа је вероватноћа да се оствари лични и радни резултат наведен у моделу. На основу *MPS* може се идентификовати које послове је потребно редизајнирати. Експериментално је утврђено да су запослени који су обављали обогаћене послове били више интринзички мотивисани и да су задовољнији послом (Слика 35), а такође су забележене мање стопе одсуствовања и флукуације (Grinberg & Baron, 1998, стр. 138).



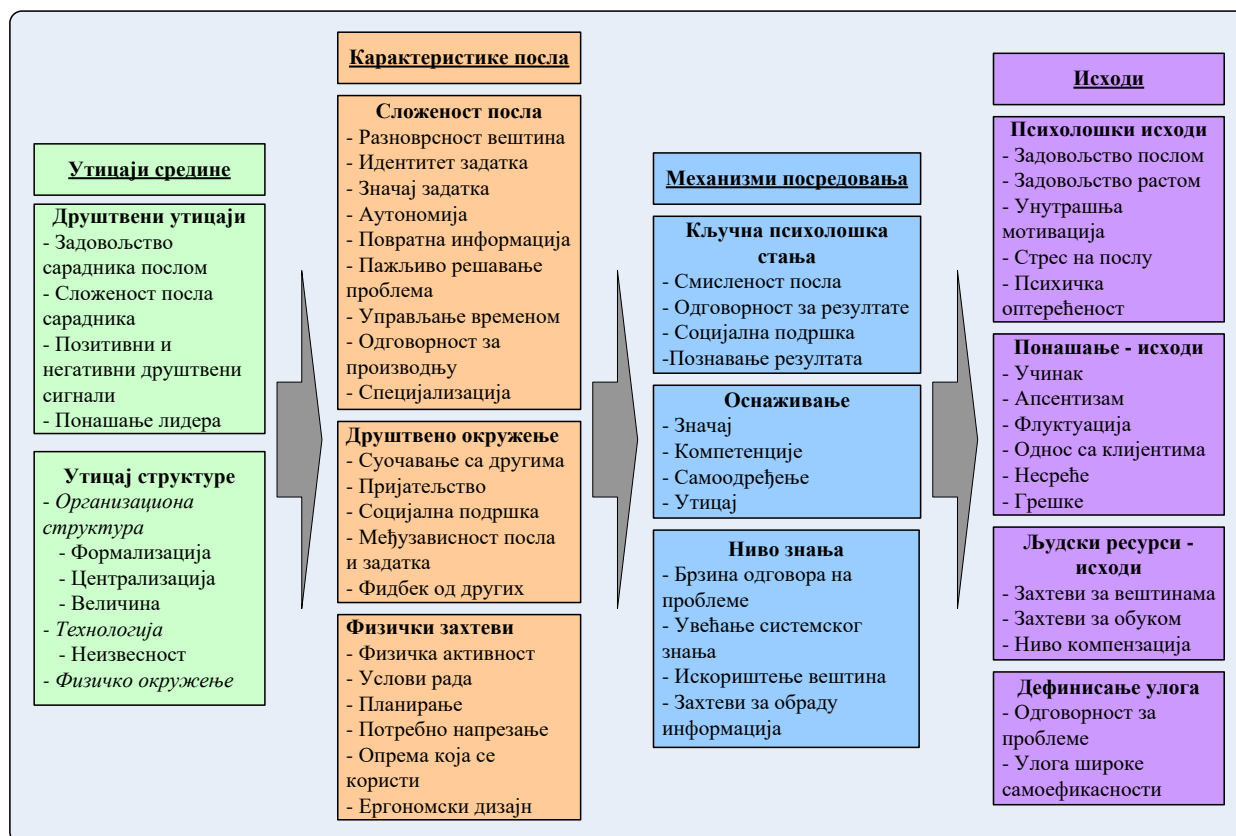
Слика 35: Апсентизам и радне перформансе радника на пословима са високим и ниским мотивационим потенцијалом (према: Hackman et al., 1975, стр. 66)

Модел карактеристика посла (*JCM*) даје смернице у пројектовању радних места и то на начин да указује које промене је потребно учинити на побољшању сваке од пет димензија радног места (Robbins & Coulter 2005, стр. 403):

- Комбиновање задатка: менаџери би требало да подељене задатке обједине ради формирања новог проширеног радног места да би се повећала разноврсност и идентитет задатка,
- Стварање природних радних јединица: потребно је да се пројектују задаци који формирају препознатљиву и садржајну целину,
- Успостављање односа са клијентом: када је могуће треба омогућити директне контакте између радника и клијената да би се повећала разноврсност вештина, аутономија и повратна информација,
- Вертикално проширивање радних места: вертикално ширење – обогаћивање радних места радницима даје одговорност за послове,
- Отворени канали повратних информација: повратна информација омогућава запосленима да добију податак да ли извршавају радне задатке и да ли се резултати побољшавају, опадају или стагнирају.

Интегрисани модел дизајна посла представљен је на Слици 36. Модел није општи али омогућава једноставан резиме реализованих истраживања. Моделом су представљени (Morgeson & Campion, 2003, стр. 444):

- *Утицаји средине* - кроз друштвене утицаје и утицаје структуре (структурни утицаји не диктирају дизајн посла али му постављају значајна ограничења),
- *Карактеристике посла* – кроз три главне компоненте, сложеност, социјално окружење и физичке захтеве,
- *Фактори који посредују* између карактеристика посла и резултата – критична психолошка стања, оснаживање и ниво знања,
- *Исходи* (психолошки, понашања, исходи у области људских ресурса и дефинисање улога).



Слика 36: Модел дизајна посла (прилагођено према: Morgeson & Campion, 2003, стр. 424)

Олдам и Хакман су такође испитивали однос између организационе структуре и реакција запослених при чему сугеришу да организације са одређеним структурним својствима привлаче и/или процесом селекције бирају запослене са одређеним личним карактеристикама које су повезане са реакцијама запослених (Oldham & Hackman, 1981, стр. 66). Неколико студија тестирало је модел карактеристика посла у различитим културама, а резултати нису у потпуности конзистентни. Једно истраживање је сугерисало да кад су запослени „оријентисани ка другима“ (који се тичу добробити других на послу), веза између унутрашњих карактеристика посла и задовољства послом била је слабија. Модел карактеристика посла је релативно индивидуалистички и испитивано је и функционисање у различитим културолошким оквирима (Robbins & Judge, 2013, стр. 242).

У једној од студија се сугерише да обогаћивање посла неће имати исте ефекте у колективистичким културама као у индивидуалистичким културама (Meglino & Korsgaard, 2007, стр. 57). Са друге стране сугерише се да модел подједнако добро функционише за америчке, јапанске и мађарске запослене (Peterson & Ruiz-Quintanilla, 2003, стр. 188).

Промене у дизајну посла нису неопходне само због увећања мотивационог потенцијала већ и због промена у друштву, промене у друштву захтевају и промене у дизајну посла јер данас су запослена оба родитеља, рад од куће повећава значај социјалних контаката, а промене у структурама каријера пружају различите шансе за развој. Паркер закључује да дизајн посла може бити моћна алатка за учење и развој, унапређење рада и одржавања физичког и менталног здравља, али и упозорава да дизајн посла који мотивише јесте неопходан услов али није једини (Parker, 2014).

Грант упозорава да редизајн посла може имати слабе ефекте или чак и негативне последице. Ограничавајући фактор обогаћивања посла је да се редизајн односи само на обогаћивање задатака али мање пажње се поклања редизајну релација (Грант, 2007, стр. 409).

Налази студије реализоване у Холандији сугеришу да социјална подршка на послу може довести до повећања нивоа унутрашње радне мотивације, без обзира на ниво захтева посла и контролу посла. Закључује се да унапређењем контроле над послом и социјалне подршке може ефикасније смањити притисак и одржати интринзичка мотивација запослених да раде веома захтевне послове него смањењем захтева посла и жртвовањем продуктивности (Yperen & Hagedoorn, 2003, стр. 346).

Моргесон сматра да је у дизајну посла један од кључних елемената одговарајући ниво аутономије, карактеристике посла (аутономија и разноврсност) посредством технолошког и целокупног организационог контекста утичу на резултате, мотивацију и задовољство запослених (Morgenson & Campion, 2003, стр. 429).

Примена теорије у пракси у Војсци Србије се односи пре свега на обогаћивање посла. Делимичну примену налазимо у случајевима када се планира нова систематизација (неретко имајући у виду која лица ће бити распоређена на нова радна места), при реализацији анализе посла, али се не врши процена мотивационог потенцијала посла и не примењује се упитник JDS¹⁵ за мерење мотивационог потенцијала посла. Већу примену може да има за категорију цивилних лица пре свега у оквиру логистике где се може обогатити посао, док је за остале категорије кадра ограничена примена самом постојећом структуром и пројектованим задацима јединица. Појединим радним местима - дужностима у оквиру организационих промена могу да се пропишу задаци и обавезе које имају виши ниво одговорности и захтевају виши ниво способности и компетенција.

1.5 Редизајн посла и мотивација за рад

Мотивациони потенцијал посла могуће је променити редизајнирањем посла. Добробити специјализације по питању ефикасности су несумљиви, али са друге стране узрокују монотон рад који има бројне негативне ефекте те се приступа редизајнирању послова како би се задржали бенефити од специјализације и смањили њени недостаци. У

¹⁵JDS – Job Diagnostic Survey,

редизајнирању посла три су основна приступа: проширивање посла, обогаћивање посла и ротација посла (Williams, 2010, стр. 163).

Ротација посла (*Job Rotation*) је метод који помаже у превазилажењу недостатака специјализације и представља праксу којом радници периодично мењају један специјализован посао за други како би имали могућност да користе различите вештине (Williams, 2010, стр. 163). Робинс резимира предности и недостатке ротације посла: смањује досаду, повећава мотивацију и помаже запосленима да боље схвате како њихов рад доприноси организацији. Индиректна корист је да запослени са ширим спектром вештина омогућавају већу флексибилност управљања и планирања посла као и могућност прилагођавања променама. Резултати истраживања у Италији и Британији показују да је ротација посла повезана са вишим нивоима организационих перформанси у производним делатностима (Christini & D. Pozzoli, 2010), такође и у Турској где је утврђен и позитиван утицај на мотивацију путем смањења монотоније, унапређења компетенција и унапређења социјалних односа (Kaumaz, 2010). Недостаци ротације посла огледају се у повећаним трошковима обуке и смањеној продуктивности. Ротација посла такође ствара поремећаје када се чланови радне групе морају прилагодити новом запосленом, а менаџери морају више времена да утроше на увођење у посао и контроли радника који су ротирани – односно који обављају нови посао (Robbins & Judge, 2013, стр. 244).

Посао који се непрекидно понавља је монотон и досадан. Тенденција је да се такви послови, уколико је то могуће не обављају мануелно, али део послова није могуће роботизовати. Приступ редизајнирању оваквих радних места где би се доделио већи број задатака истог нивоа представља технику проширивања посла (*Job Enlargement*), радници не добијају већу одговорност и не користе више вештина већ само извршавају више различитих задатака и на овај начин повећава се хоризонтално оптерећење послом исте позиције. Техника проширења посла може да утиче на побољшање радног учинка (повећано је задовољство послом и смањен замор), међутим утврђено је да ефекти проширивања посла нису дуготрајни.

Техника обогаћивања посла (*Job enrichment*) омогућава радницима да обаве више послова и да се више задатака обави на вишем нивоу вештина и одговорности. Техника омогућава радницима да у већој мери контролишу начин на који обављају посао. Радници када обављају обогаћени посао имају могућност да раде на вишим нивоима јер процес обогаћивања посла повећава вертикално оптерећење послом. Проблем у обогаћивању посла представља сагласност радника и потребно је да радници имају висок ниво постигнућа јер код запослених са ниским нивоом постигнућа обогаћивање посла може да доведе до фрустрација (Grinberg & Varon, 1998). Обогаћивање посла значи повећање могућности примене и реализације личних способности у раду и подстицај за даљи развој. Основна начела и савети менаџерима у обогаћивању посла приказана су у Табели 5 (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 675).

Лаулер је утврдио анализом 10 истраживања да обогаћивање посла остварује утицај на повећање квалитета у свим испитиваним ситуацијама, а да је продуктивност увећана у само 4 случаја. Лаулер закључује да када је посао структуриран на начин да увећава интринзичку мотивацију на начин да то резултује добрим учинком, посао сам по себи може бити ефикасан мотиватор. Надаље, да би посао био извор мотивације потребна је повратна информација о индивидуалној вредности и способностима и потребно је одобрити велики ниво контроле над послом запослених (Lawler, 1969, стр. 433-434).

Орпен је у својој студији утврдио постојање ефеката обогаћивања посла и то на значајан пораст задовољства послом и унутрашње мотивације, значајно смањење апсентизма и напуштања организације али и мали утицај на учинак запослених (Ogren, 1979). Неке од нових верзија обогаћивања посла усмерене су специјално на унапређење сврсисходности рада. Један од поступака је да се запослени упознају са искуствима корисника производа - услуга, други обезбеђује запосленима заједничке програме где помажу једни другима и да кроз рад виде свој и допринос организације за коју раде у

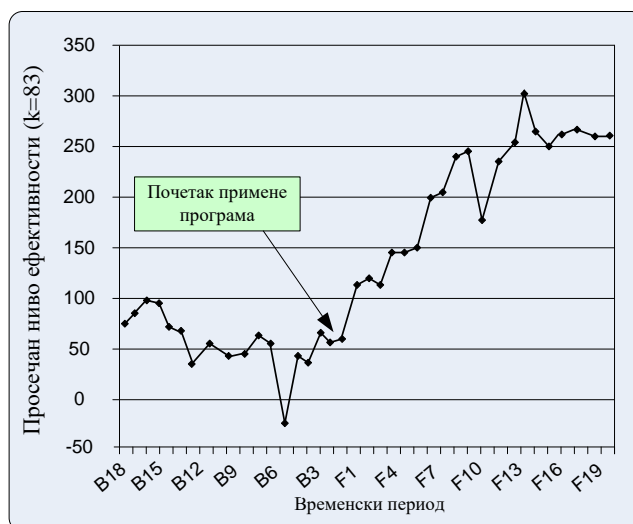
позитивнијем светлу. Бројне организације обогаћују посао путем обуке у новим вештинама и кроз ротацију ради реализације нових задатака на другим позицијама. Овакви програми могу да послуже и као припрема за будуће унапређење.

Табела 5: Нека од начела и правила обогаћивања посла

НАЧЕЛА ОБОГАЋИВАЊА ПОСЛА	МОТИВАТОРИ
Одстрањивање традиционалних облика контроле и осигурање објективних стандарда који омогућују самоконтролу	Одговорност и лично постигнуће
Повећање одговорности појединца за властити рад, планарање и начин извештавања	Одговорност, аутономија, признање
Целовит радни задатак	Смисленост, постигнуће, признање, повратна информација
Осигурање слободе и аутономије у раду	Признање, постигнуће, одговорност
Постављање изазовних циљева, нових и тежих задатака	Развој и усавршавање
Давање периодичних извештаја запосленима, расправа проблема	Признање и поштовање
Давање специфичних задатака који запосленима омогућавају да постану експерти	Одговорност развој, разноликост
Подстицање идеја и креативности, увођење новог, решавање проблема	Самоактуализација и развој, разноврсност
Тимски рад и сарадња	Идентификација, социјална повезаност и припадање
Учествовање у одлучивању	Признање, статус, поштовање, самоактуелизација и развој

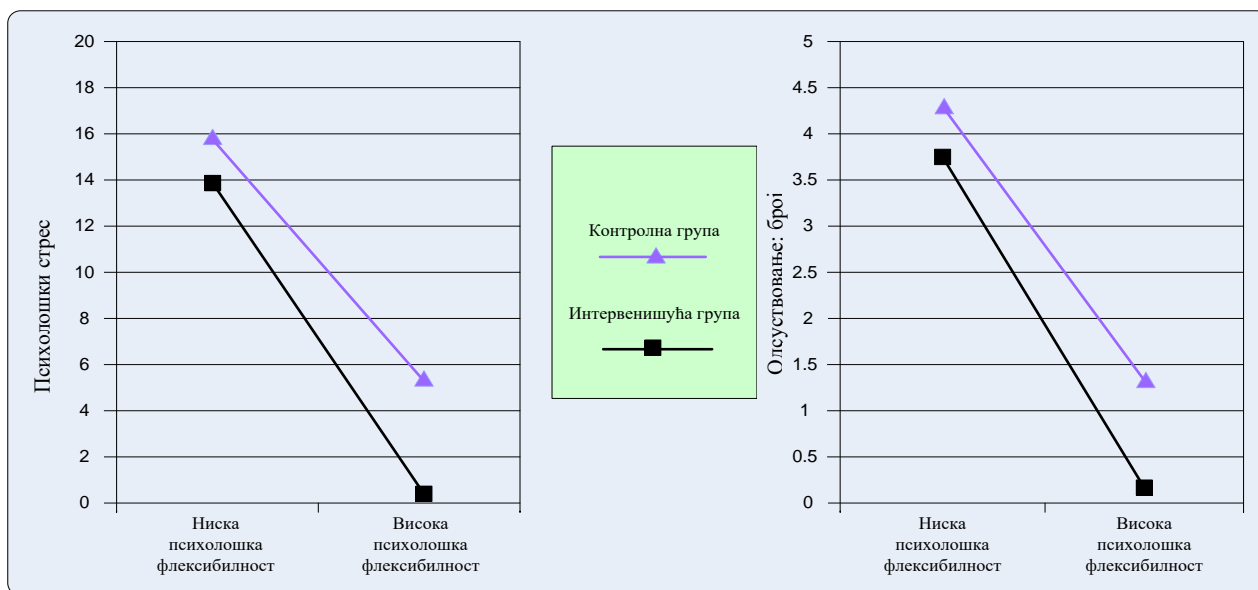
Извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 676

Истраживања показују да обогаћивање посла смањује апсентизам и флукуацију и трошкове отказа, а утиче и на повећање задовољства послом (Robbins & Judge, 2013, стр. 245). Међутим нису сви програми једнако ефикасни, а такође не утичу на исти начин на све запослене. Метаанализа 83 теренске студије (Pritchard, Harrell, DiazGranados & Guzman, 2008, стр. 540) мерења продуктивности и система за унапређење перформанси (*Productivity Measurement and Enhancement System - ProMES*) показује да интервенције у организационом дизајну утичу на велико побољшање продуктивности (Слика 37), да су ефекти трајни (понекад и годинама), а продуктивност се побољшава у различитим поставкама (врста организације, врста рада, врста радника, држава).



Слика 37: Просечни ниво ефикасности (према Pritchard et al., 2008, стр. 555)

Такође студија (Bond, Flaxman & Bunce, 2008, стр. 653) указује да запослени високе психолошке стабилности након интервенција у организационом дизајну показују већу отпорност на стрес и мањи ниво апсентизма - у односу на лица ниже психолошке стабилности (Слика 38).



Слика 38: Утицај редизајна посла на психолошке тегобе и апсентизам (прилагођено према: Bond, Flaxman & Bunce, 2008, стр. 652)

Другачији приступ мотивацији је да се послови организују са флексибилним радним временом (*Flextime*), дељење посла (*Job sharing*) или рад од куће (*Telecommuting*). Овакав приступ вероватно је посебно важан за запослене парове, самохране родитеље и запослене који воде бригу о болесним или старим члановима породице или рођацима. Посао са флексибилним радним временом подразумева да запослени треба да раде одређени број сати у току недеље при чему бирају време рада - уз одређена ограничења. Ограничења подразумевају да су радници обавезни да одређени део дана проведу на послу док преостало време могу да раде или раније или касније, а постоји и могућност акумулирања радних сати и коришћења слободних дана на месечном нивоу. *Flextime* је све популарнији и пракса је раширена широм света. Бенефити су смањење изостанака, повећана продуктивност, смањени трошкови прековременог рада, смањена тензија према менаџменту, смањена гужва у саобраћају, изостанак кашњења и повећање аутономије и одговорности запослених – а сваки бенефит може повећати задовољство послом. Запослени су у могућности да радно време ускладе са личним потребама, смањујући време и одсутности и могу да раде када су најпродуктивнији, а такође може помоћи запосленима да уравнотеже пословни и породични живот. Недостатак *Flextime* огледа се у томе што концепт није примењив на сваки посао и на све раднике. Добро се користи код задатака у којима је интеракција радника са људима ограничена, али није примењива за многе услужне делатности и послове који захтевају присуство на радном месту у одређено време (Robbins & Judge, 2013, стр. 246). Такође запослени који имају јаку жељу да раздвоје свој радни и породични живот мање су склони да искористе предности овог модела (Shockley, & Allen, 2010, стр. 138). Услови за функционисање програма флексибилног радног времена по Кулићу су (Кулић и Васић, 2007, стр 364):

- Припремити, информисати и обучити запослене о проблемима, предностима и начину понашања,
- Одредити обавезно време у којем сви морају бити на послу,

- Поставити јасне и специфичне радне циљеве за сваког појединца, утврдити критеријуме радне успешности и пратити резултате,
- Пребацити одговорност за резултате и тимски рад на запослене и обезбедити самоконтролу,
- Успоставити односе поверења и самоконтроле.

Дељење посла (*Job sharing*) омогућава да две или више особа деле традиционални посао од 40 сати недељно. Дељење послова омогућава организацији да користи више од талента једне особе у одређеном послу. Такође се ствара прилика за стицање квалификованих радника - на пример, жене које имају малу децу и пензионери - који можда немају могућност да раде пуно радно време. Јапанске фирме све више разматрају поделу посла - јапански менаџери углавном оклевају да отпусте људе, па се дељење посла користи ради избегавања отпуштања вишка запослених. Дељење посла повећава флексибилност и може повећати мотивацију и задовољство радника када посао од 40 сати недељно једноставно није практичан. Недостатак је отежано проналажење компатибилних парова запослених који могу успешно да координирају све ситнице једног посла (Robbins & Judge, 2013, стр. 248).

Рад од куће или виртуелна канцеларија (*Homeworking - Telecommuting*) подразумева релативно сталан рад од куће и представља скоро идеалан посао за велики број запослених, нема путовања на посао, флексибилно је радно време, слободно је одевање и нема прекидања од стране колега. Писци, адвокати, аналитичари и запослени који већину свог времена проводе за рачунаром или телефоном су кандидати. Позитивни ефекти рада од куће се огледају у већем броју расположивих кандидата за селекцију, већој продуктивности, мањој флукуацији, побољшаном моралу и смањеним трошковима канцеларијског простора. Са друге стране недостаци рада од куће огледају се у мањем надзору менаџмента над запосленима, радна места орјентисана на тимски рад могу имати отежану координацију и смањује се трансфер знања у организацијама. Из угла запосленог рад од куће може повећати флексибилност и задовољство послом – али запослени са високим социјалним потребама могу имати осећај изолације и смањено задовољство послом. Поред тога запослени који раде од куће могу се наћи у неповољнијем положају када су у питању повишице и промоције (Robbins & Judge, 2013, стр. 249).

Овакав вид рада „експлодирао“ је током 2020. године, али не због побољшања мотивације већ као последица пандемије. Видљиво је и да ће овакав вид пословања у многим делатностима постати доминантан и да ће се значајно повећати проценат запослених који обављају свој посао од своје куће. Омасовљење рада од куће на видело је изнело и неке од недостатака: одуство социјализације, отежано увођење у посао, нису доступни сви расположиви ресурси компаније у раду, отежано раздвајање приватног и пословног живота и велика зависност и осетљивост од техничких и комуникационих средстава.

Редизајн посла је употребљива техника за војну средину и делимично је и заступљена – ротација се врши код дела подофицирског кадра (руковаоци, померања ради омогућавања унапређења), цивилних лица (промене објеката које одржавају чистачице), док официри углавном напредују вертикално након усавршавања, али се врше и хоризонтална померања по потреби службе. Проширивање посла се у пракси користи више у изнудици ради прерасподеле обавеза и задатака недостајућег кадра (непопуњених радних места или лица која су спречена да обављају дужност) него као вид мотивације. Обогаћивање посла такође нема масовну примену, можемо га наћи комбинованог са претходним исказом када се припаднику војске додељује део обавеза непопуњеног радног места које је више у хијерархији.

Флексибилно радно време углавном се не примењује и није адекватан модалитет за примену у Војсци Србије. У фрагментима се налази само у ситуацијама када се радно време помера - усклађује за лица која станују ван места службовања због коришћења међуградског или организованог превоза или специфичних потреба службе, али радно време је само померено, а није флексибилно (исто се односи и на сменски рад). Уз компликовано

планирање и многобројна ограничења овакав приступ би био делимично и за ограничен број припадника могућ, али за војну организацију има много негативних реперкусија и ценимо да у суштини није примењив. Са друге стране модалитет флексибилног радног времена који се користи је да се омогући да се слободно време користи у складу са жељом и потребама запосленог (односи се на слободно време „зарађено“ прековременим радом¹⁶, односно службом дежурства¹⁷). Закон о Војсци Србије у Члану 100. став 2. и 3. пружа могућност да: „недељно радно време може се распоредити на дневно време тако да се уведе мање од пет радних дана у недељи уколико организација посла и потребе службе то захтевају“,¹⁸ као и да „ако природа посла или организација рада изискују, у командама, јединицама и установама Војске Србије радно време се може распоредити тако да у одређеном периоду у току године износи више од 40 часова недељно, а у осталом делу тог периода - краће од пуног радног времена, с тим да укупно радно време у том периоду у просеку не буде дуже од 40 часова недељно, при чему се мора обезбедити остварење дневног и недељног одмора по одредбама овог закона“¹⁹, али у пракси се налази само рад дужи од редовног радног времена, док се прерасподеле и коришћење слободног времена реализују се само појединачно, док увођење мањег броја радних дана у недељи није заступљено.

Дељење посла и рад од куће (изузев током пандемије када је део запослених обављао поједине задатке радом од куће у циљу очувања здравља и смањења могућности ширења заразе) нису адекватни и примењиви у војној организацији.

1.6 Хедонистички континуум и хедонистички аксиом

Основна је претпоставка мотивационог понашања да се организми баве активностима које их приближавају циљу од кога очекују пожељан исход, или удаљавају од циља који их угрожава или им проузрокује нелагодност. Приликом разматрања хијерархије потреба, мотива или чинилаца мотивације ослањамо се на претпоставку о постојању хедонистичког континуума. У складу са претпоставкама хедонистичког континуума мотиви се распоређују од врло привлачног до врло одбојног дуж континуума који варира за различите организме (Слика 39), или за исте у зависности од времена и околности у којима се налази, а само у одређеном тренутку је фиксан (Beck, 2003, стр. 89).



Слика 39: Хедонистички континуум (извор: Beck, 2003, стр. 27)

¹⁶На основу члана 35. став 1.: „Професионалном припаднику Војске Србије за сваки сат који по писаном налогу надлежног старешине ради дуже од пуног радног времена (прековремени рад) припада сат и по слободно“ и става 2.: „Прековремени рад се тромесечно прерачунава у слободне сате које професионални припадник Војске Србије мора да искористи најкасније у року од шест месеци од протеча тромесечја у којем их је остварио“ Правилника о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника ВС („Службени војни лист”, број 10/17 – пречишћен текст, 13/17, 37/17, 7/18, 30/18, 09/19, 19/19, 18/20 и 19/20).

¹⁷Вид флексибилно радног времена који је заступљен односи се на коришћење слободних дана након дежурства, или времена „зарађеног“ прековременим радом (за сваки сат рада дужи од редовног радног времена следеће 1,5 сати слободног времена у наредном периоду, а након дежурства следеће слободно време).

¹⁸Члан 100 став 1.

¹⁹Члан 100 став 2.

Преференција не показује да ли је нешто пожељно или одбојно. То се може одредити само у односу на неутралну тачку: пожељнији објекат је префериран у односу на неутрални, али је аверзивни објекат мање префериран од неутралног.



Слика 40: Тест преференције (Извор: Бек, 2003, стр. 28)

На Слици 40 приказана је преференција, тачка (догађај) D је преферирана у односу на E, али је D и даље аверзиван – одбојан. Изабрани исход према томе не мора обавезно да буде и пожељан. Хедонистички континуум и хедонистички аксиом, односно њихове претпоставке користећемо приликом рангирања мотивационих чинилаца.

2 УТИЦАЈ ДРУШТВЕНО - ПОЛИТИЧКИХ, ЕКОНОМСКИХ И КУЛТУРОЛОШКИХ УСЛОВА НА МОТИВАЦИЈУ ЗА РАД

Све појаве функционишу у одређеним условима у друштву, а такође и у природи. Милосављевић услове не посматра као статичне већ као промењиве: „Битно је да се услови не могу схватити као статични, као дато стање, већ само као констатација о почетној ситуацији. Такође, услови се не могу схватити само као скуп чинилаца који делују, већ и као скуп чинилаца на које се делује“ (Милосављевић и Радосављевић, 2000, стр. 80). Услови могу бити релативно стабилни али и врло нестабилни и да се брзо мењају. Мотивација, као и истраживања мотивације такође се реализују у одређеном временском оквиру и промењивим условима. На мотивацију и резултате истраживања мотивације за рад утицај остварује сет услова у којима се појава посматра, како до сада регистрованих и потврђених – тако и непознатих или непотврђених, а за потребе рада ћемо издвојити следеће: друштвено-економски, политички, безбедносни, нормативно-правни, научно-технолошки и природни услови. Од наведених, детаљно ћемо размотрити утицај друштвено-економских и културолошких услова на мотивацију за рад.

Због специфичности, личне, као и срединске зависности мотивације за рад јавила се потреба за конкретизацију истраживања која су до последње деценије прошлог века претежно реализована у САД. Истраживања мотивације реализована су затим широм света и установљено је да се бројни проблеми не могу решавати општим матрицама, утврђено је да оно што важи за једну организацију не мора да важи за све остале, односно принципи утврђени у једној средини не морају бити примењиви у свим другим радним срединама, друштвено-економским ситуацијама или временским оквирима.

Зависност мотивације запослених, задовољства послом и задржавања на послу од друштвено-економских и културолошких услова истраживана је у више студија у оквиру различитих држава, нација, друштвених уређења, различитих културних окружења, као и у различитим временским периодима и економским приликама пружајући мноштво различитих резултата (Табела 14 и Табела 17).

Утицај друштвено-економских услова на мотивацију за рад ћемо размотрити приказом промена у структури мотивације за рад и хијерархији мотиватора и потреба, а које су документоване резултатима истраживања, а затим и путем анализе разлика у мотивацији за рад у односу на разлике које су условљене променама чинилаца друштвено-економских услова:²⁰ стопе незапослености, висине БДП – степена економског развоја, економске ситуације и временског оквира, друштвеног уређења и генерацијских разлика запослених. Извод из анализе садржаја на основу које су прикупљени подаци о утицају чинилаца друштвено-економских услова на мотивацију приказан је у Табели 14.

2.1 Промене у структури мотивације за рад и хијерархији мотиватора и потреба

Поимање рада и друштвеног односа према раду мењао се кроз векове, епохе и друштвена уређења. Рад је еволуирао од проклетства и Божије казне, преко неопходног услова за живот - до једине могућности за потпуно остварење личности.

Промене у поимању рада утицале су да се кроз историјски развој тежиште подстицаја за рад помера са репресивних на хумане и развојне факторе. Примитивни човек сматрао је да је понашање одређено вољом богова, те је различитим врстама ритуала и жртвовања покушавао да се боговима умилостиви. Рад је за античке Грке представљао проклетство – и ништа више (Илић, 1995, стр. 12). У древном Риму рад се сматрао простом и деградирајућом активношћу, Като Старији - римски писац тврди „Најбољи принцип управљања је тај да са

²⁰Чиниоци друштвено-економских услова су бројнији од наведених, а побројани су чиниоци који су у раду документовани резултатима истраживања мотивације и задовољства послом.

људима и животињама добро поступате како би имали снагу да напорно раде” (Гринберг и Барон, 1998, стр. 117).

Међутим, чак и у робовласничком друштву, уочавао се значај мотивације за постизање већег радног учинка о чему сликовито сведочи запис Колумеле, римског писца из Хиспаније, који описује дужности управника и надзорника робова који су радили на сеоским имањима старе Римске државе „Управник се мора бринути да дружина не би од раног јутра излазила на рад споро и безвољно. При раду он мора разноврсним подстицајима разведрити уморне робове. Понекад мора прићи изнуреном, прихватити зачас његово гвоздено оруђе и сам обавити његов посао. При томе ће га подстицати да и он ради са вољом, онако како му сам даје пример” (Петровић, 1995, стр. 21).

Рани Хришћани следили су јеврејску традицију сматрајући рад божјом казном – што се између осталог може наслутити и из библијске приче о Адаму и Еви, који су кажњени и прогнани из Раја у свет - где су морали да раде да би живели.

Средњи век под пресијом теистичких догми није био плодно тле за развој сазнања о покретачима човековог понашања. Повремено се појављују упутства и начела организовања рада кроз практичне поуке о “терању” људи на рад (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 225).

Табела 6: Промене у рангирању мотивационих чинилаца 1946-2005. године

Чиниоц мотивације	Ранг мотиватора/време и држава истраживања											
	САД 1946. (Labor Relations Institute of NY)	САД 1980. (Kovach K.)	САД 1986. (Kovach K.)	САД 1992. (Wiley C.)	Бахами 1992 (Charles K)	САД 1998 (Karl K.A)	Русија 1992 (Silverthorne C)	Кина (Тајван) 1992 (Silverthorne C)	Кина, 1998 (Fischer C)	УАЕ 2004 (Ismail R.)	Малезија 2004. (Ismail R.)	Јапан, 2005 (Brislin R.)
Добре плате	5	5	5	1	1	1	10	2	1	1	1	1
Признање за посао	1	2	2	2	3	5	7	4	5	8	6	2
Сигурност посла	4	4	4	3	7	2	6	1	6	6	4	10
Напредовање на послу	7	6	6	4	5	6	1	3	4	5	3	3
Интересантан посао	6	1	1	5	4	3	3	5	7	3	5	5
Лојалност колега	8	8	8	6	8	7	4	9	3	7	7	6
Добри радни услови	9	7	7	7	2	4	9	7	2	2	2	9
Дисциплина	10	10	9	8	10	9	5	10	9	10	9	8
Осећај контроле над послом	2	3	3	9	6	8	2	8	10	9	8	4
Помоћ у решавању личних проблема	3	9	10	10	9	10	8	6	8	4	10	7

Напомена: Подаци о ранговима су преузети из истраживања и извора наведених у заглављу табеле

Анализу промене у погледу на најзначајније вредности посла и мотивационе чиниоце почињемо од краја 19. века и појаве Научног управљања (*Scientific Management*). Плата је као што се веровало била најважнија и употреба платних система и плаћања по комаду био је један од фактора који је допринео успеху Научног управљања. Неколико деценија касније, након што је научно управљање постало норма, Хоторнске студије (*Hawthorne Studies*) су откриле нове вредности посла у којој је квалитет руководства заменио плату као најважнију вредност (Karl & Sutton, 1998, стр. 516). Средином 20. века, Јургенсен је утврдио да су

радници имали приоритет у безбедности (сталан рад без отпуштања, сигурност запослења) и напредовању. Поновљеним истраживањем у 1975. године врста посла добија највиши приоритет, а следе је сигурност посла и промоција. У обе студије плате су имале просечан значај (Jurgensen, 1978, стр. 269). Слична анкета је реализована међу индустријским радницима 1986. године и приоритет је дат занимљивом послу, признању за посао и осећају контроле над послом, а плате су заузиле 5/10 позицију (Kovach, 1987, стр. 61). Истраживања која су наведена реализована су у САД. У периоду након 1990. године, у већем броју истраживања у САД али и у Малезији, Уједињеним Арапским Емиратима (УАЕ), Јапану, Бахамима и Кини плате долазе на прву позицију, изузев Тајвана (друга позиција) и Русије (10. позиција), док је редослед осталих чинилаца различит (Табела 6).

Након што смо утврдили и документовали промене у хијерархији мотивационих чинилаца у САД, а затим и у остатку света, поставља се питање шта је узрок промена односно - зашто се уочене промене дешавају и шта је томе допринело?

Узроке различитих резултата налазимо у променама у погледу на вредности посла, вредности посла се непрекидно мењају под утицајем промена у економским, социјалним, технолошким и политичким условима. Радници су почетком 20. века радили за изузетно мале плате које су биле на ивици егзистенцијалног минимума, услед велике незапослености радници су били приморани да раде за јадно ниске плате. Такође, у истом периоду радници нису били заштићени од стране синдиката и често су били жртве неправедних пракси управљања. Форд је да би попунио погоне своје фабрике (флукуација је те 1913. године износила чак 380%) учинио нешто незамисливо у то време - удвостручио је наднице за раднике како би добио најбоље раднике и мотивисао их. Испред фабрике данима се стварала гужва и полиција је морала да регулише ред (Сонер, Фриман и Гилберт, 2000, стр 26). Сасвим је разумљиво да су боље плате и квалитетније руковођење били веома важни за раднике. Након велике депресије и Другог светског рата следи период од скоро четрдесет година просперитета и повећања животног стандарда. Повећава се и проценат радника са вишим образовањем и аспект посла - занимљив посао постао је важнији за раднике.

Услове рада и окружење '90-их година карактеришу масовна отпуштања проузрокована организационим променама (*downsizing*) која су узрокована технолошким променама и у овом периоду расте значај сигурности запослења.

На даље промене велики утицај има ниво и брзина технолошког развоја, изузетно брзи раст у информационим и комуникационим технологијама и процес глобализације.

Промене које су се догодиле у значају мотивационих чинилаца приказане су у резултатима рангирања мотивационих чинилаца кроз временско раздобље од 1946. године приказане су у Табели 7. Приказани су резултати истраживања реализованих у САД (1946., 1980., 1986., 1992. и 1998. године) као и Кини, Малезији, Уједињеним Арапским Емиратима (УАЕ), Бахамима, Русији и Јапану.

У САД до 1992. године признање за посао и интересантан посао били су најзначајнији мотиватори, док је плата била на петој позицији. Уочљиво је да од 1992. године плата постаје најзначајнији мотиватор док опада значај интересантног посла и признања за посао.

У истраживањима ван САД која су реализована од 1992. до 2005. године плата је најзначајнији мотиватор у свим истраживањима изузев на Тајвану где је плата заузела другу позицију иза сигурности запослења и Русији (10. позиција). На Тајвану сигурност посла има најзначајнији утицај на мотивацију, а такође се Тајван разликује у рангирању добрих радних услова и лојалности колега које су им мање важни од испитаника у другим државама.

Наредна истраживања у Кини (Yang, 2011) такође су показала да су плате и даље најзначајнији мотиватор док је значајно смањен утицај доброг радног окружења (на осмој позицији од 15 чинилаца, а било је на другој од 10 чинилаца). Резултати истраживања приказани су у Табели А3 – у Прилогу.

Висина плате и у Пакистану (Qayyum & Sukirno, 2012) је такође на првој позицији, а значај добрих услова рада је такође умањен (на десетој позицији од 12 мотивационих чинилаца), резултати истраживања приказани су у Табели А4 – у Прилогу.

Уочавамо тенденцију у резултатима истраживања од 1992. године да је плата фаворизирана као најзначајнији мотивациони чинилац у истраживањима са ретким изузецима (Русија). Такође у студији (Savery & Wingham, 1991) у којој су анкетирани директори центара за бригу о деци у Аустралији (узорак 58 директора), интринзички мотиватори као што су „Занимљив и изазован посао“ (ранг 1) и „Осећај постигнућа“ (ранг 2) били су важнији од „Плата“ које су биле на позицији 11 од 12 мотиватора, резултати су приказани у Табели 7 (Savery & Wingham, 1991).

Табела 7: Истраживање мотивације у Аустралији

Фактор	Ранг
Интересантан и изазован посао	1
Осећај постигнућа	2
Сигурност запослења	2
Однос са менаџментом	4
Одговорност	5
Ефикасна администрација и социјална политика	6
Признање за добре перформансе	7
Односи са радницима	8
Услови рада	9
Шансе за напредовање	10
Добра плата	11
Могућности за развијање пријатељства	12

Извор: Savery & Wingham, 1991, стр. 21

Узроци у овом „искакању из обрасца“ у ова два случаја вероватно леже и у чињеници да су испитивани ставови лица на високих положајима (директори центара за бригу о деци), односно стручњака високих квалификација (запослени у нуклеарним централама у Русији), те да је таквим лицима фокус померен ка интринзичким мотивационим чиниоцима.

Потврду ових претпоставки налазимо и у резултатима каснијих истраживања реализованих у истраживањима у Непалу (Maharjan, 2012) где је најниже оцењени циљ запослених на универзитету „зарађивати много новца“ и Румунији (Macovei & Argintaru, 2016) где материјалне награде имају низак ранг (осма позиција од 10 чинилаца мотивације), а висина плате није чак ни уврштена као чинилац мотивације у истраживање. И у овим истраживањима налазимо специфичан узорак који је високо интринзички мотивисан и у оба истраживања на врху се налазе интринзички мотиватори „посао је живот“, односно „карактеристике посла“ (Табела А5 и Табела А6 – у прилогу).

Промена у утицају мотивационих чинилаца у периоду од 2003. године до 2020. године утврђена је и у истраживању мотивације запослених у Словачкој у железничком транспорту (Nitka, Lorincova, Lipoldova, Balazova & Debnarova, 2020).

Хијерархија мотивационих чинилаца била је предмет истраживања и у више студија на територији бивше СФРЈ и територији Србије и такође се мењала по сличном обрасцу. Занимљив посао који је био на првој позицији у једном периоду, пао је са прве позиције на коју је дошла висина плате која остаје перципирана као најзначајнији мотивациони чинилац до данашњих дана, уз мање изузетке.

Промене у хијерархији мотивационих чинилаца потврдио је у свом истраживању и Језерник, у кратком периоду од две године дошло је до пораста значаја зарада и унапређења, а пада утицаја занимљивог посла и односа руководиоца. Настале промене се приписују економским променама, односно почетку привредне кризе праћене повећаном инфлацијом, падом зарада и животног стандарда и повећањем несигурности запослења (Михаиловић, 1988), резултати су приказани у Табели 8.

Табела 8: Истраживање мотивације, Језерник Д. (простор СФРЈ)

Чиниоци мотивације	Ранг мотивационих фактора	
	1960. год.	1962. год.
Занимљив посао	1	4
Руководиоци	2	5
Сарадници	3	2
Унапређење	4	1
Зарада	5	3
Бенефиције	6	-
Управљање	7	6

Извор: истраживање Језерник Д. (према Михаиловић, 1988, стр. 50)

Висина плате у наредним истраживањима долази на прву позицију, прво за производне раднике, а затим и за све испитанике, Табела 9.

Табела 9: Истраживање мотивације, Можина С. (1969.)

Фактори мотивације	Ранг мотивационих фактора	
	руководиоци и стручњаци	производни радници
Успех на раду	1	3
Лична примања	2	1
Могућност стручног усавршавања	3	2
Добри интерперсонални односи	4	4
Занимљивост посла	5	5
Могућност учествовања у одлучивању	6	5
Слободно време	7	7

Извор: Истраживање Можина С. (према Михаиловић, 2005, стр. 158)

Висина плате је убедљиво на првој позицији као најзанчајнији мотивациони чинилац по резултатима обимног истраживања које је реализовано 1971. године, на узорку од око 3000 испитаника из радних организација у Београду, Риједи, Сарајеву и Загребу, Табела 10 (Јушић, 1971).

Табела 10: Истраживање мотивације, Јушић Б. (1971.)

Чиниоци мотивације	Процент радника којима је то најважнији чинилац
Већа зарада	31,9%
Праведнија расподела	24,1%
Боља организација рада	9,7%
Бољи однос руководиоца	8,9%
Могућност напредовања	6,6%
Добри другови на послу	5,6%
Бољи услови и заштита на раду	4,8%
Веће уважавање предлога радника	3,0%
Посао са већим угледом	1,1%
Већа информисаност	0,6%

Извор: Истраживање Јушић Б. (Јушић, 1971: стр. 74)

Истраживање примењујући истоветне чиниоце реализовао је и Михаиловић 1984. године, при чему су добијени резултати који поново потврђују значај плата и праведне расподеле плата (Табела А7 - у Прилогу). Резултати овог истраживања у процентима

одговора и хијерархији имају високу сагласност са претходним истраживањем. Значајније промене уочене су за праведност расподеле која са друге позиције прелази на прву (пораст од 10,6%) при чему је значај висине плате благо порастао са 31,9% на 32,9%). Пад је забележен за бољи однос руководиоца са 8,9% на 5,1%, као и за веће уважавање предлога радника са 3% на испод 1%. За остале чиниоце биле су забележене минималне промене.

У истраживању које је такође 1984. године реализовао Лончар (види код Кујовић, 1988, стр. 15) висина плате и праведна расподела су на првој и другој позицији (Табела А8 – у Прилогу), а забележен је пораст значаја међуљудских односа (трећа позиција) и пад значаја могућности напредовања (10. позиција).

Висина плате је на првој позицији и у 1987. години у истраживању које је реализовала Мијачика (Мијачика, 1989), уочава се такође значај доброг односа руководиоца (ранг 3) и добрих међуљудских односа (ранг 4). Ниске рангове заузели су учествовање у управљању (ранг 11) и посао са већим угледом (ранг 12), Табела А9 - Прилог. У овом истраживању реализовано је оцењивање утицаја као и рангирање мотивационих чинилаца. Резултати добијени рангирањем 5 чинилаца (Табела А10 - Прилог) су следећи: 1. Плате; 2. Добри услови рада; 3. Дobar однос са руководиоцем; 4. Стручност претпостављених и 5. Учествовање у управљању. Уочава се велика разлика у рангирању добрих услова рада који у рангирању 12 чинилаца заузимају 7. ранг иза односа са руководиоцем и стручности претпостављених, док у директном рангирању 5 чинилаца заузимају 2. ранг испред наведених чинилаца. Овај податак сведочи и о неконзистентности испитаника и о тешкоћама које се јављају приликом истраживања мотивације јер се до сазнања долази у највећем броју истраживања - на основу ставова испитаника.

Истраживање мотивације радника милиције које је реализовано на узорку од 385 испитаника (Кујовић, 1988), даје нам занимљиве резултате, након одбацивања првих шест чинилаца (чиниоци који су као „пожељни“ рангирани на првих 6 позиција практично су представљали најзначајније друштвене вредности у периоду истраживања) на првој позицији је плата, а на другој међуљудски односи (Табела А11 - Прилог).

Качавенда утврђује да се мења значај мотиватора и радници постају прагматичнији у односу на крај 80-их година (Качавенда, 2002). Сиромаштво и борба за преживљавање доводе до пораста значаја новца (резултати су приказани у Табели 11).

Табела 11: Истраживање мотивације, Качавенда (2002)

МОТИВАТОР	%
Новчана зарада	46,5
Другарска атмосфера на послу	22,1
Занимљив посао	19,8
Могућност стваралаштва	9,9
Нешто друго	1,7

Извор: Прилагођено према Качавенда 2002, стр. 220

Значај новца и његова прва позиција као мотивационог чиниоца потврђен је и наредним истраживањима (Турчиновић, 2003; Станишић и Гуера, 2008), а резултати су приказани у Табели А12 и Табели А13 - Прилог. Резултати за учешће у одлучивању и међуљудске односе у ова два истраживања значајније одступају.

Ранг мотиватора утврђен је и на почетку економске кризе у Србији, током 2009. године. Такође је утврђен и мотивациони потенцијал мотиватора (разлика значаја мотиватора и процене његове заступљености). Резултати су приказани су у Табели 12.

Табела 12: Истраживање мотивације у Србији 2009. године

МОТИВАТОР	AS
Висина плате	6,50
Плата према раду	6,40
Могућност квалитетног рада	6,32
Слагање са људима на послу	6,26
Добри физички услови рада	6,18
Пензије и сигурност за старост	6,17
Могућност интересантног рада	6,02
Слагање са руководиоцима	5,99
Могућност напредовања	5,92
Не замињати сувише (могућност да се ради без напора)	4,44

Извор: Прилагођено према: Чукић, 2013, стр. 4.

Истраживање мотивације професионалних припадника Војске Србије реализовано је 2010. године и 2018. године. Промене у рангу чинилаца мотивације професионалних припадника Војске Србије које су утврдили Ковачевић и Благојевић (Ковачевић и Благојевић, 2021) приказане су у Табели 13. Битно је промењен ранг за занимљив посао 1/5, одговоран посао 7/10, самосталност 9/3, могућност усавршавања 10/8 и самоостварење 4/2. Пораст мотивационог потенцијала утврђен је 2018. године (135 испитаника) у односу на 2010. годину (393 испитаника) и статистички је значајан ($t=2,86$; $p=0,022$). Мотивациони потенцијал 11 чинилаца је увећан (само занимљив посао има пад $-0,043$), а вредности разлика за 6 чинилаца су статистички значајне и то за: Добре међуљудске односе, Коректан однос руководиоца, Самоостварење, Самосталност, Могућност усавршавања и Критику.

Табела 13: Промене у рангу мотивационих чинилаца 2010-2018²¹

Чиниоци мотивације	2010	2018	Разлике у утицају чинилаца ($M_2 - M_1$)
Занимљив посао	1	5	-.043
Добри међуљудски односи	2	1	.365*
Коректан однос руководиоца	3	3	.234*
Самоостварење	4	2	.381*
Сигурност запослења	5	6	.056
Информисаност	6	7	.015
Одговоран посао	7	10	.008
Висина плате	8	9	.104
Самосталност	9	3	.556*
Могућност усавршавања	10	8	.333*
Награде	11	11	.064
Критика	12	12	.190*

Напомена: M_1 -2010, M_2 -2018. *Разлике су значајне на нивоу 0.05, (Извор: Прилагођено према Ковачевић и Благојевић, 2021)

²¹Истраживање реализовано на узорку од 393 професионална припадника Војске Србије 2010. године и 135 припадника – 2018. године.

Ранг *Висине плате* добијен у наведеном истраживању није потврдио претпоставку да је плата високо рангирана као мотивациони чинилац професионалних припадника Војске Србије. *Међутим, паралелним истраживањем на истоветном узорку у поступку* рангирања 10 мотивационих чинилаца реализованог 2010. године *Висина плате* је на првој позицији (Табела А14 - у Прилогу). Ово указује на присуство непознатог фактора који је утицао на ставове испитаника. Претпоставка је да је на резултат утицало погрешно схватање питања и да је део испитаника исказао незадовољство тренутном платом у одговору на питање колико га мотивише висина плате. Наиме, утврђено је да је од 43 испитаника који су оценили утицај висине плате на мотивацију за рад најнижом оценом (1), више од половине високо рангирало плату (18 - на прву, 7 - на другу, а само четири - на десету позицију и два - на девету позицију). Мања одступања добијена су у истраживању 2018. године, висина плате је поступком рангирања заузима 3. позицију (по средњим вредностима 9. позиција). Слична одступања резултата добијена су и у истраживању које је реализовала Мијачика 1989. године и на мањем броју чинилаца.

Плата и у наредним истраживањима мотивације у Србији остаје на првој (Ракић, Т., Živković, S. & Veljković, 2017) или другој позицији као најважнији мотивациони чинилац (Чукановић - Каравидић М. и Јованчевић Д., 2014; Dinić & Miltojević, 2019). Науспрот томе, учешће у одлучивању, односно слобода доношења одлука везаних за посао се налази на последњој позицији (резултати су приказани у табелама А15, А16 и А17 – у Прилогу).

У истраживању у Србији (poslovi.infostud, 2016) плата се налази на трећем месту фактора који се највише цене код послодаваца, после међуљудских односа и прилика за стручно усавршавање и напредовање, а испред сигурности запослења, угледа компаније и односа према запосленима.²² Слични резултати добијени су и након две године (сајт poslovi.infostud, 2018), где је незапосленима најважнији критеријум у избору компаније новац, а запосленима који желе да промене компанију међуљудски односи, признање за обављени рад, а новац је на трећем месту.²³ Међуљудски односи остају и 2019. године на првој позицији у погледу битних чинилаца при одабиру посла, а плата долази на другу позицију испред радног времена и могућности учења и напредовања (poslovi.infostud, 2019).²⁴

Такође и у истраживању мотивације запослених у Србији у 2020. години²⁵ (узорак су чинила 552 лица која су запослена ван Војске Србије) висина плате се налази иза добрих међуљудских односа и занимљивог посла, а испред сигурности запослења и могућности усавршавања (Ковачевић, 2020).

2.2 Утицај друштвено-економских услова на мотивацију

Утицај друштвено-економских чинилаца на мотивацију посматраћемо путем анализе садржаја истраживачких радова из области мотивације из временског периода 1965-2020. године. У оквиру рада анализиран је садржај 135 истраживачких радова из области мотивације и задовољства послом запослених (Прилог 2), као и друга релевантна литература. На основу анализе садржаја издвојени су чиниоци за које је утврђено да су остварили утицај на мотивацију запослених и на хијерархију мотивационих чинилаца. Чиниоци који имају утицај на мотивацију приказани су у изводу из анализе садржаја – Табела 14 (друштвено-економски) и Табела 17 (културолошки).

²²<https://poslovi.infostud.com/za-medije/Veliko-istrazivanje-zavrsheno-Ko-su-najpozelniji-poslodavci-u-Srbiji/49984/02.12.2020>

²³<https://poslovi.infostud.com/za-medije/Zaposleni-u-potrazi-za-novim-poslom/50021/02.12.2020>

²⁴<https://poslovi.infostud.com/za-medije/Gradjanima-regiona-najbitniji-medjuljudski-odnosi-i-visina-zarade-prilikom-odabira-posla/50025/02.012.2020>

²⁵Истраживање је реализовано у периоду април-јуни 2020. године анкетом путем интернет платформе sosicurve.de, којој су испитаници приступали путем линка који је дистрибуиран „snowbool“ методом.

Табела 14: Утицај чинилаца друштвено - економских услова на мотивацију

Чиниоци	Аутори
Стопа незапослености	Cleal & Sell, 2011; Akerlof, Rose & Yellen, 1988; Manolopoulos, 2008; Wiley, 1997
Висина БДП, степен економског развоја	Huang & Van De Vliert, 2003; Inglehart & Carballo, 1997; Ralston et al., 1999; Chiu, Tang & Luk, 2002; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000; McClelland, 1961; Borg & Braun, 1996; Вујић, 1995; Žarevac Bošković, 2017
Промене у економској ситуацији и временском оквиру	Chiu, Tang & Luk, 2002; Вујић, 1995; Чукић, 2013; Качавенда, 2002; Humphreys & Einstein, 2004; Karl & Sutton 1998; Reis & Peña, 2001; Konrad, 2000
Друштвено уређење	Huddleston & Good, 1999; Jackson & Bak, 1998; Clarke, 1999; Михаиловић, 1988; Кујовић, 1988; Tongren, Hecht & Kovach, 1995; Linz, Good & Huddleston, 2006; Longenecker & Popovski, 1994; Ivancevich, DeFrank & Gregory, 1992; Mueller & Clarke, 1998; Aycan, 2000
Генерациске разлике и животна доб запослених	Salahuddin, 2010; Smola & Sutton, 2002; Kultalahti & Viitala, 2015; Heyns & Kerr, 2018; Ralston et al., 1995; Wortley et al., 2009; Clark, 1997; Eskildsen, et al., 2004; Brown & McIntosh, 2003; Franěk & Večeřa, 2008; Kovach, 1987; Stynen et al., 2014; Jurgensen, 1978; Linz, 2004; Kamdron, 2005; Charles & Marshall, 1992; Fisher & Yuan, 1998; Qayyum & Sukirno, 2012; Михаиловић, 1988; Ковачевић, 2010; Robert Half Interntional, 2008; Kovačević & Anđelković-Labrović, 2017; Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman & Mohr, 2020

2.2.1 Стопа незапослености и мотивација

У ситуацијама велике стопе незапослености радници немају могућност да промене посао којим нису задовољни, тако да се и ниво мотивације код таквих радника смањује. У доба економске кризе, стопе незапослености су веће и тада расте значај егзистенцијалних чинилаца мотивације у односу на остале чиниоце.

Утицај степена незапослености на задовољство послом је велико и утврђено је у више студија (Cleal, B. & Sell, L. 2011; Akerlof, Rose & Yellen, 1988). По Акерлофу мала незапосленост омогућава незадовољним радницима да промене посао којим нису задовољни за посао који је пожељнији.

Резултати истраживања показују и потврђују да се хијерархијски редослед мотивационих чинилаца мења, као и да се фокус радника у кризним временима и након рецесије помера према сигурности посла и висини плате (Wiley, 1997).

Манолопулос сматра да у време када су актуелна смањења броја запослених у јавном сектору и када расте стопа незапослености да долази до пораста значаја сигурности запослења. У истраживању у јавном сектору у Грчкој сигурност запослења је мотивациони чинилац који су радници највише вредновали (Manolopoulos, 2008) и то значајно испред

осталих чинилаца. На другој позицији су плате, а на трећој новчане стимулације (од дванаест испитиваних чинилаца). Интринзичка мотивација је значајно мање заступљена од екстринзичке.

За незапослене особе које траже посао најважнији критеријум при избору компаније за коју ће радити је висина плате односно новац, док са друге стране запосленима који желе да промене компанију најважнији критеријум су међуљудски односи, након тога признање за обављени рад док је плата на четвртом месту (Србија, 2017. година).²⁶

2.2.2 Висина БДП, степен економског развоја и мотивација

У земљама које су на вишем нивоу економског развоја и која имају већи бруто домаћи производ (БДП) по глави становника (*gross domestic product per capita*) радници углавном имају задовољене егзистенцијалне потребе и важније су им незадовољене потребе вишег нивоа. Утицај новца при томе треба комплексно посматрати јер се новац јавља и као инструмент задовољења егзистенцијалних потреба, али уједно омогућава да се задовоље и потребе вишег нивоа како на послу, тако и ван контекста посла, а новац, односно поседовање новца се јавља и као доказ успеха и социјалног и економског статуса.

Социо-економска перспектива објашњава јачу веза између унутрашњих карактеристика посла и задовољства послом у богатијим земљама и земљама са бољим системима социјалне сигурности у смислу да су питања преживљавања мање важна и интринзички аспекти послова су важнији за раднике, односно показују јачи фокус ка унутрашњим мотиваторима (Huang & Van De Vliert, 2003).

У земљама у развоју напуштање пређашње егалитарне расподеле и прелазак на тржишну економију доводи до раста интереса за новац при чему је важно истаћи да се новац јавља не само као мера способности и доприноса на послу већ и као репрезент социјалног и економског статуса радника. У Кини, новац одражава резултат, закључује Чиу (Chiu, Tang & Luk, 2002).

Неке студије (Inglehart & Carballo, 1997; Ralston, Gustafson, Terpstra & Hoft, 1999) указују да процес индустријализације доводи до глобалне хомогенизације вредности, разлике у вредностима између високо индустријализованих и мање развијених друштава могу се приписати разликама у нивоу економског развоја.

Постоји велики број доказа о постојању директне везе између економског развоја земље и нивоа мотивације за постигнућа. Меклиланд (McClelland, 1961) је такође открио да су резултати средње вредности мотивације за постигнуће по земљама били повезани са бројем предузетника.

Борг и Браун (Borg & Braun, 1996) упоређивали су разлике егзистенцијалних, развојних и вредности повезаности источних и западних Немаца. Пронашли су то да је темељна структура ових вредности била иста за обе групе, али западни Немци мање вреднују егзистенцијалне и вредности повезаности у односу на источне Немце. Западни Немци у време овог истраживања имали су знатно виши ниво БДП и економског развоја.

И резултати наредних истраживања показују да радници у земљама источне Европе имају тенденцију да више вреднују висока примања (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000), као припадници држава са нижим нивоом економског развоја.

И у Србији која се налази на зачељу по нивоу БДП по глави становника у Европи, примат имају екстринзички фактори. У односу на земље из региона висина примања важнија је испитаницима у Србији и Северној Македонији него испитаницима у Хрватској и Босни и

²⁶<https://poslovi.infostud.com/za-medije/Nezaposlenima-visina-plate-najbitniji-kriterijum-na-radnom-mestu-zaposlenima-bitniji-medjuljudski-odnosi/500100/2.12.2020>

Херцеговини иако имају мања очекивања у погледу висине плате (очекивања висине плате: Хрватска 1100 евра, Босна и Херцеговина 809, Србија 606 и Северна Македонија 524 евра).²⁷

Резултате у којима и креативни кадар високе стручне спреме у условима економске кризе 1995. године даје примат егзистенцијалним чиниоцима добијен је и у истраживању у Србији (Вујић, 1995). Утицај економске кризе је утицао на промену хијерархије мотивационих чинилаца и високообразованог креативног кадра коме су у „нормалним“ условима“ на првом месту интринзички чиниоци.

На лица која су задовољнија платом већи утицај на повећање мотивације остварују неекономски чиниоци, а на лица која нису задовољна висином примања већи утицај на мотивацију остварују економски чиниоци (Žarevac Bošković, 2017), што такође потврђује да незадовољене потребе имају приоритет, односно да у друштвима која су сиромашнија приоритет имају незадовољене егзистенцијалне потребе.

Ниво индустријског развоја остварује утицај на мотивацију преко модераторске улоге карактеристика организације утврдио је Ајкан (Ауџан, 2000), а утицај је приказан на моделу (Слика А1- у Прилогу).

2.2.3 Промене у економској ситуацији и временском оквиру

Промене које се догађају у економским приликама у једном друштву или држави, а у данашње време растуће глобализације и међузависности националних економија и тржишта - најбоље је посматрати светску економију у глобалу, остварују утицај на промене у приоритету мотивационих чинилаца. Такође и промене у карактеристикама временског оквира (самом временском тренутку у којој се појава истражује или епохи истраживања) истраживања утиче на промене у рангу мотивационих чинилаца. Економске прилике остварују утицај на мотивацију и рангирање мотивационих чинилаца по сличном обрасцу по којем утиче и висина БДП, што су економске прилике повољније – мањи је утицај егзистенцијалних чинилаца и обрнуто. Временски оквир такође утиче на мотивацију, а велике, чак драматичне обрте у приоритету вредности можемо видети и у врло кратком временском периоду. Пример за наведену тврдњу су промене које се догодиле у свету током трајања пандемије „COVID-19“ у 2020. години, а за које се процењује да ће бити значајније и драматичније од промена и последица на светску економију од последица „велике депресије“.

Промене у условима привређивања и економској ситуацији доводе до промена у значају мотивационих чинилаца, Качавенда (Качавенда, 2002, стр. 220) сматра да је значај мотивационих чинилаца промењив и да радници постају прагматичнији у односу на крај 80-их година. Сиромаштво и борба за преживљавање доводе до пораста значаја новца.

У условима економске кризе или када су економски подстицаји ускраћени или сведени на минимум, најбитнији ослободилачки мотивације постају психолошки подстицаји - поготову из сфере емоционалности (могућност квалитетног и интересантног рада) (Чукић, 2013).

Резултати су показали да у условима економске кризе у друштву и организацији код креативног кадра високе стручне спреме према степену задовољности на последњем месту су потребе за самоактуелизацијом, а на претпоследњем егзистенцијалне потребе. По рангу важности на првом месту су егзистенцијалне потребе, а затим потребе за самоактуелизацијом (Вујић, 1995).

Истраживање у Хонг Конгу²⁸ (Chiu, Tang & Luk, 2002) својим резултатима подржава претпоставке теорије хијерархије потреба Абрахама Маслоу (Maslow) да задовољене потребе нису мотиватори, али са друге стране ипак утичу на задржавање на послу. Такође је

²⁷<https://poslovi.infostud.com/vesti/Muskarci-u-Srbiji-ocekuju-platu-od-690-evra-u-proseku-zene-100-manje/55183/02.12.2020>

²⁸583 испитаника.

утврђен висок значај новца у односу на остале бенефиције. Добијени резултати са пренаглашеним значајем новца вероватно су под утицајем тренутка истраживања које је реализовано у доба неизвесности (период пред повратак Хонг Конга под јурисдикцију Кине). Добијени резултати потврђују постојање одређених разлика у односу на резултате утврђене у Кини.²⁹ Радници у Хонг Конгу поред новчаних примања значајно вреднују и одморе и одсуства (*annual leave*) и учешће у профиту него радници у Кини којима су веома важне могућности стамбеног збрињавања (*housing provision*), а наведени резултати потврђују да у земљама са већим БДП³⁰ и већим примањима расте значај других неновчаних мотиватора.

Да доба неизвесности утиче на раст значаја новца потврђују и резултати истраживања у Словенији. У току транзиције у Словенији је утврђена промена хијерархије мотиватора која је праћена у периоду од 1979. године до 1994. године. До врхунца транзиције расте значај висине плате и плате у односу на уложени труд, која у периоду од 1989. долази на прву позицију испред добрих међуљудских односа који имају углавном константан ниво и до 1989. године су се налазили на првој позицији. Од 20 мотивационих чинилаца за 10 су утврђене значајне промене у периоду истраживања (Konrad, 2000).

Хијерархија мотивационих чинилаца је промењива, концепт хијерархије потреба је динамичка структура која је релевантна када се испитује на индивидуалном нивоу и у одређеном тренутку (Humphreys & Einstein, 2004).

За разлику од радника из '70-их и '80-их који су ценили занимљив рад изнад свега, резултати студије коју је реализовао Карл указују на то да данашњи радници дају највећу вредност добрим платама и сигурности посла (Karl & Sutton, 1998).

Утицај временског оквира ћемо закључити тврдњом да мотивисање запослених у двадесет првом веку са теоријама конципираним 1880-их и раним 1900-тим вероватно неће бити успешно и изводљиво (Reis & Pen̄a, 2001).

2.2.4 Друштвено уређење и мотивација

Утицај друштвеног уређења ћемо показати путем промена и разлика у мотивацији у капиталистичком и социјалистичком друштвеном уређењу. Парадигма која је важила до краја прошлог века претпостављала је да су у капиталистичким друштвима важније стицање новца и материјалних добара, а у социјалистичком друштву добри односи и солидарност.

Специфичност мотивације у социјалистичком друштвеном уређењу су непобитне, западни концепти мотивације нису били релевантни у социјалистичком друштвеном уређењу у Кини где су запослени били мотивисани да раде само оно што је било најбоље за земљу и било је мало поклапања у пракси са индустријском продуктивношћу (Jackson & Vak, 1998).

Падом социјалистичких режима долази до промена у земљама источне Европе где се стара парадигма комунистичког, централног планирања и командне економије помера ка новој парадигми тржишне економије. Карактеристично за радну снагу у социјалистичкој политици било је високо учешће радне снаге и прекомеран број запослених, ниска продуктивност и низак ниво напуштања организација. Предузећа су била патерналистичка, више велике породице него обичне производне јединице. Поред извора прихода, предузеће је било извор хране, становања, дечије и медицинске заштите и неге и обуке за посао (Huddleston & Good, 1999).

У друштву као што је то Совјетски Савез мотивација радника је нешто као оксиморон јер у одсуству и немогућности доласка до пожељних производа плате нису важне радницима у командној економији, само 10% руских индустријских радника мотивисала је висина плате, а радници ће вероватније променити посао када су незадовољни радним условима или

²⁹121 испитаник у Кини.

³⁰Према подацима из 1997. године БДП у Хонг Конгу је износио 26.160\$, а у Кини 736\$.

могућностима решавања стамбеног питања него платама (Standing, 1991, види код Huddleston & Good, 1999, стр. 384).

О утицају на мотивацију друштвеног уређења сведочи и податак, да су колапс и пропадање совјетског социјалистичког система довели до драматичног пораста значаја инструменталних вредности рада, односно пораста значаја материјалних аспеката рада и то од 25% у 1989. години до 48% у 1991. години. Брзи раст се наставља до 1993. године – 57%, а након тога се устаљује на нивоу од око 60% (Clarke, 1999).

Лонгитудинално истраживање које је реализовано у Русији у 1992. и 2005. године показује да награде које имају везе са новцем имају већи утицај на мотивацију запослених али уједно сугеришу да ако компаније нису финансијски способне да обезбеде новчане награде, менаџери могу да се фокусирају на развој радног окружења које је пријатељско и подстиче међусобно поштовање. Менаџери могу да имају имају контролу преко неформалних награда као што су похвале запосленима за добро урађен посао, а које не стварају трошак. Пажљиво конципирани механизми повратних информација могу допринети осећају постигнућа запослених (Linz et al., 2006).

Промоције су у социјалистичком уређењу додељене првенствено на основу друштвено-политичких разматрања и доприноса тако да запослени перципирају минималну награду за уложени велики додатни напор на послу (Tongren, Hecht & Kovach, 1995).

У традиционалним социјалистичким друштвима, квалитети повезани са мотивацијом као што су постигнуће, амбиција и иницијативност посматрају се кроз сумњу и презир, а предузимање ризика је потиснуто (Longenecker & Popovski, 1994), док Иванчевић сматра да су појединци који су се показали изванредним у групи сматрани као деструктивни за односе и хармонију у групи. Менаџери су указали на недостатак ефикасности мотивације запослених јер најбољи радници не добијају адекватне подстицаје и награде (Ivancevich, DeFrank & Gregory, 1992).

Такође, по студији у бившим социјалистичким земљама централне и источне Европе, запослени у складу са завештањем комунизма и централистичког планирања привреде очекују да резултати рада буду већи од њиховог улагања, а налази истраживања сугеришу да амерички системи награђивања засновани на претпоставци да су радници веома осетљиви на правичност у додељивању награда и на награђивању на основу заслуга нису директно применљиви на праксе управљања предузећима у тим раније централно планираним економијама (Mueller & Clarke, 1998).

Утицај друштвеног уређења налазимо и у резултатима истраживања мотивације у Србији. Утврђена је хијерархија мотиватора (Табела А11 – Прилог) специфична за социјалистичко друштво и моменат истраживања, као и особености популације која је учествовала у истраживању (испитаници су радници милиције), а где се у врху мотивационих чинилаца налазе друштвене вредности (уједно и социјално најпожељнији одговори): 1. Уставом утврђен поредак, 2. Братство и јединство, 3. Тековине НОР-а и социјалистичке револуције, 4. Независност и несврстаност СФРЈ, 5. Национална равноправност и 6. Власт радничке класе (Кујовић, 1988).

У социјалистичком друштвеном уређењу које је карактерисало постојање друштвене својине, Михаиловић је (Михаиловић, 1988) утврдио да радници који су били чланови Савеза комуниста (владајућа партија у једнопартијском систему) у већој мери су изнад просека мотивисани, док они радници који нису били чланови Савеза комуниста, били су у већој мери мотивисани испод просека. Такође, Михаиловић је утврдио да самоуправна партиципација има утицај на мотивацију и то тако да међу радницима који имају минимално учешће у самоуправним пословима има већи проценат испод просечно мотивисаних радника.

Утицај друштвеног уређења односно разлика у капиталистичком и социјалистичком друштву, на карактеристике организације, а тиме и на мотивацију утврдио је у својој студији Ајкан (Ausan, 2000), а утицај је приказан на моделу (Слика А1- у Прилогу).

2.2.5 Генерацијске разлике, животна доб запослених и мотивација

Утицај генерацијских разлика и разлика у годинама старости на хијерархију мотивационих чинилаца и на ниво задовољства послом била је предмет више истраживања.

Специфичност генерације Y³¹ и разлике у утицају на мотивацију ове генерације (чланови ове генерације се често називају „миленијалци“) која представља четвртину светске популације занимљив је практичарима из области управљања људским ресурсима. Постоје докази да се ова генерација разликује од других (Salahuddin, 2010; Smola & Sutton, 2002).

Специфичност „миленијалаца“ утврђена је и у истраживању³² њихових радних вредности и битних аспеката посла, где је утврђено да високо вреднују квалитет руководства и рада са људима са којима могу да имају добре односе и желе баланс у послу/животу (Табела А18 - у Прилогу), такође, добра плата врло им је битна и као аспект посла али и као чинилац због којег би напустили садашњи посао (Табела А19 и Табела А20 – у Прилогу). У односу на претходне генерације припадници генерације Y очекују да ће имати више промена у послу/каријери (15%), већи фокус на лични и породични живот (12%), више знања о напредним технологијама (10%) и више едукације (9%). Такође миленијалци за разлику од претходних генерација које постављају питање „шта желите да будем“? питају „шта треба да учиним да бих напредовао?“ (Robert Half International, 2008).

За миленијалце су занимљиви садржаји рада, флексибилност радног времена, могућност да се учи и развија на послу, добра радна атмосфера и однос са супервизором важни фактори мотивације (Kultalahti & Viitala, 2015). Миленијалци желе да имају довољно времена за хобије, физичко вежбање, породицу и пријатеље и углавном не желе да жртвују свој приватни живот за посао. Миленијалци имају висока очекивања у погледу својих колега и руководиоца, свако треба да буде мотивисан и ангажован као и они сами, а руководиоц је представљен као важан извор мотивације. Резултати истраживања указују да је регрутовање мотивисаних и обучених руководиоца, као и изградња добрих тимова и радне климе моћно средство у подржавању мотивације за рад. Мотивисани миленијалци представљају велики потенцијал за рад организације: желе развој, способни су за мултитаскинг, флексибилни су, желе повратне информације и подршку својих менаџера и схватају важност равнотеже између пословног и приватног живота као кључни фактор благостања на послу.

Припадници генерације Y у Канади такође су више мотивисани путем спољне материјалне регулације и регулације идентификацијом од старијих генерација, док су припадници старијих генерација више мотивисани путем друштвене спољне регулације и регулације интројекцијом. Генерацијске разлике на радном месту могу да доведу до сукоба и слабе ангажованости запослених и менаџмента, а ако се генерацијским разликама успешно управља, створиће се позитивна радна култура и побољшати ангажовање и мотивација запослених (Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman & Mohr, 2020).

Са друге стране у новијем истраживању (Heuns & Kerr, 2018), једина значајна разлика пронађена је између миленијалаца и генерације X³³ у смислу димензије аутономије. Миленијалци су указали на виши осећај аутономије у свом послу у поређењу са одговорима генерације X; међутим, величина ефекта која указује на разлику и даље није била практично видљиве величине.

У једној обимној студији (Ralston, Gustafson, Terpstra, & Hoft, 1995) откривено је да се појављује нова генерација кинеских лидера и да су њихове радне вредности мењају. Група нове генерације има значајно више нивое на индивидуализму (кроз самопобољшање и отвореност за промене) у односу на садашње и старије генерацијске групе.

Резултати истраживања у Јапану указују на сложен однос између година старости и неких спољашњих и унутрашњих фактора мотивације. Са повећањем старости, емпиријски

³¹Y- генерација рођених у периоду између 1982. и 2000. године

³²Извор “What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees”, Robert Half International web interviews of 1,007 individuals age 21–28, 2008.

³³X- генерација рођених у периоду између 1965—1979, извор Gallup.

результати сугеришу појачани нагласак на сигурност посла. Старењем радници у Јапану постају заинтересованији за аспекте личног раста који нису везани за посао и одржавање сигурности посла, као припрема за године пензионисања (Worthley, MacNab, Brislin, Ito & Rose, 2009).

Разлике за задовољство послом у односу на старосну структуру утврдио је Кларк у обимном истраживању, задовољство послом у односу на године старости поприма облик латиничног слова „U“ (*U-shaped*) при чему од почетног високог нивоа опада до средњих 30-тих (минимум је утврђен у 36 години), након чега непрекидно расте до пензионисања (Clark, 1997). Са друге стране у нордијским земљама, што се тиче односа старости запослених и нивоа задовољства послом и интринзичке мотивације добијени резултат далеко је од „U“ облика и има скоро линеаран облик (Eskildsen, et al., 2004). Браун сматра да старосна доб традиционално игра улогу у истраживањима задовољства послом, млађи радници и они на крају радног века су често задовољнији него радници средњег доба. Добијени резултати показују да су радници старији од 45 година или млађи мање задовољни од најмлађе групе радника старости 15-25 година, као и мање задовољни од непосредно старијих (46-55). Најстарија група радника је најзадовољнија (Brown & McIntosh, 2003).

Са друге стране, добијени резултати у вези утицаја старости на задовољство послом разликују се у пост-комунистичком друштву у процесу транзиције од резултата добијених у Великој Британији, САД и нордијским земљама. Пронађен је мали ефекат старости на задовољство послом, утврђена је негативна корелација између задовољства послом и старости (укупно задовољство). Задовољство послом лагано линеарно опада са годинама старости (Franěk & Večeřa, 2008).

По Ковачу, значај интересантног посла расте са годинама живота, као и значај признања за посао, а значај висине плате, као и напредовања и личног развоја опада са годинама живота (Kovach, 1987). И Стинен је утврдио да су радници у зрелим годинама спремнији да прихвате уступке у односу на плате у односу на млађе раднике (Stynen, Forrier & Sels, 2014).

Јургенсен је нашао да запослени млађи од 20 година имају другачију хијерархију мотивационих чинилаца, битни су им сарадници, сати, плата, руководиоци и услови рада, док мањи значај придају могућностима за напредовање, бенефицијама и сигурности посла (Jurgensen, 1978).

Разлике у важности мотивационих чинилаца различитим старосним категоријама утврдила је и Линц, млађим лицима је важнија прилика да се постигне успех (4 наспрам 8 ранга), шанса за развој способности и вештина (3 наспрам 4 ранга) и напредовање или бољи посао (7 наспрам 9). Старијим радницима важније су сигурност посла (6 наспрам 8), поштовање од колега (3 наспрам 6) и могућности да се учини нешто добро (7 наспрам 9), (Linz, 2004).

Што је дужа каријера, по Камдрону долази до опадања нивоа мотивације од одговорних задатака, док са друге стране материјални фактори мотивације постају важнији, као и добри односи са надређенима и повезаност са радним колективом (Kamdron, 2005).

Смањује се „Лојалност супервизора према раднику“ као мотиватор са повећањем старости, „Дисциплина“ опада као мотиватор како се старост повећава до периода између 30-39 и након тога расте, а „Сигурност запослења“ се повећала као мотиватор до 30-39 и смањивала након тога (Charles & Marshall, 1992).

Запослени млађи од 30 година рангирани су напредовање и раст као други по значају, у поређењу са седмом позицијом за старије од 30 година. Старији запослени су рангирани сигурност посла (четврти у односу на осми) и помоћ у личним проблемима значајније (шести у односу на девети), док су млађи запослени рангирани занимљив посао као важнији (шести и девети) (Fisher & Yuan, 1998).

Бројне разлике у мотивацији и утицају чинилаца нађени су у истраживању у Пакистану. Запослени старости 20-30 година више рангирају плату од осталих, 20-30 и 30-40 више рангирају промоцију по сениоритету, млађи од 20 година више рангирају лични развој

од осталих, 20-30 и 30-40 такође рангирају лични развој више од старијих. Група запослених старости 40-50 година више рангира бенефите после пензионисања, опуштену радну атмосферу и социјални статус од млађих (Qayyum & Sukirno, 2012).

Мијачика је у истраживању у СФРЈ утврдила да испитаници старије старосне доби значајније вреднују „стручност претпостављених“ од млађих испитаника (Мијачика, 1989), Михаиловић у свом истраживању у Србији (Михаиловић, 1988) није нашао значајније разлике, а мање разлике нашао је и Ковачевић (професионални припадници Војске Србије) на запослене млађе од 25 година критика има већи утицај у односу на остале старосне категорије, а на лица старости 26-35 година већи утицај има могућност усавршавања у односу на лица старости 36-45 година (Ковачевић, 2010).

Миленијалци у Србији углавном теже интринзичким циљевима, али укључују и новчани аспект. Њихов тип мотивације гравитира ка аутономној вањској мотивацији, односно према мотивацији кроз идентификацију (Kovačević & Anđelković-Labrović, 2017)

Од важних аспеката посла, на првом месту за миленијалце у Србији је могућност напредовања у складу са ангажовањем на радном месту (80%), следи адекватна зарада (74%), редовно плаћени доприноси (68%), запослење у складу са образовањем, сигурност запослења и флексибилно радно време. Најважније бенефиције припадницима генерације Y су бонуси и награде (poslovi.infostud, 2015).³⁴

На основу приказаних резултата анализе садржаја наведених истраживања мотивације и хијерархијског устројства мотивационих чинилаца закључујемо да друштвено-економски услови, односно чиниоци друштвено-економских услова: 1) Стопа незапослености, 2) Висина БДП и степен економског развоја, 3) Промене у економској ситуацији и временском оквиру, 4) Друштвено уређење и 5) Генерацијске разлике запослених остварују утицај на мотивацију. Хијерархијско устројство мотивационих чинилаца међа се у складу са променама наведених чинилаца чиме је потврђена појединачна хипотеза X-I/1 „На хијерархијско устројство мотивационих чинилаца утичу друштвено-економски услови.“

2.3 Култура, националне културе и димензије националне културе

Култура је важан сегмент пословног окружења који утиче на пословање организација, а културне разлике остварују утицај и на мотивацију. Глобализација и пословање на глобалном тржишту све већег броја, како великих тако и мањих компанија, као и отвореност међународног тржишта радне снаге, утиче на повећани интерес за изучавање и унапређење пракси интеркултуралног менаџмента као и за утицај националних култура на пословање. Познавање карактеристика националних култура омогућава усклађивање пракси менаџмента ради унапређења резултата компанија које све више упошљавају мултикултуралну радну снагу.

Људи припадају различитим групама при чему су једновремено део народа, пола, генерације и организације, а свака група има своју културу и свака култура утиче на понашање чланова групе (Семенченко, 2005).

Триандис културу дефинише као „заједничке ставове, веровања, категоризације, очекивања, норме, улоге, самоодређење, вредности, и друге такве елементе субјективне културе пронађене међу појединцима чије су интеракције олакшане заједничким језиком, историјским периодом и географским подручјем“ (Triandis, 1993, стр. 156).

Национална култура је по Ђорђевићу „сет веровања, очекивања, мотивација, вредности и норме већине становништва у једној земљи. Одражава се на право земље и њене институције и социјалне стандарде, а ови са своје стране утичу на обликовање националне културе“ (Ђорђевић, 2005, стр. 369).

По Хофстеду (Hofstede, 2010, стр. 21) концепт заједничке културе важи за друштва, а не за нације. Ипак, многе нације формирају историјски развијене целине чак и ако се састоје

³⁴<https://poslovi.infostud.com/vesti/Rezultati-istrazivanja-Mogucnost-napredovanja-vaznija-od-plate/50511/02.12.2020>

од јасно различитих група и чак и ако садрже мање интегрисане мањине. Унутар нација које постоје дуже време постоје јаке интеграционе силе: доминантни национални језик, заједнички масовни медији, национални образовни систем, национална војска, политички систем, национална заступљеност у спортским догађајима са јаким симболичким и емоционалним привлачењем, национално тржиште за одређене вештине, производе и услуге.

На мотивацију за рад по Михаиловићу (Михаиловић, 1988, стр. 203) утичу и социјализациони чиниоци који су производ деловања породице и уже и шире социјалне средине на индивидуу и које су инкорпориране у тенденцијама њеног понашања. За њих је од посебног значаја утицај родитеља и породичног искуства у односу на рад и систем општеприхваћених вредности. Њихова централна нит је у успостављању мотива постигнућа, стожера мотивисаног радног понашања.

Мотивација се посматра и као конативна страна личности при чему Михаиловић (Михаиловић, 1988, стр. 205) подвлачи посебан значај стечених детерминанти у процесу социјализације личности. Постоје и генетске условљености али су и оне производ низа првенствено социјалних утицаја. Индивидуални развој односа према раду почиње у породици и тај систем вредности формиран у породици одређује понашање у зрелом добу, уколико је рад као вредност високо постављен то ће битно утицати на индивидуално понашање, посебно у ситуацијама рада. Доминантно место у формирању радне етике по Михаиловићу има породица односно однос родитеља према раду и њихов васпитни утицај кроз истицање рада као друштвене вредности. Подстицање деце на рад, давање радних задатака, радних задужења, указивање поверења, може формирати и позитивне емотивне односе према ситуацији рада. Школа је такође фактор социјализације који се надограђује на породичну фазу у социјализацији и формирању система вредности при чему је важнија васпитна од образовне функције. Разлике у односу на рад постоје и на националном нивоу тако да у неким нацијама рад има позицију „божанске делатности“ док је код неких сведена на принудну и понижавајућу активност.

Културна обележја једног народа нису генетски предодређена, Семченко сматра (Семенченко, 2005, стр. 18), да су пре су производ учења на основу одговора на различите спољне чиниоце. Она се преносе са нараштаја на нараштај задржавајући препознатљив континуитет, али се и мењају и еволуирају у зависности од спољних импулса и притисака, изазова, шанси и претњи којима друштво мора или жели да се прилагоди.

Интензивирањем глобализације расте и интерес за утицај националне културе на различите аспекте пословања који воде ка већој ефикасности и бољим перформансама.

У раду ћемо се ослонити на концепт димензија националне културе до којих је у својим истраживањима дошао Хофстед (Hofstede, 2010; 1980). Постоје бројне класификације димензија националне културе, као и бројни аутори који оспоравају Хофстедову класификацију, али Хофстедова класификација димензија националне културе се најчешће користи у студијама. Хофстед је у својим обимним истраживањима идентификовао четири димензије националне културе, које је касније проширио додајући и пету димензију, а затим и шесту (Hofstede, 2011, стр. 7-8). Димензије националне културе по Хофстеду (најзначајније разлике на супротним половима континуума димензија националне културе приказане су у табелама А21 до А26 - у Прилогу (Hofstede, 2011) су:

1. Дистанца моћи (*Power Distance*), различит приступ у односу на неједнакост у друштву, односно показује степен прихватања неједнаке дистрибуције моћи у друштву као природно и пожељно стање. Дистрибуција моћи у свим друштвима није једнака али разлике су у друштвима различите.
2. Избегавање неизвесности (*Uncertainty Avoidance*), повезано је са начином реаговања – нивоом стреса у случају неизвесности у будућности, односно степен у којем се припадници те културе осећају угроженим у условима неизвесности, односно у неструктурираним ситуацијама.

3. Индивидуализам – колективизам (*Individualism versus Collectivism*), односи се на питање односа појединца и колектива – групе, то је степен у којем су људи интегрисани у групе. Колективизам подразумева чвршћу социјалну структуру у којој појединац очекује од заједнице да брине о њему и његовој ужој породици, док у индивидуализму социјална структура је лабава и појединац је одговоран за своју судбину.
4. Мушке – женске вредности (*Masculinity versus Femininity*) односи се на социјалне импликације мушког и женског пола, односно да ли у друштву преовлађују „мушке“ вредности или „женске“ вредности („мушке“ вредности су агресивност, постигнуће, стицање материјалних добара, а „женске“ су међуљудски односи, квалитет живота, баланс и хармонија),
5. Краткорочна – дугорочна перспектива (*Short Term – Long Term orientation*), односи се на улагање напора у односу на будућност (реализација дугорочних циљева) или садашњост и прошлост (краткорочни циљеви),
6. Препуштање насупрот суздржаности (*Indulgence versus Restraint*), повезано са задовољством насупрот контроли основних људских жеља повезаних са уживањем у животу.

Земље – односно националне културе држава су позициониране у односу на остале кроз скор који имају на свакој од димензија, димензије се разликују по земљама у свим могућим комбинацијама, али поједине комбинације се јављају са већом фреквенцијом.

Димензије националне културе представљају основне вредности и претпоставке које деле чланови једне националне заједнице о кључним питањима са којима је свако друштво суочено (Јанићијевић, 2014, стр. 10).

На основу резултата истраживања које је реализовао Хофстед, националну културу у Србији карактеришу висока дистанца моћи, високо избегавање неизвесности, висок степен колективизма, доминантне женске вредности, а по питању дугорочне-краткорочне оријентације Србија се налази у средини континуума испитаних земаља. Вредности за Србију су приказане у Табели 15.

Табела 15: Димензије националне културе у Србији

Димензија националне културе	N	Min-Max	Резултат/индекс	Ранг
Дистанца моћи (Power distance)	76	11-104	86	8
Индивидуализам (Individualism)	76	91-6	25	55-56
Мушкост (Masculinity)	76	110-5	43	47-50
Избегавање неизвесности (Uncertainty Avoidance)	76	112-8	92	11-13
Дугорочна оријентација (Long-Term Orientation)	93	100-0	52	38-39
Препуштање – суздржаност (Indulgence Versus Restraint)	93	100-0	28	70-72

Напомена: Min-Max = распон добијених резултата, N=број ранжираних земаља,

Извор: прилагођено према Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 3rd ed, London, UK: McGraw-Hill, стр. 57-59, 95-97, 141-143, 192-194, 255-258. 282-285.

Јанићијевић сматра да се национална култура и њене димензије (Јанићијевић, 2003) морају посматрати холистички и да парцијална разматрања димензија националне културе могу довести до погрешних закључака у односу на менаџерску праксу.

Национална култура је важан фактор који опредељује и индивидуалне вредности и понашање појединца али и вредности организационе културе и понашање целокупних организација, вредности националне културе утичу на све елементе организационог понашања: профил мотивације и награђивања запослених, стил вођства, управљање променама и слично (Илић, Андрејић, Јаношевић & Илић, 2019, стр. 422).

По Јанићијевићу српска национална култура је по својим карактеристикама најближа земљама Латинске америке (Чиле, Мексико, Венецуела, Колумбија) и нешто мање, латинским земљама Европе (Француска, Италија, Шпанија). Са латиноевропским и латиноамеричким земљама, српска култура дели високу дистанцу моћи и избегавања неизвесности, али за разлику од латиноевропских индивидуалистичких култура, српска национална култура је колективистичка, док је за разлику од латиноамеричких култура српска култура има женске вредности. По женским вредностима српска култура слична је скандинавским али се разликује по свим осталим димензијама. Са германским националним културама српска култура дели високо избегавање неизвесности али се разликује у високој дистанци моћи и колективизму. Српска култура се од англосаксонских разликује по свим димензијама (Јанићијевић, 2003, стр. 54).

Однос српске националне културе према другим националним културама која је сачињена на основу резултата Хофстедових истраживања (Hofstede, 2010) приказан је у Табели 16.

Табела 16: Димензије националних култура у свету у односу на Србију

Култура (држава)	Србија	Англо - саксонска		Германска		Скандинавска		Латино - европска		Латино - америчка	
		ВБ	САД	Нем	Аус	Шве	Нор	Ита	Фра	Мек	Вен
Дистанца моћи	86	35	40	35	11	31	31	50	68	81	81
Индивидуализам	25	89	91	67	55	71	69	76	71	30	12
Мушкост	43	66	62	66	79	5	8	70	43	69	73
Избегавање неизвесности	92	35	46	65	70	29	50	75	86	82	76
Дугорочна оријентација	52	51	26	83	60	53	35	61	63	24	16
Препуштање – суздржаност	28	69	68	40	63	78	55	30	48	97	100

Напомена: ВБ-Велика Британија, Нем-Немачка, Аус-Аустрија, Шве-Шведска, Нор-Норвешка, Ита-Италија, Фра-Француска, Мек-Мексико, Вен-Венецуела. Извор: прилагођено према Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 3rd ed, London, UK: McGraw-Hill, стр. 57-59, 95-97, 141-143, 192-194, 255-258. 282-285.

2.4 Културолошки услови и мотивација

Велики број истраживања и развијених мотивационих теорија сагласно је да су незадовољене потребе основни покретач мотивационог понашања. Са друге стране сагласност истраживача око структуре људских потреба које су покретачи мотивационог понашања не постоји. Део истраживача сматра да су људске потребе универзалне (Alderfer, 1969; Herzberg, 1968; Maslow, 1982) док се са друге стране износи мишљење да је структура потреба зависна од културе (Ali & Ali-Shakhis, 1985; Alpander & Carter, 1991; Bhagat & McQuaid, 1982; Hofsted, 2010; Easterby-Smith, Malina & Yuan, 1995; Nevis, 1983; Slocum, 1971; Tang & Ibrahim, 1998; Tang & West, 1997).

Утицај културолошких услова на мотивацију ћемо размотрити кроз приказ разлика у односу на припадност различитим нацијама/државама, религијским уверењима и религијској припадности, изложености припадника истог народа различитим културним окружењима, различитим културним особеностима, припадности друштвима са различитим димензијама културе (индивидуалистичка-колективистичка, мушка-женска, ниво дистанце моћи и ниво избегавања неизвесности). Извод из анализе садржаја на основу које су прикупљени резултати који потврђују утицај чинилаца културолошких услова на мотивацију приказан је у Табели 17.

Табела 17. Утицај чинилаца културолошких услова на мотивацију

Чиниоци	Аутори
Припадност различитим нацијама или државама	Huddleston & Good, 1999; Adler, 2002; Eskildsen et al., 2010; Harpaz, 1990; Elizur et al., 1991; Alpander & Carter, 1991
Утицај религијске припадности и религијских уверења	Katsva & Condrey, 2005; Ahmad, 2009; Perez-Villadoniga, Prieto-Rodriguez & Suarez-Pandiello, 2014; Beck, 2003
Изложеност различитој култури	Maslow, 1982; Jaw, Ling, Wang & Chang, 2007; Михаиловић и Ристић, 2009; Inglehart & Carballo, 1997; Chiu, Tang & Luk, 2002, Михаиловић, 1988; Манојловић, 1980; Аycан, 2000; Adigun & Stephenson, 1992
Културне особености	Ardichvili, Cardozo & Gasparishvili, 1998; Humphreys, 2007; Mehta, Dubinsky & Anderson, 2003; Ali & Al-Shakis, 1985; Chiu, Tang & Luk, 2002; Ralston, Egri, Stewart, Terpstra & Kaicheng, 1999; Ambrose & Kulik 1999; Ngo, Turban, Lau & Lui, 1998; Hansen & Brooks, 1994; Eskildsen et al., 2010; Lu, Kao, Siu, & Lu, 2011; Jaw et al., 2007; Hofstede, 2010; Семеченко, 2005; Михаиловић, 1988; Илић и сар, 2019
Индивидуалистичка или колективистичка и мушка или женска култура	Михаиловић, 1988; Кујовић, 1989; Качавенда, 2002; Ковачевић, 2010; Чукић, 2013; Triandis, Bontempo, Betancourt, Bond, Leung & Brenes, 1986; Yang, 2006; Ralston et al., 1999; Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2012; Lewis, 2001; Hofstede, 1993; Puffer & Shekshnia, 1996; Beatty, McCune, & Beatty, 1988; Giacobbe-Miller, Miller & Victorov, 1998; Huang & Van De Vliert, 2003; Triandis, 1993; Lu. et al., 2011; Jaw et al, 2007; Noor et al., 2018; Hofstede, 1980; Семеченко, 2005; Hofstede & Bond, 1988; Mueller, Thomas & Jaeger, 2002; Hofstede, 2010; Hofstede & Hofstede, 2005
Ниво избегавања неизвесности и дистанце моћи	Inglehart & Carballo, 1997; Chiu & Kosinski, 1995; Chiu, Tang & Luk, 2002; Ralston et al., 1999; Chow & Luk, 1996; Hofstede, 1993; Hofstede, 1980; Hofstede, 1988; Tang, 1992; Hofstede, 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; Schwartz, 1999; Adler, 2002; Huang & Van De Vliert, 2003; Јанићијевић, 2003; Василић и Брковић, 2017

2.4.1 Припадност различитим нацијама или државама и мотивација

Велики број истраживања својим резултатима потврђује да припадност различитим државама или нацијама има утицај на хијерархијско устројство мотивационих чинилаца и на

мотивацију и да не треба очекивати да постоје истоветни мотиватори примењиви у свим културама.

Истраживањем у руским и пољским предузећима откривене су разлике у значају мотиватора, пољски радници придају већи значај неким од унутрашњих мотиватора: задовољство и осећај постигнућа (*self-satisfaction, sense of accomplishment*) од својих руских колега. Претпоставка је да је разлог што је у Пољској економска трансформација почела раније и запослени су имали више прилике да уоче предности и мане тржишних економија (Huddleston & Good, 1999).

Значај новца, статуса или слободног времена (одмора) варира од земље до земље, такође награде које људи желе у процесу рада су финансијске и нефинансијске и разликују се у различитим културама (Adler, 2002).

У нордијским земљама Ескилдсен (Eskildsen et al., 2010) је реализовао опсежну студију, узорак истраживања чини 9.623 запослених, од којих је у Данској било око 2.650, 2.050 у Норвешкој, 1.900 у Шведској и 3.000 у Финској. Резултати указују да задовољство послом и унутрашња мотивација за рад нису глобално јединствени концепти и постоји потреба за даљим истраживањима у овој области посебно на разликама између различитих културних услова. Шведски радници имају значајно ниже нивое задовољство послом и интерне мотивацију за рад у односу на раднике из других нордијских земаља.

Разлике у радним циљевима утврдио је и Харпаз (Harraz, 1990) у седам земаља у својој интернационалној студији. Најзначајније разлике утврђене су за радни циљ *Веза између личности и посла* који је изузетно значајан за запослене у Јапану (1/11) док је у осталим земљама од четврте позиције до осме (4-8). Значајне су и разлике за Холандију у односу на остале земље у односу на *Самосталност*. За раднике у Израелу *Сигурност посла* је значајно мање важна у односу на остале земље. Резултати рангирања приказани су у Табели 18.

Табела 18: Рангирање радних циљева, Harraz

Рангирање радних циљева у више земаља							
Радни циљеви	Б	ВБ	Н	И	Ј	Х	САД
Могућност усавршавања	7	8	9	5	7	9	5
Међуљудски односи	5	4	4	2	6	3	7
Могућност напредовања	10	11	10	8	11	11	10
Погодно радно време	9	5	6	7	8	8	9
Разноврстност	6	7	6	11	9	4	6
Интересантан посао	1	1	3	1	2	2	1
Сигурност посла	3	3	2	10	4	7	3
Веза између личности и посла	8	6	5	6	1	6	4
Плата	2	2	1	3	5	5	2
Услови рада	11	9	11	9	10	10	11
Самосталност	4	10	8	4	3	1	8

Напомена: N=8192; Б – Белгија, ВБ – Велика Британија, Н - Немачка, И – Израел, Ј – Јапан, Х – Холандија; прилагођено према: Harraz, 1990, стр. 81

Структура радних вредности и њена хијерархија у различитим културама – државама истражена је и 1991. године (Elizur et al., 1991) у 8 држава. Преглед резултата студије указује на присуство културолошких разлика у релативном значају за ограничени опсег радних вредности. Мађарски испитаници оценили су супервизора, признање, смислен рад и плате знатно више него што су то урадили испитаници у другим узорцима. Кинески испитаници сматрају да је допринос друштву веома важан, али и да су плата и остали материјални

исходи мање важни. Немачки испитаници оценили су сараднике, бенефиције и безбедност као веома важне али одговорност као неважну (Табела 19).

Табела 19: Рангирање радних циљева, Elizur

Рангирање радних вредности у осам земаља								
Радне вредности	Н	Х	И	САД	К	Т	Кина	М
Когнитивни контекст								
Напредовање	15	6	3	3	8	4	9	24
Инфорисање	13	16	9	9	22	14	11	8
Статус	24	24	23	15	24	22	17	23
Постигнуће	9	2	2	1	1	1	1	2
Интересантан посао	1	1	1	2	3	2	8	7
Значајан посао	3	13	13	10	13	16	14	14
Лични развој	11	4	4	6	4	6	5	13
Коришћење могућности	8	8	6	11	5	11	2	6
Одговорност	20	11	8	8	11	5	6	15
Допринос друштву	23	23	24	24	21	24	4	20
Самосталност	7	5	7	5	19	10	7	16
Организација	22	22	17	18	17	21	18	21
Утицај посла	10	7	14	17	16	18	15	18
Утицај организације	21	17	19	22	20	20	13	22
Афективни (емоционални) контекст								
Признање	17	12	12	12	10	8	16	3
Сарадници	2	3	18	14	6	13	3	3
Поштовање	14	15	5	4	18	3	3	9
Односи	19	10	2	21	23	23	23	19
Надређени	5	9	11	7	7	9	10	1
Инструментални контекст								
Плаћање	12	18	15	12	14	15	20	5
Бенефиције	4	19	16	16	12	12	19	17
Сигурност	6	14	10	19	2	7	22	10
Радно време	16	21	22	21	15	19	21	12
Услови рада	18	20	20	20	9	17	24	11

Напомена: N=2280; Н – Немачка, Х – Холандија, И – Израел, К – Кореја, Т – Тајван, М – Мађарска; према: Elizur et al., 1991, стр. 34.

Разлике у хијерархији потреба нису идентичне у различитим друштвима и државама, у истраживању у 8 земаља³⁵ (Alprander & Carter, 1991) нађене су разлике у хијерархији потреба (Табела 20). Радници из Белгије, Немачке, Италије и Шпаније имају сличну хијерархију потреба (најзначајније су потребе за контролом и потребе за економском сигурношћу) при чему су у Белгији и Шпанији значајније потребе за припадањем и самопоштовањем него у Немачкој и Италији, а мање значајне потребе за препознавањем. У Венецуели је хијерархија приближнија европским земљама него Мексику и Колумбији (Колумбија и Мексико имају идентичну хијерархију) код којих је израженији значај потреба за припадањем. Битна карактеристика у Јапану је већи значај потреба за препознавањем у односу на остале земље.

³⁵У осам земаља (Белгија, Шпанија, Италија, Немачка, Венецуела, Мексико, Колумбија и Јапан) анкетирано је по 22 испитаника (професионалци и надзорници).

Табела 20: Ранг потреба по државама

Држава	Ранг потреба				
	Потреба за контролом	Економска сигурност	Припадање	Поштовање	Признање
Белгија	1	2	3	4	5
Шпанија	1	2	3	4	5
Немачка	1	2	4	5	3
Италија	1	2	4	5	3
Венецуела	1	2	3	5	4
Мексико	1	4	2	3	5
Колумбија	1	4	2	3	5
Јапан	1	4	3	5	2

Извор: Прилагођено према Alpander & Carter, 1991, стр. 27.

2.4.2 Религијска припадност и религијска уверења и мотивација

Утицај религијске припадности и религијских уверења на мотивацију такође налазимо у више студија.

Утицај припадности православној вери у истраживању је показао да се менталитет руских запослених разликује од менталитета запослених на западу. Менталитет руских радника се заснива на православљу у односу на западне протестантске вредности тако да западне мотивационе теорије не могу бити примењене у Русији у пуном обиму. Руска православна култура одбацује западне културне вредности, посебно утилитарни приступ новцу и богатству као кључне вредности као и потребу за промоцијом, самоостварењем, самопоштовањем, постигнућем и препознавањем. Кључна идеја у православној култури је тријумф духа у односу на тело (Katsva & Condrey, 2005).

Лидерство, мотивација и менаџмент у исламским земљама и култури имају значајне разлике у односу на западне земље. По Ахмаду (Ahmad, 2009) лидерство у исламским земљама је у поверењу и психолошком уговору између лидера и следбеника у чињењу добрих дела при чему лидер мора имати развијене моралне особине. Мотивација у Исламу има духовни и материјални аспект и много је обимнија од приступа код западних научника.

Муслимански радници налазе мотивацију и у својој религији (обожавање Творца је само по себи моћан мотивациони фактор) и свом културном наслеђу и приступ мотивацији који то игнорише нема изгледа за успех. У исламској вери лидерство има два облика и функције: прво да буде слуга својим следбеницима и да им чини добра дела, а друга је да их штити од тирана и промовише правду. Исламска мотивација по Ахмаду има четири компоненте (Ahmad, 2009, стр. 81): задовољење физиолошких потреба (храна, одећа, дом за породицу), биолошке и урођене детерминанте понашања (слобода избора у раду постоји али се свако добро дело награђује или кажњава у току живота и након смрти), приврженост (интерна, екстерна мотивација) и екстерна стимулација (добра дела воде у рај - *Jannah*, док лоша воде у пакао - *Jahanam*).

Утврђене су разлике у неколико земаља сличне културе (Немачка, Француска, Пољска, Ирска, Норвешка и Шведска) у спремности за додатни рад у односу на припадност протестантској или католичкој религији (Perez-Villadoniga, Prieto-Rodriguez & Suarez-Pandiello, 2014).

Такође је Меклиланд (McClelland) указао да постоји корелација између степена привредне развијености неке земље и процента лица са израженом потребом постигнућа у тој земљи, а да је протестантска реформа била ослободилачки покрет, који је значао кидане веза са ауторитарношћу Католичке цркве, омогућивши већу друштвену и црквену слободу. У његовим истраживањима протестантске породице су више наглашавале важност

независности од ирских или италијанских католичких породица. Протестантска деца су постизала више резултате на тестовима потребе за постигнућем, а протестантске земље су економски напредније што се доказује на основу различитих показатеља економског развоја као што је потрошња електричне енергије по глави становника или бруто регистарских тона у бродарству (Веџ, 2003, стр. 319).

2.4.3 Утицај изложености различитој култури на мотивацију

Изложеност различитој култури и утицај на мотивацију такође је био предмет већег броја студија које су резултатима подржале претпоставке да у различитим културама немају приоритет истоветни чиниоци.

Иако Маслов (Maslow, 1982, стр. 82) сматра да су циљеви далеко универзалнији од путева који до њих воде, као и да су људска бића много сличнија него што се на први поглед чини, теорије мотивације морају да узму у обзир културне детерминанте јер се људска мотивација ретко остварује независно од околности и понашања других људи.

Такође и Михаиловић (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 242) сматра да су средства којима се задовољавају циљеви под снажним утицајем културног миљеа и да се средства битно разликују код јединки из различитих културних средина мада у њиховој основи леже исти покретачи. Средства и начин задовољења су изложени утицају културне и социјалне средине.

Студија (Jaw et al., 2007) открива да су кинески испитаници који раде или живе у западним земљама и културним окружењима имали више скорове на индивидуализму него њихове колеге које нису имале западног искуства (нису били изложени западном културном утицају) потврђујући Хофстедеве студије да су радне вредности англосаксонских народа повезане са њиховим културним вредностима индивидуалистичке оријентације.

Сличне налазе бележи и Ју (Ju, 1993, види код Jaw et al., 2007, стр. 129) који је утврдио да су кинески радници који су били под западним културним утицајем били агресивнији и амбициознији од осталих и да је вероватно да ће излагање одређеној култури одредити и однос радника према културним и радним вредностима.

Претпоставка да ће различита искуства из културног излагања довести до различитих културних и радних вредности потврђена је поређењем Кине и Тајвана, као и Кине и Хонг Конга. Тајван који је под кинеским културним утицајем, односно културолошки врло близак Кини, због дугог излагања западном утицају и пракси управљања постао је комерцијализованији. Тајван је постигао више вредности на димензијама које су у складу са степеном индустријализације, а ниже на традиционалним кинеским вредностима (Inglehart & Carballo, 1997).

Карактеристика популације Хонг Конга је и та да постоји „избеглички менталитет“³⁶ који води ка томе да је новац веома битан јер омогућава аутономију и слободу. Поред избегличког менталитета у Хонг Конгу је заступљен и снажан утицај новца и „кеш менталитет“, новац је тај који задржава запослене на послу, а не задовољство послом, а у складу са културним нормама у Кини породичне и родбинске везе и лојалност породици су веома важни (Chiu, Tang & Luk, 2002).

Јоу је у својој студији (Jaw et al., 2007) истражио односе између културних вредности код Кинеза (конфучијански динамизам, индивидуализам, мушкост и дистанца моћи) и њихових радних вредности (самопобољшање, допринос друштву, награде и стабилност, отвореност за промене, моћ и статус) у интегрисаном моделу у односу на различита искуства културног излагања (лица истих културолошких вредности која раде у Кини и Аустралији). Потврђен је утицај културних вредности на радне вредности, а такође и нов поглед на

³⁶Избеглички менталитет карактерише краткорочну перспективу, високу несигурност и недостатак поверења у компаније и власт.

Хофстедово веровање и да је уместо високе мушкости и индивидуализма, конфучијански динамизам главна културна вредност која подстиче развој и најважније радне вредности запослених Кинеза.

Михаиловић на основу резултата истраживања мотивације (Михаиловић, 1988) закључује да су деца одрасла у сеоској средини током социјализације изложена снажнијим утицајима у којима је рад на вишем хијерархијском месту опште прихваћених друштвених вредности. Науспротив њима, градска деца су примала утицаје у којима рад није тако високо котиран. То посебно није био случај са непосредним физичким радом какав је претежно рад у фабрици у производним делатностима где је истраживање и реализовано. Михаиловић закључује да контекст породичног и друштвеног искуства радника представља један од битних чинилаца њихове мотивације за рад.

Различит утицај на мотивацију и вредности радника са села и из града истраживао је Манојловић. Утврђено је да радници са села опајају радну организацију у већој мери као секундарни животни простор и концентрисани су на оне факторе које сматрају остварљивим као што је висина зараде. Претпоставља се да су главни мотиви запошљавања радника са села били могућност плаћања пореза, остваривање здравствене заштите и остваривање права на пензију. Потребне за статусом и моћи су испољавали у самом селу средствима и вредностима традиционалне и мешовите културе (Манојловић, 1980, стр. 124).

Постојање утицаја културног окружења односно разлика у вредностима, уверењима, друштвеним нормама и ставовима на карактеристике организације, а тиме и на мотивацију утврдио је у својој студији Ајкан (Аусан, 2000), а утицај је приказан на моделу (Слика А1 - у Прилогу).

Адигун (Adigun & Stephenson, 1992, стр. 372-373) је у истраживању мотивационих чиниоца радника који су били изложени различитим културама у Британији (британски и нигеријски узорак) утврдио да су британски радници генерално мотивисанији унутрашњим мотиваторима (постигнућа, природа посла, признања, међуљудски односи, одговорност), а нигеријски спољашњим мотиваторима (унапређење, да нема превише посла, плате, накнаде, да нема корупције, систем награђивања).

2.4.4 Утицај културних особености на мотивацију

Велики број теоретичара и практичара менаџмента примећује да праксе управљања и њихова ефикасност могу варирати од земље до земље. Такве разлике у пракси се приписују разликама у културним вредностима и веровањима.

Већина истраживања о мотивацији реализована је у САД, а неколико међукултуралних студија које су имале фокус на ставове о мотивацији запослених указују да менаџери не треба да очекују да постоје истоветни мотиватори примењиви у свим културама (Ardichvili, Cardozo & Gasparishvili, 1998; Ambrose & Kulik 1999).

Значај културолошких особености у културама ван западног света уочио је и истражио и Хампри (Humphreys, 2007) сматрајући да у истраживању понашања лидера и следбеника треба узети обзир традиције и културне обрасце. Културне норме, као и западне идеје лидерства, личности и мотивације, не морају бити подударне са другим културама. Хампри модификује западну парадигму признавањем утицаја различитих културолошки специфичних катализатора мотивације за рад (нпр. *guanxi*³⁷ и *mianz*³⁸).

Стил лидерства који је ефикасан у једној култури може бити неефективан у другој култури. У САД сви три стила лидерства остварују значајан позитиван утицај на мотивацију: партиципативни, подржавајући и директивни, у Финској партиципативни, а у Пољској ни један што је утврдио Мехта (Mehta, Dubinsky & Anderson, 2003).

³⁷односи се на сродност или везе између група појединаца,

³⁸односи на чин одржавања, суочити се са поштовањем других и показати поштовање према њима,

Изненадна индустријализација у Саудијској Арабији ствара напетост и поремећаје у друштвеним нормама и вредностима, напетости између оних чије је порекло ниже класе (сељака и радника) и етаблиране и урбане елите - породица више класе (Ali & Al-Shakis, 1985).

На запослене у Хонг Конгу, иако су у већини Кинези снажан утицај има западна култура. Посебна карактеристика је врло висока цена станова што утиче на политике које се примењују у плаћању и врсти бонуса који се примењују ради мотивисања, привлачења и задржавања запослених. Ниским каматама на стамбене кредите послодавци у Хонг Конгу желе да привуку и задрже талентоване раднике (Chiu, Tang & Luk, 2002).

Утицај културних особености утврђује и Ескилдсен (Eskildsen et al., 2010) који закључује да се организационе јединице из различитих културних окружења не могу директно упоређивати без узимања у обзир утицаја националне културе.

Истраживањем разлика у праксама људских ресурса у Хонг Конгу у зависности од земље порекла организације (организације су из САД, В. Британије, Јапана и Хонг Конга) потврђена је хипотеза да има разлика у праксама управљања људским ресурсима у организацијама из различитих земаља (Ngo et al., 1998).

Културни оквири који утичу на пословање су вишедимензионални. Веровања запослених обликују друштвене вредности, организациону припадност и професионална удружења. Овај поглед на пословне културе представља еволуирајуће уважавање и сложеност корпоративног живота и улогу организационих субкултура. Један од проблема у истраживањима утицаја националне културе на управљање људским ресурсима је тај што се често претпоставља да су нације културно хомогене, међутим Швајцарска, САД и бивше руске и југословенске републике илуструју велику унутрашњу културну разноликост. Културни фактори утичу на управљачке моделе, начин размишљања, очекивања у каријери, организациону културу, напоре за промене и потребе за обуком и развојем. Студије показују да се модели управљања у много земаља значајно разликују од оних уобичајених за америчке менаџере (Hansen & Brooks, 1994).

Култура као колективно програмирање ума има очигледну улогу у мотивацији. Култура утиче не само на наше понашање, већ и на објашњења која дајемо за наше понашање. Као резултат тога, Американац може објаснити уложени додатни напор на послу добијеним новцем, Француз личном чашћу, Кинез узајамним обавезама, а Данац у колегијалности. Различите претпоставке о мотивацији доводе до различитих мотивационих теорија (Hofstede, 2010, стр 327).

Историјска чињеница да су Срби дуго живели под туђинском влашћу и да су стране земље и након осомостаљивања утицале на судбину државе изнедрила је карактеристику српског културног контекста – антипатију према туђим државама али и према националној држави која траје и у XXI веку, а однос антипатије и одсуства воље да се следе правила преноси се и на нижи тип организације као што је предузеће, а негован је у другој половини XX века кроз установу самоуправљања (Семенченко, 2005, стр. 27), док националну културу у Србији карактеришу висока дистанца моћи, високо избегавање неизвесности, висок степен колективизма и доминантне женске вредности (Илић и сар, 2019, стр. 419).

2.4.5 Припадност индивидуалистичкој-колективистичкој и мушкој-женској култури

Српска национална култура по Хофстеду (Hofstede, 2010) има ниске вредности на скали индивидуализма (56. позиција од 76 земаља), односно припада колективистичким културама, а такође има и ниже вредности на скали мушкости (*Masculinity*) односно преовлађују „женске“ вредности у култури (50. позиција од 76 земаља, Табела 15). У бројним истраживањима у Србији (Језерник, 1960-1962: види код Михаиловић, 1988. стр. 50; Лончар, 1984: види код Кујовић, 1989, стр. 15; Мијачика 1989, Кујовић, 1989, Качавенда 2002; Ковачевић, 2010; Чукић, 2013) поред новца, утврђено је да велики значај у мотивацији

запослених имају и интерперсонални односи што се и очекује у колективистичким културама и културама у којима преовлађују „женске“ вредности.

Утицај припадности индивидуалистичкој или колективистичкој култури на радне вредности и мотивацију је разматран у бројним студијама у свету, а бројни аутори (Triandis et al., 1986; Yang 2006; Ralston et al., 1999) су идентификовали континуум индивидуализам-колективизам као можда најбоље средство за мерење вредности разлике између источне и западне културе.

Културне вредности имају значајну улогу у самоефикасности радника и исходима (Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2012). Радници из колективистичких култура, као што је случај у Индији, били су мотивисанији и успешнији упркос томе што су имали нижу самоефикасност од радника из западних земаља-култура. У теорији социјалног идентитета мотивације Луис (Lewis, 2001) сматра да су у колективистичким културама појединци склонији да више раде за постизање групних него индивидуалних циљева.

Праксе плаћања на западу могу бити у колизији са колективистичким културама земаља као што је Русија (Hofstede, 1993; Puffer & Shekshnia, 1996), а грешке у препознавању културних вредности у којима су системи плаћања дизајнирани могу довести до отпора запослених и неефикасности (Beatty, McCune, & Beatty, 1988). У емпиријској студији (Giacobbe-Miller, Miller & Victorov, 1998) руски менаџери додељивали су више износе за запослене који су представљени да имају умерене и високе потребе у сценарију, док амерички менаџери нису издвојили значајне износе запосленима који су идентификовани са умереним или великим потребама.

Студија (Jaw et al., 2007) открива да су кинески испитаници који раде или живе у западним земљама и културним окружењима имали више скорове на индивидуализму него њихове колеге које нису имале западног искуства (нису били изложени западном културном утицају) потврђујући Хофстедове студије да су радне вредности англосаксонских народа повезане са њиховим културним вредностима индивидуалистичке оријентације. Такође, запослени у колективистичким друштвима имају тенденцију да наглашавају друштвене потребе више него индивидуалне потребе, док запослени у индивидуалистичким друштвима више наглашавају индивидуалне потребе као што су самопобољшање, креативност и личне награде.

Триандис даје преглед доказа који указују да су колективизам и индивидуализам културни обрасци и да их треба тако анализирати јер постоје докази да су многи елементи субјективне културе организовани у концепте индивидуалца или колектива. У одређеним културама, постоји тенденција да се користи индивидуалистички или колективистички приступ у више социјалних ситуација. Постоји тенденција да се проналази више индивидуалистичких тема у западној и колективистичких тема у источној и традиционалној култури (Triandis, 1993, стр. 178).

По Хофстеду (Hofstede, 2010), индивидуалистичке земље имају тенденцију да буду богате, док су колективистичке земље обично сиромашне. У богатим земљама, обука, физички услови и употреба вештина се подразумевају, што их чини релативно неважним као радним циљевима. У сиромашним земљама, те ствари се уопште не могу узети здраво за готово: оне су битне у разликовању доброг посла од лошег, што их чини веома важним као радним циљевима.

Семенченко сматра (Семенченко, 2005) да у колективистичком друштву онај ко више доприноси него што бива награђен губи мотивацију за допринос општем напретку, док они који добијају више него што привређују смањују свој радни допринос.

Робинс закључује да психолози указују на разлике у вредновању појединачних или групних достигнућа у зависности од припадности индивидуалистичкој или колективистичкој култури. У колективистичким културама се истиче колективна оријентација, људи теже постизање циљева који имају користи у целини. Културе који наглашавају индивидуалну оријентацију обележене су тежњом да се постигну појединачни циљеви. Системи мотивисања и награђивања су ефикаснији ако се прилагоде култури, примера ради награђивање по

индивидуалном доприносу добро функционише у индивидуалистичким културама (Robbins & Judge, 2013, стр. 260).

На мотивацију утиче и димензија културе на континууму мушка – женска. Хофстед сматра (Hofstede, 1980) да у друштвима високим на димензији мушкости, мотивација се више заснива на стицању новца и власништва, а не на квалитету живота. С обзиром да новац има значајан утицај на стабилност и сигурност Хофстед описује високо мужевне културе као орјентисане на новац и ствари. Опште је прихваћено да се кинеска култура веома разликује од културе на западу, кинеска култура је виша на дистанци моћи (Hofstede, 1993), док је мушкост виша на западу (Hofstede, 1980). Маскулинитет и избегавање неизвесности утичу на мотивацију људи: конкуренција је ефикаснија у мушкој култури и лични ризик је прихватљивији у случају ниског нивоа избегавања неизвесности (Hofstede, 1988).

Резултати на скалама мушкости (*masculinity*) и избегавања неизвесности (*uncertainty avoidance*) детерминишу ниво задовољства послом у појединим земљама. Што је друштво више на скали мушкости и више на скали избегавања неизвесности то је нижи ниво задовољства послом (Hofstede & Hofstede, 2005).

Организације у мушким друштвима истичу резултате и покушавају да награде достигнућа на основу праведности - то јест, према свима у складу са перформансама. Организације у женским друштвима чешће ће награђивати раднике на основу једнакости односно према потреби (Hofstede, 2010).

Орјентација феминитета има позитиван и значајан утицај на перцепцију немонетарних награда. Резултати су показали да женске културе, као што је Малезија, дају значајну вредност људским односима, брзи за друге, подршци и квалитету живота (Noor et al., 2018).

Резултати студије пословног учења из 17 земаља о ставовима и перцепцији о предузетништву показују да: (а) лица социјализована у мушким културама су више психолошки предиспонирана за предузетништво него појединци социјализовани у женским културама; и (б) економски развој и искуство са демократским владавинама има позитивне ефекте на перцепцију нових подухвата изводљивости (Mueller, Thomas & Jaeger, 2002).

2.4.6 Ниво избегавања неизвесности и дистанца моћи

По Хофстедовим налазима (Hofstede, 2010), српска национална култура се одликује високим нивоом избегавања неизвесности (11. позиција од 76 ранжираних држава), а такође је одликује и висок ниво дистанце моћи (8. позиција од 76 ранжираних држава). Оваква комбинација димензија националне културе узрокује већу централизацију организације, већи распон плата, склоност ка ауторитарном руковођењу, схватање неизвесности као претње и потребу за постојањем правила – чак иако се она не поштују и изражену тенденцију за формализацију организација.

Иако Хофстедов модел претпоставља да ће доминантан облик организације у Србији бити висока централизација и формализација (облик пирамиде), на основу реализованих истраживања у Србији, Јанићијевић закључује да је доминантан облик организација у Србији једноставна структура високе централизације и ниског степена формализације (Јанићијевић, 2003).

Констатујући да припадници српске националне културе имају значајан отпор иновацијама и променама постојећег стања, ризику и неизвесности, Василић и Брковић закључују на основу резултата истраживања у Србији да је за дефинисање јасних процедура и инструкција за извршавање задатака и обећање награда за успешно обављен посао бити основни извор мотивисања радника на продуктивнији рад (Василић и Брковић, 2017, стр. 51).

Традиционалне културолошке особености Кинеза које су у непосредној зависности од новца су изражене и огледају се у више аспеката: успешни у животу су финансијски

независни (Chiu and Kosinski, 1995), новац показује нечији успех и постигнуће у животу (Tang, 1992), као и да је срамота за главу породице ако није у стању да обезбеди материјалне потребе за породицу (Chou & Luk, 1996). Кинези имају по Хофстеду (Hofstede, 1980; 2010) висок ниво избегавања неизвесности и покушавају да зараде и уштеде што више новца због избегавања неизвесности у будућности. Поверење у владу, послодавце пословне партнере и људе ван њихове породице је мало пре свега због корупције. Кинески радници су из наведених разлога мање заинтересовани за индиректна примања и дугорочне бенефиције (Chiu, Tang & Luk, 2002).

Дугорочно посматрајући културолошке вредности имају главну улогу у разликовању радних вредности и одређивању њиховог приоритета (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Шварц (Schwartz, 1999) истиче да ниједан радни циљ вероватно неће бити најефикаснији у свим културама и да врста радних циљева чије достизање подстиче и награђује зависи од преовлађујућих културних вредности наглашених у друштву. Значај новца, статуса или слободног времена (одмора) варира од земље до земље, такође награде које људи желе у процесу рада су финансијске и нефинансијске и разликују се у различитим културама (Adler, 2002). Истраживања вредности су пронашла културолошке разлике између кинеског узорка и западног узорка, посебно у смислу конфучијанског динамизма и избегавања неизвесности (Hofstede, 1980; 1993). У кинеској традицији, сматра се да је боље да жене остану код куће да не надмаше мушкарца.

Принцип дистрибутивне правде у дизајнирању система компензација није упитан у мушким и индивидуалистичким културама са високом дистанцом моћи и избегавањем неизвесности као ни у „женским“ колективистичким културама са ниском дистанцом моћи и избегавањем неизвесности. У првом случају принцип приноса ће бити ефикасан, а у другом принцип једнакости. Проблем се поставља у културама које комбинују женске вредности, индивидуализам и ниску дистанцу моћи (скандинавске културе) или колективизам и „женске“ вредности са високом дистанцом моћи (Јанићијевић, 2003).

Веза између унутрашњих карактеристика посла (изазован посао, признање, самосталност и посао сам по себи) и задовољства послом јача је у богатијим земљама, земљама са бољим програмима социјалне заштите, у индивидуалистичким земаљама и земљама са мањом дистанцом моћи. Такође, нађено је да интринзичке карактеристике посла могу да мотивишу у земљама са добрим владиним програмима социјалне помоћи без обзира на степен дистанце моћи, док у земљама са лошим програмима социјалне заштите, као и велике дистанце моћи не успевају да мотивишу (Huang & Van De Vliert, 2003).

На основу приказаних резултата анализе садржаја наведених истраживања мотивације и хијерархијског устројства мотивационих чинилаца закључујемо да културолошки услови, односно чиниоци културолошких услова: 1) Припадност различитим нацијама или државама, 2) Религијска припадност и религијска уверења, 3) Изложеност различитој култури, 4) Културне особености 5) Ниво димензија националне културе (мушкост - женскост, индивидуализам - колективизам, избегавање неизвесности, дистанца моћи) остварују утицај на мотивацију. Хијерархијско устројство мотивационих чинилаца мења у складу са променама наведених чинилаца чиме је потврђена појединачна хипотеза Х-1/2 „На хијерархијско устројство мотивационих чинилаца утичу културолошки услови.“

На основу приказаних и анализираних студија и њихових резултата и потврђених појединачних хипотеза Х-1/1 и Х-1/2 закључујемо да је хијерархијско устројство мотивационих чинилаца професионалних припадника Војске Србије промењиво те можемо закључити да је потврђена прва посебна хипотеза Х-1: „Хијерархијско устројство битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије није трајног карактера и подложно је променама.“

3 ЧИНИОЦИ МОТИВАЦИЈЕ И ЕФЕКТИ РАДА

Рад у војној организацији у односу на рад у другим областима, како државне и јавне службе, посебно у односу на приватни сектор, има бројне специфичности и пред припаднике војне организације, али и њихове породице, поставља специфичне захтеве.³⁹

3.1 Специфичности војне организације и Војске Србије као радне средине

Рад у државној и јавној служби у одређеној мери се разликује односно има специфичности у односу на рад у приватном сектору. Основна и суштинска разлика огледа се у томе што државна и јавна служба нису профитно оријентисане у реализацији задатака и остварењу своје мисије.

Специфичности рада у државном односно јавном сектору утврђене су у више студија широм света, а ове специфичности имају утицај и на мотивацију запослених. Специфичност у мотивацији државних службеника потврђена је резултатима студија у којима је утврђено постојање разлика у мотивацији и задовољству послом запослених у јавном и приватном сектору у различитом временском и културолошком оквиру: у Естонији (Kamdron, 2005), Грчкој (Manolopoulos, 2007), Аустралији (Lee-Ross, 2002), Италији (Ghinetti, 2007), Чешкој (Franěk & Večeřa, 2008), Тајвану (Hong et al., 1995), Данској (Cleal & Sell, 2011), САД (Karl & Sutton, 1998), Хрватској (Sindik, 2011). Резултати истраживања указују да постоје разлике код запослених у јавном и приватном сектору у нивоу мотивације (Manolopoulos, 2007; Cleal & Sell, 2011), мотивационом потенцијалу послова (Lee-Ross, 2002), задовољству послом (Kamdron, 2005; Ghinetti, 2007; Franěk & Večeřa, 2008; Sindik, 2011) као и хијерархији мотиватора (Karl & Sutton, 1998; Hong et al., 1995; Cleal & Sell, 2011; Kamdron, 2005). Постоје и другачији ставови, тако Јургенсен (Jurgensen, 1978) у својој обимној лонгитудиналној анализи (за период од 1949. до 1975. године) не налази битне разлике у задовољству послом, док Рајт (Wright, 2001) сматра да нема довољно доказа да закључимо да су разлике у радном окружењу у приватном и јавном сектору такве да имају велики утицај на мотивацију при чему налази да је основни проблем сачињавање валидног узорка.

Поред тога што запослење у Војсци Србије представља рад у државној служби, рад, односно запослење у војној организацији додатно пред припаднике, али и њихове породице, поставља специфичне захтеве и намеће разноврсне и специфичне задатке и обавезе које нису карактеристичне за друге организације и професије. Шта је то што је специфично за војне организације и војну организацију као радну средину, односно шта је то по чему се издваја и разликује и како се манифестују специфичности војне организације?

Према Пајевићу (1983) војну организацију карактеришу: затвореност, принцип хијерархије, потпуно ангажовање појединца, везаност појединца за војну организацију и висок степен психофизичког напрезања. У наведеним општим специфичностима војне организације треба тражити и мотивационе подстицаје за избор војне професије.

Пешић, сматра да војна организација представља сложено животно и радно окружење и да има низ специфичности при чему адаптација појединца не зависи само од тежине услова војног живота и обуке већ и од карактеристика личности. Специфичности војне професије доводе до социјално-психолошких ограничења која захтевају константно прилагођавање како не би постала стални узрок континуираног стреса и психосоматских реакција. Пешић војну професију сматра изузетно стресном, изворе стреса види у карактеру задатака које припадници војске обављају. Специфичности војне професије огледају се и у специфичном образовању, у којем се ученици/кадети одвајају од породице и породични дом замењују интернатом/касарном где важе и поштују се строга војна правила и прописи (Pešić, 2018).

³⁹ „Не треба дирати у војника. Тај занат је сам по себи довољна несрећа. Војник је сам по себи мученик, и није човек као други људи.“ – цитат из романа Сеобе Милоша Црњанског.

И Ђурић Атанасиевски и Аларгић разматрају специфичности војне организације пре свега кроз праћење комуникационих токова. Сматрају да војна средина представља изузетну животну и радну средину конституисану према циљевима, задацима и организацији живота и рада својих припадника при чему се унутрашњи односи у армији битно разликују од односа у другим организацијама. Међуљудски односи у војсци носе обележја која проистичу из специфичности војне институције и природе њене основне активности – оружане борбе. Неки од чинилаца који обликују међуљудске односе у оружаним снагама произлазе из природе војне делатности, карактера ратне технике и специфичности војничког начина живота, реда и извршавања задатака у миру и рату (Ђурић Атанасиевски и Аларгић, 2016, стр. 137). Закључују да је војна организација јединствена по организацији и структури, стабилном и сигурном окружењу, хијерархијској структури у којој руководиоци имају формални ауторитет. Карактеристично је мање учешће потчињених у процесу одлучивања и ограничена комуникациона мрежа. Процес одлучивања је високо постављен, а комуникација је углавном вертикална и често заснована на писаном комуницирању (Ђурић Атанасиевски и Аларгић, 2016, стр. 145).

Војна организација специфична је и по потребним компетенцијама њених припадника, посебно официра, тако Милошевић Столић (2019) разматрајући заступљеност друштвених наука у образовању официра сматра да су војни послови веома диверсификовани и да је за њихово обављање потребан различит спектар компетенција, али постоје и заједничке карактеристике које обухватају бригу о људима и то о човеку као појединцу и о човеку као делу друштвене заједнице.

Специфичност војне организације огледа се и у примени силе и опасности по живот њених припадника. Војне организације чак и за разлику од других организација које користе силу као што је полиција, специјализоване су за претње и коришћење колективног насиља, односно усмерени су на међудруштвено макронасиље или на „тврду моћ“ (Бурк, 1999). Да би употребила силу, односно масовно насиље, војна организација мора да има висок степен координације па је организациона култура војске и заснована на руководству које је строго структурирано од врха до дна. Ланац командовања је централизован што осигурава да се воља и процеси планирања развијају у акције организације у целини. Информације теку одозго надолу, а компетенција за покретање акције је снажно ограничена на дну хијерархијске структуре (Feld, 1959; Snider, 1999 види код Caforio, Haltiner, Jelušić, Moelker & Tresch, 2007). Војска је вероватно једина организација која је спремна да ризикује своје делимично уништење и да у потпуности ризикује животе својих припадника ради постизања својих циљева (Caforio et al., 2007), а не постоји ни једна друга професија чији напори у миру представљају само део грубе реалности у коме припадници војне организације извршавају стварне задатке у ратним условима, ово је и разлог зашто се војна професија сматра најзахтевнијом не само физички већ и интелектуално (Ћурђија, 2019, стр. 309). Специфичности рада у војсци утичу и на појаву стреса и синдрома сагоревања који је први уочен код војних пилота, а најтеже услове живота и рада у војној средини представљају ситуације дуготрајног излагања стресу посебно код бораца изложених ратном стресу (Дедић, 2005). Војну авијацију једном од најстреснијих професија сматра и Чабаркапа поткрепљујући тврдњу чиниоцима стреса: убрзање, могућност настанка чулних обмана, психофизички замор, висок степен ризика од удеса, висока одговорност за људе и опрему, страх од грешке, летење у сложеним метеоролошким условима (Чабаркапа, Корица и Рођенков, 2011, стр. 144) У војној култури појединац је инструментализован и деиндивидуализован у корист групе и очекује се да војник жртвује своју индивидуалну слободу, ако је неизбежно и свој живот⁴⁰ ради колективног циља који можда више неће моћи да ужива. Укратко, војне организације су, према унутрашњим разлозима и култури,

⁴⁰И текстови свечане обавезе (заклетве) у СФРЈ су завршавали речима „не жалећи да у тој борби дам и свој живот”, а текст заклетве у Војсци Србије и Црне Горе почињао је речима „заклињем се чашиу и животом”.

организације од врха према доле. Да би били способни да примене колективну силу, они су структурирани по принципима централизације и формализације и традиционално се ослањају на поступке социјализације засноване на моралним и репресивним средствима контроле понашања. Сходно томе, војне културе су у основи засноване на антииндивидуалистичким и антитржишним идеологијама и стога се у принципу разликују од цивилне демократске културе и друштвене организације модерних друштава (Сафорио et al., 2007).

У циљу праћења промена система компензација које се исплаћују припадницима оружаних снага и ради усклађивања са променама на тржишту радне снаге, министарство одбране САД сваке четири године израђује извештај о систему компензација својих припадника, при чему се упоређују накнаде у војном и цивилном сектору. Извештај од 2007. године наводи да упоређивање надокнада у војном и цивилном сектору може бити проблематично, а да је очигледно ограничење и да таква поређења не могу лако објаснити различите карактеристике посла. Специфичности војне организације огледају се у томе да је много послова и задатака у војсци опасније, захтевају се честе селидбе и обављање послова мање је флексибилно од цивилних послова на истом пољу. Истовремено припадници оружаних снага подлежу војној дисциплини, сматра се да су стално на дужности, не могу поднети оставку, променити посао по вољи или преговарати о плати (Congressional Budget Office, 2007).

Турчија специфичности војне организације види у правилима понашања која имају законску снагу јер у другим организацијама нарушавање дисциплине и политике организације ће довести до отказа док у војсци такво понашање може довести до формалне оптужбе, суђења и затвора. Буџет војне организације утврђује се ван ње и није у директној вези са учинком (Сигџија 2019, стр. 308). Котник закључује да карактеристични захтеви и обавезе које се постављају пред војно особље и њихове чланове породице има директан утицај и на одлуку младих људи да се прикључе војној организацији, односно да се одлуче за војни позив (Котник и Вегић, 2000).

У војној организацији у рукама младих људи налази се наоружање и опрема велике разорне моћи и високе цене, а под непосредном командом младих официра и подофицира налазе се јединице са већим бројем припадника. Тактика употребе јединица и борбених средстава непрекидно се мења, свако ново средство или дејство узрокује ново противдејство и развој и увођење у оперативну употребу средстава која служе елиминисању и умањењу ефеката дејстава. Захтеви за развој и унапређење знања, способности и вештина припадника⁴¹ су врло високи па су због тога веома високи критеријуми и услови за приступање војној организацији. Критеријуми и услови су много строжији у односу на друге организације и професије, потребно је испунити норме у погледу психофизичког здравља, физичке способности,⁴² година живота, као и испуњавање безбедносних критеријума (да није осуђиван, да се не води кривични поступак и слично). Део припадника обавља службу која се врши у условима животне средине неприродне за рад човека (летачка, падобранска и ронилачка служба), као и службу под отежаним условима која подразумева службу на нарочито тешким, опасним по живот и за здравље штетним радним местима, односно пословима на којима су професионална војна лица изложена посебним напорима и повећаним ризицима. Такође, запослени у војној организацији могу носити и употребљавати наоружање у складу са прописаним условима. Припадници војске имају и бројна ограничења која се не односе на запослене у приватном али ни у државном сектору: немају права на штрајк, забрањена им је свака политичка активност изузев коришћења активног бирачког права, имају обавезу чувања тајне током и након престанка службе, обавезу поштовања

⁴¹ „Профил професионалног припадника Војске карактеришу потребна знања, вештине и моралне карактеристике које, у оптималној мери, морају да одговоре тренутним и будућим захтевима система одбране, друштва и окружења у којима ће се примењивати“, Доктрина УЉР, стр. 13.

⁴² „Да би у потпуности одговорили свим захтевима који им се постављају припадници Војске морају да поседују, поред војнострукне оспособљености, и физичку издржљивост“, Доктрина УЉР, стр. 56.

норми Кодекса части⁴³, обавезни су да извршавају сва наређења⁴⁴, међусобни односи и опхођење су им регулисани стриктним правилима, лични изглед и уредност официра, подофицира и професионалних војника је прецизно регулисан и има ограничења којих нема у већини организација⁴⁵, а могу и по потреби службе бити премештени у друго место службовања мимо своје воље и сагласности.

Наведене специфичности и посебни услови у којима живе, раде и обављају службу припадници Војске Србије рефлектују се и на мотивацију, тако да су утврђене и разлике у утицају мотивационих чинилаца на мотивацију запослених у Војсци Србије у односу на запослене у приватном и јавном сектору Републике Србије (Kovačević, Blagojević & Kuzmanović, 2020). Разлике-специфичности су утврђене за 15 од 16 истраживаних чинилаца и приказане су у Табели А54 – у Прилогу.

3.2 Мотивација за рад и перформансе

Ако постоји добар систем процене учинка и који такође мери и индивидуално понашање Мичел сматра да није тешко одговорити на питање: Да ли мотивација утиче на перформансе? Пре много година Врум (Vroom) је предложио једначину по којој је учинак производ мотивације и способности (*performance = ability x motivation*), док су нешто касније Портер и Лавлер (Porter & Lawler, 1968; види код Mitchell, 1982, стр. 83) у десну страну једначине уврстили и перцепцију улоге (*role perceptions*), да би напослетку Кембел и Причард (Campbell & Pritchard, 1976; види код Mitchell, 1982, стр. 83) предложили комплекснију једначину по којој је учинак функција производа нивоа способности, нивоа вештине, разумевања задатка, избора за повећање труда, избора степена напора, избора упорности и олакшавајућих и отежавајућих услова који нису под контролом индивидуе (*performance = f(aptitude level x skill level x understanding of the task x choice to expend effort x choice of degree of effort x choice to persist x facilitating and inhibiting conditions not under the control of the individual)*). Наведени аутори су препознали да на учинак делује најмање четири, а могуће и више чинилаца (Mitchell, 1982, стр. 83).

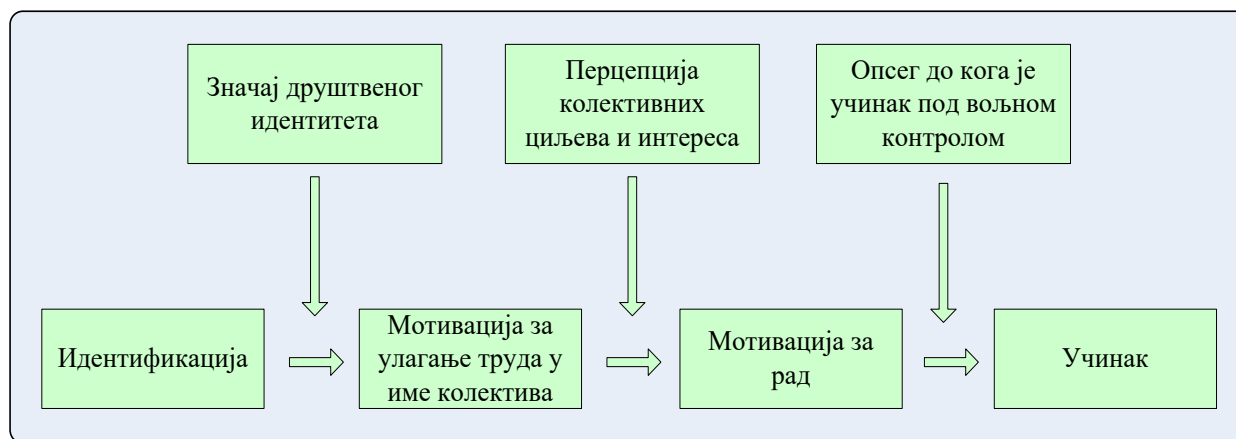
Вилиамс такође наводи да се радни учинак у индустријској психологији представља једначином: *Радни учинак = мотивација x способност x ситуациона ограничења*. Из наведене једначине поред израженог значаја мотивације на радни учинак, морамо да учимо и да мотивација није довољна сама по себи, јер ако нема одговарајућег нивоа способности или ако су ситуациона ограничења велика (недостатак алата, ресурса, неодговарајуће процедуре и политике) резултат – односно одговарајући радни учинак ће изостати и поред највишег нивоа мотивације (Williams, 2010, стр. 234).

Позитиван утицај мотивације на перформансе утврђен је у наведеним у моделима мотивације Портера и Лавлера (Porter & Lawler, 1968), Врума (Vroom, 1964), у општем моделу мотивације (Mitchell & Daniels, 2003, Слика 5), у моделу социјалног идентитета радне мотивације и перформанси, Слика 42 (Knippenberg, 2000), као и у моделу селф-детерминације (Слика 30) према којем аутономна мотивација остварује утицај на учинак (Gagne & Deci, 2005).

⁴³Члан 2. Кодекса части припадника Војске Србије гласи: „Поред обавезе да поступа у складу са Уставом, законима, војним прописима и нормама међународног хуманитарног права, као и општим друштвеним и моралним начелима, вредностима и нормама, припадник Војске Србије своје понашање усклађује и са одредбама Кодекса части. Уважавање општих моралних начела војне професије, неговање и развијање њених основних вредности и достизање дефинисаних норми понашања у личној је одговорности припадника Војске Србије.”

⁴⁴Изузетак чине наређења чијим би се извршењем учинило кривично дело.

⁴⁵Правило службе Војске Србије, Тачка 35. регулише уредност: дужина косе и облик зулуфа (жене немају право да носе јарке боје нити да боје косу у две или више нијанси), дужину и облик бркова, негована краћа браду дозвољена је само војним свештеницима, нису дозвољене видне тетоваже и пирсинг...



Слика 42: Модел социјалног идентитета радне мотивације и учинка
(извор: Knippenberg, 2000, стр. 362)

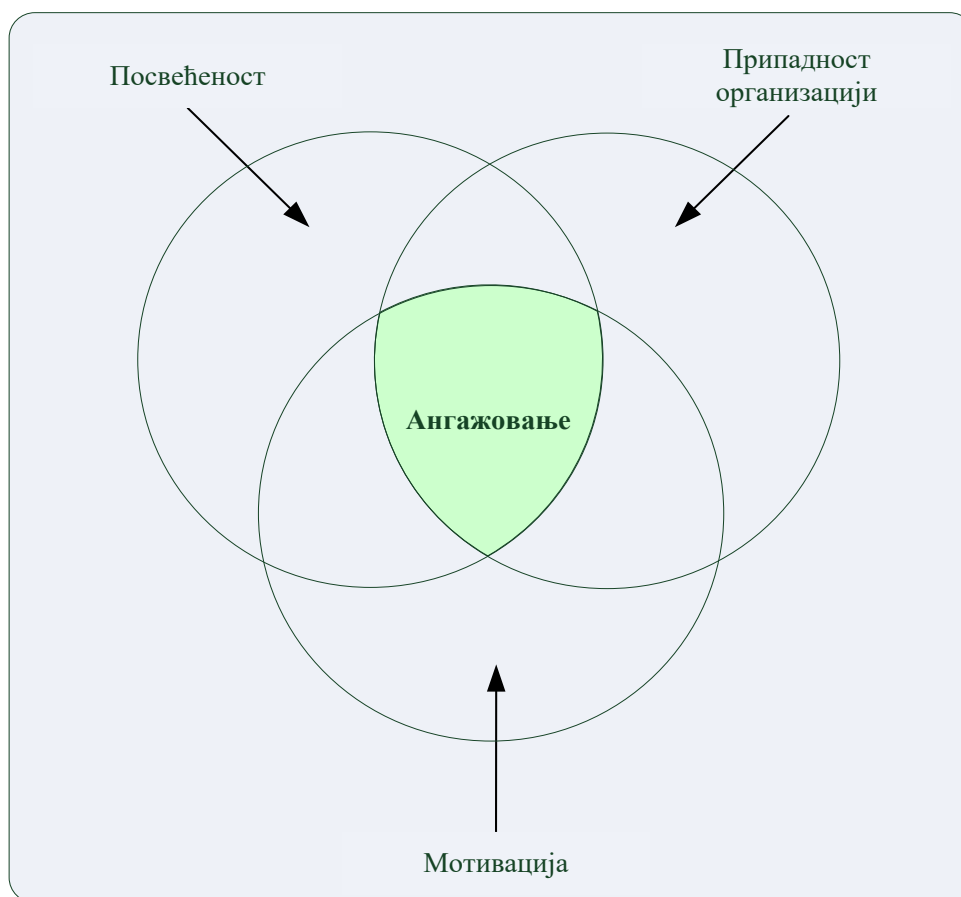
Такође, Lord у својој студији (Lord, 2002), закључује да успешна примена мотиватора побољшава задовољство послом што утиче и на повећану продуктивност. Мани налази да немогућност да се подстакну изванредни радници доводи до поткопавања ефективности (Mani 2002). Утицај мотивације на перформансе нађен је како у ранијим истраживањима (Pritchard, et al, 1976; Terborg & Miller, 1978; Vallerand & Bissonnette, 1995; Hong, et al, 1995; Wono & Judge, 2003) тако и у новијим експерименталним студијама. Значајан утицај одређених мотивационих чинилаца на радни учинак утврђен је емпиријски, тако је утврђен значајан утицај повратне информације (Kuhnen & Tumlal, 2012) као и промена у шемама плаћања, када је фиксна накнада мењана за накнаду по комаду учинак је растао и супротно – када је плаћање по комаду мењано фиксном накнадом учинак се смањивао (Masclat, Peterle & Larribeau, 2015; Benndorf, Rau & Sölch, 2018). У студијама је такође утврђен и позитиван утицај укључености (*involvement*) као и аутономије (*autonomy*) на ефикасност. Радници који су у раду имали већи степен аутономије постизали су виши учинак у односу на раднике са нижим степеном аутономије (Zorah Abu Kassim et al., 2012), а укљученост (мерена кроз оснаживање, тимски рад и капацитет за развој) је такође доводила до вишег нивоа организационе ефективности (Amah & Ahiazu, 2013). Цванг у својој студији у Кини (Zvang, 2016) поред налаза да мотивација утиче позитивно на учинак налази и да је интернализована екстерна регулација (*well internalized extrinsic motivation*) као вид мотивације бољи предиктор учинка од интринзичке мотивације за посао и да чак и мала повећања идентификоване регулације доводе до пораста радног учинка. Такође у појединим студијама налазимо да интринзичка мотивација има модераторски позитиван утицај на перформансе када је вођство социјално орјентисано што пружа могућност да се без новчаних подстицаја унапреди учинак (Buch, Kuvaas, Dysvik & Schyns, 2014).

Игаленс (Igalens & Roussel, 1999) у Француској налази да под одређеним условима „*exempt*” запослени (запослени који нису плаћени за прековремени рад: професионалци, администрација и директори) могу бити мотивисани индивидуализованим компензационим шемама, а да мотивација утиче на уложени напор. Џенкинс у метаанализи 39 истраживачких студија (Jenkins et. al, 1998) подвлачи да постоји позитивна веза између финансијских подстицаја и перформанси, а да нема доказа да ови подстицаји негативно утичу и да уништавају интринзичку мотивацију.

Директан позитиван утицај мотивације за рад на перформансе потврђен је и у више истраживања реализованих у последњих 10 година широм света: у Аустралији (Taylor, 2008), Пакистану (Manzoor, Q.-A, 2011), Данској (Andersen, Heinesen & Pedersen, 2014), Италији (Palma, 2016), Гани (Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2016; Aduo-Adjei, Emmanuel & Mensah Forster, 2016), Индонезији (Al-Musadieq, Nurjannah, Raharjo, Solimun & Fernandes, 2018) као и у Монголији (Chien, Mao, Nergui & Chang, 2020), Словачкој (Jankelová, Joniaková, Romanová & Remeňová, 2020) и Турској (Ozsoy, 2019). У Грчкој, Манолопулос

(Manolopoulos 2007) је утврдио да постоји позитиван утицај интринзичких чинилаца на перформансе запослених у јавном сектору, а Хонг на Тајвану да бенефиције утичу значајно на мотивацију и перформансе (Hong, 1995). Рајт (Wright, 2001) налази да мотивација утиче на перформансе али и да има модераторску улогу у утицају ситуације и способности на перформансе. Утицај мотивације на перформансе утврдио је и Михаиловић у свом истраживању у Србији, где је утврдио висок степен корелације продуктивности рада и мотивације за рад, односно да радници са високим степеном личне мотивације постижу боље радне резултате (Михаиловић, 1988, стр. 171).

Армстронг сматра да високе перформансе могу достићи радници који су високо мотивисани и припремљени-оспособљени за рад (Armstrong & Taylor, 2014, стр. 169), а да мотивационе стратегије имају за циљ стварање радног окружења и развијање политике и праксе којима ће се обезбедити виши ниво перформанси запослених (Armstrong & Taylor, 2014, стр. 180). Такође Армстронг указује на посредан утицај мотивације на перформансе преко утицаја на ангажовање, Слика 43 (Armstrong & Taylor, 2014, стр. 195),



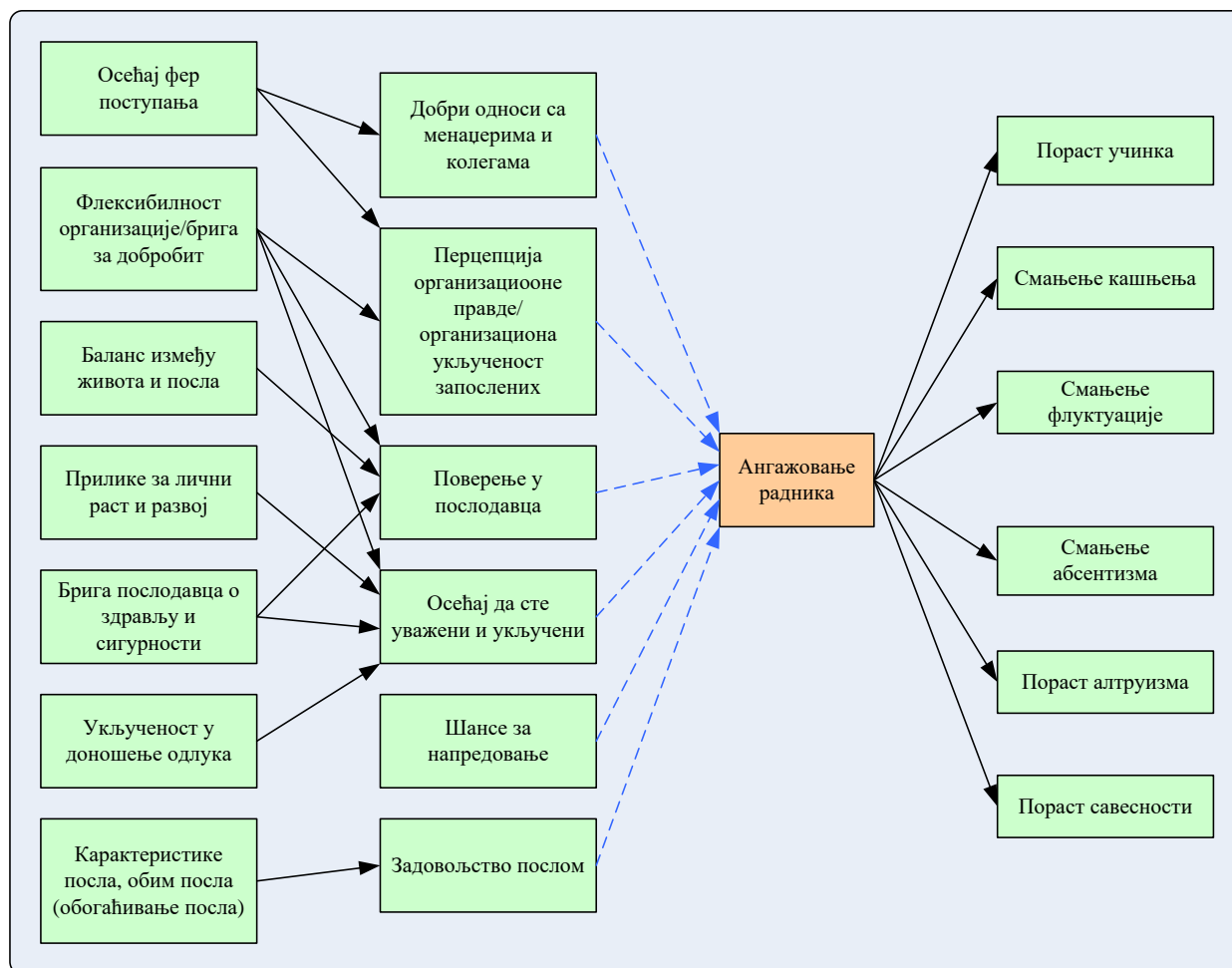
Слика 43: Модел ангажовања (Armstrong, 2014, стр. 195)

Утицај мотивације на перформансе види се и на комплекснијем моделу који показује широк утицај ангажовања, где је такође идентификован утицај мотивације односно чинилаца мотивације на ангажовање и након тога утицај ангажовања на учинак (Brown & Reily, 2013, стр. 151).

Фреј истиче да врста мотивације (екстринзичка или интринзичка), као и врста мотивационог подстицаја има различит утицај на учинак запослених који је у зависности од типа запослених, поједини подстицаји делују позитивно на учинак једног типа запослених али негативно на учинак другог типа (Frej & Osterloh, 2002, стр. 76-81).

Лутанс, на основу реализоване метаанализе, сматра да повратна информација и социјално поткрепљење могу да имају снажан утицај на перформансе као и плата. Закључује да плата може значајно повећати перформансе, али да плата није једини, нити нужно

најбољи подстицај за побољшање перформанси. Смерница за примену за побољшање перформанси било би: подстичи за перформансе. Плаћање за перформансе не може увек довести до побољшања перформанси, али подстицање-поткрепљење за перформансе ће увек побољшати перформансе (Luthans & Stajkovic, 1999, стр. 56).



Слика 44: Утицај ангажовања на учинак (извор: Brown & Reily, 2013. стр. 151)

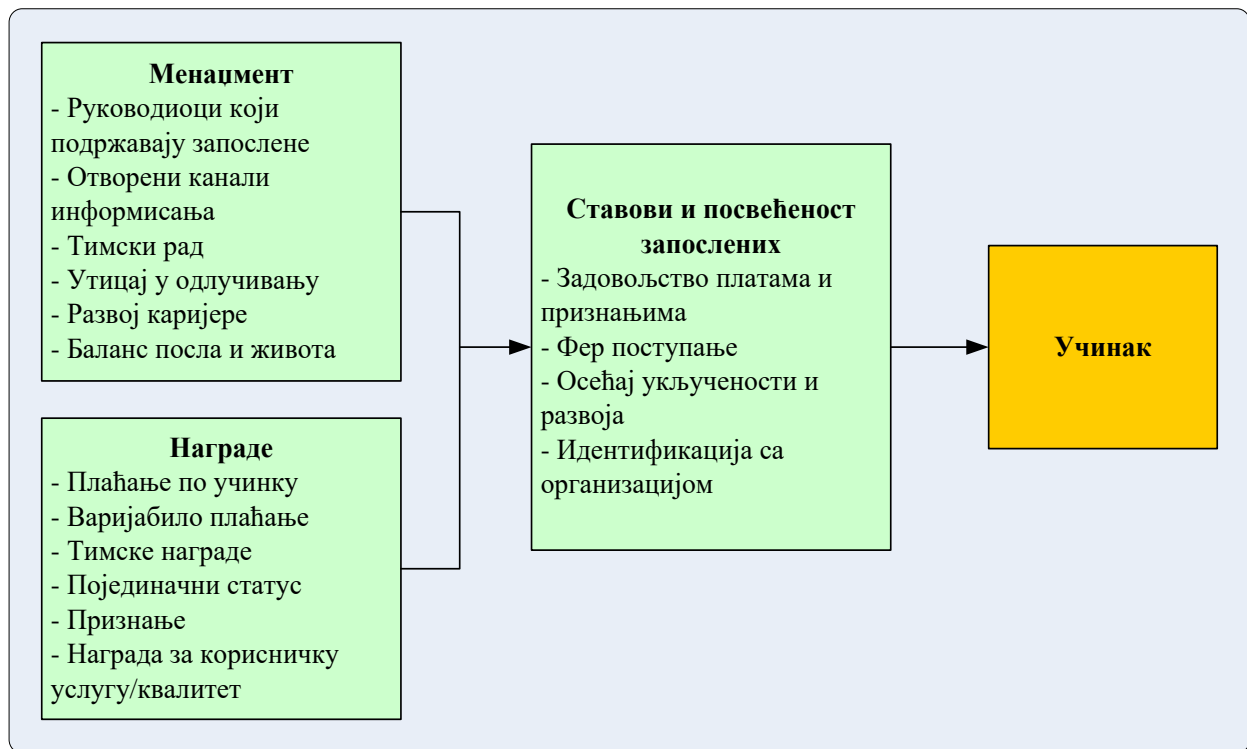
Утицај политике награђивања и мотивисања на перформансе, такође наводи Армстронг и на Слици 45 видимо да награде и менаџмент утичу на ставове запослених који резултирају утицајем на перформансе (Armstrong, 2014, стр. 200).

Мотивациони потенцијал посла (*MPS*)⁴⁶ такође утиче на перформансе, радници који имају посао са високим мотивационим потенцијалом имају виши ниво учинка од радника који обављају послове ниског мотивационог потенцијала. Поред тога и ниво апсентизма код радника који обављају послове са вишим мотивационим потенцијалом је значајно мањи, Слика 36 (Hackman et. al., 1975, стр. 66).

Манзур је у својој студији разматарао између осталог и утицај мотивације запослених на ефикасност организације. Студија је открила да оснаживање и признање запосленима унапређује мотивацију и доводи до веће организационе ефикасности (Manzoor, 2012).

Утицај мотивације на повећани радни учинак, утврђен је и код медицинских сестара у Етиопији и у приватном и у јавном сектору, а поред утицаја на учинак идентификован је утицај мотивације и на задовољство послом, добар тимски дух, задовољство пацијената и везаност за посао (Deressa & Zeru, 2019).

⁴⁶ *Motivation potential score (MPS)*, Мотивациони потенцијал посла је индекс који показује у ком степену посао садржи пет основних карактеристика посла (аутономија, повратна информација, разноврсност вештина, важност посла, идентитет задатка).



Слика 45: Утицај политика награђивања на учинак (извор: Armstrong & Daniels, 2014, стр. 200)

И у војним организацијама утврђен је позитиван директан као и посредан утицај мотивације на учинак. Тако је у студији у оквиру морнарице САД (*U.S. Navy*), утврђено да задовољство укупним квалитетом живота има позитиван утицај на перформансе великог процента припадника, а посебно се истиче да преко 70% официра сматра да задовољство у области развоја каријере, професионалног развоја и личног здравља позитивно утиче на учинак (Wilcove, Schwerin & Kline, 2009).

Такође у САД је утврђено да ће институционално⁴⁷ мотивисани (верују у мисију и служење земљи, не желе да изневере породицу) војници-припадници резервног састава дуже остати у служби у резервном саставу и теже напустити војску за разлику од припадника резервног састава који су материјално мотивисани (који су се пријавили на дужност ради испуњавања уговорних обавеза и избегавања казни), (Griffith, 2008). Слични резултати утврђени су и у Британији где су војници који су приступили у војну службу као резервни састав логистичке подршке из институционалних и интринзичких разлога дуже остајали у служби од оних који су приступили из материјалних разлога, уједно утврђено је и да је већи број припадника приступио због институционалних разлога, при чему се запажа се да су ниже рангирани и ниже образовани војници више процењивали све институционалне разлоге за приступање, док је са друге стране војнике са вишим нивоом образовања било теже задржати у војној организацији (Bury, 2016).

Подударан образац налазимо и у Турској, где су официри и подофицири који су били материјално мотивисани имали већу вероватноћу напуштања организације, односно краће су остајали у служби (Aydiner, Orak & Solakoglu, 2019). У Украјини официри су мотивисанији, за њих су мотиви друштвено корисног рада и патриотизам примарни, укључујући и такве

⁴⁷Концепт институционално и професионално мотивисаног приступања у војну организацију уводи Москос (Charles Moskos). Институционална мотивациона орјентација укључује унутрашње и личне разлоге за придруживање војсци као што је доживљај војног живота, изазов или служење земљи и доминантна је била до професионализације војске. Друга мотивациона орјентација је професионална која војни позив посматра као посао као и сваки други и да се негативни аспекти посла надокнађују материјалним бенефицијама.

сложене мотиве као што су: патриотизам, професионално војно достојанство, професионално самопобољшање и одговорност. Мотивациона сфера професионалних војника је површнија и мање снажна (Prykhodko, Matsehora, Lipatov, Tovma & Kostikova, 2019).

И у Португалији, аутономна мотивација професионалних војника (војници који су мотивисани организационом подршком и добрим односом претпостављеног) остварује позитиван утицај на веће ангажовање, али и позитиван утицај на смањење сагоревања на послу (*burnout*) (Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz & Lopes, 2015). Такође, ниво мотивације за пружање помоћи другима (*prosocial motivation*) утиче позитивно на радно ангажовање официра, подофицира и професионалних војника у Португалу и то директно, али и индиректно путем медијаторске улоге карактеристика посла (Castanheira, Chambel, Lopes & Oliveira-Cruz, 2016).

Комплексност мерења и процене ефикасности војне организације односно одређене јединице види се и у ставовима о војном колективу, наиме Килибарда (1981) сматра док се не постигне да и војници и старешине интересе и циљеве доживљавају као своје и свесно их прихватају и улажу максималне напоре да их реализују, војна јединица неће бити војни колектив. Проблем носи чињеница да хомоген колектив не мора бити и ефикасан, као и да ефикасан колектив није збир ефикасних појединаца. Ефикасност по Килибарди настаје уз услов да колектив успешно извршава задатке и да при томе међу припадницима владају сараднички међуљудски односи, ако колектив не извршава задатке јасно је да не може да буде ефикасан, а ако владају сукоби и непријатељство колектив ће се пре или касније распасти и угрозити или онемогућити ефикасно извршавање задатака (Килибарда, 1981).

3.3 Задовољство послом и мотивација за рад

Задовољство послом описује се ставовима запослених односно као позитиван осећај према послу, који је резултат процена његових карактеристика. Особа са високим степеном задовољства послом има позитивна осећања у вези са својим послом, док особа са ниским нивоом има негативна осећања. Истраживачи организационог понашања велики значај придају задовољству послом (Robbins & Judge, 2013, стр. 74).

Лок дефинише задовољство послом као пријатно или позитивно емоционално стање које је резултат рада односно радног искуства (Locke, 1976, стр. 1304).

И Армстронг задовољство послом дефинише као ставове и осећања која људи имају према свом послу. Позитивни и повољни ставови према послу указују на задовољство послом. Негативни и неповољни ставови према послу указују на незадовољство послом (Armstrong & Daniels, 2014, стр. 177).

Значај задовољства послом по Портеру и Лоулеру огледа се у снажном утицају на апсентизам и флукуацију као и односом учинка и задовољства послом (Lawler & Porter, 1967). Дорман и Заф сматрају да је задовољство послом једна од најбоље истражених тема у организационој психологији из разлога што је задовољство послом снажно узроковано радним условима. Задовољство послом је такође од великог утицаја на организационе исходе и понашања: апсентизам, флукуацију, организациону неефикасност (као и контрапродуктивно понашање или чак и саботаже), јер се сматра да је задовољство послом главни узрок оваквих проблема. Закључују да задовољство послом посредује између радних услова са једне стране и организационих исхода са друге стране (Dormann & Zapf, 2001). Значај задовољства послом је и у ниској негативној корелацији са намером да се да отказ и апсентизмом у организацији (Saari & Judge, 2004). Утицај задовољства послом на ангажовање радника, а тиме посредно и на смањење апсентизма и флукуације, приказан је на Слици 44 (Brown & Reily, 2013, стр. 151).

Домаћи аутори такође су се бавили темом задовољства послом. Михаиловић наводи да се задовољство послом и мотивација често сматрају синонимима, а за оперативне потребе

се чиниоци мотивације и задовољства послом чак изједначавају. Део аутора у покушају одређења мотивације наглашава њену конативну компоненту, а задовољство послом афективном страном односа према послу. Задовољство послом се подразумева као емотивна усмереност и везаност радника за посао, односно емотивна реакција радника на битне аспекте посла при чему је емотивни тон сразмеран доживљеним повољним и неповољним елементима посла и радне ситуације. Задовољство послом узима се и као поуздан индикатор мотивације за рад. Бројна су схватања којима се задовољство послом одређује као општи став према послу, а задовољство или незадовољство послом као генерализовано искуство везано и за саме садржаје посла, околности под којима се посао обавља и организацију у целини. Аутори дефинишу задовољство и као збир задовољства или ставова према појединачним елементима посла или као апстрахован став који је квалитативно изнад збира појединих ставова при чему се став према послу посматра кроз учесталост флукуације, тенденције ка потенцијалној флукуацији, идентификацији са организацијом, идентификацији са професијом и сл. (Михаиловић, 2003, стр. 138).

И Ћамиловић указује на односе мотивације и задовољства послом, задовољство на раду често се повезује са мотивацијом и дефинише се као ментални став појединца према радној средини, посебно у односу према организацији, менаџерима сарадницима, организацији рада. Задовољство је редовно везано за положај у породици, здравље, плату и накнаде, услове рада у целини. Залагање на раду често се везује за комплекс мотива који води већој успешности и израз је степена задовољства (Ћамиловић и Вујић, 2007, стр. 205).

Задовољство послом је често истраживано због уверења да је задовољан радник и продуктиван радник те да се успех не може постићи са незадовољним запосленима. Фокус менаџера је на утицају задовољства на продуктивност, изостанке и отказе запослених. Са друге стране и лично задовољство увелико зависи од задовољства послом које човек обавља као и друштвеним угледом тог посла. Задовољство послом је и вид хуманизације рада, а повезано је и са мотивацијом и учинком. Незадовољан појединац налази се у стресној ситуацији и то може имати последице и по психичко здравље (Францешко и Мирковић, 2008).

Фактори који утичу на ниво задовољства односно незадовољства послом по Армстронгу такође показују да се користе слични или исти чиниоци као и у истраживању мотивације (Armstrong & Daniels, 2014, стр. 177):

- Интринзички мотивациони фактори (односи се на сам посао односно на пет димензија посла: разноврсност вештина, идентитет посла, значај посла, аутономију и повратну информацију),
- Квалитет руководства (значај руководства на ставове радника утврђен је још у „Хоторн“ студији),
- Успех или неуспех (успех очигледно ствара задовољство, посебно ако дозвољава појединцима да докажу себи да користе своје способности у пуном обиму, док је код неуспеха обрнуто).

Однос задовољства послом и перформанси је занимљив. Целокупан правац људских ресурса заснивао се на премиси да ће продуктивност порасти ако порасте задовољство радника првенствено због љубазног и подржавајућег односа руководства којим се задовољавају њихове социјалне потребе. Међутим, Армстронг закључује да резултати бројних истраживања нису поткрепили ове тврдње. У већем броју истраживања није нађена значајна веза између задовољства послом и учинка, односно да увећање нивоа задовољства послом не доводи до значајног повећања учинка, а утврђено је да учинак може увећати задовољство послом.

Михаиловић наводи да има и запослених који су задовољни својим послом али да нису мотивисани и продуктивни. Повлачење разлике између мотивације и задовољства послом неопходно је због објашњења емпиријских података, у пракси се срећу појединци који су у значајној мери незадовољни послом који обављају и организацијом у целини, али су без обзира на то успешни, продуктивни и не нарушавају радну дисциплину што наводи на

закључак да су и снажно мотивисани за рад. Обрнути примери су још чешћи, радници су задовољни послом, статусом, материјалним и социјалним обезбеђењем, имају способности и знања али су непродуктивни и немотивисани за рад. Ови подаци су присутни у свакодневној пракси, а објашњиви су и сагласни са аспеката већине теорија мотивације. Појединци су задовољни послом али немају подстицаје за рад јер се радни резултати не цене, вредновани су други аспекти понашања и слично. Уочљива је потреба раздвајања појмова задовољства односно незадовољства послом од мотивације за рад (на раздвајању се инсистира у теоријама Херцберга, Волфа, Солимана и свим инструменталним теоријама мотивације за рад). Фактори контекста посла нису од посебног значаја за мотивацију за рад јер појединац својим понашањем не може да повећа њихово присуство или задовољење својих потреба кроз њих, што је посебно изражено у ситуацијама када су ти фактори присутни у мери која задовољава индивидуу, односно када је присутно задовољство послом. Физички услови рада, материјална стимулација, интерперсонални односи, сигурност на послу, партиципација у управљању, стил руковођења, бенефиције и слично могу допринети задовољству у послу али немају много утицаја на мотивацију за рад (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 499-500).

По Херцбергу мотивација и задовољство су одвојени јер по њему чиниоци који мотивишу су мотиватори док хигијенски чиниоци својим изостанком стварају незадовољство, а уколико их има не утичу на задовољство односно мотивацију (Herzberg, 1968).

Локова теорија вредности претпоставља да задовољство послом постоји у оној мери у којој исход посла (као што је награда) који прима појединац одговара жељеним исходима. Што људи добијају више исхода који цене они ће бити задовољнији, што људи приме мање исхода које вреднују они ће бити мање задовољни. Теорија истиче да је за задовољство битан несклад између оних аспеката посла које једна особа има и оних које прижељкује, што је већи несклад то је мање задовољство. Теоријом вредности истичу се аспекти посла које треба променити да би радници њиме били задовољни и наглашава да ови аспекти нису исти за све људе, већ то може бити сваки аспект посла код кога људи примећују озбиљан несклад. Локова теорија наводи да задовољство послом зависи од различитих фактора (Гринберг и Барон, 1998. стр. 162).

Задовољство послом се може реструктурирати на већи број задовољстава појединим аспектима рада, а Кац структуру задовољства послом тумачи кроз пет димензија (Katz, 1965: види код Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 501):

- задовољство које произилази из обављања одређених радних задатака (интринзичко задовољство),
- задовољство припадањем радној групи,
- задовољство припадањем предузећу,
- задовољство материјалним положајем и
- задовољство статусом посла.

Михаиловић сматра да је као и у истраживањима мотивације од примарног значаја за задовољство и незадовољство послом да се открију чиниоци - узроци. Проблем по Михаиловићу је што су добијени резултати несагласни, зависни су од низа околности првенствено социјалне природе, одлика друштвеног система и економског тренутка у коме се истраживање врши јер се подаци добијени у периодима економске кризе знатно разликују од оних добијених у уобичајеним временима. Пораст незапослености снажно делује на карактеристике незадовољства или задовољства послом, ниво стандарда или само тренд у расту значајно мења слику узрочних фактора. У Табели 21 приказани су резултати два истраживања фактора задовољства послом и они носе печат свог времена и средине у којој су истраживања обављена, али и преклапање фактора задовољства послом и мотивационих фактора.

Табела 21: Фактори задовољства послом

Фактори задовољства послом	
Херзберг и сарадници	Sheridan J., Slocum J.
Сигурност посла	Могућност да се посао добро обави
Фактор интринзичког задовољства платом	Руководилац који слуша и помаже раднику
Могућност напредовања	Расподела према способностима
Признања руководиоца	Могућност напредовања
Фирма и дирекција (управа)	Плаћање по комаду
Фактори интринзичког задовољства без лакоће посла	Добри сарадници
Материјална стимулација	Могућност учешћа у одлучивању
Статус посла	Сарадници који цене рад и способност радника
Стил и систем руковођења	Могућност увиђања сопственог доприноса
Социјални аспекти рада	Руководилац који пружа неопходну стручну помоћ
Радни услови (физички и микроклиматски)	Могућност коришћења способности
Комуникације	Добри и сигурни услови
Радни услови (лоцираност посла, удаљеност)	Добра зарада
Дужина и организованост радног времена	Руководиоци који уважавају предлоге радника
Лагодност посла (незахтевање физичког напора)	
Остале бенефиције (одмори, одсуства)	

Напомена: прилагођено према Михаиловић, 2003, стр. 143

Такође на задовољство послом утичу и бројне субјективне карактеристике испитаника: социјално порекло, ниво образовања, припадност ширим социјалним групама, политичка оријентација, пол, породични статус, материјална обезбеђеност и сл. Посебно се истичу разлике у факторима задовољства послом код жена и мушкараца, мушкарцима је више него женама битна висока плата, сигурна компанија и сигуран посао, а женама је важнији тип посла (Михаиловић, 2003, стр. 142). Слични резултати у односу на пол утврђени су и на узорку професионалних припадника Министарства одбране и Војске Србије, где су жене биле задовољније платом, а мушкарци степеном усклађености захтева посла са личним способностима. Категорија испитаника старости 26-35 година има нижи степен задовољства послом у односу на остале испитанике, а од испитаника старости 36-45 година задовољнија је висином плате док је мање задовољна комуникацијом у радном окружењу. Цивилна лица су мање задовољна могућношћу напредовања и усавршавања, висином плате и учешћем у доношењу одлука (Вишацки и Шарановић, 2014).

Ставовe радника према различитим аспектима посла није једноставно измерити из вишеструких разлога, не само да се ставови не могу директно посматрати већ се на основу понашања људи не може утврдити да постоје, у већини случајева морамо се ослонити на оно што нам испитаници кажу, а то није увек тачно нити искрено јер своја осећања испитаници задржавају за себе. Посебна потешкоћа је та да и када су испитаници искрени нису увек у могућности да сложена осећања изразе на логичан и систематичан начин. Ради реализације истраживања развијено је неколико корисних техника укључујући рејтинг скале или упитнике, критичке инциденте и интервјуе (Гринберг и Барон, 1998. стр. 158).

Реализована истраживања указују да је 80 - 90 процената радника у већем броју земаља релативно задовољно послом (истраживања која су у САД, Мексику и Шпанији реализовали Пејц и Вајзмен). Утврђено је да постоје групе радника за које су утврђени

специфични модели задовољства и незадовољства послом (Гринберг и Барон, 1998. стр. 157):

- Људи на руководећим местима и стручњаци су обично задовољнији послом него физички радници и фабрички радници,
- Старији људи су задовољнији послом од млађих. У тридесетим годинама људи постају задовољнији послом (како постају успешнији), уравнотежују се у четрдесетим (када изгубе илузије) и постају задовољни поново у касним педесетим годинама (када прихватају живот онакав какав јесте),
- Људи који имају дуже искуство на послу задовољнији су него људи са краћим искуством (ово не изненађује јер људи који нису задовољни послом тражиће прилику да посао промене и неће се дуго задржати у организацији),
- Жене и чланови мањинских група су незадовољнији својим послом него чланови већинских група и мушкарци, пре свега због тенденције да наведене групе буду жртве дискриминације и распоређени на нижа радна места и положаје са ограниченим могућностима за напредовање.

Независне студије међу америчким радницима током протеклих година, углавном указују да су радници задовољни својим послом, проценат варира од 40% до високих 70%, више радника је изјавило да је задовољно својим послом, а мање да није задовољно. Од 1990. године постоји пад када је у питању задовољство послом, истраживање из 1995. године показује да је 58,6% Американаца задовољно својим послом, док је 2003. године тај проценат опао на 49%. Резултати истраживања показују да су лица која зарађују мање од 15.000\$ најмање задовољна послом, а да су лица која зарађују преко 50.000\$ највише задовољна послом што имплицира да задовољство послом зависи од висине примања. Међутим, постоји и рационално алтернативно објашњење које показује да постоје различити послови, који су различито плаћени и различито атрактивни и пожељни. Послови који су боље плаћени углавном захтевају савременије вештине, дају запосленима више одговорности, стимулативнији су и изазовнији те није чудо да су запослени на таквим местима и задовољнији својим послом (Robbins & Coulter, 2005, стр. 345).

Стоу и Рос сматрају да је задовољство послом релативно стабилно расположење и да је то индивидуална карактеристика која је непромењена без обзира на ситуацију, односно неки појединци су доследно задовољни или незадовољни својим послом. У својој студији са око 5000 испитаника (мушкараца) који су променили посао између 1969. и 1971. године утврдили су да су изрази задовољства послом релативно стабилни, односно упркос промени посла испитаници који су 1969. године били задовољни или незадовољни били су и 1971. године једнако задовољни или незадовољни. Стоу и Рос закључују да „*многе организационе промене попут редизајна послова и организационог развоја неће утицати на појединце како је планирано односно да је организацијама можда лакше да унапреде радне ставове својих запослених процесом селекције односно пријемом у организацију појединаца који имају позитивне ставове него покушајима да изграде позитивне ставове кроз организационе промене*“ (Stow & Ross, 1985, стр. 478).

Истраживања потврђују да постоји веза између задовољства послом и особина личности, односно да постоји значајна веза између емоционалне стабилности радника и мере њиховог задовољства послом (Judge, Heller & Mount, 2002).

Већи број студија и радова разматрао је однос мотивације и задовољства послом, тако Лорд у својој студији (Lord, 2002), налази да су главни мотиватори постигнуће, посао, одговорност, признање, итд. Закључује да успешна примена мотиватора побољшава задовољство послом што утиче и на повећану продуктивност.

Такође је и Пол нашао да постоји позитивна веза између радне мотивације и задовољства послом, наиме како се задовољство послом повећава, мотивација за рад расте и обрнуто (Pool, 1997). Стрингер у својој студији запослених у продаји, налази позитивну повезаност плате и интринзичке мотивације и задовољства послом, али и негативну

повезаност између екстринзичке мотивације и задовољства послом. Задовољство платом имало је најјачу повезаност са задовољством послом (Stringer & Theivananthampillai, 2011).

На однос мотивације и задовољства послом утицај остварује и врста посла. Порастом фиксне зараде расте и мотивација и задовољство послом „*exempt*”⁴⁸ радника док пораст зарада утиче на пораст задовољства послом, али не и на пораст мотивације „*non-exempt*”⁴⁹ запослених (Igalens & Roussel, 1999, стр. 1018).

Михаиловић у својој емпиријској студији није потврдио хипотезу о постојању корелативног односа задовољства послом и мотивације, а није потврђена ни веза задовољства послом и продуктивности рада (Михаиловић, 1988).

Ескилдсен је у студији којом је истраживао задовољство послом и унутрашњу мотивацију утврдио да су задовољство послом и унутрашња мотивација у снажној корелацији (0,795) у нордијским земљама (Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2004, стр. 131).

Камдрон је у својој студији виших званичника у Естонији нашао да је корелација између задовољства послом и мотивације средње јака. Утврђено је такође да што је већи ниво задовољства послом, мање службеника је мотивисано материјалним факторима и добрим односима са својим надређенима. Већа мотивација долази од признања и осећаја одговорности (Kamdron, 2005).

Снажна корелација радне мотивације и задовољства послом утврђена је и у студији у Непалу (узорак универзитетских професора), коефицијент корелације износио је 0,733 што указује да су варијабле мотивације и задовољства послом биле високо позитивно повезане (Maharjan, 2012).

И студија у Пакистану показује да су интринзички мотивациони фактори (признање, сам посао, прилика за напредовање, професионални развој, одговорност и позитиван став у организацији) у значајној вези са задовољством запослених, док хигијенски (спољни) фактори немају значајну везу са задовољством запослених (Ahmed, Nawaz, Iqbal & Ali, 2010).

У Шведској војсци на задовољство послом професионалних војника значајан позитиван утицај остварују карактеристике посла, односно давање смислених и одговорних задатака позитивно утиче на задовољство послом и на мотивацију и смањује намеру да се напусти посао (Österberg & Rydstedt, 2018).

3.4 Чиниоци мотивације за рад

Приликом разматрања мотивације за рад и механизма подстицања мотивације у савременим организацијама, посебно је значајно одређење чинилаца мотивације за рад. Међутим, чиниоци мотивације за рад представљају недовољно одређен појам који се најчешће операционално дефинише као хипотетички однос многих индивидуалних, социјалних и организационих аспеката рада и радника са манифестацијама мотивисаног понашања. Мотивациони чиниоци обухватају широк дијапазон процеса, међусобних односа па и самих основних појмова мотивације. Они се односе на оне догађаје који се налазе између мотива и циља али при томе обухватају и ове појмове и друге из њих изведене, „нове потребе”, „самосталне мотиве”. Чиниоци мотивације нису само спољашњи објекти и ситуације којима се тежи већ унутрашњи покретачи понашања (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 270).

Чиниоци мотивације за рад по Михаиловићу (1988) могу бити веома бројни: разне индивидуалне варијабле, утицај социјалне средине, димензије радне активности, међусобни преплитаји ситуационих варијабли. Основу чинилаца мотивације чине потребе, које су латентне и маскиране социјализирајућим утицајима и сналажењем у објективној ситуацији.

⁴⁸ „*exempt*” запослени – професионалци, административни радници, инжењери, директори.

⁴⁹ „*non-exempt*” запослени – руководиоци, техничари, индустријски радници.

Петровић сматра да раднике мотивише висина плате, начин руковођења, међуљудски односи, признање за радне резултате, могућност напредовања, садржај посла, радни услови, систем информисања, укљученост у процес одлучивања и др. (Петровић, 1995, стр. 174).

Херцберг у мотиваторе сврстава: садржај и природу посла, могућност напредовања, доживљај успеха на послу, признање за рад, љубав према послу – субјективно осећање човека док обавља одређени посао (Herzberg, 1968).

Знатан број истраживања мотивације реализован је коришћењем листе од 10 чинилаца мотивације: Добре плате, Признање за посао, Сигурност посла, Напредовање на послу, Интересантан посао, Лојалност колега, Добри радни услови, Дисциплина, Осећај контроле над послом, Помоћ и решавању личних проблема (видети Табелу 7), али коришћени су и други чиниоци мотивације односно и друге и шире листе чинилаца (видети Прилог 1).

Чиниоци мотивације за рад су врло разнородни, а уобичајена је подела чинилаца мотивације на материјалне и нематеријалне. Ово систематизовање је засновано на циљевима (стимулаторима) који су присутни као маркантни атрибути тих односа. Из ове поделе као обухватање настаје она која факторе мотивације посматра као „репресивне и развојне”. Овом поделом се указује на механизме деловања присиле и развоја (Михаиловић и Ристић, 2009, стр. 272).

Материјални чиниоци мотивације пре свега су представљени кроз плате, односно новчана примања, али плате представљају само један део материјалних компензација запослених, Табела 22.

Табела 22: Класификација материјалних компензација запослених

		Директне материјалне компензације	Индиректне материјалне компензације
Ниво	појединац	<ul style="list-style-type: none"> - плата, односно зарада - стимулације, бонуси и награде - накнаде за иновације и рационализације - накнаде за проширивање знања и флексибилност - остали подстицаји 	<ul style="list-style-type: none"> - стипендије и школарине - студијска путовања - специјализације - плаћено одсуство с посла и слободни дани - службени аутомобил - менаџерске бенефиције
	предузеће	<ul style="list-style-type: none"> - стимулације везане за резултате и добит организационе јединице или предузећа - удео у профиту - удео у својини (дистрибуција деоница) 	<ul style="list-style-type: none"> - пензијско осигурање - здравствена заштита - животно и друга осигурања - накнаде за незапосленост - образовање - “божићница” и друго - издаци за децу и старе и слично

Извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 614

У оквиру разматрања личних примања Михаиловић сматра да је битан елемент и праведност расподеле. Често је у мотивационом смислу важније на који начин су зараде расподељене него сама висина зараде. Људи су осетљиви на разлике у примањима,⁵⁰ а

⁵⁰ Извор: ScienceDaily, www.psihologija-blog.com/ У чланку Психологија плате - задовољство веће када су други плаћени мање, преносе се резултати истраживања који наводе да осећај нечијег задовољства платом има велику зависност од тога колико колеге зарађују. Ово потврђују чврсти докази добијени истраживањем које је спроведено на универзитету у Бону где су тестирани парови испитаника мушког пола, који су имали задатак да обаве једноставан задатак, при чему им је обећана исплата за тачно решење. Употребом MR томографије, истраживачи су испитали мождану активност током целе активности добровољних испитаника. Они учесници који су добијали више новца од свог пара су манифестовали већу активност можданог „центра за награђивање“ од оне активације која се јављала када су оба испитаника добијала исту новчану награду.

неправедне и неоправдане разлике могу бити крајње дестимулативне и могу и поред реално високог нивоа зарада да имају негативно дејство (Михаиловић и Ристић, 2009).

Нематеријални чиниоци мотивације за рад имају мању директну повезаност са циљевима мотивисаног понашања, па запослени понекад нису ни свесни подстицаја који усмеравају њихово понашање.

Подаци и искуство нам указују да су плате, односно одговарајући ниво зарада неопходне да би се обезбедио одговарајући квалитет запослених и предупредила флукуација, али за мотивисање запослених то није довољно, дакле нематеријална мотивација је не само потребна већ је неопходна. *„Мада новац који се добија као надокнада за рад може да ублажи или уклони неке од фактора незадовољства, он нипошто не може да нам пружи сва задовољства за којима тежимо. Рад обезбеђује и посебно драгоцене награде нематеријалне природе као што су задовољство да се било шта направи, осећање задовољства које пружа сарадња с другим људима и могућност да се човек поноси својим послом”* (Кондо, 1997, стр. 38).

Занимљив и изазован посао утиче не само на мотивацију већ и на целокупан живот и здравље радника. Одрасла особа половину својих будних сати проводи на послу и ставови према послу и задовољство послом битно утичу не само на мотивацију већ и на живот (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 669). Поред занимљивог посла, Бахтијаревић-Шибер као нематеријалне чиниоце мотивације разматра и стил менаџмента - односно однос руководиоца, партиципацију - утицај у одлучивању, повратне информације и организациону културу.

Михаиловић истиче и значај напредовања, напредовање се може вршити кроз вертикална кретања кадрова али и кроз могућност стицања виших знања и виших квалификација, а повезано је са постизањем максималне усклађености захтева посла са могућностима извршилаца. Напредовање представља снажан мотивациони фактор не само зато што пружа задовољство обављањем одређеног посла већ и због статуса и пратећих погодности. Карактеристике савремених организација у којима се драстично смањује број организационих нивоа и организацију чини “равнијом” умањује могућности вертикалног напредовања запослених, те је све раширенија тзв. спирална путања у напредовању (Михаиловић и Ристић, 2009).

И интерперсонални односи, иако се сврставају у хигијенске факторе који претежно утичу на задовољство послом, имају мотивационо деловање па се могу сматрати значајним фактором мотивације за рад што је потврђено у више истраживања у културолошком обрасцу коме припадамо (Лончар, 1984; Кујовић, 1989; Macovei & Argintaru 2016; Ковачевић, 2010). *„Бити изгрђен од стране шефа због почињене грешке свакако није пријатно, али је још горе доживети потцењивање од стране колега. То значи да посао није само нешто што радимо због новца, већ се пре заснива на снажној жељи да будемо корисни и задовољимо оне са којима радимо”* (Кондо, 1997, стр. 38).

Мотивација, а такође и њени чиниоци разматрају се и као интринзичка (унутрашња) и екстринзичка (спољашња). Наведени конструкти практично представљају и основу на којој се развила Теорија когнитивног процењивања (*Cognitive evaluation theory - CET*) и Теорија селф-детерминације (*Self-determination theory*).

Интринзичка мотивација је заступљена када особе осећају да је њихов рад важан, занимљив и изазован и да им пружа разуман степен аутономије (слободе у раду), могућности за постигнуће и напредовање, као и могућности за коришћење и развој вештина и способности. То је мотивација која проистиче из посла самог по себи, односно самим радом. Није створена спољним подстицајима. Са друге стране, екстринзичка мотивација се јавља када се ствари ураде људима или за људе како би их мотивисали. Мотивација је спољна и укључује подстицаје као што су награде, повећање плате, похвала или унапређење, као и казне као што су дисциплинске мере, задржавање плате или критика (Armstrong & Taylor, 2014, стр. 170).

Сопствена мотивација може се побољшати дизајном посла. Хакман и Олдам су идентификовали пет основних карактеристика послова који резултирају унутрашњом мотивацијом: разноликост вештина, идентитет задатка, значај задатка, аутономија и повратне информације (Hackman & Oldham, 1976).

Кондо потенцира значај интринзичке мотивације, јер ако рад није привлачан раднику већ је то за њега нужно зло, везано за новац, онда ће он тражити све краће и краће путеве који до њега доводе, а што је могуће више заобилазити рад. „Ми смо свесни да је за успешно обављање радних задатака неопходно стимулисати човека да обави посао – значи мотивисати га. Ако радник нема позитиван однос према послу, његов интелектуални капацитет и знање ће бити изгубљени у покушајима да нађе разлоге за избегавање рада, и неће допринети завршетку посла” (Кондо, 1997, стр. 8).

Интринзички чиниоци мотивације произилазе из односа према послу и за разлику од екстринзичких чинилаца мотивационо дејство је дуготрајно. Задовољство у обављању посла је снажан мотивациони чинилац, а услов за његово деловање је да су усклађене индивидуалне карактеристике запослених и захтеви посла (Михаиловић и Ристић, 2009).

Фреј и Остерло су темељећи се на екстринзичкој и интринзичкој мотивацији класификовали различите типове личности запослених. Описали су два типа личности запослених који су орјентисани екстринзички и три типа личности која су орјентисана интринзички, Табела 23.

Табела 23: Типови радника и њихови примарни циљеви

Екстринзички мотивисане особе	
<i>Income Maximizers</i>	Новчана добит
<i>Status Seekers</i>	Статус
Интринзички мотивисане особе	
<i>Loyalists</i>	Идентификација са циљевима компаније
<i>Formalists</i>	Поштовање процедура
<i>Autonomists</i>	Праћење сопствене идеологије

Извор: Frey & Osterloh, 2002, стр. 76

Екстринзички орјентисани типови личности: *Income Maximizers* (Овакав тип особе занима само зарађивање новца, а рад се сматра непријатном активношћу која је искључиво у сврху стицања прихода) и *Status Seekers* (Тип особе који је такође спољно мотивисан и води рачуна о оценама од других људи, понашање је обликовано бригом за мишљење референтних група - комшија, пријатеља, рођака, школских другова, колега, настоје да се поставе изнад других. Карактеристичан је и посебно распрострањен у малим, затвореним заједницама где су људи спремни да раде за положај, статус, титулу или друге погодности).

Три типа личности који су орјентисани интринзички: *Loyalists* (Овај тип запослених се лично идентификује са циљевима организације за коју раде и жеље им се углавном подударују са циљевима организације. Најчешће се налазе међу запосленима који дуго раде у компанији), *Formalists* (Запослени су интернализовали „праве“ процедуре и постали део њихове природе. Овај образац се налази код правника, државних службеника и у техничким струкама и код лекара, мање су забринути за ефекат својих поступака него питањем да ли је испраћен исправан поступак) и *Autonomists* (Овај тип запослених је концентрисан искључиво на своје нематеријалне циљеве, не брину се много за друга питања и особе, то су људи који желе да побољшају свет, као и они који теже самоиспуњењу, желе да остваре циљеве и за то користе сва средства која сматрају исправним. Ово понашање је типично за многе научнике и уметнике, веома су мотивисани и слабо реагују на спољне интервенције) (Frey & Osterloh, 2002).

Наведени типови запослених јасно указују на потребу индивидуализованог приступа мотивацији запослених са оном врстом подстицаја - мотиватора који на одређени тип личности има највећи утицај. И по Михаиловићу хијерархија мотива радног ангажовања је

динамична, битно се мења зависно од старости, успешности у раду, радних и стручних квалификација и других карактеристика запослених (Михаиловић, 2003, стр. 148).

3.5 Идентификација листе битних чинилаца мотивације за рад

Идентификација и сачињавање листе битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије и њиховог хијерархијског устројства је реализована применом методе анализе садржаја докумената, методе испитивања (техником анкете) и статистичке методе.

На основу анализе литературе и коришћењем резултата 35 истраживања мотивације реализованих у периоду од 1959. до 2015. године идентификовано је 145 коришћених израза за чиниоце који утичу на мотивацију (Прилог 1). Класификацијом по сродности и значењу (обједињавањем израза који имају исто или слично значење)⁵¹ установљена је листа од 19 чинилаца мотивације на основу које је и формирана коначна листа за упитник од 16 чинилаца мотивације: Занимљив посао и радни задаци, Добар однос руководиоца, Самосталност у обављању посла, Добри међуљудски односи, Утицај у одлучивању, Информисаност о раду и резултатима рада, Добри услови рада и заштита на раду, Успех, самопотврђивање, изазован посао, Могућност напредовања, Сигурност запослења, Могућност каријерног или стручног усавршавања, Стимулативне мере, Висина плате, Критика за учињену грешку и страх од казне, Посао са већим угледом и Радно и слободно време.⁵² Листа чинилаца је прилагођена средини и времену, при чему су елиминисана три чиниоца: са идеолошком конотацијом (самоуправљање), нису актуелни (додела стана) и чиниоци који нису у широј употреби у нашем друштву, а поготову у јавном сектору и Војсци Србије (учешће у добити и разне врсте бенефиција). Извод из анализе садржаја приказан је у Табели 24.

Табела 24: Мотивациони чиниоци у различитим истраживањима 1959-2015

<i>Чиниоци мотивације</i>	<i>Аутори</i>
Самосталност у обављању посла	Kovach, 1987; Harpaz, 1990; Wiley, 1997; Yang, 2011; Brislin, MacNab, Worthley, Kabigting & Zukis, 2005; Linc, 2004; Huddleston & Good, 1999; Elizur et al., 1991
Стимулативне мере	Kovach, 1987; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Islam & Ismail 2008; Wiley, 1997; Yang, 2011; Мијачика, 1989; Linc, 2004
Радно и слободно време	Harpaz, 1990; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998
Добри услови и заштита на раду	Кујовић, 1989; Kovach, 1987; Harpaz, 1990; Михаиловић, 1988; Wiley, 1997; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Мијачика, 1989; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Wright & Kim, 2004; Elizur et al., 1991; Silverthorne, 1992; Fisher & Yuan, 1998; Chitiris, 1990; Чукић, 2013
Добар однос руководиоца	Кујовић, 1989; Михаиловић, 1988; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Мијачика, 1989; Chitiris, 1990; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Worthley et al., 2009; Huddleston & Good, 1999; Elizur et al., 1991; Чукић, 2013

⁵¹Пример: чинилац *Утицај у одлучивању* је формиран на основу 6 коришћених израза (Веће уважавање предлога радника, Могућност учествовања у одлучивању, Партиципација запослених у управљању, Могућност употребе властитих идеја, Веће уважавање мојих предлога, Утицај у одлучивању).

⁵²Детаљније значење чинилаца приказано је у Прилогу 4.

Информисаност о раду и резултатима рада	Михаиловић, 1988; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Fisher & Yuan, 1998; Chitiris, 1990; Silverthorne, 1992; Elizur et al., 1991
Критика и страх од казне	Kovach, 1987; Wiley, 1997; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Silverthorne, 1992; Fisher & Yuan, 1998; Chitiris, 1990; Wright & Kim, 2004
Занимљив посао и радни задаци	Кујовић, 1989; Kovach, 1987; Harpaz, 1990; Wiley, 1997; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Мијачика, 1989; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Wright & Kim, 2004; Elizur et al., 1991; Fisher & Yuan, 1998; Chitiris, 1990; Silverthorne, 1992; Чукић, 2013
Могућност напредовања	Kovach, 1987; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Михаиловић, 1988; Wiley, 1997; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Мијачика, 1989; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Wright & Kim, 2004; Linc, 2004; Huddleston & Good, 1999; Chitiris, 1990; Чукић, 2013
Могућност каријерног или стручног усавршавања	Кујовић, 1989; Harpaz, 1990; Islam & Ismail, 2008; Karl & Sutton, 1998; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Linc, 2004; Huddleston & Good, 1999; Silverthorne, 1992; Fisher & Yuan, 1998; Elizur et al., 1991
Сигурност запослења	Kovach, 1987; Harpaz, 1990; Wiley, 1997; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Linc, 2004; Elizur et al., 1991; Silverthorne, 1992; Fisher & Yuan, 1998; Chitiris, 1990
Добри међуљудски односи	Кујовић, 1989; Kovach, 1987; Harpaz, 1990; Михаиловић, 1988; Wiley, 1997; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Мијачика, 1989; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Linc, 2004; Huddleston & Good, 1999; Elizur et al., 1991; Fisher & Yuan, 1998; Silverthorne, 1992; Chitiris, 1990; Чукић, 2013
Висина плате	Кујовић, 1989; Kovach, 1987; Harpaz, 1990; Михаиловић, 1988; Wiley, 1997; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Мијачика, 1989; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Linc, 2004; Huddleston & Good, 1999; Elizur et al., 1991; Chitiris, 1990; Fisher & Yuan, 1998; Silverthorne, 1992; Чукић, 2013
Успех, самопотврђивање, изазован посао	Михаиловић, 1988; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Harpaz, 1990; Yang, 2011; Islam & Ismail, 2008; Brislin et al., 2005; Karl & Sutton, 1998; Charles & Marshall, 1992; Ismail & Ahmed, 2015; Manolopoulos, 2008; Worthley et al., 2009; Linc, 2004; Huddleston & Good, 1999; Elizur et al., 1991; Чукић, 2013
Утицај у одлучивању	Михаиловић, 1988; Мијачика, 1989; Worthley et al., 2009; Wright & Kim, 2004
Посао са већим угледом	Михаиловић, 1988; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Мијачика, 1989; Brislin et al., 2005; Worthley et al., 2009; Wright & Kim, 2004; Elizur et al., 1991

Напомена: прилагођено према: Kovačević, Blagojević & Kuzmanović, 2020, стр. 5-6.

Формирана листа чинилаца је коришћена у конструкцији упитника за прикупљање података ради утврђивања мотивационог потенцијала и хијерархијског устројства чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије. Упитник је конструисан за анкетирање свих категорија кадра (официри, подофицири, цивилна лица, професионални војници), а листа од 16 мотивационих чинилаца је потврђена резултатима предистраживања на пригодном узорку од 135 испитаника у октобру 2018. године. Функција предистраживања је да се провере инструменти конструисани за прикупљање података и треба да покаже њихову употребљивост код извора података (Михаиловић, 2004). На основу предистраживања извршена је измена и корекција упитника, преформулисана су питања која су била недовољно јасна испитаницима, а такође су прикупљена искуства у вези пажње испитаника и степена разумевања упутства за попуњавање инструмената, као и времена потребног за попуњавање упитника и карактеристичних грешака и пропуста које су чинили испитаници.⁵³

Метријске карактеристике скале проверене су контролом унутрашње поузданости изражене Кронбаховим алфа коефицијентом (*Cronbach's Alpha*). Кронбахов алфа коефицијент за скалу са 16 чинилаца је $\alpha=0,877$ тако да можемо да закључимо да скала има висок ниво интерне конзистентности.

Након конструкције упитника реализоване се наредне активности идентификације битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије:

- Сачињен је узорак уз поштовање принципа искључивости и исцрпности (Тодоровић, 2008), узорком су обухваћене све категорије професионалних припадника Војске Србије без преклапања,

- Прикупљање података ће се извршити техником анкетирања уз присуство испитивача. Присуство испитивача у односу на слање анкетног листа поштом има бројне предности (Мужић, 1979). Статистичком обрадом података утврдиће се мотивациони утицај битних чинилаца мотивације за рад, сачиниће се хијерархија битних чинилаца мотивације за рад, утврдити разлика у хијерархијском устројству и утицају на мотивацију за рад у односу на различите социо-економске и психолошке карактеристике испитаника, улогу у организацији испитаника, врсту организације (команда-установа или јединица) и категорију кадра. Значајност разлика у ставовима о утицају мотивационих чинилаца на мотивацију биће утврђена анализом варијансе и накнадним тестовима (Post Hoc Tests – Tukey HSD) за вишеструка поређења (за категоричке варијабле са три или више субпопулација) и применом двосмерног *t*-теста за независне узорке (за категоричке варијабле са две субпопулације). Обрада и анализа података логички и епистемолошки су конститутивни део истраживачког пројекта и условљени су предметом, циљем, хипотезама и инструментима прикупљања података (Милосављевић, 2000).

- Израда ранг листе мотивационих чинилаца по категоријама испитаника,

- Коришћење резултата истраживања у унапређењу мотивације за рад, организационе структуре, нормативних аката и конструкцији инструмената за наредна истраживања.

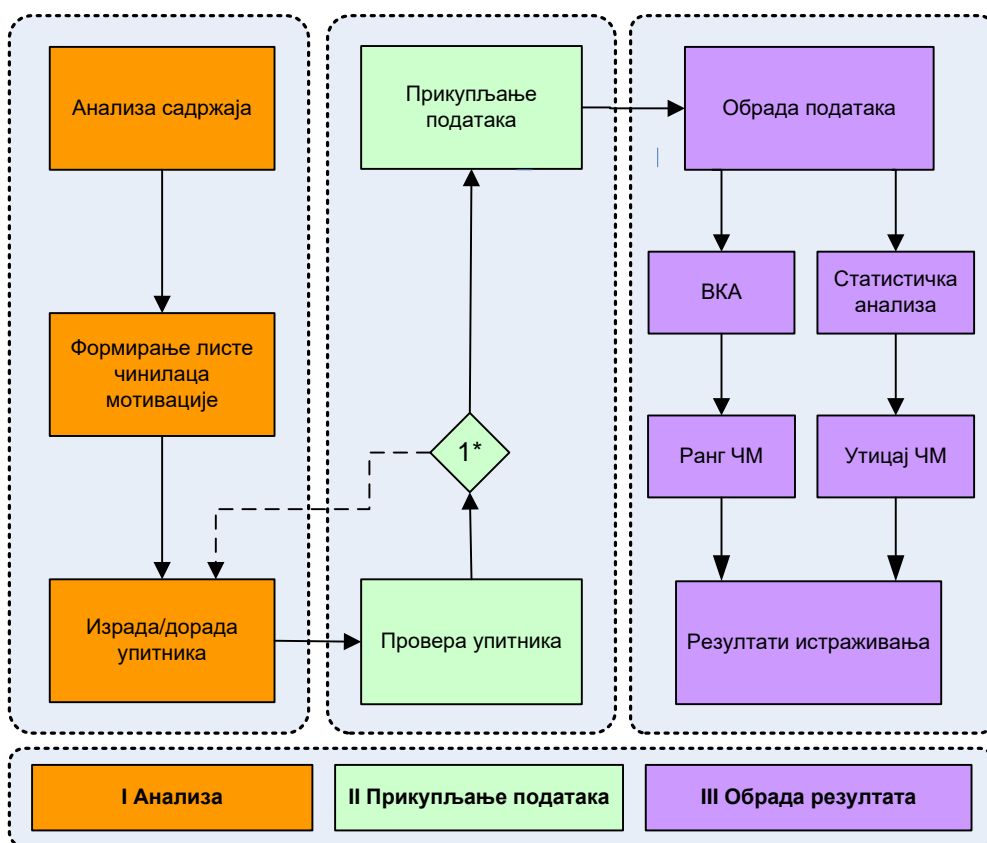
Идентификација чинилаца мотивације приказана је у моделом на Слици 46, који се реализује у три корака.

I Анализа. Анализа реализованих истраживања и израда листе битних чинилаца мотивације прилагођавањем културолошким и друштвено-економским условима. У овом кораку је анализирана релевантна литература - односно реализована истраживања у свету али и претходна истраживања на територији Србије и територији бивше Југославије (анализирано је преко 100 истраживања,⁵⁴ а након тога су у арак за анализу садржаја унети чиниоци мотивације коришћени у 35 истраживања – Прилог број 1). Упитник за

⁵³Односи се на питања на које део испитаника није дао одговор (најчешће рангирање претходно оцењених чинилаца мотивације) или је погрешно схватио начин оцењивања (додела истоветних рангова за већи број чинилаца или непотпуно рангирање стимулативних мера, од 1. до 5., а потребно је од 1. до 7.).

⁵⁴Већина анализираних радова-истраживања приказана је у Прилогу 2.

истраживање сачињен је уносом наведених 16 чинилаца чији утицај на мотивацију испитаници оцењују путем петостепене Ликертове скале (понуђени одговори о степену утицаја: ни мало, мало, умерено, много, веома много). Упитник има и део који се односи на рангирање чинилаца мотивације (испитаници су након процене утицаја 16 чинилаца на мотивацију рангирани само 5 чинилаца који имају највиши утицај на мотивацију додељујући им рангове од 1 до 5), чинилаца који негативно утичу на мотивацију и део којим се прикупљају подаци о испитаницима. Упитник такође садржи и питање у коме испитаници рангирају седам стимулативних мера и оцењују задовољство врстом и начином доделе стимулативних мера.



Слика 46: Модел идентификације чинилаца мотивације

II Прикупљање података. Прикупљање података реализовано је у два корака, реализацијом предистраживања на пригодном узорку (135 испитаника), а затим и прикупљањем података на квотном узорку од 1401 професионалног припадника Војске Србије (детаљна структура узорка приказана је у Табели 25). На основу резултата у предистраживању врши се процена употребљивости упитника (унутрашње поузданости скале изражене Кронбаховим алфа коефицијентом - *Cronbach's Alpha*, број/процент неупотребљивих/непотпуних упитника, уочене нејасноће код испитаника) и по потреби се врши дорада инструмената, а затим се реализује истраживање (корак 1*: if $\alpha > 0.8$ or response rate $> 90\%$ then прикупљање података; else дорада упитника).

III Обрада резултата. У овом кораку се примењују поступци и технике статистичке обраде и вишекритеријумске анализе. Статистичка обрада прикупљених података обављена је применом програма IBM SPSS Statistic 23 (дескриптивна статистика, анализа варијансе, тестови нормалности, t-тест, поузданост упитника). Значајност разлика у ставовима о утицају мотивационих чинилаца на мотивацију утврђена је анализом варијансе и накнадним тестовима (*Post Hoc Tests – Tukey HSD*) за вишеструка поређења (за категоричке варијабле са три или више субпопулација) и применом двосмерног t-теста за независне узорке (за категоричке варијабле са две субпопулације).

За процену величине утицаја (*effect size*), показатеља величине разлике између група користи се ета квадрат (η^2) применом Израза (3). Ета квадрат представља пропорцију варијансе у промењивој објашњеној независном промењивом и креће се између 0 и 1, при чему је утицај мали ($\eta^2=0,01$), средњи ($\eta^2=0,06$) и велики ($\eta^2=0,138$) (Cohen, 1988, стр. 24),

$$\eta^2 = \frac{t^2}{t^2 + (N1 + N2 - 2)} \quad (3)$$

$N1$ и $N2$ су бројност група, а t -вредност двосмерног t -теста.

За рангирање мотивационих чинилаца примењује се са метода аритметичког осредњавања (Милићевић и Жупац, 2012) применом израза (4) и (5) и нормализацијом суме рангова и конверзијом у агрегиране тежине,

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{i,j}}{m} \quad J = 1, \dots, n \quad (4)$$

$$W_{i,j} = 100 - s_n(r_{i,j} - 1) \quad i = 1, \dots, m, \quad j = 1, \dots, n \quad (5)$$

Рангирање демотивационих чинилаца, као и стимулативних мера, такође се реализује применом израза (4) и (5).

Приказани модел идентификације чинилаца мотивације за рад могуће је применити и на запослене у Републици Србији у јавном као и на запослене у приватном сектору. Потврду налазимо у истраживању реализованом на пригодном узорку запослених у Републици Србији, где је резултатима 552 испитаника потврђена висока унутрашња поузданост примењене скале изражена Кронбаховим алфа коефицијентом (*Cronbach's Alpha*), $\alpha=0,895$ (Kovačević, Blagojević & Kuzmanović, 2020, стр. 9).

3.6 Интереси идентификације битних чинилаца мотивације

Интереси идентификације битних чинилаца мотивације су вишеструки. Идентификацијом битних чинилаца мотивације може се остварити позитиван утицај и унапредити модел мотивисања професионалних припадника Војске Србије, јер познавање чинилаца мотивације и њиховог утицаја омогућује предузимање конкретних мера на унапређењу модела мотивисања.

Истраживањем, односно оценом утицаја стимулативних мера на мотивацију и оценом задовољства начином и врстом стимулативних мера које се додељују, као и рангирањем стимулативних мера, како за све припаднике тако и за поједине категорије добија се основа за измене постојећег модела доделе стимулативних мера и за његово унапређење.

Такође, интерес идентификације битних чинилаца мотивације налази се и у могућности да се на основу резултата истраживања, по потреби утиче на промену и унапређење организационе структуре како би се повећао мотивациони потенцијал посла и тиме омогућио виши ниво мотивације и задовољства послом.

Основни интерес истраживања мотивације и идентификације битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије огледа се у унапређењу ефеката рада професионалних припадника, мотивисани припадници радиће напорније, мање ће одсуствовати са посла, смањиће се одлив кадра. И ван војне организације, мотивисан и задовољан припадник Војске Србије у свом животном окружењу ће бити позитиван пример и оствариће снажан и повољан утицај на промоцију војног позива и прилив нових кадрова.⁵⁵

⁵⁵Анализа остављених коментара на друштвеним мрежама показује да су бројни негативни коментари незадовољних бивших припадника Војске Србије (извор: Управа за односе са јавношћу МО).

3.7 Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације

Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације односе се на унапређење мотивисаности за рад професионалних припадника Војске Србије, односно повећање квалитета рада, радних резултата и задовољства послом професионалних припадника Војске Србије који су резултат унапређења нормативне регулативе и пракси мотивисања и награђивања заснованих на резултатима истраживања.

Циљеве идентификације битних чинилаца мотивације, као крајња жељена стања можемо посматрати као организационе (на нивоу Војске Србије) и личне (на нивоу појединачног припадника Војске Србије).

3.7.1 Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације, ниво Војске Србије

- Мотивацији за рад поклонити потребну пажњу (не поклања се пажња мотивацији и не препознаје се потреба да се запослени посебно мотивишу за рад јер влада убеђење након професионализације да су професионални припадници самим ступањем у војску и избором професије и мотивисани за рад),
- Унапређење мотивације за рад вештим обједињавањем индивидуалних и организационих циљева, припадници су адекватно награђени, јединица постиже бољи резултат и боље је оспособљена (могуће је унапредити мотивацију и постићи резултате - чак и без утrophка новца),
- Унапређење међуљудских односа,
- Унапређење организационе структуре и дизајна послова,
- Унапређење модела доделе стимулативних мера (уочено је у пракси да исте награде – подстицаји немају исти утицај на све припаднике, да постоји преференција у односу на чин, положај, дужину радног стажа (заставник I класе књигу коју је добио пар месеци пре пензионисања није је ни однео кући, док су са друге стране старији водник на истом радном месту или медицинска сестра запослена на Војно-медицинској академији су урамили похвалу и држе је на зиду у канцеларији),
- Унапређење оперативних и функционалних способности,
- Унапређење способности Војске Србије за реализацију мисија и задатака.

3.7.2 Циљеви идентификације битних чинилаца мотивације, ниво припадника

- Професионални припадници су високомотивисани, психофизички здрави и способни за обављање наменских задатака, задовољни својим послом и условима рада,
- Организациона структура и дизајн радних места остварују позитиван утицај на мотивацију припадника,
- Професионални припадници су задовољни начином доделе и врстом стимулативних мера које им се додељују,
- Висока мотивација припадника остварује позитиван утицај на ефекте рада.

3.8 Проблеми идентификације битних чинилаца мотивације за рад и њиховог хијерархијског устројства

Проблеми идентификације битних чинилаца мотивације за рад и њиховог хијерархијског устројства су многобројни, а већина се односи на ограничене могућности истраживања (проблеми у сачињавању узорка и реализацији истраживања) као и зависност од мотивисаности, искрености и пажње испитаника. Неки од уочених проблема идентификације битних чинилаца мотивације за рад су:

- Испитивање мотивације и мотивисаности за рад је углавном посредно,
- Нема развијених доступних стандардних упитника (као за мерење задовољства послом, задовољства комуникацијама, итд),
- Нема претходних обимнијих истраживања на чија би се искуства и проблеме могли ослонити при пројектовању истраживања и конструкцији инструмената за истраживање,
- Потребно је обезбедити сагласности за испитивање (Управа за људске ресурсе J-1 ГШ ВС, јединице, команде и установе који се испитују),
- Формирање репрезентативног узорка је отежано (узорак се може стратификовати по појединим, али не по свим карактеристикама испитаника),
- Мотивација испитаника за учешће у анкетама и давање искрених и „промишљених“ одговора је често проблематична,
- „Проблематични подаци”: да ли бројчане вредности добијене мерењем ставова уз употребу скала Ликертовог типа можемо да анализирамо и тестирамо параметријским статистичким поступцима, односно да ли је претходно потребно утврдити постојање нормалне дистрибуције података (дозвољене вредности функција за асиметричност и хомогеност).

4 СИСТЕМ МОТИВИСАЊА И НАГРАЂИВАЊА И СУБЈЕКТИ РАЗВОЈА МОТИВАЦИЈЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ПРИПАДНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ

4.1 Систем награђивања као основ за развој мотивационих стратегија

Мотивација запослених, односно мотивисање и награђивање је један од кључних задатака и функција менаџмента људских ресурса у организацији (Прилог 10) и један од најважнијих задатака руководиоца свих нивоа. Бахтијаревић-Шибер потенцира значај мотивације за успех организације и достизање организационих циљева истичући и карактеристике немотивисаних радника (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 601):

- Имају мању продуктивност и радну успешност,
- Нису заинтересовани за квалитет производа и услуга,
- Не идентификују се и не везују за организацију и спремни су увек да оду из организације,
- Нису заинтересовани за организационе проблеме, развој и успешност.

Лојић награђивање запослених сматра за најкомплекснију и најосетљивију функцију у области управљања људским ресурсима којом треба да се мотивишу запослени да раде у циљу остварења својих и организационих циљева и интереса, а подразумева зараде, плате, стимулације, накнаде и друга примања и друге вредности које се обезбеђују у замену за рад (Лојић, 2011, стр. 374). Бахтијаревић-Шибер дефинише систем мотивације као „скуп мотивационих чинилаца, подстицајних мера и стратегија мотивисања које се свесно и системски уграђују у радну и организациону ситуацију ради мотивисања људи“ (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 601). Најзначајнији циљеви и функције мотивационог система су да привуче и задржи најквалитетније људе у организацију, подстакне квалитетан рад и постизање високих стандарда успешности, подстиче креативност и унапређење пословања и осигура идентификавање са организацијом, Слика 47.



Слика 47: Циљеви и функције мотивационог система (извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 602)

Систем који организација користи за надокнаду може имати важну улогу у напорима које она улаже за остваривање својих главних циљева и стицање компаративне предности. Систем надокнаде треба да привуче и задржи „таленте“, да подстиче запослене да развију вештине и способности које су им неопходне, да мотивише запослене и да утиче на стварање тимске културе у којој се запослени брину за успех организације. Систем надокнаде требало

би да усклади индивидуалне циљеве запослених и стратешке циљеве организације, што велики број организација не успева (Суша, 2009, стр. 298).

Систем награђивања по Дарлингу има утицај на подстицање позитивне радне климе, побољшању перформанси и задржавању фокуса на радним дужностима (Darling, Arn & Gatlin, 1997). И Фрид систем награђивања сматра важним за задржавање квалификованих запослених и њихово активно ангажовање у циљу задовољства потрошача или побољшању перформанси (Freed, 1999), док је недостатак награда и подстицаја један од главних разлога зашто се губе најбољи запослени (Urichuk, 1999).

У конципирању система мотивације полази се од циљева које организација жели да постигне и који могу бити разноврсни (повећање производње, смањење трошкова, задржавање стручних радника, иновације, квалитет производа и услуга...), а основно правило приликом конципирања система мотивације и награђивања је да он мора да буде заснован на ономе што желимо да постигнемо – односно мора се наградити оно што желимо да унапредимо⁵⁶ и морамо подстицати оне облике понашања који воде остваривању организационих циљева (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 603).

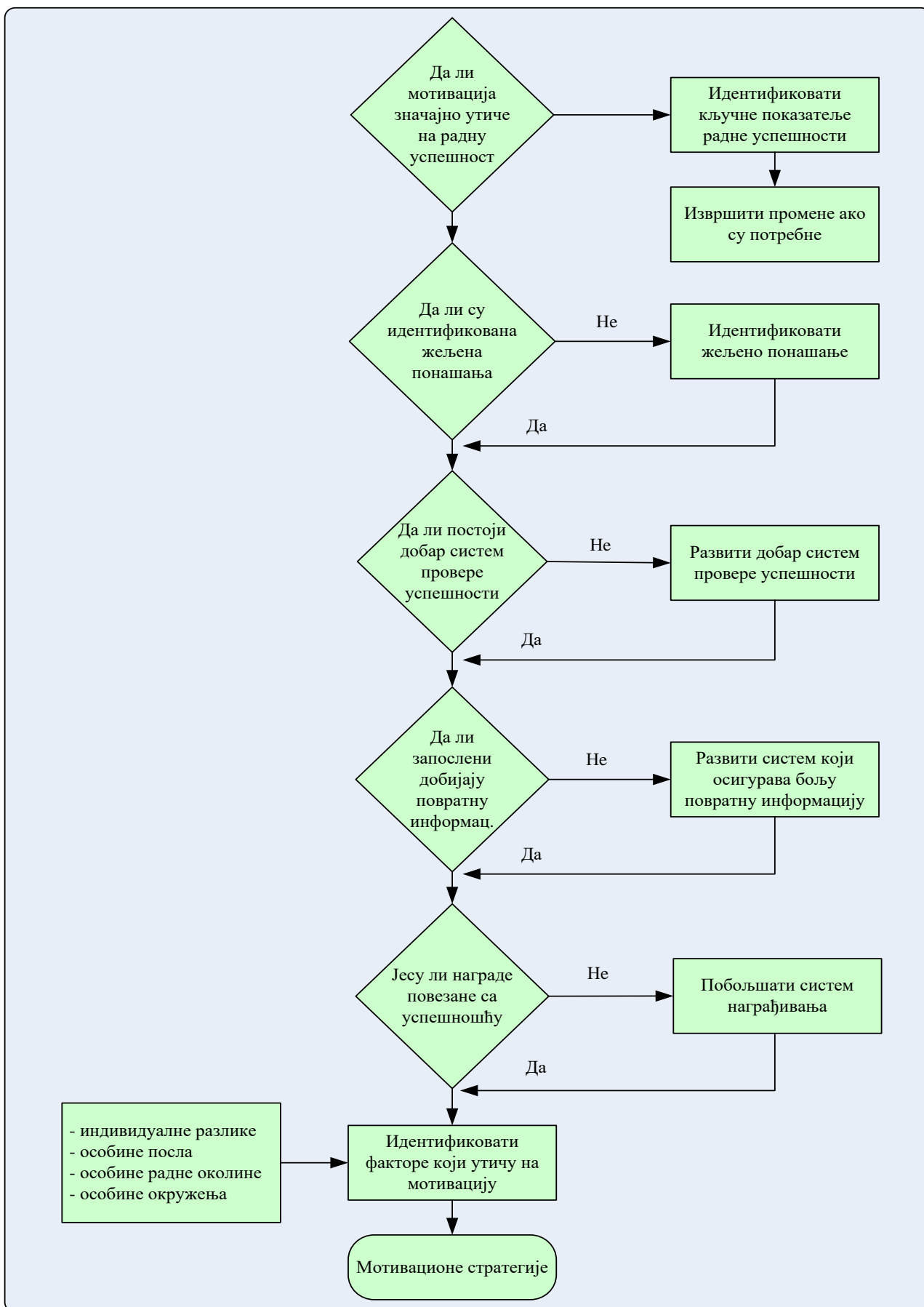
Циљ мотивационих стратегија је стварање радног окружења и развој политика и пракси које обезбеђују виши ниво перформанси запослених. Укључују дизајн посла који омогућује интринзичку мотивацију и развој лидерских програма као и развој система награђивања и процеса управљања учинком. Чиниоци који остварују утицај на мотивационе стратегије и њихов допринос праксама управљања људских ресурса приказани су у Табели А27 – у Прилогу (Armstrong & Taylor, 2014).

Фреј сматра да је спољном (екстринзичком) мотивацијом лакше управљати него унутрашњом (интринзичком) за коју се морају створити одговарајући услови и да се промовише суштинска посвећеност запослених. Проблем у развоју мотивационих стратегија је тај што је интринзичка мотивација увек добровољна и не може се наредити (Frey & Osterloh, 2002, стр. 50).

Модерна предузећа питању награђивања посвећују велику пажњу и приступају му са великом озбиљношћу тако да установљавају посебне правилнике за награђивање запослених. На тај начин се тако важан посао не препушта индивидуалним опредељењима менаџера. Награде и признања најбољи су начин да се подржи и укаже на добро и ефикасно понашање запослених и да се мотивишу да се и даље тако понашају (Мартиновић и Танасковић, 2014).

Сврха целовитог мотивационог система је подизање индивидуалне радне успешности при чему се „производе“ и награђују пожељни облици понашања, а морају се укључити различите мотивационе стратегије. Пројектовање и примена мотивационог система и стратегија мотивисања је сложено и обједињује већи број активности менаџмента људских ресурса. У развоју је потребно одговорити на низ питања и решити проблеме који су приказани на дијаграму развоја мотивационих стратегија, Слика 48 (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 604). Развој мотивационих стратегија одвија се у неколико корака и треба да представља непрекидан процес који се перманентно усклађује са променама унутар организације и у окружењу. На почетку процеса потребно је утврдити да ли мотивација утиче на радну успешност уз претходан услов да су идентификовани показатељи радне успешности, које је потребно по потреби, допунити или осавременити.

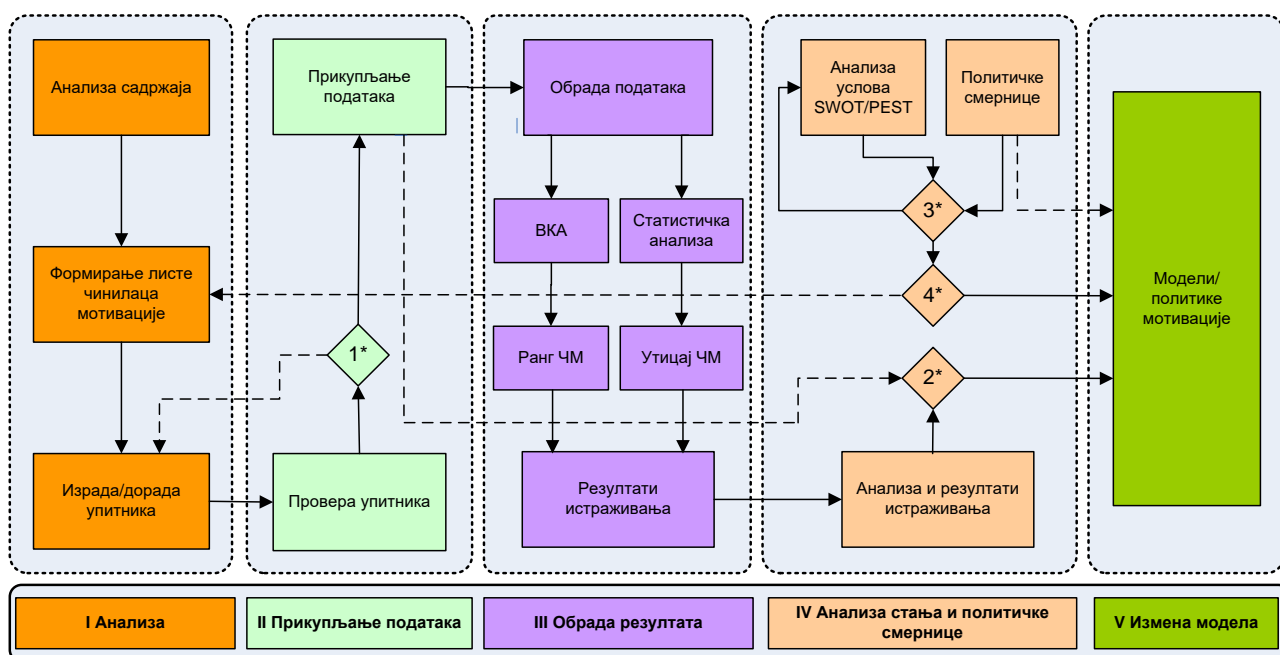
⁵⁶Пример представља стимулација за резултате на физичкој провери која омогућава професионалним војним лицима увећање плате од 3% када остваре одличну оцену са минимално 95 бодова. Награђивањем за врхунске резултате подстиче се боља физичка припрема професионалних војних лица. Након увођења ове стимулације (април 2019. године) значајно је повећан број лица која су остварила резултат од 95 и више бодова. Значајно је истаћи за ову меру је и постојање прецизних и јасних критеријума за мерење успешности на провери што је омогућило брзу имплементацију. Недостатак ове мере је што мотивише мањи проценат професионалних војних лица која могу постићи захтеване норме, док на велики број лица која не могу, односно која су проценила да не могу постићи захтеване резултате или лица која не подлежу физичкој провери - нема утицаја.



Слика 48: Дијаграм развоја мотивационих стратегија (извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 604)

Затим се идентификују жељена понашања и развија систем за проверу успешности који ће на објективан начин проценити доприносе запослених организационим циљевима.⁵⁷ Провера да ли запослени добијају повратну информацију је следећи важан корак - јер ако запослени немају адекватну информацију о томе да ли добро или лоше раде, неће моћи да унапреде понашање и учинак. Такође, ако награде које се додељују нису повезане са успешношћу потребно је побољшати систем награђивања. Последњи корак пре дефинисања конкретних мотивационих стратегија представља идентификација фактора који утичу на мотивацију, а који су зависни од индивидуалних разлика запослених,⁵⁸ особина посла, особина радне околине и окружења.

Корак идентификације чинилаца мотивације детаљније је разрађен и приказан на Слици 49. Модел истраживања мотивације и идентификације чинилаца мотивације, поред претходне анализе реализованих истраживања и израде листе битних чинилаца мотивације прилагођавањем културолошким и друштвено-економским условима, обухвата прикупљање података од запослених различитих индивидуалних карактеристика који обављају различите врсте послова и имају различите хијерархијске улоге у организацији, обраду резултата и анализу резултата и услова у време реализације истраживања (Kovačević, Blagojević & Kuzmanović, 2020).



Слика 49: Модел истраживања мотивације (Прилагођено према: Kovačević, Blagojević & Kuzmanović, 2020, стр. 7)

Корак - упутства за дизајнирање система награђивања и подстицања препоручује и Ислам. Према Исламу почетни корак је дефинисање процедуре избора у којој се одређује који се резултати награђују и како се мере при чему треба награђивати резултате који су конзистентни са пословним циљевима организације, а такође се одређује тип награда. У следећем кораку формулишу се критеријуми за награђивање, нпр. однос према квалитету, тимском раду, сарадницима, одржавање учинка. Награде и признање је потребно давати

⁵⁷Применом нових поступака у раду или увођењем савремене опреме мења се и захтевано и потребно време али и услови извршења неке радне активности као и захтеви у вези прецизности и квалитета. Промене могу бити мале али и изузетно значајне нарочито у областима где се примењује софистицирана рачунарска технологија.

⁵⁸Индивидуалне разлике које се најчешће узимају у разматрање у истраживањима мотивације односе се на животну доб испитаника, породичне прилике, степен образовања и пол запослених. У војној организацији важна индивидуална разлика представља припадност одређеној „категорији“, односно да ли је лице официр, подофицир, цивилно лице или професионални војник.

правовремено, по могућности одмах по достизању одређених постигнућа чиме ће се постићи и повезивање постигнућа са награђивањем. У додели награда не треба претеривати, а такође не сме бити фаворизованих радника. Стратегију награђивања потребно је непрекидно мењати и унапређивати (Islam & Ismail, стр. 122-123, 2004).

Систем награђивања и подстицања мора бити правичан да би испунио своју сврху сматра Шпицер, али са друге стране, ако није правичан представља значајан демотивациони чинилац. Без објективних мерила сваки систем награђивања ће вероватно довести до погрешних одлука, иако систем награђивања представља само део мотивационог система, веома је важан. Када се систем награђивања вешто користи може бити круцијални елемент стратегије мотивисања у организацији, док недостаци у систему награђивања фрустрирају запослене трошећи организационе ресурсе (Spitzer, 1996, стр. 50).

Будући да су позитивне последице подстицаја веома важне за понашање запослених, системи награђивања у организацији постају пресудни за управљање учинком, организација може имати најновију напредну информациону технологију, добро осмишљене стратешке планове, детаљне описе послова и свеобухватне програме обуке, али уколико људи нису подстакнути да своје понашање усмере на висок учинак „напредне“ варијабле (технологија, планови и тако даље) имаће мало утицаја, односно организациони системи награђивања постају кључни фактор у постизању побољшаних перформанси и успеха (Luthans, 2015, стр. 353-354).

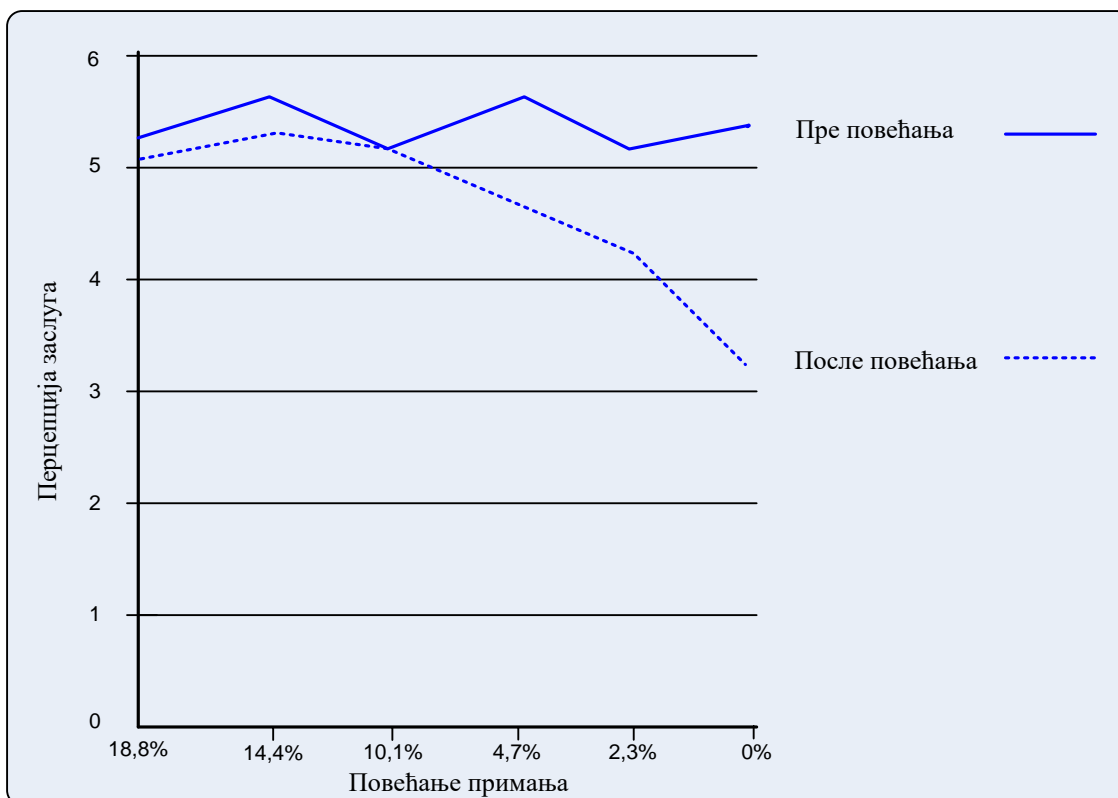
У пројектовање система награђивања и подстицања потребно је укључити запослене. Значај укључивања запослених у процес пројектовања или промена и унапређења система награђивања и подстицања истиче више аутора, Дарлинг сматра да је тајна ефективног система у задовољењу различитих индивидуалних потреба, јер награда једној особи може бити облик казне за друге (Darling, Arn & Gatlin, 1997), ако запослени нису укључени у процес вероватно ће се погоршати ситуација јер ће се запослени осећати манипулисаним и контролисаним (George & Weimerskirch, 1994), односно ако нисте сигурни које награде и подстицаје треба дати – питајте запослене, ако добијају нешто што не желе неће се постићи жељени ефекат, потребно је дати пар идеја за избор и могућност да напишу своје сопствене идеје у односу на личне преференције (Branham, 2001). Имајући у виду да различити људи реагују другачије на различите подстицаје препорука је да се пре инвестирања у систем награђивања и подстицаја анкетирају запослени и да са листе потенцијалних подстицаја изаберу оне које имају највећи утицај на њих⁵⁹ (Goetsch & Davis, 2003).

Ако се уводи плаћање по заслугама (учинку) повећање плате мора бити најмање 6% до 7% основне зараде да би произвело жељене ефекте на понашање запослених, док преко одређене границе износ повећања неће побољшати учинак (Слика 50). Са друге стране, ако су повећања примања премала, мотивација ће вероватно опадати. Такође, при плаћању по заслугама веома је важно одвојити повећање које се добија услед повећања трошкова живота, по сениоритету и осталим основама које нису везане за извршење од дела који је везан за извршење. Потребно је обратити пажњу и на чињеницу да проценти повећања морају бити једнаки, јер мањи проценат повећања на крајевима где су више зараде такође може имати негативан ефекти и слати погрешну поруку запосленима (Mitra, Gupta & Jenkins, 1995).

Приликом конципирања система мотивисања мора се имати у виду и да награђивање у великом броју ситуација поткопава интринзичку мотивацију. Међутим постоје и ситуације када се награђивање неће негативно одразити на унутрашњу мотивацију. Ако се ради о вербалним наградама, наградама које су неочекиване или нису везане за извршење неће негативно утицати на унутрашњу мотивацију, а заједничко им је да нису понуђене као подстицај за учинак пре реализације задатка. У конципирању система награђивања, у складу са овим налазима када се користе овакви подстицаји да не би производили негативне ефекте,

⁵⁹ „Хранили козе месом, а псе сеном, па су и козе и пси остали гладни“ - пословица из Толстојевог Хаци Мурата

не треба их учинити контролишућим - односно није потребно посебно их истицати и покушавати да се мотивише понашање. Такође је изражен значај позитивне повратне информације (Ryan & Deci, стр. 33).



Слика 50: Веза између повећања плате и перципиране заслужености (прилагођено према: Mitra, Gupta & Jenkins, 1995, стр. 74)

Стратегије мотивисања које примењују савремене организације у сврху подизања радне успешности запослених заснивају се на савременим сазнањима бихевиоралних наука. Стратегије високог мотивационог потенцијала које се употребљавају у модерним предузећима су:

- Материјална (финансијска) стимулација,
- Редизајнирање и обогаћивање посла,
- Стил менаџмента,
- Партиципација запослених,
- Управљање помоћу циљева,
- Флексибилно радно време,
- Организациона култура,
- Признања и похвале,
- Усавршавање и развој каријере и друго.

Стратегије се могу поделити у две велике групе: материјалне (финансијске) и нематеријалне (нефинансијске) стратегије. Већина стратегија је нематеријалне природе, али адекватно материјално награђивање чини темељ на коме је потребно доградити широк спектар мотивационих подстицаја различите природе да би се повећао укупан мотивациони потенцијал и привлачност радне ситуације (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 606).

За мотивисање припадника војне организације у Румунији, Драгомир препоручује комбинацију интринзичких (изградња тимског духа; омогућити потчињеним да направе различит избор; подршка потчињеном у постизању личног циља) и екстринзичких фактора (додела одликовања; јавне честитке или признања; додељивање војних обележја; унапређење; писма захвалности, признања успешности; додељивање оружја са посветом;

награде у новцу или предметима; именоване за обављање важних функција) који су специфични за војно окружење (Dragomir, Vîă & Mititelu, 2018, стр. 464).

И развијање успешног вођства заснива се на мотивацији, да би вођство било успешно и примењиво у пракси Коуз и Познер предлажу да се реализује седам корака: 1. Успоставити јасне стандарде; 2. Успоставите висок ниво очекивања; 3. Праћење рада подређених; 4. Персонализовано признање заслуга; 5. Прича о успеху; 6. Прослава достигнућа; 7. Лични пример (Kouzes & Posner, 1999, стр. 18).

Грешке у развоју мотивационих стратегија могу бити веома скупе, тако Пинк упозорава на „седам смртоносних мана“ стратегије „штап и шаргарепа“ (*carrots and sticks*): 1. Могу да угасе интринзичку мотивацију, 2. Могу да умање перформансе, 3. Могу да уруше креативност, 4. Могу потиснути добро понашање, 5. Могу подстаћи варање, пречице и неетично понашање, 6. Могу развити зависност и 7. Могу подстаћи краткорочно размишљање (Pink, 2009).

4.2 Мотивација и новац

Однос према новцу и његова „моћ“ да мотивише, као и питања да ли се уопште и под којим условима може употребити за мотивисање запослених за рад има битан утицај у развоју адекватних мотивационих политика.

Људи се разликују и имају различите потребе и радне вредности (Yang, 2011), али без обзира на то висина плате је идентификована као најзначајнији мотивациони фактор у различитим временским периодима и културама (Chitiris, 1990; Charles & Marshall, 1992; Wiley, 1997; Fisher & Yuan, 1998; Karl & Sutton, 1998; Huddleston & Good, 1999; Chiu, Tang & Luk, 2002; Linz, 2004; Manolopoulos, 2008; Giannikis & Mihail, 2010; Yang, 2011; Qayyum & Sukirno 2012; Uddin, Hogue, Ibrahim & Mamun, 2014). Висина плате је идентификована као најзначајнији чинилац мотивације и на простору Србије и земаља у окружењу које су чиниле некадашњу СФРЈ: Хрватској, Словенији, Босни и Херцеговини, Црној Гори (Михаиловић, 1988; Кујовић, 1989; Мијачика, 1989; Ковачевић, 2010; Dinić & Miltojević, 2017; Rakić, Živković & Veljković, 2017). Насупрот ових резултата, део аутора се критички поставља према утицају новца и новац сматра само „хигијенским“⁶⁰ фактором, сматрајући да новац није чинилац мотивације или да није најважнији (Herzberg, 1968; Elizur, Borg, Hunt & Beck, 1991; Savery & Wingham, 1991; Silverthorne, 1992; Cameron & Pierce, 1994; Kohn, 1998; Pfeffer, 1998), да обезбеђује адекватан ниво мотивације само уз праве услове, односно да лоше пројектован систем новчаних накнада демотивише (Armstrong & Taylor, 2014), да за раднике на рубу егзистенције представља само стимулацију, али не и мотивацију (Илић, 1995). Знатан број студија указује да новац умањује интринзичку мотивацију (Herzberg, 1968; Deci, 1971; Kerr, 1975; Kohn, 1998; Amabile, 1998; Frey & Osterloh, 2002), да утицај новца зависи од карактеристика запослених (Frey & Osterloh, 2002), односно да ће позитивно деловати на личности које су материјалистички орјентисане. Новчане награде могу да остваре и негативне ефекте и умање перформансе у обављању комплексних задатака и у остваривању тешко достижних циљева (Erez, Gopher & Arzi, 1990). Јавља се и ситуација да када су људи плаћени за рад да осећају да мање желе да раде, односно да имају обавезу да то ураде (Robbins & Judge, 2013).

Признање може бити једнако важно или чак важније од новца као награда запосленима јер организације обично имају платне системе који су дизајнирани за подстицајне исплате само једном или два пута годишње тако да се новчана награда не може доделити одмах по учинку, односно биће одложена, док са друге стране у примени

⁶⁰ „Хигијенски фактори, често означени и као фактори одржавања, аналогни су „превентивним“ факторима познатим у медицини и имају исто деловање - спречавање. Прање руку не доприноси већем здрављу – оно спречава болест. То нису фактори подстицаја на већи радни ангажман него само спречавају незадовољство” (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 575).

нефинансијских награда, које могу имати много различитих облика, често нема стриктних ограничења у броју и времену додељивања (Luthans, 2015).

Много је дакле доказа који упућују да је новац неизоставан и најзначајнији чинилац у мотивисању, али и да са друге стране у много ситуација нема утицај на мотивацију као и да може да поткопа постојећу интринзичку мотивацију. Истина је углавном негде на средини. Такође је уочљиво да је већи значај новца у истраживањима која су реализована у последњих 20 година јер је развојем потрошачког друштва и менталитета произведен низ нових па и суштински непотребних предмета и потреба које су данашњем човеку лако доступне уколико има довољно новца, чиме расте значај новца као средства за задовољење тих потреба.

У развијеним срединама повећана новчана примања садрже у себи низ контрадикторних сила јер повећана могућност задовољења егзистенцијалних потреба умањује мотивацију за рад, док је висока примања као облик признања и поверења повећавају. Ово донекле објашњава зашто повећање новчаних примања не даје увек жељени ниво повећања мотивације за рад. *„Мада зарађивање новца није једини разлог због којег радимо, у кризним периодима када нам је животни стандард низак, рад и новац су веома блиско повезани. На рад се тада гледа једноставно као на начин да се заради новац, док је рекреација нешто на шта се новац троши. Радимо стога да не бисмо поумирали од глади. Међутим, паралелно с повећањем животног стандарда и образовног нивоа, значај новца који добијамо за свој рад брзо опада; човек чија се зарада удвостручи нема потребе да једе за двојицу нити да на себе облачи два пара одела. Манифестацију тога представља пораст стопе одсуствовања у развијеним западним земљама”* (Кондо, 1997, стр. 20).

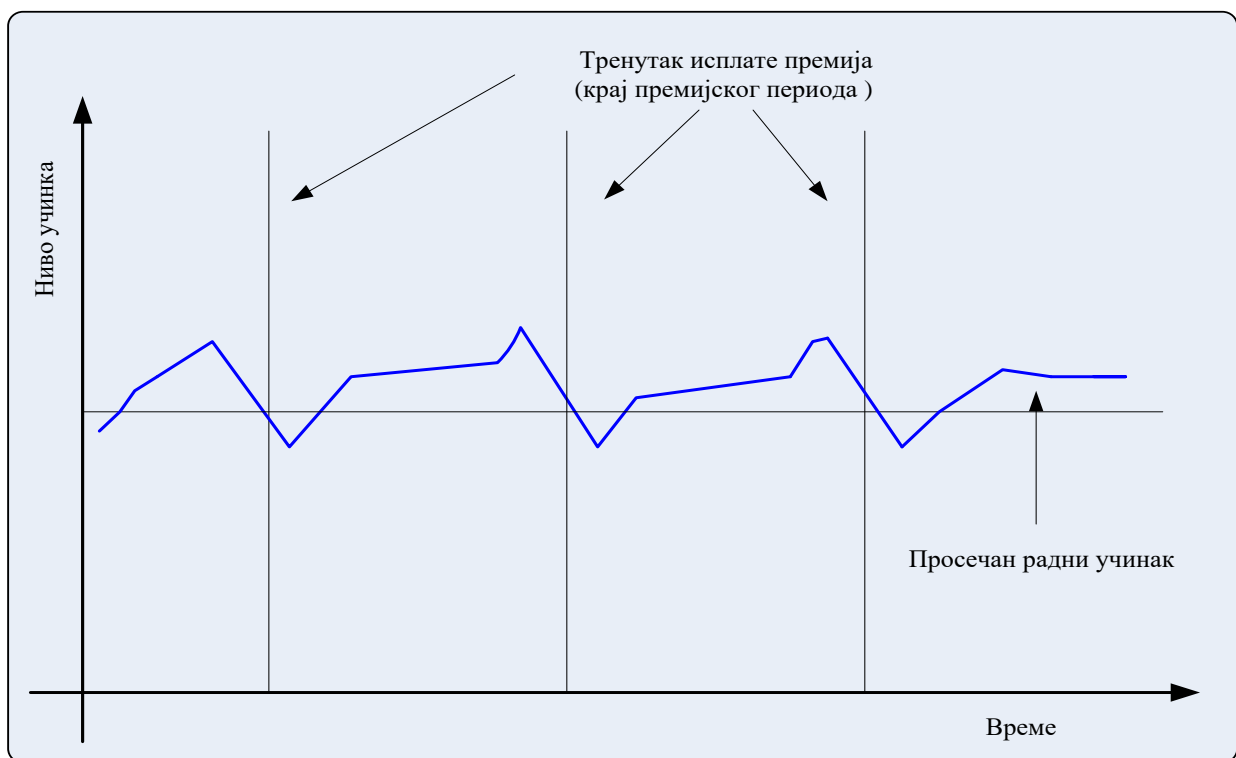
Економска угроженост повећава зависност од новчаних примања па она добијају на мотивационој снази. Дрastiчним падом своје реалне вредности висина зараде постаје најзначајнији чинилац у хијерархији мотиватора радног ангажовања. Са друге стране у периодима кризе тежи се социјализацији и уједначавању зарада што не даје подстицаје бољем раду и већој продуктивности. Материјални фактор као основа човекове егзистенције не треба никако омаловажавати, иако то није најбоље средство подстицаја за рад, јер зараде могу бити средство подстицаја на рад којег се радници брзо засите и ког треба непрекидно повећавати уколико се жели постићи напор и залагање. Већа плата чини радника у једном тренутку задовољним, али се на њу брзо навикне и почне је узимати здраво за готово. Многи послодавци и запослени се изненаде када увиде да повећање плата није довело до очекиваног задовољства и повећања мотивисаности за рад (Михаиловић, 2003).

У нашој средини новац као чинилац мотивације дуго времена није озбиљније узиман у разматрање као фактор мотивације јер је доминантно мишљење било да су други чиниоци мотивације ефикаснији и примеренији, нпр. партиципација и постизање радних циљева. Обимно истраживање које је реализовао Јушић (Јушић, 1971), показало је да од 10 мотиватора новац – односно висина плате као и праведност њене расподеле били су убедљиво на врху (Табела 10). Разлоге ниске позиционисаности новца као мотиватора у појединим истраживањима можемо приписати и неспремности људи да признају колико им је он заиста битан, социјалном пожељношћу других одговора и потребом за осећајем сопствене контроле, јер је новац један од примарних мотиватора и има вишеструку функцију, њиме се може задовољити више потреба, он указује на вредност посла и презентује статус. Такође поседовање материјалних добара која се стичу новцем, у свим друштвима па и нашем, даје својим власницима одређени друштвени статус и обележје, те се не може занемарити ни симболичко статусна вредност новца (Михаиловић и Ристић, 2009).

Новац је моћна сила јер директно или индиректно задовољава многе потребе. Новац сам по себи нема интринзички значај, али стиче значајну мотивациону моћ јер може да симболизује много нематеријалних циљева. Делује као симбол на различите начине за различите људе, али и за исту особу у различито време (Armstrong & Daniels, 2014).

Дулановић сматра да су неповољни економски и социјални услови код нас довели до вулгаризовања приступа систему награђивања и његовог свођења на одређивање величине

плате, при чему се не узимају у обзир сви релевантни чиниоци (висина плате у окружењу и код конкурената, динамика исплата, теорија очекивања, индивидуални и колективни допринос ефикасности и друго). Код успешних, додуше малобројних предузећа је недовољно схватање повезаности између величине плате и ефикасности и лојалности запослених довело до величине плате и до 10 пута веће од конкуренције и окружења. У извесној мери је тачно да висока плата доноси високу мотивацију, али је на раст ефикасности утицајнији процес раста плата од њиховог тренутног нивоа, платом се више ствара обавеза него одговорност, а њена висина гуши утицај осталих чинилаца мотивације. Такође постоји опасност од дестимулативног деловања смањења плате које се може догодити из објективних разлога (пад резултата услед коњуктуре тржишта), а чињеница је да свако смањење плате доводи до пада продуктивности. Динамику исплата потребно је ускладити са чињеницом да је новац врло краткорочан мотивациони фактор и да тај ефекат има без обзира на висину исплата, па се препоручује коришћење чешћих исплата и њихово повезивање са очекиваном максималношћу ефеката, Слика 51 (Дулановић и Ондреј, 2005, стр. 347).



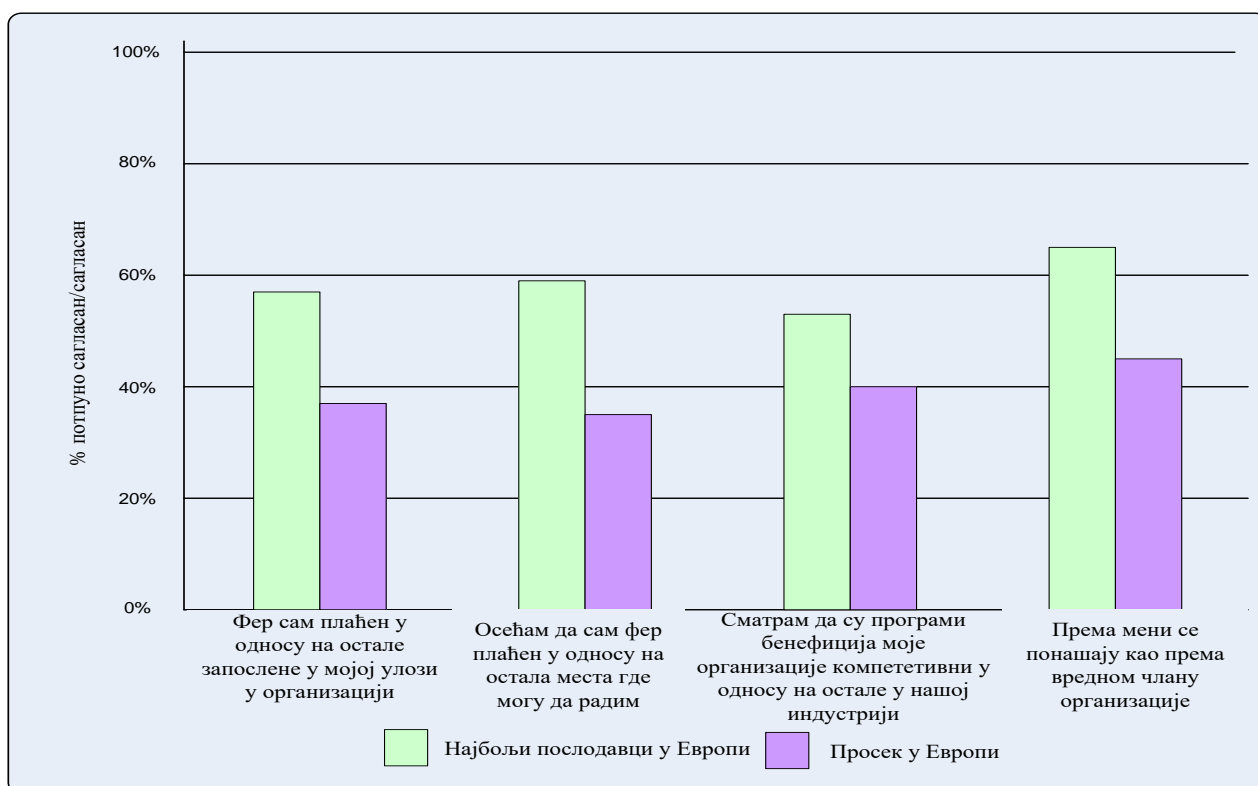
Слика 51: Кретање радног учинка у односу на периоде исплата (извор: Дулановић и Ондреј, 2005, стр. 348)

Са друге стране, погрешно је схватање по коме се везује висина плате са трошковима за запослене, јер радник који је мање плаћен може бити спор, без довољно искуства и без потребних способности. Оваква погрешна схватања доводе до тога да менаџери и менаџмент сматрају да смањењем плата могу смањити трошкове запослених (Pfeffer, 1998). И Лаулер је тврдио „не треба размишљати о новцу потрошеном на плате као о трошку којим се купује одређени број људи већ као инвестицију у људе“ (Lawler, 1971, стр. 12).

Овакав став поткрепљује и Пинк наводећи стратегију неких компанија да преплаћују своје раднике – односно да уместо да запосленима исплате зараде које би предвиђала понуда и потражња, они би својим радницима исплаћивали мало више. То није било зато што су компаније биле несебичне или глупе – већ паметне. Плативши сјајне људе мало више од захтева тржишта, могле су да привуку талентованије раднике, смање флукуацију и повећају продуктивност и морал. Веће зараде заправо су могле да смање трошкове компаније.

Приступ плаћања више од просечног може да понуди елегантан начин да се заобиђу награде „ако-онда“, елиминише забринутост због неправедности и помогне да се питање новца уклони са стола и добар начин да се омогући људима да се усредсреде на сам посао. Показало се да обезбеђивање запосленом високог нивоа основне зараде више доприноси повећању учинка и организационе посвећености него атрактивна структура бонуса (Pink, 2009).

Претходну тврдњу потврђује и Браун, који је нашао да у компанијама са најбољим перформансама запослени имају далеко бољу перцепцију о правичности и конкурентности њихових награда, као и везе између плате и перформанси и њихове перцепције признања због њиховог доприноса, Слика 52 (Brown & Reilly, 2013, стр. 150).



Слика 52: Перцепције запослених о примањима (извор: Brown & Reilly, 2013, стр. 151)

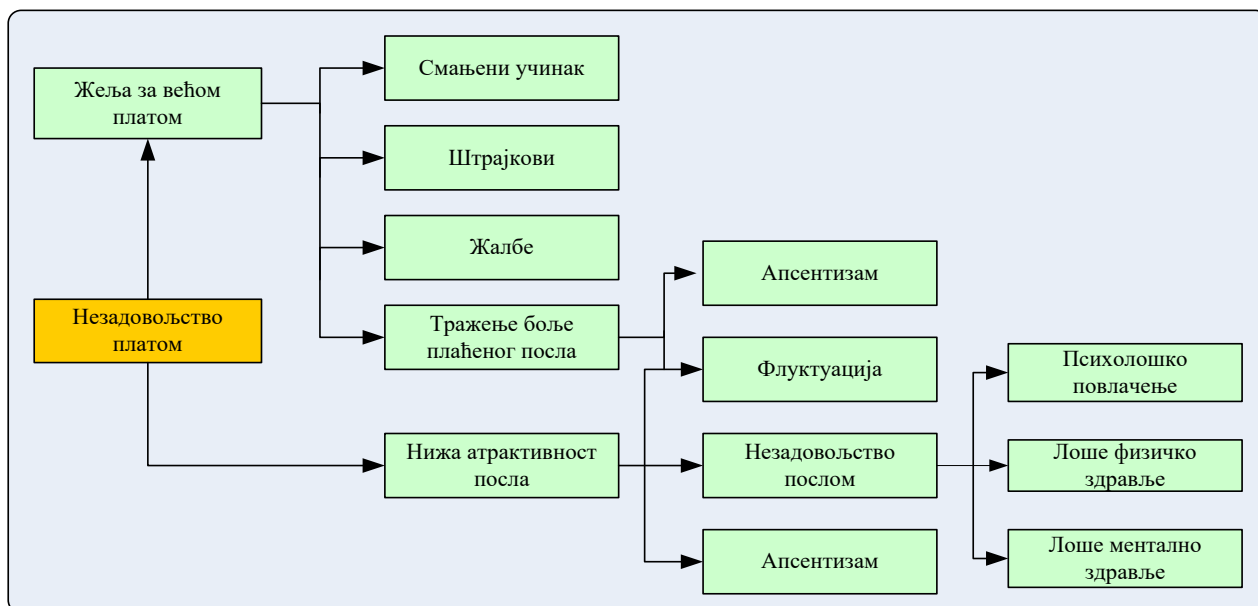
Такође и у обимном истраживању реализованом у САД у 126 компанија током периода од три године, утврђено је да перцепција конкурентне зараде утиче не само на продуктивност рада запослених већ и да посредно – унапређењем мотивације запослених, утиче на задовољство купаца компаније, што доводи до увећања профита (Subramony, Krause, Norton & Burns 2008).

А шта се догађа када запослени нису задовољни платама? Већ смо у претходним примерима видели да ће се конкуренти који боље и праведније плаћају своје запослене доћи до талентованијих радника који остварују бољи радни учинак. Компаније често подцењују значај плата у задржавању талената. Студија из 2006. године открила је да док је 45% послодавца сматрало да је плата кључни фактор у губљењу врхунских талената, чак 71% најбољих извршилаца су то сматрали најважнијим разлогом (Robbins & Judge, 2013).

Последице незадовољства платом су вишеструке (Слика 53) и утичу на смањење не само индивидуалне већ и организационе успешности, сматра Бахтијаревић-Шибер.

На основу претходних ставова можемо закључити да је новац неопходан као мотивациони чинилац, али да није свемогућ нити сам по себи довољан. Кондо указује на бројна ограничења материјалних техника мотивације, нарочито новац има бројна ограничења, јер инспирација, надахнуће, креација, виши циљ и сврха не долазе од новца: „Новац нам је потребан да бисмо живели. Међутим, да ли је наш посао само начин да

зарадимо новац? Одговор је свакако одречан. Шта нас то осим новца подстиче да свој посао обављамо добро? Одговор на то питање је кључан за разумевање мотивације” (Кондо, 1997, стр. 20).



Слика 53: Последице незадовољства платом (извор:Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 634)

Дакле људи не раде само и искључиво због новца. Овакву тврдњу доказује и однос америчких радника према послу и новцу из истраживања из 1966. године (*National Longitudinal Survey*). На питање – „Да неким случајем добијете довољно новца да живите удобно без посла, да ли мислите да бисте и даље радили?“, 77% мушких испитаника је рекло да ће радити чак и ако им не треба новац. Мушкарци су навели да уживају у раду, волели су специфичну врсту посла који су тренутно радили и били су „у стању“ да раде или су уживали у друштву; још 57.4% је рекло да ће им бити досадно, сугеришући позитивну одвратност за слободно време у великим количинама (Akerlof, Rose & Yellen, 1998, стр. 541-542).

Приликом коришћења материјалних мотиватора морамо бити нарочито опрезни када награђујемо запослене јер у одређеним околностима оне могу бити контрапродуктивне и умањити мотивациони ефекат који на појединце има посао сам по себи (интринзичку мотивацију). У одређеним ситуацијама спољне награде за задатак који је већ занимљив и привлачан особи која га обавља може да смањи ефикасност, па чак и његову привлачност. Смањење учинка или повећање зависиће од перцепције радника о његовој контроли добијања награде. Ако особа перципира себе као фактор постизања пожељног резултата спољна награда деловаће синергетски, међутим ако особа види награде као нешто што зависи од других, активности које су неопходне за добијање награда ће бити интринзички мање мотивишуће као узрок свог рада.

Можемо закључити да се материјалне стимулације, а посебно новац као средство мотивације запослених морају опрезно користити јер поред снажног стимулативног дејства у одређеним ситуацијама могу деловати чак и супротно - ако се неправилно и неадекватно употребе. Бахтијаревић-Шибер даје општа упутства менаџерима у смислу правилне употребе материјалних компензација и новца (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 615-616):

- Да би материјалне награде биле у функцији повећања радног учинка и успешности морају да буду повезане са оним показатељима на које радници могу да утичу својим радом и понашањем, а постављени стандарди морају бити реални и достижни,
- Мора да постоји јасна веза између резултата рада и награде-плате,
- Систем награђивања се мора базирати на позитивним, а не на негативним последицама радног понашања – боље је награђивати него кажњавати.

- Новчана накнада која је резултат већег учинка мора да буде довољно велика да оправда одређени радни напор који се улаже,
- Повећања плате за одређени учинак или успешност треба доделити непосредно по остваривању резултата,
- Висина награда мора бити примерена уложеном напору и фер и коректна у односу на друге (чланове организације као друге организације на тржишту),
- Разлике у плати између добрих и слабих радника морају да буду изражене да би стимулисале добар рад.⁶¹

Више студија указује да при употреби новца, као уосталом и при употреби других чинилаца мотивације треба водити рачуна не само о условима које треба задовољити да би се остварио пун ефекат, већ и о различитим типовима запослених односно о њиховим личним карактеристикама. Игале на основу реализованог истраживања закључује да се потврђује потреба за постојањем различитих стратегија управљања људским ресурсима које се односе на мотивацију различитих радника (Igalens & Roussel, 1999), Фреј такође даје упутства како и чиме мотивисати различите запослене које сврстава у пет типова (Табела 22, Frey & Osterloh, 2002), док Михаиловић наводи да утицај новца на запослене зависи од низа њихових особености породичне, социјалне и образовне природе (Михаиловић, 2003).

4.3 Систем мотивисања и награђивања у Војсци Србије

Циљ система награђивања јесте привлачење, задржавање и мотивисање професионалних припадника да реализују планиране задатке. Систем награђивања у Војсци Србије је доктринарно и нормативно уређен, значајан је за војну организацију и обезбеђује висок степен мотивисаности за рад, нарочито ако је добро конципиран и заснован на јасним и прихватљивим принципима, а политика награђивања треба да буде усклађена са оствареним резултатима рада и исказаним компетенцијама у раду.⁶²

„Систем награђивања успоставља везу између рада и зараде, стимулише квалитетне припаднике и мотивише добар и квалитетан рад. Систем награђивања је веома свеобухватан и састоји се од директних надокнада (плате, стимулације и др.) и индиректних надокнада (здравствено, пензијско и инвалидско осигурање, стипендије, годишњи одмори, слободни дани и др.).”⁶³

Лојић (2011, стр. 374) сматра да награђивањем треба мотивисати запослене да се понашају и раде на начин који ће обезбедити остваривање својих личних и организационих циљева и интереса, а да се функција остварује креирањем система награђивања под којим се подразумевају зараде, плате, стимулације, накнаде и друга примања запослених, као и друге вредности које се обезбеђују запосленима у замену за уложени рад.

На последице грешака у систему награђивања и њихов негативан утицај упозорава Турчија који сматра да оне негативно утичу на војну организацију на више начина: имају негативан утицај на запослене, утичу на повећани одлив кадра, на тешко привлачење и задржавање запослених одређених стручних специјалности, незаинтересованост за иновације и унапређење обуке и немогућност квалитетног обављања задатака који се постављају пред јединице (Џигџија, 2015).

⁶¹ „*Ubi malos praemia sequantur, haud facile quisquam gratitute bonus est*” (Кад лоши добијају награде, није лако бесплатно остати добар), Sallustius, Crispus Gaius (86-34. г. пне).

⁶² Доктрина управљања људским ресурсима, 2012, стр. 17

⁶³ Доктрина управљања људским ресурсима, 2012, стр. 48

4.3.1 Систем плата у Војсци Србије

Плата професионалних припадника Војске је регулисана Законом о Војсци Србије,⁶⁴ а ближе је уређена Правилником о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије.⁶⁵

На основу Закона о Војсци Србије професионално војно лице прима плату за дане односно часове свога рада, плата професионалног војног лица утврђује се множењем коефицијента са основицом за обрачун плате, а у плату се урачунавају порези и доприноси који се плаћају из плате.⁶⁶

Коефицијент плате професионалног војног лица утврђује се у односу на положај, чин, посебне услове службе, специфичну војну службу, одговорност, сложеност посла и друге услове службе у Војсци Србије, сагласно потребама оперативне способности.⁶⁷

Због посебних услова под којима врши службу у Војсци Србије, а нарочито због учешћа на вежбама, логоровањима, маневрима и узбунама, рада дужег од пуног радног времена, вршења службе дежурства и других облика унутрашње службе, немогућности избора радног места и места службовања, премештаја, вршења службе у свим условима, као и због других ванредних ситуација проузрокованих потребама оперативне способности, професионалном војном лицу утврђује се коефицијент за обрачун плате који је од 20% до 50% већи од коефицијента који се утврђује на основу положаја и чина, а у оквиру средстава за плате обезбеђених у буџету Републике Србије намењеном за финансирање одбране.⁶⁸

Такође, плата професионалног војног лица увећава се за 0,4% за сваку навршену, односно пуну годину рада остварену у радном односу и за часове ноћног рада, рада у дане празника који су законом одређени као нерадни дани и рада дужег од пуног радног времена.⁶⁹

Детаљније уређење плата професионалних војних лица врши Влада. Влада утврђује основицу за обрачун плата професионалних војних лица, с тим што она не може бити нижа од 75% од просечне месечне зараде у Републици Србији, према последњем коначно објављеном податку органа надлежног за послове статистике, а уколико то не омогућавају одобрена средства у буџету Републике Србије намењена за плате, Влада може у складу са одобреним средствима⁷⁰ утврдити нижу основицу за обрачун плата професионалних војних лица.⁷¹ Користећи ову „могућност“ Влада Републике Србије је утврдила основицу у износу од 47.233 динара (брuto) односно 33.110 динара (нето) што представља **55,4%** од просечне зараде у републици Србији која износи 82.572⁷² динара брутo односно 59.740 динара нето.

Са друге стране нпр. Министарско упутство за 2018. годину бригу за људе промовише у сталан и приоритетан задатак на свим нивоима, као и побољшање материјалног и социјалног положаја припадника и наставак решавања стамбених прилика. Кроз унапређење животних и радних услова тежи се да се обезбеди повећање мотивације и ефикасности и квалитета рада и нивоа попуне чиме се настоји да Министарство одбране и Војска Србије буду атрактивно место за запошљавање квалитетног кадра. У развоју људских ресурса настојаће се да се обезбеди мотивисан и квалитетан кадар на свим дужностима.⁷³

⁶⁴ „Службени гласник РС“, бр. 116/07, 88/09, 101/10 – др. закон, 10/15 и 88/15 – УС, 36/18 и 94/19,

⁶⁵ „Службени војни лист“, бр. 10/17 – пречишћен текст, 13/17, 37/17, 7/18 и 30/18, 09/19, 19/19, 18/20, 19/20 и 35/20,

⁶⁶ Закон о Војсци Србије, члан 81,

⁶⁷ Закон о Војсци Србије, члан 82,

⁶⁸ Закон о Војсци Србије, члан 83,

⁶⁹ Закон о Војсци Србије, члан 84-85,

⁷⁰ На основу измена и допуна закона из 2009. године,

⁷¹ Законодавац је овим ставом елиминисао могућност тужби за мање исплаћене износе плате којима је систем одбране био у претходном периоду оптерећен, али које и дан данас нису процесуиране (у претходном периоду подигнуто је преко 30.000 тужби због исплаћених плата мањих од Законом утврђеног минимума),

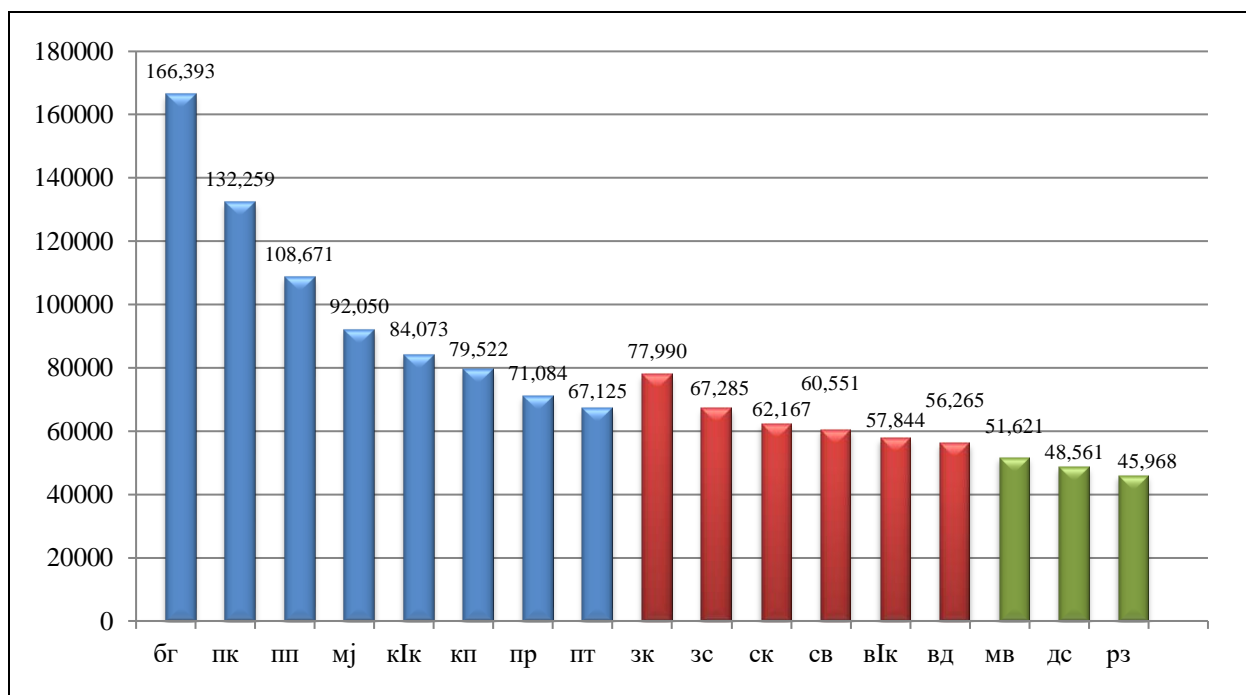
⁷² Податак преузет из СВЛ број 37/2020, стр. 555,

⁷³ Министарско упутство за 2018. годину, П број 5-93 од 13.10.2017. године,

Министар одбране, уз сагласност Владе, прописује: коефицијенте за обрачун плате; услове и мерила за увећање и умањење плате, накнаде плате, рокове за исплату, висину стипендије за школовање у иностранству; отпремнину за лица којима је престала служба на одређено време; новчане награде и помоћ и услове, начин остваривања и висину накнада путних и других трошкова и других примања у Војсци Србије.⁷⁴

Велики број припадника Војске Србије обавља војну службу у условима животне средине неприродне за рад човека и обављају службу на нарочито тешким, опасним по живот и за здравље штетним радним местима, односно пословима на којима су професионална војна лица изложена посебним напорима и повећаним ризицима.

Без обзира на наведене специфичности, примања професионалних припадника се у последњих 5 година крећу око просека у Републици Србији. У 2016. години примања су била испод просека (у октобру 2016. године просечна плата у Републици Србији износила је 45.767 динара,⁷⁵ а професионалних војних лица износила је 42.421 динара, професионални војници 32.027 динара, подофицири 42.028 динара и официри 60.057 динара),⁷⁶ док је у јуну 2020. године у тренутку прикупљања података и анкетирања плата незнатно изнад просека (у јуну 2020. године просечна плата у Републици Србији износила је 59.740,⁷⁷ а професионалних војних лица износила је 66.003 динара, професионални војници 47.860 динара, подофицири 64.609 динара и официри 92.163 динара).⁷⁸ Плате професионалних припадника – професионалних војних лица у односу на чин за месец јуни 2020. године приказане су на Слици 54.



Слика 54: Плате професионалних војних лица (извор: www.mod.gov.rs)

Овакво стање доводи до увећаног непланског одлива кадра, посебно професионалних војника. Законским решењима до 2008. године (која нису доследно поштована) плате професионалних припадника биле су одређене на нивоу 3-5 просечних плата.⁷⁹

⁷⁴Закон о Војсци Србије, члан 95.,

⁷⁵<http://www.cekos.rs/prose%20Dne-neto-zarade-plate-novembar-2016-godine>

⁷⁶http://www.mod.gov.rs/multimedia/file/staticki_sadrzaj/informator/2016/novembar/plate_novembar_2016_cir.pdf

⁷⁷Податак преузет из СВЈ број 37/2020, стр. 555.

⁷⁸http://www.mod.gov.rs/multimedia/file/staticki_sadrzaj/informator/2020/avgust/plate_%20jun_2020_cir.pdf, приступљено 25.09.2020. године

⁷⁹Укупан износ средстава за плате професионалних војника утврђује се према званичном податку о нето-заради која служи као основ за утврђивање зарада запослених у републици чланици на чијој територији је седиште

Поред наведеног Правилника о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије плате и новчана примања у Војсци Србије уређена су и Уредбом о основном коефицијенту плате према чину и дужности, односно задацима и пословима које професионални припадник Војске Србије обавља за време службе у иностранству,⁸⁰ као и Уредбом о основима и мерилима за увећање плате и друга новчана примања професионалног припадника Војске Србије за време рада у иностранству.⁸¹ Битан утицај на новчана примања припадника Војске Србије има и Правилник о накнади путних и других трошкова и других примања у Војсци Србије⁸² јер су њиме поред накнаде за превоз на посао регулисане и накнаде дела трошкова за закуп стана, накнада трошкова у вези са решавањем стамбеног питања и накнада трошкова због одвојеног живота од породице које имају значајан утицај на укупна примања професионалних припадника (пре свега официра и подофицира), као и повремена давања у виду солидарне помоћи у случају рођења детета, смртног случаја у ужој и широј породици или солидарне помоћи услед дуже или теже болести припадника односно дуже или теже болести члана његове уже породице као и поклон за нову годину - новчана честитка.⁸³

4.3.2 Стимулативне мере-награде у Војсци Србије

Систем награђивања у Војсци Србије је законски уређен и регулисан кроз Закон о Војсци Србије, Правило службе Војске Србије,⁸⁴ Правилник о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије, Правилник о признањима и неновчаним наградама,⁸⁵ Уредбу о радном времену, одморима и одсуствима професионалних војних лица,⁸⁶ Закон о одликовањима Републике Србије,⁸⁷ Правилник о војним спомен-медаљама и војним споменицама,⁸⁸ Одлуку о критеријумима за доделу Годишње награде „Војно дело“⁸⁹ и Одлуку о условима додељивања годишње награде за најбољи научно-истраживачки пројекат, докторску дисертацију и магистарски рад у Министарству одбране и Војсци Србије.⁹⁰

Закон о Војсци Србије регулише, доделу одликовања, признања и неновчане награде, као и новчаних награда и наградних одсустава: Професионална војна лица се оцењују ради утврђивања успеха у служби, одлучивања о унапређењу, подстицања на стручно усавршавање и веће залагање у служби.⁹¹ Професионалним припадницима Војске Србије, командама, јединицама и установама Војске Србије могу се додељивати одликовања, признања и неновчане награде. Министар одбране, у оквиру својих надлежности, уређује врсте признања и неновчаних награда припадницима Војске Србије, организационим

Савезног министарства за одбрану, објављеном у службеном гласилу те републике, с тим да просечна плата по чину и положајна плата професионалних официра и официра по уговору не може бити мања од три нити већа од пет нето - зарада из овог става. Просечна плата по чину и положајна плата професионалних подофицира и подофицира по уговору износе од 65% до 70%, а просечна плата војника по уговору, по чину и дужности од 55% до 60% од просечне плате по чину и положајне плате свих професионалних официра (Члан 75. Закона о Војсци Југославије „Сл. лист СРЈ“, бр. 43/94, 28/96, 44/99, 74/99, 3/2002 и 37/2002 - др. закон и „Сл. лист СЦГ“, бр. 7/2005 и 44/2005).

⁸⁰ „Службени гласник РС“, број 107/16,

⁸¹ „Службени гласник РС“, број 84/19,

⁸² „СВЛ“ број 18/2013, 32/15, 7/16, 19/16, 29/17 и 28/19,

⁸³ Одлука о висини солидарне помоћи, „СВЛ“, број 24/18,

⁸⁴ ВК ПРС број 2-3 од 18. децембра 2015. године,

⁸⁵ „Службени војни лист“, број 22/12, 10/13, 13/16, 13/17 и 26/19,

⁸⁶ „Сл. гласник РС“, бр. 107/16,

⁸⁷ „Службени гласник Републике Србије“, број 88/09 и 36/10,

⁸⁸ „Службени војни лист“, бр. 26/10, 7/11, 7/13, 2/14 и 16/14,

⁸⁹ „Службени војни лист“, бр. 41/08,

⁹⁰ „Службени војни лист“, бр. 23/12 и 8/15,

⁹¹ Закон о ВС, члан 65. став 1,

деловима Војске Србије и другим субјектима за остварене резултате и доприносе у остваривању надлежности Војске Србије, критеријуме за њихову доделу и начин њиховог прибављања и доделе.⁹² Војном лицу може се за нарочите резултате постигнуте у служби доделити новчана награда.⁹³ Професионално војно лице за нарочито залагање и успех у служби може се наградити одсуством до 10 радних дана у једној календарској години.⁹⁴

Правило службе ближе регулише коме и када се могу доделити одликовања, војна признања и награде: „Одликовања, војна признања и награде додељују се за заслуге и дела од великог значаја за Републику Србију, допринос систему одбране Републике Србије и изградњу оперативне и функционалне способности Војске Србије. Војна признања се додељују за остварене резултате у војној служби, успешно реализоване активности војног карактера и укупан допринос систему одбране Републике Србије. Награде се могу додељивати припадницима Војске Србије, командама, јединицама односно установама, радном или спортском тиму, групи односно екипи Војске Србије. Награде се могу доделити за: проведено време и постигнут успех у служби; значајан допринос изградњи и јачању оперативних и функционалних способности; резултате постигнуте у обуци, школовању, раду на функционалној дужности и за подвиге у спасавању људских живота или имовине. Награде се могу додељивати поводом државних и војних празника, завршетка периода обуке јединице, завршетка школовања, завршетка значајних активности команде, јединице односно установе (учешће на вежби, завршетка такмичења и слично) и у другим пригодним приликама.“⁹⁵

Правилником о признањима и неновчаним наградама уређују се врсте признања и неновчаних награда припадницима Војске Србије, организационим деловима Војске Србије и другим субјектима за остварене резултате и доприносе у остваривању надлежности Војске Србије, критеријуми за њихову доделу и начин њиховог прибављања и доделе.⁹⁶ Признања обухватају војне плакете и војне значке (професионалним припадницима може се доделити плакета као и следеће војне значке „Примеран официр - подофицир - професионални војник“, „Најбоља посада - послуга - тим“ и „Одличан стрелац“) ако испуњава прописане критеријуме.

Неновчане награде које се могу доделити професионалном припаднику су: официрска сабља, парадни бодож, средњовековни српски мач, ручни сат, књига (примерак, комплет), диплома, похвала, захвалница, боравак у објектима Министарства одбране и Војске Србије намењеним за одмор и рекреацију са једним чланом породице или пратиоцем.

Неновчане награде и признања могу се доделити професионалним припадницима за остварене резултате у војној служби, за значајан допринос изградњи и јачању оперативних и функционалних способности, за остваривање надлежности Министарства одбране и Војске Србије, за успешно реализоване одређене активности војног карактера, за резултате постигнуте у обуци, школовању и усавршавању, за подвиге у спасавању људских живота или имовине и за сарадњу са Министарством одбране и Војском Србије. Признања и неновчане награде могу се доделити лицима која испуњавају опште и посебне критеријуме. Набројане награде које припадник Војске може добити су на први поглед бројне али је тренутно питање колику мотивациону вредност имају.⁹⁷

Одликовања се додељују према Закону о одликовањима Републике Србије, професионалним припадницима Војске Србије који испуњавају прописане критеријуме⁹⁸,

⁹² Закон о ВС, члан 66. став 1. и 3,

⁹³ Закон о ВС, члан 86. став 1,

⁹⁴ Закон о ВС, члан 107. став 3,

⁹⁵ Правило службе Војске Србије, тачка 126-130, стр. 29,

⁹⁶ Члан 1. Правилника,

⁹⁷ Од набројаних награда официрска сабља, средњовековни српски мач, парадни бодож и ручни сат, додељују се само лицима поводом завршетка школовања – усавршавања, имају вероватно велики утицај на мотивацију за постизање успеха у школовању – усавршавању, али немају утицај на мотивацију за рад.

⁹⁸ Одлука о утврђивању критеријума за предлагање за доделу одликовања у МО и ВС („Службени војни лист“ број 7/13),

док се Војне спомен медаље могу доделити у складу са Правилником о војним спомен-медаљама и војним споменицама професионалним припадницима који задовољавају прописане критеријуме.

Новчана награда додељује се професионалним припадницима Војске Србије према одредбама Правилника о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије. Новчана награда се једном у годину дана може доделити професионалном припаднику Војске Србије за изразито добре резултате у вршењу службе, за одличан успех који је постигла јединица односно установа којом командује и за испољено пожртвовање у спасавању људских живота или друге имовине – до 100% плате,⁹⁹ а до 300% плате, за сваки постигнути посебан резултат у научноистраживачком раду и на задацима истраживања и развоја. Једанпут годишње може се доделити и награда најбољи научноистраживачки рад (петострука основица за исплату плате), докторску дисертацију (четворострука основица за исплату плате) и магистарски рад (трострука основица за исплату плате).

Дозвољени ниво новчаних награда у износу до 100% плате у пракси је напуштен делом због ограничених новчаних средстава, а делом ради унифицирања приликом доделе награда по организационим нивоима, где долази до ограничавања награда на нижем нивоу. Такође, 2017. године уместо децентрализације новчаних награда долази до нове централизације и ограничења, тако да је тренутно за доделу новчаних награда надлежан искључиво министар одбране.¹⁰⁰

Наградно одсуство додељује се у складу са Законом о Војсци Србије и Уредбом о радном времену, одморима и одсуствима професионалних војних лица: Професионално војно лице може бити награђено одсуством за нарочито залагање и успех у служби: за показану храброст, хуманост или због учешћа у спасавању људских живота и имовине; за одличне резултате остварене у војној и стручној обуци; за одличне резултате или показано залагање у руковању и употреби, чувању и одржавању наоружања и војне опреме; за нарочито залагање и постигнуте резултате у раду.¹⁰¹

У истраживању утицаја и ранга стимулативних мера (Ковачевић, Кузмановић и Благојевић, 2018) резултати указују да професионални припадници Војске Србије на прво место као најпожељнију стимулативну меру постављају новчану награду испред награде сабљом или пиштољем са посветом односно одликовања, а на крају се као најмање пожељне налазе награда књигом и похвала. Додела стимулативних мера у Војсци Србије не остварује своју пуну функцију и има низак утицај на мотивацију за рад и радне резултате професионалних припадника Војске, а оцена заслужености додељених стимулативних мера је такође на ниском нивоу.

Сам систем награђивања је правилно конципиран, недостаци се огледају пре свега у малој разноврсности награда, међутим у примени долази до проблема и битно му смањује мотивационо дејство. За разлику од дисциплинских мера и казни које се редовно изричу по „заслузи“, награде се додељују по правилу за државне и војне празнике. Такође постоји проблем циркулације награда до најнижих нивоа, јер је систем доделе награда у једном делу и високо централизован, тако да се припадници на „периферији“ ретко разматрају за доделу најзначајнијих и најпожељнијих награда. Награђивање у круг и по редоследу као и увек истих лица, обесмишљава награде, а неретко се награде додељују на тај начин и то смањује њихов мотивациони потенцијал.

Такође, у нормативним актима није јасно дефинисано који је најнижи ниво командовања који може доделити књигу,¹⁰² такође није регулисано ко додељује новчану награду и наградно одсуство.¹⁰³

⁹⁹Члан 47., 48., 49., 49.а и 50.

¹⁰⁰Од 2018. године на основу Одлуке Владе Републике Србије не исплаћују се новчане награде у Министарству одбране и Војсци Србије,

¹⁰¹Члан 20. Уредбе став. 1.

¹⁰²Аналогијом би се могло закључити да је то командант батаљона, пошто је регулисано да додељује похвалу.

4.4 Субјекти развоја мотивације професионалних припадника Војске Србије

На развој мотивације професионалних припадника Војске Србије утицај остварују бројни субјекти, пре свега субјекти-органи који су носиоци појединих функција у Министарству одбране и Војсци Србије.

Одлуком министра одбране о утврђивању функција и њихових носилаца у Министарству одбране и Војсци Србије¹⁰⁴ дефинисане су функције и њихови носиоци као и чиниоци способности система одбране и њихови носиоци. Функција у смислу Одлуке представља групу сродних или повезаних послова из надлежности Министарства одбране и Војске Србије.

Субјекти који утичу на развој мотивације професионалних припадника Војске Србије се могу класификовати у више нивоа: органи управе, команданти/руководиоци јединица/установа, стручна лица, професионални припадници.

4.4.1 Органи управе

- Влада РС и Скупштина РС (доносиоци политичких одлука су важни субјекти јер доносе нормативно – правну регулативу која се односи на нормативно регулисање награђивања).

Влада Републике Србије предлаже Народној скупштини законе, буџет и друге опште и појединачне акте.¹⁰⁵

- Сектор за политику одбране (Управа за стратегијско планирање МО и Управа за организацију МО)

Носилац функције „Стратегијско планирање“ у МО и ВС је Сектор за политику одбране, односно ужа унутрашња јединица - Управа за стратегијско планирање. У оквиру функције дефинисани су послови: Израда стратегијских докумената,¹⁰⁶ Планирање развоја система одбране,¹⁰⁷ и Сарадња са органима државне управе у процесу европских интеграција из надлежности Министарства одбране.

Управа за стратегијско планирање обавља послове који се односе на припрему стратегијских докумената и докумената планирања развоја система одбране, одређења, циљева и задатака политике националне безбедности и политике одбране, планирање и развој научноистраживачке и инвентивне делатности, те координацију активности у Процесу планирања и прегледа (*PARP*) у оквиру НАТО програма Партнерство за мир.¹⁰⁸

Носилац функције „Организација“ у Министарству одбране и Војсци Србије је Сектор за политику одбране, односно ужа унутрашња јединица - Управа за организацију. У оквиру функције „Организација“ дефинисани су послови: Пројектовање организације и Израда докумената организације.

¹⁰³У Уредби о начину коришћења годишњег одмора и одсуства лица на служби у Војсци Југославије („Службени лист СРЈ“, број 30/94, 39/94 – испр., 27/96, 61/2001 и 42/2002), а која је била на снази до 2009. године, биле су јасно регулисане надлежности за доделу наградног одсуства тако да је командир вода имао право да награди са 2 дана, командир самосталног вода - 5, командир чете - 7, командант батаљона - 10, командант пука -15, командант корпуса - 20, а председник Републике, савезни министар за одбрану и начелник Генералштаба – 30 дана наградног одсуства.

¹⁰⁴„СВЛ“, број 32/17 и 10/18,

¹⁰⁵Члан 3. Закона о Влади „Службени гласник РС”, бр. 55/05 и 71/05-исправка и 101/07, 65/08, 16/11, 68/12 – УС, 72/12 и 7/14 – УС),

¹⁰⁶Министарство одбране обавља послове који се односе на израду нацрта Стратегије националне безбедности Републике Србије, Стратегије одбране Републике Србије и Дугорочног плана развоја система одбране Републике Србије и усвајање докумената за њихову разраду – члан 14. Закона о одбрани („Службени гласник РС“ бр. 116/2007, 88/2009, 88/2009 – др. закон, 104/2009 - др.закон, 10/2015 и 36/2018),

¹⁰⁷Израда Средњорочног плана Министарства одбране (за период од три године), израда краткорочних планова (нацрт Министарског упутства - годишње).

¹⁰⁸<http://www.mod.gov.rs/cir/4311/sector-za-politiku-odbrane-4311/10.10.2020>

Управа за организацију обавља послове који се односе на нормативно уређење организације Министарства одбране и Војске Србије и мобилизације субјеката система одбране, управљање организацијским променама и вођење организацијског развоја у Министарству одбране и Војсци Србије.¹⁰⁹

- Сектор за људске ресурсе (Управа за кадрове МО/Одељење за развој психолошке делатности)

Сектор за људске ресурсе је основна унутрашња јединица Министарства одбране надлежна за: статусна и друга питања професионалних припадника Војске Србије; планирање школовања и усавршавања за рад на пословима одбране и безбедности у земљи и иностранству; музејску делатност; питања традиције, етике, социјалних и хуманитарних питања на нивоу Министарства одбране и Војске Србије; потреба ветерана и стамбеног обезбеђења.¹¹⁰

Носилац функције „Кадрови“ и „Образовање“ у МО и ВС је Сектор за људске ресурсе, односно Управа за кадрове. У оквиру функције „Кадрови“ су дефинисани послови: Послови попуне сталног састава, Стандард, Статусна питања, Психолошка делатност и Традиција, а у оквиру функције „Образовање“: Школовање и усавршавање кадра и Развој војног образовања.

Главна мисија Одељења за развој психолошке делатности Сектора за људске ресурсе Министарства одбране је координација рада војних психолога, развој и унапређење психолошке делатности у складу са потребама система одбране, савременим научним достигнућима, примерима добре праксе, законским прописима и етичким кодексом струке.¹¹¹

- Сектор за материјалне ресурсе (Управа за општу логистику)

Управа за општу логистику обавља послове који се односе на планирање и организовање исхране, водоснабдевање, обезбеђење енергентима и одевање у систему одбране, контролу квалитета интендантских материјалних средстава која се производе и набављају за потребе система одбране, нормативно регулисање и унапређење система заштите ресурса одбране.¹¹²

Носилац функције „Заштита ресурса“ у МО и ВС је Сектор за материјалне ресурсе, односно Управа за општу логистику. У оквиру функције су дефинисани послови: Безбедност и здравље на раду, Заштита животне средине и Заштита од пожара и експлозија.

- Сектор за буџет и финансије (Управа за буџет)

Управа за буџет је надлежна за област финансијског пословања, планирање и извршење буџета одбране, стручни надзор и контролу рада органа финансијске службе, као и за систем плата, додатака, накнада и других примања у Министарству одбране и Војсци Србије.¹¹³

Носилац функције „Финансије“ у МО и ВС је Сектор за буџет и финансије, односно Управа за буџет. У оквиру функције су дефинисани послови: Буџетирање, Финансијско пословање, Финансијско управљање и контрола и Рачуноводство.

¹⁰⁹<http://www.mod.gov.rs/cir/4311/sekter-za-politiku-odbrane-4311/10.10.2020>

¹¹⁰<http://www.mod.gov.rs/cir/4315/sekter-za-ljudske-resurse-4315/10.10.2020>

¹¹¹<http://www.psiholog.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id=49>

¹¹²<http://www.mod.gov.rs/cir/4319/sekter-za-materijalne-resurse-4319/13.10.2020>

¹¹³<http://www.mod.gov.rs/cir/4325/sekter-za-budzet-i-finansije-4325/10.10.2020>

- Управа за људске ресурсе (J-1) ГШ ВС

Управа за људске ресурсе (J-1) је организациона јединица Генералштаба Војске Србије намењена за обједињавање задатака у персоналној функцији, функцији морала и верској функцији.¹¹⁴

Носилац функције „Морал“ и „Вера“ у МО и ВС је Генералштаб Војске Србије, односно Управа за људске ресурсе (J-1). У оквиру функције „Морал“ су дефинисани послови: Развијање морала, Вредновање морала и Превентивно-ментално-хигијенски рад, док су оквиру Верске функције дефинисани послови: Богослужење и Остали верски послови.

- Управа за развој и опремање (J-5) ГШ ВС

Управа за развој и опремање (J-5) је организациона јединица Генералштаба Војске Србије намењена за опремање наоружањем и војном опремом, израду планова научноиздавачке делатности за Војску Србије, пројектовање организације и припрему мобилизације Војске Србије.¹¹⁵

- Управа за обуку и доктрину (J-7) ГШ ВС,

Управа за обуку и доктрину (J-7) је интервидовска организациона јединица Генералштаба Војске Србије намењена за развој и управљање системом обуке у систему одбране и за израду доктрина и правила за употребу Војске.¹¹⁶

Носилац функције „Обука“ у МО и ВС је Генералштаб ВС, односно ужа унутрашња јединица - Управа за обуку и доктрину (J-7). У оквиру функције дефинисани су послови: Развој система обуке и Вредновање обучености.

4.4.2 Руководиоци команди јединица и установа

На мотивацију професионалних припадника у најзначајнијој мери утичу непосредни руководиоци. Стил командовања, познавање потчињених и њихових способности, врлина и мана, праведно поступање, адекватно награђивање, изградња добрих међуљудских односа, равномерно распоређивање задатака и обавеза, поштовање закона и прописа, делегирање овлашћења, правремено и истинито информисање, у надлежности су непосредног руководиоца и пружају му могућност да зналачком применом мотивише потчињене. Значајна алатка у мотивисању потчињених за руководиоце свих нивоа представља и лични пример. Правилним и позитивним обрасцем рада и понашања може се утицати на мотивацију и спремност потчињених да реализују задатке.

Са друге стране на материјалне мотиваторе који се односе на висину примања и на физичке услове и материјалну опремљеност радног места непосредни руководиоци најчешће немају или имају врло мали утицај.¹¹⁷

4.4.3 Стручна лица

Стручна лица (органи за морал, стручњаци за људске ресурсе, трупни психолози, стручњаци за пројектовање структуре организације) из области управљања људским ресурсима остварују утицај на развој мотивације путем пружања потребних информација и процена командовању, обуком руководећег кадра, унапређењем нормативне регулативе, развојем адекватне организационе структуре и пројектовањем радних места, као и реализацијом квалитетног процеса селекције.¹¹⁸

¹¹⁴http://www.vs.rs/sr_cyr/jedinice/vojska-srbije/generalstab/uprava-za-ljudske-resurse-j1/09.10.2020

¹¹⁵http://www.vs.rs/sr_cyr/jedinice/vojska-srbije/generalstab/uprava-za-razvoj-i-opremanje-j5/09.10.2020

¹¹⁶http://www.vs.rs/sr_cyr/jedinice/vojska-srbije/generalstab/uprava-za-obuku-i-doktrinu-j7/09.10.2020

¹¹⁷Овај утицај зависи од нивоа на којем је непосредни руководиоца.

¹¹⁸Ни најбољом обуком не може да се надомести грешка учињена у селекцији, односно недостаци погрешно изабраних кандидата чије способности битно одступају од потреба посла (Лојић, 2011, стр. 184).

Кадрови представљају најзначајнији ресурс система одбране, а управљање кадровима засниваће се на уважавању и примени научних достигнућа и на страним и домаћим искуствима. Приоритетан задатак развоја у области кадрова пројектован за период од 2011. до 2016. године, као и од 2016. до 2020. године је: „Обезбедити квалитетан и мотивисан кадар на свим дужностима“ (Дугорочни план развоја система одбране, 2011, стр. 25-26).

4.4.4 Професионални припадници Војске Србије

Закон о Војсци Србије дефинише да су професионални припадници Војске Србије професионална војна лица и цивилна лица на служби у Војсци Србије, односно да су у радном односу, а да им је послодавац Република Србија.¹¹⁹ Професионална војна лица су: официри, подофицири и професионални војници. Цивилна лица на служби у Војсци Србије су војни службеници и војни намештеници.¹²⁰

Официр је лице високог образовања, оспособљено за обављање војних дужности, које је у радном односу на неодређено време, односно на одређено време.

Подофицир је лице најмање средњег образовања, оспособљено за обављање војних дужности, које је у радном односу на неодређено време, односно на одређено време.

Професионални војник је лице које има најмање основно образовање, које је одслужило војни рок под оружјем или је на други начин војно обучено и које је у радном односу на одређено време ради обављања војних дужности.

Војни службеник је лице чије се радно место састоји од послова из надлежности Војске Србије или с њима повезаних општих правних, информатичких, материјално-финансијских, рачуноводствених и административних послова.

Војни намештеник је лице чије се радно место састоји од пратећих помоћно-техничких послова у Војсци Србије.

4.5 Модел развоја система награђивања и мотивације у Војсци Србије

Утицај мотивације на учинак односно ефекте рада професионалних припадника Војске Србије, сматрамо аксиомом. Овај аксиом уједно и представља теоретску основу рада, која је анализом приказане литературе и изложених емпиријских доказа и поткрепљена.

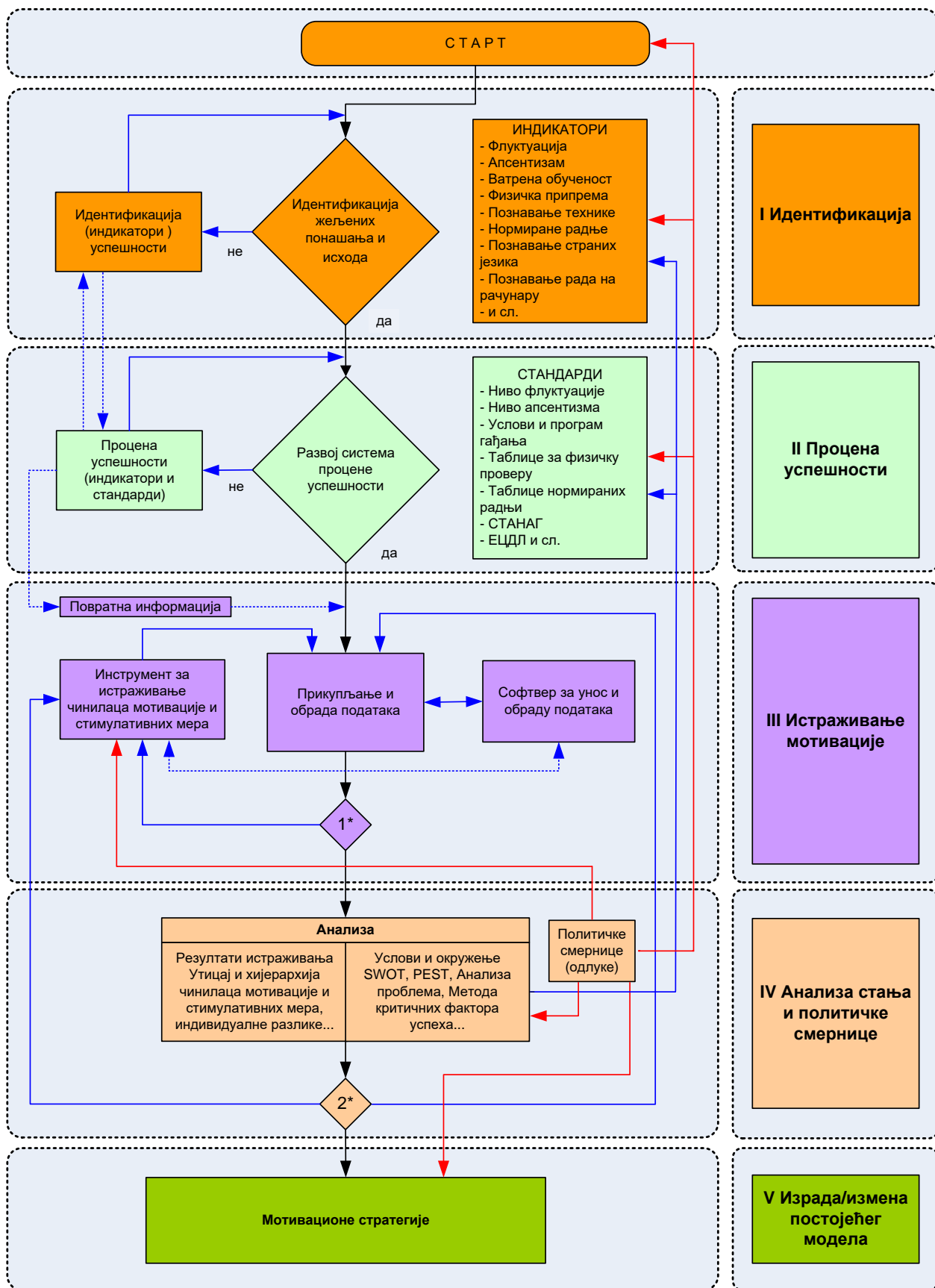
Користећи дијаграм развоја мотивационих стратегија (Слика 48, Бахтијаревић-Шибер, 1999. стр. 604) као основу и комбинујући је са моделом истраживања мотивације (Слика 49, Ковачевић, Благојевић & Кузмановић, 2020, стр. 7) дизајнирали смо Модел развоја система награђивања и мотивације.

Политичке смернице/одлуке иницирају почетак примене Модела развоја система награђивања и мотивације који је пројектован је и реализује се у пет корака, Слика 55:

I Идентификација. Идентификација жељених понашања и исхода реализује се након старта - у првом кораку, ако немамо идентификоване жељене облике понашања и исходе неопходна је идентификација, а након ње прелази се на следећи корак. Могући индикатори успешности су: флукуација, апсентизам, ватрена обученост, физичка припрема, познавање борбене технике, познавање и увежбаност у обављању тактичких радњи и поступака, познавање страних језика, познавање рада на рачунару, познавање формацијских послова и обавеза, обављање нормираних радњи, итд.

¹¹⁹Члан 8. став 1., 2. и 3. Закона о Војсци Србије („Службени гласник РС“, бр. 116/07, 88/09, 101/10 - др. закон, 10/15, 88/15 – УС, 36/18 и 94/19),

¹²⁰Члан 9. и 10. Закона о Војсци Србије,



Слика 55: Модел развоја система награђивања и мотивације

II Процена успешности. Након што су идентификовани жељени облици понашања и жељени исходи развија се систем процене успешности. Мерење перформанси професионалних припадника, односно усвајање и примена транспарентних и непристрасних

процедура стручног оцењивања резултата рада запослених и развоја предвидиве каријере представља један о најсложенијих проблема са којим се суочава војна организација (Драговић, Трандафиловић и Лојић, 2017, стр. 189). Овај критичан и веома сложен корак потребно је детаљно разрадити за велики број радних - односно формацијских места. За велики део послова и задатака које обављају професионални припадници Војске Србије није једноставно развити стандарде и на објективан начин или применом стандарда проценити успешност. За одређене исходе већ постоје стандарди за процену успешности: програми гађања, таблице за физичку проверу, таблице нормираних радњи, СТАНАГ, ЕЦДЛ, итд. У моделу је приказана и веза (међузависност) идентификације и процене успешности јер је потребно за сва идентификована стања (индикаторе) развити стандарде којим ће се проценити успешност при чему је неопходно да се непрекидно прилагођавају и међусобно усклађују. Повратна информација има изузетан значај и на нивоу појединца и на нивоу организације. Професионални припадници морају бити адекватно информисани о резултатима свог рада, односно упознати колико су добро или лоше радили, обавили задатак – активност, решили тест и слично. Ако појединац није упознат на адекватан начин са резултатима рада, корекције и побољшања понашања и резултата рада и напредак неће бити остварен или ће бити у мери која је мања од објективних могућности. Такође повратна информација нам пружа и потребне податке о стандардима који се могу показати као нереални (стандарди могу бити нереални у оба смера, превише лаки за достизање или превише тешки) и тада је потребно извршити корекције. Да процена успешности и оцењивања мора бити објективна упозорава Драговић наводећи посебно дугорочни негативни ефекат нереално високих и добрих оцена које уљуљкавају руководиоце и систем, а са друге стране подстичу негативну селекцију (Драговић, Трандафиловић и Лојић, 2017, стр. 189).

III Истраживање мотивације. Истраживање мотивације се обавља прикупљањем и обрадом података ради утврђивања утицаја мотивационих чинилаца, хијерархије мотивационих чинилаца, утицаја стимулативних мера и хијерархије стимулативних мера, као и утицаја негативних чинилаца и њихове хијерархије на професионалне припаднике Војске Србије имајући у виду њихове индивидуалне разлике и различите хијерархијске позиције као и дужности и задатке које обављају. Истраживање се реализује анкетирањем уз коришћење стандардизованих инструмената. Инструменти за анкетирање се непрекидно унапређују и модификују по више основа: на основу резултата истраживања, на основу анализе услова и окружења (SWOT/PEST/SPEST(LE)/Анализа проблема, Метода критичних фактора успеха) и на основу директних политичких смерница (одлука). У моделу је приказана и веза инструмената за истраживање и софтвера који се користи за обраду и унос података јер промене у инструментима захтевају и доградњу софтвера за обраду и унос података.

IV Анализа стања и политичке смернице. У овом кораку анализирају се добијени резултати истраживања мотивације, разлике и промене трендова у односу на резултате претходних истраживања, као и анализа стања и услова у окружењу применом одговарајућих техника процене (SWOT/PEST/SPEST(LE)/Анализа проблема, Метода критичних фактора успеха). У случају када нема битних промена у резултатима анализе окружења и услова који утичу на функционисање организације применом одговарајућих аналитичких техника (више о начину реализовања SWOT/PEST анализе видети код: Ковач и Стојковић, 2009; Pickton & Wright 1998; Helms; & Nixon, 2010; Kim-Keung, 2014; Sammut-Bonnici & Galea 2015; Biswas, Bandyopadhyay, Guha & Bhattacharjee, 2019; Tanackov, Jevtić, Stojić, Sinani, Ercegovac, 2019) врши се анализа у наредном периоду процене, а ако има промена формулишу се измене мотивационих стратегија, али уједно се врше и интервенције и промене у идентификацији индикатора успешности као и стандарда успешности и инструмената за истраживање мотивације. Политичке смернице (одлуке) утичу на само стартовање – почетак примене модела. У случају брзих промена које захтевају хитно реаговање политичке смернице имају директан утицај на развој мотивационих стратегија

односно измене у систему награђивања и мотивисања, а у случају редовног стања и мањих промена политичке смернице се узимају у обзир у кораку анализе и остварују утицај са анализом стања на промене модела мотивисања или на промене у инструментима за истраживање и на интервенције и промене у идентификацији индикатора успешности и стандарда за процену успешности.

V Израда/измена постојећег модела. На основу претходних корака и добијених резултата реализују се промене и врши се доградња модела мотивисања изменама и унапређењима у мотивационим стратегијама односно у систему награђивања и мотивисања (промена висине и врсте подстицаја, промене у организацији рада, промене у структури организације, итд). У наредним истраживањима – ако нема битних разлика у односу на резултате претходних истраживања неће се вршити корекције модела мотивисања и поново се реализује истраживање у наредном периоду праћења мотивације - од корака III.

Предложени модел је цикличан, након пројектовања система награђивања и мотивације у следећој итерацији (начелно једном годишње или једном у две године) модел се реализује од корака III, а у зависности од анализе резултата истраживања мотивације, анализе окружења и услова и политичких одлука (корак IV) реализоваће се промене у кораку V (измене постојећег модела), односно у корацима I, II и III (промене у индикаторима жељеног понашања, стандардима успешности и инструментима за истраживање мотивације).

III РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

1 ДЕСКРИПТИВНА И СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА

Прикупљање података је реализовано у периоду март - јули 2020. године у отежаним условима услед пандемије „COVID – 19”. Анкетирање руководиоца и стручњака за људске ресурсе реализовано је личним контактом и ангажовањем руководиоца истраживања, а за део испитаника путем слања упитника поштом уз претходни договор телефоном и давање кратког објашњења циљева и начина истраживања. Руководиоци и стручњаци за људске ресурсе анкетирани су попуњавањем два упитника (Упитник за истраживање ефеката утврђивања битних мотивационих чинилаца и њиховог утицаја на мотивацију за рад, Прилог 3 и Упитник за истраживање битних чинилаца мотивације и њиховог утицаја на мотивацију за рад БЧМ-ВС 2020, Прилог 4). Остали испитаници су анкетирани Упитником за истраживање битних чинилаца мотивације и њиховог утицаја на мотивацију за рад БЧМ-ВС 2020.

Упитници који су коришћени наменски су развијени за ово истраживање. Први упитник – „Упитник за истраживање битних чинилаца мотивације и њиховог утицаја на мотивацију за рад БЧМ-ВС 2020” који је развијен за анкетирање професионалних припадника Војске Србије свих категорија (официри, подофицири, цивилна лица, професионални војници) има три целине:

- прва целина - питања у облику тврдњи са петостепеном скалом Ликертовог типа која се односе на степен утицаја поједних чинилаца на мотивацију за рад,
- друга целина - питања у којима се рангирају мотивациони чиниоци, чиниоци који негативно утичу на мотивацију и рангирање и оцена утицаја стимулативних мера и оцена задовољства врстом и начином доделе стимулативних мера,
- трећа целина - питања затвореног типа која се односе на независне варијабле.

Завршна верзија Упитника је конструисана након предистраживања (на пригодном узорку од 135 испитаника), инструменти су пре финалног истраживања такође били подвргнути верификацији путем тражења мишљења експерата (проф. Гордана Милосављевић, пп Драган Памучар, пп Срђан Благојевић).

Предистраживање је утицало на измену и корекцију инструмената, унапређен је технички облик упитника којим су елиминисане уочене нејасноће, а такође су прикупљена драгоцене искуства у вези пажње испитаника, степена разумевања упутства за попуњавање инструмената, као и времена потребног за попуњавање упитника.

Други упитник „Упитник за истраживање ефеката утврђивања битних мотивационих чинилаца и њиховог утицаја на мотивацију за рад” је припремљен за руководиоце и специјалисте из области људских ресурса, израђен је као комбинација питања отвореног и затвореног типа, упитником се испитују ставови о постојећем моделу развоја мотивације, ефектима утврђивања битних чинилаца мотивације и предлозима и коментарима за унапређење постојећег стања.

1.1 Карактеристике узорка и метријске карактеристике упитника

Анкетирање је реализовано у оквиру 27 команди, јединица и установа, на 20 различитих локација и у 8 насељених места (Преглед реализације истраживања – Прилог 6). Анкетирано је 40 група испитаника чија је бројност била од 20 до 70 испитаника, а анкетирање је реализовао у свим групама и на свим локацијама исти анкетар (истраживач) чиме је смањен, односно у највећој могућој мери искључен утицај различитог приступа анкетара на ставове испитаника и на њихове одговоре. Такође, инструментаријум коришћен

за објашњење приликом анкетирања био је исти у свим групама, као и обраћање, објашњење и инструкције које су дате испитаницима за попуњавање анкете.¹²¹

У истраживању, у две реализоване студије укупно је анкетирано 1576 лица, а у раду су приказани и статистички обрађени резултати 1506 испитаника и то: у првој студији 1401 испитаник – стратификован узорак и у другој студији 105 испитаника – руководиоци и стручњаци за људске ресурсе (резултати 75 испитаника - припадника Војске Србије са завршеним Генералштабним усавршавањем или звањем доктора наука од 105 испитаника руководиоца-стручњака за људске ресурсе коришћени су само за потребе статистичких анализа за варијаблу *Степен образовања*).

Табела 25: Демографске карактеристике – испитаника

Варијабла	Категорија	Број	Процент
Категорија	Официри	273	19%
	Подофицири	400	29%
	Цивилна лица	215	15%
	Професионални војници	513	37%
Старосна доб	Млађи од 25 година	139	10%
	Од 26 до 35 година	422	30%
	Од 36 до 45 година	483	34%
	Старији од 45 година	357	26%
Пол	Мушки	1145	82%
	Женски	255	18%
Степен образовања	Основна школа	6	0,4%
	Средња школа	926	66,1%
	Висока (виша) школа	393	28,1%
	КШУ/Мр/Мс/Сц	73	5,2%
	ГШУ/Др	3*(78)	0,2%
Породично стање	У браку	940	67%
	Ван брака	461	33%
Врста организације	Јединица	1185	85%
	Команда	216	15%
Улога у организацији	Руководилац	255	18%
	Извршилац	1146	82%
Задовољство платом	Ни мало	235	17%
	Мало	462	33%
	Умерено	638	45%
	Много	54	4%
	Веома много	12	1%

Напомена: N=1401, КШУ – Командно-штабно усавршавање, Мр – магистар, Мс – мастер, Сц – специјалиста, ГШУ – Генералштабно усавршавање, Др – доктор наука, *у кориговани узорак укључено је 75 испитаника тако да је број испитаника ове категорије 78 односно 5% узорка

Узорак је сачињен на основу података о броју припадника Војске Србије на дан 1. јуна 2020. године и у узорку су у потпуности процентуално заступљени професионални припадници Војске Србије у односу на категорију, а по осталим варијаблама уз мања одступања од модела. Имајући у виду проблеме у реализацији истраживања и сачињавању узорка као и да је након првобитно планираног истраживања реализовано допунско истраживање (због мањег броја професионалних војника од планираног), стратификација

¹²¹Обраћање испитаницима – Прилог број 7

узорка је извршена у односу на *Категорију кадра*, док је за остале карактеристике испитаника узорак пригодан. Пошто у истраживању није мерен ниво мотивације или неке појаве, већ су утврђиване разлике у односу на припадност одређеним субпопулацијама, ова одступања нису остварила негативан утицај на резултате анкетирања као ни на могућности коришћења и уопштавања резултата. У циљу омогућавања анализирања разлика у односу на степен образовања, накнадно су у анализу укључени и резултати испитаника са завршеним Генералштабним усавршавањем - односно звањем доктора наука. Детаљан приказ демографских карактеристика узорка стратификованог по варијабли *Категорија кадра* приказан је у Табели 25.

Након прикупљања података извршена је провера метријских карактеристика употребљене скале са 16 мотивационих чинилаца. Метријске карактеристике скале проверене су контролом унутрашње поузданости изражене Кронбаховим алфа коефицијентом (*Cronbach's Alpha*). Кронбахов алфа коефицијент за скалу са 16 чинилаца је $\alpha=0,829$ те закључујемо да скала има висок ниво интерне конзистентности (Табела 26), јер је минимална прихватљива вредност овог коефицијента по неким ауторима 0,6 (Robbinson, Shaver & Wrightsman, 1991), Нунали препоручује минимални ниво 0,8 и 0,9 као одличан за базична и примењена истраживања (Nunnally, 1978), Клајн сматра да је унутрашња конзистентност изнад 0,9 одлична, око 0,8 веома добра и изнад 0,7 прихватљива (Kline, 2011), док Кортина (Cortina, 1993) указује на зависност овог коефицијента од броја питања.

Табела 26: Метријске карактеристике скале (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,829	0,829	16

Степен корелације сваке ставке са укупним резултатом (*Corrected Item-Total Correlation*) је у препорученим границама (Pallant, 2009) и износи 0,271 - 0,642 (изузетак је једино чинилац - *Критика и казна*), а избегавање тврдњи са скале не би довело до знатног побољшања коефицијента (*Cronbach's Alpha if Item Deleted* - максимално 0,843), Табела 27.

Табела 27: Метријске карактеристике скале (Item-Total Statistics)

Чиниоци	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Занимљив посао	53.60	71.680	.419	.284	.821
Добар однос руководиоца	53.44	70.203	.503	.377	.817
Самосталност у раду	53.31	73.881	.271	.197	.829
Добри међуљудски односи	53.09	70.675	.480	.321	.818
Утицај у одлучивању	53.77	69.581	.533	.347	.815
Информисаност о раду	53.77	70.970	.459	.289	.819
Добри услови	53.63	68.536	.534	.336	.814
Успех самопотврђивање	53.32	70.215	.488	.294	.817
Могућност напредовања	53.79	63.963	.642	.558	.805
Сигурност запослења	53.54	69.347	.386	.175	.824
Могућност усавршавања	53.87	66.432	.571	.498	.811
Стимулативне мере	53.80	68.263	.527	.320	.814
Висина плате	53.36	70.825	.367	.221	.824
Критика и казна	54.41	77.355	.031	.055	.843
Посао са већим угледом	53.88	71.206	.406	.206	.822
Радно и слободно време	53.41	69.999	.412	.226	.822

Имајући у виду да је вредност коефицијента α изнад 0,8 није коришћена могућност брисања чиниоца *Критика и казна*. Вредност Кронбаховог алфа коефицијента за скалу са 16 чинилаца приликом реализације предистраживања и тестирања инструмента износила је $\alpha=0,877$ на узорку од 135 испитаника (узорак у предистраживању био је пригодан и углавном сачињен од официра и лица високе стручне спреме: официри 75, подофицири 26, цивилна лица 26, професионални војници 8, испитаника са средњом школом је било 40, а 95 са високом стручном спремом – ВСС/КШУ/Мс/Мр/Др).

Нормална дистрибуција као један од услова употребе параметријских техника није потврђена тестовима (*Kolmogorov-Smirnov* и *Shapiro-Wilk*, Табела 28) што је чест случај за велике узорке (Pallant, 2011). Тењовић (2005) препоручује да се дистрибуција тестира путем функција закривљености (*Skewness*) и спљоштености (*Kurtosis*), при чему је дозвољени распон за наведене функције $\pm 2,58$. Субјективна контрола се може обавити и визуелним прегледом на хистограму (Tabachnik & Fidel, 2007). Контролом закривљености и спљоштености и визуелним прегледом хистограма и Q-Q графика утврђено је да дистрибуција има карактеристике нормалне. Палант наводи (Pallant, 2011) да у многим истраживањима, а поготово у друштвеним наукама вредности зависне променљиве нису нормално распоређене, али да су технике прилично робусне те нарушавање претпоставке о нормалности расподеле проузрокује малу нетачност података. Када су узорци као у случају овог истраживања довољно велики (преко 30 опсервација) кршење претпоставке нормалности расподеле не би требало да проузрокује проблеме. Такође, истраживања су показала да је *t*-тест робустан на небалансиране узорке (Warner, 2012), да нормална дистрибуција није пресудна за избор статистичког теста, па се препоручује да се избор статистика врши на основу хипотезе (Poncet, Courvoisier, Combescure & Perneger, 2016) и да је прихватљив чак и за узорке различитих облика дистрибуција и различите величине ако је варијанса уједначена (Skovlund & Fenstad, 2001).

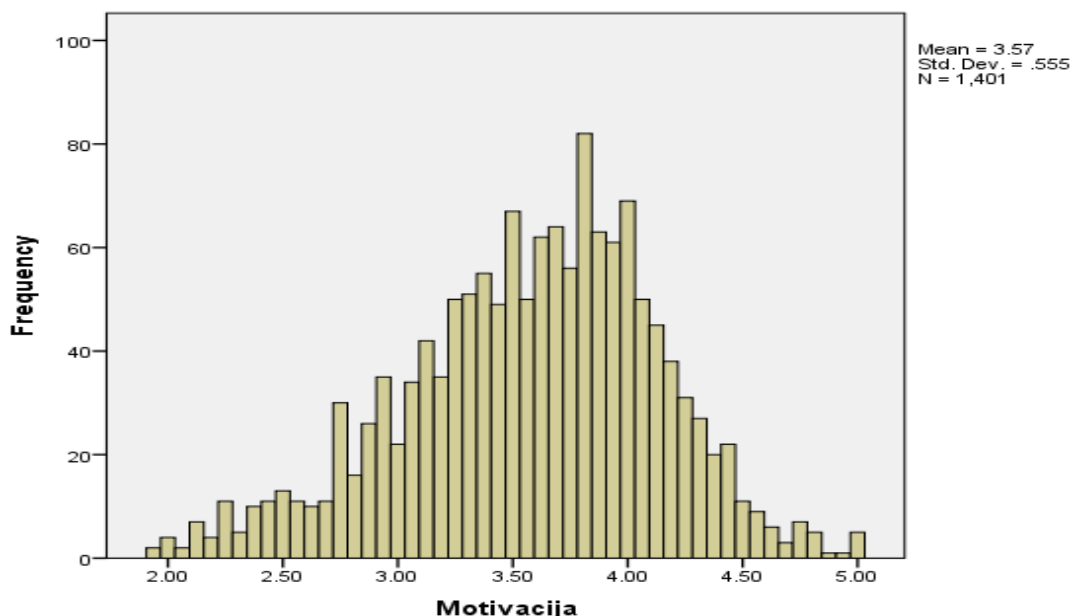
Табела 28: Тест нормалности расподеле

Чиниоци	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Добри међуљудски односи	.220	1401	.000	.887	1401	.000
Самосталност у раду	.230	1401	.000	.879	1401	.000
Успех самопотврђивање	.250	1401	.000	.858	1401	.000
Висина плате	.248	1401	.000	.821	1401	.000
Радно и слободно време	.203	1401	.000	.895	1401	.000
Добар однос руководиоца	.209	1401	.000	.894	1401	.000
Сигурност запослења	.209	1401	.000	.897	1401	.000
Занимљив посао	.242	1401	.000	.861	1401	.000
Добри услови	.198	1401	.000	.888	1401	.000
Утицај у одлучивању	.209	1401	.000	.863	1401	.000
Информисаност о раду	.198	1401	.000	.904	1401	.000
Могућност напредовања	.200	1401	.000	.906	1401	.000
Стимулативне мере	.220	1401	.000	.854	1401	.000
Могућност усавршавања	.226	1401	.000	.905	1401	.000
Посао са већим угледам	.200	1401	.000	.902	1401	.000
Критика и казна	.199	1401	.000	.864	1401	.000
Σ Мотивација	.063	1401	.000	.987	1401	.000

Напомена: a.Lilliefors Significance Correction

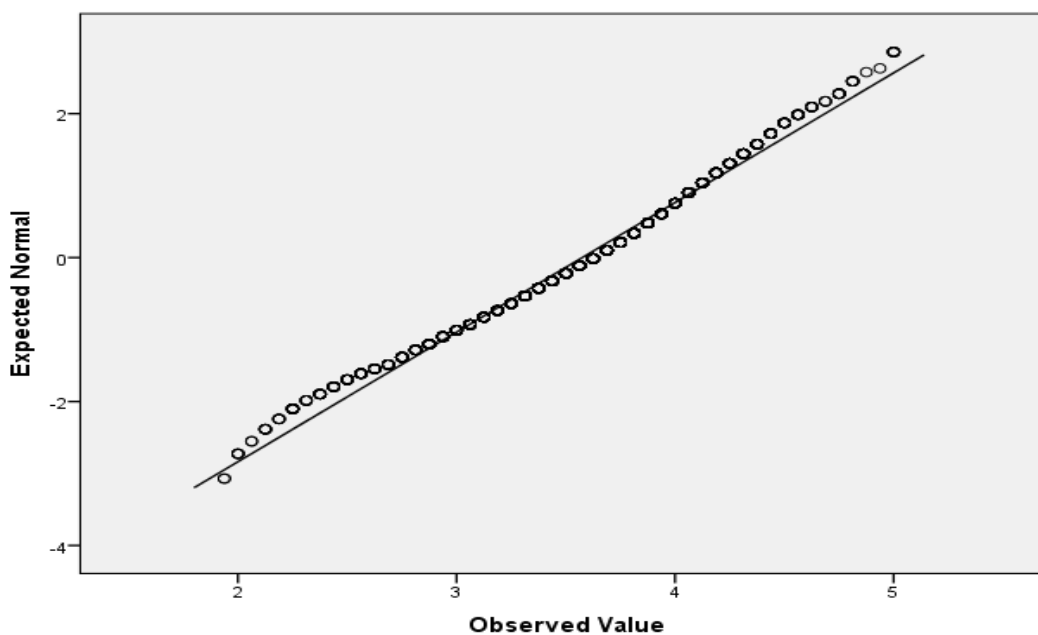
Визуелном анализом хистограма и Q-Q графика за варијаблу Мотивација, утврђено је да има облик нормалне расподеле (Слика 56 и Слика 57), а да негативна вредност функције *Skewness* показује да су резултати померени у десну страну ка вишим резултатима (средња

вредност варијалбе Мотивација је 3,57 - што приближно за вредност једне стандардне девијације одступа од нормалне расподеле).



Слика 56: Хистограм – Мотивација

Резултати по свим чиниоцима (изузетак је *Критика и казна*) имају такође негативну вредност функције закривљености (Skewness), док највећи број чинилаца има негативне вредности функције спљоштености (Kurtosis) што указује на већи број резултата на „реповима“ расподеле. Асиметричност нема значајан утицај на резултате анализе јер је узорак „разумно велики“, а спљоштеност може да проузрокује прениску процену варијансе али се тај ризик смањује код узорака преко 200 случајева (Tabachnik & Fidel, 2007).



Слика 57: Q-Q график – Мотивација

Анализа и визуелни преглед Q-Q графика показују да су одступања резултата од нормалне дистрибуције мала и да резултати имају облик нормалне дистрибуције.

1.2 Хијерархијско устројство битних чинилаца мотивације

Након прикупљања и обраде података утврђене су средње вредности и вредности стандардне девијације за узорак, као и ранг за 16 чинилаца (Табела 29), за које су испитивани ставови путем петостепене скале Ликертовог типа (понуђени одговори о степену утицаја: ни мало, мало, умерено, много, веома много), као и нормализоване вредности рангова након поступка рангирања најзначајнијих чинилаца (Слика 58).

Табела 29: Ранг мотивационих чинилаца

Ранг	Чиниоци мотивације	Min	Max	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
1	Добри међуљудски односи	1	5	4.11	.911	-.820	.068
2	Самосталност у раду	1	5	3.89	.936	-.674	.305
3	Успех самопотврђивање	1	5	3.88	.914	-.682	.094
4	Висина плате	1	5	3.84	.922	-.618	-.542
5	Радно и слободно време	1	5	3.79	.953	-.623	-.430
6	Добар однос руководиоца	1	5	3.76	.925	-.402	-.363
7	Сигурност запослења	1	5	3.66	1.053	-.639	-.607
8	Занимљив посао	1	5	3.60	.958	-.228	-.363
9	Добри услови	1	5	3.57	1.053	-.369	-.522
10	Утицај у одлучивању	1	5	3.43	0.953	-.278	-.149
11	Информисаност о раду	1	5	3.43	0.925	-.204	-.268
12	Могућност напредовања	1	5	3.41	1.297	-.398	-.938
13	Стимулативне мере	1	5	3.40	1.093	-.333	-.528
14	Могућност усавршавања	1	5	3.33	1.193	-.346	-.740
15	Посао са већим угледом	1	5	3.32	0.989	-.230	-.222
16	Критика и казна	1	5	2.79	1.024	.001	-.387
Σ Мотивација		1.94	5.00	3.57	0.555	-.373	-.021

Напомена: N=1401, вредност стандардне грешке Skewness је 0,065, а за Kurtosis је 0,131.

Средња вредност утицаја испитиваних чинилаца мотивације износи 3,57 и само чинилац *Критика и казна* има оцену која је мања од 3 и износи 2,79. Чинилац *Критика и казна* негативно утиче и на оцену унутрашње поузданости примењене скале што се показало и у резултатима предистраживања, међутим задржан је и за истраживање ради „очигледности“ односно да укаже руководиоцима на мали мотивациони утицај.¹²²

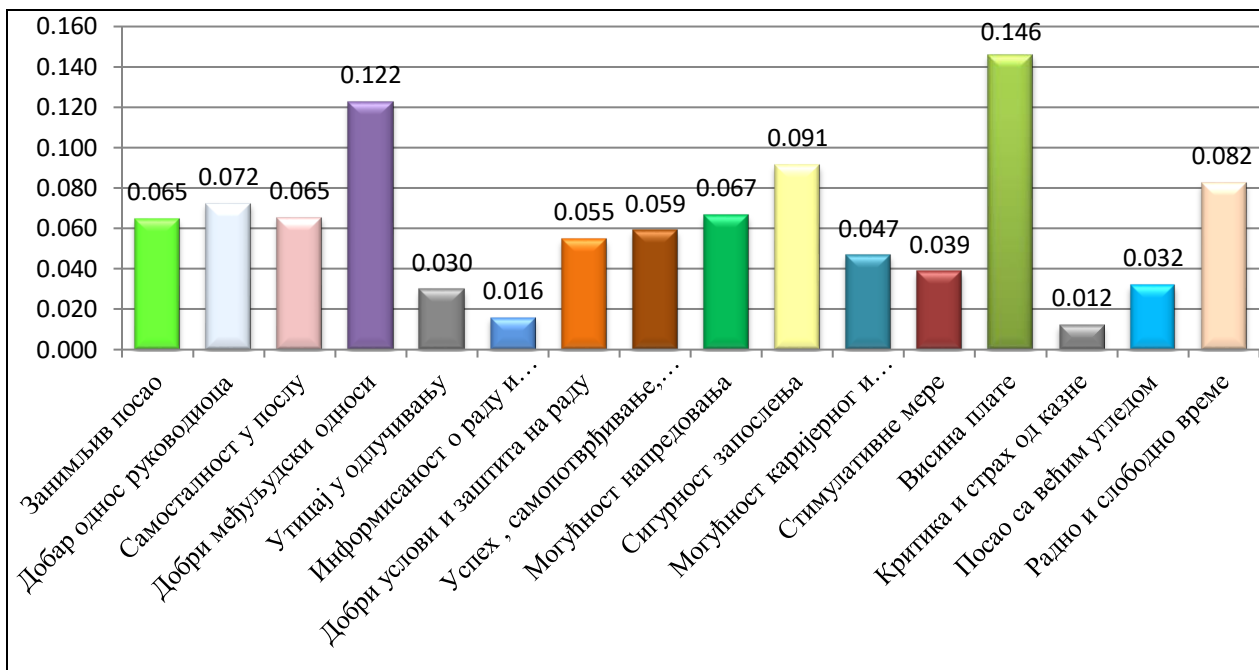
Резултати потврђују искуствена опажања припадника Војске Србије да су *Међуљудски односи* на првом месту у мотивацији (581 испитаник је оценио утицај на мотивацију оценом 5) али и да је *Висина плате* високо рангирана (4. позиција, али је на другој позицији по броју оцена 5 - 518). Карактеристичан је и висок ранг – чиниоца *Радно и слободно време* (5. позиција, оцена 5 - 471) и низак ниво утицаја *Стимулативних мера*¹²³ (13. позиција) као и *Могућности усавршавања* (14. позиција, 125 испитаника оценило је утицај овог чиниоца оценом 1). Уочавају се нижи нивои од очекиваних и за *Утицај у одлучивању* (10) и *Посао са већим угледом* (15).

Применом израза (4) и (5) на основу реализованог рангирања чинилаца мотивације (испитаници су у питању број 2 након процене утицаја 16 чинилаца на мотивацију за рад издвојили и рангирани 5 чинилаца који имају највећи утицај на њихову мотивацију) утврђен је ранг чинилаца који је приказан нормализованим вредностима на Слици 58 (вредности су утврђене аритметичким осредњавањем и нормализацијом сума рангова).

¹²²Критика и казна имају највећи број оцена 1 (ни мало) у процени утицаја на мотивацију – 175 (12,5%) испитаника је дало ову оцену.

¹²³Стимулативне мере биће детаљно разматране у поглављу – Утицај стимулативних мера на мотивацију.

На првој позицији је *Висина плате*, *Међуљудски односи* су на другој, а *Сигурност запослења* на трећој позицији. Следе *Радно и слободно време* и *Добар однос руководиоца*.



Слика 58: Ранг чинилаца мотивације – нормализоване вредности

Детаљнијом анализом резултата и прикупљених података уочавамо и да ранг углавном одговара укупном броју у којем су испитаници поједине чиниоци сврстали у најзначајније. *Висина плате* бирана је 808¹²⁴ пута (323 испитаника доделило је прву позицију), *Међуљудски односи* бирали су 779 пута (176 пута на прву позицију), *Сигурност запослења* 568 (144 пута на прву позицију), *Радно и слободно време* 609 (86 пута на прву позицију) и *Добар однос руководиоца* 494 (85 пута на прву позицију). Последње позиције заузимају *Утицај у одлучивању* 222 избора (14 пута на прву позицију), *Информисаност у раду* 131 избор (15 пута на прву позицију) и као последња *Критика и казна* само 96 избора (16 пута на прву позицију).

Резултати истраживања односно рангови чинилаца су приказани по субпопулацијама у Табели 30, *Висина плате* налази се на првој позицији за 20 од 25 субпопулација. На осму позицију рангирају је лица која су веома задовољна платом, на пету позицију лица са завршеним ГШУ и на другу позицију млађи од 25 година, цивилна лица и лица која су умерено задовољна платом. *Добри међуљудски односи* налазе се на другој позицији већини субпопулација (18), лица са ГШУ, цивилна лица, лица која су умерено и много задовољна платом рангирају их на прву позицију, а само жене их рангирају на трећу позицију. *Сигурност запослења* која је на трећој позицији, најмање је важна официрима (9) укључујући и групе са КШУ (9) и ГШУ (10) које великом већином (КШУ - 59/73) или у потпуности (ГШУ) чине официри. *Радно и слободно време* је на четвртој позицији и мање је значајан чинилац млађима од 25 година (7) и старијима од 45 година (7), као и лицима са ГШУ (9) и цивилним лицима (9). *Добар однос руководиоца* (5. позиција) више вреднују припадници команди (3) и лица са ГШУ (2), а мање млађи од 25 година (11), лица ван брака (11) и жене (9). *Могућност напредовања* (6. позиција) је мање важна цивилним лицима (10) и старијим од 45 година (10). *Самосталност у раду* (7) значајнија је цивилним лицима (4), старијим од 45 година (4) и лицима која су много задовољна платом (3), док лица са КШУ (11) мање вреднују овај чинилац. *Занимљив посао* (8) значајнији је цивилним лицима (4), лицима са ГШУ и лицима која су много задовољна платом (2). *Успех, самопотврђивање* (10)

¹²⁴Средња, „очекивана“ вредност броја избора за узорак износи 438 (1401*5/16).

значајније је официрима (5), млађима од 25 година (5), лицима са КШУ (4) и ГШУ (3). Могућност усавршавања (11) значајнија је официрима (7), млађима од 25 година (4), лицима са КШУ (5) и самцима (7), док јој мањи значај придају подофицири (14), цивилна лица (13) и старији од 45 година (14). Што се тиче *Стимулативних мера* (12), *Посла са већим угледом* (13), *Утицаја у одлучивању* (14), *Информисаности о раду* (15) и *Критике и казне* (16) углавном нема значајнијих одступања изузев што *Утицај у одлучивању* лица са ГШУ значајније вреднују (8).

Табела 30: Ранг мотивационих чинилаца (по субпопулацијама)

Карактер. испитаника		Занимљив посао	Добар однос руководиоца	Самосталност у послу	Добри међ. односи	Утицај у одлучивању	Информисаност о раду и рез.	Добри услови и заш. на раду	Успех, самопот. изазован посао	Могућност напредовања	Сигурност запослења	Могућ. кар. и стр. усавршавања	Стимулативне мере	Висина плате	Критика и страх од казне	Посао са већим угледом	Радно и слободно време
Категорија	ОФ	8	4	10	2	13	15	12	5	6	9	7	14	1	16	11	3
	ПОФ	8	5	6	2	12	15	9	10	7	3	14	11	1	16	13	4
	ПВ	9	6	8	2	13	15	7	11	5	3	10	12	1	16	14	4
	ЦЛ	5	6	4	1	14	15	7	8	10	3	13	11	2	16	12	9
Животна доб	<25	9	11	8	1	14	16	12	5	6	3	4	10	2	15	13	7
	26-35	6	7	10	2	14	15	11	8	5	4	9	12	1	16	13	3
	36-45	8	5	7	2	14	15	9	10	6	4	12	11	1	16	13	3
	>45	6	5	4	2	11	15	9	8	10	3	14	12	1	16	13	7
Пол	М	8	5	6	2	14	15	10	9	7	3	11	12	1	16	13	4
	Ж	8	9	10	3	14	15	11	7	4	2	6	12	1	16	13	4
Школа	ССС	9	6	5	2	14	15	8	10	7	3	12	11	1	16	13	4
	ВСС	6	5	9	2	13	15	11	7	8	4	10	14	1	16	12	3
	КШУ	8	6	11	2	12	16	13	4	7	9	5	14	1	15	10	3
	ГШУ	4	2	7	1	8	14	10	3	6	10	12	15	5	16	13	9
Брак	Брак	7	5	6	2	13	15	10	9	8	3	11	12	1	16	14	4
	Сам	8	11	10	2	14	15	9	5	6	3	7	12	1	16	13	4
Вр. Ор.	Јед	8	5	7	2	14	15	9	10	6	3	11	12	1	16	13	4
	Ком	8	3	9	2	13	15	12	6	7	5	10	14	1	16	11	4
Улога	Рук	7	5	10	2	13	16	12	8	6	4	9	14	1	15	11	3
	Изв	7	5	6	2	13	15	10	9	8	3	11	12	1	16	14	4
Задовољство платом	Н1	10	8	7	2	14	15	5	9	4	3	12	11	1	15	13	6
	Мл2	9	5	7	2	14	16	10	8	6	3	11	12	1	15	13	4
	У3	6	5	7	1	14	15	11	9	8	3	10	12	2	16	13	4
	Мн4	2	4	3	1	15	13	9	10	6	5	11	12	8	16	14	7
	В5	6	7	7	3	11	15	1	3	12	5	12	14	1	15	9	10
Σ	РАНГ	8	5	7	2	14	15	10	9	6	3	11	12	1	16	13	4

Напомена: N=1401, број испитаника по појединим обележјима видети у Табели 25, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, ССС-средња школа, ВСС-висока (виша) школа, КШУ-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак-лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац, Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много, В5-веома много.

У Табели А28 – Прилогу приказане су нормализоване вредности за чиниоце након поступка рангирања по субпопулацијама. Нормализоване вредности су приказане јер нам указују и на разлике - одступања у одговорима различитих субпопулација и за оне чиниоце где су рангови истоветни. Детаљније ћемо размотрити утицај *Висине плате* где уочавамо две карактеристичне појаве. Утицај плате у односу на животну доб испитаника има облик обрнутог латиничног слова „U“ (Слика А3 - у Прилогу), најмањи је за најмлађу старосну категорију (млађи од 25 година: 0,111), са порастом година живота расте (26 до 35 година:

0,150) до максимума (36 до 45 година: 0,160), а након тога опада (старији од 45 година: 0,136). У зависности од задовољства платом значај *Висине плате* има линеарно опадајући облик (Слика А4 - у Прилогу) где је најзначајнија групи испитаника која није „ни мало“ задовољна платом (0,198 – ово је највиша вредност за све субпопулације и све чиноце), благо опада за групу „мало“ задовољних (0,174), а затим оштро пада за групу „умерено“ задовољних (0,115) и групу „много“ задовољних (0,062). Резултат лица која су „веома много“ задовољна платом (0,117) указује да је резултат нелогичан¹²⁵ и да је вероватно под утицајем „непознатих“ чинилаца као и недовољног броја испитаника у групи, тако да резултати ове групе испитаника неће бити даље посебно разматрани и потенциране разлике у односу на остале групе испитаника.¹²⁶ Сличан линеарно опадајући облик има и функција која приказује утицај *Висине плате* на лица различитог степена образовања (Слика А5 - у Прилогу) где значај висине плате опада са растом образовног нивоа али пад утицаја је мање изражен (ССС: 0,150; ВСС: 0,142; КШУ: 0,131; ГШУ: 0,086). Анализом нормализованих вредности у могућности смо да утврдимо и разлике у групама које *Висину плате* постављају на прву позицију тако да закључујемо да је значајнија мушкарцима (0,152) у односу на жене (0,119) и лицима у браку (0,151) у односу на лица ван брака (0,135) (Слика А6 - у Прилогу), припадницима јединица (0,148) у односу на припаднике команди (0,137) и руководиоцима (0,158) у односу на извршиоце (0,143) (Слика А7 - у Прилогу).

Добри међуљудски односи су најзначајнији лицима са завршеном ГШУ (0,173), а значај линеарно расте у зависности од нивоа задовољства платом (Н1: 0,105; Мл2: 0,120; У3: 0,129; Мн4: 0,133).¹²⁷ Овакав тренд резултата и раста значаја *Добрих међуљудских односа* указује нам на значај који већ има овај чинилац али и који ће расти са нивоом раста зарада односно нивоом задовољства платом професионалних припадника Војске Србије. Сличан тренд налазимо и за чинооц *Занимљив посао* (Н1: 0,105; Мл2: 0,120; У3: 0,129; Мн4: 0,133) и *Добар однос руководиоца* (Н1: 0,105; Мл2: 0,120; У3: 0,129; Мн4: 0,133), уз то да за *Добар однос руководиоца* расте значај чинооца и порастом образовног нивоа (ССС: 0,150; ВСС: 0,142; КШУ: 0,131; ГШУ: 0,086). Код осталих чинилаца анализом нормализованих вредности нису утврђена значајна одступања и облици утицаја, а који већ нису анализирани на основу утврђених рангова.

Анализа претходних резултата указује да постоје разлике у добијеним резултатима – односно ранговима мотивационих чинилаца утврђених путем оцене утицаја мотивационих чинилаца и рангова утврђених поступком рангирања 5 најзначајнијих чинилаца мотивације, разлике су приказане у Табели 31.

Слична одступања у резултатима добијена су и у истраживањима са мањим бројем чинилаца (Мијачика, 1989) што указује да испитаници нису увек доследни у одговорима и сасвим сигурни шта их мотивише. У односу на одступања која су добијена приликом предистраживања (Табела А29 – у Прилогу) битно је смањено одступање у односу на висину плате (13/3), сматрамо да је један о разлога и то што је испитаницима за разлику од предистраживања у току реализације истраживања предочено детаљније објашњење оцењивања висине плате. Испитаницима је објашњено да задовољство платом оцењују одговором на питање које се односи на задовољство платом у другом делу упитника, а не у делу где се оцењује мотивациони утицај – односно колики значај има плата у њиховој мотивацији за рад. Тенденције – смер разлика рангова су истоветни у истраживању и предистраживању изузев за *Сигурност запослења* и *Радно и слободно време*.

¹²⁵Контрадикторно је да лица која су веома задовољна платом имају плату као прворангирану, могуће је да одговор у вези задовољства платом није добро промишљен или је дат неискрено (платом су веома задовољни били: један официр, два подофицира, пет цивилних лица и четири професионална војника). Иако је задовољство платом и субјективна категорија, највиши ниво задовољство су изразила лица са реално нижим платама.

¹²⁶Утицај на одступања резултата може бити последица малог броја испитаника веома задовољних платом (12 лица), који чине мање од 1% у узорка.

¹²⁷Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много.

Табела 31: Разлике рангова мотивационих чинилаца

Чинилац	Ранг–средња вредност оцене утицаја	Ранг – рангирање чинилаца	Разлика рангова
Занимљив посао	8	8	0
Добар однос руководиоца	6	5	1
Самосталност у послу	2	7	-5
Добри међуљудски односи	1	2	-1
Утицај у одлучивању	10	14	-4
Информисаност о раду и резултатима	11	15	-4
Добри услови и заштита на раду	9	10	-1
Успех, самопотврђивање, изазован посао	3	9	-6
Могућност напредовања	12	6	6
Сигурност запослења	7	3	4
Могућност каријерног и стручног усавршавања	14	11	3
Стимулативне мере	13	12	1
Висина плате	4	1	3
Критика и страх од казне	16	16	0
Посао са већим угледом	15	13	2
Радно и слободно време	5	4	1

Сматрамо да су наведена одступања резултат „различитог“ приступа одговорима на постављена питања, испитаници у питању где оцењују мотивациони утицај имају тенденцију да дају високе оцене за *Самосталност у послу*, као и за *Успех и самопотврђивање*, док потцењују *Могућност напредовања*. Са друге стране када је потребно рангирати мотивационе чиниоце, односно само пет најзначајнијих, испитаници ипак значајније вреднују „опипљиве“¹²⁸ чиниоце *Могућност напредовања*, *Сигурност запослења* као и *Висину плате* коју постављају на прву позицију. Такође, део испитаника приликом одговора на прво питање (оцена утицаја мотивационих чинилаца) жели да да брз одговор, док је „принуђен“ да поклони више пажње и времена рангирању чинилаца. Напослетку, поред детаљних упутстава, део испитаника је чинио „грешке“ односно видне неконзистентности у рангирању – оцењивању јер је чиниоце чији је утицај на мотивацију оценио са „умерено“ или „мало“ рангирао у пет најзначајнијих без обзира што је утицај пет или више других чинилаца оценио са „веома много.“ Одступања рангова добијених оцењивањем и рангирањем добијена су и анкетирањем на интернет платформи узорка од 552 лица запослена у Републици Србији ван Војске Србије, упркос томе што је софтвер омогућавао рангирање само претходно најбоље оцењених¹²⁹ чинилаца (Ковачевић, 2020).

¹²⁸Могућност напредовања, Сигурност запослења и Висина плате поред субјективне перцепције испитаника имају и своју недвосмислену објективну и опипљиву вредност.

¹²⁹Софтвер је за рангирање нудио само чиниоце чији је утицај на мотивацију оцењен са 5 (веома много), а ако је било мање од 5 таквих чинилаца уврштени су чиниоци са оценом 4.

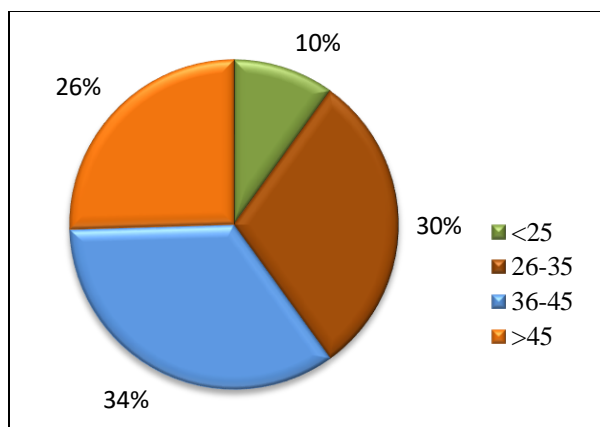
2 РАЗЛИКЕ У УТИЦАЈУ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ

Након анализе прикупљених података (нормалност расподеле, поузданост скале) и дескриптивне статистике извршено је поређење резултата независних категоријских варијабли. Поређење резултата независних категоријских варијабли са три или више субпопулација: *Категорија, Године старости, Ниво усавршавања и Задовољство платом* извршили смо применом једнофакторске анализе варијансе у програму SPSS (примењена је процедура *One-Way ANOVA*) и применом тестова накнадних поређења (*Post Hoc – Tukey HSD*¹³⁰).

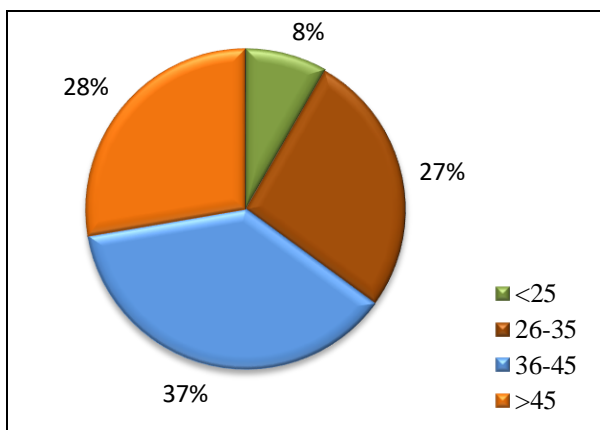
За поређење категоријских варијабли са две субпопулације: *Пол, Улога у организацији, Породично стање и Врста организације* примењени су двосмерни t-тестови за независне узорке.

2.1 Мотивациони чиниоци и старосна структура

У односу на *Старосну доб* 139 испитаника је млађих од 25 година (10%), 422 испитаника су старости од 26 до 35 година (29%), 483 испитаника су старости од 36 до 45 година (37%) и 357 испитаника је старијих од 45 година (15%), Слика 59, што незнатно одступа од модела,¹³¹ Слика 60. У узорку су незнатно (2% и 3%) заступљеније млађе старосне категорије (<25, 26-35), док је у истој мери мања заступљеност две старије старосне категорије (35-46, >45).



Слика 59: Старосна доб - узорак



Слика 60: Старосна доб - модел

¹³⁰HSD – Honest Significant Difference

¹³¹Модел – имајуће бројно стање професионалних припадника Војске Србије на дан 1. јуна 2020. године, за формирање модела коришћени су подаци Управе за људске ресурсе (Ј-1).

Дескриптивна статистика за варијаблу *Старосна структура* по свим истраживаним мотивационим чиниоцима приказана је у Табели А30 – у Прилогу.

Анализом варијансе утврђене су статистички значајне разлике у оцени утицаја на мотивацију за 5 чинилаца (Табела А32 – у Прилогу) и то: *Занимљив посао* ($F_{(3,1400)}=3,949$; $p=0,008$), *Самосталност у раду* ($F_{(3,1400)}=13,426$; $p=0,000$) *Утицај у одлучивању* ($F_{(3,1400)}=7,913$; $p=0,000$), *Могућност напредовања* ($F_{(3,1400)}=10,702$; $p=0,000$) и *Могућност усавршавања* ($F_{(3,1400)}=16,546$; $p=0,000$).

Вишеструким поређењем утврђене су конкретне разлике у утицају мотивационих чинилаца на лица различите старосне доби (Табела 32).

Табела 32: Животна доб - вишеструка поређења

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Effect size (η^2)	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Занимљив посао	< 25 година	> 45 година	-,277*	.091	.018	.012	-.51	-.04
		> 45 година	-,380*	.090	.037	.000	-.61	-.15
Самосталност у раду	26-35 година	36-45 година	-,218*	.060	.014	.002	-.37	-.06
		> 45 година	-,377*	.065	.041	.000	-.54	-.21
		26-35 година	-,336*	.093	.020	.002	-.57	-.10
Утицај у одлучивању	< 25 година	36-45 година	-,405*	.091	.030	.000	-.64	-.17
		> 45 година	-,436*	.095	.041	.000	-.68	-.19
		< 25 година	-,492*	.128	.030	.001	-.82	-.16
Могућност напредовања	> 45 година	26-35 година	-,490*	.092	.037	.000	-.73	-.25
		36-45 година	-,339*	.090	.017	.001	-.57	-.11
		< 25 година	-,337*	.113	.014	.015	-.63	-.05
Могућност усавршавања	36-45 година	26-35 година	-,218*	.078	.009	.028	-.42	-.02
		> 45 година	,305*	.082	.016	.001	.09	.52
		< 25 година	-,642*	.117	.055	.000	-.94	-.34
	> 45 година	26-35 година	-,523*	.084	.047	.000	-.74	-.31

Напомена: Приказани су само резултати за чиниоце и категорије кадра код којих су утврђене статистички значајне разлике; *Разлике су значајне на нивоу 0,05

Испитаницима млађим од 25 година *Могућност усавршавања* је значајнија него лицима старости од 36 до 45 година и старијим од 45 година, *Могућност напредовања* им је значајнија него лицима старијим од 45 година.

За испитанике старости од 26-35 година *Могућност усавршавања* је значајнија него лицима старости од 36 до 45 година и старијим од 45 година, *Могућност напредовања* им је значајнија него лицима старијим од 45 година, а *Утицај у одлучивању* им је значајнији него млађима од 25 година.

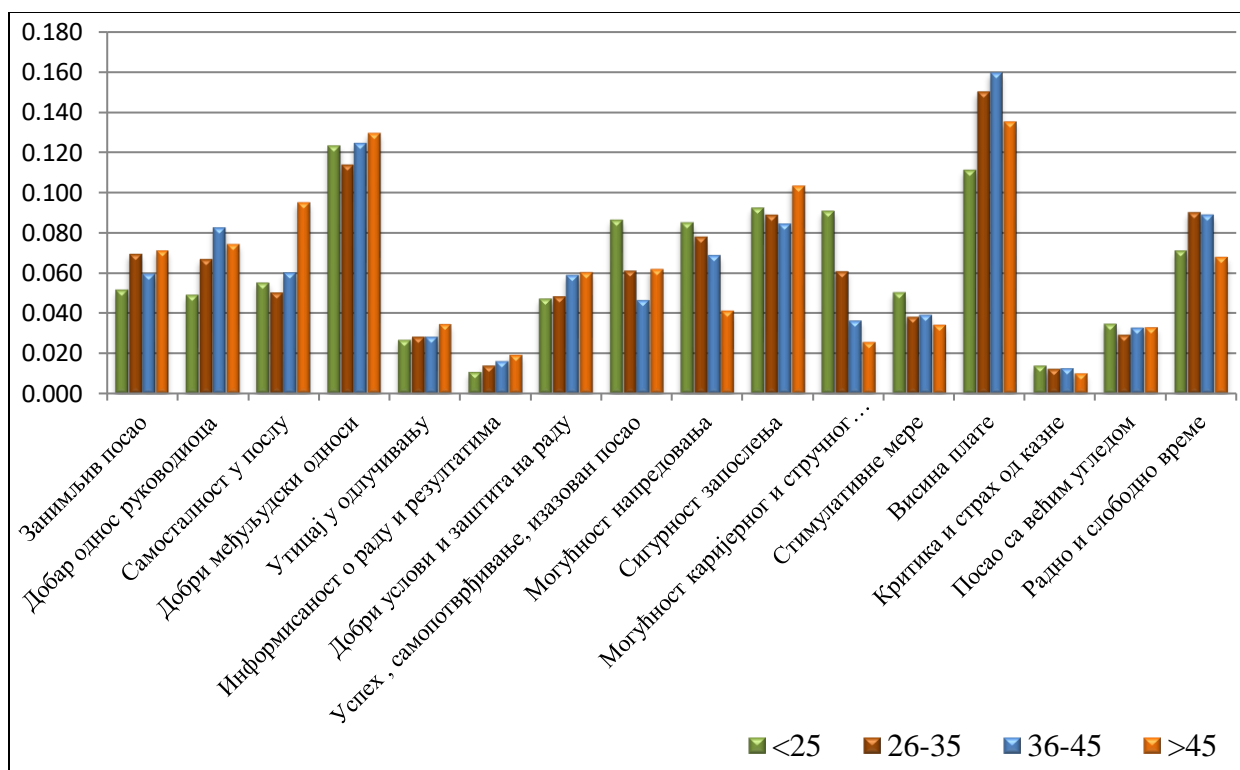
Испитаницима старости од 36-45 година *Могућност усавршавања* и *Могућност напредовања* је значајнија него лицима старијим од 45 година, *Утицај у одлучивању* им је значајнији него млађима од 25 година, а *Самосталност у раду* им је значајнија него лицима старости од 26-35 година.

Старијима од 45 година *Занимљив посао*, *Самосталност у раду* и *Утицај у одлучивању* је значајнији него млађима од 25 година, а *Самосталност у раду* им је значајнија него лицима старости од 26 до 35 година.

Величина утицаја (*effect size*) је у распону од малог до умереног, а најзначајније разлике утврђене су између лица старијих од 45 година и млађих од 25 година за чинилац *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,055$) и старијих од 45 година и лица старости 26-35 година такође за чинилац *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,047$).

Поред разлика у утицају мотивационих чинилаца утврђене су и разлике у рангирању мотивационих чинилаца испитаника различитих старосних категорија, нормализоване вредности рангова приказане су графички (Слика 61) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).

На основу приказаних вредности уочава се да испитаници млађи од 25 година значајније рангирају у односу на остале категорије *Успех-самопотврђивање* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања*, док ниже рангове у односу на остале додељују за *Занимљив посао* и *Добар однос руководиоца*. Такође само овој старосној групи *Висина плате* је на другој, а *Добри међуљудски односи* на првој позицији. Испитаници две средишње старосне категорије немају великих одступања у рангирању од просечних вредности, а изражена је висока нормализована вредност за прворангирани чинилац - *Висину плате*. Резултати испитаника старијих од 45 година одступају за *Самосталност у послу* која им је значајнија, као и за *Могућност напредовања* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања* које су им мање значајне него лицима млађих старосних категорија.

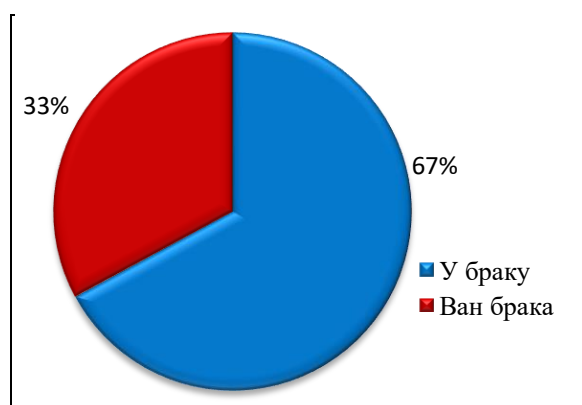


Слика 61: Ранг мотивационих чинилаца – Старосна структура

На основу резултата, утврђених и приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца на лица различите старосне структуре потврђена је појединачна хипотеза Х-II/1: „Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на старосну структуру запослених“.

2.2 Мотивациони чиниоци и брачни статус

У односу на *Брачно стање* 940 испитаника је у браку (67%), док је 461 испитаник ван брака (33%), Слика 62.



Слика 62: Породично стање - узорак

У односу на брачни статус утицај појединих чинилаца мотивације на лица у браку и ван брака се разликује. Утврђене су статистички значајне разлике за четири чиниоца. На лица у браку већи утицај имају *Самосталност у раду* и *Утицај у одлучивању*, а на лица ван брака *Могућност напредовања* и *Могућност усавршавања* (Табела 33).

Табела 33: Независни t-тест – Брачно стање

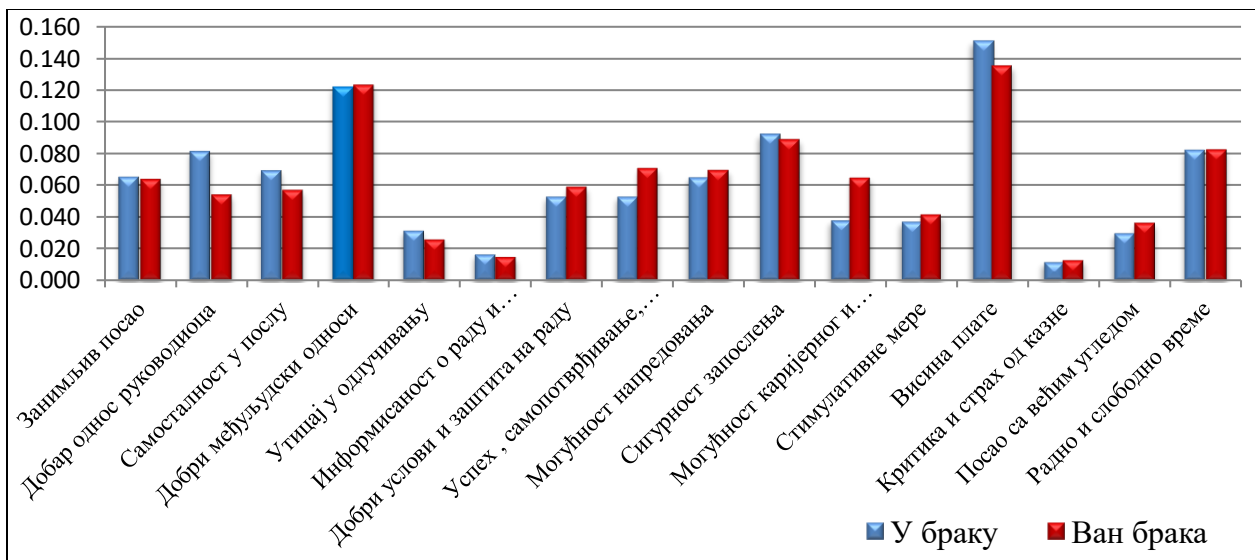
Чиниоци мотивације	У браку		Ван брака		Mean Diff.	t	p	η^2
	M	SD	M	SD				
Самосталност у раду	3.95	.891	3.76	.947	.193	3.653	.000	.009
Утицај у одлучивању	3.47	.924	3.35	1.006	.116	2.315	.033	.004
Могућност напредовања	3.34	1.335	3.56	1.203	-.221	-3.119	.002	.007
Могућност усавршавања	3.25	1.186	3.50	1.192	-.249	-3.686	.000	.010

Напомена: У браку=940, Ван брака=461, df=1399; приказани су само резултати у којима су утврђене значајне разлике између група; *Разлике значајне на нивоу 0,05

Поред наведених чинилаца и остали чиниоци код којих нема статистички значајних разлика остварују различит утицај на лица у браку и ван брака тако да *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Сигурност запослења*, *Висине плате*, *Критика и казна* и *Радно и слободно време* имају већи утицај на лица у браку, док *Информисаност о раду*, *Добри услови*, *Успех-самопотврђивање*, *Стимулативне мере* и *Посао са већим угледом* имају већи утицај на лица ван брака (Табела А38 – у Прилогу).

Величина утицаја за утврђене разлике је углавном на нивоу малог утицаја без приближавања умереном утицају ($\eta^2=0,004$ до $0,010$).

Поред приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца утврђене су и разлике у рангирању мотивационих чинилаца за лица која су у браку и за лица која нису у браку (Табела А39 – у Прилогу), а нормализоване вредности рангирања су приказане графички (Слика 63) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).



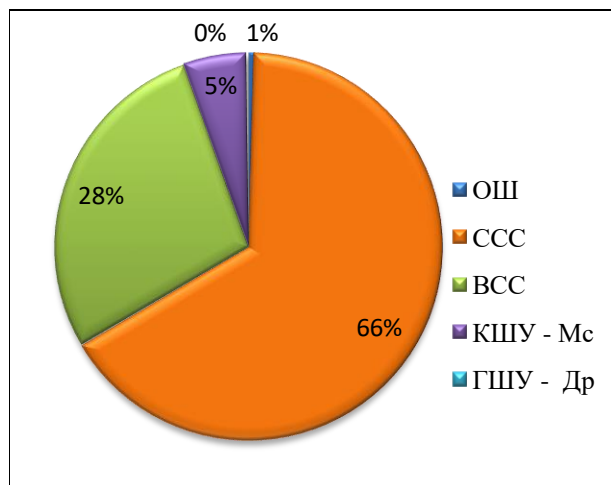
Слика 63: Ранг мотивационих чинилаца – Породично стање

На основу приказаних вредности лица у браку у односу на лица ван брака више рангове додељују за *Добар однос руководиоца* и *Самосталност у раду*, а лица ван брака више рангове додељују за *Успех-самопотврђивање* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања*.

На основу резултата, утврђених и приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца на професионалне припаднике Војске Србије који су у браку и ван брака потврђена је појединачна хипотеза Х-II/2: „Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на брачни статус запослених.“

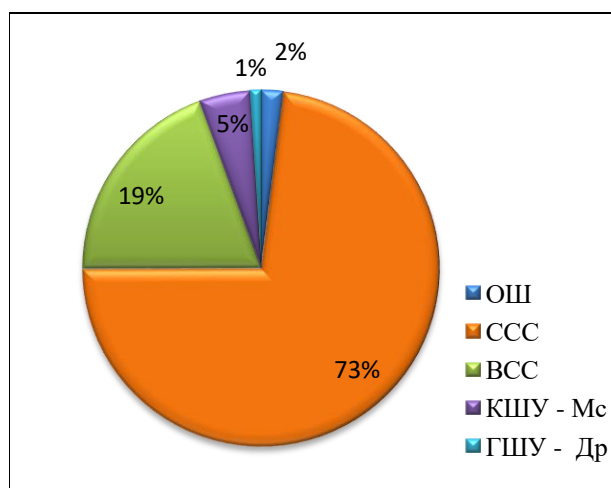
2.3 Мотивациони чиниоци и степен образовања

У односу на *Степен образовања* 6 испитаника (0,4%) су били са завршеном основном школом, 926 испитаника (66,1%) са завршеном средњом школом, 393 испитаника (28,1%) са високом (вишом) школом, 73 испитаника (5,2%) са завршеним Командно-штабним усавршавањем (специјализација, мастер или магистарске студије) и 3 испитаника (0,2%) са Генералштабним усавршавањем (доктор наука) што одступа од модела, Слика 64 и Слика 65.



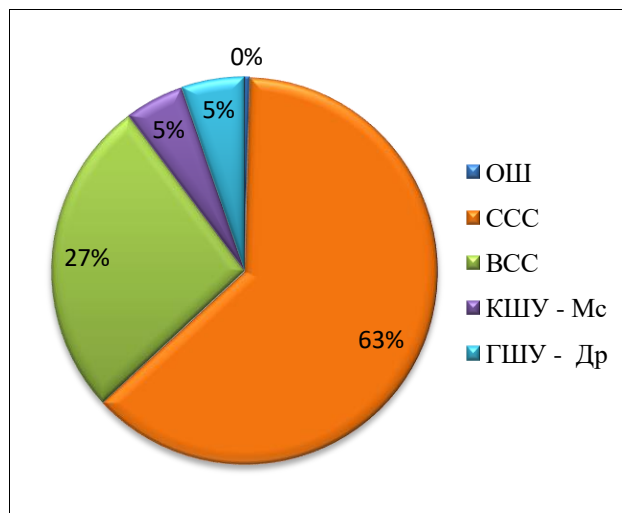
Слика 64: Степен образовања - узорак

Приликом анкетирања није се у узорку инсистирало на већој заступљености командог кадра (са ГШУ) јер је знатан број руководилица на високим позицијама анкетирани као посебна категорија. Такође у узорку је мања заступљеност и лица са основном школом као и лица са средњом школом. Један од вероватних разлога је и то што део припадника има завршена додатна усавршавања која нису верификована и унета у информациони систем људских ресурса (за категорију цивилних лица и професионалних војника).



Слика 65: Степен образовања – модел

Кориговани узорак на основу кога су реализоване статистичке анализе приказан је на Слици 66. У узорак су уврштена и лица – руководиоци који су анкетирани у оквиру истраживања ставова руководилица и стручњака за људске ресурсе, тако да је категорија лица са завршеним степеном образовања/усавршавања нивоа Генералштабног усавршавања/доктора наука заступљена са 78 испитаника.



Слика бб: Степен образовања – коригован узорак

Дескриптивна статистика за варијаблу *Степен образовања* по свим истраживаним мотивационим чиниоцима приказана је у Табели А32 – у Прилогу.

Анализом варијансе утврђене су статистички значајне разлике у оцени утицаја на мотивацију за 15 чинилаца (Табела А33 – у Прилогу) и то: *Занимљив посао* ($F_{(4,1475)}=17,709$; $p=0,000$), *Добар однос руководиоца* ($F_{(4,1475)}=27,088$; $p=0,000$) *Самосталност у раду* ($F_{(4,1475)}=3,743$; $p=0,005$), *Добри међуљудски односи* ($F_{(4,1475)}=12,143$; $p=0,000$), *Утицај у одлучивању* ($F_{(4,1475)}=22,496$; $p=0,000$), *Информисаност о раду* ($F_{(4,1475)}=11,119$; $p=0,000$), *Добри услови* ($F_{(4,1475)}=7,443$; $p=0,000$), *Успех, самопотврђивање* ($F_{(4,1475)}=16,855$; $p=0,000$), *Могућност напредовања* ($F_{(4,1475)}=22,406$; $p=0,000$), *Сигурност запослења* ($F_{(4,1475)}=3,319$; $p=0,010$), *Могућност усавршавања* ($F_{(4,1475)}=26,411$; $p=0,000$), *Стимулативне мере* ($F_{(4,1475)}=3,854$; $p=0,004$), *Висина плате* ($F_{(4,1475)}=4,601$; $p=0,001$), *Посао са угледом* ($F_{(4,1475)}=12,486$; $p=0,000$) и *Радно и слободно време* ($F_{(4,1475)}=8,255$; $p=0,000$).

Вишеструким поређењем утврђене су конкретне разлике у утицају мотивационих чинилаца на лица различитог степена образовања (Табела 34).

Испитаницима са степеном образовања ГШУ/Др (Генералштабно усавршавање/доктор наука) 7 чинилаца је значајније (*Добар однос руководиоца*, *Самосталност у раду*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Информисаност о раду*, *Добри услови* и *Успех, самопотврђивање*) него осталим испитаницима са нижим нивоом образовања, пет чинилаца им је значајније него лицима са завршеном ССС и ВСС (*Могућност напредовања*, *Могућност усавршавања*, *Стимулативне мере*, *Висина плате*, *Посао са већим угледом*), *Занимљив посао* и *Успех, самопотврђивање* су им је важнији него лицима са завршеним факултетом (ВСС), док су им *Занимљив посао* и *Сигурност запослења* значајнија него лицима са завршеном средњом школом (ССС).

Лицима са завршеним Командно-штабним усавршавањем (магистар/мастер/специјалиста) могућност усавршавања је значајнија него лицима са завршеним факултетом (ВСС) и лицима са завршеном средњом школом (ССС). Такође, 6 чинилаца (*Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Утицај у одлучивању*, *Могућност напредовања*, *Посао са већим угледом* и *Радно и слободно време*) су им је значајнији него лицима са завршеном средњом школом.

Лица са завршеним факултетом (ВСС) више вереднују 9 чинилаца (*Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Успех, самопотврђивање*, *Могућност напредовања*, *Могућност усавршавања*, *Посао са већим угледом*, *Радно и слободно време*) од лица са завршеном средњом школом, а од лица која имају виши ниво образовања ни један чинилац им није значајнији.

Табела 34: Степен образовања - вишеструка поређења

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Diff. (I-J)	Std. Error	Effect size (η^2)	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Занимљив посао	ССС	ВСС	-.216*	.054	.012	.001	-.36	-.07
		КШУ	-.401*	.109	.017	.002	-.70	-.10
		ГШУ	-.778*	.105	.084	.000	-1.07	-.49
	ГШУ	ВСС	.562*	.111	.079	.000	.26	.86
Добар однос руководиоца	ССС	ВСС	-.220*	.055	.012	.001	-.37	-.07
		КШУ	-.515*	.111	.028	.000	-.82	-.21
	ГШУ	ССС	1.004*	.107	.162	.000	.71	1.30
		ВСС	.784*	.113	.172	.000	.48	1.09
		КШУ	.489*	.148	.117	.009	.08	.89
Самосталност у раду	ГШУ	ССС	.394*	.107	.013	.002	.10	.69
		ВСС	.394*	.112	.028	.004	.09	.70
		КШУ	.446*	.147	.077	.021	.04	.85
Добри међуљудски односи	ВСС	ССС	.184*	.054	.008	.006	.04	.33
		ГШУ	.670*	.106	.103	.000	.38	.96
	ГШУ	ВСС	.486*	.112	.094	.000	.18	.79
		КШУ	.471*	.147	.092	.012	.07	.87
Утицај у одлучивању	ВСС	ССС	.275*	.056	.017	.000	.12	.43
		КШУ	.363*	.113	.010	.011	.05	.67
	ГШУ	ССС	.908*	.109	.148	.000	.61	1.21
		ВСС	.633*	.115	.128	.000	.32	.95
		КШУ	.545*	.151	.123	.003	.13	.96
Информисаност о раду	ГШУ	ССС	.704*	.108	.072	.000	.41	1.00
		ВСС	.685*	.113	.118	.000	.38	.99
		КШУ	.786*	.149	.180	.000	.38	1.19
Добри услови	ГШУ	ССС	.634*	.123	.040	.000	.30	.97
		ВСС	.525*	.129	.051	.000	.17	.88
		КШУ	.509*	.170	.076	.023	.05	.97
Успех самопотврђивање	ВСС	ССС	.242*	.056	.014	.000	.09	.40
		ГШУ	-.575*	.116	.089	.000	-.89	-.26
	ГШУ	ССС	.816*	.111	.102	.000	.51	1.12
		ВСС	.575*	.116	.089	.000	.26	.89
Могућност напредовања	ВСС	ССС	.374*	.076	.019	.000	.17	.58
		КШУ	.700*	.153	.026	.000	.28	1.12
	ГШУ	ССС	1.138*	.148	.134	.000	.73	1.54
		ВСС	.764*	.156	.109	.000	.34	1.19
Сигурност запослења	ГШУ	ССС	.462*	.146	.018	.013	.06	.86
Могућност усавршавања	ВСС	ССС	.370*	.069	.020	.000	.18	.56
		КШУ	.882*	.140	.051	.000	.50	1.26
	ГШУ	ВСС	.511*	.146	.033	.005	.11	.91
		ССС	.941*	.135	.090	.000	.57	1.31
		ВСС	.571*	.142	.059	.001	.18	.96
Стимулативне мере	ГШУ	ССС	.350*	.128	.011	.048	.00	.70
		ВСС	.487*	.134	.038	.003	.12	.85
Висина плате	ГШУ	ССС	.501*	.130	.024	.001	.15	.86
		ВСС	.453*	.137	.035	.008	.08	.83
Посао са већим угледом	ВСС	ССС	.207*	.059	.009	.004	.05	.37
		КШУ	.376*	.118	.010	.013	.05	.70
	ГШУ	ССС	.682*	.115	.055	.000	.37	1.00
		ВСС	.475*	.120	.048	.001	.15	.80
Радно и слободно време	ВСС	ССС	.291*	.066	.015	.000	.11	.47
		КШУ	.555*	.134	.024	.000	.19	.92

Напомена: Приказани су само резултати за чиниоце и категорије кадра код којих су утврђене статистички значајне разлике; *Разлике су значајне на нивоу 0,05

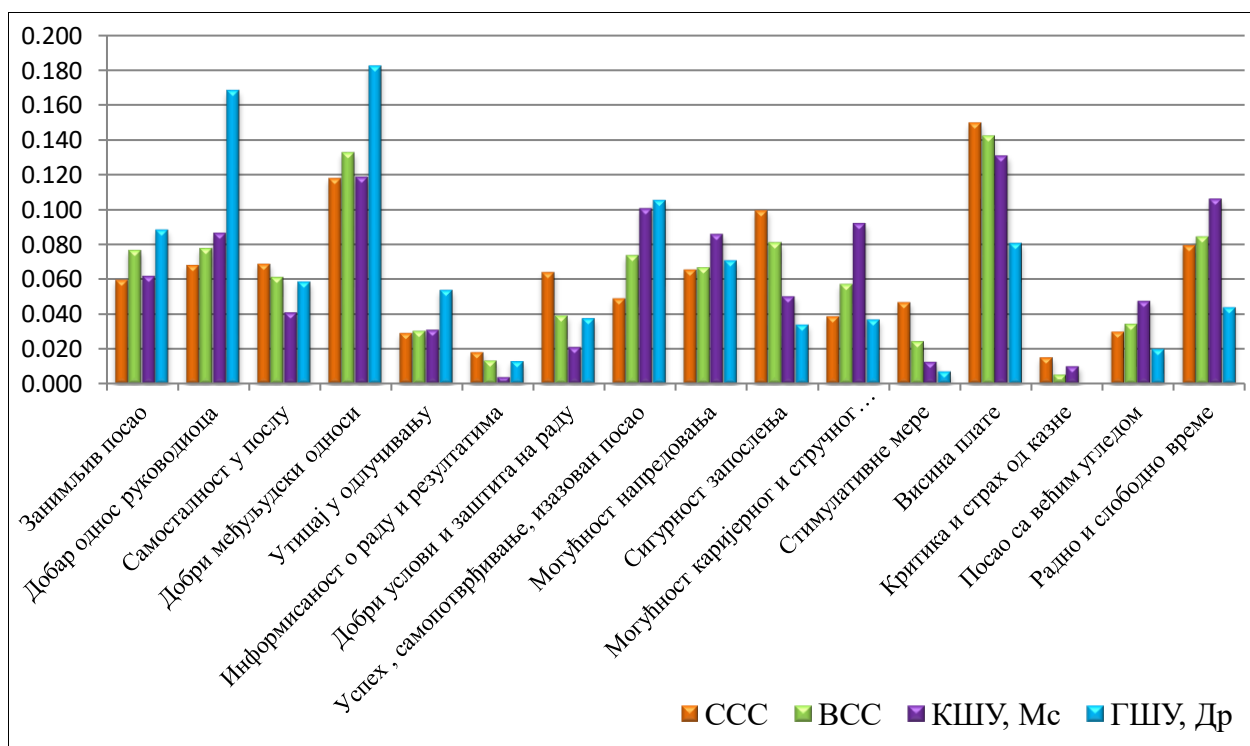
Лицима са завршеном средњом школом ни један чинилац није значајнији од лица вишег степена образовања.

Због малог броја лица са завршеном основном школом (ОШ) нису приказани резултати анализе за ову категорију испитаника.

Величина утицаја је у распону од малог до великог, а најзначајније разлике на нивоу великог утицаја утврђене су између лица са завршеним ГШУ и КШУ за чинилац *Информисаност о раду* ($\eta^2=0,180$), лица са ГШУ и ВСС за чинилац *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,172$), лица са ГШУ и ССС за чиниоце *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,162$), *Утицај у одлучивању* ($\eta^2=0,148$), *Могућност напредовања* ($\eta^2=0,134$), лица са ГШУ и ВСС за чинилац *Утицај у одлучивању* ($\eta^2=0,128$).

Величина утицаја средњег нивоа, као и близу границе великог утицаја утврђене су између лица са ГШУ и лица са КШУ за чиниоц *Утицај у одлучивању* ($\eta^2=0,123$), лица са ГШУ и лица са ВСС за чинилац *Информисаност о раду* ($\eta^2=0,118$), лица са ГШУ и лица са КШУ за чиниоц *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,117$), такође за лица са ГШУ и лица са ВСС за чинилац *Могућност напредовања* ($\eta^2=0,109$), лица са ГШУ и ССС за чиниоце *Добри међуљудски односи* ($\eta^2=0,103$) и *Успех, самопотврђивање* ($\eta^2=0,102$), за лица са ГШУ и лица са ВСС за чинилац *Добри међуљудски односи* ($\eta^2=0,094$), лица са ГШУ и лица са КШУ за чиниоце *Успех, самопотврђивање* ($\eta^2=0,094$) и *Добри међуљудски односи* ($\eta^2=0,092$).

Поред разлика у утицају мотивационих чинилаца утврђене су и разлике у рангирању мотивационих чинилаца испитаника различитог степена образовања (због малог броја лица са завршеном основном школом нису вршене анализе за ову категорију испитаника), нормализоване вредности рангова приказане су графички (Слика 67) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).



Слика 67: Ранг мотивационих чинилаца – Степен образовања

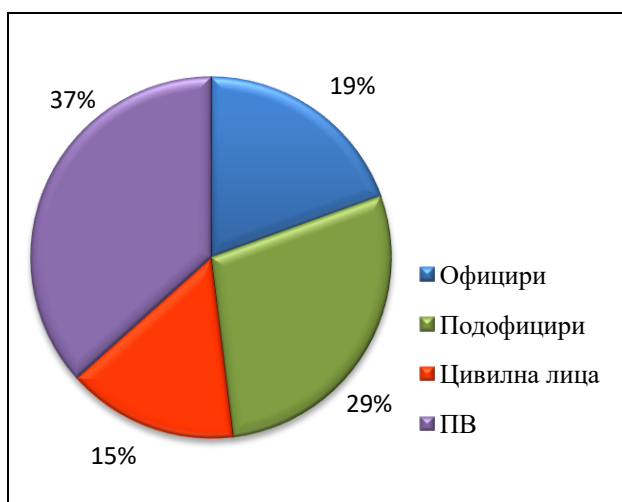
На основу приказаних вредности уочава се да испитаници са завршеним Генералштабним усавршавањем (доктор наука) значајније рангирају у односу на испитанике са нижим нивоом образовања: *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Добре међуљудске односе*, *Утицај у одлучивању* и *Успех-самопотврђивање*, док ниже рангове у односу на остале испитанике додељују за *Сигурност запослења*, *Висину плате* (само овој групи плата се налази на петој позицији) и *Радно и слободно време*. Испитаници са завршеним КШУ

више рангове додељују за *Успех-самопотврђивање* и *Могућност усавршавања*, док ниже рангове додељују за чиниоце: *Самосталност у послу*, *Добри услови* и *Сигурност запослења*. За испитанике који имају завршен факултет (ВСС) и средњу школу (ССС) нису утврђена велика одступања од средњих рангова, као ни већа одступања од средњих нормализованих вредности.

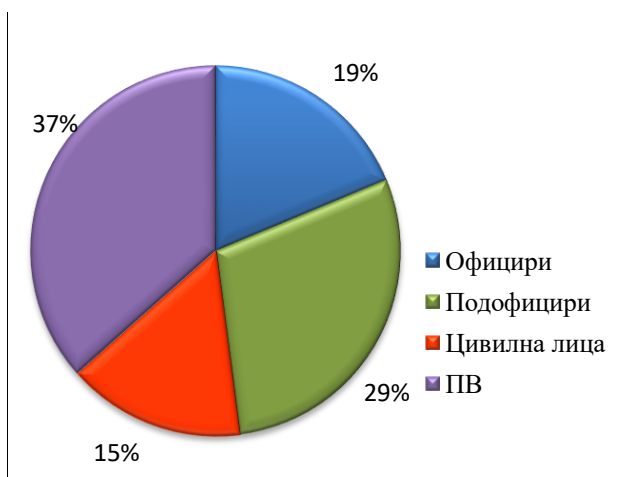
На основу резултата, утврђених и приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца на лица са различитим степеном образовања потврђена је појединачна хипотеза Х-П/З: „Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на степен образовања запослених“.

2.4 Мотивациони чиниоци и категорија кадра

У односу на *Категорију кадра* 273 испитаника су официри (19%), 400 испитаника су подофицири (29%), 513 испитаника су професионални војници (37%) и 215 испитаника су цивилна лица (15%), Слика 68 што у потпуности одговара моделу односно процентуалној заступљености имајућег бројног стања припадника Војске Србије, Слика 69.



Слика 68: Категорија – узорак



Слика 69: Категорија – модел

Дескриптивна статистика утицаја мотивационих чинилаца на варијаблу *Категорија кадра* приказана је у Табели А34 – у Прилогу.

Табела 35: Категорија - вишеструка поређења

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Effect size (η^2)	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Занимљив посао	Профес. војници	Официри	-,435*	.067	.052	.000	-.61	-.26
		Подофицири	-,288*	.060	.024	.000	-.44	-.13
		Цивилна лица	-,334*	.073	.028	.000	-.52	-.15
Добар однос руководиоца	Официри	Подофицири	,323*	.072	.031	.000	.14	.51
		Цивилна лица	,280*	.084	.025	.005	.06	.50
		Профес.војници	,477*	.069	.062	.000	.30	.65
	Цивилна лица	Проф.војници	,197*	.075	.009	.042	.00	.39
Самосталност у раду	Цивилна лица	Официри	,366*	.082	.050	.000	.15	.58
		Подофицири	,326*	.076	.035	.000	.13	.52
		Проф.војници	,471*	.073	.065	.000	.28	.66
Добри међуљудски односи	Официри	Подофицири	,225*	.072	.017	.009	.04	.41
		Цивилна лица	,361*	.083	.046	.000	.15	.57
		Профес.војници	,386*	.068	.045	.000	.21	.56
	Подофицири	Проф.војници	,161*	.061	.007	.042	.00	.32
Утицај у одлучивању	Официри	Подофицири	,224*	.073	.015	.012	.04	.41
		Цивилна лица	,313*	.085	.032	.001	.09	.53
		Профес.војници	,528*	.070	.072	.000	.35	.71
	Профес. војници	Цивилна лица	-,304*	.062	.024	.000	-.46	-.14
Информисаност о раду	Цивилна лица	Официри	,259*	.084	.021	.011	.04	.48
		Подофицири	,228*	.078	.015	.019	.03	.43
		Профес.војници	,271*	.074	.021	.002	.08	.46
Успех самопотврђивање	Официри	Профес.војници	,382*	.071	.036	.000	.20	.56
		Цивилна лица	Проф.војници	,243*	.077	.015	.009	.04
Могућност напредовања	Официри	Подофицири	,382*	.100	.024	.001	.12	.64
		Цивилна лица	,748*	.116	.093	.000	.45	1.05
		Профес.војници	,627*	.095	.059	.000	.38	.87
	Подофицири	Цивилна лица	,366*	.108	.019	.004	.09	.64
		Проф.војници	,245*	.085	.008	.021	.03	.46
Сигурност запослења	Проф. војници	Официри	-,334*	.093	.017	.002	-.57	-.10
		Подофицири	-,455*	.083	.032	.000	-.67	-.24
		Цивилна лица	-,318*	.101	.013	.009	-.58	-.06
Могућност усавршавања	Официри	Подофицири	,542*	.091	.055	.000	.31	.78
		Цивилна лица	,863*	.106	.119	.000	.59	1.14
		Профес.војници	,500*	.087	.041	.000	.28	.72
	Цивилна лица	Подофицири	-,320*	.099	.018	.006	-.57	-.07
		Проф.војници	-,363*	.095	.018	.001	-.61	-.12
Висина плате	Официри	Цивилна лица	,447*	.101	.041	.000	.19	.71
		Профес.војници	,363*	.083	.025	.000	.15	.58
	Подофицири	Цивилна лица	,420*	.093	.033	.000	.18	.66
		Проф.војници	,337*	.074	.022	.000	.15	.53
Посао са већим угледом	Официри	Подофицири	,200*	.077	.010	.049	.00	.40
		Профес.војници	,219*	.074	.011	.017	.03	.41
Радно и слободно време	Официри	Подофицири	,381*	.086	.037	.000	.16	.60
		Цивилна лица	,607*	.100	.080	.000	.35	.86
		Профес.војници	,612*	.082	.075	.000	.40	.82
	Подофицири	Проф.војници	,231*	.073	.010	.009	.04	.42

Напомена: Приказани су само резултати за чиниоце и категорије кадра код којих су утврђене статистички значајне разлике; *Разлике су значајне на нивоу 0,05

Анализом варијансе утврђене су статистички значајне разлике у оцени утицаја на мотивацију за 13 чинилаца (Табела А35 – у Прилогу). Разлика је утврђена за: *Занимљив посао* ($F_{(3,1400)}=17,490$; $p=0,000$), *Добар однос руководиоца* ($F_{(3,1400)}=16,044$; $p=0,000$), *Самосталност у раду* ($F_{(3,1400)}=13,902$; $p=0,000$), *Добри међуљудски односи* ($F_{(3,1400)}=11,715$; $p=0,000$), *Утицај у одлучивању* ($F_{(3,1400)}=20,484$; $p=0,000$), *Информисаност о раду*

($F_{(3,1400)}=3,250$; $p=0,010$), *Успех, самопотврђивање* ($F_{(3,1400)}=10,625$; $p=0,000$), *Могућност напредовања* ($F_{(3,1400)}=18,982$; $p=0,000$), *Сигурност запослења* ($F_{(3,1400)}=11,255$; $p=0,000$), *Могућност усавршавања* ($F_{(3,1400)}=23,571$; $p=0,000$), *Висина плате* ($F_{(3,1400)}=13,602$; $p=0,000$), *Посао са већим угледом* ($F_{(3,1400)}=3,213$; $p=0,022$) и *Радно и слободно време* ($F_{(3,1400)}=20,824$; $p=0,000$).

Вишеструким поређењем утврђене су конкретне разлике у утицају мотивационих чинилаца на официре, подофицире, цивилна лица и професионалне војнике (Табела 35).

Официрима је 6 чинилаца (*Добар однос руководиоца, Добри међуљудски односи, Утицај у одлучивању, Могућност напредовања, Могућност усавршавања и Радно и слободно време*) важније у односу на подофицире, цивилна лица и професионалне војнике. Два чиниоца (*Посао са већим угледом и Успех и самопотврђивање*) важнија су официрима у односу на подофицире и професионалне војнике, *Стимулативне мере* су официрима значајније у односу на цивилна лица и професионалне војнике и *Занимљив посао* им је важнији него професионалним војницима.

Цивилним лицима је *Самосталност у раду* значајнија него официрима, подофицирима и професионалним војницима, *Информисаност о раду* је значајнија него официрима и подофицирима, а четири чиниоца (*Успех и самопотврђивање, Утицај у одлучивању, Сигурност запослења* као и *Занимљив посао*) су им важнији него професионалним војницима.

Подофицирима су два чиниоца (*Стимулативне мере и Могућност напредовања*) значајнија него цивилним лицима и професионалним војницима, чинилац *Могућност усавршавања* им је значајнија него цивилним лицима. Пет чинилаца (*Занимљив посао, Добри међуљудски односи, Утицај у одлучивању, Сигурност запослења и Радно и слободно време*) је значајније подофицирима него професионалним војницима. Уочава се да ни један чинилац нема већи утицај на подофицире него на официре.

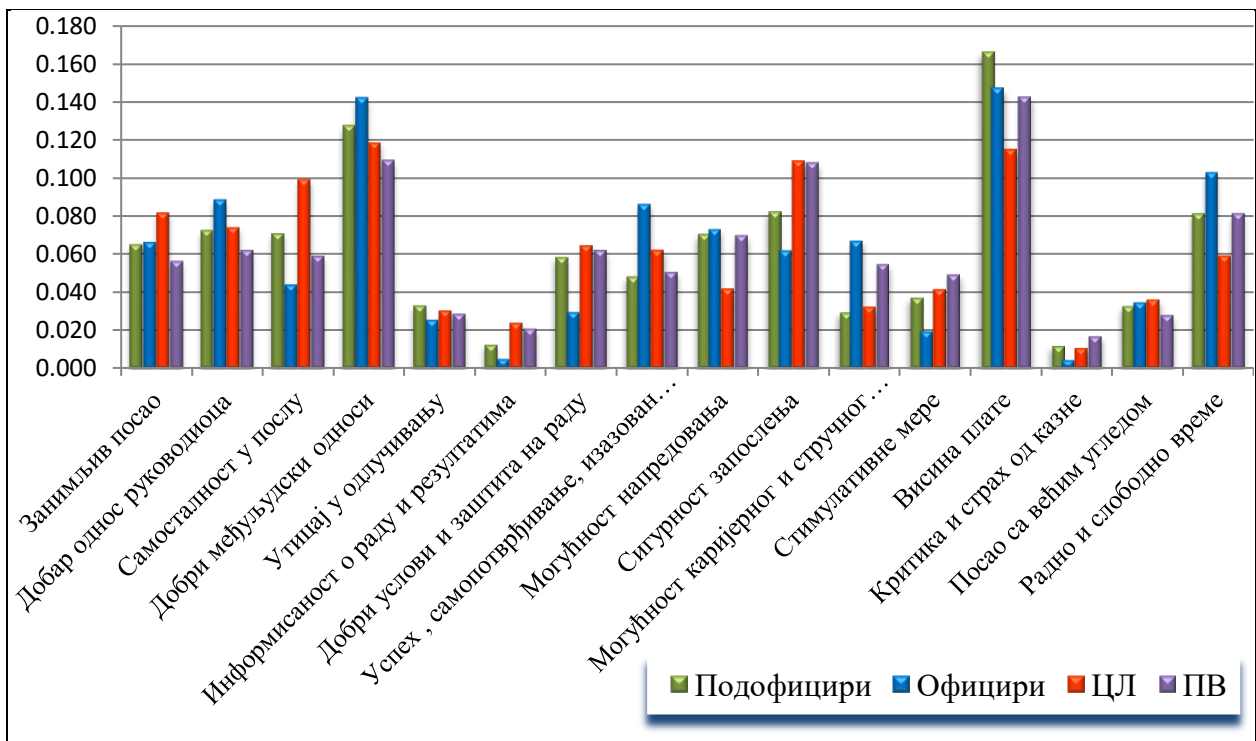
Професионалним војницима је значајнија *Могућност усавршавања* него цивилним лицима, док им у односу на официре и подофицире ни један чинилац није значајнији.

Величина утицаја је у распону од малог преко умереног до великог. Најзначајније разлике утврђене су између официра и цивилних лица за чиниоце *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,119$), *Могућност напредовања* ($\eta^2=0,093$) и *Радно и слободно време* ($\eta^2=0,080$), као и официра и професионалних војника за чиниоце *Радно и слободно време* ($\eta^2=0,075$), *Утицај у одлучивању* ($\eta^2=0,072$), *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,062$) и *Могућност напредовања* ($\eta^2=0,059$). Величина утицаја умереног нивоа утврђена је између професионалних војника и цивилних лица за чинилац *Самосталност у раду* ($\eta^2=0,065$), као и за официре и подофицире за чинилац *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,055$).

Разлике у рангирању мотивационих чинилаца официра, подофицира, цивилних лица и професионалних војника и нормализоване вредности рангова приказане су графички (Слика 70) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).

На основу приказаних вредности видљиво је да официри у односу на остале категорије више рангове додељују за *Успех-самопотврђивање и Могућност каријерног и стручног усавршавања*, док ниже рангове додељују за *Самосталност у раду, Добре услове и Сигурност запослења*. Подофицирима је *Висина плате* рангирана на прву позицију, а нормализована вредност је значајно виша него код осталих група. Резултати цивилних лица одступају за *Занимљив посао и Самосталност у послу* који су им рангирани на више позиције, као и за *Могућност напредовања и Радно и слободно време* који су им рангирани на ниже позиције од осталих група. Такође, само цивилна лица *Висину плате* рангирају на 2. позицију за разлику од осталих категорија код којих је на 1. позицији.

Професионални војници слабије рангирају *Занимљив посао и Самосталност у раду, а боље рангирају Стимулативне мере*.

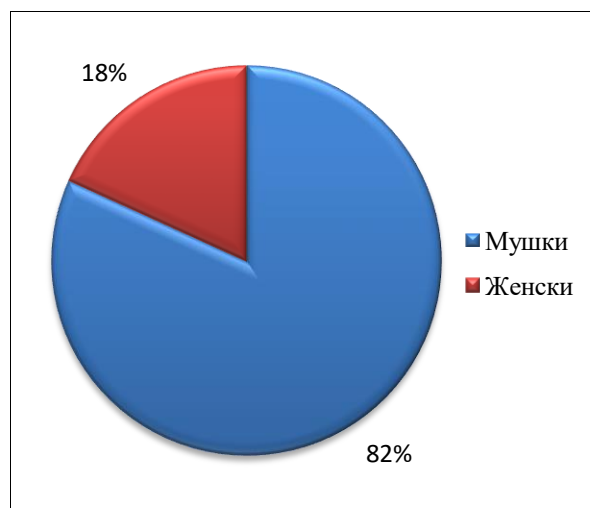


Слика 70: Ранг мотивационих чинилаца – Категорија кадра

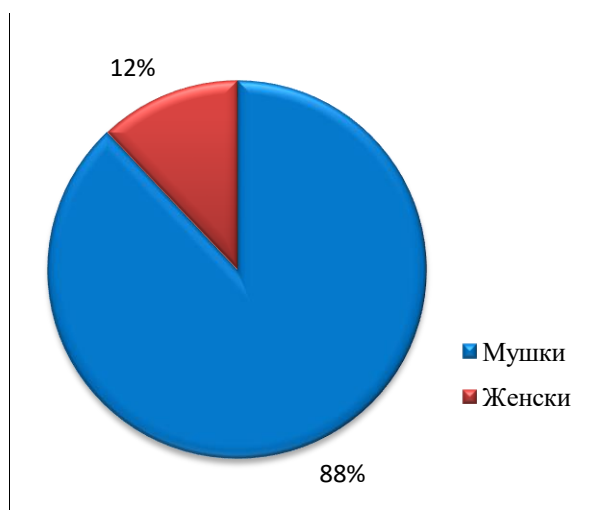
На основу резултата, утврђених и приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца на официре, подофицире, цивилна лица и професионалне војнике потврђена је појединачна хипотеза X-II/5: „Постоје разлике у мотивацији за рад официра, подофицира, професионалних војника и цивилних лица“.

2.5 Мотивациони чиниоци и пол

У односу на *Пол* 1145 испитаника су мушког (82%), а 255 су женског пола (18%), Слика 71, што одступа од модела за 6%, односно за 6% су жене заступљеније у узорку у односу на модел, Слика 72. На основу сазнања из непосредног разговора са командирима-руководиоцима у истраживаним саставима, претпоставља се да је процентуално већи број припадника мушког пола ангажован на задацима обезбеђења, превозења и сличним задацима тако да је већи процент припадница женског пола био расположив за анкетање.



Слика 71: Пол – узорак



Слика 72: Пол – модел

У односу на пол утицај појединих чинилаца мотивације на мушкарце и жене је различит. Утврђене су статистички значајне разлике за пет чинилаца (*Информисаност о раду, Добри услови, Сигурност запослења, Могућност усавршавања и Стимулативне мере*) и сви имају већи утицај на мотивацију жена (Табела 36).

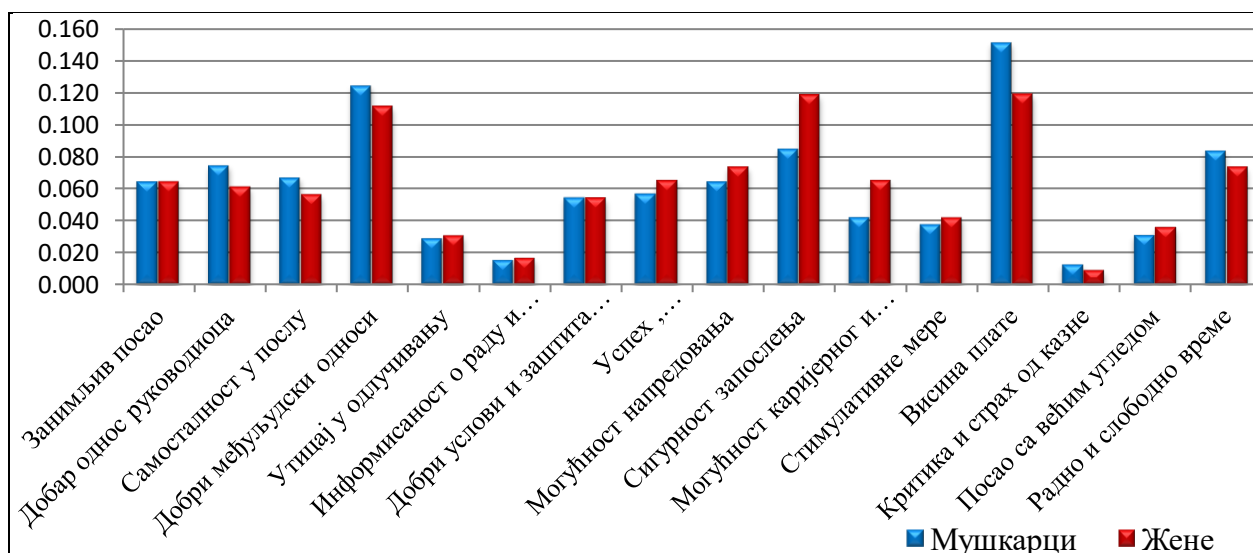
Табела 36: Независни t-тест – Пол

Чиниоци мотивације	Мушки		Женски		Mean Diff.	t	p	η^2
	M	SD	M	SD				
Информисаност о раду	3.38	.929	3.62	.883	-.236	-3.705	.000	.010
Добри услови	3.53	1.060	3.72	1.014	-.188	-2.581	.010	.005
Сигурност запослења	3.62	1.260	3.84	1.204	-.217	-2.585	.010	.005
Могућност усавршавања	3.29	1.177	3.51	1.251	-.223	-2.704	.007	.005
Стимулативне мере	3.36	1.106	3.55	1.018	-.190	-2.648	.008	.005

Напомена: Мушкарци=1145, Жене=255, df=1398; приказани су само резултати у којим су утврђене значајне разлике између група, *Разлике значајне на нивоу 0,05

Поред наведених чинилаца и остали чиниоци код којих нема статистички значајних разлика значајније утичу на жене него на мушкарце изузев *Висине плате, Добрих међуљудских односа и Критике и казне* (Табела А44 –у Прилогу).

Величина утицаја за утврђене разлике је углавном на нивоу малог утицаја без приближавања умереном утицају ($\eta^2=0,005$ до $0,010$).



Слика 73: Ранг мотивационих чинилаца - Пол

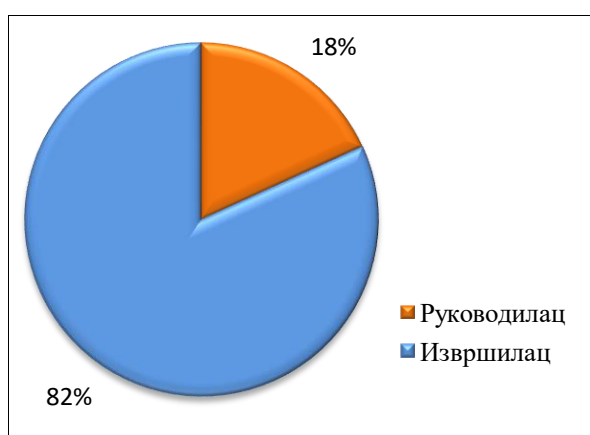
Утврђене разлике у рангирању мотивационих чинилаца у зависности од полне припадности и нормализоване вредности рангова су приказане на графички (Слика 73) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).

На основу приказаних вредности мушкарци у односу на жене више рангове додељују за *Добар однос руководиоца* и *Самосталност у раду*, а жене више рангове додељују за чиниоце *Сигурност посла*, *Могућност напредовања* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања*. Жене су једина субпопулација која за чинилац *Сигурност запослења* додељују ранг 2.

На основу резултата и утврђених разлика у утицају мотивационих чинилаца на професионалне припаднике Војске Србије мушког и женског пола потврђена је појединачна хипотеза Х-II/5: „Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на пол запослених“.

2.6 Мотивациони чиниоци и улога у организацији

У односу на *Улогу у организацији* 255 испитаника (15%) су у улози руководиоца, док је 1146 испитаника у улози извршиоца (85%), Слика 74.



Слика 74: Улога у организацији - узорак

У односу на хијерархијски статус утицај појединих чинилаца мотивације на лица у улози извршиоца и руководиоца је различит. Утврђене су статистички значајне разлике за 9 чинилаца (*Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Могућност напредовања*, *Сигурност запослења*, *Могућност усавршавања*, *Висина плате* и *Радно и слободно време*) и сви имају већи утицај на мотивацију испитаника који су у улози руководиоца (Табела 37, Табела А42 – у Прилогу).

Табела 37: Независни t-тест – Улога у организацији

Чиниоци мотивације	Руководиоци		Извршиоци		Mean Diff.	t	p	η^2
	M	SD	M	SD				
Занимљив посао	3.73	.924	3.57	.906	.153	2.431	.015	.004
Добар однос руководиоца	3.91	.935	3.72	.933	.193	2.986	.003	.006
Добри међуљудски односи	4.31	.759	4.07	.949	.240	4.359	.000	.013
Утицај у одлучивању	3.67	.911	3.38	.955	.288	4.392	.000	.014
Могућност напредовања	3.69	1.197	3.35	1.130	.346	4.100	.000	.012
Сигурност запослења	3.86	1.020	3.62	1.294	.247	3.314	.001	.008
Могућност усавршавања	3.57	1.127	3.28	1.201	.289	3.518	.000	.009
Висина плате	4.05	.995	3.79	1.138	.260	3.673	.000	.010
Радно и слободно време	4.05	.993	3.73	1.138	.319	4.512	.000	.014

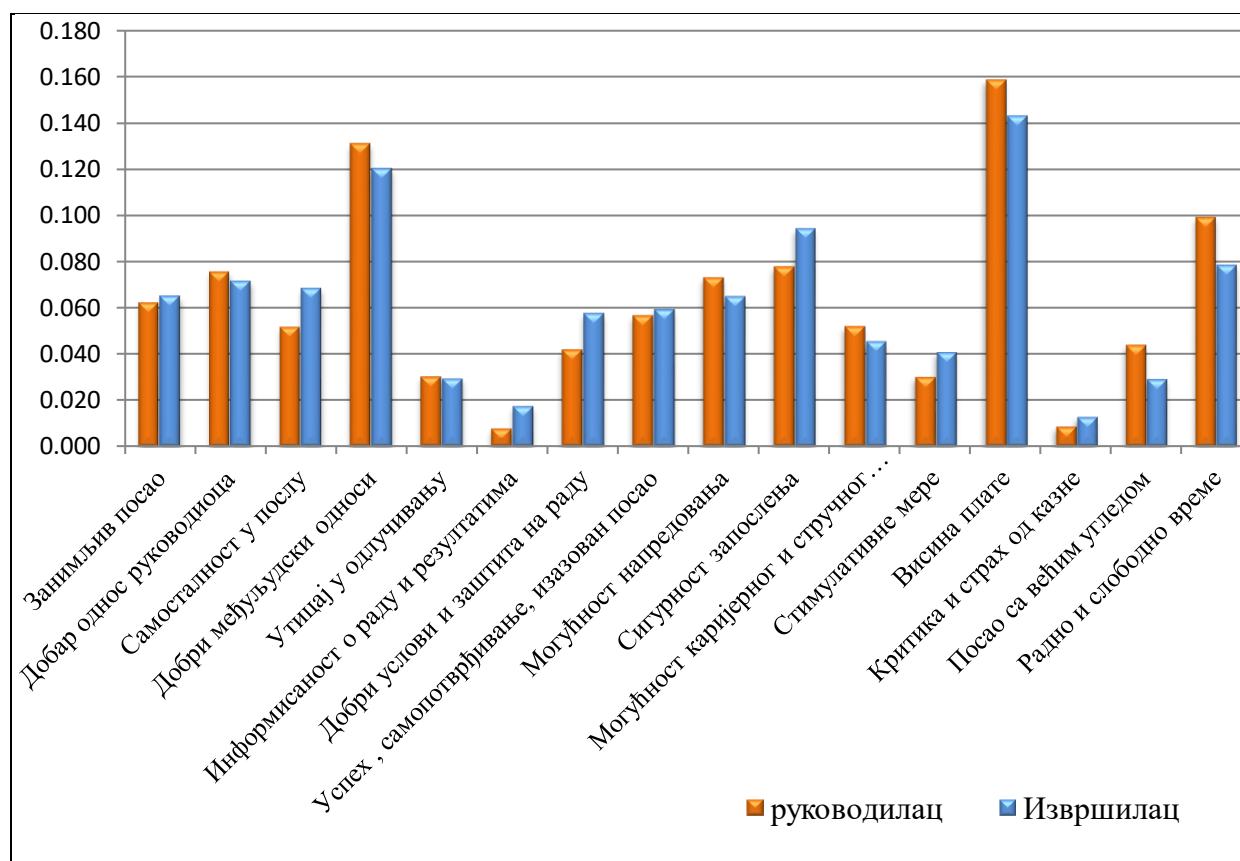
Напомена: Руководиоци=255, Извршиоци=1146, df=1399; приказани су само резултати у којим су утврђене значајне разлике између група; *Разлике значајне на нивоу 0,05

Величина утицаја за утврђене разлике је углавном на нивоу малог утицаја без приближавања умереном утицају ($\eta^2=0,004$ до $0,014$).

Поред наведених чинилаца и за остале чиниоце код којих нема статистички значајних разлика веће оцене утицаја додељују руководиоци у односу на извршиоце, изузетак чине *Самосталност у раду, Информисаност о раду и Стимулативне мере* (Табела А42 - Прилог).

Утврђене разлике у рангирању мотивационих чинилаца руководиоца и извршилаца и нормализоване вредности рангова приказане су графички (Слика 75) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).

На основу приказаних вредности руководиоци у односу на извршиоце више рангове додељују за *Могућност напредовања, Могућност каријерног и стручног усавршавања и Посоа са већим угледом*, док извршиоци више рангове додељују за *Самосталност у раду, Добре услове, Сигурност посла и Радно и слободно време*.

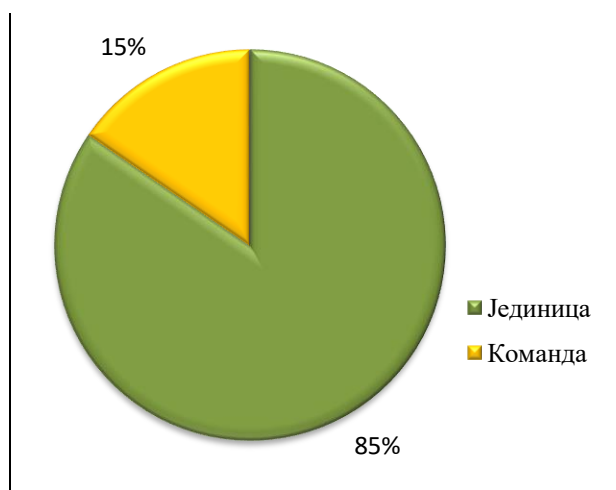


Слика 75: Ранг мотивационих чинилаца – Улога у организацији

На основу резултата, утврђених и приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца на професионалне припаднике Војске Србије који се налазе у улози извршиоца и руководиоца потврђена је појединачна хипотеза Х-П/6: „Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на хијерархијски статус запослених“.

2.7 Мотивациони чиниоци и врста организације

У односу на *Врсту организације* 1185 испитаника су припадници јединица (85%), док су 216 испитаника припадници команди/установа/управа (15%), Слика 76.



Слика 76: Врста организације - узорак

У односу на припадност организационој јединици, утицај појединих чинилаца мотивације на припаднике који су на служби у јединици и команди/установи/управи је различит. Утврђене су статистички значајне разлике за 13 чинилаца (*Занимљив посао, Дobar однос руководиоца, Добри међуљудски односи, Утицај у одлучивању, Информисаност о раду, Добри услови, Успех, самопотврђивање, Могућност напредовања, Сигурност запослења, Могућност усавршавања, Висина плате, Посао са већим угледом и Радно и слободно време*) и сви имају већи утицај на мотивацију припадника команде/установе/управе (Табела 38).

Табела 38: Независни t-тест – Врста организације

Чиниоци мотивације	Јединица		Команда		Mean Diff.	t	p	η^2
	M	SD	M	SD				
Занимљив посао	3.56	.923	3.85	.801	-.292	-4.806	.000	.014
Дobar однос руководиоца	3.70	.945	4.08	.817	-.382	-6.154	.000	.026
Добри међуљудски односи	4.06	.943	4.39	.739	-.331	-5.776	.000	.023
Утицај у одлучивању	3.37	.968	3.75	.797	-.377	-6.173	.000	.027
Информисаност о раду	3.40	.931	3.58	.875	-.180	-2.634	.008	.005
Добри услови	3.52	1.078	3.81	.871	-.286	-4.268	.000	.013
Успех самопотврђивање	3.84	.976	4.13	.812	-.287	-4.624	.000	.015
Могућност напредовања	3.34	1.315	3.82	1.108	-.483	-5.711	.000	.023
Сигурност запослења	3.61	1.283	3.93	1.027	-.313	-3.955	.000	.011
Могућност усавршавања	3.26	1.197	3.72	1.094	-.461	-5.278	.000	.020
Висина плате	3.81	1.130	4.00	1.032	-.192	-2.476	.014	.004
Посао са већим угледом	3.27	.990	3.57	.947	-.303	-4.167	.000	.012
Радно и слободно време	3.36	1.106	3.55	1.018	-.445	-6.506	.000	.029

Напомена: Јединица=1185, Команда/Установа/Управа=216, df=1399; приказани су само резултати у којим су утврђене значајне разлике између група; *Разлике значајне на нивоу 0,05

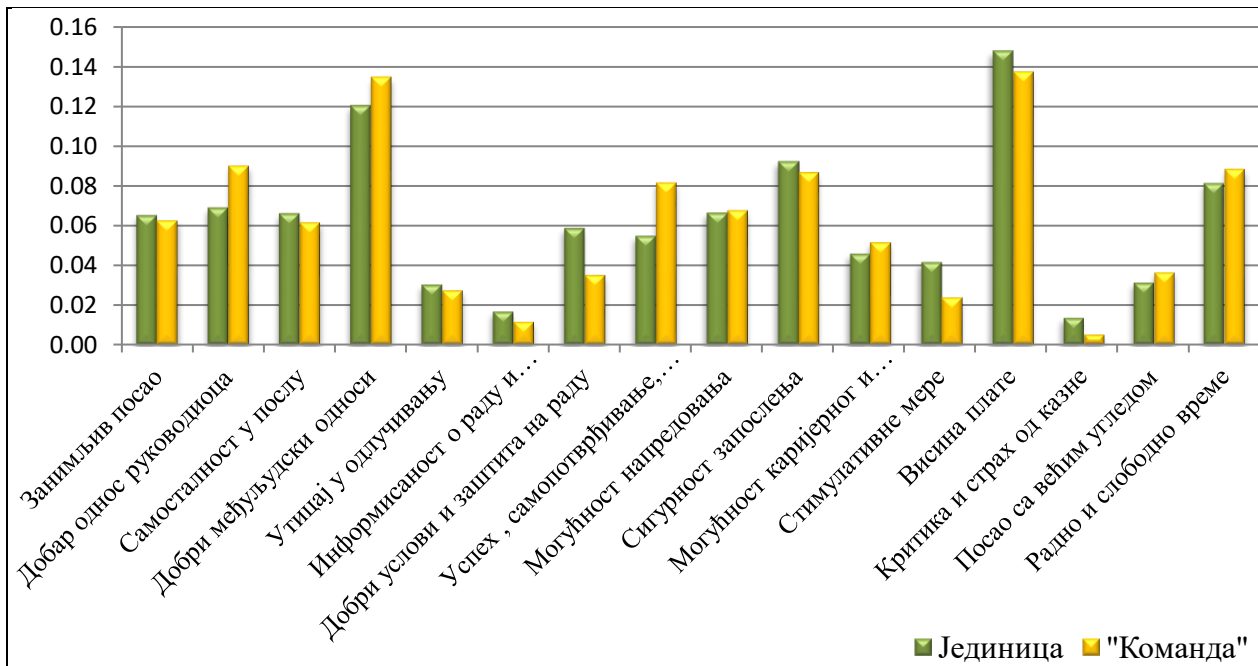
Поред наведених чинилаца и остали чиниоци код којих нема статистички значајних разлика већи значај имају за припаднике који су на служби у команди/установи/управи, а изузетак је само чинилац *Критика и казна* (Табела А42 – у Прилогу).

Величина утицаја за утврђене разлике је углавном на нивоу малог утицаја, а за део чинилаца се приближава умереном утицају ($\eta^2=0,005$ до $0,029$).

Утврђене разлике у рангирању мотивационих чинилаца припадника јединице и припадника команде/установе/управе и нормализоване вредности рангова приказане су графички (Слика 77) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).

На основу приказаних вредности лица на служби у јединицама више рангове додељују за чиниоце *Самосталност у раду* (7-9), *Добре услове* (9-12), *Сигурност запослења*

(3-5) и Стимулативне мере (12-14), а на служби у команди више рангове додељују за Дobar однос руководиоца (3-5), Успех, самопотврђивање (6-10) и Посао са већим угледом (11-13).

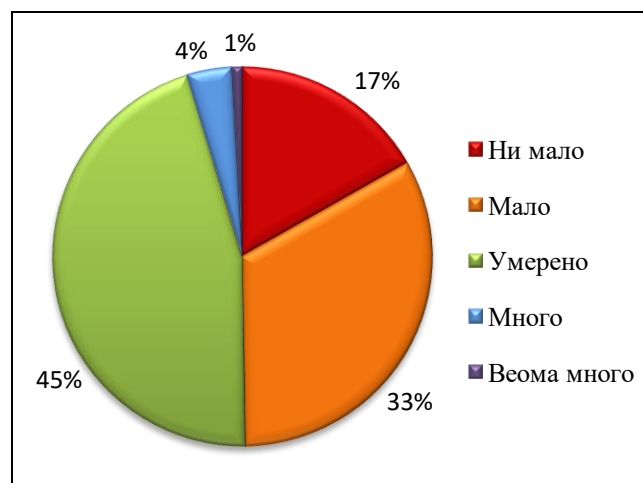


Слика 77: Ранг мотивационих чинилаца – Врста организације

На основу резултата, утврђених и приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца на професионалне припаднике Војске Србије који дужност обављају у јединицама или командама/установама/управама потврђена је појединачна хипотеза Х-II/7: „Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на организациону јединицу“.

2.8 Мотивациони чиниоци и задовољство платом

У односу на *Задовољство платом* 12 испитаника (<1%) је Веома много (5) задовољно платом, 54 испитаника (4%) је Много (4) задовољно, 638 испитаника (45%) је Умерено (3) задовољно, 462 испитаника (33%) је Мало (2) задовољно платом, док 235 припадника (17%) Ни мало (1) није задовољно платом, Слика 78.



Слика 78: Задовољство платом - узорак

Дескриптивна статистика за варијаблу *Задовољство платом* по свим истраживаним чиниоцима приказана је у Табели А36 – у Прилогу.

Анализом варијансе утврђене су статистички значајне разлике у оцени утицаја на мотивацију за 11 чинилаца (Табела А37 – Прилог). Разлика је утврђена за: *Занимљив посао* ($F_{(4,1400)}=13,525$; $p=0,000$), *Добар однос руководиоца* ($F_{(4,1400)}=7,653$; $p=0,000$), *Добри међуљудски односи* ($F_{(4,1400)}=3,179$; $p=0,013$), *Информисаност о раду* ($F_{(4,1400)}=4,799$; $p=0,001$), *Добри услови* ($F_{(4,1400)}=4,892$; $p=0,001$), *Успех, самопотврђивање* ($F_{(4,1400)}=5,314$; $p=0,000$), *Могућност напредовања* ($F_{(4,1400)}=4,152$; $p=0,002$), *Сигурност запослења* ($F_{(4,1400)}=7,727$; $p=0,000$), *Могућност усавршавања* ($F_{(4,1400)}=6,587$; $p=0,000$), *Висина плате* ($F_{(4,1400)}=3,809$; $p=0,004$) и *Посао са већим угледом* ($F_{(4,1400)}=3,814$; $p=0,004$).

Вишеструким поређењем утврђене су конкретне разлике у утицају мотивационих чинилаца на лица која су изразила различито задовољство својом платом (Табела 39).

Табела 39: Вишеструка поређења – Задовољство платом

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Effect size (η^2)	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Занимљив посао	Умерено 3	Ни мало 1	,311*	.068	.020	.000	.12	.50
		Мало 2	,267*	.055	.022	.000	.12	.42
	Много 4	Ни мало 1	,717*	.135	.104	.000	.35	1.09
		Мало 2	,673*	.129	.064	.000	.32	1.02
		Умерено 3	,405*	.127	.019	.012	.06	.75
	Добар однос руководиоца	Умерено 3	Ни мало 1	,255*	.071	.014	.003	.06
Много 4			Ни мало 1	,693*	.140	.118	.000	.31
Много 4		Мало 2	,551*	.133	.053	.000	.19	.92
		Умерено 3	,438*	.131	.018	.008	.08	.80
Добри међуљудски односи	Много 4	Ни мало 1	,460*	.139	.035	.008	.08	.84
		Мало 2	,414*	.132	.019	.015	.05	.78
Информисаност о раду	Много 4	Ни мало 1	,473*	.139	.043	.006	.09	.85
		Мало 2	,488*	.132	.026	.002	.13	.85
		Умерено 3	,410*	.130	.015	.015	.05	.77
Добри услови	Много 4	Ни мало 1	,569*	.158	.045	.003	.14	1.00
		Мало 2	,565*	.151	.030	.002	.15	.98
Успех самопотврђивање	Ни мало 1	Умерено 3	-,232*	.073	.009	.012	-.43	-.03
		Много 4	-,539*	.144	.053	.002	-.93	-.15
Мало 2	Много 4	Умерено 3	-,392*	.137	.018	.034	-.77	-.02
		Много 4	Умерено 3	-,308*	.099	.009	.016	-.58
Сигурност запослења	Умерено 3	Ни мало 1	,353*	.095	.014	.002	.09	.61
		Мало 2	,225*	.076	.008	.026	.02	.43
	Много 4	Ни мало 1	,838*	.187	.088	.000	.33	1.35
		Мало 2	,709*	.178	.018	.001	.22	1.20
		Умерено 3	,485*	.176	.013	.046	.00	.96
	Могућност усавршавања	Умерено 3	Ни мало 1	,337*	.090	.014	.002	.09
Много 4			Ни мало 1	,758*	.179	.066	.000	.27
Мало 2		,596*	.170	.024	.004	.13	1.06	
Висина плате	Ни мало 1	Умерено 3	,253*	.085	.008	.024	.02	.49
	Мало 2	Умерено 3	,205*	.068	.008	.022	.02	.39
Посао са већим угледом	Умерено 3	Ни мало 1	,260*	.075	.011	.005	.05	.47

Напомена: Приказани су само резултати за чиниоце и категорије кадра код којих су утврђене статистички значајне разлике; *Разлике су значајне на нивоу 0,05

Лицима која нису *Ни мало задовољна* платом (1) *Висина плате* је важнија у односу на *Умерено задовољне* (3).

Испитаницима који су *Мало задовољни* платом (2) такође је *Висина плате* значајнија него лицима која су *Умерено задовољна* платом (3).

Лица која су *Умерено задовољна* (3) платом 7 чинилаца (*Занимљив посао, Добар однос руководиоца, Успех, самопотврђивање, Могућност напредовања, Сигурност запослења, Могућност усавршавања и Посао са већим угледом*) вреднују више него лица

која нису *Ни мало задовољна* (1) платом, а *Занимљив посао* и *Сигурност запослења* су им значајнији у односу на лица која су *Мало* (2) задовољна платом.

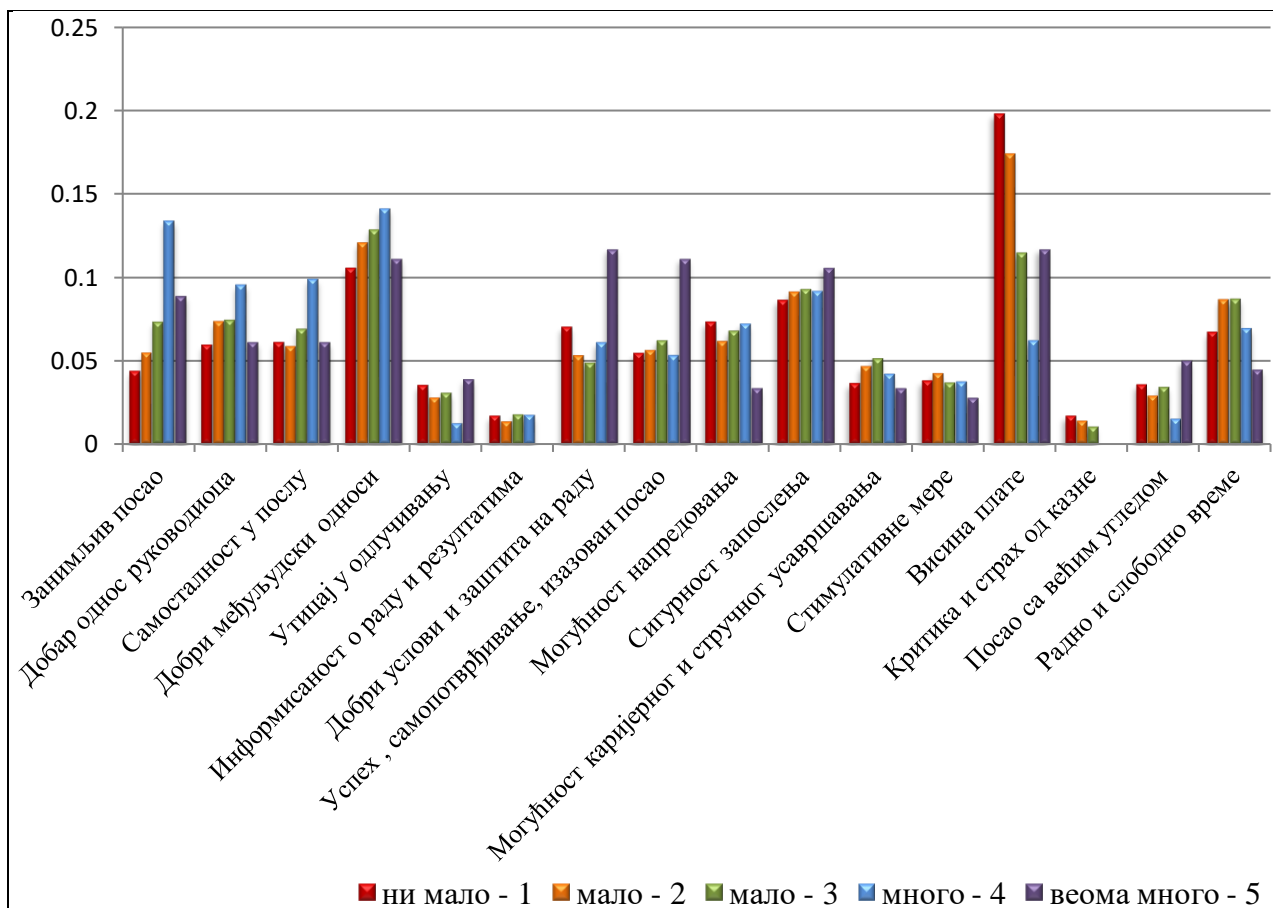
На испитанике који су задовољство платом оценили са *Много* (4) већи утицај него на остале три групе имају четири чиниоца (*Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Информисаност у раду* и *Сигурност запослења*), а четири чиниоца (*Добри међуљудски односи*, *Добри услови*, *Успех*, *самопотврђивање* и *Могућност усавршавања*) су им значајнији од лица која су *Ни мало* (1) и *Мало* (2) задовољна платом.

За лица која су *Веома много* (5) задовољна платом нису утврђене статистички значајне разлике у односу на остале групе, а број веома задовољних је незнатан (12 лица, мање од 1% испитаника).

Величина утицаја се креће у распону од малог преко умереног до великог. Најзначајније разлике утврђене су између група испитаника који су задовољство примањима оценили са *Много* (4) и *Ни мало* (1) за чиниоце *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,118$), *Занимљив посао* ($\eta^2=0,104$), *Сигурност запослења* ($\eta^2=0,088$), *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,066$) и *Успех, самопотврђивање* ($\eta^2=0,053$). Величина утицаја умереног нивоа утврђена је између група испитаника *Много* (4) и *Ни мало* (1) за чиниоце *Занимљив посао* ($\eta^2=0,064$) и *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,053$).

Уочава се тенденција да порастом задовољства платом расте и утицај већине мотивационих чинилаца, како оних са статистички значајним разликама тако и осталих где разлике нису значајне (Табела А36 – у Прилогу).

Утврђене разлике у рангирању мотивационих чинилаца за испитанике различитог нивоа задовољства платом и нормализоване вредности рангова приказане су графички (Слика 79) и табеларно (Табела А28 – у Прилогу).



Слика 79: Ранг мотивационих чинилаца – Задовољство платом

На основу утврђених нормализованих вредности уочава се да лица која нису *Ни мало* (1) задовољна платом у односу на остале категорије више рангове додељују за *Добре услове*

и *Могућност напредовања*, док слабије рангове додељују за *Занимљив посао* и *добар однос руководиоца*. Овој групи испитаника је *Висина плате* рангирана на прву позицију, а нормализована вредност је највиша у односу на све субпопулације узорка. Група испитаника *Мало задовољни* (2) платом се не истичу посебно у разликама у рангирању и углавном њихова групна рангирања одговарају средњим ранговима за укупан узорак. *Умерено задовољни* (3) виши ранг додељују за *Занимљив посао*, а *Висина плате* им је на 2. позицији (20 од 25 субпопулација плату рангира на прву позицију). Група испитаника која је *Много задовољна* (4) платом *Висину плате* рангирала је на 8. позицију, а више рангове у односу на остале групе додељује *Добрим међуљудским односима* (1), *Занимљивом послу* (2), *Самосталности у послу* (3) и *Добром односу руководиоца* (4).

Због мале бројности групе испитаника *Веома много задовољних* платом (12 испитаника – мање од 1%), резултати ове групе неће бити посебно анализирани.

Резултати ставова испитаника о задовољству платом указују на низак ниво задовољства ($M=2,39$; $SD=0,838$), половина анкетираних није задовољна платом (33% испитаника је задовољно платом *Мало* - 2, док 17% припадника није задовољно платом *Ни мало* - 1).

Задовољство платом испитаника додатно је анализирано и као зависна варијабла у односу на *Категорију кадра*, *Животну доб*, *Пол*, *Степен образовања*, *Брачно стање*, *Врсту организације* и *Улогу у организацији* применом статистичких тестова (применом једнофакторске анализе варијансе и двосмерних t-тестова за независне узорке). Задовољство платом испитаника по субпопулацијама узорка приказано је у Табели А50 – у Прилогу.

Анализом варијансе утврђене су статистички значајне разлике у оцени *Задовољства платом* испитаника различитих субпопулација. Разлика је утврђена за *Категорију кадра* ($F_{(3,1400)}=5,870$; $p=0,001$) и *Степен образовања* ($F_{(4,1400)}=3,603$; $p=0,006$), док за *Животну доб* није било значајних разлика ($F_{(3,1400)}=0,957$; $p=0,412$). Накнадним тестовима утврђене су конкретне разлике и приказане су у Табели 40. Величина утицаја је мала.

Значајне разлике у задовољству платом утврђене су за субпопулацију официра који су значајно задовољнији платом од подофицира ($\eta^2=0,012$) и професионалних војника ($\eta^2=0,018$), а цивилна лица су задовољнија платом од професионалних војника ($\eta^2=0,010$).

Табела 40: Задовољство платом (категорија кадра и степен образовања)

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Effect size (η^2)	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Задовољство платом	Официри	Подофицири	0,179	0,065	0,012	0,033	0,01	0,35
		Профес.војници	0,229	0,062	0,018	0,001	0,07	0,39
	Цивилна лица	Профес.војници	0,191	0,068	0,010	0,025	0,02	0,37
	КШУ	ССС	0,280	0,102	0,008	0,047	0,00	0,56

Напомена: Приказани су само резултати за субпопулације независних варијабли код којих су утврђене статистички значајне разлике; *Разлике су значајне на нивоу 0,05

За категоричке варијабле са две субпопулације коришћен је t-тест за утврђивање постојање разлика, резултати су приказани у Табели 41.

У односу на *Пол* и *Улогу у организацији* утврђене су статистички значајне разлике, а величина утицаја је мала. Жене су задовољније платом од мушкараца ($\eta^2=0,003$), а руководиоци од извршилаца ($\eta^2=0,012$).

Табела 41: Независни t-тест, Задовољство платом

Варијабла	Субпопулације	M	SD	N	df	Mean Diff.	t	p	η^2
Пол	Мушки	2.37	.819	1145	1398	-.132	-2.128	.034	.003
	Женски	2.50	.913	255					
Брачно стање	У браку	2.41	.847	940	1399	.052	1.058	.278	-
	Ван брака	2.36	.820	461					
Врста организације	Јединица	2.38	.847	1185	1399	-.091	-1.472	.141	-
	Команда	2.47	.783	216					
Улога у организацији	Руководилац	2.57	.785	255	1399	.223	4.040	.000	.012
	Извршилац	2.35	.845	1146					

Напомена: *Разлике значајне на нивоу 0,05

На основу резултата, утврђених и приказаних разлика у утицају мотивационих чинилаца на лица са различитим задовољством примањима потврђена је појединачна хипотеза X-III/8: „Постоје разлике у мотивацији за рад у односу на задовољство примањима запослених“.

На основу и потврђених појединачних хипотеза X-II/1-8 закључујемо да постоје разлике у мотивацији различитих категорија испитаника и да можемо закључити да је потврђена друга посебна хипотеза X-II: „Утицај идентификованих и хијерархијски устројених чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије различит је за одређене категорије испитаника.“

2.9 Утицај стимулативних мера на мотивацију

Утицај стимулативних мера на мотивацију истражен је вишеструко: одговорима испитаника (оценом) утицаја стимулативних мера на мотивацију, затим проценом степена задовољства стимулативним мерама (задовољство врстом стимулативних мера које се додељују као и начином доделе стимулативних мера) које се додељују и коначно рангирањем по значају односно преференцијама стимулативних мера које се додељују припадницима Војске Србије.

Задовољство испитаника врстом и начином доделе стимулативних мера анализирано је применом статистичких тестова (анализа варијансе и t-тест) и као зависна варијабла у односу на *Категорију кадра*, *Животну доб*, *Пол*, *Степен образовања*, *Брачно стање*, *Врсту организације* и *Улогу у организацији*. Задовољство врстом и начином доделе стимулативних мера по субпопулацијама узорка приказано је у Табели А51 – у Прилогу.

Утицај стимулативних мера ($M=3,40$; $SD=1,093$) на мотивацију испитаника (13. позиција, Табела 29) као и ранг добијен у поступку рангирања (12. позиција, Табела 30) показује да додела стимулативних мера тренутно нема велики мотивациони потенцијал. Испитаници нису задовољни ни врстом ($M=2,71$; $SD=0,956$) као ни начином доделе стимулативних мера ($M=2,43$; $SD=1,050$).

Разлике у утицају стимулативних мера у зависности од карактеристика испитаника анализиране су и утврђене су за *Пол* (женама су значајније стимулативне мере него мушкарцима, величина утицаја је мала $\eta^2=0,005$, Табела 36) и *Степен образовања* (испитаницима са завршеним ГШУ значајније су стимулативне мере него испитаницима са ССС, величина утицаја је мала, $\eta^2=0,003$, као и испитаницима са ВСС – величина утицаја је близу умереног, $\eta^2=0,038$, Табела 34).

Анализом варијансе утврђене су статистички значајне разлике у оцени *Задовољства врстом стимулативних мера* испитаника различитих субпопулација. Разлика је утврђена за *Категорију кадра* ($F_{(3,1400)}=6,2130$; $p=0,000$) и *Степен образовања* ($F_{(4,1400)}=3,725$; $p=0,006$), док за *Животну доб* није било значајних разлика ($F_{(3,1400)}=0,510$; $p=0,675$). Накнадним

тестовима утврђене су конкретне разлике и приказане су и Табели 42. Величина утицаја је мала.

Табела 42: Вишеструка поређења – Задовољство врстом стимулативних мера

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Effect size (η^2)	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Задовољство врстом стимулативних мера	Официри	Подофицири	0,307	0,075	0.027	0,000	0,12	0,50
	Подофицири	Профес.војници	-0,187	0,063	0.009	0,017	-0,35	-0,02
	ССС	ВСС	-0,159	0,057	0.006	0,045	-0,32	-0,00

Напомена: Приказани су само резултати за субпопулације независних варијабли код којих су утврђене статистички значајне разлике; *Разлике су значајне на нивоу 0,05

Значајне разлике у *Задовољству врстом стимулативних мера* утврђене су за субпопулацију официра који су значајно задовољнији од подофицира ($\eta^2=0,027$), док су професионални војници такође задовољнији од подофицира ($\eta^2=0,009$). Такође и лица са завршеним факултетом су задовољнија од лица са средњом школом ($\eta^2=0,006$).

За категоричке варијабле са две субпопулације коришћен је t-тест за утврђивање постојања разлика, резултати су приказани у Табели 43. У односу на *Врсту организације* утврђене су статистички значајне разлике, а величина утицаја је мала. Припадници Војске Србије на служби у командама су задовољнији врстом стимулативних мера које се додељују од припадника јединица ($\eta^2=0,006$).

Табела 43: Независни t-тест - Задовољство врстом стимулативних мера

Варијабла	Субпопулације	M	SD	N	df	Mean Diff.	t	p	η^2
Пол	Мушки	2.69	.950	1145	1398	-1.544	-.102	.123	-
	Женски	2.79	.980	255					
Брачно стање	У браку	2.71	.974	940	1399	.007	-.134	.893	-
	Ван брака	2.71	.919	461					
Врста организације	Јединица	2.68	.962	1185	1399	-.202	-2.995	.003	0.006
	Команда	2.88	.902	216					
Улога у организацији	Руководилац	2.75	1.005	255	1399	.044	.671	.503	-
	Извршилац	2.70	.945	1146					

Напомена: *Разлике значајне на нивоу 0,05

Значајне разлике у оцени *Задовољства начином доделе стимулативних мера* испитаника различитих субпопулација утврђене су за *Категорију кадра* ($F_{(3,1400)}=5,806$; $p=0,001$) и *Животну доб* ($F_{(3,1400)}=6,089$; $p=0,000$), док за *Степен образовања* није било значајних разлика ($F_{(4,1400)}=1,355$; $p=0,247$). Разлике су приказане у Табели 44.

Табела 44: Вишеструка поређења – Задовољство начином доделе стимулативних мера

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Effect size (η^2)	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Задовољство начином доделе стимулативних мера	Подофицири	Цивилна лица	-0,343	0,088	0.024	0,001	-0,63	-0,10
	<25	26-35	0,364	0,102	0.023	0,002	0,10	0,63
	26-35	>45	-0,202	0,075	0.009	0,036	-0,40	-0,01
	36-45	<25	-0,332	0,100	0.018	0,005	-0,59	-0,07

Напомена: Приказани су само резултати за субпопулације независних варијабли код којих су утврђене статистички значајне разлике; *Разлике су значајне на нивоу 0,05

Значајне разлике у *Задовољству начином доделе стимулативних мера* утврђене су за субпопулацију цивилних лица која су значајно задовољнија од подофицира ($\eta^2=0,024$), млађи од 25 година су задовољнији од лица старости од 26-35 година ($\eta^2=0,023$), као и од лица старости 36-45 година ($\eta^2=0,018$). Старији од 45 година су задовољнији од лица старости од 26-35 година ($\eta^2=0,009$).

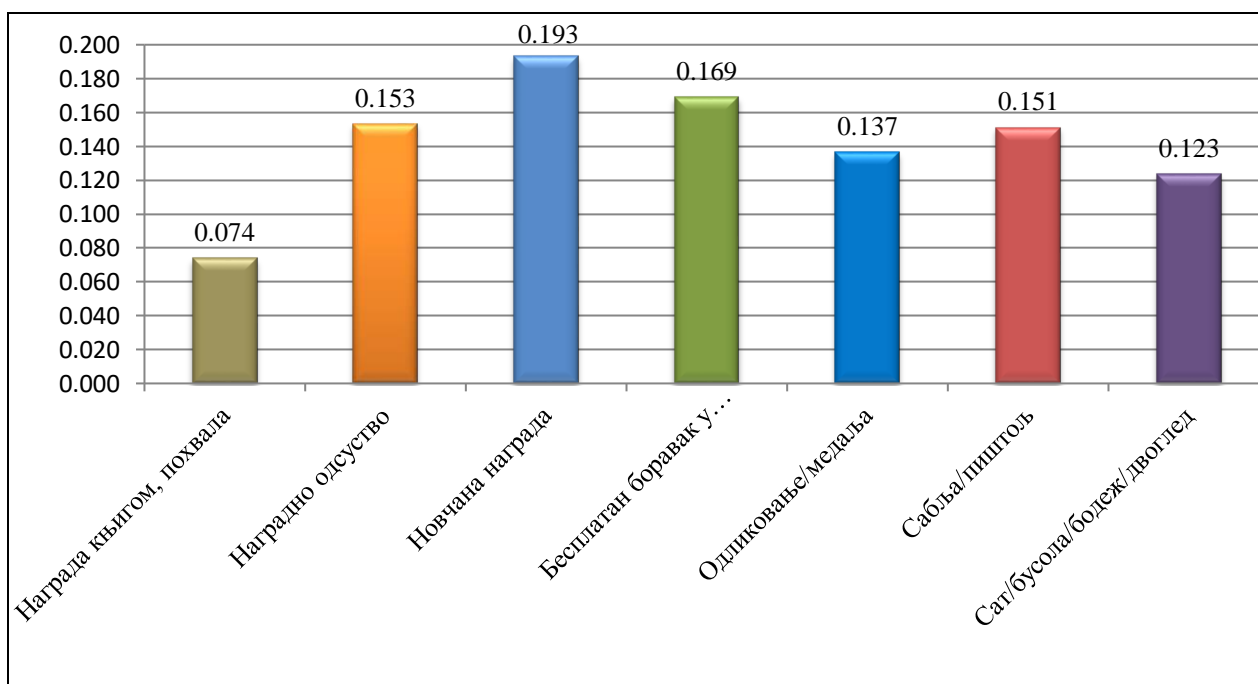
У односу на *Врсту организације* утврђене су статистички значајне разлике (Табела 45), а величина утицаја је мала. Припадници Војске Србије на служби у командама су задовољнији начином доделе стимулативних мера од припадника јединица ($\eta^2=0,004$).

Табела 45: Независни t-тест - Задовољство начином доделе стимулативних мера

Варијабла	Субпопулације	M	SD	N	df	Mean Diff.	t	P	η^2
Пол	Мушки	2.42	1.048	1145	1398	-.022	-1.544	.760	-
	Женски	2.44	1.059	255					
Брачно стање	У браку	2.42	1.051	940	1399	.009	-.156	.876	-
	Ван брака	2.43	1.048	461					
Врста организације	Јединица	2.40	.962	1185	1399	-.181	-2.338	.020	0.004
	Команда	2.58	.902	216					
Улога у организацији	Руководилац	2.36	1.096	255	1399	-.074	-1.021	.307	-
	Извршилац	2.44	1.039	1146					

Напомена: *Разлике значајне на нивоу 0,05

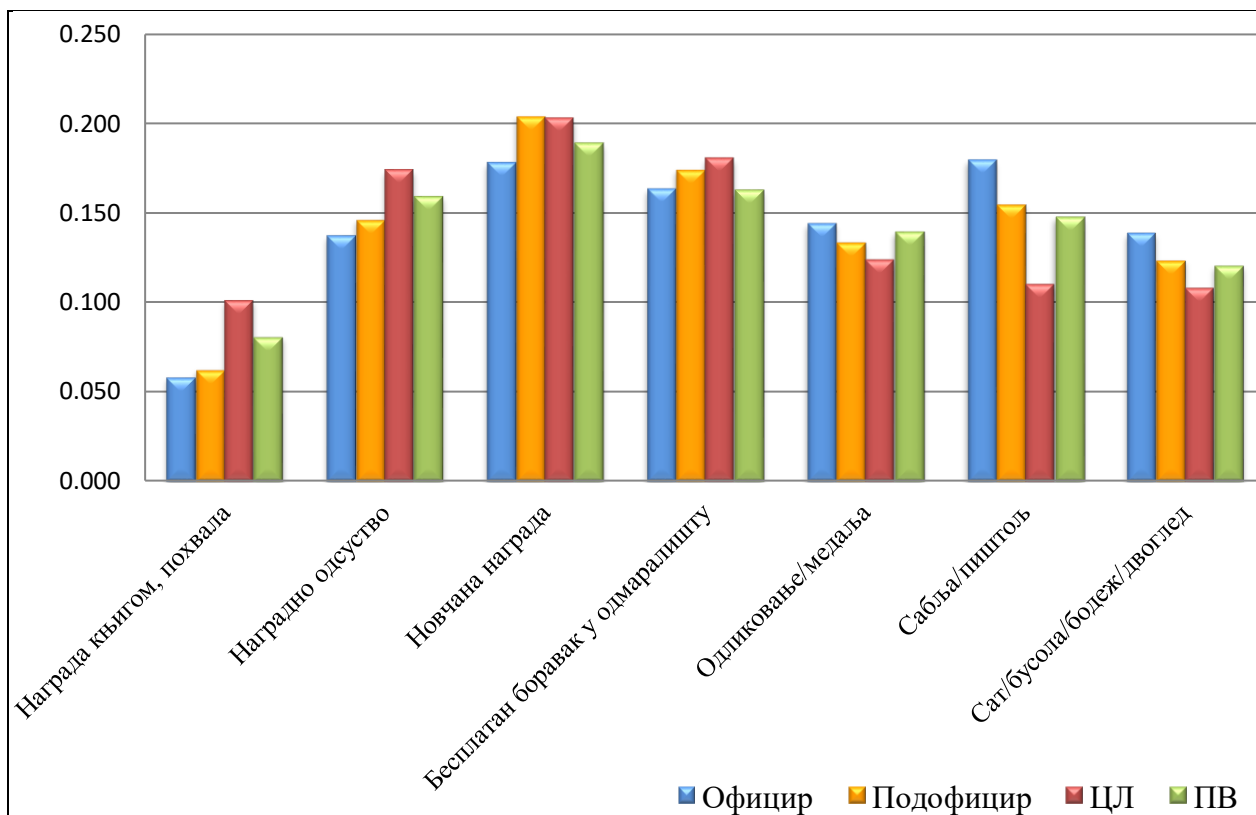
Поступком рангирања и применом израза (4) и (5) одређен је ранг стимулативних мера: 1. *Новчана награда* (513),¹³² 2. *Бесплатан боравак у одмаралишту* (216), 3. *Наградно одсуство* (156), 4. *Сабља/пиштољ са поветом* (258), 5. *Одликовање* (106), 6. *Сат/бусола/бодеж/двоглед* (47) и 7. *Награда књигом, похвала* (52), Слика 80. Наведене награде прописане су Правилником о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије, Правилником о признањима и неновчаним наградама, Уредбом о радном времену, одморима и одсуствима професионалних војних лица и Законом о одликовањима Републике Србије.



Слика 80: Ранг стимулативних мера (N=1401)

¹³²У загради је број избора стимулативне мере на прву позицију.

У току пројектовања и реализације истраживања битно је промењена вредност неновчане награде – бесплатног боравка у одмаралишту (боравак у објектима Министарства одбране и Војске Србије намењеним за одмор и рекреацију са једним чланом породице или пратиоцем) у смислу да је поред боравка лица и пратиоца особи којој се ова стимулативна мера додели уједно припада и наградно одсуство за коришћење боравка у одмаралишту. Међутим без обзира на наведену промену¹³³ као и чињеницу да се новчане награде практично и не додељују – новчана награда је и даље убедљиво најпожељнија награда професионалним припадницима Војске Србије (Измена и допуна Правилника о признањима и ненеовчаним наградама донета је 3. октобра 2019. године).¹³⁴



Слика 81: Ранг стимулативних мера – Категорија кадра (N=1401)

Разлике у рангирању стимулативних мера у зависности од *Категорије кадра* приказане су на Слици 81. Уочавају се карактеристична одступања од средњих вредности комплетног узорка. Официрима се сабља/пиштољ налази на првој позицији испред новчане награде, а одликовање је на трећој позицији - испред наградног одсуства, док се цивилним лицима сабља/пиштољ налазе на петој позицији – иза одликовања. Подофицирима је додела сабље/пиштоља на трећој позицији - испред наградног одсуства. Рангови које су доделили професионални војници у потпуности одговарају ранговима за комплетан узорак.

Рангови свих субпопулација узорка приказани су у Табели 46, а нормализоване вредности у Табели А52 – у Прилогу. Новчана награда на првој позицији је за све субпопулације изузев за официре, лица са КШУ и ГШУ, док је награда књигом/похвала свим групама испитаника на последњој седмој позицији. Карактеристичне разлике јављају се и за наградно одсуство које официри, лица са КШУ, ГШУ и руководиоци мање вреднују од осталих група. И код доделе сабље/пиштоља има разлика у групама, ранг варира од првог (официри, КШУ, ГШУ) до петог (жене, цивилна лица). Занимљиво је да у зависности од задовољства платом нема значајних разлика у рангирању стимулативних мера.

¹³³Велико је питање колики је број испитаника био информисан о овој измени, на основу личног увида, пре свега у оквиру официра у Генералштабу ВС, знатан део припадника није био упознат са овом променом.

¹³⁴Објављена у Службеном војном листу број 26/2019.

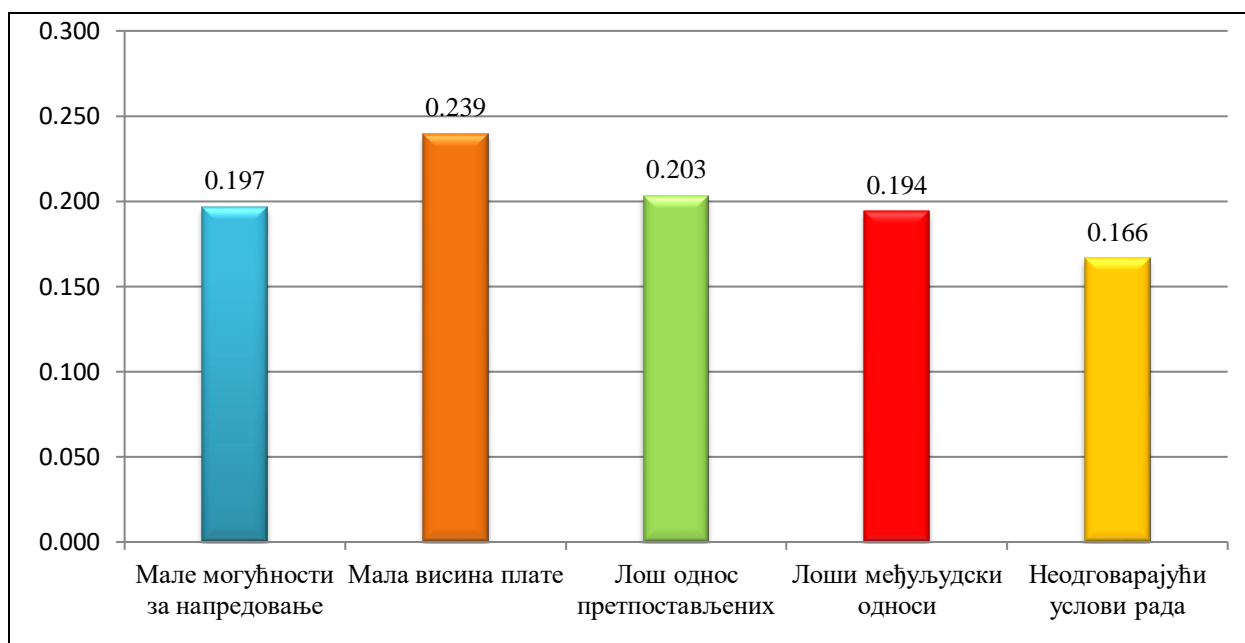
Табела 46: Ранг стимулативних мера (по субпопулацијама)

Карактер испитаника		Награда књигом, похвала	Наградно одсуство	Новчана награда	Беспл. боравак у одмарал.	Одличовање/медаља	Сабља/ пиштољ	Сат/бусола/бодеж/ двоглед
Категорија	ОФ	7	6	2	3	4	1	5
	ПОФ	7	4	1	2	5	3	6
	ПВ	7	3	1	2	5	4	6
	ЦЛ	7	3	1	2	4	5	6
Старосна доб	<25	7	3	1	4	5	2	6
	26-35	7	4	1	2	5	3	6
	36-45	7	4	1	2	5	3	6
	>45	7	3	1	2	5	4	6
Пол	М	7	4	1	2	5	3	6
	Ж	7	3	1	2	4	5	6
Степен образовања	ССС	7	3	1	2	5	4	6
	ВСС	7	4	1	2	5	3	6
	КШУ	7	6	2	3	5	1	4
	ГШУ	7	6	4	3	2	1	5
Брак	Брак	7	3	1	2	5	4	6
	Сам	7	3	1	2	5	4	6
Врста организације	Јед	7	3	1	2	5	4	6
	Ком	7	4	1	2	5	3	6
Улога у организацији	Рук	7	5	1	3	4	2	6
	Изв	7	3	1	2	5	4	6
Задовољство платом	Н1	7	3	1	2	5	4	6
	Мл2	7	3	1	2	5	4	6
	У3	7	4	1	2	5	3	6
	Мн4	7	3	1	2	5	4	6
	В5	7	4	1	2	3	5	6
Σ		7	3	1	2	5	4	6

Напомена: N=1401, број испитаника по појединим обележјима видети у Табели 25, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, ССС-средња школа, ВСС-висока (виша) школа, КШУ-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак-лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац, Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много, В5-веома много.

2.10 Ранг дестимулативних чинилаца

Ранг чинилаца који негативно утичу на мотивацију утврђен је након што су испитаници рангирали пет понуђених чинилаца: *Мале могућности за напредовање*, *Мала висина плате*, *Лош однос претпостављених*, *Лоши међуљудски односи* и *Неодговарајући услови рада*. Резултати рангирања дестимулативних чинилаца приказани су графички (Слика 82) и табеларно (Табели 47). Нормализоване вредности приказане су у Табели А53 – у Прилогу. Циљ рангирања изабраних демотивационих чинилаца (изабрано је 5 чинилаца да се не оптерећују испитаници) је да се утврди шта негативно утиче на мотивацију и да се резултати презентују менаџменту.



Слика 82: Ранг дестимулативних чинилаца

Увидом у приказане резултате рангирања констатујемо да је чинилац који има најснажнији негативан утицај на мотивацију професионалних припадника Војске Србије *Мала висина плате*, затим следи *Лош однос претпостављених*, *Мале могућности за напредовање*, *Лоши међуљудски односи* и *Неодговарајући услови рада*. Поређењем нормализованих вредности као и увидом у број избора у први ранг¹³⁵ можемо да констатујемо да је негативан утицај *Мале висине плате* врло изражен, да следећа три чиниоца имају приближан ниво утицаја, док је најнижи негативан утицај *Неодговарајућих услова рада*.

Карактеристично је у односу на остале приказане резултате да инверзни чиниоци остварују другачију хијерерхију у негативном утицају на мотивацију у односу на чиниоце који мотивишу. Ово је видљиво код чиниоца *Лош однос претпостављеног*, *Мале могућности за напредовање* и *Лоши међуљудски односи*. На основу претходних резултата могло се претпоставити да ће *Лоши међуљудски односи* уз *Малу висину плате* бити најзначајнији демотивациони чиниоци, међутим, снажнији негативни утицај на мотивацију има *Лош однос претпостављених*, као и *Мале могућности за напредовање*. Најнижи ранг *Неодговарајућих услова рада* је у односу на претходне резултате у потпуности је очекиван јер су у рангирању у односу на позитиван утицај на мотивацију заузимали најнижи ранг од понуђених пет инвертованих чинилаца. Резултати још једном потенцирају значајан утицај непосредних руководилаца – претпостављених на мотивацију и то у оба смера, као моћна

¹³⁵Мала висина плате – 490 пута је прворангирана, Мале могућности за напредовање - 291, Лош однос претпостављеног - 217, Лоши међуљудски односи - 209 и Неодговарајући услови рада – 120 избора на прву позицију.

алатка и могућност да се мотивација унапреди и да се потчињени подстичу на рад, али и као опасност да се мотивација руши и поткопава неадекватним поступцима према потчињенима.

И у рангирању значаја негативног утицаја чинилаца на мотивацију налазимо разлике у субпопулацијама узорка. Ранг дестимулативних чинилаца приказан је у Табели 47, а припадајуће нормализоване вредности су приказане у Табели А53 – у Прилогу.

Табела 47: Ранг дестимулативних чинилаца по субпопулацијама

Карактер. испитаника		Мале могућности за напредовање	Мала висина плате	Лош однос претпостављених	Лоши међуљудски односи	Неодговарајући услови рада
Категорија	ОФ	4	2	1	3	5
	ПОФ	4	1	2	3	5
	ПВ	2	1	4	4	3
	ЦЛ	4	1	2	3	5
Старосна доб	<25	3	1	4	2	5
	26-35	3	1	2	4	5
	36-45	3	1	2	4	5
	>45	4	1	2	3	5
Пол	М	3	1	2	4	5
	Ж	4	1	3	2	5
Степен образовања	ССС	2	1	3	4	5
	ВСС	4	1	2	3	5
	КШУ	4	3	1	2	5
	ГШУ	4	3	1	2	5
Брак	Брак	3	1	2	4	5
	Сам	2	1	3	3	5
Врста организације	Јед	2	1	3	4	5
	Ком	4	2	1	3	5
Улога	Рук	4	1	1	3	5
	Изв	2	1	3	4	5
Задовољство платом	Н1	2	1	3	4	5
	Мл2	3	1	2	4	5
	У3	4	1	2	3	5
	Мн4	4	5	2	1	3
	В5	3	2	1	3	5
Σ		4	1	2	3	5

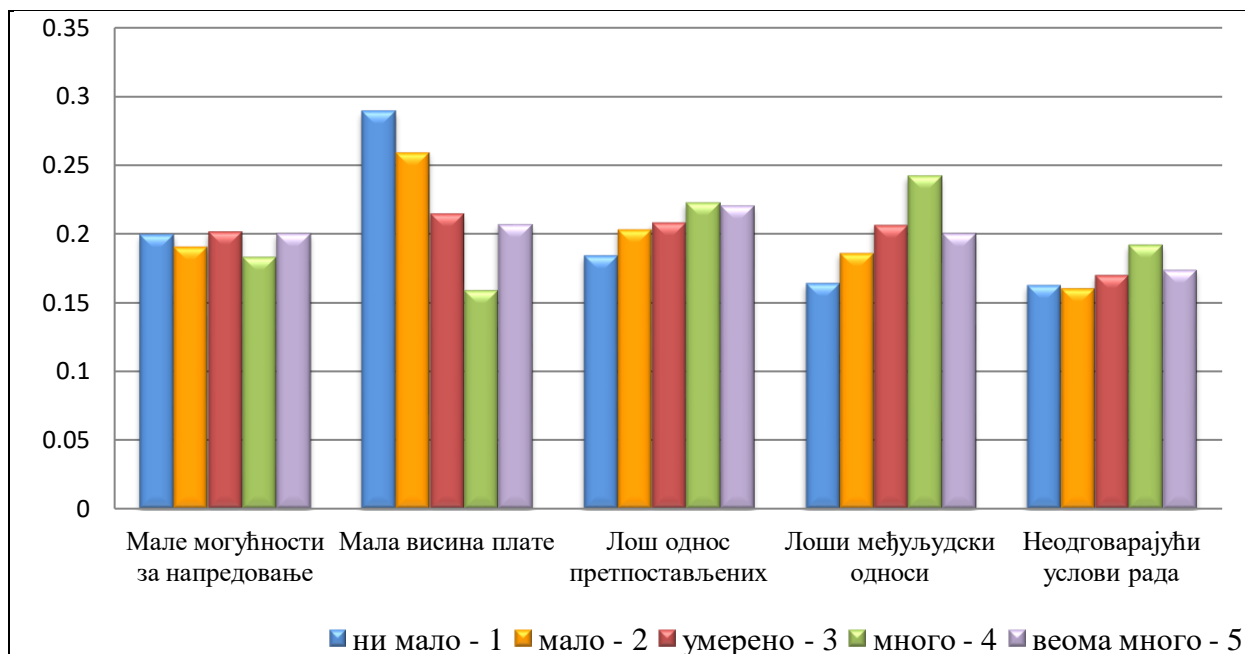
Напомена: N=1401, број испитаника по појединим обележјима видети у Табели 24, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, ССС-средња школа, ВСС-висока (виша) школа, КШУ-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак-лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац, Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много, В5-веома много.

У односу на категорију кадра учавамо да су само професионалним војницима *Мале могућности за напредовање*¹³⁶ на другој позицији (осталим категорија кадра су на четвртој), док им је мање значајан *Лош однос претпостављеног* него осталим категоријама. На офицере најзначајнији негативан утицај на мотивацију остварује *Лош однос претпостављених* (осталим категоријама је *Мала висина плате* на првој позицији).

Што се тиче животне доби, постоје разлике али нису карактеристичне, *Лоши међуљудски односи* већи утицај имају на најмлађе (млађи од 25 година) и најстарије

¹³⁶У рангирању мотивационих чинилаца ПВ су бољи ранг од осталих категорија доделили за чинилац *Могућност напредовања* (ПВ-5, оф-6, поф-7, ЦЛ-10).

испитанике (старији од 45 година). На жене негативније делују *Лоши међуљудски односи*, а на мушкарце *Мале могућности напредовања* и *Лош однос претпостављених*. Што се тиче образовног нивоа за лица са средњом школом *Мале могућности за напредовање* су на другој позицији (осталим категоријама кадра су на четвртој), а за лица са КШУ и ГШУ *Лош однос претпостављених* је на првој позицији, док је *Мала висина плате* на трећој. У односу на брачно стање нема великих разлика, на самце негативније утиче *Мала могућност напредовања*, а на лица у браку *Лош однос претпостављених*. На лица у командама негативније утиче *Лош однос претпостављених*, а на припаднике јединица *Мала висина плате* и *Мале могућности за напредовање*. Такође, на руководиоце негативније утиче *Лош однос претпостављених*, него на извршиоце на које *Мале могућности за напредовање* негативније утичу.



Слика 83: Ранг дестимулативних чинилаца у односу на задовољство платом

У односу на задовољство платом, група испитаника која оцењује своје задовољство платом као *Много задовољни (4)* има карактеристичне разлике у хијерархији демотивационих чинилаца. *Мала висина плате* их најмање демотивише (пета позиција), *Лоши међуљудски односи* имају најснажнији негативан утицај (прва позиција), а *Неодговарајући услови рада* су им на трећој позицији (осталим групама на петој – последњој) Слика 83.

3 ЕФЕКТИ ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ БИТНИХ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ

Ефекти идентификације битних чинилаца мотивације и њиховог утицаја на мотивацију за рад професионалних припадника Војске Србије остварују се на више нивоа: на нивоу појединца односно сваког професионалног припадника Војске Србије понаособ, затим на нивоу јединица, команди и установа, на нивоу Војске Србије и напослетку и на нивоу Републике Србије.

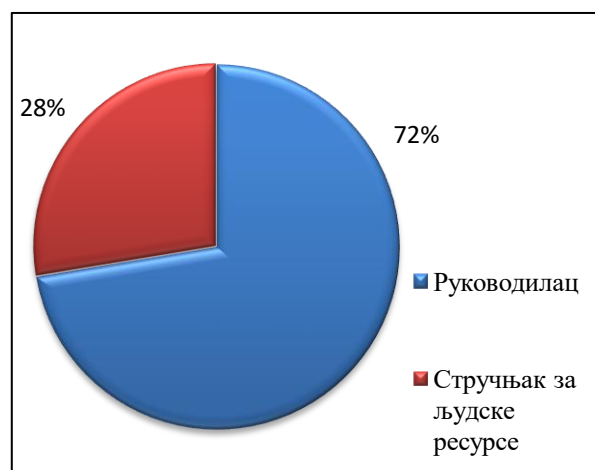
За потребе утврђивања и процене ефеката идентификације битних чинилаца мотивације за рад реализовано је истраживање у којем је анкетирано 105 припадника Војске Србије, 76 руководилица (из свих оперативних састава, као и из Генералштаба Војске Србије и непосредно потчињених јединица) и 29 стручњака из области људских ресурса (официри на служби у Генералштабу Војске Србије и командама оперативног нивоа која обављају послове из области управљања људским ресурсима).

Табела 48: Карактеристике испитаника

Чин и улога испитаника		Број	Процент
Чин	Мајор и нижи	13	12%
	Потпуковник	22	21%
	Пуковник	50	48%
	Генерал	20	19%
Улога	Руководилац	76	72%
	Стручњак за људске ресурсе	29	28%

Напомена: N=105

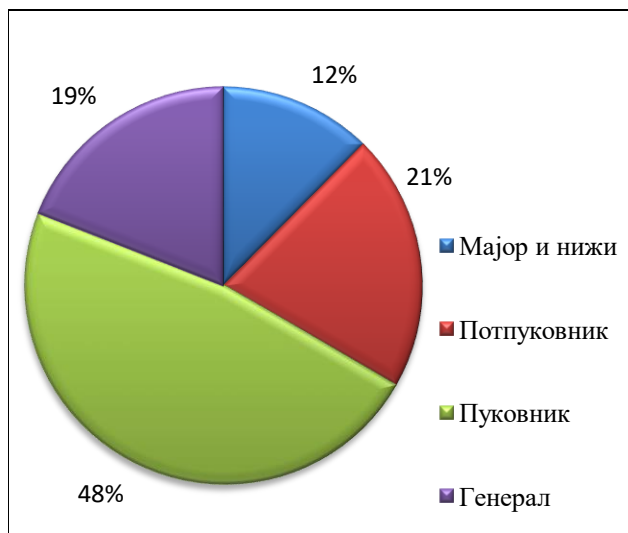
Преглед узорка – карактеристике анкетираних лица, приказан је у Табели 48, а однос броја руководилица и стручњака за људске ресурсе на Слици 84.



Слика 84: Структура узорка – улога

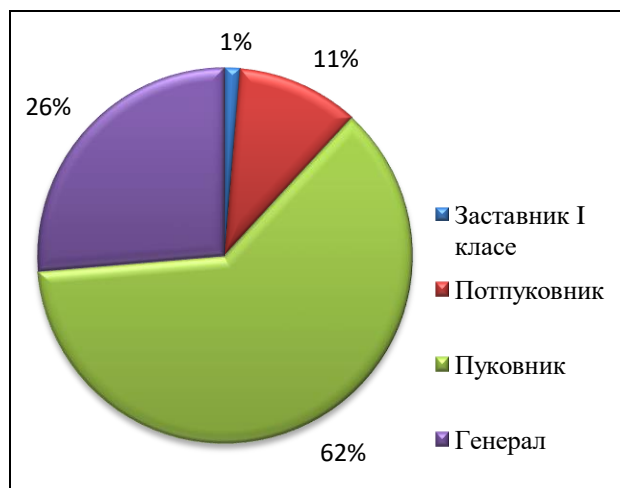
У оквиру истраживања анкетирани су између осталих - начелници управа Генералштава Војске Србије (Управе за људске ресурсе J-1, Управе за обавештајно-извиђачке послове J-2, Оперативне управе J-3, Управе за логистику J-4, Управе за развој и планирање J-5, Управе за телекомуникације и информатику J-6, Управе за обуку и доктрину J-7, Управе војне полиције и Одељења за финансије J-8), заменик команданта Здружене оперативне команде, заступник команданта Команде за обуку, командант РВиПВО, командант 250. Ракетне бригаде за противваздухопловна дејства, командант 126. бригаде ВОЈИН, командант 1. бригаде КоВ, командант 2. бригаде КоВ, командант 3. бригаде КоВ,

командант 4. бригаде КоВ, командант бригаде везе, командант 72. бригаде за специјалне операције, командант 63. падобранске бригаде, командант 224. центра за електронска дејства, командант Централне логистичке базе, заступник начелника Војногеографског института, начелник Центра за командно-информационе системе и информатичку подршку, начелник Центра за мировне операције, начелник Центра за обуку путем симулација, начелник Оперативног центра ГШ ВС, командант 2. Центра за обуку/Команде за обуку, командант Расинске бригаде за развој, командант Тимочке бригаде за развој, командант Гарде, Главни подофицир ГШ ВС. У узорак су укључени и официри на дужности заменика команданта и начелника штаба већине наведених бригада. Структура испитаника по чиновима графички је приказана на Слици 85.



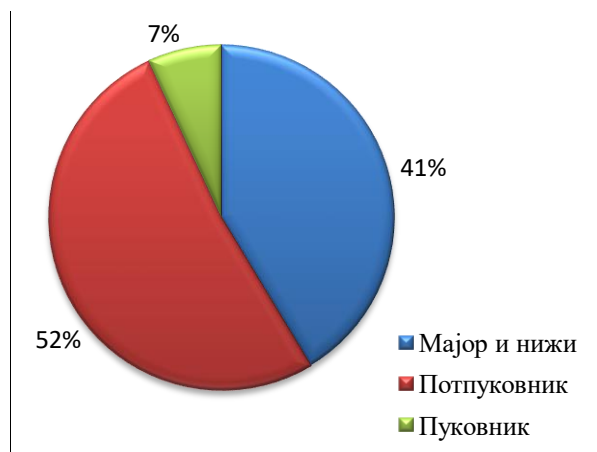
Слика 85: Структура узорка - чин

Истичемо да је анкетирано и 20 официра у генералским чиновима што чини 80% лица у чину генерала Војске Србије у тренутку реализације истраживања, односно 19% узорка, а 26% испитаника у односу на субпопулацију руководиоца, Слика 86. Руководиоци у чину потпуковника претежно су официри који су се налазили на формацијским местима за које је утврђен формацијски чин пуковника и који су од момента анкетања до израде рада унапређена у чин пуковника.



Слика 86: Структура узорка - руководиоци

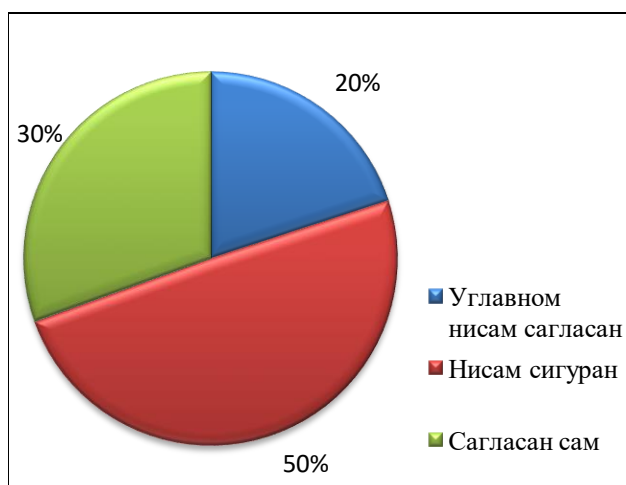
У узорак стручњака за људске ресурсе уврштена су лица која обављају послове из области људских ресурса у минималном трајању од 5 година и која тренутно обављају послове из области управљања људским ресурсима.



Слика 87: Структура узорка - стручњаци за ЛР

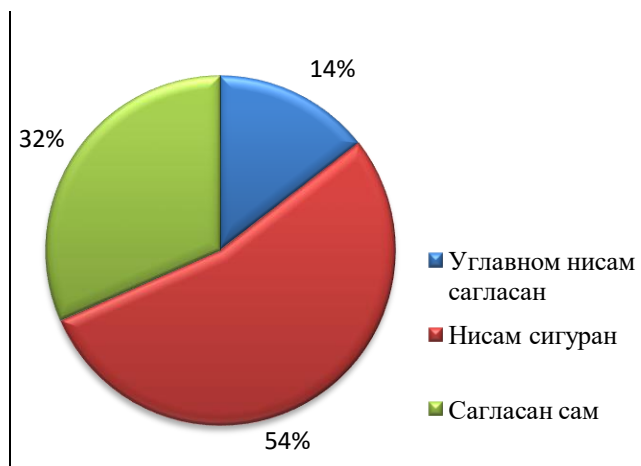
Испитаници су анкетирани упитником који је развијен за потребе истраживања и који се састоји од 9 питања: 7 питања су затвореног типа са тростепеном скалом (*уопште се не слажем, нисам сигуран, потпуно се слажем*) у коме су се руководиоци и стручњаци за људске ресурсе изјашњавали о примени постојеће нормативне регулативе, могућностима унапређења мотивације професионалних припадника и ефектима идентификације битних мотивационих чинилаца, једно питање је комбиновано (испитаници бирају 4 од 8 понуђених активности, а имају могућност да предложи-допишу нову активност за унапређење мотивације) и једно питање је остављено као отворено у виду могућности давања предлога и коментара у вези унапређења мотивације професионалних припадника Војске Србије.

На прво питање да ли примена постојеће нормативне регулативе омогућава адекватну мотивацију свих категорија професионалних припадника Војске, већи је проценат сагласних са тврдњом (30%) од лица која са истом нису сагласна (20%), док 50% испитаника није имало конкретан став, односно изјаснили су се да нису сигурни, Слика 88.

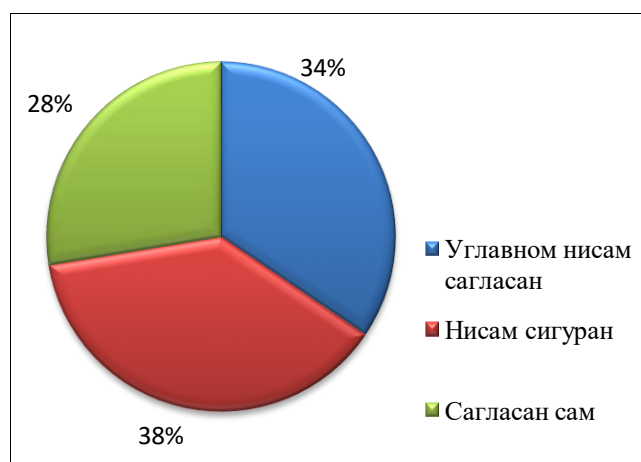


Слика 88: Примена регулативе омогућава мотивацију

Када се упореде и анализирају одговори руководиоца и стручњака за људске ресурсе, уочавају се разлике у ставовима, Слика 89 и Слика 90. Руководиоци имају позитивнији став о постојећој нормативној регулативи у односу на стручњаке за људске ресурсе (32% наспрам 28%). Применом χ^2 теста (*chi-squared test*) проверили смо статистичку значајност разлика у ставовима ових група и утврдили да разлике нису значајне ($\chi^2=1,725$; $df=2$; $p=0,422$; Табела А46 и Табела А47 – у Прилогу).

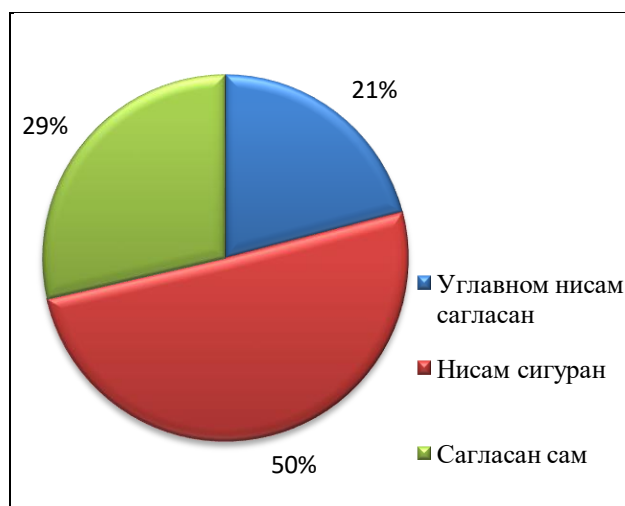


Слика 89: Руководиоци, примена регулативе



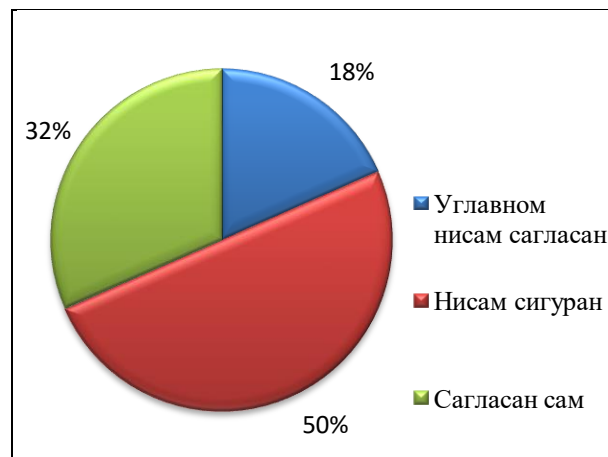
Слика 90: Стручњаци за ЈР, примена регулативе

На питање да ли су руководиоци овлашћени за примену мотивационих техника (доделу стимулативних мера), већи је проценат сагласних са тврдњом (29%) од лица која са истом нису сагласна (21%), док је 50% испитаника изразило неутрални став - нисам сигуран, Слика 91.



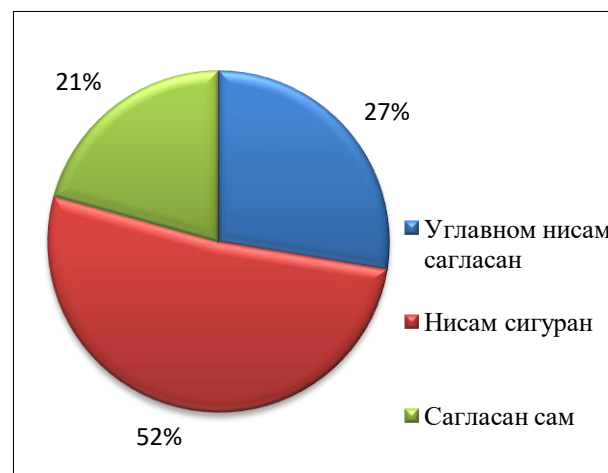
Слика 91: Руководиоци и стручњаци за ЈР, овлашћење за примену регулативе

Одговори руководиоца и стручњака за људске ресурсе и по овом питању се разликују, Слика 92 и Слика 93.



Слика 92: Руководиоци, овлашћење за примену регулативе

Руководиоци имају позитивнији став о овлашћењима у односу на стручњаке за људске ресурсе (32% наспрам 21%). Применом χ^2 теста проверили смо статистичку значајност разлика у ставовима ових група и утврдили да разлике нису значајне ($\chi^2=5,399$; $df=2$; $p=0,067$; Табела А48 и Табела А49 – у Прилогу).

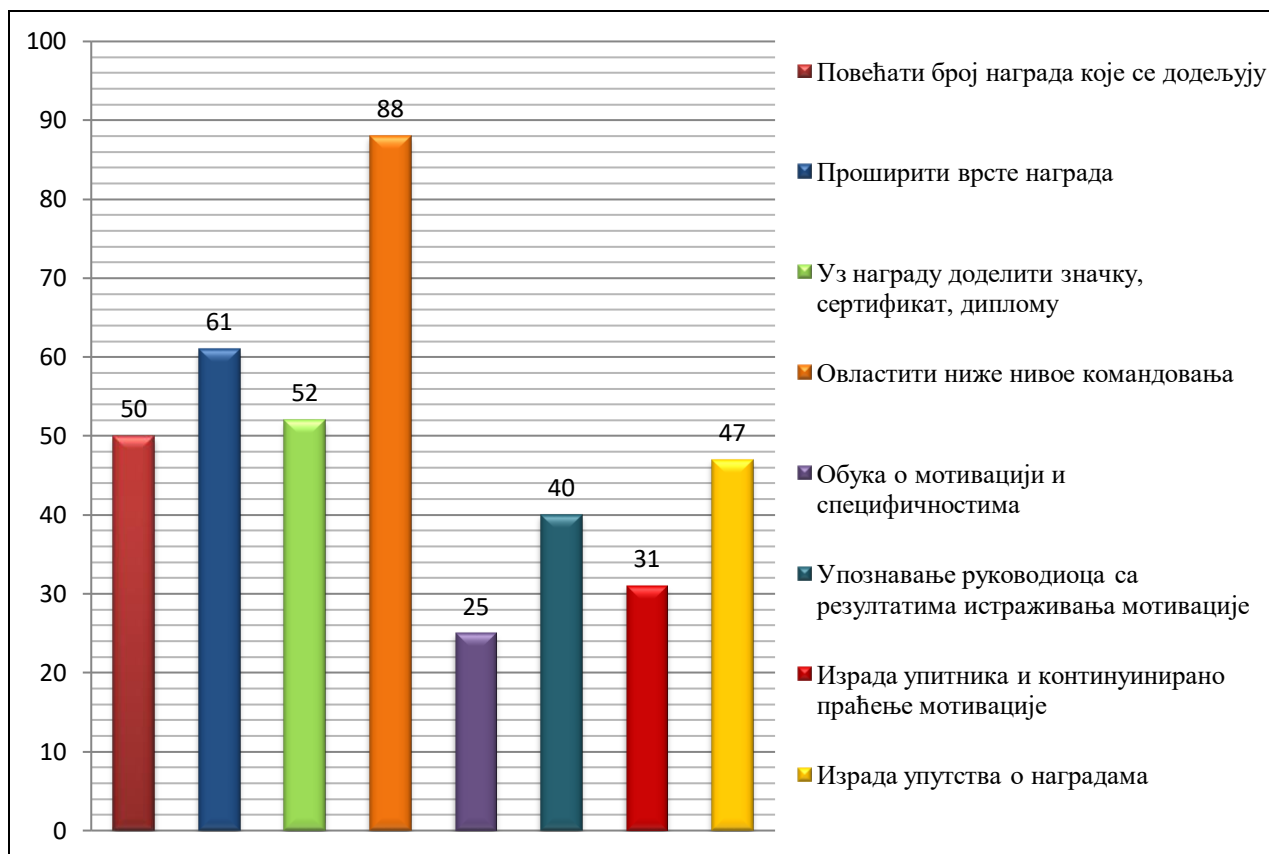


Слика 93: Стручњаци за ЉР, овлашћење за примену регулативе

Предлози испитаника за унапређење мотивације приказани су на Слици 94, видљиво је да је предлог са највећом фреквенцијом *Овластити ниже нивое командовања* (84%), а затим следе *Проширити врсте награда* (58%), *Уз награду доделити значку, сертификат, диплому* (50%), *Повећати број награда који се додељује* (48%).

По израженим ставовима испитаника најмање утицаја на унапређење мотивације може имати *Обука о мотивацији и специфичностима* (24%) и *Израда упитника и континуирано праћење мотивације* (30%).

Такође 83% испитаника сматра да је неопходно да се сва регулативна акта о додели награда обједине, а супротног става је 5% (12% испитаника нема конкретан став). Да би било добро да се изради приручник за мотивацију запослених сматра 80% испитаника, а 8% има супротан став (12% испитаника нема конкретан став).



Слика 94: Предлози за унапређење мотивације, руководиоци и стручњаци за ЈБР

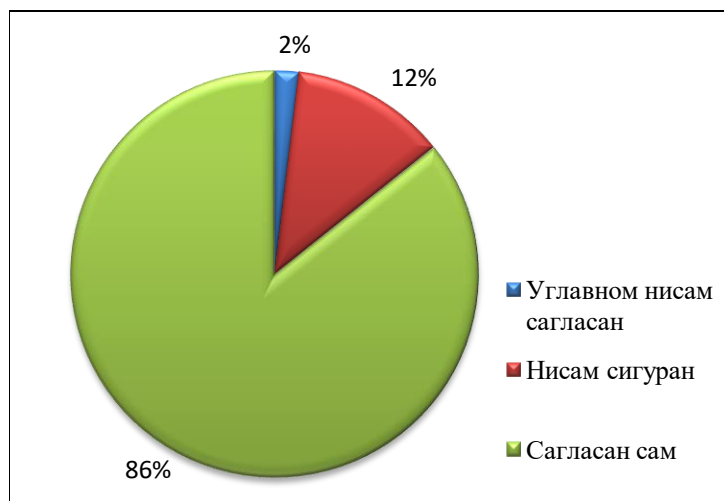
3.1 Ефекти идентификације битних чинилаца мотивације на појединца

У поглављу 5 је приказан утицај мотивације на перформансе односно на учинак и ефекте рада и утврђено је да ако постоји добар систем процене учинка који мери и индивидуално понашање није тешко потврдити да мотивација утиче на учинак. Поред проблема процене учинка јавља се и проблем мерења - процене мотивације. Такође, утицај мотивације на учинак додатно могу да замагле и компликују и способности,¹³⁷ као и ситуациона ограничења (недостатак алата, ресурса, неодговарајуће процедуре и политике).

Резултати истраживања ставова испитаника да је идентификацијом битних чинилаца мотивације за рад и утврђивањем њиховог хијерархијског устројства могуће постићи позитивне ефекте на мотивацију професионалних припадника Војске Србије приказани су на Слици 95.

Испитаници у великој мери изражавају ставове да утврђивање хијерархијског устројства чинилаца мотивације за рад професионалних припадника има позитивне ефекте (82%) док само 2% испитаника има супротан став, уз 12% испитаника који немају конкретан став по овом питању.

¹³⁷ Особа може бити изузетно мотивисана за одређену активност и остваривање успеха, нпр. за постизање високе оцене на контролном гађању из пешадијског наоружања, али ако није довољно обучена, гађање реализује са наоружањем које није адекватно подешено, временски услови су отежавајући (сунце, киша, прашина) резултати могу изостати.



Слика 95: Истраживање мотивације има позитивне ефекте

Можемо закључити да истраживања мотивације чији би резултати били уврштени у нормативну регулативу могу да остваре позитиван утицај на појединца на следећи начин:

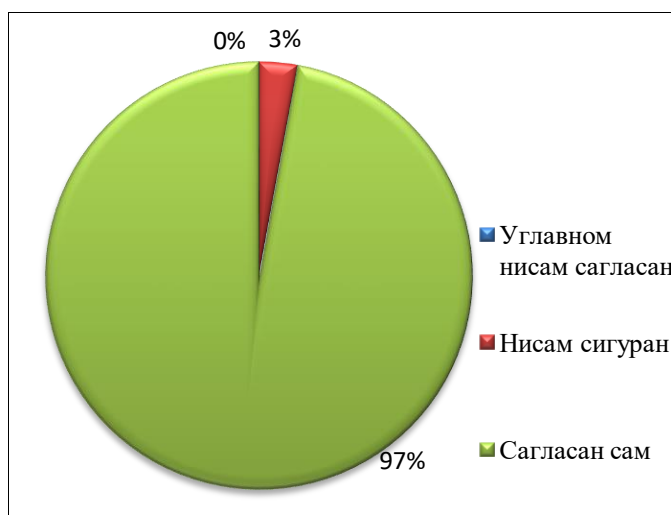
- Подизањем нивоа мотивације за рад (познавање чинилаца који остварују значајан утицај на мотивацију различитих категорија запослених пружа могућност руководиоцима да усмере и индивидуализују мотивационе технике и поступке),
- Подизањем нивоа задовољства послом (резултати истраживања пружају нам и податке о изворима незадовољства послом припадника који се могу елиминисати и чиме се може унапредити задовољство послом),
- Унапређењем дизајна радних места (унапређењем дизајна појединих радних места њиховим проширивањем или обогаћивањем може се унапредити мотивациони потенцијал послова и задатака),
- Промена - укидање демотивационих пракси понашања (укидање пракси и промена поступака који демотивишу и негативно утичу на запослене остварује се подизање нивоа мотивисаности),
- Унапређење психофизичког стања (1/3 психолошких болести одраслих је повезана са проблемима на послу, мотивисане особе мање су подложне проблемима са стресом и психосоматским обољењима),
- Позитиван утицај на ефекте рада (наведене мере, активности и поступци доводе до елиминисања ситуационих ограничења и стварају повољне услове и могућности за испољавање способности мотивисаних припадника Војске Србије у потпуности).

На основу резултата истраживања ставова руководиоца и стручних лица из области управљања људским ресурсима потврђена је појединачна хипотеза Х-III/1: „Правилно утврђени и хијерархијски устројени чиниоци мотивације садржани у нормативној регулативи битно утичу на квалитет рада и радне резултате професионалних припадника Војске Србије.“

3.2 Ефекти идентификације битних чинилаца мотивације на Војску Србије

Резултати истраживања ставова испитаника да мотивисани припадници команде/јединице/установе остварују позитиван утицај на квалитет и ефекте рада и унапређење оперативних и функционалних способности приказани су на Слици 96.

Испитаници изражавају неподељене ставове да мотивисани припадници команде/јединице/установе остварују позитиван утицај на квалитет и ефекте рада и унапређење оперативних и функционалних способности и то 97% испитаника док само 3% испитаника нема конкретан став по овом питању.



Слика 96: Мотивисани припадници остварују позитиван утицај на ефекте рада

Можемо закључити да истраживања мотивације чији би резултати били уврштени у нормативну регулативу могу да остваре позитиван утицај на квалитет рада команди, јединица и установа Војске Србије кроз:

- Унапређење оперативних и функционалних способности,
- Унапређење ефикасности рада и обављања задатака,
- Унапређење задовољства послом припадника Војске Србије,
- Унапређење организационе структуре,
- Смањење трошкова запошљавања и обуке (смањењем флукуације кадра битно се смањују трошкови запошљавања и обуке, а такође се остварује позитиван утицај на ниво оперативних и функционалних способности),
- Реализацијом истраживања прикупљена су позитивна и негативна искуства у смислу примене инструмената и односа испитаника, чиме се обезбеђују повољни услови да се наредна истраживања, како у научне тако и у акционе сврхе реализују квалитетније и са унапређењима и у методолошком и у практичном смислу.

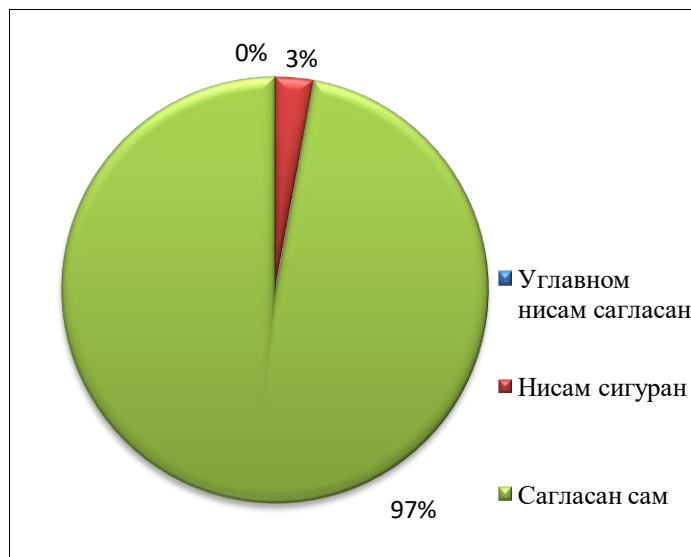
На основу резултата истраживања ставова руководиоца и стручних лица из области управљања људским ресурсима потврђена је појединачна хипотеза Х-III/2: „Правилно утврђени и хијерархијски устројени чиниоци мотивације садржани у нормативној регулативи битно утичу на квалитет рада команди, јединица и установа Војске Србије.“

3.3 Ефекти идентификације битних чинилаца мотивације на Р. Србију

Резултати истраживања ставова испитаника да висока мотивација професионалних припадника Војске Србије за реализацију додељених мисија и задатака остварује позитиван утицај на безбедност државе и друштва приказани су на Слици 97.

Испитаници изражавају неподељене ставове да висока мотивација професионалних припадника Војске Србије за реализацију додељених мисија и задатака остварује позитиван

утицај на безбедност државе и друштва и то 97% испитаника док само 3% испитаника нема конкретан став по овом питању.



Слика 97: Висока мотивација – позитиван утицај на безбедност

Можемо закључити да истраживања мотивације чији би резултати били уврштени у нормативну регулативу могу да остваре битан позитиван утицај на функционисање државе и друштва кроз:

- Унапређење стања безбедности и способности за одбрану земље (унапређења у достигнутом нивоу оперативних способности Војске Србије као најзначајнијег субјекта система одбране остварује директан и значајан утицај на стање безбедности и способности за одбрану земље).

На основу резултата и истраживања ставова руководиоца и стручних лица из области управљања људским ресурсима потврђена је појединачна хипотеза X-III/3: „Висока мотивисаност професионалних припадника Војске Србије за извршење додељених мисија и задатака остварује битан утицај на функционисање државе и друштва.“

На основу потврђених појединачних хипотеза X-III/1, X-III/2 и X-III/3 закључујемо да је утицај чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије значајан и да можемо закључити да је потврђена трећа посебна хипотеза X-III: „Утицај чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије је вишедимензионалан са ефектима по појединца, јединице Војске Србије, државу и друштво.“

IV ДИСКУСИЈА

Зависност мотивације и хијерархије мотивационих чинилаца и потреба од друштвено-економских и културолошких услова истражена је применом анализе садржаја 135 истраживачких студија које су реализоване широм света и у различитим условима, као и анализом друге релевантне литературе. Потврђене су промене у структури мотивације, потреба и хијерархији мотиватора, а посебно је наглашен ток промена у значају новца као мотиватора.

Утицај друштвено-економских услова на мотивацију анализиран је и исказан путем: стопе незапослености, висине БДП – степена економског развоја, економске ситуације и временског оквира, друштвеног уређења и генерацијских разлика запослених.

Стопе незапослености – у периодима када су високе стопе незапослености мотивација и задовољство послом радника опадају (Cleal, B. & Sell, L. 2011; Akerlof, Rose & Yellen, 1988), а расте утицај егзистенцијалних чинилаца мотивације, посебно сигурности запослења и висине плате (Wiley, 1997; Manolopoulos, 2008).

Висина БДП и степен економског развоја – у земљама на нижем нивоу економског развоја, као и у раздобљима економске кризе расте значај егзистенцијалних потреба и материјалних чинилаца мотивације (Borg & Braun, 1996; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000; Вујић, 1995; Žarevac Bošković, 2017).

Промене у економској ситуацији и временском оквиру - економске прилике утичу на мотивацију и рангирање мотивационих чинилаца на тај начин да што су економске прилике повољније – мањи је утицај егзистенцијалних чинилаца и обрнуто (Качавенда, 2002; Вујић, 1995). Временски оквир такође утиче на мотивацију (Konrad, 2000), а велике, чак драматичне обрте у приоритету вредности можемо видети и у врло кратком временском периоду (криза изазвана епидемијом „COVID-19”).

Друштвено уређење – утврђене су разлике у мотивацији у социјалистичком друштвеном уређењу у односу на капиталистичко, у социјалистичким друштвима значај новца био је мањи (Standing, 1991, види код Huddleston & Good, 1999), често су радни услови и могућност добијања стана били одлучујући фактори у промени посла, а системи награђивања засновани на претпоставци да су радници веома осетљиви на правичности и награђивању на основу заслуга нису примењиви у предузећима у социјалистичком уређењу са централно планираним економијама (Mueller & Clarke, 1998).

Генерацијске разлике и животна доб запослених – утврђено је да постоје и генерацијске специфичности у мотивацији запослених (Salahuddin, 2010; Smola & Sutton, 2002), а такође и у радним вредностима и битним аспектима посла и аутономије (Robert Half International, 2008; Kovačević & Anđelković-Labrović, 2017; Heyns & Kerr, 2018). Такође утврђене су бројне разлике у значају мотивационих чинилаца запослених различите животне доби, углавном са порастом година живота опада значај новца и могућности усавршавања, а расте задовољство послом (Eskildsen, et al., 2004; Brown & McIntosh, 2003; Kovach, 1987; Ковачевић, 2010).

Утицај културолошког оквира на мотивацију анализиран и исказан је кроз: припадност различитим нацијама/државама, религијским уверењима и религијској припадности, изложености припадника истог народа различитом културном окружењу, различитим културним особеностима, припадности друштвима са различитим димензијама културе (индивидуалистичка - колективистичка, мушка - женска, ниво дистанце моћи и ниво избегавања неизвесности).

Припадност различитим нацијама/државама – структура радних вредности, као и значај појединих чинилаца мотивације, као и задовољство послом варира од земље до земље (Eskildsen et al., 2010; Harpaz, 1990; Elizur et al., 1991), од културе до културе, при чему је значајнији утицај културолошког обрасца у односу на географску близину држава (Alpander & Carter, 1991).

Религијска припадност и различита религијска уверења – у више студија је потврђен утицај религијских уверења на мотивацију, поједине вредности и концепти западних земаља нису примењиви ни у православној култури (Katsva & Condrey, 2005) нити у исламским земљама (Ahmad, 2009), а постоје и разлике у земљама сличне културе у односу на припадност протестантској и католичкој религији (Perez-Villadoniga, Prieto-Rodriguez & Suarez-Pandiello, 2014).

Изложеност различитој култури – више студија је потврдило да су припадници истог народа или народа који има сличне културне вредности, а који су били изложени утицају различитих културних утицаја, приказивали различите преференције у мотивацији (Jaw et al., 2007; Inglehart & Carballo, 1997; Михаиловић, 1988; Adigun & Stephenson, 1992).

Утицај културних особености на мотивацију – уочава се да праксе управљања и њихова ефикасност могу да варирају од земље до земље, а разлике у пракси се приписују разликама у културним вредностима и веровањима, неколико међукултуралних студија са фокусом на ставове о мотивацији запослених указују да не треба очекивати да постоје истоветни мотиватори примењиви у свим културама (Ardichvili, Cardozo & Gasparishvili, 1998; Ambrose & Kulik 1999; Humphreys, 2007).

Утицај припадности колективистичкој/индивидуалистичкој и мушкој/женској култури – бројне су разлике на супротним половима колективистичких и индивидуалистичких друштава, основна разлика је да су индивидуалистичка друштва усмерена на постизање појединачних, а колективистичка на постизање групних циљева (Lewis, 2001). У односу на континуум мушке/женске културе, мушке културе карактерише усмереност на новац и ствари (Hofstede, 1980), а женске на квалитет живота и односе (Noor et al., 2018). У мушким друштвима израженија је компететивност док је у женским израженија сарадња. Такође су потврђене „колективистичке“ и „женске“ вредности националне културе Србије (Језерник, 1960-1962: види код Михаиловић, 1988. стр. 50; Лончар, 1984: види код Кујовић, 1989. стр. 15; Мијачика 1989, Кујовић, 1989, Качавенда 2002; Ковачевић, 2010; Чукић, 2013).

Утицај нивоа избегавања неизвесности и дистанце моћи – у друштвима која имају висок ниво избегавања неизвесности теже се прихватају промене и иновације, предузетништво је мање развијено, а у друштвима са ниском дистанцом моћи мањи је распон плата. Национална култура Србије се одликује високим нивоом избегавања неизвесности и високим нивоом дистанце моћи (Hofstede, 2010), али иако Хофстедов модел претпоставља да ће доминантан облик организације у Србији бити висока централизација и формализација (облик пирамиде), доминантан облик организација у Србији једноставна структура високе централизације и ниског степена формализације (Јанићијевић, 2003).

Реализацијом истраживања је утврђена хијерархија чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије и утврђено је постојање разлика у утицају мотивационих чинилаца на испитанике у зависности од припадности категорији кадра, животне доби, нивоа образовања, улоге у организацији, пола, врсте организације којој припадају, породичног статуса и задовољства платом.

У односу на оцену утицаја на мотивацију резултати показују да је чинилац са највећим утицајем на мотивацију професионалних припадника Војске Србије *Добри међуљудски односи*, а даљи редослед је: 2) *Самосталност у раду*; 3) *Успех, самопоштовање*; 4) *Висина плате*; 5) *Радно и слободно време*; 6) *Добар однос руководиоца*; 7) *Сигурност запослења*; 8) *Занимљив посао*; 9) *Добри услови*; 10) *Утицај у одлучивању*; 11) *Информисаност о раду*; 12) *Могућност напредовања*; 13) *Стимулативне мере*; 14) *Могућност усавршавања*; 15) *Посао са већим угледом* и 16) *Критика и казна*.

Поред врло значајног и несумњивог утицаја *Добрих међуљудских односа* и претпостављеног високог нивоа утицаја *Висине плате*, истиче се и висок ранг – чиниоца *Радно и слободно време* као вероватна последица проблема са попуном у делу испитиваних састава што је уочљиво из доступних података о нивоу попуне, као и додатних коментара испитаника (Прилог 8). Такође, низак је ниво утицаја *Стимулативних мера* (13. позиција)

као и *Могућности усавршавања* (14. позиција). Могући разлози се налазе у чињеници да 52% узорка представљају професионални војници и цивилна лица који и имају мање могућности¹³⁸ и жеље за усавршавањем као и у „старости“ подофицира¹³⁹ и цивилних лица.¹⁴⁰ Нижи нивои *Утицаја у одлучивању* (10) и *Посла са већим угледом* (15) вероватно су резултат незадовољства тренутним новчаним примањима и статусним проблемима.¹⁴¹

Различити рангови за поједине чиниоце утврђени су у поступку рангирања чинилаца у односу на оцене чинилаца. У поступку рангирања *Висина плате* је на првој позицији, *Добри међуљудски односи* су на другој, а *Сигурност запослења* на трећој позицији. Затим следе: 4. *Радно и слободно време*, 5. *Добар однос руководиоца*, 6. *Могућност напредовања*, 7. *Самосталност у раду*, 8. *Занимљив посао*, 9. *Успех самопотврђивање*, 10. *Добри услови*, 11. *Могућност усавршавања*, 12. *Стимулативне мере*, 13) *Посао са већим угледом*, 14) *Утицај у одлучивању*, 15. *Информисаност о раду* и 16. *Критика и казна*.

Карактеристично је да се *Висина плате* налази на првој позицији за 20 од 25 субпопулација, на осму позицију рангирају је лица која су веома задовољна платом, на пету позицију лица са завршеним ГШУ, а на другу позицију млађи од 25 година, цивилна лица и лица која су умерено задовољна платом. Можемо да закључимо да су значајније разлике у утицају *Висине плате* на мотивацију у односу на перцепирану него на стварну-висину плате.¹⁴² *Добри међуљудски односи* налазе се на другој позицији већини субпопулација (18), при чему лица са ГШУ, цивилна лица, лица која су умерено и много задовољна платом овај чинилац рангирају на прву позицију, док га жене рангирају на трећу позицију.

Резултати истраживања указују на оно што се искуствено опажа, а то је велики значај новца, као и да примања професионалних припадника Војске Србије нису на потребном нивоу и да професионални припадници Војске Србије нису задовољни тренутним нивоом личних примања. Резултати су у складу са основним поставкама мотивационе теорије хијерархије потреба (Маслов, 1982), по којој су потребе хијерархијски устројене, а у мотивацији доминирају незадовољене потребе нижег нивоа. Са друге стране потврђена је и друга претпоставка која је такође искуствено опажена, а то је да су добри међуљудски односи веома значајан мотивациони чинилац професионалним припадницима Војске Србије. Резултати указују да је овај чинилац процесом интернализације трансформисан у унутрашњи на нивоу аутономне мотивације – у складу са поставкама теорије селф-детерминације (Gagne & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2008). Посебно истичемо да су уочене тенденције раста значаја *Добрих међуљудских односа* у зависности од нивоа перципираног задовољства примањима што нам додатно указује на значај који овај чинилац има и који ће расти са нивоом раста зарада односно порастом нивоа задовољства примањима професионалних припадника Војске Србије. Супротан тренд показује *Висина плате* чији значај опада са растом задовољства примањима.

Сличан модел хијерархије мотивационих чинилаца добијен је и у истраживању у Србији у 2014. години где је утврђено да на радном месту запослене највише мотивишу

¹³⁸План школовања и усавршавања кадра МО и ВС у највећој мери посвећен је усавршавању официра и подофицира. Такође, професионални војници за каријерна усавршавања морају имати завршену средњу школу у трајању од 4 године, тако да део војника не испуњава услове, а део је старији од прописаних услова за упућивање на каријерна усавршавања или нема жељу и интерес за промену статуса којим се најчешће мења и јединица и место службовања.

¹³⁹Старосна структура испитаника - подофицира: 5 млађих од 25 година, 34 старости од 26-35 година, 220 од 36 до 45 година и 144 преко 45 година.

¹⁴⁰Старосна структура испитаника – цивилних лица: 1 млађи од 25 година, 19 старости од 26-35 година, 49 од 36 до 45 година и 146 преко 45 година.

¹⁴¹Знатан број професионалних војника изразио је жељу и предлог да се реши статус професионалних војника, односно да се не баве пословима који нису војнички (разне врсте помоћних послова, чишћења просторија и круга, грађевински радови и слично), „да војник буде војник, а не јавно комунално предузеће“.

¹⁴²Испитаници млађи од 25 година плату постављају на друго место, а имају реално најнижа примања (25 официра, 5 подофицира, 1 цивилно лице и 108 професионалних војника). Такође и цивилна лица плату рангирају на другу позицију, а плате су им ниже од професионалних војних лица посебно имајући у виду квалификациону структуру (ОШ-6, ССС-124, ВСС-76 и Мс-11).

добри међуљудски односи (46%), затим висина плате (40%), следи посао који воле (37%), на четвртом месту је сигурност радног места (27%), а потом могућност усавршавања и напретка у каријери – такође 27% испитаника.¹⁴³

Са друге стране, мотиватори који утичу на војнике у Шведској да партиципирају у мировне операције су нешто другачији: авантура, значајна лична искуства и самоактуализација, зарада додатног новца, повећање могућности за развој каријере и чињење нечега за друге (Hedlund, 2011).

У односу на утицај чинилаца мотивације на испитанике различитих индивидуалних карактеристика утврђене су разлике и специфичности за све анализиране групе.

Старосна (животна доб) – на испитанике који припадају старијим старосним групама већи утицај на мотивацију имају чиниоци: *Занимљив посао*, *Самосталност у раду* и *Утицај у одлучивању*, док чиниоци *Могућност напредовања* и *Могућност усавршавања* имају већи утицај на млађе испитанике. Величина утицаја (*effect size*) утврђених разлика углавном је мала и креће се до граница средњег нивоа ($\eta^2=0,009$ до $0,055$). Најзначајније су разлике у утицају чиниоца *Могућност усавршавања* који има мањи утицај на старије од 45 година него на млађе од 25 година ($\eta^2=0,055$) као и мањи утицај на старије од 45 година у односу на лица старости 26-35 година ($\eta^2=0,047$).

И у поступку рангирања утврђене су разлике у односу на старосну структуру, испитаници млађи од 25 година значајније рангирају у односу на остале категорије *Успех-самопоштовање* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања*, док су мање важни у односу на остале *Занимљив посао* и *Добар однос руководиоца*. Такође, млађима од 25 година *Висина плате* је на другој, а *Добри међуљудски односи* су на првој позицији. Испитаницима старијим од 45 година *Самосталност у послу* је значајнија него млађим испитаницима, док су им *Могућност напредовања* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања* мање значајни него млађим испитаницима. Нормализоване вредности рангирања показују да значај плате у односу на животну доб испитаника има облик обрнутог латиничног слова „U“, најмањи је за најмлађу старосну категорију (млађи од 25 година), са порастом година живота расте до максимума (36 до 45 година), када почиње опадање (старији од 45 година).

Добијени резултати одговарају резултатима великог броја претходних истраживања. Резултати се подударају са налазима добијеним у САД (Kovach, 1987), где значај интересантног посла расте са годинама живота, а значај напредовања и личног развоја опада са годинама живота. И у скандинавским земљама мотивисаност и интринзичка мотивација расту са годинама старости (Eskildsen et al., 2004), а у резултатима у више земаља (Nagraz, 1990) налазимо да млађа лица више мотивише могућност усавршавања. Такође у Кини радници млађи од 30 година значајније рангирају могућности развоја него лица старија од 30 година (Fisher & Yuan, 1998). У Русији је млађим лицима важнија прилика за развој способности и вештина и напредовање док је старијима важнија сигурност посла и поштовање од стране колега (Linc, 2004). У Јапану је утврђено да је старијим радницима важнија сигурност запослења (Worthley et al., 2009). Малезијски радници свих старосних категорија плату постављају на прву позицију изузев радника старости 21-25 година (Islam & Ismail, 2008), а такође старијим старосним групама у Малезији је важнији интересантан посао (Islam & Burhem, 2007). У Грчкој, са порастом старосне доби руководиоца расте и ниво мотивације (Chitiris, 1990), док се са порастом година живота смањује јаз између перципиране вредности награде и очекивања да иста буде добијена (мотивациони јаз) (Giannikis & Mihail, 2010). У Србији на професионалне припаднике Војске Србије старости 26-35 година већи утицај имала је могућност усавршавања у односу на лица старости 36-45 година (Ковачевић и Благојевић, 2021). У Пакистану млађи од 20 година више рангирају лични развој од осталих, а лица старости 20-30 и 30-40 година такође рангирају лични развој више од старијих (Qayyum & Sukirno, 2012).

¹⁴³<https://poslovi.infostud.com/za-medije/Dobri-medjuljudski-odnosi-zaposlenima-vazniji-i-od-visine-plate/48934/02.12.2020>

Са друге стране, део студија има резултате који су у супротности са резултатима наше студије. Резултати истраживања мотивације код виших званичника у Естонији показују да што је дужа каријера особе, материјалнији фактори мотивације постају важнији, као и добри односи са надређенима и повезаност са радним колективом, а мања је мотивација од одговорних задатака (Kamdron, 2005). Такође, у Малезији, радницима старости 26-30 година интересантан посао је важнији него радницима старости од 41-50 година (Islam & Ismail, 2008), док у Уједињеним арапским емиратима само најстаријој старосној категорији старости 40-50 година плата није на првом месту (Islam & Burhem, 2007). У истраживању у Кини радници млађи од 30 година значајније рангирају занимљив посао од групе старијих испитаника (Fisher & Yuan, 1998).

Брачно стање (породично стање) - на лица у браку већи утицај имају *Самосталност у раду* и *Утицај у одлучивању*, а на лица ван брака *Могућност напредовања* и *Могућност усавршавања*. Величина утицаја (*effect size*) за утврђене разлике је мала ($\eta^2=0,004$ до $0,010$). Такође, лица у браку у односу на лица ван брака више рангове додељују за *Добар однос руководиоца* и *Самосталност у раду*, а лица ван брака више рангове додељују за *Успех-самопотврђивање* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања*.

Разлике у утицају мотивационих чинилаца лица у браку и ван брака истражене су и утврђене у више студија (Ismail & Burhem, 2007; Jurgensen, 1978). У Грчкој у јавном сектору, лица у браку имала су виши ниво екстринзичке мотивације, а лица ван брака виши ниво интринзичке мотивације (Manolopoulos, 2008), нежељени запослени стављају акценат на даље образовање, обуку и каријерни развој, флексибилно радно време, док ожељени радници придају већу важност дивидендама, субвенцијама за образовање деце и пензијама (Hong, Yang, Wang, Chiou, Su, & Huang, 1995), на лица у браку већи утицај има праведна расподела, а на лица ван брака могућност усавршавања (Ковачевић и Благојевић, 2021). Са друге стране у појединим истраживањима разлике нису утврђене (Chitiris, 1990) или су резултати у супротности у односу на нашу студију, тако да је нпр. лицима у браку промоција важнија (Islam & Ismail, 2008).

Степен образовања (ниво усавршавања) – порастом нивоа усавршавања расте и утицај мотивационих чинилаца и то за 15 чинилаца (сви истраживани чиниоци изузев критике). Испитаницима са степеном образовања/усавршавања ГШУ/Др (Генералштабно усавршавање/доктор наука) значајнији су *Добар однос руководиоца*, *Самосталност у раду*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одличивању*, *Информисаност о раду*, *Добри услови* и *Успех*, *самопотврђивање* него испитаницима са нижим нивоом образовања. *Могућност напредовања*, *Могућност усавршавања*, *Стимулативне мере*, *Висина плате*, *Посао са већим угледом* значајнији су им него лицима са завршеном ССС и ВСС, *Занимљив посао* и *Успех*, *самопотврђивање* су им је значајнији него лицима са завршеним факултетом (ВСС), док им је *Занимљив посао* и *Сигурност запослења* значајнија него лицима са завршеном средњом школом (ССС). Лицима са завршеним Командно-штабним усавршавањем (магистар/мастер/специјалиста) *Могућност усавршавања* је значајнија него лицима са завршеним факултетом (ВСС) и средњом школом (ССС). Такође, *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Утицај у одлучивању*, *Могућност напредовања*, *Посао са већим угледом* и *Радно и слободно време* им је значајније него лицима са завршеном средњом школом. Лица са завршеним факултетом (ВСС) више вереднују *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Добре међуљудске односе*, *Утицај у одлучивању*, *Успех*, *самопотврђивање*, *Могућност напредовања*, *Могућност усавршавања*, *Посао са већим угледом*, *Радно и слободно време* од лица са завршеном средњом школом, а у односу на лица са вишим нивоом образовања ни један чинилац им није значајнији.

Величина утицаја (*effect size*) је у границама од малог до великог ($\eta^2=0,008$ до $0,180$). Најзначајније разлике у утицају утврђене су између лица са завршеним ГШУ и КШУ за чиниоц *Информисаност о раду* ($\eta^2=0,180$), ГШУ и ВСС за чиниоц *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,172$), ГШУ и ССС за чиниоце *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,162$) и за чинилац *Утицај у одлучивању* ($\eta^2=0,148$).

У поступку рангирања утврђене су разлике у односу на ниво образовања, уочава се да испитаници са завршеним Генералштабним усавршавањем (доктор наука) значајније од осталих рангирају: *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Добре међуљудске односе*, *Утицај у одлучивању* и *Успех-самопотврђивање*, док слабије рангове у односу на остале додељују за *Сигурност запослења*, *Висину плате* (плата се налази на петој позицији) и *Радно и слободно време*. Испитаници са завршеним КШУ више рангове додељују за *Успех-самопотврђивање* и *Могућност усавршавања*, док ниже рангове додељују за чиниоце: *Самосталност у послу*, *Добри услови* и *Сигурност запослења*. За групе испитаника које имају завршен факултет (ВСС) и средњу школу (ССС) нису утврђена велика одступања од средњих рангова. Такође уочено је да значај *Висине плате* на лица различитог степена образовања има благи линеарни опадајући облик, односно опада са растом образовног нивоа, док *Добар однос руководиоца* има облик благог линеарног раста у складу са растом нивоа образовања.

Слични резултати утврђени су у Кини (Yang, 2011), као и у скандинавским земљама (Eskildsen et al., 2004) и Грчкој (Manolopoulos, 2008) где су лица са вишим нивоом образовања интринзички мотивисанија, такође у Русији где запослени са факултетом више вреднују похвале и признања од лица са средњом школом (Huddleston, Good & Frazier, 2002), Малезији где су лицима са докторском дипломом важнији услови рада од лица са факултетом и мастером (Islam & Ismail, 2008) као и у Босни и Херцеговини (Мијачика, 1989) где на лица са вишим нивоом усавршавања већи утицај има добар однос руководиоца. На професионалне припаднике Војске Србије са вишим степеном образовања, већи утицај је имало више мотивационих чинилаца (Ковачевић и Благојевић, 2021). Лица са докторатом преферирају добре радне услове више од факултетски образованих и лица са мастером у Малезији (Islam & Ismail, 2008), а сигурност запослења је важнија лицима са вишим нивоом образовања у Уједињеним арапским емиратима (Islam & Burhem, 2007).

Са друге стране у неким студијама нису утврђене разлике у мотивацији у односу на степен образовања, као у Немачкој (Stamov-Roßnagel & Viemann, 2012), док се у САД смањује значај сигурности посла са порастом образовног нивоа (Jurgensen, 1978).

Категорија кадра - официрима су чиниоци *Добар однос руководиоца*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Могућност напредовања*, *Могућност усавршавања* и *Радно и слободно време* важнији у односу на подофицире, цивилна лица и професионалне војнике. *Посао са већим угледом* и *Успех* и *самопотврђивање* су важнији официрима у односу на подофицире и професионалне војнике, *Стимулативне мере* у односу на цивилна лица и професионалне војнике и *Занимљив посао* им је важнији него професионалним војницима. Цивилним лицима *Самосталност у раду* је значајнија него официрима, подофицирима и професионалним војницима, *Информисаност о раду* је значајнија него официрима и подофицирима, а чиниоци *Успех* и *самопотврђивање*, *Утицај у одлучивању*, *Сигурност запослења* и *Занимљив посао* су им важнији него професионалним војницима. Подофицирима су *Стимулативне мере* и *Могућност напредовања* значајније него цивилним лицима и професионалним војницима, *Могућност усавршавања* им је значајнија него цивилним лицима, а *Занимљив посао*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Сигурност запослења* и *Радно и слободно време* су значајнији подофицирима него професионалним војницима. На подофицире ни један чинилац нема већи утицај него на официре. Професионалним војницима је значајнија *Могућност усавршавања* него цивилним лицима, док им у односу на официре и подофицире ни један чинилац није значајнији.

Величина утицаја (*effect size*) је у распону од малог преко умереног до великог ($\eta^2=0,007$ до $0,119$). Најзначајније разлике утврђене су између официра и цивилних лица за чиниоце *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,119$), *Могућност напредовања* ($\eta^2=0,093$) и *Радно и слободно време* ($\eta^2=0,080$), као и официра и професионалних војника за чиниоце *Радно и слободно време* ($\eta^2=0,075$), *Утицај у одлучивању* ($\eta^2=0,072$), *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,062$) и *Могућност напредовања* ($\eta^2=0,059$). Величина утицаја умереног нивоа утврђена

је између професионалних војника и цивилних лица за чинилац *Самосталност у раду* ($\eta^2=0,065$), као и за официре и подофицире за чинилац *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,055$).

Приликом рангирања официри више рангове додељују за *Успех-самопотврђивање* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања*, док ниже рангове у односу на остале додељују за *Самосталност у раду*, *Добре услове* и *Сигурност запослења*. Резултати цивилних лица одступају за *Занимљив посао* и *Самосталност у послу* који су им рангирани на више позиције, као и за *Могућност напредовања* и *Радно и слободно време* који су им рангирани на ниже позиције од осталих група. Такође, само цивилна лица *Висину плате* рангирају на 2. позицију за разлику од осталих категорија код којих је на 1. позицији. Професионални војници слабије рангирају *Занимљив посао* и *Самосталност у раду*, а боље рангирају *Стимулативне мере* од осталих група.

У претходним истраживањима мотивације припадника Војске Србије већи утицај на официре него на подофицире имали су *Самосталност*, *Утицај у одлучивању*, *Добри међуљудски односи*, *Висина плате*, *Могућност усавршавања* и *Успех у послу*. Већи утицај на официре него на цивилна лица имали су *Висина плате*, *Делегирање овлашћења*, *Коректан однос руководиоца* и *Љубав према послу*, а на професионалне војнике у односу на цивилна лица *Љубав према послу* и *Похвала* у односу на подофицире. Статистички значајних разлика између ЦЈ и подофицира није било (Ковачевић и Благојевић, 2021). Хијерархија мотивационих чинилаца официра у Румунији у једном делу има сличности али постоје и разлике, разлике су пре свега у односу на Карактеристике посла које су у Румунији на првој позицији, а такође су официрима у Румунији нешто значајније Могућности професионалног развоја. Хијерархија мотивационих чинилаца официра у Румунији је следећа: 1. Карактеристике посла, 2. Могућност професионалног развоја, 3. Клима на радном месту, 4. Признање заслуга од стране надређених и колега, 5. Могућност личног развоја, 6. Могућности напредовања, 7. Сигурност посла, 8. Материјалне награде, 9. Социјални статус и 10. Ниво одговорности (Macovei & Argintaru, 2016). У Ирану је запосленима у војно-медицинском центру сигурност посла значајнија, а хијерархија мотиватора је следећа: 1. Сигурност посла, 2. Плате, 3. Положај на послу, 4. Одговорност, 5. Напредовање, 6. Признање, 7. Услови рада, 8. Врста посла, 9. Однос надређених, 10. Комуникације и 11. Политике (Bahadori, Babaei & Mehrabian, 2013).

Пол – разлике у утицају мотивационих чинилаца у односу на различит пол утврђен је за чиниоце *Информисаност о раду*, *Добри услови*, *Сигурност запослења*, *Могућност усавршавања* и *Стимулативне мере*, разлике у утицају су врло мале ($\eta^2=0,005$ до $0,010$), а сви чиниоци имају већи утицај на мотивацију жена. У поступку рангирања утврђено је да мушкарци већи значај дају чиниоцима *Добар однос руководиоца* и *Самосталност у раду*, док жене боље рангове додељују чиниоцима *Могућност напредовања* и *Могућност усавршавања*.

Слични резултати утврђени су у Данској где је сигурност запослења битнија женама него мушкарцима у јавном сектору (Cleal & Sell, 2011). Такође је у САД утврђено да су женама важнији признање и добри радни услови (Wiley, 1997), а разлике у утицају чинилаца мотивације и у рангирању мотивационих чинилаца у односу на пол нађене су у бројним истраживањима (Clark, 1997; Jurgensen, 1978; Linz, 2004; Worthley et al., 2009; Islam & Ismail, 2008; Huddleston et al., 2002; Kamdron, 2005; Benndorf, Rau & Sölch, 2018, 2018; Vallerand & Bissonnette, 1992; Kovach, 1987; Вукајловић, Стаматовић и Урошевић, 2012). Са друге стране, мушкарци имају виши ниво екстринзичке и интринзичке мотивације у Грчкој у јавном сектору (Manolopoulos, 2008) или пак нису утврђене значајне разлике у утицају чинилаца на мушкарце и жене (Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012; Chitiris, 1990; Fisher & Yuan, 1998; Eskildsen et al., 2004).

Улога у организацији – утврђен је различит утицај за чиниоце *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Могућност напредовања*, *Сигурност запослења*, *Могућност усавршавања*, *Висина плате* и *Радно и слободно време*, утицај је већи на руководиоце него на извршиоце, а величина утицаја је

мала ($\eta^2=0,004$ до $0,014$). У поступку рангирања утврђено је да руководиоци већи значај придају чиниоцима *Могућност напредовања*, *Могућност усавршавања* и *Посао са већим угледом*, док извршиоци боље рангове додељују чиниоцима *Самосталност у послу*, *Добри услови* и *Стимулативне мере*.

Разлике у утицају чинилаца мотивације за различите хијерархијске нивое утврђене су у више истраживања (Kovach, 1987; Katsva & Condrey, 2005; Harpaz, 1990; Islam & Ismail, 2008; Takahashi, 2006; Mani, 2002; Silverthorne, 1992; Negarandeh, Dehghan-Nayeri & Ghasemi, 2015; Вукајловић, Стаматовић и Урошевић, 2012). На професионалне припаднике Војске Србије, нематеријални чиниоци који се односе на самоостварење или имају везу са самоостварењем остварују већи утицај на руководиоце него на извршиоце (Ковачевић и Благојевић, 2021). Такође, извршиоци у јавном сектору мање вреднују осећај контроле над послом (Karl & Sutton, 1998), док су запослени на руководећим позицијама знатно задовољнији од осталих запослених и имају виши ниво интринзичке мотивације од осталих запослених (Eskildsen, Westlund & Kristensen, 2004). Са друге стране добри радни услови важнији су радницима на нижим положајима (Мијачика, 1988).

Врста организације - у односу на припадност организационој јединици, већи је утицај чинилаца *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Добри међуљудски односи*, *Утицај у одлучивању*, *Информисаност о раду*, *Добри услови*, *Успех*, *самопотврђивање*, *Могућност напредовања*, *Сигурност запослења*, *Могућност усавршавања*, *Висина плате*, *Посао са већим угледом* и *Радно и слободно време* на мотивацију припадника команде/установе/управе у односу на припаднике јединице. Величина утицаја (*effect size*) за утврђене разлике је углавном на нивоу малог утицаја, а за део чинилаца се приближава умереном утицају ($\eta^2=0,004$ до $0,029$). Приликом рангирања, лица на служби у јединицама више рангове додељују за чиниоце *Самосталност у раду*, *Добре услове*, *Сигурност запослења* и *Стимулативне мере*, а на служби у команди више рангове додељују за *Добар однос руководиоца*, *Успех*, *самопотврђивање* и *Посао са већим угледом*.

Истраживања у којима су утврђене разлике у мотивацији у односу на врсту организације односила су се на разлике у бројној величини организација, разлике у компанијама до 50 радника и 50-499 радника нису утврђене али је утврђен нижи ниво мотивације и задовољства послом у организацијама преко 500 запослених (Eskildsen et al., 2004), тип делатности (Manolopoulos, 2008), делатност - запослени у нуклеарној индустрији вреднују више занимљив рад, престиж и каријеру као радне мотиваторе од опште популације која је више заинтересована за новчане награде (Katsva & Condrey, 2005), односно врсту организационе јединице којој запослени припадају - припадници бригаде милиције имали су другачију хијерархију у односу на раднике станице милиције и одред саобраћајне милиције (Кујовић, 1988).

Задовољство платом - професионални припадници Војске Србије нису у довољној мери задовољни платом (средња вредност износи - $M=2,39$; половина анкетираних није задовољна платом, односно 33% испитаника је Мало - 2 задовољно платом док 17% припадника Ни мало - 1 није задовољно платом). У односу на задовољство платом лицима која нису Ни мало задовољна платом (1) *Висина плате* је важнија у односу на Умерено задовољне (3), а Мало задовољнима платом (2) такође је *Висина плате* значајнија него лицима која су Умерено задовољна платом (3). Лица која су Умерено задовољна платом (3) чиниоце *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Успех самопотврђивање*, *Могућност напредовања*, *Сигурност запослења*, *Могућност усавршавања* и *Посао са већим угледом* вреднују више него лица која нису Ни мало задовољна платом (1), а *Занимљив посао* и *Сигурност запослења* су им значајнији у односу на лица која су Мало задовољна платом (2). На испитанике који су задовољство платом оценили са *Много* (4) већи утицај него на остале групе имају *Занимљив посао*, *Добар однос руководиоца*, *Информисаност у раду* и *Сигурност запослења*, док су им *Добри међуљудски односи*, *Добри услови*, *Успех самопотврђивање* и *Могућност усавршавања* значајнији од лица која су Ни мало (1) и Мало (2) задовољна платом. За лица која су *Веома много* (5) задовољна платом нису утврђене статистички

значајне разлике у односу на остале групе, а број веома задовољних је незнатан (12 лица). Величина утицаја (*effect size*) је у распону од малог преко умереног до великог ($\eta^2=0,011$ до $0,118$). Најзначајније разлике утврђене су између група испитаника који су задовољство примањима оценили са *Много* (4) и *Ни мало* (1) задовољни за чиниоце *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,118$), *Занимљив посао* ($\eta^2=0,104$), *Сигурност запослења* ($\eta^2=0,088$), *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,066$) и *Успех, самопотврђивање* ($\eta^2=0,053$). Величина утицаја умереног нивоа утврђена је између група испитаника *Много* (4) и *Ни мало* (1) за чиниоце *Занимљив посао* ($\eta^2=0,064$) и *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,053$). Порастом задовољства платом расте и утицај већине мотивационих чинилаца, како оних са статистички значајним разликама тако и осталих где утврђене разлике нису статистички значајне.

Лица која нису *Ни мало* задовољна платом у односу на остале категорије више рангове додељују за *Добре услове* и *Могућност напредовања*, док слабије рангове додељују за *Занимљив посао* и *Добар однос руководиоца*. Група *Мало задовољни* платом се не истичу посебно у разликама у рангирању и њихова рангирања углавном су усклађена са средњим ранговима за узорак. *Умерено задовољни* виши ранг додељују за *Занимљив посао*, а *Висина плате* им је на 2. позицији. Група *Веома задовољних* платом *Висину плате* рангира тек на 8. позицију (20 од 25 субпопулација је *Висину плате* рангирало на прву позицију и три на другу), а више рангове у односу на остале групе додељује *Добрим међуљудским односима* (1), *Занимљивом послу* (2), *Самосталности у послу* (3) и *Добрим односима руководиоца* (4).

У зависности од задовољства примањима значај *Висине плате* има линеарно опадајући облик где је најзначајнија групи испитаника која није „ни мало“ задовољна платом, благо опада за групу „мало“ задовољних, а затим оштро пада за групу „умерено“ задовољних и групу „много“ задовољних. Са друге стране, благи линеарни раст утицаја у зависности од пораста задовољства примањима утврђен је за чиниоце *Занимљив посао* и *Добар однос руководиоца*.

Истраживања у којима су утврђене разлике у мотивацији у односу на задовољство платом показују да су високи званичници у Естонији углавном задовољни колегама и послом, а најмање платом и напредовањем (Kamdron, 2005), на мотивацију професионалних припадника Војске Србије који су задовољнији платом значајнији је утицај мотивационих чинилаца, а лица која су задовољнија платом су мотивисанија (Ковачевић и Благојевић, 2021). Такође и мотивација медицинских сестара које су имале неадекватни приход била је значајно нижа од оних које су имале адекватан приход (Negarandeh, et al., 2015), на лица која су задовољнија платом већи утицај на повећање мотивације остварују некономски чиниоци, а на лица која нису задовољна висином примања већи утицај на мотивацију остварују економски чиниоци (Žarevac Воšković, 2017).

У истраживању које је реализовано у периоду јануар-март 2018. године на узорку од 10.157 испитаника у Србији утврђено је да је очекивана – жељена плата расте са достигнутом нивоом усавршавања, од преко 100.000 динара за лица са постдипломским усавршавањима, средња школа – 58.000 и основна школа 47.000 динара. Такође, очекивана примања жена су мања од очекиваних примања мушкараца, 70.000 динара наспрам 88.000 динара, што је у складу са резултатима које смо добили по којима су жене задовољније примањима.¹⁴⁴

Утицај стимулативних мера ($M=3,40$) на мотивацију испитаника као и ранг добијен у поступку рангирања (12. позиција) показује да додела стимулативних мера тренутно нема велики мотивациони потенцијал. Испитаници нису задовољни ни врстом ($M=2,71$) као ни начином доделе стимулативних мера ($M=2,43$). Поступком рангирања утврђен је ранг стимулативних мера: 1. *Новчана награда*, 2. *Бесплатан боравак у одмаралишту*, 3. *Наградно одсуство*, 4. *Сабља/пиштољ са поветом*, 5. *Одликовање*, 6. *Сат/бусола/бодез/двоглед* и 7. *Награда књигом, похвала*. Ранг стимулативних мера није исти свим категоријама кадра, официрима се сабља/пиштољ налази на првој позицији испред новчане награде, а

¹⁴⁴ <https://www.danas.rs/ekonomija/infostud-kandidati-u-proseku-ocekuju-platu-od-80-000-dinara/02.12.2020>

одликовање је на трећој позицији - испред наградног одсуства, док се цивилним лицима сабља/пиштољ налазе на петој позицији – иза одликовања. Подофицирима је додела сабље/пиштоља на трећој позицији - испред наградног одсуства. Рангови које су доделили професионални војници у потпуности одговарају ранговима за комплетан узорак.

Новчана награда била је рангирана на прву позицију и у истраживању које је реализовано 2010. године¹⁴⁵ (Ковачевић, 2018), при чему су све субпопулације узорка рангирале новчану награду на прву позицију. Такође, резултат утицаја стимулативних мера на мотивацију који је утврђен 2010. године ($M=3,42$; $SD=1,116$) је на скоро идентичном нивоу са резултатима истраживања 2020. године ($M=3,40$; $SD=1,093$), а резултати предистраживања реализованог ради провере упитника 2018. године су на сличном нивоу ($M=3,49$; $SD=1,071$).¹⁴⁶

Новчана награда, односно новац, најзначајнији је мотиватор и у истраживању у Малезији (Islam & Ismail, 2004), а такође је утврђено постојање разлика у рангирању награда различитих група испитаника, тако да лицима са највишим нивоом образовања новац није најпривлачнија награда већ је то могућност обуке и усавршавања.

Ранг демотивационих чинилаца утврђен истраживањем је следећи: *Мале могућности за напредовање, Мала висина плате, Лош однос претпостављених, Лоши међуљудски односи и Неодговарајући услови рада*. Негативан утицај *Мале висине плате* врло је изражен, следећа три чиниоца имају мале разлике у утицају, док се на дну листе издваја са најмањим негативним утицајем чинилац *Неодговарајући услови рада*.

Демотивациони чиниоци остварују другачију хијерархију у негативном утицају на мотивацију у односу на чиниоце који мотивишу и то за чиниоце *Лош однос претпостављеног, Мале могућности за напредовање* и *Лоши међуљудски односи*. Различите субпопулације немају истоветну хијерархију демотивационих чинилаца: професионалним војницима су *Мале могућности за напредовање* на другој позицији (осталим категорија кадрата су на четвртој), док им је мање значајан *Лош однос претпостављеног* него осталим категоријама. За официре најзначајнији негативан чинилац је *Лош однос претпостављених* (осталим категоријама је *Мала висина плате* на првој позицији).

Лоши међуљудски односи већи утицај имају на најмлађе (млађи од 25 година) и најстарије испитанике (старији од 45 година) и на жене него на мушкарце док *Мале могућности напредовања* и *Лош однос претпостављеног* значајније утичу на мушкарце. За лица са средњом школом *Мале могућности за напредовање* су на другој позицији (осталим категоријама кадрата су на четвртој), док је лицима са КШУ и ГШУ *Лош однос претпостављених* на првој позицији, а *Мала висина плате* на трећој. На самце негативније утиче *Мала могућност напредовања*, а на лица у браку *Лош однос претпостављених*. На лица у командама негативније утиче *Лош однос претпостављених*, а на припаднике јединица *Мала висина плате* и *Мале могућности за напредовање*. На руководиоце негативније утиче *Лош однос претпостављених*, него на извршиоце на које негативније утичу *Мале могућности за напредовање*. Испитанике који су *Много задовољни (4) платом Мала висина плате* најмање демотивише (пета позиција), *Лоши међуљудски односи* имају најснажнији негативан утицај (прва позиција), а *Неодговарајући услови рада* су им на трећој позицији (осталим групама на петој – последњој).

Ранг демотивационих чинилаца који имају негативан утицај на мотивацију румунских официра, за разлику од мотивационих чинилаца који су углавном подударни, битно се разликује у односу на резултате нашег истраживања: 1. Услови рада, 2. Понашање командира, 3. Непризнавање заслуга, 4. Неадекватна накнада, 5. Понашање сарадника, 6. Недостатак кохезије задатака, 7. Стрес, 8. Неправда, 9. Радна клима и 10. Бироократија (Macovei & Argintaru, 2016). Румунским официрима најважнији демотивациони чинилац представљају Услови рада који су на последњем месту официрима, али и подофицирима и

¹⁴⁵Узорак од 393 професионална припадника Војске Србије (190 официра, 128 подофицира, 55 ЦЛ и 20 ПВ).

¹⁴⁶Узорак предистраживања је 135 лица (75 официра, 26 подофицира, 26 ЦЛ и 8 ПВ војника).

цивилним лицима (професионалним војницима овај чинилац је на 3. позицији од 5 чинилаца) у Србији.

Резултати истраживања ставова руководиоца и стручњака за људске ресурсе о ефектима идентификације битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије и њиховог хијерархијског устројства недвосмислено указују да се могу постићи позитивни ефекти на више нивоа и то: на нивоу појединца – повећање нивоа мотивисаности, на нивоу Војске Србије – унапређењем нивоа оперативних способности и стања, као и на нивоу државе и друштва – унапређење стања у Војсци Србије утиче на спремност и способности Републике Србије да очува свој територијални интегритет и безбедност.

Идентификацијом битних чинилаца мотивације за рад и утврђивањем њиховог хијерархијског устројства могуће је постићи позитивне ефекте на мотивацију професионалних припадника Војске Србије, тврдња је поткрепљена ставовима 82% испитаника (руководилаца и стручњака за људске ресурсе), само 2% испитаника има супротан став, а 12% испитаника нема конкретан став по овом питању.

Мотивисани припадници команде/јединице/установе остварују позитиван утицај на квалитет и ефекте рада и унапређење оперативних и функционалних способности сматра чак 97% испитаника (руководилаца и стручњака за људске ресурсе), док 3% испитаника није изразило конкретан став.

Мотивација професионалних припадника Војске Србије за реализацију додељених мисија и задатака остварује позитиван утицај на безбедност државе и друштва тврдња је 97% испитаника (руководилаца и стручњака за људске ресурсе), док 3% испитаника није изразило конкретан став.

Руководиоци и стручњаци за људске ресурсе сматрају да се на унапређење мотивације може утицати тако што ће се *Овластити нижи нивои командовања за доделу стимулативних мера* (84%), *Проширити врсте награда* (58%), *Уз награде доделљивати значку, сертификат, диплому* (50%) и *Повећати број награда који се додељује* (48%). Са друге стране најмањи утицај на унапређење мотивације од понуђених предлога имају *Обука о мотивацији и специфичностима* (24%) и *Израда упитника и контунирано праћење мотивације* (30%).

Предложене мере за унапређење мотивације и резултати ставова о томе да ли су руководиоци у довољној мери овлашћени за примену мотивационих техника (овлашћења за доделу стимулативних мера) нису у потпуности усаглашени. Наиме, најфреквентнији предлог за унапређење мотивације је да је потребно овластити ниже нивое командовања за доделу стимулативних мера (84% испитаника је дало овакав предлог, док остали предлози незнатно прелазе 50% или су знатно испод нивоа од 50%), док са друге стране већи проценат испитаника сматра да су руководиоци овлашћени за примену мотивационих техника (29% наспрам 21%, уз 50% неопредељених). Један од могућих разлога добијених одговора је и у избору испитаника, наиме узорак чини „топ менаџмент“ односно највиши руководиоци Војске Србије који су углавном лично овлашћени за примену мотивационих техника па су свој одговор вероватно рефлектовали са садашње позиције (32% сматра да су руководиоци овлашћени наспрам 18% који сматрају да руководиоци нису овлашћени уз 50% неопредељених), а са друге стране свесни су да је потребно овластити ниже нивое командовања. Стручњаци за људске ресурсе са друге стране већински сматрају да руководиоци нису овлашћени у потребној мери (27% наспрам 21%, уз 52% неопредељених). Да је неопходно да се сва регулативна акта о додели награда обједине сматра 83% руководилаца и стручњака за људске ресурсе (5% је против, а 12% нема став), док 80% има став да би било добро да се изради приручник за мотивацију запослених (8% је против, а 12% нема став).

Специфичности мотивације у конкретној организацији државне управе и оправданост развоја одрживог модела политика мотивације за конкретну организацију потврђена је и утврђивањем разлика у утицају мотивационих чинилаца припадника организације из области

безбедности и контролног случајног узорка запослених у Републици Србији. Разлике су утврђене за 15 чинилаца (за све испитиване чиниоце изузев висине плате), а величина утицаја је у границама од мале до средње. Утврђене су и разлике у субпопулацијама два узорка. Разлике у величини утицаја по субпопулацијама се крећу од мале до велике ($\eta^2=0,002$ до $0,182$), Табела А54-Прилог (Ковачевић, Благојевић & Кузмановић, 2020, стр. 23-24).

V ЗАКЉУЧАК

Значај мотивације, могућности утицаја и остваривања позитивних ефеката на запослене, као и лични афинитети утицали су на избор теме истраживања. Мотивација је трајно актуелна тема а тиме и обавезно поглавље свих удбеника из менаџмента. Мотивација, односно мотивисање и награђивање запослених је важна и неизоставна делатност у управљању људским ресурсима. Значај мотивације на успех савремених организација је вишеструк. Позитиван утицај мотивације на учинак теоријски је обрађен и емпиријски је потврђен, такође и утицај на задовољство послом, психофизичко здравље, ниво апсентизма и флукуације запослених.

Мотивација има утицај и на резултате и успех у реализацији мисија и специфичних организација као што је Војска Србије. Мотивацијом професионалних припадника за рад и извршење додељених мисија и задатака остварује се позитиван утицај на квалитет и ефекте рада што доприноси унапређењу оперативних и функционалних способности Војске Србије. Јака Војска Србије остварује позитиван утицај на стабилност и функционисање државе¹⁴⁷ и друштва. Међутим, у Војсци Србије мотивацији за рад у миру се не поклања довољно пажње јер је фокус интересовања усмеран ка борбеном моралу и психичкој спремности. Такође, код дела руководиоца постоји уверење да након професионализације војске нема потребе много бринути о мотивацији и да су припадници самим избором професије и ступањем у Војску Србије и адекватно мотивисани за рад. Овакве ставове потребно је емпиријски оповргнути и указати на перманентни значај мотивације за рад у Војсци Србије.

Одлука о избору теме производ је и личних искустава у мотивисању сарадника за рад. Применом одговарајућих техника мотивисања, као и усклађивањем индивидуалних и организационих циљева¹⁴⁸ сарадници се могу адекватно мотивисати за постизање врхунских резултата. Могуће је мотивисати сараднике расположивим ресурсима и без утrophка новца, али морамо познавати њихове потребе, жеље и стремљења, односно имати у виду њихове индивидуалне карактеристике. Идентичне награде – подстицаји немају истоветни утицај на све припаднике, а преференције су различите у односу на чин, положај, животну доб...¹⁴⁹

Значајан подстицај коначној одлуци у избору теме истраживања дала је Управа за људске ресурсе (Ј-1), организациона јединица Генералштаба Војске Србије намењена за обједињавање задатака у персоналној функцији, функцији морала и верској функцији, изразивши јасан интерес за реализацију истраживања мотивације (Прилог 5) и коришћење резултата, нудећи и обезбеђујући сву потребну помоћ у току реализације истраживања.

Реализацију истраживања пратило је низ проблема. Вечу концептуализацији установили смо да је проблем истраживања вишедимензионалан, а проблеми идентификовани у току реализације истраживања проистекли су како из теорије тако и из праксе и огледали су се у више аспеката. Доступна литература широког је опсега, апстрактног садржаја, са високим нивоом општости, углавном страних аутора, а темељна истраживања реализована су и публикована претежно крајем прошлог века. Истраживања предметне области у војној средини су била ретка и углавном су се фокусирали на мотивацију односно чиниоце који су утицали на доношење одлуке за приступање или напуштање војне организације, као и за учешће у мултинационалним операцијама.

Организациони проблеми су се огледали у обавези да се одобри истраживање, а по одобрењу планира реализација истраживања уз координацију обавеза команди, јединица и установа у којима ће се истраживање реализовати. Конструисање узорка било је комплексно због сложене структуре запослених, као и територијалног распореда испитаника (популација

¹⁴⁷„Официри су ослонац војске, а војска је ослонац државе“ - војвода Живојин Мишић.

¹⁴⁸Након провере/контроле/инспекције припадницима који су остварили одличне резултате додељује се наградно одсуство, јединица постиже бољи резултат и боље је оспособљена, а припадници су задовољни и мотивисани и за наредне задатке.

¹⁴⁹Заставник I класе књигу коју је добио пар месеци пре пензионисања није ни однео кући, а са друге стране старији водник је похвалу урадио и држи је на зиду у канцеларији.

професионалних припадника Војске Србије распоређена је практично на целој територији Републике Србије) тако да је формиран квотни, односно стратификовани узорак у односу на варијаблу категорију кадра, док је по осталим варијаблама узорак пригодан, са већим или мањим одступањима од модела.¹⁵⁰ Имајући у виду ток и услове реализације истраживања, као и недовољан број испитаника претходно утврђеног квотама, нарушавања структуре испитаника у квотама, као и немогућности анкетирања у планираном термину због хитних и неодложних обавеза јединица, било је неопходно да се изради допуна плана истраживања како би се обезбедила репрезентативност модела по категоријама кадра. Очигледно је да би моделовање узорка по свим варијаблама увелико смањило бројност узорка и тиме умањило могућности статистичких анализа. Обавезе руководилаца такође су утицале на компликовану реализацију анкетирања и угрошак времена за реализацију друге студије у којој су анкетирани руководиоци и стручњаци за људске ресурсе. Додатна отежавајућа околност била је и појава пандемије јер је прикупљање података за истраживање реализовано у условима пандемије COVID-19.

Научна замисао истраживања приказана је кроз формулисање проблема и предмета истраживања, постављање циљева и избор метода истраживања. Поред тога, у методолошком делу рада приказана је научна и друштвена оправданост истраживања.

На основу приказаних и анализираних садржаја, односно резултата из истраживачких студија, показали смо да на мотивацију за рад професионалних припадника Војске Србије утичу друштвено-економски чиниоци и културолошки услови, чиме је доказана прва посебна хипотеза да хијерархијско устројство мотивационих чинилаца није трајног карактера и да је подложно променама. Приказивањем променљивог карактера мотивације које је зависно од културолошких особености уједно смо и „доказали и оправдали“ потребу да мотивацију истражимо у сопственом културолошком окружењу, у специфичној средини и на конкретном узорку професионалних припадника Војске Србије, у актуелном временском периоду.

Специфичности војне организације, као и Војске Србије као радне средине огледају се пре свега у разноврсним захтевима који се постављају пред припаднике али и њихове породице. Велика психофизичка напрезања, стресна средина, строго хијерархијско уређење, дисциплина, промене места рада, немогућност оставке, штрајка или преговарања о плати само су неке од карактеристика по којима се војна организација разликује од осталих. Специфичности војне организације рефлектују се и на мотивацију и имају утицај и на разлике у утицају мотивационих чинилаца на мотивацију професионалних припадника Војске Србије и запослених у Републици Србији.

Велики број студија показује и емпиријски доказује да мотивација позитивно утиче и на учинак запослених, а посебно у ситуацијама где постоји добар и објективан систем процене учинка и индивидуалног понашања, односно да адекватно развијен систем награђивања и мотивације има позитиван утицај на учинак. Позитиван утицај мотивације на учинак утврђен је у свим врстама организација, па тако и у војној. Мотивација има и посредни утицај на учинак преко задовољства послом јер мотивација позитивно утиче на задовољство послом, а поједине студије налазе и да задовољство послом позитивно утиче на учинак. Мотивација има позитиван утицај на смањење апсентизма и флукуације чиме посредно утиче и на учинак. Чиниоци мотивације за рад и задовољства послом делимично се подударaju, а најчешћа подела чинилаца мотивације за рад је на материјалне и нематеријалне, односно интринзичке и екстринзичке.

За потребе истраживања анализом садржаја 35 истраживања из периода 1959-2015. године састављена је листа 16 чинилаца мотивације за рад која је прилагођена времену и карактеристикама испитаника: Занимљив посао и радни задаци, Добар однос руководиоца, Самосталност у обављању посла, Добри међуљудски односи, Утицај у одлучивању, Информисаност о раду и резултатима рада, Добри услови рада и заштита на раду, Успех,

¹⁵⁰Модел представља процентуални однос имајућег стања професионалних припадника

самопотврђивање, Могућност напредовања, Сигурност запослења, Могућност каријерног или стручног усавршавања, Стимулативне мере, Висина плате, Критика за учињену грешку и страх од казне, Посао са већим угледом и Радно и слободно време. Листа чинилаца и инструмент за истраживање проверени су предистраживањем крајем 2018. године и утврђено је да је инструмент разумљив и да скала има висок ниво интерне конзистентности изражен Кронбах алфа коефицијентом ($\alpha=0,877$).

Листа чинилаца била је основа за пројектовање модела идентификације чинилаца мотивације, који се реализује у три корака. У првом кораку је након анализе садржаја и утврђивања листе чинилаца формиран упитник који је у другом кораку проверен предистраживањем на пригодном узорку (ако је велики број одбачених упитника или неодговарајући ниво интерне конзистентности - потребно је извршити дораду и поновно испитивање упитника), у оквиру другог корака врши се и прикупљање података на одговарајућем узорку. Трећи корак обухвата обраду података путем статистичке и вишекритеријумске анализе и утврђивање резултата истраживања.

Зашто је било потребно идентификовати чиниоце мотивације? Идентификацијом битних чинилаца мотивације остварује се позитиван утицај на унапређење модела мотивисања професионалних припадника Војске Србије, јер познавање чинилаца мотивације и њиховог утицаја омогућава предузимање конкретних мера на унапређењу модела мотивисања, као и унапређење организационе структуре ради повећања мотивационог потенцијала послова.

Због значаја новца, широке и универзалне употребе али и комплексности, однос новца и мотивације размотрили смо у посебном поглављу. Новац варира од хигијенског фактора и фактора који може да поткопа унутрашњу мотивацију до најзначајнијег мотивационог чиниоца. Ставови су подељени, а значај и утицај новца на мотивацију мења се и зависи од ситуационих чинилаца и индивидуалних карактеристика запослених. Свакако се уочава да значај новца расте у кризним периодима и у економској угрожености, падом нивоа зарада расте значај новца. Са друге стране мотивациона моћ новца је ограничена нарочито у подстицању на врхунска достигнућа, креативан рад или у ситуацијама када долази до угрожавања безбедности живота и здравља. Новцем се може купити много тога али не све.¹⁵¹ Новац у економски развијеним срединама садржи и контрадикторне силе јер већа примања као облик признања повећавају мотивацију док је са друге стране повећана могућност задовољења егзистенцијалних потреба умањује. Запослени се врло брзо навикну на повећана примања и новац брзо губи на значају, док свако умањење новчаних примања доводи до пада мотивације. Такође, новац изражава и статус и омогућава задовољавање различитих потреба ван радног места. Људи не раде само због новца, али успешне организације углавном боље плаћају своје запослене јер висина примања има утицај на привлачење и задржавање талентованих радника који својим вишим нивоом способности доприносе успеху својих организација.

Мотивисање и награђивање представљају комплексну и осетљиву функцију и један од најважнијих задатака руководиоца, а функција система мотивисања и награђивања је да се привуку у организацију и у њој задрже квалитетни запослени и да се подстакну на квалитетно извршавање задатака. Сврха мотивационог система је и у подизању радне успешности појединца применом различитих мотивационих стратегија и награђивањем жељених облика понашања и исхода.

И у Војсци Србије развијен је систем награђивања, који има општи циљ да привуче, задржи и мотивише запослене да реализују планиране задатке. Такође, професионалним припадницима се могу доделити награде и признања за: проведено време и постигнут успех у служби; значајан допринос изградњи и јачању оперативних и функционалних способности; резултате постигнуте у обуци, школовању, раду на функционалној дужности и за подвиге у

¹⁵¹Очигледне примере налазимо у спорту где богати клубови купују најбоље (најскупле) фудбалере, али до врхунских резултата и најзначајнијих трофеја годинама не успевају да дођу.

спасавању људских живота или имовине. Субјекти који остварују утицај на развој система награђивања и мотивације професионалних припадника Војске Србије се налазе на свим нивоима и то од Владе и Народне скупштине Републике Србије преко носилаца функција у Министарства одбране и Војсци Србије, преко руководиоца свих нивоа, стручних лица па до појединачног припадника Војске Србије. Систем награђивања је законски уређен, а тренутно, услед ограничених економских могућности, плате професионалних припадника, односно основица за обрачун плате, испод је законом утврђеног минимума. Оваква ситуација доводи до пораста значаја висине плате што ће се резултатима истраживања и показати, али и до повећане флукуације кадра.

Користећи дијаграм развоја мотивационих стратегија (Бахтијаревић-Шибер, 1999, стр. 604) и комбинујући га са моделом истраживања мотивације (Ковачевић, Благојевић & Кuzмановић, 2020, стр. 7) пројектован је *Модел развоја система награђивања и мотивације*. У првом кораку (након политичке одлуке да се модел примени) идентификују се жељени облици и исходи понашања професионалних припадника, односно њихови мерљиви индикатори. Други корак је критичан јер је потребно развити систем процене успешности, суштина је у стандардима, ако развијемо објективне стандарде који су мерљиви без потешкоћа ћемо развити и систем процене успешности тако да на основу добијених резултата можемо да наградим успешне и мотивишемо све припаднике да се достизањем стандарда остваре и да буду награђени. Као пример можемо да истакнемо физичку способност и стимулацију на основу изузетних резултата постигнутих на провери физичке способности која је уз одређене мањкавости подстакла велики број припадника да подигне ниво своје физичке способности и показала начин и пут како је могуће уз одређене модификације и побољшања развити сличне облике стимулације. Истраживање мотивације се реализује у трећем кораку прикупљањем и обрадом података, а у четвртном кораку анализирају се резултати и услови и на основу њих као и на основу политичких смерница врши израда/измена мотивационих стратегија – пети корак и/или врше и измене модела у претходним корацима.

Истраживање је реализовано у две студије и у сврху прикупљања података анкетирано је укупно 1576 лица.

У оквиру прве студије истраживање је реализовано на узорку од 1401¹⁵² лица (анкетирано је 6,2% имајућег бројног стања професионалних припадника Војске Србије), у 8 насељених места на територији Републике Србије, на 20 локација и у 27 јединица, команди и установа. Оценом утицаја мотивационих чинилаца утврђен је њихов ранг: 1. *Добри међуљудски односи*, 2. *Самосталност у раду*, 3. *Успех, самопотврђивање*, 4. *Висина плате*, 5. *Радно и слободно време*; 6. *Добар однос руководиоца*, 7. *Сигурност запослења*, 8. *Занимљив посао*, 9. *Добри услови*, 10. *Утицај у одлучивању*, 11. *Информисаност о раду*, 12. *Могућност напредовања*, 13. *Стимулативне мере*, 14. *Могућност усавршавања*, 15. *Посао са већим угледом* и 16. *Критика и казна*.

Другачија хијерархија у односу на оцену утицаја утврђена је поступком рангирања чинилаца: 1. *Висина плате*, 2. *Добри међуљудски односи*, 3. *Сигурност запослења*, 4. *Радно и слободно време*, 5. *Добар однос руководиоца*, 6. *Могућност напредовања*, 7. *Самосталност у раду*, 8. *Занимљив посао*; 9) *Успех самопотврђивање*, 10. *Добри услови*, 11. *Могућност усавршавања*, 12. *Стимулативне мере*, 13. *Посао са већим угледом*, 14. *Утицај у одлучивању*, 15. *Информисаност о раду* и 16. *Критика и казна*. У поступку рангирања уочена је тенденција да испитаници значајније вреднују и додељују више рангове за „опипљиве“ материјалне чиниоце. Посебно се истиче се значај *Висине плате* која је на првој позицији за 20 од 25 анализираних субпопулација. Такође, можемо да уочимо да руководиоци директно утичу на 4 од 5 најзначајнијих мотивационих чинилаца.

¹⁵²75 испитаника руководиоца и стручњака за људске ресурсе са степеном образовања ГШУ - др узето је у разматрање за варијаблу *Степен образовања* ради омогућавања статистичких тестова јер је у узорку од 1401 испитаника било само три лица са тим степеном образовања.

Разлике у утицају мотивационих чинилаца утврђене су у субпопулацијама свих независних категоричких варијабли узорка. У односу на *Старосну доб* разлике у утицају мотивационих чинилаца утврђене су за пет мотивационих чинилаца, најзначајније разлике, са величином утицаја близу средњег нивоа, утврђене су за чинилац *Могућност усавршавања* који има мањи утицај на старије од 45 година него на млађе од 25 година и на лица старости 26-35 година. Такође, и нормализоване вредности рангирања показују да значај *Могућности усавршавања* и *Могућност напредовања* опада са порастом животне доби, а пад има линерани облик. Значај плате у односу на животну доб испитаника има облик обрнутог латиничног слова „U“, најмањи је за најмлађу старосну категорију (млађи од 25 година), са порастом година живота расте до максимума (36 до 45 година), када почиње опадање (старији од 45 година). Значај *Добрих услова* у линерном облику расте са порастом животне доби. Утврђени резултати се подударују са резултатима великог броја претходних истраживања и потврђују хипотетске ставове о постојању разлика у мотивацији у односу на старосну структуру професионалних припадника Војске Србије.

Разлике у утицају четири мотивациона чиниоца утврђена су у односу на *Брачно стање*, на лица у браку већи утицај имају *Самосталност у раду* и *Утицај у одлучивању*, а на лица ван брака *Могућност напредовања* и *Могућност усавршавања*, величина утицаја је мала, а резултати су у складу са претходним истраживањима и потврђују постојање разлика у мотивацији у односу на брачни статус.

За варијаблу *Степен образовања* утврђено је највише разлика, са највећом величином утицаја, разлике су утврђене за све истраживане чиниоце изузев *Критике и казне*. Величина утицаја утврђених разлика креће се од мале за *Сигурност запослења*, *Стимулативне мере*, *Висину плате*, *Посао са већим угледом* и *Радно и слободно време*, преко средње за *Могућност усавршавања*, *Успех*, *самопотврђивање*, *Занимљив посао*, *Самосталност у раду*, *Добре међуљудске односе* и *Добре услове*, до велике за *Добар однос руководиоца*, *Утицај у одлучивању*, *Информисаност о раду* и *Могућност напредовања*. Најзначајније разлике у утицају утврђене су између лица са завршеним ГШУ и КШУ за чинилац *Информисаност о раду* ($\eta^2=0,180$), ГШУ и ВСС за чинилац *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,172$), ГШУ и ССС за чиниоце *Добар однос руководиоца* ($\eta^2=0,162$) и *Утицај у одлучивању* ($\eta^2=0,148$). Нормализоване вредности рангирања чинилаца показују раст значаја линеарног облика са порастом степена образовања за чиниоце *Добар однос руководиоца*, *Успех*, *самопотврђивање*, а супротно томе линеарно опадање значаја за *Сигурност запослења*, *Стимулативне мере* и *Висину плате*. Резултати су подударни са резултатима великог броја претходних истраживања и потврђују хипотетске ставове о постојању разлика у мотивацији у односу на степен образовања професионалних припадника Војске Србије.

У односу на *Категорију кадра* разлике у утицају на мотивацију утврђене су за 13 чинилаца, величина утицаја разлика је велика за *Могућност усавршавања*, средња за *Добар однос руководиоца*, *Самосталност у раду*, *Утицај у одлучивању*, *Могућност напредовања* и *Радно и слободно време*, а мала за *Занимљив посао*, *Добре међуљудске односе*, *Информисаност о раду*, *Успех*, *самопотврђивање*, *Сигурност запослења*, *Висину плате* и *Посао са већим угледом*. Најзначајније разлике утврђене су између официра и цивилних лица за чиниоце *Могућност усавршавања* ($\eta^2=0,119$), *Могућност напредовања* ($\eta^2=0,093$) и *Радно и слободно време* ($\eta^2=0,080$). На основу нормализованих вредности видљиво је да официри у односу на остале категорије више рангове додељују за *Успех-самопотврђивање* и *Могућност каријерног и стручног усавршавања*, док ниже рангове додељују за *Самосталност у раду*, *Добре услове* и *Сигурност запослења*. Подофицирима је *Висина плате* рангирана на прву позицију, а нормализована вредност је значајно виша него код осталих група. Резултати цивилних лица одступају за *Занимљив посао* и *Самосталност у послу* који су им рангирани на више позиције, као и за *Могућност напредовања* и *Радно и слободно време* који су им рангирани на ниже позиције од осталих група. Такође, само цивилна лица *Висину плате* рангирају на 2. позицију за разлику од осталих категорија код којих је на 1. позицији. Професионални војници слабије рангирају *Занимљив посао* и *Самосталност у раду*, а више

рангове додељују за *Стимулативне мере*. У односу на претходна истраживања није било директно упоредивих резултата, а добијени резултати углавном су сагласни са поставкама Масловљеве теорије да су незадовољене потребе доминантне. Резултати потврђују хипотетске ставове о постојању разлика у мотивацији у односу на категорију кадра.

У односу на *Пол* утврђене су значајне разлике за чиниоце: *Информисаност о раду, Добри услови, Сигурност запослења, Могућност усавршавања* и *Стимулативне мере* и сви имају већи утицај на мотивацију жена, а величина утицаја је мала. Резултати потврђују хипотетске ставове о постојању разлика у мотивацији у односу на пол и одговарају претходним истраживањима, уз део истраживања у којима полне разлике нису нађене.

За *Улогу у организацији* утврђене су статистички значајне разлике за *Занимљив посао, Дobar однос руководиоца, Добре међуљудске односе, Утицај у одлучивању, Могућност напредовања, Сигурност запослења, Могућност усавршавања, Висину плате* и *Радно и слободно време* и сви имају већи утицај на мотивацију испитаника који су у улози руководиоца, а величина утицаја је мала. Резултати одговарају претходним истраживањима и потврђују хипотетске ставове о постојању разлика у мотивацији у односу на улогу у организацији.

У односу на *Врсту организације* већи је утицај чинилаца *Занимљив посао, Дobar однос руководиоца, Добри међуљудски односи, Утицај у одлучивању, Информисаност о раду, Добри услови, Успех, самопотврђивање, Могућност напредовања, Сигурност запослења, Могућност усавршавања, Висина плате, Посао са већим угледом* и *Радно и слободно време* на мотивацију припадника команде/установе/управе у односу на припаднике јединице, величина утицаја је мала. Резултати одговарају претходним истраживањима и потврђују хипотетске ставове о постојању разлика у мотивацији у односу на врсту организације.

Задовољство платом професионалних припадника Војске Србије истражено је и анализирано са више аспеката. Генерално, припадници нису у довољној мери задовољни платом ($M=2,39$), а у зависности од степена у којем су задовољни платом формиране су субпопулације и утврђене разлике. Величина утицаја утврђених разлика је велика за *Дobar однос руководиоца*, средња за *Занимљив посао, Сигурност запослења* и *Могућност усавршавања*, а мала за *Добре међуљудске односе, Информисаност о раду, Добре услове, Успех, самопотврђивање, Могућност напредовања, Висину плате* и *Посао са већим угледом*. Најзначајније разлике утврђене су између много задовољних и ни мало задовољних лица за чинилац *Дobar однос руководиоца* ($\eta^2=0,118$).

У рангирању чинилаца, *Умерено задовољнима* је *Висина плате* на 2. позицији, а групи *Веома задовољних* је на 8. позицији (20 од 25 субпопулација је *Висину плате* рангирало на прву позицију и три на другу). Уочава се тренд пада значаја *Висине плате* са порастом степена задовољства платом што нам указује на чињеницу да и пре али и након потенцијалних увећања плата на ниво којим ће се подићи ниво задовољства платом професионалних припадника Војске Србије, морамо водити рачуна о *Међуљудским односима, Занимљивом послу, Добром односу руководиоца* и *Доброј организацији рада* јер ће њихов значај имати тренд пораста са порастом нивоа примања, односно задовољства нивоом примања.

Приказани резултати истраживања у којима је утврђено постојање значајних разлика у утицају мотивационих чинилаца у зависности од припадности категорији кадра, животне доби, степена образовања, улоге у организацији, пола, врсте организације којој припадају, породичног статуса и задовољства платом потврђују хипотезу да је утицај идентификованих и хијерархијски устројених чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије различит за различите категорије испитаника.

У оквиру истраживања утврдили смо и утицај стимулативних мера на мотивацију и ранг листу постојећих стимулативних мера. Утврђено је да припадници нису задовољни ни врстом ($M=2,71$) као ни начином доделе стимулативних мера ($M=2,43$), а ранг је 1. *Новчана награда*, 2. *Бесплатан боравак у одмаралишту*, 3. *Наградно одсуство*, 4. *Сабља/пиштољ са*

посветом, 5. Одликовање, 6. Сат/бусола/бодеж/двоглед и 7. Награда књигом, похвала. Ранг стимулативних мера различит је за различите категорије испитаника.

Ранг демотивационих чинилаца који је утврђен: 1. *Мале могућности за напредовање*, 2. *Мала висина плате*, 3. *Лош однос претпостављених*, 4. *Лоши међуљудски односи* и 5. *Неодговарајући услови рада*. Ранг дестимулативних чинилаца додатно указује на значај новчаних примања и незадовољство професионалних припадника висином плата, а ранг је различит за различите категорије испитаника. Карактеристично је да су *Лоши међуљудски односи* најзначајнији фактор који негативно утиче на мотивацију професионалних припадника који су *задовољни платом*, односно да порастом задовољства платом расте значај добрих *Међуљудских односа* и *Доброг односа претпостављеног*.

У другој студији истражени су ставови руководиоца и стручњака за људске ресурсе о ефектима идентификације битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије и њиховог хијерархијског устројства. Анкетиран је репрезентативан узорак од 105 руководиоца команди, јединица и установа Војске Србије и стручњака за људске ресурсе (анкетирано је 20 од 25, односно 80% официра у чину генерала Војске Србије у моменту анкетирања).

Испитаници претежно сматрају да постојећа нормативна регулатива омогућава адекватну мотивацију свих категорија професионалних припадника Војске (сагласни са тврдњом - 30%, нису сагласни - 20%), као и да су руководиоци овлашћени за примену мотивационих техника и доделу стимулативних мера (сагласни са тврдњом - 29%, нису сагласни - 21%), при чему постоје разлике ставова руководиоца и стручњака за људске ресурсе, стручњаци за људске ресурсе у мањој мери су сагласни са тим тврдњама, али разлике нису статистички значајне.

Идентификацијом битних чинилаца мотивације за рад и утврђивањем њиховог хијерархијског устројства могуће је постићи позитивне ефекте на мотивацију професионалних припадника Војске Србије, тврдња је поткрепљена ставовима 82% испитаника (руководилаца и стручњака за људске ресурсе), само 2% испитаника има супротан став, а 12% испитаника нема конкретан став по овом питању. Наведени резултати потврђују хипотетске ставове о утицају мотивације на квалитет рада и радне резултате професионалних припадника Војске Србије.

Мотивисани припадници команде/јединице/установе остварују позитиван утицај на квалитет и ефекте рада и унапређење оперативних и функционалних способности сматра чак 97% испитаника (руководилаца и стручњака за људске ресурсе), док 3% испитаника није изразило конкретан став. Резултати потврђују хипотезу да чиниоци мотивације садржани у нормативној регулативи битно утичу на квалитет рада команди, јединица и установа Војске Србије.

Мотивација професионалних припадника Војске Србије за реализацију додељених мисија и задатака остварује позитиван утицај на безбедност државе и друштва тврдња је 97% испитаника (руководилаца и стручњака за људске ресурсе), док 3% испитаника није изразило конкретан став. Ови ставови потврђују хипотезу да висока мотивисаност професионалних припадника Војске Србије за извршење додељених мисија и задатака остварује битан утицај на функционисање државе и друштва.

Резултати истраживања ставова руководиоца и стручњака за људске ресурсе о ефектима идентификације битних чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије и њиховог хијерархијског устројства претпостављају да се могу постићи позитивни ефекти на више нивоа и то: на нивоу појединца – повећање нивоа мотивисаности, на нивоу Војске Србије – унапређењем нивоа оперативних способности и стања, као и на нивоу државе и друштва – унапређење стања у Војсци Србије утиче на спремност и способности Републике Србије да очува свој територијални интегритет и безбедност чиме се потврђује трећа посебна хипотеза да је утицај чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије вишедимензионалан са ефектима по појединца, јединице Војске Србије, државу и друштво.

Руководиоци и стручњаци за људске ресурсе изразили су и своје ставове у односу на мере које је могуће и потребно предузети ради унапређења мотивације. Најфреквентнији предлог је *Овластити ниже нивое командовања за доделу стимулативних мера* (84%), затим *Проширити врсте награда* (58%), *Уз награде доделељивати значку, сертификат, диплому* (50%) и *Повећати број награда који се додељује* (48%). Најмање фреквентни предлози за унапређење мотивације су *Обука о мотивацији и специфичностима* (24%) и *Израда упитника и континуирано праћење мотивације* (30%).

Реализацијом истраживања и коришћењем резултата истраживања остварени су друштвени циљеви истраживања: инициране су промене у систему награђивања и указано је на значај мотивације и идентификовани су најзначајнији чиниоци мотивације, а пре свега значај међуљудских односа, односа руководиоца и организације рада, а потврђено је незадовољство примањима и значај плате у мотивацији професионалних припадника.

На основу презентованих резултата истраживања, израђена је анализа морала и мотивације коју је начелник Генералштаба Војске Србије упутио командантима-начелницима нивоа команданта бригаде-центра-базе-флотиле и у којој је захтевано да се у складу са сазнањима из анкете и упознавања са проблемима у мотивацији и тенденцијама уоченим у одговорима испитаника, предузму корективне мере. Наређено је предузимање мера на развоју и унапређењу међуљудских односа и организације рада којима ће се утицати на повећање нивоа мотивације, смањење одлива кадра из Војске Србије и остварити позитиван утицај на повећање интереса за службу у Војсци Србије. Такође је иницирана промена нормативних аката који се односе на систем награђивања и мотивисања. Управа за људске ресурсе (Ј-1) упутила је у новембру 2020. године иницијални документ са кратком анализом тренутног стања која је сачињена на основу резултата из истраживања као и нормативне уређености система награђивања. Након прикупљања предлози су обрађени, класификовани и са пратећим коментарима и питањима у марту 2021. године поново упућени организационим целинама ради припреме изјашњавања на координационом састанку. На координационом састанку је планирано да се формулишу конкретни предлози за унапређење постојеће нормативне регулативе, који ће бити упућени надлежним организационим јединицама Министарства одбране ради измена прописа. Крајњи циљ – крајње жељено стање је унапређен систем мотивисања и награђивања и израђено упутство које обједињује нормативно уређење награђивања и мотивисања.

Истраживањем смо стекли и искуства у вези са спровођењем истраживачког поступка, а посебно истичемо да је избор благог типа испитивања утицао на ублажавање иницијално „негативног“ става испитаника према реализацији анкетирања. Утицај је потврђен директним увидом (праћење реакција и гласних позитивних коментара испитаника) и добијањем података од психолога који су асистирали у анкетирању или од испитаника са којима је руководиоца истраживања био у личном познанству. Такође, одговарајућим благим приступом и обраћањем анкетара (Прилог 7) подстакнути су испитаници да дају искрене одговоре и да изразе своје предлоге и проблеме што је резултирало и великим бројем коментара (Прилог 8).

Поступак рангирања мотивационих чинилаца показао се као врло корисна и информативна алатка у истраживању мотивације, а утврђени редослед и хијерархија чинилаца мотивације добијени овим поступком вероватно имају и „већу тежину“ од редоследа добијеног на основу средњих вредности оцењивања чинилаца. Ово је уочљиво посебно у групама различитог нивоа образовања где је у оцењивању утицаја на мотивацију утврђено да је већи утицај практично свих мотивационих чинилаца испољен на лица са вишим нивоом образовања. Међутим, анализом нормализованих вредности рангирања и додељених рангова добијамо другачију слику и долазимо до резултата где уочавамо да је висина плате ипак лицима са највишим нивоом усавршавања (у нашем случају руководиоцима највишег нивоа) на петој позицији, а да им је могућност усавршавања мање важна него лицима са завршеним Командно-штабним усавршавањем што је и логично јер су достигли практично највиши ниво усавршавања (изузев потенцијално Високих студија

безбедности у одбрани, а који не пружа институционалне гаранције, нити је услов за распоред на више дужности или унапређење у виши чин).

Рангирање демотивационих чинилаца пружило нам је корисне податке за поређење и анализу претходних резултата, односно оцене мотивационог утицаја чинилаца мотивације, поступка рангирања чинилаца мотивације као и рангирања стимулативних мера. Такође, поступак рангирања демотивационих чинилаца омогућио нам је прикупљање употребљивих података који се могу користити у давању корисних информација и савета руководиоцима.

На основу стеченог искуства може се закључити да постоји потреба да се у наредним истраживањима унапреди инструмент за истраживање рандомизовањем редоследа чинилаца мотивације, стимулативних мера и демотивационих чинилаца. Такође је потребно у упитник унети и пар питања која се односе на евалуацију анкете и анкетара јер ће наредна истраживања реализовати нека друга лица - анкетари. Потребно је допунити и листу демотивационих чинилаца и поред рангирања треба увести и оцењивање њиховог утицаја на начин на који се оцењује и утицај мотивационих чинилаца. Било би корисно истражити и мотиве приступања у Војску Србије који би уз излазну анкету били корисна алатка за анализу чинилаца који имају утицај на прилив и одлив кадра.

Сматрамо да би било потребно и веома корисно у блиској будућности обезбедити техничке услове за анкетање путем мреже за размену података РАМКО или коришћењем мобилног телефона, ради смањења трошкова анкетања, убрзавања процеса анкетања и обраде података. Израђена платформа могла би се користити за различита истраживања, како редовна годишња анкетања тако и акциона. Као потврду наведеној тврдњи истичемо да је у сврху тестирања инструмената, део испитаника (6 официра и 3 подофицира) попунио идентичну анкету на интернет платформи *soscisurvey.de*. Испитаници су приступили платформи преко линка путем мобилног телефона. Инструмент на интернет платформи *soscisurvey.de*, употребљен је и у анкетању узорка популације запослених у Републици Србији ван Војске Србије (552 лица) са минималним изменама због прилагођавања испитаницима, постигнут је висок ниво конзистентности скале ($\alpha=0,895$), а испитаници су имали позитивне утиске и коментаре.

Инструмент за истраживање мотивације уз неопходне измене варијабли и стимулативних мера, може се користити и за истраживање мотивације у другим државним органима и јавним предузећима.

Предложени модел може се примењивати за унапређење и развој система мотивисања и награђивања професионалних припадника у Војсци Србије и Министарству одбране. Имајући у виду да је истраживање реализовано на великом узорку запослених који су изразили своје ставове на основу перцепција и искустава на конкретним пословима, као и да је предложени модел уопштен, уз адекватна усклађивања индикатора успешности и стандарда успешности такође се може користити и у другим организацијама у државном и јавном сектору, али и у другим типовима организација.

Верујемо да се предложени модел развоја система мотивације може применити и да може обезбедити повећање учинка и ефеката рада професионалних припадника Војске Србије и утицати на унапређење нивоа знања, вештина и способности кључних за стање, нивоа оперативних способности и функционисање Војске Србије.

Остварени резултати истраживања испунили су постављене циљеве истраживања и представљају добру основу за наредна истраживања и методолошка и техничка унапређења инструмената за прикупљање података. Посебно радује чињеница да је на основу резултата овог истраживања покренут поступак за измене нормативних решења система мотивације и награђивања у Војсци Србије.

VI ЛИТЕРАТУРА

Цитирана литература

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. doi:10.1037/h0040968
- Adigun, I. O., & Stephenson, G. M. (1992). Sources of Job Motivation and Satisfaction among British and Nigerian Employees. *The Journal of Social Psychology*, 132(3), 369–376. doi:10.1080/00224545.1992.9924712.
- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, London: Prentice Hall.
- Ahmad, K. (2009). Leadership and work motivation from the cross cultural perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 19 (1), 72 - 84
- Ahmed, I., Nawaz, M., Iqbal, N. & Ali, I. (2010). Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business Management*, 5 (3), doi:10.5539/ijbm.v5n3p70
- Akerlof, G., Rose, A., & Yellen, J. (1988). Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2, 495-594.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of new theory of human need. *Organizational Behavior Human Performance*, 4(1), 142-175. doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X
- Ali, A., & Al-Shakis, M. (1985). Managerial Value Systems for Working in Saudi Arabia: An Empirical Investigation. *Group & Organization Studies*, 10(2), 135–151. doi:10.1177/105960118501000203
- Alpander, G., & Carter C. (1991). Strategic multinational intracompany differences in employee motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 6 (2), 25–32.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 5, 77-87
- Ambrose, M., & Kulik, C. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292. doi:10.1016/s0149-2063(99)00003-3.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. N., & Gasparishvili, A. (1998). Leadership styles and management practices of russian entrepreneurs: Implications for transferability of western HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 9(2), 145–155. doi:10.1002/hrdq.3920090206.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practices* (13th ed.). London: Kogan Page Publishers Inc.
- Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Aycan, Z. (2000). Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(1), 110–128. doi:10.1177/0022022100031001009
- Aydiner, C., Orak, U., & Solakoglu, O. (2019). What Factors Influenced Turkish Military Officers' and NCOs' Motivation to Serve Prior to the July 2016 Coup Attempt? *Armed Forces & Society*, X (XX), 1-22, 0095327X1984166. doi:10.1177/0095327x19841663

- Bahadori, M., Babaei, M., & Mehrabian, F. (2013). Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center Using Analytical Hierarchy Process (AHP). *Iranian Journal of Military Medicine, 14*(4), 263 – 272.
- Beatty, J. R., McCune, J. T., & Beatty, R. W. (1988). A Policy-Capturing Approach to the Study of United States and Japanese Managers' Compensation Decisions. *Journal of Management, 14*(3), 465–474. doi:10.1177/014920638801400309
- Beck, R. (2003). *Мотивација, теорија и начела*. Загреб: Наклада слап.
- Benndorf, V., Rau, H. A., & Sölch, C. (2018). Gender differences in motivational crowding out of work performance. *Economic Inquiry, 1-21*, doi:10.1111/ecin.12718
- Bhagat, R. S., & McQuaid, S. J. (1982). Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research. *Journal of Applied Psychology, 67*(5), 653–685. doi:10.1037/0021-9010.67.5.653
- Biswas, S., Bandyopadhyay, G., Guha, B., & Bhattacharjee, M. (2019). An ensemble approach for portfolio selection in a multi-criteria decision making frame work. *Decision Making: Applications in Management and Engineering, 2*, 138–158.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology, 93* (3), 645–654. doi:10.1037/0021-9010.93.3.645
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46* (5), 554-571.
- Branham, L. (2001). Recognize results. *Executive Excellence, July*, 17-18.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F., & Zukis, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management, 5*(1), 87–104. doi:10.1177/1470595805050829.
- Brown, D., & McIntosh, S. (2003). Job satisfaction in the low wage service sector. *Applied Economics, 35*(10), 1241–1254. doi:10.1080/00036840210150875
- Brown, D., & Reilly, P. (2013). Reward and Engagement. *Compensation & Benefits Review, 45*(3), 145–157. doi:10.1177/0886368713497546
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B., (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(8), 725–739.
- Burk, J. (1999). Military culture. In: Kurtz, L. (Ed.), *Encyclopedia of violence, peace and conflict*. San Diego: Academia Press.
- Bury, P. (2016). Recruitment and Retention in British Army Reserve Logistics Units. *Armed Forces & Society, 43*(4), 608–631. doi:10.1177/0095327x16657320
- Caforio, G., Haltiner, Karl., Jelušič, Lj., Moelker, R., & Tresch, T. (2007). Theoretical framework of the research: In Caforio, G. (Ed.), *Cultural Differences Between the Military and Parent Society in Democratic Countries*. Oxford, UK:Elsevier Science Ltd.

- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423. doi:10.3102/00346543064003363
- Castanheira, F., Chambel, M. J., Lopes, S., & Oliveira-Cruz, F. (2016). Relational Job Characteristics and Work Engagement: Mediation by Prosocial Motivation. *Military Psychology*, 28(4), 226–240. doi:10.1037/mil0000116
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297–310. doi:10.1037/mil0000087
- Charles, K. R., & Marshall, L. H. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3). doi:10.1108/09596119210014237.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management*, 18(7/8), 370–383. doi:10.1108/13527591211281110
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-23, doi:10.1080/15332845.2020.1763766
- Chitiris, L. (1990). Who are the work-motivated managers in the hotel industry—an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 293–304. doi:10.1016/0278-4319(90)90037-x
- Chiu, R. K., & Kosinski, F. A. (1995). Chinese Cultural Collectivism and Work-Related Stress: Implications for Employment Counselors. *Journal of Employment Counseling*, 32(3), 98–110. doi:10.1002/j.2161-1920.1995.tb00980.x
- Chiu, R.K., Tang, T.L., & Luk, V.W. (2002). Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China. *Personal Review*, 31(4), 402-431. doi.org/10.1108/00483480210430346
- Chow, W. S., & Luk, V. W. M. (1996). Management in the 1990s. *Journal of Managerial Psychology*, 11(1), 24–36. doi:10.1108/02683949610109372
- Christini, A., & Pozzoli, D. (2010). Workplace Practices and Firm Performance in Manufacturing: A Comparative Study of Italy and Britain. *International Journal of Manpower* 7 (31), 818–842.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372. doi:10.1016/s0927-5371(97)00010-9
- Clarke, S. (1999). *The formation of a Labour Market in the Russia*. Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing Limited,
- Cleal, B., & Sell, L. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour*, 25(1), 1-23. doi.org/10.1111/j.1467-9914.2010.00496.x
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Congressional Budget Office (2007). *Evaluating Military Compensation*, Washington, D.C.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98–104.
- Ćurčija, S. (2019). Specifičnosti vojne organizacije i oblikovanje stimulativnog nagrađivanja, *Zbornik radova 12. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Dani kriznog upravljanja“*, 306-322, Velika Gorica.
- Ćurčija, S. (2015). Materijalna stimulacija u oružanim snagama Republike Hrvatske, *Zbornik radova 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Dani kriznog upravljanja“*, 1067-1081, Velika Gorica.
- Darling, K., Arn J., & Gatlin, R. (1997). How to effectively reward employees. *Industrial Management*, 4 (39), 1-4.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). New York: Academic.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. doi:10.1016/0092-6566(85)90023-6
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037. doi:10.1037/0022-3514.53.6.1024
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23. doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14
- Deressa, A. & Zeru, G. (2019). Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach. *BMC Research Notes*, 4(12), doi:10.1186/s13104-019-4255-7
- Dinić, D., & Miltojević, V. (2019). Motivational factors for dedication at work – case study. *Facta Universitatis series: Working and Living Environmental Protection*, 14(3), 207 – 224.
- Dobri međuljudski odnosi zaposlenima važniji i od visine plate* (15.11.2014). Preuzeto 02.12.2020 sa sajta <https://poslovi.infostud.com/za-medije/Dobri-medjuljudski-odnosi-zaposlenima-vazniji-i-od-visine-plate/48934>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 5(22), 483-504
- Dragomir, C., Bînă, V., & Mititelu, L. (2018). Motivation of personnel – essential part of leadership in the military organization. *Scientific research and education in the air force – AFASES2018*, 463- 468, doi:10.19062/2247-3173.2018.20.63
- Easterby-Smith, M., Malina, D., & Yuan, L. (1995). How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 31–59. doi:10.1080/09585199500000002

- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 21–38. doi:10.1002/job.4030120103
- Erez, M., Gopher, D., & Arzi, N. (1990). Effects of goal difficulty, self-set goals, and monetary rewards on dual task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 247–269.
- Eskildsen, J. K., Westlund, A. H., & Kristensen, K. (2004). Measuring employee assets – The Nordic Employee Index TM. *Business Process Management Journal*, 10(5), 537–550. doi:10.1108/14637150410559216
- Eskildsen, J., Kristensen, K., & Antvor, H. (2010). The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal*, 22 (4), 369-378.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K., & Westlund, A.H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26 (2), 122-36, doi:10.1108/01425450410511043
- Fisher, C., & Yuan, A. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (3), 516-528.
- Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomika a management*, 4, 63-76.
- Freed, D. H. (1999). Fifty-Two Effective, Inexpensive Ways To Reward and Recognize Hospital Employees. *The Health Care Manager*, 18(1), 20–28. doi:10.1097/00126450-199909000-00004
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (Eds.) (2002). *Successful Management by Motivation*. Berlin: Springer-Verlag, doi:10.1007/978-3-662-10132-2
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- George, S., & Weimerskirch, A. (1994). *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*, New York: John Wiley & Sons.
- Giacobbe-Miller, J., Miller, D., & Victorov, V. (1998). A comparison of russian and U.S. pay allocation decisions, distributive justice judgments and productivity under different payment conditions. *Personnel psychology*, 51, 137-163, doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00719.x
- Giannikis, S., & Mihail, D. (2010). Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*, 31 (1), 4-20.
- Goetsch, D., & Davis, S. (2003). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Procesing and Services* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Gradanima regiona najbitniji međuljudski odnosi i visina zarade prilikom odabira posla.* (06.11.2019). Preuzeto 02.12.2020 sa sajta <https://poslovi.infostud.com/zamedije/Gradanima-regiona-najbitniji-medjuljudski-odnosi-i-visina-zarade-prilikom-odabira-posla/50025>
- Griffith, J. (2007). Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230–258. doi:10.1177/0095327x06293864

- Grinberg, Dž., & Baron, R. (1998). *Понашање у организацијама*. Београд: Желнид.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71.
- Hansen, C., & Brooks A. (1994). A Review of Cross-Cultural Research on Human Resource Development. *Human Resource Development*, 5 (1), 55-74.
- Harder, J. W. (1991). Equity theory versus expectancy theory: The case of major league baseball free agents. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 458–464. doi:10.1037/0021-9010.76.3.458
- Harpaz, I. (1990). The Importance Of Work Goals: An International Perspective. *Journal of International Business Studies*, (1), 75-93.
- Hedlund, E. (2010). What Motivates Swedish Soldiers to Participate in Peacekeeping Missions: Research Note. *Armed Forces & Society*, 37(1), 180–190. doi:10.1177/0095327x10372597
- Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—Where are we now? Are view of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to Work*, New York: John Wiley.
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. doi:10.4102/sajhrm.v16i0.967.
- Hitka, M., Lorincova, S., Lipoldova, M., Balazova, Z., & Debnarova, D. (2020). Differences in the level of workers' motivation in repair and maintenance service enterprise in the rail transport. *Communications* 22 (4), 3-12, doi:10.26552/com.C.2020.4.3-12
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. doi:10.1016/0090-2616(80)90013-3.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94. doi:10.5465/ame.1993.9409142061
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi.org/10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21. doi:10.1016/0090-2616(88)90009-5
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, (Rev. 3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

- Hong, J.C., Yang, S.D., Wang, L.J., Chiou, E.F., Su, F.Y., & Huang, S.L. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*, 7 (6), 10-14.
- Huang, X., & Van De Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 159–179. doi:10.1002/job.186.
- Huddleston, P., & Good, L. K. (1999). Job motivators in Russian and Polish retail firms. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(9), 383–393. doi:10.1108/09590559910292843
- Huddleston, P., Good, L., & Frazier, B. (2002). The influence of firm characteristics and demographic variables on Russian retail workers' work motivation and job attitudes. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(4), 395-421.
- Humphreys, J. (2007). Adapting the congruent temperament model with culturally specific work motivation elements. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (3), 202-16.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2004). Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 58–79. doi:10.1177/107179190401000405
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A Study of the relationship between Compensation package, Work motivation and Job satisfaction. *Journal of Organisational Behaviour*, 20 (7), 1003-1025. doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K
- Inglehart, R., & Carballo, M. (1997). Does Latin America Exist? (And Is There a Confucian Culture?): A Global Analysis of Cross-Cultural Differences. *PS: Political Science and Politics*, 30(1), 34-47. doi:10.2307/420668
- Islam, R. & Burhem, B. (2007). Employee motivation: A Comparison between Malaysia and UAE. *Malaysian Management Review, jan-june*, 101 – 122.
- Islam, R. & Ismail, Z. (2004). Ranking of employees' reward and recognition approaches: A Malaysian perspective. *Journal of International Business and Entrepreneurship*, 2 (2), 113–124.
- Islam, R. & Ismail, Z. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18 (4), 344–362. doi:10.1108/10569210810921960.
- Ismail, A.Z., & Ahmed, S. (2015). Employee perceptions on reward/recognition and motivating factors: A comparison between Malaysia and UAE. *American Journal of Economics*, 5(2). doi: 10.5923/c.economics.201501.25
- Ivancevich, J.M., DeFrank, R.S. & Gregory, P.R. (1992), The Soviet enterprise director: An important resource before and after the coup. *Academy of Management Executive*, 6(1), 42-55.
- Jackson, T., & Bak, M. (1998). Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China. *Journal of Organizational Change Management*, 11(4), 282–300. doi:10.1108/09534819810225869

- Jankelová, N., Joniaková, Z., Romanová, A., & Remeňová, K. (2020). Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia, *Agricultural Economics – Czech*, 66(9), 402–412, doi.org/10.17221/220/2020-AGRICECON
- Jaw, B.S., Ling, Y.H., Wang, C.Y.P., & Chang, W.C. (2007), The impact of culture on Chinese employees' work values. *Personnel Review*, 36 (1), 128-44.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541, doi:10.1037/0021-9010.87.3.530
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267–276. doi:10.1037/0021-9010.63.3.267.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *Journal of Public Administration*, 28, 1211-1240
- Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, 27(4), 515–527. doi:10.1177/009102609802700406.
- Katsva, M., & Condrey, S.E. (2005). Motivating personnel at Russian nuclear power plants: a case study of motivation theory application. *Public Personnel Management*, 34 (4), 343-356.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153. doi:10.1037/0003-066x.45.2.144
- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal* 3 (1), 69–86.
- Kerr, S. (1975), On the folly of rewarding A, while hoping for B. *The Academy of Management Journal*, 18 (4), 796-783.
- Kim-Keung, H.J. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, 2, 6478–6492.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263–291. doi:10.1007/bf00993889
- Kline, R. (2011). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kohn, A. (1998). Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 30 (2), 27–37. doi:10.1177/088636879803000206
- Konrad, E. (2000). Changes in Work Motivation During Transition: A Case from Slovenia. *Applied Psychology*, 49(4), 619–635. doi:10.1111/1464-0597.00037
- Kouzes, J., & Posner, B. (1999). *Encouraging the heart – A leader's guide to rewarding and recognizing others*, San Francisco, California: Jossey-Bass

- Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(3), 58-65.
- Kovačević, I. & Anđelković-Labrović, J. (2017). Work motivation among millennial employees with different life goals: Case of Serbian companies. *REBRAE*, 11(1), doi: <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.11.001.AO01>
- Kovačević, M.; Blagojević, S.; Kuzmanović, B. (2020). Sustainability of the Motivation Policy Model for Employees in State Administration. *Sustainability*, 12, 7974. doi.org/10.3390/su12197974
- Kuhnen, C. M., & Tymula, A. (2012). Feedback, Self-Esteem, and Performance in Organizations. *Management Science*, 58(1), 94–113. doi:10.1287/mnsc.1110.1379
- Kultalahti, S., & Viitala R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), 569 – 582.
- Kuranchie-Mensah, B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2): 255-309, doi:org/10.3926/jiem.1530.
- Latham, G. P., & Baldes, J.J. (1975). The „practical significance“ of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 50, 122-124.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. doi:10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Lawler, E. (1969). Job desing and employee motivation. *Personnel psychology*, 22 (4), 426-435.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20–28. doi:10.1111/j.1468-232x.1967.tb01060.x
- Lepper, M. R., Keavney, M., & Drake, M. (1996). Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards: A Commentary on Cameron and Pierce’s Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 66(1), 5-32.
- Lewis, T. (2011). Assessing social identity and collective efficacy as theories of group motivation at work. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 963–980. doi:10.1080/09585192.2011.555136
- Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. *The Journal of Socio-Economics*, 33(3), 261–289. doi:10.1016/j.socec.2003.12.022
- Linz, S. J., Good, L. K., & Huddleston, P. (2006). Worker morale in Russia: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 415–437. doi:10.1108/02683940610673951
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology, 5*(2), 117–124. doi:10.1016/s0962-1849(96)80005-9
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science, 1*(4), 240–246. doi:10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What should we do about motivation Theory? Six recommendations for the Twenty-first century. *Academy of Management Review, 29* (3), 388-403.
- Longenecker, C. O., & Popovski, S. (1994). Managerial trials of privatization: Retooling russian managers. *Business Horizons, 37*(6), 35–43. doi:10.1016/s0007-6813(05)80243-5
- Lord, R. L. (2002). Traditional Motivation Theories and Older Engineers. *Engineering Management Journal, 14*(3), 3–7. doi:10.1080/10429247.2002.11415167
- Lu, L., Kao, S.-F., Siu, O.-L., & Lu, C.-Q. (2011). Work stress, Chinese work values, and work well-being in the Greater China. *The Journal of Social Psychology, 151* (6), 767-783. doi: 10.1080/00224545.2010.538760.
- Luthans, F., Luthans, B., & Luthans, K. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 13th Ed: Vol. Thirteenth edition. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Perspectives, 13*(2), 49–57. doi:10.5465/ame.1999.1899548
- Macovei, C. M., & Argintaru, L. M. (2016). Factors Affecting the Work Motivation of Officers in the Romanian Army. *Scientific Bulletin, 21*(2), 102–108. doi:10.1515/bsaft-2016-0043
- Maharjan, S. (2012). Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers, *Administrative and Management Review, 24* (2), 45-55.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology, doi:10.1177/0268580920912970*
- Mani, B. G. (2002). Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. *Public Personnel Management, 31*(2), 141–159. doi:10.1177/009102600203100202.
- Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations, 30* (1), 63-85.
- Masclet, D., Peterle, E., & Larribeau, S. (2015). Gender differences in tournament and flat-wage schemes: An experimental study. *Journal of Economic Psychology, 47*, 103–115. doi:10.1016/j.joep.2015.01.003
- Maslow, A. (1982). *Мотивација и личност*. Београд: НОЛИТ.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*(4), 389–392. doi:10.1037/h0021956
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold.

- Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2007). The Role of Other Orientation in Reactions to Job Characteristics. *Journal of Management*, 33(1), 57–83. doi:10.1177/0149206306295308
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 50–85. doi:10.1108/03090560310453939.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80. doi:10.2307/257251
- Mitchell, T., & Daniels, D. (2003). Motivation: In I. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp 225-254). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mitra, A., Gupta, N., & Jenkins, D. (1995). The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises. *Compensation and Benefits Review*, May–June, 75–76, doi:10.1177/088636879502700313
- Morgeson, F. & Campion, M. (2003). *Work Desing*: In I. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp 423-452). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mueller, S. L., & Clarke, L. D. (1998). Research notes. Political-economic context and sensitivity to equity: differences between the United States and the transition economies of central and Eastern Europe. *Academy of Management Journal*, 41(3), 319–329. doi:10.2307/256910
- Mueller, S. L., Thomas, A. S., & Jaeger, A. M. (2002). National entrepreneurial potential: The role of culture, economic development, and political history. *Advances in Comparative International Management*, 14, 221–257. doi:10.1016/s0747-7929(02)14037-6.
- Muškarci u Srbiji očekuju platu od 690 evra u proseku, žene 100 € manje.* (02.12.2020). Preuzeto 02.12.2020 sa sajta <https://poslovi.infostud.com/vesti/Muskarci-u-Srbiji-ocekuju-platu-od-690-evra-u-proseku-zene-100-manje/55183>
- Negarandeh, R., Dehghan-Nayeri, N., & Ghasemi, E. (2015). Motivating factors among Iranian nurses. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*. 20(4), 436-41. doi: 10.4103/1735-9066.161011.
- Nevis, E. C. (1983). Using an American Perspective in Understanding Another Culture: Toward a Hierarchy of Needs for the People's Republic of China. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), 249–264. doi:10.1177/002188638301900304
- Nezaposlenima visina plate najbitniji kriterijum na radnom mestu, zaposlenima bitniji međuljudski odnosi.* (27.11.2017). Preuzeto 02.12.2020 sa sajta <https://poslovi.infostud.com/zamedije/Nezaposlenima-visina-plate-najbitniji-kriterijum-na-radnom-mestu-zaposlenima-bitniji-medjuljudski-odnosi/50010>
- Ngo, H., Turban, D., Lau, C., & Lui, S. (1998). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4). doi: 10.1080/095851998340937.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R, Gerhart, B., & O.Wright P.M. (2005). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE.

- Noor, W.S.W.M., Fareed, M., Isa, M.F.M., & Abd. Aziz, F.S. (2018). Examining cultural orientation and reward management practices in Malaysian private organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18 (1), 218-240, doi:10.17512/pjms.2018.18.1.17
- Nunnally, J. (1978): *Psychometric theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427–458. doi:10.1146/annurev.ps.42.020191.002235
- Oldham, G., & Hackman, R. (1981). Relationships between organization structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 66–83.
- Orpen, C. (1979). The Effects of Job Enrichment on Employee Satisfaction, Motivation, Involment, and Performance: A Field Experiment. *Human Relations*, 32, 3, 189-217.
- Österberg, J., & Rydstedt, L. (2018). Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel. *Military Psychology*, 30(4), 302–310. doi:10.1080/08995605.2018.1425585
- Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 11-20. doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01.
- Pallant, J. (2009). *SPSS: прѳручник за преживљавање*. Београд: Микро књига.
- Parker, S. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Desing for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology*, 65, 15.1- 15.31.
- Perez-Villadoniga, M., Prieto-Rodriguez, J., & Suarez-Pandiello J. (2014). Willingness to work and religious beliefs in Europe. *International Journal of Manpower*, 35 (1/2), 147 – 165.
- Peterson, M. F., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (2003). Cultural Socialization as a Source of Intrinsic Work Motivation. *Group & Organization Management*, 28(2), 188–216. doi:10.1177/1059601103028002002
- Pešić, A. (2018). Subjective experience of acceptance/rejection as a factor of adjustment and overcoming of stress in the military profession: In *Stress in the Military Profession* (pp 125-146). Belgrade, Serbia: Strategic Research Institute, University of Defence.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myts about pay. *Harvard Busines Review*, Maj/June, 108-119.
- Pickton, D.W. & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7, 101–109.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*, 2nd ed.; Psychology Press: New York, NY.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about workplace motivation*, New York: Riverhead Books.
- Poncet, A., Courvoisier, D. S., Combescure, C., & Perneger, T. V. (2016). Normality and sample size do not matter for the selection of an appropriate statistical test for two-group comparisons. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 12 (2), 61-71.

- Pool, S. W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 131(3), 271–283. doi:10.1080/00223989709603514
- Prosečne neto zarade (plate) u Republici Srbiji - novembar 2016. godine, доступно на <http://www.cekos.rs/prose%C4%8Dne-neto-zarade-plate-novembar-2016-godine>, приступљено 15.09.2018.
- Prykhodko, I., Matsehora, J., Lipatov, I., Tovma, I., & Kostikova, I. (2019). Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". *The Journal of Slavic Military Studies*, 32(3), 347–366. doi:10.1080/13518046.2019.1645930
- Puffer, S. M., & Shekshnia, S. V. (1996). The fit between Russian culture and compensation. *The International Executive*, 38(2), 217–241. doi:10.1002/tie.5060380204
- Qayyum, A. & Sukirno. (2012). An Empirical Analysis of Employee Motivation and Role of Demographics: the Banking Industry of Pakistan. *Global Busines and Mangement Research*, 4(1), 1-14.
- Rakić, T., Živković, S., & Veljković, M. (2017). Hierarchy of Work Motives and Motivators With the Aim of Forming More Efficient Working Environment. *Facta Universitatis Series: Working and Living Environmental Protection*, 14(1), 87 – 98. doi: 10.22190/FUWLEP1701087R
- Ralston, D.A., Egri, C.P., Stewart, S., Terpstra, R.H., & Kaicheng, Y. (1999). Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: a study of generational shifts in work values in China. *Journal of International Business Studies*, 30 (2), 415-28.
- Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Terpstra, R.H., & Hoft, D.H. (1995). Pre-post Tiananmen Square: changing values of Chinese managers. *Asia Pacific Journal of Management*, 12 (1), 1-20.
- Reis, D., & Peña, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39(8), 666–675. doi:10.1108/eum0000000005929
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Менаџмент*. Београд: Дата стартс.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed). New Jersey: Pearson.
- Robinson, J., Shaver, P., & Wrightsman, L. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). When Rewards Compete with Nature. The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation. In C. Sansone & J. Harckiewicz (Ed.), *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance* (pp. 14-48). San Diego, California: Academic Press.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*(4), 395–407. doi:10.1002/hrm.20032 (немам)
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management (JDM), 5*(2). doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. In Cooper, C., (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management, Volume 12*, (pp. 1–7). New York: John Wiley & Sons, Ltd
- Savery, L. K., & Wingham, D. L. (1991). Coping with the Career Plateau: Motivators for Directors of Child-care Centres. *Leadership & Organization Development Journal, 12*(2), 17–19. doi:10.1108/01437739110140063
- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology, 48*(1), 23–47. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior, 76* (1), 131–142. doi:10.1016/j.jvb.2009.07.002
- Silverthorne, C. P. (1992). Work Motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A Comparison. *Journal of Applied Social Psychology, 22*(20), 1631–1639.
- Skovlund, E., & Fenstad G.U. (2001). Should we always choose a nonparametric test when comparing two apparently nonnormal distributions? *Journal of Clinical Epidemiology, 54*, 86–92.
- Slocum, J. W. (1971). A Comparative Study of the Satisfaction of American and Mexican Operations. *Academy of Management Journal, 14*(1), 89–97. doi:10.2307/254713
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 363–382. doi:10.1002/job.147
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza A.A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics 29*, 517–538.
- Spitzer, R.D. (1996). Power rewards: rewards that really motivate. *Management Review, May*, 45–50.
- Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: a task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), 459 – 478.
- Staw, M., & Ross, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology, 70*(3), 469–480
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2000). *Менаџмент*, Београд: Желнид.
- Stringer, D., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management, 8* (2), 2011, 161–179.
- Stynen, D., Forrier, A., & Sels, L. (2014). The relationship between motivation to work and

workers' pay flexibility. *Career Development International*, 19 (2), 183 – 203.

- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778–788. doi:10.1037/0021-9010.93.4.778
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*, 5th ed. New York: Allyn and Bacon.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*, 11 (3), 193 – 203
- Tanackov, I., Jevtić, Ž., Stojić, G., Sinani, F., & Ercegovac, P. (2019). Rare Events Queueing System—REQS. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 2, 1–11.
- Tang, T. L.-P. (1992). The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 197–202. doi:10.1002/job.4030130209
- Tang, T. L.-P., & Safwat Ibrahim, A. H. (1998). The importance of human needs. *International Journal of Stress Management*, 5(1), 25–37. doi:10.1023/a:1022902803386.
- Tang, T. L.-P., & West, B. (1997). The Importance of Human Needs During Peacetime, Retrospective Peacetime, and Persian Gulf War. *International Journal of Stress Management*, 1(4), 47–62.
- Tongren, H. N., Hecht, L., & Kovach, K. (1995). Recognizing Cultural Differences: Key to Successful U.S.-Russian Enterprises. *Public Personnel Management*, 24(1), 1–17. doi:10.1177/009102609502400101.
- Triandis, H. C. (1993). Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27(3-4), 155–180. doi:10.1177/106939719302700301
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Betancourt, H., Bond, M., Leung, K., Brenes, A., & Montmollin, G. (1986). The measurement of the etic aspects of individualism and collectivism across cultures. *Australian Journal of Psychology*, 38(3), 257–267. doi:10.1080/00049538608259013.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (Second ed), London: The Economist Books.
- Uddin R., Hogue N., Ibrahim M., & Mamun A. (2014). Work Motivation: A Study on Regular and Part-time Employees of Bangladesh. *International Journal Management and Business Research*, 4 (3), 235-245.
- Urichuk, B. (1999). Employee recognition and praise. *The Canadian Manager*, 24(2), 27-29.
- Vallerand, R. J., & Blssonnette, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. *Journal of Personality*, 60(3), 599–620. doi:10.1111/j.1467-6494.1992.tb00922.x
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 257–262. doi:10.1037/a0012804

- Veliko istraživanje završeno: Ko su najpoželjniji poslodavci u Srbiji?* (03.06.2016). Preuzeto 02.12.2020 sa sajta <https://poslovi.infostud.com/za-medije/Veliko-istrazivanje-zavrsono-Ko-su-najpozelniji-poslodavci-u-Srbiji/49984>
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1973). Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Academy of Management Proceedings*, (1), 514–520. doi:10.5465/ambpp.1973.4981593
- Warner, R. M. (2012). *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- White, S. E., Mitchell, T. R., & Bell, C. H. (1977). Goal setting, evaluation apprehension, and social cues as determinants of job performance and job satisfaction in a simulated organization. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 665–673. doi:10.1037/0021-9010.62.6.665
- Wilcove, G. L., Schwerin, M. J., & Kline, T. (2009). Quality of Life in the U.S. Navy: Impact on Performance and Career Continuance. *Military Psychology*, 21(4), 445–460. doi:10.1080/08995600903206362
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation survey. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-280.
- Williams, C. (2010). *Принципи менаџмента*. Београд: DATA STATUS.
- Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, L., E. (2009). Workforce motivation in Japan: An examination of gender differences and management perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503-1520. doi: 10.1080/09585190902983421.
- Wright, B.E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40. doi.org/10.1177/0734371X03259860.
- Yang, K.S. (2006). Indigenous Personality Research. In: Kim U., Yang KS., Hwang KK. (eds) *Indigenous and Cultural Psychology. International and Cultural Psychology*. Springer, Boston, MA. 285–314, doi:10.1007/0-387-28662-4_13.
- Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: and in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5 (3), 272-297.
- Yperen, W.N., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46, (3) 339-348, doi: 10.5465/30040627
- Zaposleni u potrazi za novim poslom.* (29.11.2018). Preuzeto 02.12.2020 sa sajta <https://poslovi.infostud.com/za-medije/Zaposleni-u-potrazi-za-novim-poslom/50021>
- Žarevac Bošković, M. (2017). Workforce Motivation As a Factor of Productivity. *Teme*, XLI(2), 503-516. doi: 10.22190/TEME1702503Z
- Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1999). *Менаџмент људских потенцијала*. Загреб: Голден маркетинг.

- Богичевић, Б. (2006). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Чугура принт.
- Василић, Н. и Брковић, П. (2017). Национална култура као детерминанта ставова о стилевима лидерства. *Школа бизниса*, 2, doi: 10.5937/skolbiz2-15581
- Вељковић, В. (2006). *Основи морала војске*. Београд: Министарство одбране.
- Вишацки, Т., и Шарановић, Ј. (2014). Социодемографске варијабле као детерминанте задовољства послом запослених у војној средини. *Зборник радова, 17th Internatinal Conference Dependability and Quality Management ICDQM*, Београд.
- Вујић, Д. (1995). Мотивација за рад креативног кадра у условима кризе друштвене и организацијске средине. *Психологија* 3-4, 339-354.
- Вукајловић, Ђ., Стаматовић, М. и Урошевић, С. (2012). Анализа о задовољству и мотивацији запослених материјалним и нематеријалним мотивационим факторима. *Учење за предузетништво*, 2 (1), 263-271.
- Цмелић, С., Ђакић, М., Џамоња, З., Звонаревић, М., Хрњица, С., Јовићевић, М., и сар. (1973). *Основи војне психологије*, Београд: ВИЗ.
- Дедић, Г. (2005). Синдром сагоревања на послу. *Војносанитетски преглед* 62 (11), 851-855.
- Доктрина управљања људским ресурсима. (ВК ПРС, инт. бр. 3-6 од 12.04.2012). Генералштаб Војске Србије, Управа за људске ресурсе (Ј-1), Београд.
- Драговић, Н., Трандафиловић, С. и Лојић, Р. (2017). Људски ресурси – кључни елемент одрживог развоја система одбране Републике Србије. *Војно дело*, 2, 182-193. doi: 10.5937/vojdela1702182D.
- Дугорочни план развоја система одбране, 2011, Сектор за политику одбране, Управа за стратегијско планирање, Београд.
- Дулановић, Ж., и Ондреј, Ј. (2005). *Организациона структура и промене*. Београд: ФОН.
- Ђурић Атанасиевски, К., и Аларгић, Д. (2016). Војна организација и асертивно комуницирање. *Војно дело*, 1, 136-153, doi: 10.5937/vojdela1602136D
- Ђорђевић-Бољановић, Ј., и Павић, Ј. (2011). *Основи менаџмента људских ресурса*. Београд: Универзитет Сингидунум.
- Ерић, Д. (2000), *Увод у менаџмент*. Београд: Чигоја штампа.
- Закон о Војсци Србије. *Службени гласник РС*, бр. 116/07, 88/09, 101/10 –др. Закон, 10/15 и 88/15 – УС, 36/18 и 94/19.
- Закон о одбрани. *Службени гласник РС*, бр. 116/2007, 88/2009, 88/2009 – др. закон, 104/2009 - др. закон, 10/2015 и 36/2018.
- Закон о одликовањима РС. *Службени гласник РС*, бр. 88/09 и 36/10,
- Илић, Ђ., Андрејић, М., Јаношевић, М. и Илић, С. (2019). Утицај националне културе на процес управљања организационим променама. *Војно дело* 7, 419-440, doi:10.5937/vojdela1907419I

- Илић, С. (1995). *Мотивација за рад*. Београд: Драганић.
- Јанићијевић, Н. (2003). Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији. *Економски анали*, 44(156), 45-66.
- Јанићијевић, Н. (2014). Улога националне културе у избору стратегије промена у организацијама. *Економски хоризонти, јануар-април (16)*, 3-15.
- Јушић, Б. (1971). Да ли радимо због новца. *Психологија*, 1-2, 69-79.
- Качавенда, М. (2002). Социолошке особености радне мотивације у региону '90-их: Новосадски узорак. *Социолошки преглед*, 1-2, 219-226.
- Килибарда, З. (1981). *Руковођење као фактор изграђивања питомачких колектива*, Магистарска теза, Војна академија, Београд.
- Ковач, М., и Стојковић, Д. (2009). *Стратегијско планирање одбране*. Београд: Војноиздавачки завод.
- Ковачевић, М. (2010). *Хијерархија чинилаца мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије*, Магистарска теза, Универзитет у Београду.
- Ковачевић, М., Кузмановић, Б. и Благојевић, С. (2018). Утицај стимулативних мера на мотивацију припадника Војске Србије, *Војно дело бр. 7*, 268-280,
- Ковачевић, М. (2020). [Истраживање чинилаца мотивације за рад запослених у Републици Србији]. Необјављени сирови подаци.
- Ковачевић, М., и Благојевић, С. (2021). Чиниоци мотивације припадника Војске Србије. У припреми за објављивање.
- Кодекс части припадника Војске Србије, *Службени војни лист*, бр. 29/10.
- Кондо, Ј. (1997). *Мотивација, креативност и контрола квалитета: јапанска перспектива*. Београд, Графиком.
- Котник Двојмоч, И., и Вегич, В. (2000). Очекивања словенске младежи од војног занимања/професије и од војне организације као радне околине. *Полемос* 3, 147-166.
- Кујовић, Б. (1989). *Мотивација за рад припадника милиције*, Магистарска теза, Универзитет у Београду.
- Кулић, Ж. (2005). *Управљање људским потенцијалима*, Београд, НИП Радничка штампа.
- Кулић, Ж., и Васић, М. (2007). *Менаџмент људских ресурса*, Бања Лука: Завод дистрофичара.
- Лојић, Р. (2011). *Управљање људским ресурсима у систему одбране*. Београд: Медија центар „Одбрана“.
- Мајсторовић, Н. (2008). Примена теорије селф-детерминације у истраживањима радне мотивације. *Примењена психологија*, 1, 5-18.
- Манојловић, А. (1980). Однос радника са села према заради. *Социологија села*, 18, 117-126.

- Мартиновић, М., и Танасковић, З. (2014). *Менаџмент људских ресурса*. Ужице: Висока пословно-техничка школа струковних студија.
- Машић, Б., Бабић, Л., Ђорђевић-Бољановић, Ј., Добријевић, Г., и Веселиновић, С. (2010). *Менаџмент, Принципи, концепти и процеси*, Београд: Универзитет Сингидунум.
- Мијачика, Н. (1989). Мотивација за рад и истраживање неких њених аспеката. *Ревизија за социологију*, 1-2, 151-164.
- Милићевић, М. и Жупац, Г. (2012). Субјективни приступ одређивању тежина критеријума. *Војнотехнички гласник број 2*, 48-70. doi:10.2298/vojtehg1202048M.
- Милосављевић, С., и Радосављевић, И. (2000). *Основи методологије политичких наука*. Београд: Службени гласник.
- Милошевић Столић, Ј. (2019). Заступљеност друштвених наука у школовању официра, које су неопходне за почетне дужности у раду са људима. *Војно дело*, 3, 190-202, doi:10.5937/vojdela1903190M
- Министарско упутство за 2018. годину. (П број 5-93 од 13.10.2017. године). Сектор за стратегијско планирање, Управа за стратегијско планирање, Београд.
- Михаиловић, Д. (1985). *Мотивација за рад са поступцима и техником мерења*. Београд: Југословенски завод за продуктивност рада.
- Михаиловић, Д. (1988). *Структура мотивације за рад*. Београд: Центар.
- Михаиловић, Д. (2004). *Методологија научних истраживања*. Београд: ФОН.
- Михаиловић, Д. (2003). *Психологија у организацији*. Београд: ФОН.
- Михаиловић, Д. (2005). *Тимски рад и радни апсентизам*, Београд: Виша железничка школа.
- Михаиловић, Д. и Ристић, С. (2009). *Организационо понашање*. Београд: ФОН.
- Мужић, В. (1979). *Методологија педагошког истраживања*. Сарајево: Свјетлост.
- Одлука о утврђивању критеријума за предлагање за доделу одликовања у МО и ВС. *Службени војни лист*, бр. 7/13,
- Орлић, Р. (2005). *Кадровски менаџмент*. Београд: Зоран Дамњановић и синови.
- Пајевић, Д. (1983). *Мотивациони чиниоци избора војне професије*. Београд: ВИЗ.
- Пајевић, Д., и Касагић, Љ. (2002). *Психологија*. Београд: БОЈС.
- Петровић, М. (1995). *Менаџмент, принципи и функције*. Бијељина: Беопрес.
- Правилник о војним спомен-медаљама и војним споменицама. *Службени војни лист*, бр. 26/10, 7/11, 7/13, 2/14 и 16/14,
- Правилник о накнади путних и других трошкова и других примања у Војсци Србије. *Службени војни лист*, бр. 18/2013, 32/15, 7/16, 19/16, 29/17 и 28/19.

- Правилник о платама професионалних припадника Војске Србије. *Службени војни лист*, бр. 10/17 – пречишћен текст, 13/17, 37/17, 7/18 и 30/18, 09/19, 19/19, 18/20, 19/20 и 35/20.
- Правилник о признањима и неновчаним наградама. *Службени војни лист*, бр. 22/12, 10/13, 13/16, 13/17 и 26/19.
- Правило службе Војске Србије (ВК ПРС број 2-3 од 18. децембра 2015. године). Генералштаб Војске Србије, Београд.
- Просечне плате за јун 2020. године у Министарству одбране и Војсци Србије, доступно на http://www.mod.gov.rs/multimedia/file/staticki_sadrzaj/informator/2020/avgust/plate_%20jun_2020_cir.pdf, приступљено 25.09.2020. године
- Просечне плате за новембар 2016. године у Министарству одбране и Војсци Србије, доступно на http://www.mod.gov.rs/multimedia/file/staticki_sadrzaj/informator/2016/novembar/plate_novembar_2016_cir.pdf, приступљено 15.09.2018.
- Ранђеловић, К., и Ранђеловић, Д. (2013). Могућност примене теорије самоодређења на објашњење радне мотивације и добробити запослених. *Зборник радова Филозофског факултета XLIII (1)*, 471-488.
- Семенченко, Д. (2005). Формирање националног културног контекста Србије у 19. веку и његове импликације на развој иновационе културе. *Зборник радова XII научног скупа „Технологија, култура и развој“*, 17-29.
- Станишић, Н., и Гуера, М. (2010). Истраживање мотивације запослених у Србији засновано на конкретном узорку. *Менаџмент, маркетинг и трговина*, 180-188.
- Суша, Б. (2009). *Менаџмент људским ресурсима*. Нови Сад: ЦЕКОМ.
- Тењовић, Л. (2005). *Статистика у психологији*. Београд: Центар за примењену психологију.
- Тодоровић, Д. (2008). *Методологија психолошких истраживања*. Београд: Центар за примењену психологију.
- Турчиновић, Ж. (2003). Утицај руководиоца на радну мотивацију запослених, Магистарска теза, Универзитет у Београду.
- Тамиловић, С., и Вујић, В. (2007). *Основе Менаџмента људских ресурса*. Београд: ТЕКОН.
- Уредба о радном времену, одморима и одсуствима професионалних војних лица. *Службени гласник РС*, бр. 107/16),
- Францешко, М., и Мирковић, Б. (2008). *Организационо понашање: Моћ познавања организационог понашања*. Бања Лука: Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент.
- Чабаркапа, М., Корица, В., и Рођенков, С. (2011). Повезаност особина личности са доживљајем професионалног стреса код војног летачког особља. *Војносанитатски преглед* 63(2), 143-149, doi: 10.2298/VSP1102143C
- Чукановић-Каравидић, М., и Јованчевић, Д. (2014). Мотивациони фактори задовољства запослених у функцији побољшања успешности пословања. *Анали пословне економије*, 11, 62-68. doi:107251/АРЕ1114062С.

Чукић, В. (2013). Мотивациони потенцијал и организациона равнотежа запослених, на почетку економске кризе у Србији. *Трендови у пословању*, 2, 1-10.

Чукић, Б. (2004). *Интегративни менаџмент људских ресурса*. Крушевац: Факултет за индустријски менаџмент.

Литература означена са звездицом (*) означава студије укључене у анализу садржаја

*Akkermans J., de Lange, A., van der Heijden, B., Kooij, D., Jansen P., & Dikkers, J. (2016). What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*, 21 (4), 419-439.

*Al-Musadieq, M., Nurjannah, Raharjo, K., Solimun, & Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*. 37(6), 452–469, doi: 10.1108/JMD-07-2017-0239.

*Andersson, K., & Ericsson K., (2008). *Cultures' impact on incentive programs – a comparison between Swedish and American companies*, Unpublished Thesis, Department of Business Administration, Management Accounting, Gothenburg University.

*Bakan, I., & Buyukbese, T. (2013). The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 18-25,

*Carragher, S., Gibson, J., & Buckley, R. (2006). Compensation satisfaction in the Baltics and the USA. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 7-23, doi: 10.1108/17465260610640840,

*Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41 (2), 186-201, doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062

*Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37 (6), 680 – 701.

*Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17(1), 95–117. doi:10.1207/s15327043hup1701_5

*Fay, D. & Frese, M. (2000) Working in East German Socialism in 1980 and in Capitalism 15 Years Later: A Trend Analysis of a Transitional Economy's Working Conditions. *Applied psychology: an international review*, 49(4), 636-657

*Ghinetti, P. (2007). The Public-Private Job Satisfaction Differential in Italy. *Labour*, 21(2), 361–388. doi:10.1111/j.1467-9914.2007.00375.x

*Gore, J. S., Cross, S. E., & Kanagawa, C. (2008). Acting in our interests: Relational self-construal and goal motivation across cultures. *Motivation and Emotion*, 33(1), 75–87. doi:10.1007/s11031-008-9113-1

*Graham, M.W., & Messner, P.E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12 (5), 196-202

- *Gribanova, S., & Abeltina, A. (2019). Work motivation and labour productivity growth among IT professionals in contemporary Latvia. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*, 52, 165-174.
- *Jezernik, D.M. (1965). *Hijerarhija motivacijskih faktorjev v industriji*, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakultete.
- *Jovičić, A., Vujičić, Lalić, D., & Oreščanin, R. (2013). Job satisfaction in the service organizations in Serbia. *Romanian Economic and Business Review. Special issue*, 88-99.
- *Lee-Ross, D. (2002). An exploratory study of work motivation among private and public sector hospital chefs in Australia. *Journal of Management Development*, 21(8), 576–588. doi:10.1108/02621710210437554.
- *Magnusson, P., Peterson, R., & A. Westjohn, S. (2014). The influence of national cultural values on the use of rewards alignment to improve sales collaboration. *International Marketing Review*, 31(1), 30–50. doi:10.1108/imr-09-2012-0151
- *Majer, N. (1964). *Индустријска психологија*. Загреб: Привреда.
- *Mousavi, S. & Dargahi, H. (2013). Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow's Theory on Iranian Employees. *Iranian Journal of Public Health*, 42(5), 516–521.
- *Neckermann, S., & Frey, B. (2013). And the winner is. . .? The motivating power of employee awards. *Journal of Socio-Economics*, 46, 66-77.
- *Neumann, O. (2016). Does misfit loom larger than fit? Experimental evidence on motivational person-job fit, public service motivation, and prospect theory. *International Journal of Manpower*, 37 (5), 822–839.
- *Sloane, P. J., Williams, H. (2000). Job Satisfaction, Comparison Earnings, and Gender. *Labour*, 14(3), 473-502.
- *Torinngton, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Дата статус.
- *Vaiman, V., Lemmergaard, J., & Azevedo, A. (2011). Contingent workers: needs, personality characteristics, and work motivation. *Team Performance Management*, 17(5/6), 311 – 324.
- *Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The different relations of extrinsic, introjected, identified, regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory, *Management Decision*, 54, 1-27.
- *Кнежевић, Ј. (2013). Предиктивност особина екстраверзије, савесности и неуротицизма за различите типове мотивације за рад. *Примењена психологија*, 6(1), 81-93.
- *Матановић, Ј. (2009). Особине личности као предиктори задовољства послом. *Примењена психологија* 2 (3), 327-338.
- *Синдик, Ј. (2011). Истраживање посљедица мотивираности запосленика различитог ступња стручне спреме. *Економска мисао*, 1, 101-119.

Коришћена литература

- Милосављевић, С., и Радосављевић, И. (1988). *Репетиторијум из методологије друштвених истраживања*. Београд: Институт за политичке студије.
- Милосављевић, С. (1980). *Истраживање политичких појава*. Београд: Институт за политичке студије ФПН.
- Петз, Б. (1974). *Основне статистичке методе*. Загреб: Издавачки завод Југославенске академије знаности и умјетности.
- Suzić, N. (2012). *Pravila pisanja naučnog rada: APA i drugi standardi*. Banja Luka: Panevropski univerzitet "APEIRON".
- Publication manual of the American Psychological Association*, 6th ed. (2010), Washington, DC: American Psychological Association.

VII ПРИЛОЗИ

- Прилог 1 – Арак за анализу садржаја чинилаца мотивације коришћених у истраживањима мотивације употребљених за израду упитника
- Прилог 2 – Арак за анализу садржаја истраживања мотивације и задовољства послом
- Прилог 3 – Упитник за истраживање ефеката утврђивања битних мотивационих чинилаца и њиховог утицаја на мотивацију за рад
- Прилог 4 – Упитник за истраживање битних чинилаца мотивације и њиховог утицаја на мотивацију за рад, БЧМ - ВС 2020
- Прилог 5 – Захтев за истраживање и одобрење за истраживање
- Прилог 6 – Преглед реализације истраживања
- Прилог 7 – Обраћање испитаницима
- Прилог 8 – Коментари и предлози испитаника
- Прилог 9 – Табеле и графици
- Прилог 10 – Арак за анализу садржаја активности УЉР

ЧИНИОЦИ МОТИВАЦИЈЕ	АУТОР - ИЗВОР																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
	Кујовић (1989)	Мајер (1964).	Лончар (1984).	Михаиловић (1988).	Гамиловић (2007)	Јушић (1971)	Kovach K. (1987)	Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)	Награз (1990)	Крејтнер (1989), према Бахтијаревић-Шлибер (1999)	Лојић (2011)	Jezernik (1965)	Можина (1969) према Михаиловић (2005)	Гамиловић (1972) према Михаиловић (2009)	Михаиловић (1988)	Wiley (1997)	Yang (2011)	Ismail (2008)	Мијачика (1989)	Stanišić & Guerra (2010)	Brislin et, al. (2005)	Karl & Sutton (1998)	Charles & Marshall (1992).	Ismail & Ahmed (2015)	Manolopoulos(2007)	Worthley et, al. (2009).	Fisher & Yuan (1998)	Wright & Kim (2004)	Linc (2004)	Huddleston (1999)	Elizur, Borg, Hunt, & Beck (1991)	Chitiris (1990)	Silverthorne (1992)	Чукић (2013)		
САМОСТАЛНОСТ У ОБАВЉАЊУ ПОСЛА																																				
Осећај контроле над послом							+									+																				
Самосталност																	+													+	+					
Самосталност у обављању посла														+							+									+						
Самосталност у раду									+																											

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35						
СТИМУЛАТИВНЕ МЕРЕ (награде и признања за добро урађене послове и задатке и за уложен труд)																																								
Признање								+									+																							
Нематеријалне награде (признање, повратна информација)											+										+																			
Награђеност према раду																																								
Новчане награде и подстицаји											+																													
Признање за посао								+									+		+																+					
КРИТИКА ЗА УЧИЊЕНУ ГРЕШКУ И СТРАХ ОД КАЗНЕ																																								
Дисциплина								+									+																							
Радна дисциплина																																								
Дисциплина са пуно такта												+																												
Информисаност о пословању																																								
РАДНО И СЛОБОДНО ВРЕМЕ (радно време које вам одговара и да имате довољно слободног времена)																																								
Погодно радно време											+																													
Радно време								+																																
Време за пут до посла и са посла																																								
Боловања и одмори																																								
Флексибилни облици радног времена																																								
Слободно време																																								

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
ИДЕОЛОШКИ																																					
Уставом утврђен поредак	+																																				
Братство и јединство	+																																				
Тековине НОР-а и социјалистичке револуције	+																																				
Независност и несврстаност СФРЈ	+																																				
Национална равноправност	+																																				
Власт радничке класе	+																																				
Учествовање у самоуправљању	+		+																																		
Друштвена својина и самоуправљање	+																																				
ЗАНИМЉИВ ПОСАО И РАДНИ ЗАДАЦИ																																					
Занимљив посао – задовољство послом	+																																				
Посао који волите										+																											
Разноврстан посао										+																											
Занимљивост посла													+	+																						+	
Креативнији посао																					+						+										
Организованост рада															+																						
Дизајн посла			+									+																								+	
Интересантан посао								+									+	+	+			+	+	+	+			+	+				+		+		
Занимљиви задаци						+																															
Занимљив посао			+								+	+																									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
РАЗНЕ ВРСТЕ БЕНЕФИЦИЈА																																				
Могућност за добијање стана	+		+																																	
Решиво стамбено питање														+																						
Стамбени кредити																																				
Путни трошкови																																				
Број путовања укључених у посао																																				
Репрезентација																																				
Учествовања у добити																																				
Добар социјални програм																																				
Добар систем бонуса																																				
Бенефиције																																				
Разне привилегије																																				
СИГУРНОСТ ЗАПОСЛЕЊА (да нема страха од отказа)																																				
Сигурност посла																																				
Сталност запослења																																				
Перспективан посао, раст компаније																																				
Безбедан посао																																				
Сигурност запослења (сигурност)																																				

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
ДОБРИ УСЛОВИ РАДА И ЗАШТИТА НА РАДУ																																					
Организација рада	+	+																																			
Боља организација															+																						
Безбедност при раду	+		+																																		
Добри услови рада		+	+				+			+						+		+	+				+	+	+	+		+					+	+	+		
Услови рада (светло, бука, температура)										+																										+	
Повољно радно окружење																+																					
Радни услови	+				+																	+					+				+						
Задовољство послом																													+								
Бољи услови рада															+						+																
Боља организација рада							+													+	+																
Веће поштовање права радника																					+																
Бољи услови и заштита на раду							+																														
МОГУЋНОСТ НАПРЕДОВАЊА (унапређење, распоред на виши положај, напредовање у струци)																																					
Напредовање у каријери					+																						+		+								
Могућност напредовања		+	+			+									+				+	+																	+
Напредовање на послу							+									+		+									+		+								
Унапређење											+										+		+														
Напредовање								+								+									+						+						
Промоција и развитак у организацији										+												+					+				+				+	+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
ДОБАР ОДНОС РУКОВОДИОЦА (стил руковођења, задовољство поступцима руководиоца)																																					
Задовољство начином руковођења	+																																				
Стил руковођења					+						+																										
Руководиоци		+										+																					+				
Добри руководиоци																																				+	
Управљање												+					+																				
Лојалност руководиоца											+																									+	
Бољи однос руководиоца			+			+									+				+		+	+	+														
Стручност претпостављених																																					
Правила, процедуре и политика компаније																																					+
Успешнија пословна политика																																					+
Фер евалуација запослених																																					+
Добра политика компаније																																					+
Углед код руководиоца					+																															+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35					
МОГУЋНОСТ КАРИЈЕРНОГ ИЛИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА (курсеви, школовања, семинари)																																							
Могућност усавршавања у струци	+																									+													
Могућност учења		+							+																														
Могућност напредовања у струци	+																									+													
Могућност стручног усавршавања			+										+																										
Омогућавање прилика за раст кроз учење																			+								+												
Иновирање знања						+																																	
УТИЦАЈ У ОДЛУЧИВАЊУ (веће уважавање ваших предлога и мишљења)																																							
Веће уважавање предлога радника							+																																
Могућност учествовања у одлучивању													+																										
Партиципација запослених у управљању												+																											
Могућност употребе властитих идеја																																							
Веће уважавање мојих предлога																																							
Утицај у одлучивању																																							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
ДОБРИ МЕЃУЉУДСКИ ОДНОСИ (добар однос са колегама, поштовање од стране колега и руководиоца)																																				
Међуљудски односи	+													+																						
Добри другови на послу		+					+																													
Однос према сарадницима	+																		+																	
Добри међуљудски односи			+						+							+			+	+						+		+						+		
Бољи другови на раду															+																					
Немогућност заостајања за другима				+																																
Добри интерперсонални односи													+													+			+							
Поштовање од колега на послу																													+	+						
Лојалност колега							+									+						+				+								+		
Саосећање и помоћ у личним проблемима										+																	+					+	+			
Сарадници			+								+																				+					
Углед код колега				+																																
Помоћ у решавању личних проблема							+									+		+							+	+	+									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
ВИСИНА ПЛАТЕ																																			
Висина личног дохотка	+	+																																	
Расподела	+																					+													
Добра зарада (зарада)												+																							
Могућност веће зараде				+																															
Добра плата		+					+		+	+						+	+	+						+			+		+			+	+		
Плате и накнаде					+																														
Већа зарада							+												+	+		+													
Праведнија расподела							+																												+
Праведност расподеле личних примања			+												+										+										
Плата у зависности од перформанси																										+									
Већи лични дохоци															+																				
Расподела личних зарада														+																					
Лична примања													+																						
Плате (зараде)											+											+				+				+	+			+	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35						
УСПЕХ, САМОПОТВРЂИВАЊЕ, ИЗАЗОВАН ПОСаО (да обављате послове у складу са вашим способностима, да радите оно што најбоље знате и можете)																																								
Постигнуће								+																																
Одговорност								+																																
Одговоран посао																			+		+				+	+	+													
Добар однос захтева посла и личних способности									+																															
Циљеви											+																													
Осећај изазова и постигнућа																	+										+						+							
Сопствено задовољство обављеним послом				+																																+	+			
Успех у раду													+																											
Могућност истицања радом				+																																				
Раст								+																		+														
Прилика да искористим своје способности																		+																						+
Самоактуелизација																	+																							
Пуно поштовање за обављени посао											+															+	+	+												
Самопотврђивање				+																																				

Бр	АУТОР (први аутор, година и N - број испитаника)	Утицај на мотивацију и задовољство послом																		
		Историјски период	Културолошки оквир	Економски услови	Приватни и јавни сектор	Старосна структура	Брачни статус	Степен образовања	Пол	Хијерархијски статус	Тип организације	Задовољство платом	Перформансе од бб	Етничко порекло	Парт тиме/фул тиме	Новац	Темперамент, личност	Религијска уверења	Ранг потреба/мотиватора	Остало
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Cleal, B., & Sell, L. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. <i>Labour</i> , 25(1), 1-23. N=3412		1	2	3				4							5				
2	Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? <i>Labour Economics</i> , 4(4), 341–372. N=5194					6		7	8		9									
3	Sloane, P. J., Williams, H. (2000). Job Satisfaction, Comparison Earnings, and Gender. <i>Labour</i> , 14(3), 473-502. N=5599		10					11	12		13			14	15	16				
4	Akkermans J., de Lange, A., van der Heijden, B., Kooij, D., Jansen P., & Dijkers, J. (2016). “What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation”, <i>Career Development International</i> , 21 (4), 419-439. N=186					17														
5	Ahmad, K. (2009), „Leadership and work motivation from the cross cultural perspective”, <i>International Journal of Commerce and Management</i> , 19 (1), 72 - 84, компаративна анализа		18																	
6	Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. <i>Employee Relations</i> , 30 (1), 63-85. N=454							19	20	21		22								

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
7	Vaiman, V., Lemmergaard, J., & Azevedo, A. (2011), "Contingent workers: needs, personality characteristics, and work motivation", <i>Team Performance Management: An International Journal</i> , 17 (5/6), 311 – 324, N=204														23					
8	Akerlof, G., Rose, A., & Yellen, J. (1998). Job Switching and Job Satisfaction in the U.S. Labor Market. <i>Brookings Papers on Economic Activity</i> , 2, 495-594. N=5020			24												25				
9	Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. <i>Public Personnel Management</i> , 27(4), 515–527, N=217	26		27	28					29										
10	Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: a task-level perspective. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 27(5), 459 – 478., N=189							30	31											
11	Stynen, D., Forrier, A., & Sels, L. (2014). The relationship between motivation to work and workers' pay flexibility. <i>Career Development International</i> , 19 (2), 183 – 203. N=1577					32														
12	Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. <i>Management Research Review</i> , 41 (2), N=76		33														34			
13	Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). <i>Journal of Applied Psychology</i> , 63(3), 267–276, N=57.000	35			36	37	38	39	40		41						42			
14	Humphreys, J. (2007). Adapting the congruent temperament model with culturally specific work motivation elements. <i>Cross Cultural Management: An International Journal</i> , 14 (3), 202-216		43																	
15	Alpander, G., & Carter C. (1991), "Strategic multinational intracompany differences in employee motivation", <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 6 (2), 25 – 32., N=176		44																	
16	Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2004). Leadership and Temperament Congruence: Extending the Expectancy Model of Work Motivation. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i> , 10(4), 58–79, развој модела	45															46			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
17	Perez-Villadoniga, M., Prieto-Rodriguez, J., & Suarez-Pandiello J. (2014). Willingness to work and religious beliefs in Europe. <i>International Journal of Manpower</i> , 35 (1/2), 147 – 165. N=6 држава																	47		
18	Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. <i>Career Development International</i> , 11 (3), 193 – 203. N=1823		48							49							50			
19	Neumann, O. (2016), "Does misfit loom larger than fit? Experimental evidence on motivational person-job fit, public service motivation, and prospect theory". <i>International Journal of Manpower</i> , 37 (5), 822 – 839. N=102																	51		52
20	Kultalahti, S., & Viitala R. (2014), "Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work". <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 27 (4), 569 – 582, N=309					53														54
21	Giannikis, S., & Mihail, D. (2010). Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis. <i>International Journal of Manpower</i> , 31 (1), 4-20., N=349		55			56										57	58			
22	Chiu, R.K., Tang, T.L., & Luk, V.W. (2002). Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China. <i>Personal Review</i> , 31(4), 402-431, N=704		59	60														61		62
23	Zhang J., Zhang Y., Song Y., & Gong Z. (2016), "The different relations of extrinsic, introjected, identified, regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory", <i>Management Decision</i> , 54, 1-27. N=549												62a							63
24	Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B., (2014), "If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort", <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 35, (8), 725 – 739. N=352												64							
25	Al-Musadieq, M., Nurjannah, Raharjo, K., Solimun & Fernandes, A. (2018) "The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance", <i>Journal of Management Development</i> , N=206												65							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
26	Eskildsen, J., Kristensen, K., & Antvor, H. (2010). The relationship between job satisfaction and national culture, <i>The TQM Journal</i> , 22 (4), 369-378, N=22.000		66																	
27	Clark, A.E., & Oswald, A.J. (1996). Satisfaction and Comparison Income. <i>Journal of Public Economics</i> , 61(3), 359-382, N=5193					67														
28	Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. <i>Personnel Review</i> , 37 (6), 680 – 701, N=157																			68
29	Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza A.A. (2000) Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. <i>Journal of Socio-Economics</i> 29, 517–538, N=15.324		69						70							71				
30	Linz, S. J. (2004). Motivating Russian workers: analysis of age and gender differences. <i>The Journal of Socio-Economics</i> , 33(3), 261–289, N=1200					72			73	74						75				
31	Huddleston, P., & Good, L. K. (1999). Job motivators in Russian and Polish retail firms. <i>International Journal of Retail & Distribution Management</i> , 27(9), 383–393, N=675	76	77	78												79				
32	Neckermann, S., & Frey, B. (2013). And the winner is...? The motivating power of employee awards, <i>Journal of Socio-Economics</i> , 46, 66-77, N=54																			80
33	Ngo, H., Turban, D., Lau, C., & Lui, S. (1998): Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin, <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 9 (4), N=253		81																	
34	Hansen, C., & Brooks A. (1994). A Review of Cross-Cultural Research on Human Resource Development. <i>Human Resource Development</i> , 5 (1), 55-74, компаративна анализа		82																	
35	Jaw, B.S., Ling, Y.H., Wang, C.Y.P., & Chang, W.C. (2007), “The impact of culture on Chinese employees’ work values”, <i>Personnel Review</i> , 36 (1), 128-44, N=185		83	84																

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
36	Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, L., E. (2009). Workforce motivation in Japan: An examination of gender differences and management perceptions. <i>The International Journal of Human Recourse Management</i> , 20 (7), 1503-1520., N=623		85	86		87			88											
37	Huang, X., & Van De Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 24(2), 159–179. N=98.786		89	90																91
38	Huddleston, P., Good, L., & Frazier, B. (2002). The influence of firm characteristics and demographic variables on Russian workers' work motivation and job attitudes. <i>International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i> , 12(4), 395-421, N=334		92	93		94		95	96											
39	Islam, R. & Ahmad, Z. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective, <i>International Journal of Commerce and Management</i> , 18(4), 344 – 362, N=505		97			98	99	100	101	102				103		104				
40	Kamdron, T. (2005), “Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials”, <i>Journal of Public Administration</i> , 28, 1211-1240, N=1215		105	106	107	108			109			110								
41	Katsva, M., & Condrey, S.E. (2005), “Motivating personnel at Russian nuclear power plants: a case study of motivation theory application”, <i>Public Personnel Management</i> , 34 (4), 343-356. Нема података о величини узорка		111	112								113								
42	Eskildsen, J. K., Westlund, A. H., & Kristensen, K. (2004). Measuring employee assets – The Nordic Employee Index TM. <i>Business Process Management Journal</i> , 10(5), 537–550, N=9.623		114			115		116		117	118									
43	Mueller, S. L., Thomas, A. S., & Jaeger, A. M. (2002). National entrepreneurial potential: The role of culture, economic development, and political history. <i>Advances in Comparative International Management</i> , 221–257, N=2744		119																	
44	Wright, B.E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job satisfaction: The importance of job characteristics. <i>Review of Public Personnel Administration</i> , 24(1), 18-40, N=409																			120

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
45	Lu, L., Kao, S.-F., Siu, O.-L., & Lu, C.-Q. (2011). Work stress, Chinese work values, and work well-being in the Greater China. <i>The Journal of Social Psychology</i> , 151 (6), 767-783, N=380		121			122														
46	Triandis, H. C. (1993). Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes. <i>Cross-Cultural Research</i> , 27 (3-4), 155–180. Компаративна анализа		123																	
47	Ismail, R. & Burhem, B. (2007), Employee motivation: A Comparasion between Malaysia and UAE, <i>Malaysian Management Rewiew, jan-june</i> , 101 – 122. N=840		124			125	126	127	128	129				130						
48	Mani, B. G. (2002). Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. <i>Public Personnel Management</i> , 31(2), 141–159, N=69			131						132			132a			133				
49	Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels. <i>European Journal of Marketing</i> , 37(1/2), 50–85, N=349		134																	
50	Griffith, J. (2007). Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard. <i>Armed Forces & Society</i> , 34(2), 230–258. doi:10.1177/0095327x06293864, N=333																			135
51	Качавенда, М. (2002). Социолошке особености радне мотивације у региону '90-их: Новосадски узорак. <i>Социолошки преглед</i> , 1-2, 219-226. N=86	136		137												138			139	
52	Silverthorne, C. P. (1992). Work Motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A Comparison. <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , 22(20), 1631–1639., N=2058		140							141										
53	Noor W.S.W.M., Fareed M., Isa M.F.M., Abd. Aziz F.S. (2018) Examining cultural orientation and reward management practices in Malaysian privateorganizations. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 18 (1): 218-240, N=329		142																	
54	Magnusson, P., Peterson, R., & A. Westjohn, S. (2014). The influence of national cultural values on the use of rewards alignment to improve sales collaboration. <i>International Marketing Review</i> , 31(1), 30–50, N=2847		143																	144

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
55	Ismail A.Z., Ahmed S., (2015). Employee perceptions on reward/recognition and motivating factors: A comparison between Malaysia and UAE, <i>American Journal of Economics</i> , 5(2), N=938		145							146						147				
56	Andersson K., Ericsson K., (2008), Cultures' impact on incentive programs – a comparison between Swedish and American companies, Unpublished Thesis, N=*32 (број компанија)		148																	149
57	Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. <i>Organizational Dynamics</i> , 16(4), 5–21, Статистичка анализа података из 22 земље		150	151																
58	Charles, K. R., & Marshall, L. H. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 4(3), N=225		152			153		154	155	156						157				
59	Chitiris, L. (1990). Who are the work-motivated managers in the hotel industry—an exploratory study. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 9(4), 293–304, N=130		158			159	160	161	162											163
60	Fisher, C. & Yuan, A. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> 9 (3), 516-528, N=857	164	165	166		167			168							169				
61	Nevis, E. C. (1983). Using an American Perspective in Understanding Another Culture: Toward a Hierarchy of Needs for the People's Republic of China. <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 19(3), 249–264, N=462																			
62	Bakan and Buyukbese (2013). The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. <i>International Journal of Business and Social Science</i> , 4(7), 18-25, N=934															170				
63	Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting, F., & Zukis, B. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. <i>International Journal of Cross Cultural Management</i> , 5(1), 87–104, N=623									171	172									
64	Ali, A., & Al-Shakis, M. (1985). Managerial Value Systems for Working in Saudi Arabia: An Empirical Investigation. <i>Group & Organization Studies</i> , 10 (2), 135–151 , N=85		173	174						175									176	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
65	Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. <i>SA Journal of Human Resource Management</i> , 16, N = 164					177														
66	Kuranchie-Mensah, B. & Amponsah-Tawiah K. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. <i>Journal of Industrial Engineering and Management</i> , 9(2): 255-309, N=200					178		179					180				181			
67	Ковачевић, М., и Благојевић, С. (2021). Чиниоци мотивације припадника Војске Србије, У припреми за објављивање, N=393					182	183	184		185		186					187			188
68	Ковачевић, М., Кузмановић, Б. и Благојевић, С. (2018). Утицај стимулативних мера на мотивацију припадника Војске Србије, Војно дело бр. 7, 268-280, N=393																189			
69	Чукић, В. (2013). Мотивациони потенцијал и организациона равнотежа запослених, на почетку економске кризе у Србији. Трендови у пословању, 2, 1-10, N=253			190															191	192
70	Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A Study of the relationship between Compensation package, Work motivation and Job satisfaction. <i>Journal of Organisational Behaviour</i> , 20(7), 1003-1025, N=566																			193
71	Carragher, S., Gibson, J., & Buckley, R. (2006). Compensation satisfaction in the Baltics and the USA. <i>Baltic Journal of Management</i> , 1 (1), 7-23, N=942												194							
72	Eskildsen, J.K., Kristensen, K., & Westlund, A.H. (2004), "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries", <i>Employee Relations</i> , 26 (2), 122-36, N=9623		195			196		197	198	199	200									
73	Синдик Ј. (2011). Истраживање последица мотивираности запосленика различитог ступња стручне спреме. <i>Економска мисао</i> , 1, 101-119, N=193				201			202	203											
74	Stanišić N. и Guerra, M. (2010). Истраживање мотивације запослених у Србији засновано на конкретном узорку. <i>Менаџмент, маркетинг и трговина</i> , 180-188, N=90											204							205	
75	Кнежевић, Ј. (2013). Предиктивност особина екстраверзије, савесности и неуротицизма за различите типове мотивације за рад. <i>Примењена психологија</i> , 6(1), 81-93, N=230																			206

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
76	Oldham, G., & Hackman, R. (1981). Relationships between organization structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 25, 66-83, N=658																			207
77	Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. <i>Academy of Management Journal</i> , 46 (5), 554-571, N=716												208							209
78	Матановић Ј. (2009). Особине личности као предиктори задовољства послом. <i>Примењена психологија</i> 2 (3), 327-338, N=300 .																			210
79	Hong, J.C., Yang, S.D., Wang, L.J., Chiou, E.F., Su, F.Y., & Huang, S.L. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. <i>International Journal of Career Management</i> , 7 (6), 10-14, N=5.481			211	212	213	214	215	216	217			218			219				220
80	Graham, M.W., & Messner, P.E. (1998), "Principals and job satisfaction", <i>International Journal of Educational Management</i> , 12 (5), 196-202, N=226					221			222		223									
81	Benndorf, V., Rau H. & Sölch C. (2018). Gender differences in motivational crowding out of work performance. <i>Economic Inquiry</i> , 1-21, N=347								224											225
82	Stringer, D., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. <i>Qualitative Research in Accounting & Management</i> , 8 (2), 2011, 161-179, N=91																			226
83	Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. <i>Journal of Personality</i> , 60(3), 1992, 599-620, N=1042								227				228							
84	Gore, J. S., Cross, S. E., & Kanagawa, C. (2008). Acting in our interests: Relational self-construal and goal motivation across cultures. <i>Motivation and Emotion</i> , 33(1), 75-87, N=389		229																	
85	Kuhnen, C. M., & Tymula, A. (2012). <i>Feedback, Self-Esteem, and Performance in Organizations</i> . <i>Management Science</i> , 58(1), 94-113, N=54 (експеримент) .								230				231							232

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
86	McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 1(4), 389–392, N=55 (лонгитудинална студија)																			233
87	Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. <i>Human Performance</i> , 17(1), 95–117, (мета анализа)																			234
88	Fay, D. & Frese, M. (2000) Working in East German Socialism in 1980 and in Capitalism 15 Years Later: A Trend Analysis of a Transitional Economy's Working Conditions, <i>Applied psychology: an international review</i> , 49(4), 636-657, N=505, (лонгитудинална студија)	235		236																
89	Lord, R. L. (2002). Traditional Motivation Theories and Older Engineers. <i>Engineering Management Journal</i> , 14(3), 3–7, N=29,					237													238	239
90	Giacobbe-Miller, J., Miller, D. & Victorov, V. (1998). A comparison of russian and U.S. pay allocation decisions, distributive justice judgments and productivity under different payment conditions, <i>Personnel psychology</i> , 51, 137-163, N=406		240																	
91	Masclat, D., Peterle, E., & Larribeau, S. (2015). <i>Gender differences in tournament and flat-wage schemes: An experimental study. Journal of Economic Psychology</i> , 47, 103–115, N=202								241				242			243				
92	Чукановић-Каравидић М. и Јованчевић Д. (2014). Мотивациони фактори задовољства запослених у функцији побољшања успешности пословања. <i>Анали пословне економије</i> , 11, 62-68, N=202															244			245	
93	Jovičić A., Vujičić, Lalić, D., & D., Oreščanin R. (2013). Job satisfaction in the service organizations in Serbia. <i>Romanian Economic and Business Review. Special issue</i> , 88-99, N=150								246							247				248
94	Bahadori, M., Babaei, M. & Mehrabian, F.(2013). Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center Using Analytical Hierarchy Process (AHP), <i>Iranian Journal of Military Medicine</i> , Vol. 14, No. 4, Winter; 263 – 272, N=100															249			250	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
95	Negarandeh, R., Dehghan-Nayeri, N. & Ghasemi, E. (2015). Motivating factors among Iranian nurses, <i>Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research</i> . 20(4), 436-41, N=310									251		252			253					254
96	Mousavi, S. & Dargahi, H. (2013). Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow's Theory on Iranian Employees, <i>Iranian Journal of Public Health</i> , 42(5): 516–521. N=133		255			256								257						
97	Ahmed, I., Nawaz, M., Iqbal, N. & Ali, I. (2010). Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan, <i>International Journal of Business Management</i> , Vol. 5 (3), N=400					258		259	260											261
98	Macovei, C. M., & Argintaru, L. M. (2016). <i>Factors Affecting the Work Motivation of Officers in the Romanian Army</i> . <i>Scientific Bulletin</i> , 21(2), 102–108, N=80																		262	263
99	Maharjan, S., (2012). Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers. <i>Administrative and Management Review</i> , Vol. 24, No. 2, 45-55, N=112																		264	265
100	Franěk, M., Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction, <i>Ekonomika a management</i> , 4, 63-76. N=659		266		267	268		269		270	271									
101	Бујић Д. (1995). Мотивација за рад креативног кадра у условима кризе друштвене и организацијске средине. <i>Психологија</i> 3-4, 339-354, N=40			272												273			274	275
102	Манојловић А. (1980). Однос радника са села према заради, <i>Социологија села</i> , 18, 117-126, N=235		276																	277
103	Brown, D., & McIntosh, S. (2003). <i>Job satisfaction in the low wage service sector</i> . <i>Applied Economics</i> , 35(10), 1241–1254, N=1000					278		279	280											
104	Ghinetti, P. (2007). The Public-Private Job Satisfaction Differential in Italy. <i>Labour</i> , 21(2), 361–388. N=2504				281															
105	Lee-Ross, D. (2002). An exploratory study of work motivation among private and public sector hospital chefs in Australia. <i>Journal of Management Development</i> , 21(8), 576–588, N=25				282															

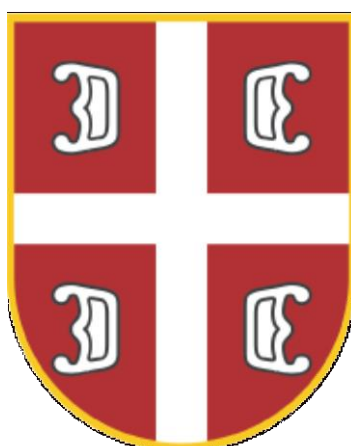
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
106	Qayyum, A.& Sukirno (2012). An Empirical Analysis of Employee Motivation and Role of Demographics: the Banking Industry of Pakisan, Global Busines and Mangement Research: An international Jorunal, (4), 1, 1-14, N=165					283		284	285							286			287	
107	Dinić, D.; Miltojević, V. (2017). Motivational factors for dedication at work – case study, <i>Facta Universitatis series: Working and Living Environmental Protection</i> , 14 (3), 207 – 224, N=105																		288	
108	Rakić, T.; Živković, S.; Veljković, M. (2017). Hierarchy of Work Motives and Motivators With the Aim of Forming More Efficient Working Environment. <i>Facta Universitatis Series: Working and Living Environmental Protection</i> , 14(1): 87 – 98. N=184																		289	
109	Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 12(1), 21–38, N=2280																		290	
110	Wiley, C. (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation survey, <i>International Journal of Manpower</i> , 18(3), 263-280, N=460								291							292	293		294	295
111	Harpaz, I. (1990). The Importance Of Work Goals: An International Perspective, <i>Journal of International Business Studies</i> , (1), 75-93, N=8192		296																	
112	Žarevac Bošković, M. (2017). Workforce Motivation As a Factor of Productivity. <i>Teme</i> , XLI(2): 503-516, N=250											297	298			299				
113	Kovach K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers, <i>Business Horizons</i> , 30 (3), 58-65, N=1100					300			301	302									303	
114	Мијачика Н. (1989). Мотивација за рад и истраживање неких њених аспеката, <i>Ревизија за социологију 1-2</i> , 151-164, N=133					304				305									306	
115	Кујовић Б.: Мотивација за рад припадника милиције, Магистарска теза 1989. год. N=345					307					308								309	
116	Михаиловић Д (1988). <i>Структура мотивације за рад</i> , Центар, Београд, 1988., N=703	310	311													312			313	314

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
117	Gribanova, S., & Abeltina, A. (2019). Work motivation and labour productivity growth among IT professionals in contemporary Latvia. <i>Economic Science for Rural Development Conference Proceedings</i> , 52, p165-174, N=1200					315										316				
118	Букајловић, Ђ., Стаматовић, М. и Урошевић, С. (2011). Анализа о задовољству и мотивацији запослених материјалним и нематеријалним мотивационим факторима. <i>Учење за предузетништво</i> , 2 (1), 263-271, N=266							317	318	319										320
119	Kovačević & Anđelković-Labrović, J. (2017). Work motivation among millennial employees with different life goals: Case of Serbian companies”, <i>REBRAE</i> , 11(1), doi: http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.11.001.AO01 , N=363					321														
120	Mitra, A., Gupta, N., & Jenkins, D. (1995). The Case of the Invisible Merit Raise: How People See Their Pay Raises, Compensation and Benefits Review, May–June, 75–76, doi:10.1177/088636879502700313, N=192															322				
121	Ozsoy, E. (2019). An Empirical Test of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. <i>Marketing and Management of Innovations</i> , 1, 11-20. doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01, N=162								323										324	
122	Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia, <i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i> , 1-23, doi:10.1080/15332845.2020.1763766, N=398												325			326				
123	Jankelová, N., Joniaková, Z., Romanová, A., & Remeňová, K. (2020). Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia, <i>Agricultural Economics – Czech</i> , 66,(9), 402–412, doi.org/10.17221/220/2020-AGRICECON, N=757					327		328					329							330
124	Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. <i>International Sociology</i> , 026858092091297. doi:10.1177/0268580920912970, N=263					331														

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
125	Österberg, J., & Rydstedt, L. (2018). Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel. <i>Military Psychology</i> , 30(4), 302–310. doi:10.1080/08995605.2018.1425585, N=300																			332
126	Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). <i>Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation</i> . <i>Military Psychology</i> , 27(5), 297–310. doi:10.1037/mil0000087, N=1045												333							334
127	Castanheira, F., Chambel, M. J., Lopes, S., & Oliveira-Cruz, F. (2016). Relational Job Characteristics and Work Engagement: Mediation by Prosocial Motivation. <i>Military Psychology</i> , 28(4), 226–240. doi:10.1037/mil0000116, N=1367												335							
128	Wilcove, G. L., Schwerin, M. J., & Kline, T. (2009). Quality of Life in the U.S. Navy Impact on Performance and Career Continuance. <i>Military Psychology</i> , 21, 445–460, doi:10.1080/08995600903206362, N=5114												336							337
129	Hedlund, E. (2011). What Motivates Swedish Soldiers to Participate in Peacekeeping Missions: Research Note. <i>Armed Forces & Society</i> , 37(1), 180–190. doi:10.1177/0095327x10372597, N=27 , интервью																			338
130	Aydiner, C., Orak, U., & Solakoglu, O. (2019). What Factors Influenced Turkish Military Officers' and NCOs' Motivation to Serve Prior to the July 2016 Coup Attempt? <i>Armed Forces & Society</i> , 0095327X1984166. doi:10.1177/0095327x19841663, N=4060																			339
131	Prykhodko, I., Matsehora, J., Lipatov, I., Tovma, I., & Kostikova, I. (2019). Servicemen's Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the "Revolution of Dignity". <i>The Journal of Slavic Military Studies</i> , 32(3), 347–366. doi:10.1080/13518046.2019.1645930, N=503										340									341
132	Deressa, A. & Zeru, G. (2019). Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach, <i>BMC Research Notes</i> , 4, (12), doi:10.1186/s13104-019-4255-7, N=220												342							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
133	Konrad, E. (2000). Changes in Work Motivation During Transition: A Case from Slovenia. <i>Applied Psychology</i> , 49(4), 619–635. doi:10.1111/1464-0597.00037, N=857																		343	
134	Bury, P. (2016). Recruitment and Retention in British Army Reserve Logistics Units. <i>Armed Forces & Society</i> , 43(4), 608–631. doi:10.1177/0095327x16657320, N=584																			344
135	Вишацки, Т., и Шарановић, Ј. (2014). Социодемографске варијабле као детерминанте задовољства послом запослених у војној средини“, <i>Зборник радова, 17th Internatinal Conference Dependability and Quality Management ICDQM</i> , Београд, N=1058					345	346		347											348

**УТИЦАЈ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ НА
ЕФЕКТЕ РАДА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ПРИПАДНИКА
ВОЈСКЕ СРБИЈЕ**



УПИТНИК

- 2020 –

Упитник за истраживање ефеката утврђивања битних мотивационих чинилаца и њиховог утицаја на мотивацију за рад

Молим Вас да пажљиво прочитате питања из Упитника и да одговоре дате искрене одговоре.

Сврха анкете је да се прикупе подаци о нормативној уређености система награђивања и мотивисања професионалних припадника Војске Србије.

Имајући у виду Ваше компетенције, професионално и радно искуство, Ваши одговори биће од великог значаја за реализацију истраживања.

Унапред захвалан
Милан Ковачевић

Молимо Вас да пажљиво прочитате питања и заокружите одговор који у највећој мери изражава Ваше ставове:

1. Примена постојеће нормативне регулативе (Правилник о платама професионалних припадника Војске Србије, Уредба о радном времену, одморима и одсуствима професионалних војних лица, Правилник о признањима и неновчаним наградама, Правилник о војним спомен-медаљама и војним споменицама, Одлука о утврђивању критеријума за предлагање за доделу одликовања у МО и ВС, Закон о Војсци Србије, Доктрина управљања људским ресурсима, Уредба о стањима у служби и унапређивању официра и подофицира) омогућава адекватну мотивацију свих категорија професионалних припадника Војске?

- 1) Углавном нисам сагласан
- 2) Нисам сигуран
- 3) Сагласан сам

2. Како би по Вашем мишљењу постојећа регулатива могла да се унапреди? (заокружити 4 одговора или дописати)

- 1) Повећати број награда које се додељују
- 2) Проширити врсте награда: ручни сат, двоглед, бусола, бодеж
(дописати _____, _____, _____, _____)
- 3) За све додељене награде лицима уручивати и одговарајући сертификат – диплому или медаљон - значку
- 4) Овластити и ниже нивое командовања за доделу награда (ниво командовања који има овлашћење да изриче дисциплинске мере мора да има овлашћење и да награђује, а не само да предлаже лица за доделу)
- 5) Планирање и реализација обуке о мотивацији и специфичности мотивације за поједине категорије кадра
- 6) Упознавање руководиоца свих нивоа са резултатима истраживања мотивације
- 7) Израда и увођење упитника о мотивацији за рад (упитник би се примењивао на сличан начин као и упитници за процену психосоцијалног стања)
- 8) Израдити обједињено упутство о наградама (одредбе које се односе на доделу награда и признања из свих важећих прописа) за све категорије кадра
- 9) _____
- 10) _____

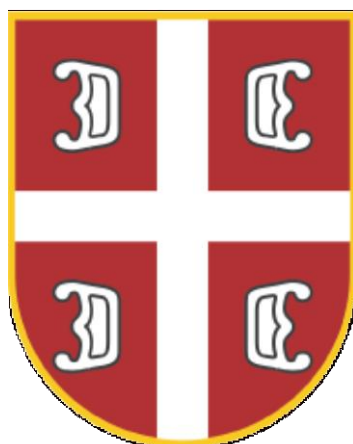
3. У којој мери сматрате да су руководиоци овлашћени за примену мотивационих техника (овлашћења за доделу стимулативних мера)

- 1) Углавном нисам сагласан
- 2) Нисам сигуран
- 3) Сагласан сам

- 4. Да ли сматрате да би било неопходно да се сва регулативна акта о додели награда обједине**
- 1) Углавном нисам сагласан
 - 2) Нисам сигуран
 - 3) Сагласан сам
- 5. Да ли сматрате да би било добро да се изради приручник за мотивацију запослених**
- 1) Углавном нисам сагласан
 - 2) Нисам сигуран
 - 3) Сагласан сам
- 6. Идентификацијом битних чинилаца мотивације за рад и утврђивањем њиховог хијерархијског устројства могуће је постићи позитивне ефекте на мотивацију професионалних припадника Војске Србије**
- 1) Углавном нисам сагласан
 - 2) Нисам сигуран
 - 3) Сагласан сам
- 7. Мотивисани припадници команде/јединице/установе остварују позитиван утицај на квалитет и ефекте рада и унапређење оперативних и функционалних способности**
- 1) Углавном нисам сагласан
 - 2) Нисам сигуран
 - 3) Сагласан сам
- 8. Висока мотивација професионалних припадника Војске Србије за реализацију додељених мисија и задатака остварује позитиван утицај на безбедност државе и друштва**
- 1) Углавном нисам сагласан
 - 2) Нисам сигуран
 - 3) Сагласан сам
- 9. Шта мислите да је важно (или је могуће и потребно предузети) за подизање нивоа мотивације за рад припадника Војске Србије, а није наведено у анкети?**
-
-
-
-
-

Х В А Л А !

**УТИЦАЈ ЧИНИЛАЦА МОТИВАЦИЈЕ НА
ЕФЕКТЕ РАДА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ПРИПАДНИКА
ВОЈСКЕ СРБИЈЕ**



У П И Т Н И К БЧМ - ВС 2020

- 2020 -

У п и т н и к за истраживање битних чинилаца мотивације и њиховог утицаја на мотивацију за рад

Молим Вас да пажљиво прочитате упутство за попуњавање овог Упитника и да одговоре дате искрено и након разматрања свих понуђених одговора.

Ова анкета је у потпуности анонимна, без обзира што подаци који се из ње могу добити и не представљају тајну, јер се односи на питања о којима није забрањено или непожељно говорити, односно сазнања о одговорима не могу нанети штету Вама или некоме из Вашег окружења.

Такође, не постоје „пожељни“ и „непожељни“, односно „тачни“ или „нетачни“ одговори, те Вас молим да дате одговор на сва питања у Упитнику.

Сврха ове анкете је да прикупи податке о чиниоцима мотивације за рад професионалних припадника Војске Србије, ставовима о стимулативним мерама и чиниоцима који негативно утичу на мотивацију ради унапређења рада са људима у Војсци Србије и унапређења начина мотивације као поступка којим се постиже веће задовољство запослених и бољи резултати рада.

Унапред захвалан
Милан Ковачевић

1. У табели су наведени чиниоци мотивације, молим Вас да у складу са утицајем наведених чинилаца на Вашу мотивацију за рад заокружите број испред једног од понуђених одговора (1-ни мало, 2-мало, 3-умерено, 4-много, 5-веома много).

Ранг	Чиниоци мотивације за рад	Утиче на моју мотивацију за рад				
		ни мало	мало	умерено	много	веома много
<input type="radio"/>	ЗАНИМЉИВ ПОСАО И РАДНИ ЗАДАЦИ	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	ДОБАР ОДНОС РУКОВОДИОЦА (стил руковођења, задовољство поступцима руководиоца)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	САМОСТАЛНОСТ У ОБАВЉАЊУ ПОСЛА	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	ДОБРИ МЕЂУЉУДСКИ ОДНОСИ (добар однос са колегама, поштовање од стране колега и руководиоца)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	УТИЦАЈ У ОДЛУЧИВАЊУ (веће уважавање ваших предлога и мишљења)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	ИНФОРМИСАНОСТ О РАДУ И РЕЗУЛТАТИМА РАДА	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	ДОБРИ УСЛОВИ РАДА И ЗАШТИТА НА РАДУ	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	УСПЕХ, САМОПОТВРЂИВАЊЕ, ИЗАЗОВАН ПОСАО (да обављате послове у складу са вашим способностима, да радите оно што најбоље знате и можете, да сте успешни)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	МОГУЋНОСТ НАПРЕДОВАЊА (унапређење, распоред на виши положај, напредовање у струци)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	СИГУРНОСТ ЗАПОСЛЕЊА (да нема страха од отказа)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	МОГУЋНОСТ КАРИЈЕРНОГ ИЛИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА (курсеви, школовања, семинари)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	СТИМУЛАТИВНЕ МЕРЕ (награде и признања за добро урађене послове и задатке и за уложен труд)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	ВИСИНА ПЛАТЕ (не односи се на тренутну плату или задовољство платом већ на утицај плате-новца на мотивацију)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	КРИТИКА ЗА УЧИЊЕНУ ГРЕШКУ И СТРАХ ОД КАЗНЕ	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	ПОСАО СА ВЕЋИМ УГЛЕДОМ (значај посла, статус стручњака, пословни контакти, статус радног места)	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	РАДНО И СЛОБОДНО ВРЕМЕ (да имате довољно слободног времена, да не радите често у ванрадно време)	1	2	3	4	5

2. Чиниоце мотивације које сте преходно оценили сада рангирајте и то само оних 5 који највише утичу на Вашу мотивацију - уписивањем бројева 1 до 5 у поље Чиниоцу који Вас највише мотивише доделите број 1, следећем 2 и тако редом до 5.

Ранг	3. Чиниоци који негативно утичу на мотивацију за рад	
<input type="radio"/>	МАЛЕ МОГУЋНОСТИ ЗА НАПРЕДОВАЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ	Молимо Вас да рангирате наведене чиниоце који негативно утичу на Вашу мотивацију уписивањем бројева 1 до 5 у поље <input type="radio"/> испред одговарајућег чиниоца тако да оном који најнегативније утиче на Ваш рад доделите број 1, следећем 2 и тако редом до 5.
<input type="radio"/>	МАЛА ВИСИНА ПЛАТЕ	
<input type="radio"/>	ЛОШ ОДНОС ПРЕТПОСТАВЉЕНИХ	
<input type="radio"/>	ЛОШИ МЕЂУЉУДСКИ ОДНОСИ	
<input type="radio"/>	НЕОДГОВАРАЈУЋИ УСЛОВИ РАДА	

4. Стимулативна мера коју бих изабрао/изабрала	
Ранг	
<input type="checkbox"/>	НАГРАДА КЊИГОМ/ПОХВАЛА
<input type="checkbox"/>	НАГРАДНО ОДСУСТВО
<input type="checkbox"/>	НОВЧАНА НАГРАДА
<input type="checkbox"/>	БЕСПЛАТАН БОРАВАК У ОДМАРАЛИШТУ
<input type="checkbox"/>	ОДЛИКОВАЊЕ/МЕДАЉА
<input type="checkbox"/>	САБЉА/ПИШТОЉ (са посветом)
<input type="checkbox"/>	САТ/ДВОГЛЕД/БОДЕЖ (са посветом)
Молимо Вас да рангирате наведене стимулативне мере (награде) уписивањем бројева 1 до 7 у поље <input type="checkbox"/> поред одговарајуће награде тако да најпожељнијој доделите број 1, следећој 2 и тако редом до 7.	

5. Задовољство врстом и начином доделе стимулативних мера					
заокружите број испред једног од пет понуђених одговора у мери у којој сте задовољни врстом и начином доделе стимулативних мера					
Степен задовољства стимулативним мерама	ни мало	мало	умерено	много	веома много
Врстом стимулативних мера које се додељују	1	2	3	4	5
Начином на који се додељују стимулативне мере	1	2	3	4	5

6. ОПШТИ ПОДАЦИ (заокружити број)			
1. КАТЕГОРИЈА		2. ЖИВОТНА ДОБ	
1	Официр	1	до 25 година
2	Подофицир	2	26 до 35 година
3	Цивилно лице	3	36-45 година
4	Професионални војник	4	преко 45 година
3. ПОЛ		4. ПОРОДИЧНО СТАЊЕ	
1	Мушки	1	Ожењен/удата
2	Женски	2	Неожењен/неудата
5. ВРСТА ОРГАНИЗАЦИЈЕ		6. УЛОГА У ОРГАНИЗАЦИЈИ	
1	Јединица	1	Руководилац
2	Команда/установа/ОЈ ГШ ВС	2	Извршилац
7. ЗАДОВОЉСТВО ПЛАТОМ		8. ЗАВРШЕНА ШКОЛА	
1	Ни мало	1	основна школа
2	Мало	2	средња - 3. или 4. степен
3	Умерено	3	висока или виша
4	Много	4	КШУ- спец. - магистар - мастер
5	Веома много	5	ГШУ- доктор наука

Уколико желите још нешто да саопштите учините то на простору испод, ХВАЛА

Објашњење појмова и смернице за анкетирање

1. Потребно је створити услове да испитаник искрено одговори на свако постављено питање и треба анкетирати сва лица у истој просторији једновремено.
2. Када испитаник предаје лист са одговорима на предвиђено место, окреће га тако да се одговори не виде.
3. Потребно је нагласити да је анкетирање анонимно и да се врши у научне сврхе.
4. Потребно је испитаницима нагласити да уколико им неко питање није потпуно јасно да се слободно обрате за помоћ-додатно објашњење.
5. Потребно је замолити испитанике да када заврше са попуњавањем Упитника, обавезно провере да ли су уписали одговоре на сва питања.

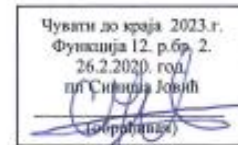
ЗАНИМЉИВ ПОСАО И РАДНИ ЗАДАЦИ	Разноврстан посао, посао који волите, интересантан посао, организованост рада, добро дизајниран посао.
ДОБАР ОДНОС РУКОВОДИОЦА (стил руковођења, задовољство поступцима руководиоца)	Задовољство начином руковођења, лојалност руководиоца, бољи однос руководиоца, коректно руковођење, уважавање потчињених.
САМОСТАЛНОСТ У ОБАВЉАЊУ ПОСЛА	Самосталност у раду, самосталност у обављању задатака, осећај сопствене контроле над послом, да нико не „стоји над главом“ док се ради.
ДОБРИ МЕЂУЉУДСКИ ОДНОСИ (добар однос са колегама, поштовање од стране колега и руководиоца)	Добри другови на послу, здрава радна средина без свађа и сукоба, дружење са колегама, углед код колега, добри сарадници.
УТИЦАЈ У ОДЛУЧИВАЊУ (веће уважавање ваших предлога и мишљења)	Учешће у одлучивању, уважавање предлога и мишљење радника, тражење и уважавање ставова радника.
ИНФОРМИСАНОСТ О РАДУ И РЕЗУЛТАТИМА РАДА	Да су запослени упознати са пословањем-реализацијом задатака, да се не прикривају информације, да су запослени у току збивања.
ДОБРИ УСЛОВИ РАДА И ЗАШТИТА НА РАДУ	Безбедност на раду, добри радни услови, добра организација рада, добри микроклиматски услови (температура, влажност, чистоћа).
УСПЕХ, САМОПОТВРЂИВАЊЕ, ИЗАЗОВАН ПОСАО (да обављате послове у складу са вашим способностима, да радите оно што најбоље знате и можете, да сте успешни)	Самоактеализација – да постигнете и будете оно што можете бити, сопствено задовољство при обављању посла, могућност истицања радом, поштовање за обављени посао, постигнуће, успех у раду.
МОГУЋНОСТ НАПРЕДОВАЊА (унапређење, распоред на виши положај, напредовање у струци)	
СИГУРНОСТ ЗАПОСЛЕЊА (да нема страха од отказа)	Да нема страха од губитка посла, да је посао сигуран.
МОГУЋНОСТ КАРИЈЕРНОГ ИЛИ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА (курсеви, школовања, семинари)	Могућност усавршавања у струци, доступност курсева, могућност каријерних усавршавања.
СТИМУЛАТИВНЕ МЕРЕ (награде и признања за добро урађене послове и задатке и за уложен труд)	
ВИСИНА ПЛАТЕ (не односи се на тренутну плату или задовољство платом већ на утицај плате-новца на мотивацију)	Висина плате уопштено-односно новац који се добија за рад, не односи се на задовољство или незадовољство тренутном платом већ на значај висине плате и новца који се добија за рад.
КРИТИКА ЗА УЧИЊЕНУ ГРЕШКУ И СТРАХ ОД КАЗНЕ	
ПОСАО СА ВЕЋИМ УГЛЕДОМ (значај посла, статус стручњака, пословни контакти, статус радног места)	
РАДНО И СЛОБОДНО ВРЕМЕ (да имате довољно слободног времена, да не радите често у ванрадно време)	Да је радно време одговара потребама, да се може по потреби одсуствовати са посла, да се одмори користе по плану и потреби, да се не ради често прековремено.



ГЕНЕРАЛШТАБ ВОЈСКЕ СРБИЈЕ
УПРАВА ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ (Ј-1)

Број 590- 2
27.02. 2020. године
БЕОГРАД

32
ЈЦ



Реализација истраживања у оквиру
израде докторске дисертације,
одобрење, доставља.-

Веза: акт Управе за обавештајно-извиђачке послове (Ј-2) ГШ ВС, број 218-1 од 12. фебруара 2020. године.

Наведеним актом прослеђена је молба број 218-1/1 од 12. фебруара 2020. године коју је поднео потпуковник Ковачевић Милан, на служби у Управи за обавештајно - извиђачке послове (Ј-2) ГШ ВС, са предлогом да се молба именованог уважи.

Потпуковник Милан Ковачевић, обратио се молбом да ова управа, као функционално надлежна организацијска целина у Војсци Србије, одобри реализацију истраживања у командама, јединицама и установама Војске Србије (ОЈ ГШ ВС, Копаена војска, Ратно ваздухопловство и ПВО и Команда за обуку) за потребе израде одобрене докторске дисертације на тему "Утицај чинилаца мотивације на ефекте рада професионалних припадника Војске Србије".

У оквиру рада, планирано је и неопходно реализовање анкетања професионалних припадника свих категорија (официри - 270, подофицири - 420, професионални војници - 500 и цивилна лица - 220), оба пола и свих старосних структура, а такође и специјалиста за људске ресурсе и лица на руководећим дужностима (50-60 лица). За реализацију анкетања није неопходно формирање великих група испитаника јер анкетање траје 5-10 минута и не захтева посебне припреме лица која се анкетају. Планирани период реализације истраживања је од 16. марта до 26. јуна 2020. године.

Након увида у материјал који је именовани доставио уз молбу, а имајући у виду да је предложена тема докторске дисертације из области људских ресурса, као и да реализација и резултати планираног истраживања могу дати допринос унапређењу процеса мотивације као веома значајне активности у управљању људским ресурсима, **Управа за људске ресурсе (Ј-1) је сагласна и одобрава реализацију предложеног истраживања.**

Сходно наведеном, потребно је да се именовани, са циљем реализације наведеног анкетирања и истраживања, у наведеном периоду непосредно обраћа командама, јединицама и установама Војске Србије у којима би вршио анкетирање професионалних припадника и, у зависности од њихових обавеза, задатака и доступности људства, у непосредном контакту договара места и термине реализације анкетирања.

СЈ/-

НАЧЕЛНИК
бригадни генерал
Саво Иршкић



Достављено електронском поштом:

- Управи за ОиП (Ј-2) ГШ ВС – н/з,
- Управи за оперативне послове (Ј-3) ГШ ВС – н/з,
- Управи за логистику (Ј-4) ГШ ВС – н/з,
- Управи за планирање и развој (Ј-5) ГШ ВС – н/з,
- Управи за ТкИ (Ј-6) ГШ ВС – н/з,
- Управи за ОиД (Ј-7) ГШ ВС – н/з,
- Управи војне полиције ГШ ВС – н/з,
- Команди Гарде – н/з,
- Команди Специјалне бригаде – н/з,
- Команди Копнене војске – н/з,
- Команди РВиПВО – н/з,
- Команди за обуку – н/з и
- а/а.

Достављено актом:

- Управи за Ј-2 ГШ ВС, за пп Ковачевић Милана.

①





ГЕНЕРАЛШТАБ ВОЈСКЕ СРБИЈЕ
УПРАВА ЗА ОБАВЕШТАЈНО-ИЗВИЂАЧКЕ

ПОСЛОВЕ (Ј-2)

Број ЛБ-1

12.02. 2020. године
БЕОГРАД

Чувати до краја 2023. г.
Функција 20 број 7
Милан Ковачевић
(обрађивач)

Релизација истраживања у оквиру
израде докторске дисертације,
молбу, прослеђује.

ГЕНЕРАЛШТАБ ВОЈСКЕ СРБИЈЕ
Управа за људске ресурсе (Ј-1)

Молбом нам се обратио пп Милан Ковачевић ради одобрења истраживања у оквиру израде одобрене докторске дисертације.

Именованом је Одлуком Универзитета одбране број 16-177 од 28. октобра 2019. године одобрена израда докторске дисертације под називом „Утицај чинилаца мотивације на ефекте рада професионалних припадника Војске Србије“.

У прилогу вам достављамо молбу именованог ради одобрења истраживања и сачињавања одговарајућег узорка.

Прилози:

- Молба пп Ковачевић Милана са прилозима.

МК/МК

НАЧЕЛНИК
бригадни генерал
Мирољуб Чупић

Достављено:

- Управа за људске ресурсе (Ј-1),
- оригинал, а/а (без прилога).

ГЕНЕРАЛШТАБ ВОЈСКЕ СРБИЈЕ
УПРАВА ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ (Ј-1)
Бр. 590-1
12.02.2020. године
БЕОГРАД

потпуковник Милан Ковачевић
ВП 1100 Београд
11.02.2020. године

Реализација истраживања у
у оквиру докторске дисертације,
молбу, доставља.

На основу Одлуке о избору кандидата за упућивање на школовање уз рад (акт Управе за кадрове, број 203-11 од 9. јануара 2015. године) и Уговора о школовању уз рад на докторским академским студијама (акт Управе за кадрове, број 203-20 од 10. фебруара 2015. године) похађам школовање на Докторским академским студијама које је почело 22. фебруара 2016. године.

Одлуком Универзитета одбране број 16-177 од 28. октобра 2019. године одобрена ми је израда докторске дисертације под називом „Утицај чинилаца мотивације на ефекте рада професионалних припадника Војске Србије“.

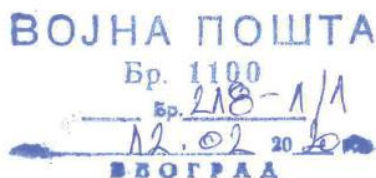
У оквиру рада планирано је и неопходно је реализовање анкетања професионалних припадника свих категорија (официри - 270, подофицири - 420, професионални војници - 500 и цивилна лица - 220), оба пола и свих старосних структура, а такође и специјалиста за људске ресурсе и лица на руководећим дужностима (50-60 лица).

За реализацију анкетања није неопходно формирање великих група испитаника јер анкетање траје 5-10 минута и не захтева никакве посебне припреме од стране анкетираних лица.

На основу наведеног, молим вас да одобрите реализацију истраживања у јединицама/установама/командама Војске Србије (Ков, РВиПВО, КзО и ГШ ВС) у предложеном обиму. Планиран период реализације истраживања је од 16. марта до 26. јуна 2020. године.

Прилози:

- Одлука Универзитета одбране број 16-177 од 28. октобра 2019. године,
- Упитник за руководиоце - Прилог 4,
- Упитник - Прилог 5.



ПОДНОСИЛАЦ МОЛБЕ
потпуковник
Милан Ковачевић
Milan Kovacevic

**Реализација АНКЕТИРАЊА
од 1. марта до 30. јула 2020. године**

Град (8)	Организацијска јединица (27)	Место - војни објекат (20)	Датум	Оф	Поф	ПВ	ЦЛ	Укупно
Београд	Гарда	Касарна „Дедиње“	01.06.2020	17	30	31	7	85
	ЦЛoБ	Мије Ковачевића 5	02.06.2020	13	10	6	11	40
	ВГИ	Мије Ковачевића 5	02.06.2020	11	-	-	29	40
	2.РО/РФ/КоВ	Ушће	24.06.2020	11	16	20		47
	126. бр ВОЈИН, 250. рбр, 210. бв	Касарна „Бањица-2“	23.06.2020	23	29	14	8	74
	5.БВП/КоВ	Касарна „Топчидер“	23.06.2020			10		10
	КЗО/кб	Касарна „Топчидер“	23.06.2020		5	41		46
	4.бв/брв	Касарна „Топчидер“	22.06.2020	1	6	13		20
Батајница	224.цЕД	Касарна „Радован Медић“	02.06.2020	22	50	9	11	92
	РВиПВО/204.вбр	Аеродром „Батајница“	19.06.2020	25	53	31	25	134
Крушевац	КЗО	Касарна „Цар Лазар“	03.06.2020	40	33	43	25	141
Крушевац	КоВ 1.бр, 2.бр, 3.бр, 4.бр, 246.бАБХО, мабр, 3.БВП, 21.бв, оиб БРДМ-2М	Касарна „Цар Лазар“	05.06.2020	10	11	54	4	79
		Војни комплекс "Равњак"	05.06.2020					
Краљево		Касарна „Рибница“	04.06.2020	21	24	49	5	99
		Касарна „Јован Курсула“	04.06.2020					
Ниш		Касарна „Књаз Михаило“	05.06.2020	40	63	99	39	241
		Касарна „Мија Станимировић“	05.06.2020					
		Касарна „Стеван Синђелић“	05.06.2020					
Нови Сад		Касарна „Југовићево“	11.06.2020.	17	30	31	14	92
		Касарна „Тврђава“	11.06.2020					
		Војни комплекс „Дунавска“	11.06.2020					
Бујановац	База "Југ"	15.06.2020	20	29	73	13	135	
Врање	Касарна „Први пешадијски пук књаза Милоша Великог“	15.06.2020						
Београд	Руководиоци, стручњаци за људске ресурсе, припадници ГШ ВС (Ј-1, Ј-2, Ј-7), Гарде, 224.цЕД		1.03.-30.07	149	25	6	21	201
УКУПНО АНКЕТИРАНО				420	414	530	212	1576

ОБРАЋАЊЕ ИСПИТАНИЦИМА И УПУТСТВА ЗА РАД

На почетку да вам се представим, моје име је Милан Ковачевић, на служби сам у Управи за људске ресурсе (Ј-1) ГШ ВС, а службовао сам између осталог и у бригади везе, Гарди и Управи за обавештајно-извиђачке послове (Ј-2).

Завршио сам Средњу војну школу и Војну академију смер везе, магистарске студије на ФОН-у из области менаџмента људских ресурса и тренутно израђујем докторску дисертацију чији наслов видите на корицама упитника „Утицај чинилаца мотивације на ефекте рада професионалних припадника Војске Србије“. Ово анкетирање је у циљу прикупљања података за израду доктората. Мотивација ме интересује јер сам уочио да када су људи мотивисани - раде боље, ефикасније, остварују боље резултате, а при томе су задовољнији и психички растерећенији од немотивисаних.

Сада вас молим да се послужите чоколадицама, отворите упитник и саслушате упутства.¹⁵³

Желим да нагласим да су питања таква да нема тачних и нетачних или пожељних-непожељних одговора, јер смо различити и различите ствари нас мотивишу на рад.

Одговором на питање не оцењујете вашу јединицу и командире или колеге, већ процењујете ваш лични однос према факторима мотивације, подаци се не обрађују по јединицама већ по карактеристикама као што су пол, брачно стање, старост и подаци који се траже на крају упитника су у циљу утврђивања разлика између припадника војске различитих карактеристика.

Када сте овде већ овде и трошимо ваше време молио бих вас да уложите додатних 5 минута, да пре него што одговорите добро размислите јер ако се анкета попуњава реда ради и на брзину нема ефекта и само смо трошили време и енергију узалудно. Укупно ће бити анкетирано око 1300 припадника Војске Србије и на основу резултата ћу покушати да након израде доктората предложим активности на унапређењу мотивације. За то је потребна и ваша помоћ – за почетак пажљиво попуњавање ове анкете и давање коментара и предлога за унапређење мотивације.

У **1. питању** оцењујете утицај 16 чинилаца на вашу мотивацију за рад. Предлажем да прво прочитате свих 16 чинилаца у 1. питању (проверено је да траје мање од 2 минута) да размислите и тек онда оцените њихов утицај на вашу мотивацију заокруживањем једног од бројева 1-5.

***Што се тиче плате** овде не оцењујете задовољство вашом тренутном платом већ колико вас уопштено плата и новац мотивишу за рад – ваше задовољство платом оценићете у питању при крају анкете.

У **2. питању**, када оцените утицај чинилаца на вашу мотивацију, треба да рангирате оне чиниоце који су вама лично најзначајнији – подразумева се да су то они које сте оценили оценом 5 или евентуално 4 ако нема пет оцењених са оценом 5. Као да имате оцене ђака и сада треба да изаберете 5 најбољих за неко такмичење најбољем уписујете 1, следећем 2 и тако до 5 (слика).

¹⁵³ Истраживач је за све испитанике обезбедио чоколадицу „Најлепше жеље“, која је пре анкетирања постављена на корице Упитника.

У **3. питању** су наведени чиниоци који могу да утичу негативно на вас. Уписујете број 1 оном који најнегативније делује на вас и тако до 5.

У **4. питању** рангирајте – изаберите награде и то од 1-7, 1 најзначајнија- најпожељнија до 7 – она која вам најмање значи.

У **5. питању** оцењујете систем доделе награда, прво ваше задовољство врстом постојећих награда, а затим и начином како се оне додељују.

Ако имате неки коментар и предлог за унапређење мотивације – упишите га у простор за коментар

Уколико имате нејасноћа у току рада подигните руку – као код застоја на гађању и ја ћу доћи да вам помогнем.

У случају да погрешите прецртати грешку и написати-заокружити коначан одговор.

Свима вам се још једном захваљујем и желим вам све најбоље.

Уколико неко жели може анкету да попуни и путем мобилног телефона.

КОМЕНТАРИ И ПРЕДЛОЗИ ИСПИТАНИКА

Коментари и предлози испитаника дати у за то предвиђеном простору на крају упитника били су бројни и конструктивни. Коментаре и предлоге смо класификовали и у тексту ће бити представљени карактеристични коментари и предлози испитаника и то руководиоца и стручњака за људске ресурсе (105 испитаника) као као и испитаника из стратификованог узорка од 1401 испитаника.

Предлози су претежно конструктивни и афирмативни уз мањи део негативних коментара кроз који је део испитаника исказао незадовољство одређеним појавама. Код негативних коментара испољено је „груписање“ појава по испитаним саставима тако да се може „наслутити“ део проблема у конкретном саставу (фамилијарност у додели стимулативних мера, преоптерећеност људства, неадекватна организација рада), као и „општи“ проблеми који се уочавају у свим саставима: нерешен статус професионалних војника, незадовољство напредовањем подофицира, висина плате.

1. Руководиоци и стручњаци: 105 испитаника (63 коментара – 60% испитаника оставило је свој коментар – предлог за подизање нивоа мотивације)

Коментаре-предлоге смо класификовати у групе у односу на предлоге који садрже или проблеме на који се односе: овластити ниже нивое командовања за доделу стимулативних мера, вратити новчане награде у употребу, односно додељивати новчане награде, развијати лидерство, прописати критеријуме за доделу стимулативних мера, правично и законито поступати и односити се према свим припадницима, подићи ниво плата и стандарда, адекватно оптеретити и ангажовати људство, љубав према послу и отаџбину и васпитање будућих припаднике.¹⁵⁴

1.1 Овластити ниже нивое командовања за доделу стимулативних мера

- Додела јубиларних награда у надлежности нижих командних нивоа. Рад са људима, брига, разговор, информисање. Зашто је ово овако а није онако, повратна инфоирмација – зашто је нешто тако.
- Да надлежни старешина може дати стимулацију у новцу у односу на плату.
- Промена правилника о признањима и неновчаним наградама – да и командант бригаде може једном лицу у току године да додели неновчану награду.
- Да свако има право по нивоима да одлучује, посебно на тактичком нивоу.

1.2 Вратити новчане награде у употребу, односно додељивати новчане награде

- Вратити новчану награду–додељивати. Дефинисати критеријуме оцењивања ПВЛ у циљу објективности (смањење субјективног става). Увести додатке на плату за лица која имају две последње службене оцене нарочито се истиче (одличан).
- Вратити новчане награде у употребу.
- Вратити новчану награду.

1.3 Развијати лидерство

- Лични пример, одговорност, стручност, компетентност и доследност у раду. Позитиван приступ према задацима и онима који их изршавају. Анализа и признање за учињено као и анализа сваког пропуста.

¹⁵⁴ Део коментара односи се и на предлогу за квалитетније решавање стамбеног питања, као и за промене у платним коефицијентима за дефицитарна занимања.

- Школовати и изграђивати идеал вође, а на руководећа места бирати лица са израженим карактеристикама вође. Они су ти који треба да створе одговарајућу климу у колективу и по потреби утичу на мотивацију.
- Стварни ауторитет.
- Мислим да је врло важно за мотивацију за рад сваког припадника Војске Србије, можда и најважније, да има испред себе претпостављеног старешину способног да човека цени и из њега „извуче“ оно најбоље. Погубно по мотивацију је наступање према човеку које је ригидно и засновано на формалном ауторитету. Лични позитивни пример претпостављеног је најбоља мотивација за сваког припадника Војске Србије, као и коректан, људски став и однос. Из наведеног следи да је неопходно у селекцији кадра за руководеће дужности посветити пажњу избору лица која имају све психофизичке карактеристике вође. Прави вођа ће мотивисати своје људство у свакој ситуацији и бити спреман да стане уз своје људе. То је најбољи извор мотивације!!!
- У нашој Војсци и МО развијати односе међусобног поштовања и поверења. Руководиоци морају да буду зреле, уравнотежене особе које одишу поштовањем и поверењем. Извршиоци морају да буду мотивисани зналци.
- Брига о људима, лични пример и знање суштина командовања.

1.4 Прописати критеријуме за доделу стимулативних мера

- Прописати јасне/мериве критеријуме (објективне) за доделу стимулативних мера. Јасни критеријуми за постављење, унапређење, упућивање на усавршавања – предвидива каријера.
- Додељивати награду кроз анонимну анкету чланова колектива. Јавно презентовати резултате анонимне анкете о члановима колектива од референата и извршиоца до руководиоца. Успоставити критеријуме за мотивацију и на основу њих сагледавати њихов степен достизања, за пропусте утврдити одговорност. Пример: уколико је руководиоца колектива одговоран за један део мотивације и иста није на одговарајућем нивоу истог треба опоменути и по потреби сменити.

1.5 Правично и законито поступати и односити се према свим припадницима

- Да нема једнакијих од једнаких (доследна примена закона, правилника без изузетака).
- Правилна селекција (смањити степен негативне селекције).
- Правично вредновање професионалних припадника према степену одговорности и сложености послова које обављају и правично – доследно управљање људским ресурсима „Прави човек на правом месту“.
- Људски и коректан однос на релацији претпостављени – потчињени, уважавајући човека као људско биће и уважавајући наше војне прописе.
- У процесу одлучивања максимално избећи субјективност и одлуке доносити на основу чињеница које пре свега осликавају нечији рад и залагање.
- Важно је да се сваки припадник Војске Србије, након успешне реализације задатка, на адекватан начин награди (похвала усмена, а најбоље појединце наградити једном од прописаних награда).
- Кључни утицај на мотивацију има људскост руководиоца и његова жеља и могућност да саслуша и уважи потчињеног.
- Држава, друштво и претпостављени да и старешине и војнике не посматрају као бројеве, већ као људе са свим врлинама и манама.
- Одвајање рада од нерада.
- Правда и неправда у домену мотивације и стимулисања, може да се врати као бумеранг.

- У високошколске установе увести предмет „рад са људима“. Смањити утицај полтронства и каријеризма на вредновање резултата рада и унапређивање (својатање руководиоца и „преко лешева“). Аутократизам и мобинг не могу бити важнији од прописа без обзира на положај. Избацити метод рада, „лов на грешке“ и „сечу глава“ – једна грешка је битнија од година рада...
- Најбитније од свега је дефинисање стандарда и смањивање субјективности, потребно је дефинисати стандарде за школовање, за постављање, за унапређење за упућивање у мисије у иностранству...

1.6 Подићи ниво плата и стандарда

- Уплата на рачун суме у висини 2 просечне плате у Републици Србији ради уплате леговања/зимовања. Увођење новчане награде на крају године за све са оценом већом од 4,51. Потребно је израдити приручник за мотивацију, али приручник (или да га другачије назовемо) требао би бити верификован од највиших органа и мора бити обавезујући.
- Побољшати услове рада свих професионалних припадника Војске Србије (опремљеност радног места). Извршити попуно јединица савременим борбеним средствима. Побољшати статус (плату свих категорија кадра у Војсци Србије).
- Већа лична примања, посебно категорија војника, подофицира и официра до чина мајора. Елементи формацијских места да омогућавају редовно и предвидиво напредовања, посебно подофицира. На мотивацију војника, подофицира и официра до чина мајора посебан утицај на стање мотивације имају висина плате и могућност редовног напредовања.
- Утврдити и дефинисати нови систем плата у МО и ВС.
- Повећање плате.
- Повећање стандарда.
- Новчана примања.
- Побољшање стандарда.
- Радити на повећању угледа Војске Србије у друштву, подићи стандард по угледу на полицију и жандармерију.

1.7 Адекватно оптеретити и ангажовати људство

- Сврсисходна ангажовања људи.
- Поштовање радног времена и слободног времена.
- Оптерећење јединица. Побољшање услова живота и рада. Смањење оптерећености људства.
- Сврсисходна ангажовања људи.

1.8 Љубав према послу и отаџбину и васпитање будућих припадника

- Окретање ка српској националној традицији и вредностима
- Значку – о додељеној стимулативној мери носити на униформи као признање. Истицање позитивних примера о раду и понашању припадника и јединица Војске Србије. Истицање позитивних примера из ближе историје јединице.
- Истрајати. Више уважавања у друштву, радити у ССВШ и ВА на повећању љубави према војном позиву. Није само награда мотив, развити код (ПВЛ) у школама позитиван карактер личности (поштење, храброст, истрајност, упорност).
- Идентификација са јединицом. Унапредити визуелни изглед.
- Обављати посао који волиш. То је привилегија и основни извор мотивације који такође треба црпети из припадности својој јединици, својој отаџбини и својој породици. Тако људе треба усмеравати.

2. Испитаници – 1401 припадник: (181 коментар – 13% испитаника оставило је свој коментар – предлог).

Коментари - предлози се односе на проблеме у раду и предлоге за решавање уочених проблема који се односе на: ненаменско ангажовање припадника, преоптерећење задацима, стандард и висину примања, стамбено обезбеђење, могућности напредовања, статус професионалних војника, награђивање, услове живота и рада, бригу о људима и међуљудски односи и управљање кадром. Такође, приказани су и коментари који се односе на анкету-упитник.

2.1 Ненаменско ангажовање припадника

- Људи се воде пословицом “Зашто да буде једноставно када може компликовано“. Измишљају топлу воду углавном. Гледају нас као бројеве, не као људе.
- Наменско ангажовање људи, мање кошења, рибања, чишћења тј. ненаменског ангажовања подофицира који конкретно имају своја свакодневна задужења.
- Одлична анкета, волео бих да се више фокусирамо на обуку а не само на чишћење круга касарне, посебно извиђачка чета.
- Желим да јединице ВС раде свој посао, да не чисте круг и лишће по цео дан. Војска се свела на чишћење и удовољавање команди бригаде.
- Смањити ангажовања! Да се посветимо више пословима за које смо плаћени.
- Негативно – споредни и небитни задаци имају приоритет у односу на обуку и битне задатке.
- Војник да буде војник а не ЈКП.
- Потребно је више пажње и акценат дати начину реализације задатака него простој анализи улазних и излазних параметара (наређено-реализовано), јер овај сисетм „мора по сваку цену“ није добар, а може бити и погубан.

2.2 Преоптерећење задацима

- По мом мишљењу ма мотивацију највише утичу 1) много задатака у кратком или истом времену и 2) недостатак људи, а технике све више+застарелост.
- Мислим да прва и основна мера која треба да се реши је попуна људства, због мањка људи је велико незадовољство преоптерећеност послом итд...
- Равномерно распоређивање обавезе.
- Упослити адекватно све офицере и подофицире према стручности и знању а не да 20-30% изгара а да остали хватају кривину или људи који раде преко 20 година косе круг а стручни су за друго.
- Велики одлив људства, мањак радне снаге. Тензије након рада због обима посла.
- Беспотребно притискање људства, повећан стрес су ствари које највише демотивишу људство.
- Људи се воде пословицом “Зашто да буде једноставно када може компликовано“. Измишљају топлу воду углавном.
- Повећање бројног стања професионалним војницима, како не би једно лице радило три посла-дужности за оне који недостају (синдром сагоревања).
- Гомила беспотребне документације (од једног извештаја се прави пет).
- На мотивацију рада доста утичу реално сагледавање задатака и помоћ (саслушавање предлога или доделе помоћи) у извршењу задатка. Потчињене јединице где су војници у већем броју скидају имају преоблеме због оптерећености задацима. Максималмно незадовољство положајем у јединици, радим посао неадекватан степену образовања, најмању плату имам, иако ми је образовање веће од 60% - немогућност напредовања, да немам кредит напустила бих ВС.

2.3 Стандард и висина примања

- 1. Повећајте плату, 2. Поставите за министра одбране војно лице.
- У Војсци Србије није реално платна група ни вредност бода за радна места. Дешава се да цивилна лица обављају исти посао а да имају огромне разлике у плати. Молим вас да ово узмете у обзир зато што је и опстанак радних места у питању због ове нереалности.
- Незадовољство платом у односу на стални раст цена.
- Поред незадовољства висином примања, незадовољство је и поводом стагнирања у служби, превише времена проведемо на теренима који нису довољно плаћени.
- Да се подигне висина плате.¹⁵⁵
- Мала висина плате подофицира у командама. Платне групе су у малом распону, а плата мог претпостављеног старешине официра је дупло већа. То није нормално!
- Плата водник – потпоручник као и 98. године када сам почео да радим, а не као данас заставник са 30 година стажа има мању плату од потпоручника???
- Иако сам се трудио да ова анкета не буде базирана на плати 25-30% повећања на тренутну зараду би омогућило пристојан живот.
- Повећати плате, дневнице.
- Побољшати материјално стање.
- Побољшање стандарда припадника ВС. Оно што бих додао, на мотивацију највише утиче новац, Од патриотизма се не живи. Значи без 50.000 за уговорца који је јуче стао у строј, 85.000 за прекаљеног заставника I класе који је прошао све од Вуковара до уласка у КЗБ и без стартне плате од 70-75.000 за потпоручника који је управо дошао са Академије, цаба полемишемо!
- Већа новчана примања и боља могућност напредовања.
- Повећати плату и накнаду отплате стамбеног кредита, смањити папирологију (задужење опреме, листе...). Топли оброк.
- Побољшање животног стандарда и већа брига о људима запосленим и платом.
- Минимална основна плата да буде усклађена са републичким просеком.
- Плате се увек повећавају линеарно. Да ли су подофицири пијуни који обезбеђују рокаде и напредовање у служби официрима или темељ ове војске. Докле да најмлађи официр има плату већу од најстаријег подофицира.

2.4 Стамбено обезбеђење

- Побољшати стамбено збрињавање припадника ВС и побољшати стандард и дати олакшице ратним инвалидима и ветеранима.
- Унапредити систем стамбеног обезбеђења припадника Војске Србије. Повољнији услови кредитирања за припаднике који су на тај начин купили стан. Оставити и даље могућност кредитирања куповине станова уз веће учешће државе и повољније камате у односу на комерцијалне кредите, а не да кредити за припаднике ВС буду исти, а понекад и скупљи у односу на комерцијалне.
- „Неравноправан“ положај лица која су своје стамбено питање решила из сопствених средстава, а не по основу рада, негативно утиче и морал.
- Нерешено стамбено питања и несигурност запослења после 53 године живота.
- Увести олакшице за куповину стана (укинути учешће).
- Никаква могућност решавања стамбеног питања.

¹⁵⁵Предлог да се подигне плата или коментар да је мала плата дало је поред приказаних још четири испитаника

2.5 Могућности напредовања

- Могућност напредовања људства са вишом или високом школом без основног/лидерског курса.
- Волео бих да напредујем, али не могу због формацијских места.
- Напредовање у чину. Учешће у рату на КиМ 1 година и 3 месеца, а чин старијег водника носим од 2004. године без тенденције и ставарања услова за напредовање (16 година).
- Која школа треба да се заврши да бих постао заставник I класе.
- Немогуће постати заставник и заставник I класе.
- 15 година у чину.
- Вратити напредовање подофицира како је било у ЈНА, јер постоји нездраво ривалство, незадовољство, љубомора и завист који негативно утичу на војни колектив који је тренутно болестан озбиљно.
- На напредовању подофицира се готово ништа није урадило, било је по вертикали било по хоризонтали. Подофицир – специјалиста (чега има у војскама развијених земаља), код нас практично не постоји. Подофицир је занемарен и у смислу упућивања на места „штабни подофицир у МНОП“.
- Новом организацијом напредовања подофицира фаворизовано је каријерно напредовање, а стручно-специјалистичко је само на папиру и у Војсци Србије не постоји.
- Требало би дозволити унапређење људима по заслугама, а не само условљавати школом (3. или 4. степен).
- КШУ, ГШУ, докторске дисертације, а чиновници за подофицире ће бити у некој следећој формацији и тако увек.
- Решити напредовање подофицира.
- Нема поштовања према подофицирима у сваком смислу, подофицир је препуштен сам себи, носе се чиновници по 18 година. Формација накарадна, лакше је постати генерал него заставник. Стимулација 0. Однос према људству 0.

2.6 Статус професионалних војника.

- Да се реши статус професионалним војницима. Долазе све гори ПВ а добри одлазе.
- Када ће нас коначно решити као професионална војна лица, не само по обавезама већ и по правима. Хоћемо ли икада моћи да остваримо право на војну пензију. Хвала!!!
- Статус нам није решен, а незна се и да ли ће бити.
- Помоћи ПВ старијим од 40 година на начин активирања у чиновне подофицира и оставити у јединицама у којима се и налазе имали или не формацијска места.
- Још увек није решен статус ПВ који имају преко 45 година живота а налазе се у војсци и више од 25 година активно.
- Желео бих само да се професионални војника после 10 година радног стажа реши, стални радни однос и да им плате буду веће.
- Омогућити пријем у активну војну службу професионалним војницима који раде дуже од 15 година, на формацијским местима за која су примљени по уговору, да би иако имају 3 степен образовања успели нешто да постигну у животу јер су већи део живота посветили Војсци Србије.
- Учините нешто по питању уговора за професионалне војнике. Уговор на неодређено време за ПВ и могућности одласка у пензију.

- После 10 година активне службе ПВ промовисати у чинове водника или их примити у стални радни однос.¹⁵⁶
- Активирање професионалних војника и решавање њиховог статуса.
- Решавање статуса професионалних војника.¹⁵⁷
- Нисам задовољан за 17 година рада још увек нисам успео да пређем у активну службу. Недовољна брига о људству.
- Највећи проблем професионалног војника је уговор о раду на неодређено. Немогућност кредита за стан.

2.7 Награђивање

- Обратити мало више пажње на награђивање. Било би добро оне који раде све време, без боловања, без извлачења наградити повремено а не користити сваку могућу ситуацију да се још више оптерете послом.
- Нема стимулације од вишег претпостављеног.
- Награђивање лица, измена закона, да по заслуги може да буде награђен више пута, а не само два пута годишње.
- Стимулативне мере се додељују према списковима и редоследом одређеног круга људи, на пример просто је немогуће добити две стимулативне мере иако си својим трудом, радом и залагањем то заслужио („па добио прошли пут“).
- Јединица је родбинска, тако да до стимулативне мере не можеш доћи ни на какав начин ако немаш везу.
- Стимулација (новчана) на месечном нивоу коју би старешина-руководилац јавно образложио.
- Почетак доделе бесплатног боравка у одмаралиштима направило је по мом мишљењу, огроман квалитативан скок у стимулативним мерама у ВС – наставити са тим.
- Врсте стимулативних мера: било би добро увести споменице, односно траке или како се већ зову замене за медаље и споменице које се каче на службену униформу, за сваки завршен курс, одличну службену оцену, време проведено без казне и слично. То барем мени веома значи јер доводи до изражаја моје успехе. Људима значи кад се види да су нешто постигли.
- Сматрам да би људи били више мотивисани када би се у ВС мање потезале везе, када би за све важило исти закон и када би награђивани били они који то стварно заслужују (не на основу родбинске везе).
- Мислим да је награда мера која стимулише људе више него страх од казне.
- Константно је присуство стимулисања једних те истих људи, који неким делима нису допринели довољно за стимулацију и то да они који раде посао пожртвовано и исправно не буду примећени због горе наведених.
- Понављају се особе за добијање новчане награде.
- Стимулативне мере се не додељују по заслуги, већ по принципу „ко није добио“.
- Резултати се не мере.
- Додела стимулативних мера се врши према листи, а не према заслуги. По мени стимулативна мера треба додељивати по заслуги (више пута за редом ако је то заслужено), а не да се чека да прође неко време.

¹⁵⁶Сличне коментаре - предлоге да се професионални војници приме за стално дала су још четири лица.

¹⁵⁷Било је још 11 коментара истог или врло сличног текста који се односи на решавање статуса професионалних војника (решавање статуса ПВ, нерешен статус, решити статус и сл.)

2.8 Услови живота и рада

- Побољшати материјалну подршку једници како би имали стандардније услове за живот и рад, као и бољу основу за културни и образовни напредак сваког припадника понаособ.
- Потребна нова средства, сигурна за рад.
- Начин ношења и паковања опреме као из 2. Светског рата.
- Нерешено питање регреса и топлог obroка. Немогућност замене дотрајале опреме.
- Самохран сам родитељ и сматрам да организација треба да има више слуха за исте.
- Лош положај и статус ПВ, мала могућност усавршавања и напредовања, преоптерећеност и тензије у току рада, катастрофална „мотивација“ у виду кажњавања и условљавања везаног за уговор о раду и несигурно радно време. Лоше стање технике и опреме.
- Незадовољство је велико начином на који се поједине професије и појединци фаворизују у односу на друге, а систем не може да функционише парцијално него као целина.
- Социјално, нема лекова које ми препишу доктори и морам да платим.
- Да се избаци борбени ранац (замени), не личи ни на шта.
- Требало би побољшати опрему војсци поготову материјал униформи и чизама.
- На већу мотивисаност људства за рад и уопште функционисање организације сматрам да морамо више пажње обратити на квалитет хране и на рад кухиње, односно на квалитет прављења obroка. Разумем да смо војници и да морамо имати често СДО, али не разумем безукусне оброке, који нису слани у којима нема зачина и који су направљени као да их је неко направио само да би их што пре завршио, не водећи рачуна о укусу.

2.9 Брига о људима и међуљудски односи

- Треба више радити на бољим међуљудским односима и људскости.
- Покушати да се бригом о запосленима без обзира на категорију лица побољшају међуљудски односи.
- Протекција појединаца је пренаглашена.
- С обзиром да велики део професионалног састава ВС чине професионални војници запослени по уговору на одређено време, а мишљења сам да један од највећих чинилаца мотивације представља њихов и опстанак њихове породице. Сматрам да је потребно радити на промени става претпостављених, да својим односом према њима, унапреде мотивацију код њих унапређењем чиниоца мотивације којим ће професионални војници осетити припадност јединици.
- Незадовољствоа лошим вођењем услужби, кадроватењем, изостанак командовања утичу на нарушавање међуљудских односа. Такође велика заступљеност протекција и веза.
- Треба радити пуно на односима старешина и уговораца. На посао треба долазити опуштеније, а не у страху шта тог дана некога може задесити на истом (мислим на то да ми нисмо војници, да смо ипак на неки начин њихове колеге).
- Направили сте од професионалних војника редовне, без права да имају породице и да се њима посвете. Обавезе и терени се само гомилају, а одмори се прекидају за сваку глупост, и сваки задатак „мора да се изврши“. Правило службе се примењује селективно и углавном за официре не важи, и још много, много тога...
- Гледају нас као бројеве, не као људе.
- Већа брига о људима, лечење у војном здравству, веће разумевање претпостављених.

2.10 Управљање кадром

- Сматрам да управљање кадровима у Војсци Србије није на нивоу. Кадар се не поставља сврсисходно на радна места, не узимају се у обзир предодређености и квалитети запосленог.
- Имам константан утисак да управа за људске ресурсе покушава да људима закине све што може од онога што им следује или би требало да им следује, а да и оно што да буде минимум минимума. Одлив из војске вам све говори!!!
- Највећа стимулација је третирање војника као човека.
- Потребно је дати већу слободу у одлучивању нижим официрима.
- Потребно поштовање закона и норми од стране претпостављених.
- Без доброг руководиоца нема добре организације рада, већ само слепа послушност.
- Боље вредновање рада и знања.
- Забранити колективно кажњавање.
- Брига о људима, уважавање њихове стручности.
- Треба ценити и вредновати нечији труд и рад, као и образовање.
- Остваривање права на припадности. Општа неупућеност персоналне службе. Незаинтересованост и необавештеност.

2.11 Разно

- Чудно је како систем и јединица не пропознају дипломираног машинског инжењера са завршеном Војном гимназијом и Војном академијом (3 године кадет, четврту као цивил).
- Колегу и мене јуче легитимише полиција. Дајемо им легитимације и они виде да смо колеге. Они завршили Полицијску, а ми Војну академију. Они постављени на место са средњом школом, а ми на капетанска места. Имају исту основицу плате као и ми. Они на месту за средњу школу, а ми на месту за факултет.
- Најдестимулативнији фактор је недостатак исправног кадрововања.
- Сматрам да за превазилажење проблема често има ситуација када ће професионални војници или подофицири дати боље предлоге него високи официри. Треба да се следи мудрост, а не образовање по сваку цену.
- Подизање угледа у јавности старешинама. Материјални и стамбени фактор (решавање истих). Вратити редовну војску.
- Вратити што пре обавезно служење војног рока зарад добра целе нације а и мотивације за рад.

2.12 Коментари на анкету-упитник

- Сматрам да су сви неопходни параметри наведени у анкети.
- Корисна и лепо одмерена анкета.
- Одличан упитник.
- Одличан упитник.
- Добар избор чинилаца мотивације.
- Квалитетна анкета, добра идеја, али без значаја за војни систем. Одлична тема за психолошко истраживање радника на територији Републике Србије.
- Шта год да предложим мој предлог неће бити ни размотрен.
- Желим вам пуно среће у раду и да успете да се изборите да закључци из истраживања заживе у пракси.
- Ако будете у могућности икад да побољшате услове потрудите се, ја сам пред напуштањем војске.

- Одлична анкета.
- Мислим да је упитник одличан и да ако анкетирана лица искрено попуне може умногоме да помогне на утврђивању евидентних проблема.
- Анкета је компликована самим тим не даје исправне резултате.
- Надам се да ће овај упитник утицати да се стање у ВС поправи. Хвала.
- У тачки 4. у општим подацима унети још могућности за породично стање (разведен, удовац). Сматрам да и то има утицај на морал или стање припадника у целокупном систему.
- Пре свега похвала за приступ! Врло учтиво, остављате утисак доследног официра.
- Сматрам да резултати ове анкете ни у којој мери неће допринети побољшању стања у ВС.
- Требали би размотрити и чиниоце ван војске, односно других организација ка Војсци.
- Резултати истраживања – колико су утицали на позитивне промене у ВС и МО информисање по тој теми (као доказ о сврсисходности истраживања).
- Било би лепо да ова анкета допринесе унапређењу мотивисаности за рад и спречавању или умањењу одлива кадрова. Искуства су показала да сличне анкете нису направиле неко побољшање већ су задовољиле форму.
- Занимљиво истраживање, желим вам пуно успеха. Живела Србија!!!
- Испитати припаднике колико су задовољни стамбеним збрињавањем.

Табела А1: Класификација теорија мотивације

Категорија	Теорија	Сажетак теорије	Последице
Инструменталност	Тејлоризам Taylor (1911)	Ако учинимо нешто то ће водити друге људе. Људи ће бити мотивисани за рад ако су награде и казне директно повезане са радним учинком.	Основа за сирове покушаје да се мотивише подстицајима. Често се користи као подразумевана веза учинка и плаћања иако је ово ретко био ефективан мотиватор.
Садржај или потребе	Хијерархија потреба Maslow (1954)	Постоји хијерархија потреба: физиолошке, безбедносне, социјалне, уважавање, самоиспуњење. Потребе на вишем нивоу се само појављују када се задовољи нижа потреба.	Фокусира пажњу на разне потребе које мотивишу људе и схватање да је задовољена потреба више није мотиватор. Концепт хијерархије нема практичног значаја.
	ЕРГ Alderfer (1972)	Нехијерархијска теорија идентификовање три основне групе потреба: егзистенцијалне, повезаности и раста.	Једноставнија и уверљивија категоризација потреба
	Теорија постигнућа McClelland (1961)	Идентификоване су три потребе менаџера: постигнуће, припадност и моћ. Постигнуће је најважнија потреба.	Наглашен значај постигнућа као мотивационог фактора.
	Двофакотрска теорија Herzberg (1957, 1966)	Две групе фактора утичу на задовољство: 1) унутрашњи – својствени самом раду; 2) спољашњи као што је плата и услови рада. Фактори који утичу на позитивна осећања (мотивациони фактори) се сасвим разликују од оних који утичу на негативна осећања (хигијенски фактори).	Методологија истраживања била је оштро критикована (не подржава постојање две групе фактора) и претпоставка да сви имају исте потребе је погрешна. Али то је утицао на приступе дизајну посла (обогаћивање посла) и то подржава претпоставку да системи награђивања треба да обезбеде и финансијске и нефинансијске награде.
	Селф-детерминација Deci and Ryan (2000)	Појединци су мотивисани да постигну три основна циља: тежња за компетентношћу, аутономија и повезаност.	Пружа алтернативу и једноставнија класификацију потреба.

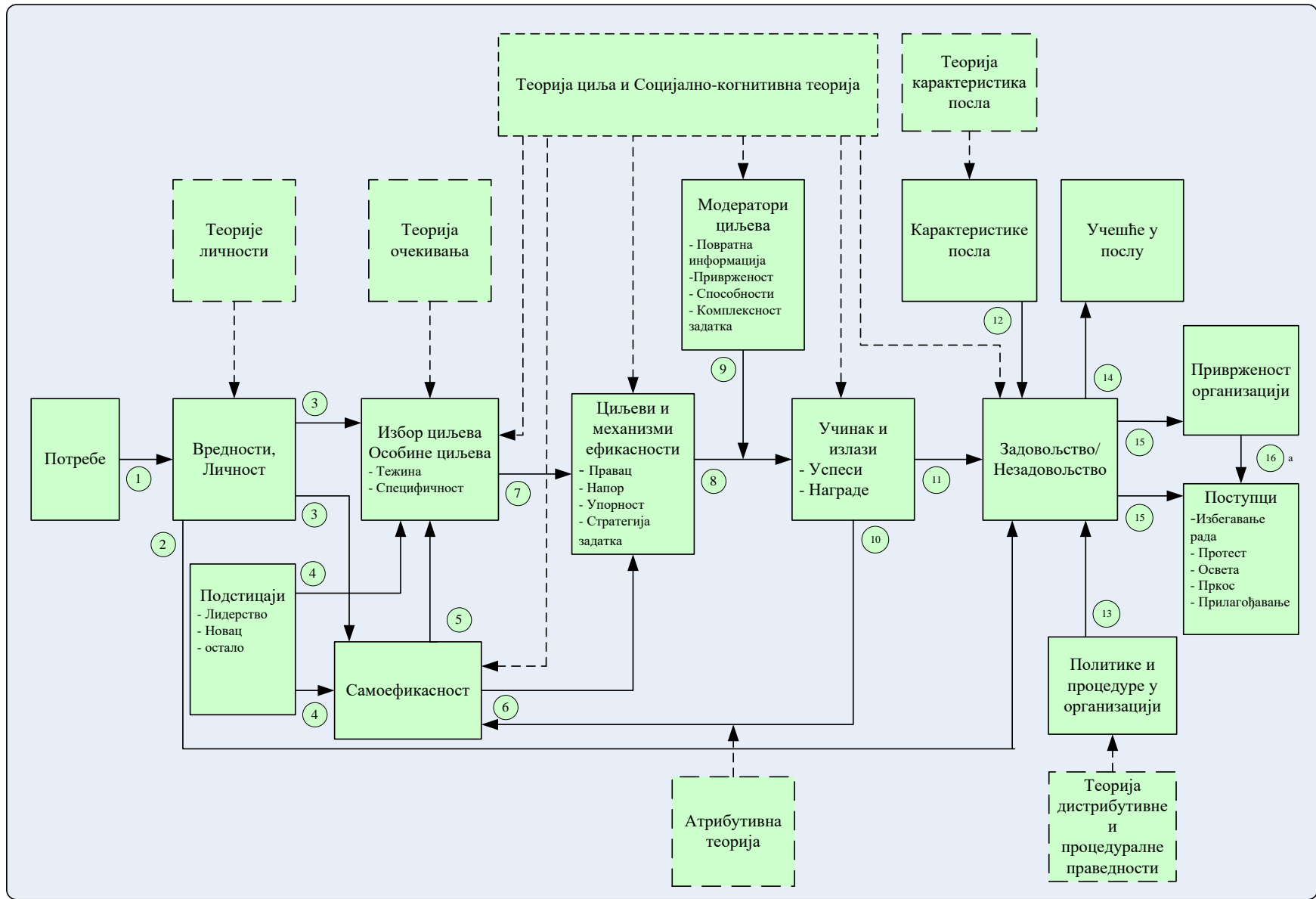
Процес	Поткрепљење, Thorndike (1911) Skinner (1953)	Како се искуство стиче у задовољавању потреба, људи опажају да одређене радње помажу у постизању циљева док су друге неуспешне. Успешне радње ће се понављати када се појави слична потреба.	Кључ теорије је информисање о приступу наградама, тј мора постојати веза између напора и награда, награда треба да буде достижна и требало би да има вредност за запослене.
	Очекивање Vroom (1964) Porter, Lawler (1968)	Напор (мотивација) зависи од вероватноће да ће награде да прате напор и да су награде вредне.	Кључ теорије је приступ информацијама о наградама, мора постојати веза између напора и награда (да буде видљива), награда треба да буде достижна и да буде вредна
	Постављање циљева Latham, Locke (1979)	Мотивација ће се побољшати ако људи имају захтевне и прихваћене циљеве и када имају повратне информације	Утиче на перформансе управљања и учење и развој пракси
	Праведност Adams (1966)	Људи су боље мотивисани ако се третирају правично, тј. фер у поређењу са другом групом људи (референтна група) или са релевантном особом.	Треба имати правичне награде и праксе запошљавања.
	Социјално учење Bandura (1977)	Препознаје значај поткрепљења као одредницу будућег понашања али и наглашава важност очекивања о вредности циљева и индивидуалних способности да се достигну.	Акцент је на очекивањима, појединачни циљеви и вредности и утицај на особе и ситуациони фактори као поткрепљење
	Когнитивна евалуација Deci, Ryan (1985)	Употреба спољних награда може уништити унутрашњу мотивацију која произилази из заинтересованости за посао.	Наглашава значај нефинансијске награде. Испитани су закључци истраживања Деција и Рајана.

Извор: Армстронг, 2014, стр. 178-179

Табела А2: Савремене теорије мотивације

КАТЕГОРИЈЕ И ВРСТЕ ТЕОРИЈА			АУТОРИ	КАРАКТЕРИСТИКЕ
1	Теорије потреба	Хијерархија потреба	A. Maslow	Подела на 5 потреба: физиолошке, сигурност, социјалне, поштовање и самоиспуњење
		Теорија ЕРГ	C. Aldefer	Подела на 3 потребе: егзистенција, припадност и развој
		Три потребе	J. Atkinson	Потреба доказивања, потреба моћи и потреба дружења
		Два фактора	F. Herzberg	Подела на негативне (хигијенске) и позитивне (мотиваторе)
2	Теорија поткрепљења	Модификација понашања	B.F. Skinner	Последице прошлог понашања утичу на будуће акције
3	Теорија праведности	Правичност према награди или казни	R. Cosier D. Dalton	Појединци су мотивисани када из искуства знају да ће добити награду која је у складу са уложеним трудом
4	Теорија очекивања	Модел очекивања	D.Nadler E.Lawler	Радна мотивација зависи од 3 компоненте: понашање-исход, валентност и труд-резултат
		Субјективна процена успеха	Smith Cranу	Радна мотивација је интеракција напора, сатисфакције и награде
5	Теорија одређења циљева	Мотивациона снага/циљеви	E. Locke	Појединци су мотивисани да се понашају на начин који их води ка јасно одређеном циљу који прихватају и очекују да се оствари

Извор: Бољановић-Павић, 2011, стр. 259).



Слика А1: Интегративни модел радне мотивације (Locke & Latham, 2004, стр. 390)

- 1 - Потребе за вредностима, најмање су емпиријски истражене. Мотивација мора почети са потребама-објективним захтевима за опстанак организма, како радне вредности расту из потреба, није проучавано. Иако Маслов тврди да људи цене оно што им је потребно, постоје бројни изузеци од ове тврдње.
- 2 - Вредности и личност до задовољства - односи се на релацију самопоштовања и неуротизма према перцепцији посла и задовољству послом.
- 3 - Вредности и личност ка циљевима и самоефикасности. Вредности и личност утичу на циљеве и самоефикасност и њихове ефекте на перформансе посредоване циљевима и ефикасношћу.
- 4 - Подстицаји за циљеве и самоефикасност. Као и личност, подстицаји утичу на циљеве и самоефикасност који заузврат посредују ефекте подстицаја.
- 5 - Самоефикасност ка циљевима. Ефикасност утиче на избор циља, а посебно на тежину циља.
- 6 7 - Самоефикасност и циљеви према механизму ефикасности. Циљеви и ефикасност утичу на перформансе кроз утицај на смер, труд, упорност и стратегију или тактике или стратегије задатка.
- 8 - Циљеви, односно механизми циљева према перформансама. Циљеви, посебно тешки утичу на перформансе, а перформансе у зависности од политика организације утичу на награде.
- 9 - Модератори циљева. Ефекти циљева побољшани су повратним информацијама, посвећеношћу, способностима и (малом) комплексности задатка.
- 10 - Перформансе према ефикасности. Перформансе, укључујући особине које их чине утичу на самоефикасност.
- 11 - Перформансе према задовољству. Успех и награде производе задовољство.
- 12 - Карактеристике посла према задовољству. Ментални изазов и сродне особине посла повећавају задовољство.
- 13 - Политике организације према задовољству. Опажене фер политике организације, процедурална праведност и перципирана праведност резултата политика утичу на задовољство.
- 14 - Задовољство према учешћу. Задовољство послом повећава укљученост у посао.

- 15 - Задовољство према организационој посвећености. Задовољство појачава организациону посвећеност.
- 16, 16^a - Задовољство и посвећеност акцији. Задовољство и посвећеност, заједно са другим факторима, утичу на акцију, нарочито на приступ и избегавање посла или задатка. Ограничења модела:
- Да би ограничили когнитивно-перцептивно преоптерећење изостављене су неке каузалне стрелице. На пример, самоефикасност утиче на посвећеност и вероватноћу између избора алтернативне акције због незадовољства. Личност и вредности такође могу утицати на акције предузете као одговор на незадовољство послом. Перцепција неправде несумњиво утиче на посвећеност циљу.
 - Различите теорије, осим теорије циљева, нису у потпуности разрађене. Постоје многе комплексности које су укључене у процедуралну праведност и одређен број конкурентских подтеорија.
 - Реверзibilни ефекти нису приказани, осим у случају самоефикасности перформанси. У стварном свету готово сваки излаз може временом постати улаз. Модел је статичан, а не динамичан.
 - Способност, знање и вештине су критични за перформансе, али нису приказани у мотивационом моделу. Наравно, самоефикасност показује како људи процењују своје вештине и способности.
 - Модел се фокусира на свесну мотивацију и изоставља подсвесно, осим ако је познато да учествује у емоцијама.
 - Модел не укључује теорије са сумњивом или врло ограниченом подршком (нпр. Маслов, Десај).

Табела А3: Истраживање у Кини

Фактор	Ранг	SD
Добра плата	1	6,18
Добри руководиоци	2	5,87
Добар социјални програм	2	5,87
Добар систем бонуса	4	5,77
Сигурност посла	5	5,68
Интересантан посао	6	5,51
Прилика да искористим своје способности	7	5,34
Повољно радно окружење	8	5,31
Добра политика компаније	9	5,25
Признање	10	5,22
Напредовање	11	5,12
Самоактуелизација	12	4,98
Добри међуљудски односи	13	4,84
Осећај изазова и постигнућа	14	4,46
Самосталност	15	4,58

Напомена: прилагођено према Yang, 2011, стр. 282.

Табела А4: Истраживање мотивације у Пакистану

Мотивациони фактори	Ранг	М
Висина плате	1	2,49
Промоција заснована на сениоритету	2	4,79
Лични развој	3	5,69
Стабилан и сигурна будућност	4	5,76
Баланс између посла и породичног живота	5	6,59
Прилике за развој	6	6,84
Бенефиције	7	7,01
Опуштено радно окружење	8	7,33
Шансе за допринос заједници	9	7,42
Физички услови посла	10	7,53
Социјални статус	11	7,92
Бенефиције након пензионисања	12	8,45

Напомена: N=165, M=просечна оцена рангирања (мања вредност представља виши ранг), прилагођено према: Qayyum & Sukirno, 2012, стр. 7.

Табела А5: Истраживање мотивације у Непалу

Мотивациони фактори	Ранг	М
Посао је живот	1	4,34
Углед	2	4,17
Најбоље је бити победник	3	3,94
Образовни развој	4	3,91
Креативни и нови изазови	5	3,88
Тренутни ужитак	6	3,77
Личне вредности	7	3,75
Каријерни планови	8	3,59
Животни стандард	9	3,39
Сигурност посла	10	3,12
Платни разреди и накнаде	11	2,87
Зарађивати пуно новца	12	2,04

Напомена: N=112, M=средња вредност, прилагођено према: Maharjan, 2012, стр. 51

Табела А6: Истраживање мотивације у Румунији

Мотивациони фактори	Ранг	f
Карактеристике посла	1	22
Могућност професионалног развоја	2	20
Клима на радном месту	3	17
Признање заслуга од стране надређених и колега	4	16
Могућност личног развоја	5	14
Могућности напредовања	6	13
Сигурност посла	7	11
Материјалне награде	8	9
Социјални статус	9	6
Ниво одговорности	10	2

Напомена: N=80, f=број одговора, прилагођено према: Macovei & Argintaru, 2016, стр. 105.

Табела А7: Истраживање у Србији, Михаиловић

Ранг	Мотивациони фактор	% одговора
1	Праведност расподеле личних доходака	34,7%
2	Већи лични дохоци	32,9%
3	Боља организација	10,1%
4	Могућност напредовања	7,9%
5	Бољи однос руководиоца	5,1%
6	Бољи другови на раду	4,76%
7	Бољи услови рада	3,7%
8	Посао са већим угледом	0,9%
9	Веће уважавање мојих предлога	-
10	Већа информисаност	-

Напомена: прилагођено према: Михаиловић, 1985, стр. 42.

Табела А8: Истраживање мотивације у Србији, Лончар

МОТИВАТОРИ	Ранг
Добар лични доходак	1
Праведна расподела	2
Добри међуљудски односи	3
Добра организација рада	4
Занимљив посао	5
Добри радни услови	6
Добри сарадници	7
Добра могућност усавршавања	8
Добри руководиоци	9
Добра могућност напредовања	10
Безбедност при раду	11
Добра могућност за добијање стана	12
Суделовање у самоуправљању	13

Напомена: истраживање је реализовао Лончар Ђ. 1984. године у Суботици, према: Кујовић Б. (1989), стр. 15.

Табела А9: Истраживање мотивације, БиХ, Мијачика

Мотив	SD	Ранг
Пријатељски однос са сурадницима	4,23	4
Добри физички радни услови	4,11	7
Стручност претпостављених	4,19	5
Бољи однос радник - руководиоц	4,28	3
Могућност напредовања	3,96	8
Одговоран посао	3,82	10
Занимљив посао	3,95	9
Већа плата	4,36	1
Учествовање у управљању	3,54	11
Посао са већим угледом	3,23	12
Успешнија организација	4,19	6
Награђеност према раду	4,30	2

Напомена: прилагођено према: Мијачика, 1989, стр. 158,
БиХ=Босна и Херцеговина

Табела А10: Истраживање мотивације-рангирање, БиХ, Мијачика

Мотив	Y	Ранг
Добри физички радни услови	2,70	2
Стручност претпостављених	3,24	4
Бољи однос радник - руководиоц	2,81	3
Учествовање у управљању	2,30	1
Посао са већим угледом	3,98	5

Напомена: прилагођено према Мијачика, 1989, стр. 159, Y=просечна оцена
рангирања (мања вредност представља виши ранг), БиХ=Босна и Херцеговина

Табела А11: Истраживање мотивације у Србији, Кујовић

МОТИВАТОРИ	Број	Ранг
Уставом утврђен поредак	262	1
Братство и јединство	260	2
Тековине НОР-а и социјалистичке револуције	236	3
Независност и несврстаност СФРЈ	235	4
Национална равноправност	179	5
Власт радничке класе	176	6
Висина личног дохотка	172	7
Међуљудски односи	126	8
Расподела	99	9
Могућност напредовања у струци	98	10
Учествовање у самоуправљању	95	11
Друштвена својина и самоуправљање	90	12
Задовољство начином руковођења	88	13
Безбедност при раду	59	14
Организација рада	49	15
Однос према сарадницима	48	16
Могућност усавршавања у струци	33	17
Занимљив посао – задовољство послом	30	18
Радни услови	25	19
Могућност за добијање стана	20	20

Напомена: прилагођено према Кујовић, 1989, стр. 16

Табела А12: Истраживање мотивације у Србији, Турчиновић

Одговор	I ранг	II ранг	III ранг	Скор
Добра зарада (зарада)	75,75	3,94	7,57	398,14
Могућност учешћа у доношењу важних одлука за предузеће (партиципација)	10,00	38,78	25,15	191,49
Дружење са људима који раде у истој радној групи (социјалне потребе)	5,45	28,78	31,82	145,41
Сигурност запослења (сигурност)	3,03	23,03	27,57	118,81
Могућност напредовања у оквиру предузећа (личне потребе)	5,75	4,84	5,75	49,02
Осмишљен и одговоран посао (садржај посла)	0,00	,61	1,82	3,64
Добри услови рада (услови рада)	0,00	0,00	,30	,30

Напомена: прилагођено према Турчиновић, 2003, стр. 128

Табела А13: Истраживање мотивације у Србији, Станишић и Гуера

Шта вам је најважније од свих наведених ставки, због којих бист повећали интензитет рада и залагање на послу?	Ранг	
	Грађ. предузеће	Универзитет
Већа могућност напредовања у послу	4	1
Већа плата	1	2
Више признања и награда за успешно обављен посао	6	3
Бољи услови рада	3	4
Боља организација рада	2	5
Креативнији посао	8	6
Веће поштовање права запослених	5	7
Бољи међуљудски односи	9	8
Већа могућност учешћа у одлучивању	10	9
Успешнија/боља пословна политика	7	10

Напомена: Прилагођено према, Станишић и Гуера, 2008, стр. 185

Табела А14: Истраживање мотивације у Војсци Србије, Ковачевић

Мотивациони фактори	Ранг	М	SD
Висина плате	1	6.85	3.23
Добри међуљудски односи	2	6.06	2.70
Добра организација рада	3	5.72	3.04
Занимљив посао	4	5.55	2.90
Коректан однос руководиоца	5	5.52	2.85
Могућност добијања стана	6	5.09	3.57
Љубав према послу	7	4.94	2.90
Самосталност у обављању посла	8	4.53	2.53
Могућност усавршавања	9	4.09	2.61
Утицај у одлучивању	10	3.37	2.66

Напомена: N=417, M=просечна оцена рангирања (већа вредност представља виши ранг), прилагођено према Ковачевић, 2010, стр. 169.

Табела А15: Истраживање мотивације у Србији, Чукановић

МОТИВАЦИОНИ ФАКТОР	Процент испитаника које мотивишу дати фактори
Прилика за усавршавањем	89,2
Плата се формира на основу радног учинка	83,5
Могућност напредовања	78,4
Праведан систем награђивања	59,5
Могућност изношења нових идеја	56,6
Добар однос са колегама	54,1
Слобода организације посла којим се бавим	54,1
Добар однос са надређеним	48,6
Слобода доношења одлука, везаних за свој посао	37,8

Напомена: N=202, прилагођено према Чукановић - Каравидић М. и Јованчевић Д., 2014, стр. 66.

Табела А16: Истраживање мотивације у Србији, Ракић

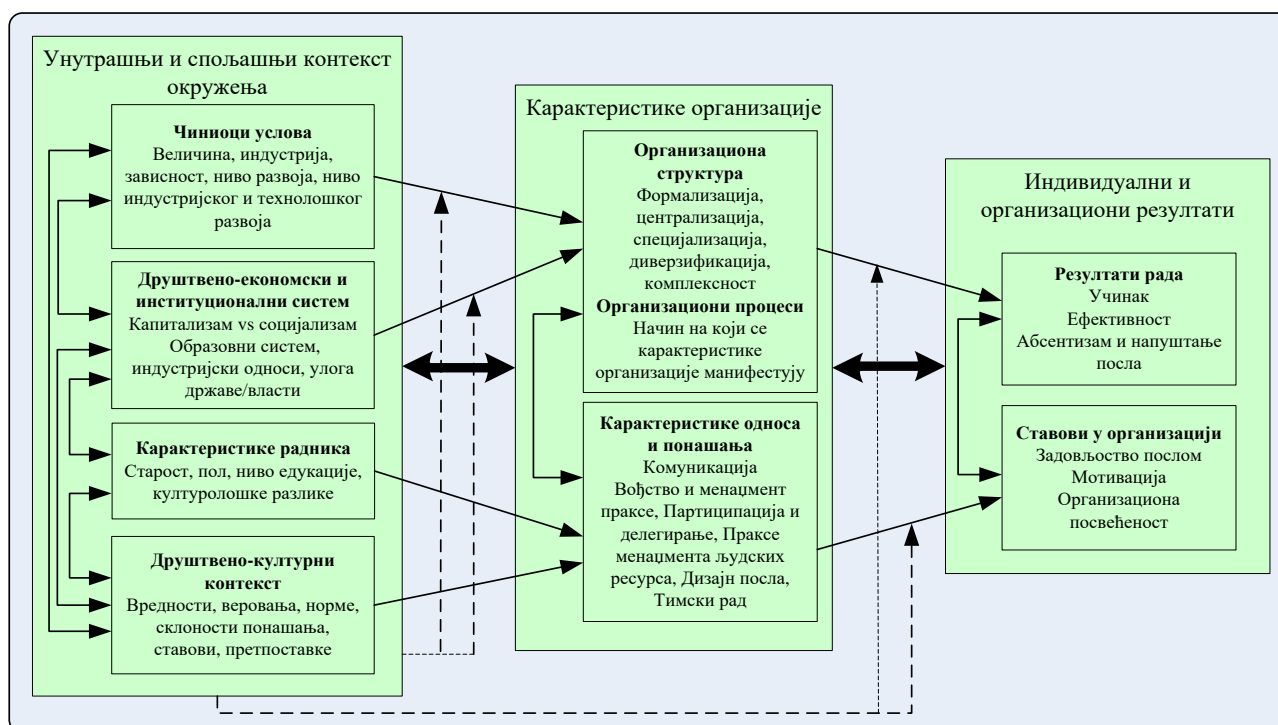
Мотивациони фактори	Ранг	f
Плата	1	1528
Сигурност посла	2	1266
Бенефиције	3	1090
Поштено награђивање	4	1062
Баланс	5	1060
Тимски рад	6	894
Организација рада	7	892
Обука и развој	8	810
Комуникације	9	806
Учешће у одлучивању	10	712

Напомена: N=184, f=број одговора, прилагођено према: Rakić, T.; Živković, S & Veljković, 2017, стр. 93.

Табела А17: Истраживање мотивације у Србији, Динић

МОТИВАЦИОНИ ФАКТОР	Процент испитаника који су мотивисани
Висина плате	91,30
Веће поштовање права радника	85,75
Сигурност запослења	83,10
Награда за добро извршење	81,00
Поштовање правила у вези безбедности и здравља	80,90
Добар однос са колегама	80,70
Добра организација посла	80,00
Добри физички услови рада	79,10
Могућност напредовања	74,30

Напомена: N=105, прилагођено према Динић и Милтојевић, 2019, стр. 212.



Слика А2: Модел вишеструких утицаја на организације (извор: Аусан, 2000, стр. 115).

Табела А18: Генерација Y, рангирање фактора радног окружења

Аспекти радног окружења	Оцене рангирања (1-10)
Рад са менаџерима које поштујем и могу да учим од њих	8,74
Рад са људима у чијем друштву ми је пријатно	8,69
Имати баланс посао/живот	8,63
Мала удаљеност до посла	7,55
Рад у друштвено одговорној компанији	7,42
Имати угодно радно окружење	7,14
Радити са новим технологијама	6,89

Прилагођено према: "What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees," Robert Half International web interviews of 1,007 individuals age 21–28, 2008, стр. 10

Табела А19: Генерација Y, рангирање вредности посла

Аспекти посла	Оцене рангирања (1-10)
Плате	9,05
Разне врсте бенефиција	8,86
Прилике за каријерни развој и напредовање	8,74
Локација компаније	8,44
Менаџмент компаније	7,95
Репутација компаније и препознавање брэнда компаније	7,56
Звање (титула)	7,19
Програми повраћаја школарина	6,44
Различитост запослених	6,07
Учешће компаније у добротворним акцијама	6,06

Прилагођено према: "What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees," Robert Half International web interviews of 1,007 individuals age 21–28, 2008, стр. 5

Табела А20: Генерација Y, фактори промене посла

Чиниоци које имају утицај на промену посла	Оцене рангирања (1-5)
Веће плате	4,63
Разне врсте бенефиција	4,44
Више могућности за напредовање	4,22
Интересантнији посао	4,14
Боље радно окружење/услови рада	3,99
Мања удаљеност до посла	3,51
Престижније звање (титула)	3,39

Прилагођено према: "What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees," Robert Half International web interviews of 1,007 individuals age 21–28, 2008, стр.14

Табела А21: Разлике у дистанци моћи

Мала дистанца моћи	Велика дистанца моћи
Употреба моћи треба да буде законита и да подлеже критеријумима добра и зла	Моћ је основна чињеница друштва која предочава добро или зло: њен легитимитет није битан
Родитељи децу третирају као једнаку	Родитељи уче децу послушности
Људи не поштују старије нити их се боје	Људи поштују старије и боје их се
Образовање усмерено на студенте	Образовање усмерено на наставнике
Хијерархија значи неједнакост улога, утврђену ради практичности	Хијерархија значи егзистенцијалну неједнакост
Подређени очекују консултације	Подређени очекују да им се каже шта да раде
Плуралистичке владе засноване на већини гласова и мирно се мењају	Аутократске владе засноване на кооптацији и мењају се револуцијом
Корупција је ретка, скандали завршавају политичку каријеру	Корупција је честа, скандали су прикривени
Расподела прихода у друштву, често је равномерна	Расподела прихода у друштву је врло неравномерна
Религије које наглашавају једнакост верника	Религије са хијерархијом свештеника

Напомена: прилагођено према Hofstede, 2011, стр. 9.

Табела А22: Разлике у избегавању неизвесности

Ниско избегавање неизвесности	Високо избегавање неизвесности
Прихваћена је несигурност својствена животу и сваки дан се узима како долази	Неизвесност својствена животу осећа се као континуирана претња против које се мора борити
Опуштеност, нижи стрес, самоконтрола, слаба анксиозност	Већи стрес, емотивност, анксиозност, неуротичност
Виши ниво субјективне оцене здравља и благостања	Нижи ниво субјективне оцене здравља и благостања
Толеранција девијантних особа и идеја: шта је другачије је занимљиво	Нетолеранција девијантних особа и идеја: шта је другачије је опасно
Опуштеност у двосмислености и хаосу	Потреба за јасноћом и структуром
Наставници могу рећи „Не знам“.	Наставници би требало да имају све одговоре
Промена посла није проблем	Задржавање посла који вам се не свиђа
Не волим правила - писана или неписана	Емоционална потреба за правилима - чак и ако се не поштују
У политици се грађани осећају и виде се као компетентни у односу на власт	У политици се грађани осећају и виде се као некомпетентни у односу на власт
У религији, филозофији и науци: релативизам и емпиризам	У религији, филозофији и науци: вера у ултимативне истине и велике теорије

Напомена: прилагођено према Hofstede, 2011, стр. 10.

Табела А23: Разлике у индивидуализму - колективизму

Индивидуализам	Колективизам
Сви би се требало да брину за себе и своју ужу породицу	Људи су рођени у проширеним породицама или клановима која их штити у замену за верност
„Ја“ - свест	„Ми“ – свест
Право на приватност	Даје значај припадању
Разматра се здрав разум појединца	Хармонију увек треба одржавати
Остали класификовани као појединци	Остали класификовани у групе или ван групе
Очекује се да постоји лично мишљење: једна особа је један глас	Мишљења и гласови су одређене на основу групе којој се припада
Преступ норми доводи до осећаја кривице	Преступ норми доводи до стида
Језици у којима је реч „ја“ незаменљива	Језици у којима се избегава реч „ја“
Сврха образовања је научити како се учи	Сврха образовања је научити како се ради
Задатак превладава над односом	Односи превладавају над задатком

Напомена: прилагођено према Hofstede, 2011, стр. 11.

Табела А24: Разлике у женским – мушким културама

Женске културе	Мушке културе
Минималне разлике емоционалних и социјалних улога између полова	Максималне разлике емоционалних и социјалних улога између полова
Мушкарци и жене требају бити скромни и брижни	Мушкарци треба да буду, а жене могу да буду асертивне и амбициозне
Равнотежа између породице и посла	Рад превладава над породицом
Симпатија за слабе	Дивљење за јаке
И очеви и мајке се баве чињеницама и осећања	Очеви се баве чињеницама, мајке осећањима
И дечаци и девојчице могу да плачу, али ни једни ни други не треба да се туку	Девојчице плачу, а дечаци не; дечаци треба да узврате, а девојчице не треба да се туку
Мајке одлучују о броју деце	Очеви одлучују о величини породице
Много жена на изабраним политичким позицијама	Мало је жена на изабраним политичким позицијама
Религија се фокусира на друга људска бића	Религија се фокусира на Бога или добра
Чињенични ставови о сексуалности: секс је начин повезивања	Морални ставови о сексуалности: секс је перформативни чин

Напомена: прилагођено према Hofstede, 2011, стр. 12.

Табела А25: Разлике у дугорочној – краткорочној оријентацији

Краткорочна оријентација	Дугорочна оријентација
Најважнији догађаји у животу догодили се у прошлости или се догађају сада	Најважнији догађаји у животу ће се догодити у будућност
Постојаност и стабилност личности: добра особа је увек иста	Добра особа прилагођава се околностима
Постоје универзалне смернице о томе шта је добро и зло	Шта је добро а шта је зло зависи од околности
Традиције су светиња	Традиције су прилагодљиве променама околности
Породични живот вођен је императивима	Породични живот вођен заједничким задацима
Требало би да будемо поносни на своју земљу	Покушава да учи од других земаља
Служење другима је важан циљ	Штедљивост и истрајност су важни циљеви
Социјална потрошња и конзумеризам	Велика штедња и расположива средстава за инвестиције
Ученици успех и неуспех приписују срећи	Студенти успех приписују напору, а неуспех недостатку напора
Спор или никакав економски раст сиромашних земаља	Брзи економски раст земаља до нивоа просперитета

Напомена: прилагођено према Hofstede, 2011, стр. 15.

Табела А26: Разлике у задовољење - суздржавање

Задовољење	Суздржавање
Велики проценат људи који себе описују као врло срећне	Мање врло сретних људи
Перцепција контроле над животом	Перцепција беспомоћности: шта ће се догодити не зависи од мене
Слобода говора је важна	Слобода говора није главна брига
Висок значај доколице	Нижа важност доколице
Више се памте позитивне емоције	Мање се памте позитивне емоције
У земљама са образованим становништвом, више стопе наталитета	У земљама са образованим становништвом, ниже стопе наталитета
Више људи се активно бави спортом	Мање људи се активно бави спортом
У земљама са довољно хране више је гојазних људи	У земљама са довољно хране мање је гојазних људи
У богатим земљама блаже су сексуалне норме	У богатим земљама су строже сексуалне норме
Одржавању реда није дат велики приоритет	Већи број полицајаца на 100.000 становника

Напомена: прилагођено према Hofstede, 2011, стр. 16.

Табела А27: Чиниоци који утичу на мотивационе стратегије и допринос праксама УЉР

Фактори који утичу на мотивационе стратегије.	Допринос управљању људским ресурсима.
Сложеност процеса мотивације подразумева да поједностављени приступи засновани на теорији инструменталности или потреба вероватно неће бити успешни.	Избегавати замку развијања или подржавања стратегија који нуде једноставне рецепте за мотивацију и који нису уважили постојање индивидуалних разлика.
Вероватније је да ће људи бити мотивисани ако раде у средини у којој се вреднује то што јесу и шта ураде. Потребно је обратити пажњу на потреба за признањем.	Подстакните развој процеса управљања који пружају могућности да се у складу са очекивањима препозна достигнуће.
Екстринзични мотиватори у виду подстицајних плаћања могу имати тренутни и снажни ефекат, али неће трајати дуго. Унутрашњи мотиватори, који су имају везе са „квалитетом радног живота“ вероватно ће имати дубљи и дугорочнији ефекат јер су они мотивишући само по себи и нису наметнути споља у таквим облицима као плата повезана са учинком.	Развити системе награђивања који обезбеђују и финансијске и нефинансијске награде за достигнућа. Имати на уму да системи финансијских награда нису нужно одговарајући потребно их је усагласити са теоријом очекивања, постизања циљева и теорије праведности приликом њиховог дизајнирања и управљања. Обратите посебну пажњу на признање као средство за мотивацију. Развијте унутрашњу мотивацију обраћајући пажњу дизајн посла, осигуравајући да менаџери буду свесни свог значаја и улоге у дизајнирању послова који мотивишу.
Неки људи ће бити много мотивисанији новцем од других. Не може се претпоставити да новац мотивише запослене на исти начин и у истој мери.	Избегавајте увођење шеме плаћања за перформансе у уверењу да ће то чудесно трансформисати све запослене у високо мотивисане и ефикасне раднике.
Потреба за радом пружа људима средства за постизање циљева, разуман степен аутономије и оквир за употребу вештина и компетенција.	Саветујте о процесима дизајнирања послова водећи рачуна о факторима који утичу на мотивацију да рад, обезбеђујући обогаћивање посла у рановрсном облику разноликост, одговорност за доношење одлука и контролу извођења посла.
Потреба за могућности за развој способности и каријере.	Обезбедити олакшице и могућности за учење кроз лични развој и планирањем процеса као што је формалнија обука. Развити процесе планирања каријере.
Културно окружење организације у облику вредности и норми ће утицати на покушаје да се мотивишу људе директним или индиректним средствима.	Саветујте о развоју културе која подржава процес вредновања и награђивања запослених.
Мотивација ће бити побољшана вођством, која одређује правац, подстиче и стимулише постигнућа и пружа подршку запосленима у њиховим напорима да достигну циљеве и побољшају перформансе.	Осмислите оквире компетенција на које се фокусира лидерске квалитете и понашања која се очекују менаџери и вође тимова. Осигурајте да се препозна лидерски потенцијал кроз центре за процену. Спроводити програме за развој лидерства.
Мотивација за постигнућем је важна за менаџере и оне који стреме већој одговорности.	Обратите пажњу на дизајн посла како би запослени имали могућност за постигнуће. Развити процесе управљања талентима који треба да обезбеде могућност за постигнуће и процесе управљања учинком који ће обезбедити повратне информације о томе колико добро раде и шта морају учинити да достигну више.

Напомена: Извор, Armstrong & Taylor, 2014, стр. 181-182

Табела А28: Ранг мотивационих чинилаца – нормализоване вредности

Карактеристике испитаника		Зан. посао	Доб. однос рук.	Самос. у послу	Добр. међ. однос	Утиц. у одлучивању.	Инф. о раду и рез.	Добри услови и заш. на раду	Успе, сам. изаз. посао	Мог. напр.	Сигур. запос.	Могућ. кар. и стр. усавр.	Стим. мере	Вис. плате	Крит. и страх од казне	Посао са већим углед.	Рад. и слоб. време
Категорија	ОФ	0.066	0.089	0.044	0.142	0.026	0.005	0.030	0.086	0.073	0.062	0.067	0.020	0.147	0.005	0.035	0.103
	ПОФ	0.065	0.073	0.071	0.128	0.033	0.013	0.058	0.048	0.070	0.082	0.029	0.037	0.166	0.012	0.033	0.081
	ПВ	0.056	0.062	0.059	0.109	0.029	0.021	0.062	0.051	0.070	0.108	0.055	0.049	0.142	0.017	0.028	0.081
	ЦЛ	0.082	0.074	0.099	0.118	0.030	0.024	0.064	0.062	0.042	0.109	0.033	0.042	0.115	0.011	0.036	0.059
Животна доб	<25	0.052	0.049	0.055	0.123	0.027	0.011	0.047	0.086	0.085	0.092	0.091	0.050	0.111	0.014	0.035	0.071
	26-35	0.070	0.067	0.050	0.114	0.028	0.014	0.048	0.061	0.078	0.089	0.061	0.038	0.150	0.012	0.029	0.090
	36-45	0.059	0.082	0.060	0.125	0.028	0.016	0.059	0.047	0.069	0.085	0.036	0.039	0.160	0.013	0.033	0.089
	>45	0.071	0.075	0.095	0.130	0.035	0.019	0.060	0.062	0.041	0.103	0.026	0.034	0.136	0.010	0.033	0.068
Пол	М	0.065	0.075	0.067	0.125	0.029	0.016	0.055	0.057	0.065	0.085	0.042	0.038	0.152	0.013	0.031	0.084
	Ж	0.065	0.061	0.057	0.112	0.031	0.017	0.055	0.065	0.074	0.119	0.066	0.042	0.119	0.009	0.036	0.074
Школа	ССС	0.060	0.068	0.069	0.118	0.029	0.018	0.064	0.049	0.065	0.100	0.039	0.047	0.150	0.015	0.030	0.080
	ВСС	0.076	0.078	0.061	0.133	0.030	0.013	0.039	0.074	0.067	0.081	0.057	0.024	0.142	0.005	0.034	0.084
	КШУ	0.062	0.087	0.041	0.119	0.031	0.004	0.021	0.100	0.086	0.050	0.092	0.013	0.131	0.010	0.047	0.106
	ГШУ	0.091	0.162	0.057	0.173	0.054	0.012	0.040	0.110	0.070	0.040	0.038	0.006	0.086	0.000	0.019	0.041
Брак	Брак	0.065	0.081	0.069	0.122	0.032	0.016	0.053	0.053	0.065	0.093	0.038	0.037	0.151	0.012	0.030	0.082
	Сам	0.064	0.054	0.057	0.123	0.026	0.015	0.059	0.071	0.070	0.089	0.064	0.042	0.135	0.013	0.036	0.082
Вр. Ор	Јед	0.065	0.069	0.066	0.120	0.030	0.017	0.059	0.055	0.066	0.092	0.046	0.042	0.148	0.013	0.031	0.081
	Ком	0.062	0.090	0.061	0.135	0.027	0.012	0.035	0.081	0.068	0.087	0.051	0.024	0.137	0.005	0.036	0.088
Улога	Рук	0.062	0.075	0.052	0.131	0.030	0.008	0.042	0.057	0.073	0.078	0.052	0.030	0.158	0.009	0.044	0.099
	Изв	0.065	0.072	0.068	0.121	0.030	0.018	0.058	0.059	0.065	0.094	0.045	0.041	0.143	0.013	0.029	0.079
Задовољство платом	Н1	0.044	0.060	0.061	0.105	0.035	0.017	0.070	0.055	0.073	0.087	0.037	0.038	0.198	0.017	0.036	0.067
	Мл2	0.055	0.073	0.058	0.120	0.027	0.013	0.053	0.056	0.061	0.091	0.046	0.042	0.174	0.014	0.029	0.086
	У3	0.073	0.075	0.069	0.129	0.031	0.017	0.049	0.062	0.068	0.093	0.051	0.037	0.115	0.010	0.034	0.087
	Мн4	0.133	0.095	0.099	0.141	0.012	0.017	0.061	0.053	0.072	0.091	0.042	0.037	0.062	0.000	0.015	0.069
	В5	0.089	0.061	0.061	0.111	0.039	0.000	0.117	0.111	0.033	0.106	0.033	0.028	0.117	0.000	0.050	0.044
Σ		0.065	0.072	0.065	0.122	0.030	0.016	0.055	0.059	0.067	0.091	0.047	0.039	0.146	0.012	0.032	0.082

Напомена: N=1401, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, СССР-средња школа,

ВСС-висока(виша) школа, ПДС-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак- лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац, Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много, В5-веома, освенчени су резултати који одступају за 0,01 од средње вредности за чиноц.

Табела А29: Разлике рангова мотивационих чинилаца

Чинилац	Ранг –средња вредност оцене утицаја	Ранг – рангирање чинилаца	Разлика рангова
Занимљив посао	5	2	3
Добар однос руководиоца	3	4	1
Самосталност у послу	3	6	-3
Добри међуљудски односи	1	1	0
Утицај у одлучивању	11	13	-2
Информисаност о раду и резултатима	9	15	-6
Добри услови и заштита на раду	8	11	-3
Успех, самопотврђивање, изазован посао	2	5	-3
Могућност напредовања	12	10	2
Сигурност запослења	7	9	-2
Могућност каријерног и стручног усавршавања	10	8	2
Стимулативне мере	15	14	1
Висина плате	13	3	10
Критика и страх од казне	16	16	0
Посао са већим угледом	14	12	2
Радно и слободно време	6	7	-1

Напомена: N=135, истраживање реализовано у октобру 2018. године

Табела А30: Дескриптивна статистика – Старосна структура

		N	Mean	SD	Std. Er	LB	UB	Min	Max
Занимљив посао	< 25 год	139	3.42	.992	.084	3.25	3.58	1	5
	26-35 год	422	3.54	.951	.046	3.45	3.63	1	5
	36-45 год	483	3.63	.855	.039	3.56	3.71	1	5
	> 45 год	357	3.69	.893	.047	3.60	3.79	1	5
	Total	1401	3.60	.911	.024	3.55	3.65	1	5
Добар однос руководиоца	< 25 год	139	3.58	.932	.079	3.42	3.73	1	5
	26-35 год	422	3.75	.930	.045	3.66	3.84	1	5
	36-45 год	483	3.79	.926	.042	3.71	3.88	1	5
	> 45 год	357	3.78	.953	.050	3.68	3.88	1	5
	Total	1401	3.76	.936	.025	3.71	3.80	1	5
Самосталност у раду	< 25 год	139	3.71	.887	.075	3.56	3.86	1	5
	26-35 год	422	3.72	.955	.046	3.62	3.81	1	5
	36-45 год	483	3.93	.881	.040	3.86	4.01	1	5
	> 45 год	357	4.09	.871	.046	4.00	4.18	1	5
	Total	1401	3.89	.914	.024	3.84	3.93	1	5
Добри међуљудски односи	< 25 год	139	4.18	.965	.082	4.02	4.34	2	5
	26-35 год	422	4.08	.964	.047	3.99	4.17	1	5
	36-45 год	483	4.13	.883	.040	4.05	4.21	1	5
	> 45 год	357	4.09	.907	.048	4.00	4.18	1	5
	Total	1401	4.11	.922	.025	4.06	4.16	1	5
Утицај у одлучивању	< 25 год	139	3.08	1.091	.093	2.90	3.26	1	5
	26-35 год	422	3.41	.973	.047	3.32	3.51	1	5
	36-45 год	483	3.48	.923	.042	3.40	3.57	1	5
	> 45 год	357	3.52	.882	.047	3.42	3.61	1	5
	Total	1401	3.43	.953	.025	3.38	3.48	1	5
Информисаност о раду	< 25 год	139	3.37	.994	.084	3.20	3.53	1	5
	26-35 год	422	3.39	.972	.047	3.29	3.48	1	5
	36-45 год	483	3.43	.907	.041	3.35	3.51	1	5
	> 45 год	357	3.49	.860	.046	3.40	3.58	1	5
	Total	1401	3.43	.925	.025	3.38	3.47	1	5
Добри услови	< 25 год	139	3.47	1.119	.095	3.29	3.66	1	5
	26-35 год	422	3.56	1.074	.052	3.46	3.66	1	5
	36-45 год	483	3.59	1.052	.048	3.49	3.68	1	5
	> 45 год	357	3.59	1.006	.053	3.48	3.69	1	5
	Total	1401	3.57	1.053	.028	3.51	3.62	1	5
Успех самопотврђивање	< 25 год	139	3.95	1.038	.088	3.78	4.12	1	5
	26-35 год	422	3.83	1.003	.049	3.73	3.93	1	5
	36-45 год	483	3.90	.959	.044	3.82	3.99	1	5
	> 45 год	357	3.89	.864	.046	3.80	3.98	1	5
	Total	1401	3.88	.958	.026	3.83	3.93	1	5
Могућност напредовања	< 25 год	139	3.59	1.279	.108	3.38	3.80	1	5
	26-35 год	422	3.59	1.252	.061	3.47	3.71	1	5
	36-45 год	483	3.44	1.330	.061	3.32	3.56	1	5
	> 45 год	357	3.10	1.258	.067	2.97	3.23	1	5
	Total	1401	3.41	1.297	.035	3.34	3.48	1	5

Сигурност запослења	< 25 год	139	3.45	1.415	.120	3.21	3.68	1	5
	26-35 год	422	3.59	1.293	.063	3.47	3.72	1	5
	36-45 год	483	3.71	1.199	.055	3.60	3.82	1	5
	> 45 год	357	3.76	1.194	.063	3.63	3.88	1	5
	Total	1401	3.66	1.252	.033	3.60	3.73	1	5
Могућност усавршавања	< 25 год	139	3.65	1.215	.103	3.44	3.85	1	5
	26-35 год	422	3.53	1.171	.057	3.42	3.64	1	5
	36-45 год	483	3.31	1.152	.052	3.21	3.41	1	5
	> 45 год	357	3.01	1.190	.063	2.88	3.13	1	5
	Total	1401	3.33	1.193	.032	3.27	3.39	1	5
Стимулативне мере	< 25 год	139	3.53	1.125	.095	3.34	3.72	1	5
	26-35 год	422	3.37	1.103	.054	3.26	3.47	1	5
	36-45 год	483	3.41	1.085	.049	3.32	3.51	1	5
	> 45 год	357	3.36	1.079	.057	3.25	3.48	1	5
	Total	1401	3.40	1.093	.029	3.34	3.46	1	5
Висина плате	< 25 год	139	3.67	1.163	.099	3.47	3.86	1	5
	26-35 год	422	3.87	1.118	.054	3.77	3.98	1	5
	36-45 год	483	3.90	1.100	.050	3.80	4.00	1	5
	> 45 год	357	3.79	1.118	.059	3.68	3.91	1	5
	Total	1401	3.84	1.117	.030	3.78	3.90	1	5
Критика и казна	< 25 год	139	2.65	1.028	.087	2.48	2.82	1	5
	26-35 год	422	2.79	1.016	.049	2.69	2.88	1	5
	36-45 год	483	2.85	1.045	.048	2.76	2.94	1	5
	> 45 год	357	2.76	1.003	.053	2.65	2.86	1	5
	Total	1401	2.79	1.024	.027	2.73	2.84	1	5
Посао са већим угледом	< 25 год	139	3.35	1.061	.090	3.17	3.52	1	5
	26-35 год	422	3.30	1.016	.049	3.20	3.40	1	5
	36-45 год	483	3.36	.961	.044	3.28	3.45	1	5
	> 45 год	357	3.27	.966	.051	3.17	3.37	1	5
	Total	1401	3.32	.989	.026	3.27	3.37	1	5
Радно и слободно време	< 25 год	139	3.69	1.203	.102	3.49	3.89	1	5
	26-35 год	422	3.81	1.166	.057	3.69	3.92	1	5
	36-45 год	483	3.87	1.066	.049	3.78	3.97	1	5
	> 45 год	357	3.70	1.095	.058	3.59	3.81	1	5
	Total	1401	3.79	1.119	.030	3.73	3.85	1	5

Напомена: LB - Lower Bound 95% Confidence Interval, UB - Upper Bound 95% Confidence Interval

Табела А31: Дескриптивна статистика – Степен образовања

		N	Mean	SD	Std. Er	LB	UB	Min	Max
Занимљив посао	ОШ	6	3.50	.548	.224	2.93	4.07	3	4
	ССС	926	3.52	.908	.030	3.46	3.58	1	5
	ВСС	393	3.73	.916	.046	3.64	3.82	1	5
	КШУ	73	3.92	.795	.093	3.73	4.10	2	5
	ГШУ	78	4.29	.667	.075	4.14	4.45	3	5
	Total	1476	3.64	.913	.024	3.59	3.68	1	5
Добар однос руководиоца	ОШ	6	4.17	.408	.167	3.74	4.60	4	5
	ССС	926	3.66	.945	.031	3.60	3.72	1	5
	ВСС	393	3.88	.910	.046	3.79	3.97	1	5
	КШУ	73	4.18	.770	.090	4.00	4.36	2	5
	ГШУ	78	4.67	.574	.065	4.54	4.80	3	5
	Total	1476	3.80	.942	.025	3.75	3.85	1	5
Самосталност у раду	ОШ	6	4.17	.983	.401	3.13	5.20	3	5
	ССС	926	3.89	.922	.030	3.83	3.95	1	5
	ВСС	393	3.89	.905	.046	3.80	3.98	1	5
	КШУ	73	3.84	.866	.101	3.63	4.04	1	5
	ГШУ	78	4.28	.682	.077	4.13	4.44	3	5
	Total	1476	3.91	.907	.024	3.86	3.95	1	5
Добри међуљудски односи	ОШ	6	3.67	.516	.211	3.12	4.21	3	4
	ССС	926	4.05	.943	.031	3.99	4.11	1	5
	ВСС	393	4.23	.863	.044	4.15	4.32	1	5
	КШУ	73	4.25	.925	.108	4.03	4.46	2	5
	ГШУ	78	4.72	.481	.054	4.61	4.83	3	5
	Total	1476	4.14	.915	.024	4.09	4.19	1	5
Утицај у одлучивању	ОШ	6	2.83	.753	.307	2.04	3.62	2	4
	ССС	926	3.34	.963	.032	3.27	3.40	1	5
	ВСС	393	3.61	.911	.046	3.52	3.70	1	5
	КШУ	73	3.70	.877	.103	3.49	3.90	1	5
	ГШУ	78	4.24	.539	.061	4.12	4.37	3	5
	Total	1476	3.47	.954	.025	3.42	3.52	1	5
Информисаност о раду	ОШ	6	3.50	.837	.342	2.62	4.38	3	5
	ССС	926	3.42	.935	.031	3.36	3.48	1	5
	ВСС	393	3.44	.894	.045	3.35	3.53	1	5
	КШУ	73	3.34	.989	.116	3.11	3.57	1	5
	ГШУ	78	4.13	.652	.074	3.98	4.28	3	5
	Total	1476	3.46	.926	.024	3.42	3.51	1	5
Добри услови	ОШ	6	3.00	.632	.258	2.34	3.66	2	4
	ССС	926	3.53	1.083	.036	3.46	3.60	1	5
	ВСС	393	3.64	1.001	.050	3.54	3.74	1	5
	КШУ	73	3.66	.975	.114	3.43	3.89	1	5
	ГШУ	78	4.17	.813	.092	3.98	4.35	1	5
	Total	1476	3.60	1.051	.027	3.55	3.65	1	5
Успех самопотврђивање	ОШ	6	3.67	1.033	.422	2.58	4.75	2	5
	ССС	926	3.80	.966	.032	3.74	3.86	1	5
	ВСС	393	4.04	.911	.046	3.95	4.13	1	5
	КШУ	73	4.08	.983	.115	3.85	4.31	1	5
	ГШУ	78	4.62	.629	.071	4.47	4.76	2	5
	Total	1476	3.92	.958	.025	3.87	3.97	1	5

Могућност напредовања	ОШ	6	2.50	.548	.224	1.93	3.07	2	3
	ССС	926	3.27	1.327	.044	3.19	3.36	1	5
	ВСС	393	3.65	1.199	.060	3.53	3.77	1	5
	КШУ	73	3.97	1.105	.129	3.71	4.23	1	5
	ГШУ	78	4.41	.711	.080	4.25	4.57	2	5
	Total	1476	3.46	1.292	.034	3.40	3.53	1	5
Сигурност запослења	ОШ	6	3.00	1.414	.577	1.52	4.48	1	5
	ССС	926	3.63	1.311	.043	3.54	3.71	1	5
	ВСС	393	3.72	1.149	.058	3.61	3.83	1	5
	КШУ	73	3.81	.967	.113	3.58	4.03	1	5
	ГШУ	78	4.09	.871	.099	3.89	4.29	1	5
	Total	1476	3.68	1.239	.032	3.62	3.75	1	5
Могућност усавршавања	ОШ	6	1.83	.983	.401	.80	2.87	1	3
	ССС	926	3.19	1.165	.038	3.11	3.26	1	5
	ВСС	393	3.56	1.205	.061	3.44	3.68	1	5
	КШУ	73	4.07	.977	.114	3.84	4.30	1	5
	ГШУ	78	4.13	.762	.086	3.96	4.30	2	5
	Total	1476	3.37	1.188	.031	3.31	3.43	1	5
Стимулативне мере	ОШ	6	3.17	.983	.401	2.13	4.20	2	5
	ССС	926	3.43	1.115	.037	3.36	3.50	1	5
	ВСС	393	3.30	1.054	.053	3.19	3.40	1	5
	КШУ	73	3.55	1.014	.119	3.31	3.78	1	5
	ГШУ	78	3.78	.878	.099	3.58	3.98	1	5
	Total	1476	3.42	1.087	.028	3.36	3.47	1	5
Висина плате	ОШ	6	3.33	1.366	.558	1.90	4.77	2	5
	ССС	926	3.82	1.120	.037	3.75	3.89	1	5
	ВСС	393	3.87	1.133	.057	3.76	3.98	1	5
	КШУ	73	4.05	.941	.110	3.84	4.27	1	5
	ГШУ	78	4.32	.830	.094	4.13	4.51	2	5
	Total	1476	3.87	1.109	.029	3.81	3.93	1	5
Критика и казна	ОШ	6	2.33	.816	.333	1.48	3.19	1	3
	ССС	926	2.83	1.044	.034	2.76	2.90	1	5
	ВСС	393	2.71	.981	.049	2.61	2.80	1	5
	КШУ	73	2.71	1.007	.118	2.48	2.95	1	5
	ГШУ	78	2.79	.931	.105	2.58	3.00	1	4
	Total	1476	2.79	1.020	.027	2.74	2.84	1	5
Посао са већим угледом	ОШ	6	2.83	.753	.307	2.04	3.62	2	4
	ССС	926	3.24	.974	.032	3.18	3.30	1	5
	ВСС	393	3.45	.999	.050	3.35	3.55	1	5
	КШУ	73	3.62	1.036	.121	3.37	3.86	1	5
	ГШУ	78	3.92	.734	.083	3.76	4.09	2	5
	Total	1476	3.35	.987	.026	3.30	3.40	1	5
Радно и слободно време	ОШ	6	3.83	1.329	.543	2.44	5.23	2	5
	ССС	926	3.68	1.135	.037	3.60	3.75	1	5
	ВСС	393	3.97	1.071	.054	3.86	4.08	1	5
	КШУ	73	4.23	.936	.110	4.01	4.45	1	5
	ГШУ	78	3.94	.985	.112	3.71	4.16	1	5
	Total	1476	3.80	1.113	.029	3.74	3.85	1	5

Напомена: LB - Lower Bound 95% Confidence Interval, UB - Upper Bound 95% Confidence Interval

Табела А32: Анализа варијансе – Старосна структура

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Занимљив посао	Between Groups	9.773	3	3.258	3.949	.008
	Within Groups	1152.387	1397	.825		
	Total	1162.160	1400			
Добар однос руководиоца	Between Groups	5.373	3	1.791	2.049	.105
	Within Groups	1221.141	1397	.874		
	Total	1226.514	1400			
Самосталност у раду	Between Groups	32.760	3	10.920	13.426	.000
	Within Groups	1136.195	1397	.813		
	Total	1168.955	1400			
Добри међуљудски односи	Between Groups	1.354	3	.451	.530	.662
	Within Groups	1188.937	1397	.851		
	Total	1190.291	1400			
Утицај у одлучивању	Between Groups	21.246	3	7.082	7.913	.000
	Within Groups	1250.357	1397	.895		
	Total	1271.603	1400			
Информисаност о раду	Between Groups	2.519	3	.840	.983	.400
	Within Groups	1194.084	1397	.855		
	Total	1196.604	1400			
Добри услови	Between Groups	1.578	3	.526	.474	.701
	Within Groups	1552.162	1397	1.111		
	Total	1553.740	1400			
Успех самопотврђивање	Between Groups	2.067	3	.689	.751	.522
	Within Groups	1281.500	1397	.917		
	Total	1283.567	1400			
Могућност напредовања	Between Groups	52.912	3	17.637	10.702	.000
	Within Groups	2302.274	1397	1.648		
	Total	2355.186	1400			
Сигурност запослења	Between Groups	12.682	3	4.227	2.707	.044
	Within Groups	2181.272	1397	1.561		
	Total	2193.954	1400			
Могућност усавршавања	Between Groups	68.373	3	22.791	16.546	.000
	Within Groups	1924.290	1397	1.377		
	Total	1992.664	1400			
Стимулативне мере	Between Groups	3.440	3	1.147	.960	.411
	Within Groups	1668.518	1397	1.194		
	Total	1671.959	1400			
Висина плате	Between Groups	7.127	3	2.376	1.906	.127
	Within Groups	1741.011	1397	1.246		
	Total	1748.138	1400			
Критика и казна	Between Groups	4.890	3	1.630	1.555	.199
	Within Groups	1464.297	1397	1.048		
	Total	1469.188	1400			
Посао са већим угледом	Between Groups	2.072	3	.691	.705	.549
	Within Groups	1367.583	1397	.979		
	Total	1369.655	1400			
Радно и слободно време	Between Groups	7.568	3	2.523	2.018	.110
	Within Groups	1746.736	1397	1.250		
	Total	1754.304	1400			

Табела А33: Анализа варијансе – Степен образовања

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Занимљив посао	Between Groups	56.505	4	14.126	17.709	.000
	Within Groups	1173.395	1471	.798		
	Total	1229.900	1475			
Добар однос руководиоца	Between Groups	89.889	4	22.472	27.088	.000
	Within Groups	1220.344	1471	.830		
	Total	1310.233	1475			
Самосталност у раду	Between Groups	12.235	4	3.059	3.743	.005
	Within Groups	1202.049	1471	.817		
	Total	1214.284	1475			
Добри међуљудски односи	Between Groups	39.442	4	9.860	12.143	.000
	Within Groups	1194.528	1471	.812		
	Total	1233.970	1475			
Утицај у одлучивању	Between Groups	77.356	4	19.339	22.496	.000
	Within Groups	1264.560	1471	.860		
	Total	1341.916	1475			
Информисаност о раду	Between Groups	37.124	4	9.281	11.119	.000
	Within Groups	1227.827	1471	.835		
	Total	1264.951	1475			
Добри услови	Between Groups	32.346	4	8.087	7.443	.000
	Within Groups	1598.212	1471	1.086		
	Total	1630.558	1475			
Успех самопотврђивање	Between Groups	59.277	4	14.819	16.855	.000
	Within Groups	1293.290	1471	.879		
	Total	1352.566	1475			
Могућност напредовања	Between Groups	141.449	4	35.362	22.406	.000
	Within Groups	2321.575	1471	1.578		
	Total	2463.024	1475			
Сигурност запослења	Between Groups	20.248	4	5.062	3.319	.010
	Within Groups	2243.361	1471	1.525		
	Total	2263.610	1475			
Могућност усавршавања	Between Groups	139.458	4	34.865	26.411	.000
	Within Groups	1941.850	1471	1.320		
	Total	2081.308	1475			
Стимулативне мере	Between Groups	18.059	4	4.515	3.854	.004
	Within Groups	1723.185	1471	1.171		
	Total	1741.244	1475			
Висина плате	Between Groups	22.398	4	5.600	4.601	.001
	Within Groups	1790.103	1471	1.217		
	Total	1812.501	1475			
Критика и казна	Between Groups	5.801	4	1.450	1.395	.233
	Within Groups	1529.400	1471	1.040		
	Total	1535.201	1475			
Посао са већим угледом	Between Groups	47.199	4	11.800	12.486	.000
	Within Groups	1390.110	1471	.945		
	Total	1437.308	1475			
Радно и слободно време	Between Groups	40.143	4	10.036	8.255	.000
	Within Groups	1788.287	1471	1.216		
	Total	1828.430	1475			

Табела А34: Дескриптивна статистика – Категорија кадра

		N	Mean	SD	Std. Er	LB	UB	Min	Max
Занимљив посао	ОФ	273	3.82	.868	.053	3.71	3.92	1	5
	ПОФ	400	3.67	.888	.044	3.58	3.76	1	5
	ЦЛ	215	3.72	.896	.061	3.60	3.84	2	5
	ПВ	513	3.38	.915	.040	3.30	3.46	1	5
	Total	1401	3.60	.911	.024	3.55	3.65	1	5
Добар однос руководиоца	ОФ	273	4.07	.846	.051	3.97	4.17	2	5
	ПОФ	400	3.74	.948	.047	3.65	3.84	1	5
	ЦЛ	215	3.79	.892	.061	3.67	3.91	1	5
	ПВ	513	3.59	.950	.042	3.51	3.67	1	5
	Total	1401	3.76	.936	.025	3.71	3.80	1	5
Самосталност у раду	ОФ	273	3.86	.835	.051	3.76	3.96	1	5
	ПОФ	400	3.90	.935	.047	3.81	3.99	1	5
	ЦЛ	215	4.22	.740	.050	4.12	4.32	2	5
	ПВ	513	3.75	.968	.043	3.67	3.84	1	5
	Total	1401	3.89	.914	.024	3.84	3.93	1	5
Добри међуљудски односи	ОФ	273	4.37	.747	.045	4.28	4.46	2	5
	ПОФ	400	4.15	.887	.044	4.06	4.23	1	5
	ЦЛ	215	4.01	.896	.061	3.89	4.13	1	5
	ПВ	513	3.98	1.012	.045	3.90	4.07	1	5
	Total	1401	4.11	.922	.025	4.06	4.16	1	5
Утицај у одлучивању	ОФ	273	3.74	.847	.051	3.64	3.84	1	5
	ПОФ	400	3.51	.926	.046	3.42	3.60	1	5
	ЦЛ	215	3.42	.877	.060	3.31	3.54	1	5
	ПВ	513	3.21	1.005	.044	3.12	3.30	1	5
	Total	1401	3.43	.953	.025	3.38	3.48	1	5
Информисаност о раду	ОФ	273	3.34	.894	.054	3.23	3.45	1	5
	ПОФ	400	3.37	.898	.045	3.28	3.46	1	5
	ЦЛ	215	3.60	.853	.058	3.49	3.71	1	5
	ПВ	513	3.44	.981	.043	3.36	3.53	1	5
	Total	1401	3.43	.925	.025	3.38	3.47	1	5
Добри услови	ОФ	273	3.60	.950	.057	3.49	3.72	1	5
	ПОФ	400	3.58	1.035	.052	3.48	3.68	1	5
	ЦЛ	215	3.66	1.015	.069	3.52	3.79	1	5
	ПВ	513	3.50	1.132	.050	3.40	3.60	1	5
	Total	1401	3.57	1.053	.028	3.51	3.62	1	5
Успех самопотврђивање	ОФ	273	4.12	.897	.054	4.01	4.23	1	5
	ПОФ	400	3.85	.924	.046	3.76	3.94	1	5
	ЦЛ	215	3.98	.854	.058	3.87	4.10	1	5
	ПВ	513	3.74	1.026	.045	3.65	3.83	1	5
	Total	1401	3.88	.958	.026	3.83	3.93	1	5
Могућност напредовања	ОФ	273	3.86	1.111	.067	3.73	4.00	1	5
	ПОФ	400	3.48	1.315	.066	3.35	3.61	1	5
	ЦЛ	215	3.12	1.231	.084	2.95	3.28	1	5
	ПВ	513	3.24	1.335	.059	3.12	3.35	1	5
	Total	1401	3.41	1.297	.035	3.34	3.48	1	5

Сигурност запослења	ОФ	273	3.75	1.062	.064	3.62	3.88	1	5
	ПОФ	400	3.87	1.088	.054	3.77	3.98	1	5
	ЦЛ	215	3.73	1.192	.081	3.57	3.90	1	5
	ПВ	513	3.42	1.438	.063	3.29	3.54	1	5
	Total	1401	3.66	1.252	.033	3.60	3.73	1	5
Могућност усавршавања	ОФ	273	3.80	1.110	.067	3.67	3.93	1	5
	ПОФ	400	3.26	1.098	.055	3.15	3.37	1	5
	ЦЛ	215	2.94	1.231	.084	2.77	3.10	1	5
	ПВ	513	3.30	1.215	.054	3.20	3.41	1	5
	Total	1401	3.33	1.193	.032	3.27	3.39	1	5
Стимулативне мере	ОФ	273	3.37	1.018	.062	3.25	3.49	1	5
	ПОФ	400	3.40	1.097	.055	3.29	3.51	1	5
	ЦЛ	215	3.36	1.062	.072	3.22	3.50	1	5
	ПВ	513	3.43	1.142	.050	3.33	3.53	1	5
	Total	1401	3.40	1.093	.029	3.34	3.46	1	5
Висина плате	ОФ	273	4.05	1.021	.062	3.93	4.17	1	5
	ПОФ	400	4.03	1.040	.052	3.92	4.13	1	5
	ЦЛ	215	3.60	1.105	.075	3.46	3.75	1	5
	ПВ	513	3.69	1.188	.052	3.59	3.79	1	5
	Total	1401	3.84	1.117	.030	3.78	3.90	1	5
Критика и казна	ОФ	273	2.64	.986	.060	2.53	2.76	1	5
	ПОФ	400	2.84	1.020	.051	2.73	2.94	1	5
	ЦЛ	215	2.79	1.042	.071	2.65	2.93	1	5
	ПВ	513	2.82	1.037	.046	2.73	2.91	1	5
	Total	1401	2.79	1.024	.027	2.73	2.84	1	5
Посао са већим угледом	ОФ	273	3.48	1.018	.062	3.36	3.60	1	5
	ПОФ	400	3.28	.951	.048	3.19	3.37	1	5
	ЦЛ	215	3.32	.978	.067	3.18	3.45	1	5
	ПВ	513	3.26	1.001	.044	3.17	3.35	1	5
	Total	1401	3.32	.989	.026	3.27	3.37	1	5
Радно и слободно време	ОФ	273	4.22	.900	.054	4.11	4.32	1	5
	ПОФ	400	3.84	1.020	.051	3.73	3.94	1	5
	ЦЛ	215	3.61	1.117	.076	3.46	3.76	1	5
	ПВ	513	3.60	1.232	.054	3.50	3.71	1	5
	Total	1401	3.79	1.119	.030	3.73	3.85	1	5

Напомена: LB - Lower Bound 95% Confidence Interval, UB - Upper Bound 95% Confidence Interval

Табела А35: Анализа варијансе – Категорија кадра

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Занимљив посао	Between Groups	42.069	3	14.023	17.490	.000
	Within Groups	1120.091	1397	.802		
	Total	1162.160	1400			
Добар однос руководиоца	Between Groups	40.851	3	13.617	16.044	.000
	Within Groups	1185.663	1397	.849		
	Total	1226.514	1400			
Самосталност у раду	Between Groups	33.886	3	11.295	13.902	.000
	Within Groups	1135.069	1397	.813		
	Total	1168.955	1400			
Добри међуљудски односи	Between Groups	29.211	3	9.737	11.715	.000
	Within Groups	1161.080	1397	.831		
	Total	1190.291	1400			
Утицај у одлучивању	Between Groups	53.489	3	17.830	20.448	.000
	Within Groups	1218.114	1397	.872		
	Total	1271.603	1400			
Информисаност о раду	Between Groups	9.751	3	3.250	3.826	.010
	Within Groups	1186.853	1397	.850		
	Total	1196.604	1400			
Добри услови	Between Groups	4.408	3	1.469	1.325	.265
	Within Groups	1549.332	1397	1.109		
	Total	1553.740	1400			
Успех самопотврђивање	Between Groups	28.633	3	9.544	10.625	.000
	Within Groups	1254.935	1397	.898		
	Total	1283.567	1400			
Могућност напредовања	Between Groups	92.244	3	30.748	18.982	.000
	Within Groups	2262.942	1397	1.620		
	Total	2355.186	1400			
Сигурност запослења	Between Groups	51.777	3	17.259	11.255	.000
	Within Groups	2142.177	1397	1.533		
	Total	2193.954	1400			
Могућност усавршавања	Between Groups	96.004	3	32.001	23.571	.000
	Within Groups	1896.660	1397	1.358		
	Total	1992.664	1400			
Стимулативне мере	Between Groups	1.054	3	.351	.294	.830
	Within Groups	1670.904	1397	1.196		
	Total	1671.959	1400			
Висина плате	Between Groups	49.614	3	16.538	13.602	.000
	Within Groups	1698.525	1397	1.216		
	Total	1748.138	1400			
Критика и казна	Between Groups	7.174	3	2.391	2.285	.077
	Within Groups	1462.013	1397	1.047		
	Total	1469.188	1400			
Посао са већим угледом	Between Groups	9.384	3	3.128	3.213	.022
	Within Groups	1360.270	1397	.974		
	Total	1369.655	1400			
Радно и слободно време	Between Groups	75.093	3	25.031	20.824	.000
	Within Groups	1679.211	1397	1.202		
	Total	1754.304	1400			

Табела А36: Дескриптивна статистика – Задовољство платом

		N	Mean	SD	Std. Er	LB	UB	Min	Max
Занимљив посао	Ни мало 1	235	3.41	.998	.065	3.28	3.54	1	5
	Мало 2	462	3.46	.889	.041	3.38	3.54	1	5
	Умерено 3	638	3.72	.868	.034	3.66	3.79	1	5
	Много 4	54	4.13	.778	.106	3.92	4.34	2	5
	Веома мн. 5	12	3.83	.937	.271	3.24	4.43	2	5
	Total	1401	3.60	.911	.024	3.55	3.65	1	5
Добар однос руководиоца	Ни мало 1	235	3.57	.969	.063	3.44	3.69	1	5
	Мало 2	462	3.71	.979	.046	3.62	3.80	1	5
	Умерено 3	638	3.82	.889	.035	3.75	3.89	1	5
	Много 4	54	4.26	.678	.092	4.07	4.44	3	5
	Веома мн. 5	12	3.58	.996	.288	2.95	4.22	2	5
	Total	1401	3.76	.936	.025	3.71	3.80	1	5
Самосталност у раду	Ни мало 1	235	3.90	1.045	.068	3.76	4.03	1	5
	Мало 2	462	3.80	.887	.041	3.72	3.88	1	5
	Умерено 3	638	3.94	.866	.034	3.87	4.00	1	5
	Много 4	54	4.02	.921	.125	3.77	4.27	2	5
	Веома мн. 5	12	3.83	1.403	.405	2.94	4.73	1	5
	Total	1401	3.89	.914	.024	3.84	3.93	1	5
Добри међуљудски односи	Ни мало 1	235	4.02	.972	.063	3.90	4.15	1	5
	Мало 2	462	4.07	.935	.043	3.98	4.15	1	5
	Умерено 3	638	4.14	.892	.035	4.07	4.21	1	5
	Много 4	54	4.48	.818	.111	4.26	4.70	1	5
	Веома мн. 5	12	4.17	1.115	.322	3.46	4.87	2	5
	Total	1401	4.11	.922	.025	4.06	4.16	1	5
Утицај у одлучивању	Ни мало 1	235	3.37	1.026	.067	3.23	3.50	1	5
	Мало 2	462	3.38	.964	.045	3.29	3.46	1	5
	Умерено 3	638	3.48	.922	.036	3.41	3.55	1	5
	Много 4	54	3.61	.899	.122	3.37	3.86	1	5
	Веома мн. 5	12	3.50	.798	.230	2.99	4.01	3	5
	Total	1401	3.43	.953	.025	3.38	3.48	1	5
Информисаност о раду	Ни мало 1	235	3.38	1.011	.066	3.25	3.51	1	5
	Мало 2	462	3.36	.916	.043	3.28	3.45	1	5
	Умерено 3	638	3.44	.892	.035	3.37	3.51	1	5
	Много 4	54	3.85	.833	.113	3.62	4.08	2	5
	Веома мн. 5	12	4.00	.953	.275	3.39	4.61	2	5
	Total	1401	3.43	.925	.025	3.38	3.47	1	5
Добри услови	Ни мало 1	235	3.47	1.245	.081	3.31	3.63	1	5
	Мало 2	462	3.47	1.063	.049	3.37	3.57	1	5
	Умерено 3	638	3.63	.955	.038	3.56	3.71	1	5
	Много 4	54	4.04	.971	.132	3.77	4.30	1	5
	Веома мн. 5	12	3.75	1.288	.372	2.93	4.57	2	5
	Total	1401	3.57	1.053	.028	3.51	3.62	1	5
Успех самопоТВрђивање	Ни мало 1	235	3.70	1.142	.074	3.56	3.85	1	5
	Мало 2	462	3.85	.900	.042	3.77	3.93	1	5
	Умерено 3	638	3.93	.920	.036	3.86	4.01	1	5
	Много 4	54	4.24	.823	.112	4.02	4.47	2	5
	Веома мн. 5	12	4.33	.985	.284	3.71	4.96	2	5
	Total	1401	3.88	.958	.026	3.83	3.93	1	5

Могућност напредовања	Ни мало 1	235	3.21	1.493	.097	3.02	3.40	1	5
	Мало 2	462	3.32	1.304	.061	3.20	3.44	1	5
	Умерено 3	638	3.52	1.204	.048	3.43	3.61	1	5
	Много 4	54	3.74	1.152	.157	3.43	4.06	1	5
	Веома мн. 5	12	3.67	1.614	.466	2.64	4.69	1	5
	Total	1401	3.41	1.297	.035	3.34	3.48	1	5
Сигурност запослења	Ни мало 1	235	3.42	1.401	.091	3.24	3.60	1	5
	Мало 2	462	3.55	1.291	.060	3.43	3.67	1	5
	Умерено 3	638	3.77	1.156	.046	3.68	3.86	1	5
	Много 4	54	4.26	.955	.130	4.00	4.52	1	5
	Веома мн. 5	12	3.92	1.311	.379	3.08	4.75	1	5
	Total	1401	3.66	1.252	.033	3.60	3.73	1	5
Могућност усавршавања	Ни мало 1	235	3.09	1.297	.085	2.93	3.26	1	5
	Мало 2	462	3.26	1.167	.054	3.15	3.36	1	5
	Умерено 3	638	3.43	1.153	.046	3.34	3.52	1	5
	Много 4	54	3.85	1.071	.146	3.56	4.14	1	5
	Веома мн. 5	12	3.33	1.557	.449	2.34	4.32	1	5
	Total	1401	3.33	1.193	.032	3.27	3.39	1	5
Стимулативне мере	Ни мало 1	235	3.36	1.212	.079	3.20	3.51	1	5
	Мало 2	462	3.34	1.125	.052	3.23	3.44	1	5
	Умерено 3	638	3.42	1.015	.040	3.35	3.50	1	5
	Много 4	54	3.72	1.036	.141	3.44	4.00	1	5
	Веома мн. 5	12	3.75	1.422	.411	2.85	4.65	1	5
	Total	1401	3.40	1.093	.029	3.34	3.46	1	5
Висина плате	Ни мало 1	235	3.97	1.333	.087	3.80	4.15	1	5
	Мало 2	462	3.93	1.187	.055	3.82	4.03	1	5
	Умерено 3	638	3.72	.971	.038	3.65	3.80	1	5
	Много 4	54	3.89	.945	.129	3.63	4.15	1	5
	Веома мн. 5	12	4.25	1.215	.351	3.48	5.02	1	5
	Total	1401	3.84	1.117	.030	3.78	3.90	1	5
Критика и казна	Ни мало 1	235	2.67	1.162	.076	2.52	2.82	1	5
	Мало 2	462	2.86	.992	.046	2.77	2.95	1	5
	Умерено 3	638	2.76	.975	.039	2.69	2.84	1	5
	Много 4	54	2.81	1.100	.150	2.51	3.12	1	5
	Веома мн. 5	12	3.33	1.371	.396	2.46	4.20	1	5
	Total	1401	2.79	1.024	.027	2.73	2.84	1	5
Посао са већим угледом	Ни мало 1	235	3.13	1.156	.075	2.98	3.28	1	5
	Мало 2	462	3.28	.974	.045	3.19	3.37	1	5
	Умерено 3	638	3.39	.916	.036	3.32	3.46	1	5
	Много 4	54	3.52	1.005	.137	3.24	3.79	1	5
	Веома мн. 5	12	3.50	1.243	.359	2.71	4.29	1	5
	Total	1401	3.32	.989	.026	3.27	3.37	1	5
Радно и слободно време	Ни мало 1	235	3.66	1.238	.081	3.50	3.82	1	5
	Мало 2	462	3.79	1.135	.053	3.69	3.90	1	5
	Умерено 3	638	3.82	1.052	.042	3.74	3.90	1	5
	Много 4	54	3.94	1.188	.162	3.62	4.27	1	5
	Веома мн. 5	12	3.67	1.231	.355	2.88	4.45	1	5
	Total	1401	3.79	1.119	.030	3.73	3.85	1	5

Напомена: LB - Lower Bound 95% Confidence Interval, UB - Upper Bound 95% Confidence Interval

Табела А37: Анализа варијансе – Задовољство платом

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Занимљив посао	Between Groups	43.356	4	10.839	13.525	.000
	Within Groups	1118.803	1396	.801		
	Total	1162.160	1400			
Добар однос руководиоца	Between Groups	26.317	4	6.579	7.653	.000
	Within Groups	1200.197	1396	.860		
	Total	1226.514	1400			
Самосталност у раду	Between Groups	6.391	4	1.598	1.919	.105
	Within Groups	1162.564	1396	.833		
	Total	1168.955	1400			
Добри међуљудски односи	Between Groups	10.745	4	2.686	3.179	.013
	Within Groups	1179.546	1396	.845		
	Total	1190.291	1400			
Утицај у одлучивању	Between Groups	5.582	4	1.395	1.539	.189
	Within Groups	1266.021	1396	.907		
	Total	1271.603	1400			
Информисаност о раду	Between Groups	16.232	4	4.058	4.799	.001
	Within Groups	1180.372	1396	.846		
	Total	1196.604	1400			
Добри услови	Between Groups	21.479	4	5.370	4.892	.001
	Within Groups	1532.261	1396	1.098		
	Total	1553.740	1400			
Успех самопотврђивање	Between Groups	19.252	4	4.813	5.314	.000
	Within Groups	1264.315	1396	.906		
	Total	1283.567	1400			
Могућност напредовања	Between Groups	27.691	4	6.923	4.152	.002
	Within Groups	2327.495	1396	1.667		
	Total	2355.186	1400			
Сигурност запослења	Between Groups	47.520	4	11.880	7.727	.000
	Within Groups	2146.434	1396	1.538		
	Total	2193.954	1400			
Могућност усавршавања	Between Groups	36.915	4	9.229	6.587	.000
	Within Groups	1955.749	1396	1.401		
	Total	1992.664	1400			
Стимулативне мере	Between Groups	9.687	4	2.422	2.034	.087
	Within Groups	1662.271	1396	1.191		
	Total	1671.959	1400			
Висина плате	Between Groups	18.872	4	4.718	3.809	.004
	Within Groups	1729.267	1396	1.239		
	Total	1748.138	1400			
Критика и казна	Between Groups	9.486	4	2.371	2.268	.060
	Within Groups	1459.702	1396	1.046		
	Total	1469.188	1400			
Посао са већим угледом	Between Groups	14.805	4	3.701	3.814	.004
	Within Groups	1354.850	1396	.971		
	Total	1369.655	1400			
Радно и слободно време	Between Groups	5.910	4	1.478	1.180	.318
	Within Groups	1748.394	1396	1.252		
	Total	1754.304	1400			

Табела А38: Брачно стање групна статистика

Брачно стање		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Занимљив посао	Брак	940	3.63	.899	.029
	Ван брака	461	3.54	.933	.043
Добар однос руководиоца	Брак	940	3.79	.943	.031
	Ван брака	461	3.69	.919	.043
Самосталност у раду	Брак	940	3.95	.891	.029
	Ван брака	461	3.76	.947	.044
Добри међуљудски односи	Брак	940	4.11	.909	.030
	Ван брака	461	4.11	.949	.044
Утицај у одлучивању	Брак	940	3.47	.924	.030
	Ван брака	461	3.35	1.006	.047
Информисаност о раду	Брак	940	3.42	.902	.029
	Ван брака	461	3.44	.969	.045
Добри услови	Брак	940	3.55	1.042	.034
	Ван брака	461	3.60	1.076	.050
Успех самопотврђивање	Брак	940	3.85	.945	.031
	Ван брака	461	3.95	.979	.046
Могућност напредовања	Брак	940	3.34	1.335	.044
	Ван брака	461	3.56	1.203	.056
Сигурност запослења	Брак	940	3.70	1.224	.040
	Ван брака	461	3.58	1.304	.061
Могућност усавршавања	Брак	940	3.25	1.186	.039
	Ван брака	461	3.50	1.192	.056
Стимулативне мере	Брак	940	3.39	1.089	.036
	Ван брака	461	3.43	1.102	.051
Висина плате	Брак	940	3.88	1.103	.036
	Ван брака	461	3.76	1.142	.053
Критика и казна	Брак	940	2.81	1.015	.033
	Ван брака	461	2.74	1.042	.049
Посао са већим угледом	Брак	940	3.29	.981	.032
	Ван брака	461	3.36	1.005	.047
Радно и слободно време	Брак	940	3.80	1.102	.036
	Ван брака	461	3.78	1.155	.054

Табела А39: Независни t-тест Брачно стање

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% CI of the Difference	
									Lower	Upper
Занимљив посао	Equal variances assumed	1.468	.226	1.669	1399	.095	.086	.052	-.015	.188
	Equal variances not assumed			1.648	884.716	.100	.086	.052	-.016	.189
Добар однос руководиоца	Equal variances assumed	.057	.811	1.852	1399	.064	.098	.053	-.006	.203
	Equal variances not assumed			1.869	935.297	.062	.098	.053	-.005	.202
Самосталност у раду	Equal variances assumed	10.982	.001	3.731	1399	.000	.193	.052	.091	.294
	Equal variances not assumed			3.653	865.492	.000	.193	.053	.089	.297
Добри међуљудски односи	Equal variances assumed	1.671	.196	-.102	1399	.919	-.005	.052	-.108	.098
	Equal variances not assumed			-.101	880.094	.920	-.005	.053	-.110	.099
Утицај у одлучивању	Equal variances assumed	2.890	.089	2.135	1399	.033	.116	.054	.009	.222
	Equal variances not assumed			2.075	848.566	.038	.116	.056	.006	.225
Информисаност о раду	Equal variances assumed	3.521	.061	-.526	1399	.599	-.028	.053	-.131	.075
	Equal variances not assumed			-.513	858.451	.608	-.028	.054	-.133	.078
Добри услови	Equal variances assumed	.799	.371	-.760	1399	.448	-.046	.060	-.163	.072
	Equal variances not assumed			-.751	888.551	.453	-.046	.061	-.164	.073
Успех самопотврђивање	Equal variances assumed	.575	.449	-1.920	1399	.055	-.104	.054	-.211	.002
	Equal variances not assumed			-1.897	886.099	.058	-.104	.055	-.212	.004
Могућност напредовања	Equal variances assumed	11.086	.001	-3.010	1399	.003	-.221	.074	-.366	-.077
	Equal variances not assumed			-3.119	1004.338	.002	-.221	.071	-.361	-.082
Сигурност запослења	Equal variances assumed	6.747	.009	1.714	1399	.087	.122	.071	-.018	.261
	Equal variances not assumed			1.677	864.331	.094	.122	.073	-.021	.265
Могућност усавршавања	Equal variances assumed	.499	.480	-3.686	1399	.000	-.249	.068	-.381	-.116
	Equal variances not assumed			-3.680	910.058	.000	-.249	.068	-.382	-.116
Стимулативне мере	Equal variances assumed	.270	.603	-.679	1399	.497	-.042	.062	-.164	.080
	Equal variances not assumed			-.677	903.992	.499	-.042	.062	-.165	.080
Висина плате	Equal variances assumed	2.421	.120	1.950	1399	.051	.124	.063	-.001	.248
	Equal variances not assumed			1.927	886.321	.054	.124	.064	-.002	.250
Критика и казна	Equal variances assumed	.950	.330	1.311	1399	.190	.076	.058	-.038	.191
	Equal variances not assumed			1.299	892.903	.194	.076	.059	-.039	.192
Посао са већим угледам	Equal variances assumed	.815	.367	-1.240	1399	.215	-.070	.056	-.180	.041
	Equal variances not assumed			-1.230	894.378	.219	-.070	.057	-.181	.042
Радно и слободно време	Equal variances assumed	5.237	.022	.267	1399	.789	.017	.064	-.108	.142
	Equal variances not assumed			.263	877.099	.793	.017	.065	-.110	.144

Табела А40: Врста организације - групна статистика

Врста организације		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Занимљив посао	Јединица	1185	3.56	.923	.027
	Командна	216	3.85	.801	.055
Добар однос руководиоца	Јединица	1185	3.70	.945	.027
	Командна	216	4.08	.817	.056
Самосталност у раду	Јединица	1185	3.87	.934	.027
	Командна	216	3.98	.789	.054
Добри међуљудски односи	Јединица	1185	4.06	.943	.027
	Командна	216	4.39	.739	.050
Утицај у одлучивању	Јединица	1185	3.37	.968	.028
	Командна	216	3.75	.797	.054
Информисаност о раду	Јединица	1185	3.40	.931	.027
	Командна	216	3.58	.875	.060
Добри услови	Јединица	1185	3.52	1.078	.031
	Командна	216	3.81	.871	.059
Успех самопотврђивање	Јединица	1185	3.84	.976	.028
	Командна	216	4.13	.812	.055
Могућност напредовања	Јединица	1185	3.34	1.315	.038
	Командна	216	3.82	1.108	.075
Сигурност запослења	Јединица	1185	3.61	1.283	.037
	Командна	216	3.93	1.027	.070
Могућност усавршавања	Јединица	1185	3.26	1.197	.035
	Командна	216	3.72	1.094	.074
Стимулативне мере	Јединица	1185	3.38	1.108	.032
	Командна	216	3.52	.997	.068
Висина плате	Јединица	1185	3.81	1.130	.033
	Командна	216	4.00	1.032	.070
Критика и казна	Јединица	1185	2.79	1.023	.030
	Командна	216	2.74	1.033	.070
Посао са већим угледом	Јединица	1185	3.27	.990	.029
	Командна	216	3.57	.947	.064
Радно и слободно време	Јединица	1185	3.72	1.145	.033
	Командна	216	4.17	.879	.060

Табела А41: Независни t-тест, Врста организације

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% CI of the Difference	
									Lower	Upper
Занимљив посао	Equal variances assumed	20.658	.000	-4.359	1399	.000	-.292	.067	-.423	-.161
	Equal variances not assumed			-4.806	328.159	.000	-.292	.061	-.411	-.172
Добар однос руководиоца	Equal variances assumed	16.669	.000	-5.570	1399	.000	-.382	.069	-.516	-.247
	Equal variances not assumed			-6.154	328.840	.000	-.382	.062	-.504	-.260
Самосталност у раду	Equal variances assumed	17.820	.000	-1.662	1399	.097	-.112	.068	-.245	.020
	Equal variances not assumed			-1.866	334.797	.063	-.112	.060	-.231	.006
Добри међуљудски односи	Equal variances assumed	7.507	.006	-4.887	1399	.000	-.331	.068	-.463	-.198
	Equal variances not assumed			-5.776	355.996	.000	-.331	.057	-.443	-.218
Утицај у одлучивању	Equal variances assumed	14.713	.000	-5.400	1399	.000	-.377	.070	-.514	-.240
	Equal variances not assumed			-6.173	341.713	.000	-.377	.061	-.497	-.257
Информисаност о раду	Equal variances assumed	0.891	.345	-2.643	1399	.008	-.180	.068	-.314	-.047
	Equal variances not assumed			-2.758	310.431	.006	-.180	.065	-.309	-.052
Добри услови	Equal variances assumed	21.926	.000	-3.688	1399	.000	-.286	.078	-.438	-.134
	Equal variances not assumed			-4.268	346.782	.000	-.286	.067	-.418	-.154
Успех самопотврђивање	Equal variances assumed	10.178	.001	-4.074	1399	.000	-.287	.070	-.425	-.149
	Equal variances not assumed			-4.624	338.893	.000	-.287	.062	-.409	-.165
Могућност напредовања	Equal variances assumed	22.260	.000	-5.075	1399	.000	-.483	.095	-.669	-.296
	Equal variances not assumed			-5.711	335.631	.000	-.483	.085	-.649	-.316
Сигурност запослења	Equal variances assumed	39.338	.000	-3.395	1399	.001	-.313	.092	-.494	-.132
	Equal variances not assumed			-3.955	349.575	.000	-.313	.079	-.469	-.157
Могућност усавршавања	Equal variances assumed	3.080	.079	-5.278	1399	.000	-.461	.087	-.633	-.290
	Equal variances not assumed			-5.617	316.329	.000	-.461	.082	-.623	-.300
Стимулативне мере	Equal variances assumed	3.750	.053	-1.749	1399	.081	-.141	.081	-.300	.017
	Equal variances not assumed			-1.881	319.710	.061	-.141	.075	-.289	.006
Висина плате	Equal variances assumed	9.147	.003	-2.326	1399	.020	-.192	.083	-.354	-.030
	Equal variances not assumed			-2.476	316.529	.014	-.192	.078	-.344	-.039
Критика и казна	Equal variances assumed	.398	.528	0.715	1399	.475	.054	.076	-.095	.203
	Equal variances not assumed			0.710	297.001	.478	.054	.076	-.096	.204
Посао са већим угледам	Equal variances assumed	.059	.808	-4.167	1399	.000	-.303	.073	-.446	-.160
	Equal variances not assumed			-4.297	306.946	.000	-.303	.071	-.442	-.164
Радно и слободно време	Equal variances assumed	37.504	.000	-5.429	1399	.000	-.445	.082	-.606	-.284
	Equal variances not assumed			-6.506	362.367	.000	-.445	.068	-.580	-.311

Табела А42: Улога у организацији - групна статистика

Улога у организацији		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Занимљив посао	Руководилац	255	3.73	.924	.058
	Извршилац	1146	3.57	.906	.027
Добар однос руководиоца	Руководилац	255	3.91	.935	.059
	Извршилац	1146	3.72	.933	.028
Самосталност у раду	Руководилац	255	3.88	.872	.055
	Извршилац	1146	3.89	.923	.027
Добри међуљудски односи	Руководилац	255	4.31	.759	.048
	Извршилац	1146	4.07	.949	.028
Утицај у одлучивању	Руководилац	255	3.67	.911	.057
	Извршилац	1146	3.38	.955	.028
Информисаност о раду	Руководилац	255	3.36	.932	.058
	Извршилац	1146	3.44	.923	.027
Добри услови	Руководилац	255	3.60	1.010	.063
	Извршилац	1146	3.56	1.063	.031
Успех самопотврђивање	Руководилац	255	3.98	.926	.058
	Извршилац	1146	3.86	.963	.028
Могућност напредовања	Руководилац	255	3.69	1.197	.075
	Извршилац	1146	3.35	1.310	.039
Сигурност запослења	Руководилац	255	3.86	1.020	.064
	Извршилац	1146	3.62	1.294	.038
Могућност усавршавања	Руководилац	255	3.57	1.127	.071
	Извршилац	1146	3.28	1.201	.035
Стимулативне мере	Руководилац	255	3.35	1.039	.065
	Извршилац	1146	3.41	1.105	.033
Висина плате	Руководилац	255	4.05	.995	.062
	Извршилац	1146	3.79	1.138	.034
Критика и казна	Руководилац	255	2.79	.973	.061
	Извршилац	1146	2.79	1.036	.031
Посао са већим угледом	Руководилац	255	3.38	1.043	.065
	Извршилац	1146	3.30	.977	.029
Радно и слободно време	Руководилац	255	4.05	.993	.062
	Извршилац	1146	3.73	1.138	.034

Табела А43: Независни t-тест, Улога у организацији

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% CI of the Difference	
									Lower	Upper
Занимљив посао	Equal variances assumed	.000	.993	2.431	1399	.015	.153	.063	.030	.277
	Equal variances not assumed			2.401	370.663	.017	.153	.064	.028	.278
Добар однос руководиоца	Equal variances assumed	.811	.368	2.986	1399	.003	.193	.065	.066	.320
	Equal variances not assumed			2.981	374.903	.003	.193	.065	.066	.320
Самосталност у раду	Equal variances assumed	2.218	.137	-.156	1399	.876	-.010	.063	-.134	.114
	Equal variances not assumed			-.162	391.006	.872	-.010	.061	-.130	.110
Добри међуљудски односи	Equal variances assumed	4.914	.027	3.784	1399	.000	.240	.064	.116	.365
	Equal variances not assumed			4.359	449.830	.000	.240	.055	.132	.349
Утицај у одлучивању	Equal variances assumed	1.311	.252	4.392	1399	.000	.288	.066	.159	.417
	Equal variances not assumed			4.526	388.261	.000	.288	.064	.163	.413
Информисаност о раду	Equal variances assumed	.016	.901	-1.323	1399	.186	-.085	.064	-.210	.041
	Equal variances not assumed			-1.315	372.967	.189	-.085	.064	-.211	.042
Добри услови	Equal variances assumed	1.936	.164	.599	1399	.549	.044	.073	-.099	.187
	Equal variances not assumed			.619	389.514	.536	.044	.071	-.095	.183
Успех самопотврђивање	Equal variances assumed	4.027	.045	1.739	1399	.082	.115	.066	-.015	.245
	Equal variances not assumed			1.783	386.108	.075	.115	.065	-.012	.242
Могућност напредовања	Equal variances assumed	10.364	.001	3.871	1399	.000	.346	.089	.171	.521
	Equal variances not assumed			4.100	401.109	.000	.346	.084	.180	.512
Сигурност запослења	Equal variances assumed	45.843	.000	2.853	1399	.004	.247	.086	.077	.416
	Equal variances not assumed			3.314	455.573	.001	.247	.074	.100	.393
Могућност усавршавања	Equal variances assumed	3.471	.063	3.518	1399	.000	.289	.082	.128	.451
	Equal variances not assumed			3.664	393.147	.000	.289	.079	.134	.445
Стимулативне мере	Equal variances assumed	1.516	.218	-.744	1399	.457	-.056	.076	-.205	.092
	Equal variances not assumed			-.774	392.302	.440	-.056	.073	-.199	.087
Висина плате	Equal variances assumed	21.568	.000	3.372	1399	.001	.260	.077	.109	.411
	Equal variances not assumed			3.673	415.730	.000	.260	.071	.121	.399
Критика и казна	Equal variances assumed	1.809	.179	.029	1399	.977	.002	.071	-.137	.141
	Equal variances not assumed			.030	392.673	.976	.002	.068	-.132	.136
Посао са већим угледам	Equal variances assumed	4.853	.028	1.120	1399	.263	.077	.068	-.058	.211
	Equal variances not assumed			1.075	359.846	.283	.077	.071	-.064	.217
Радно и слободно време	Equal variances assumed	23.251	.000	4.138	1399	.000	.319	.077	.168	.470
	Equal variances not assumed			4.512	416.339	.000	.319	.071	.180	.458

Табела А44: Пол - групна статистика

Пол		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Занимљив посао	Мушки	1145	3.60	.919	.027
	Женски	255	3.62	.879	.055
Добар однос руководиоца	Мушки	1145	3.74	.955	.028
	Женски	255	3.82	.846	.053
Самосталност у раду	Мушки	1145	3.87	.931	.028
	Женски	255	3.95	.835	.052
Добри међуљудски односи	Мушки	1145	4.13	.895	.026
	Женски	255	4.03	1.036	.065
Утицај у одлучивању	Мушки	1145	3.42	.950	.028
	Женски	255	3.46	.967	.061
Информисаност о раду	Мушки	1145	3.38	.929	.027
	Женски	255	3.62	.883	.055
Добри услови	Мушки	1145	3.53	1.060	.031
	Женски	255	3.72	1.014	.064
Успех самопотврђивање	Мушки	1145	3.87	.965	.029
	Женски	255	3.94	.922	.058
Могућност напредовања	Мушки	1145	3.39	1.308	.039
	Женски	255	3.51	1.242	.078
Сигурност запослења	Мушки	1145	3.62	1.260	.037
	Женски	255	3.84	1.204	.075
Могућност усавршавања	Мушки	1145	3.29	1.177	.035
	Женски	255	3.51	1.251	.078
Стимулативне мере	Мушки	1145	3.36	1.106	.033
	Женски	255	3.55	1.018	.064
Висина плате	Мушки	1145	3.84	1.129	.033
	Женски	255	3.83	1.068	.067
Критика и казна	Мушки	1145	2.79	1.023	.030
	Женски	255	2.76	1.033	.065
Посао са већим угледом	Мушки	1145	3.30	.988	.029
	Женски	255	3.38	.996	.062

Табела А45: Независни t-тест, Пол

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.	Std. Error Diff.	95% CI of the Difference	
									Lower	Upper
Занимљив посао	Equal variances assumed	.361	.548	-.304	1398	.761	-.019	.063	-.143	.105
	Equal variances not assumed			-.312	387.470	.755	-.019	.061	-.140	.102
Добар однос руководиоца	Equal variances assumed	10.789	.001	-1.192	1398	.233	-.077	.065	-.204	.050
	Equal variances not assumed			-1.287	411.294	.199	-.077	.060	-.195	.041
Самосталност у раду	Equal variances assumed	3.471	.063	-1.133	1398	.257	-.072	.063	-.196	.052
	Equal variances not assumed			-1.214	406.906	.226	-.072	.059	-.188	.044
Добри међуљудски односи	Equal variances assumed	7.355	.007	1.567	1398	.117	.100	.064	-.025	.225
	Equal variances not assumed			1.428	343.180	.154	.100	.070	-.038	.238
Утицај у одлучивању	Equal variances assumed	.163	.686	-.534	1398	.593	-.035	.066	-.165	.094
	Equal variances not assumed			-.528	371.115	.598	-.035	.067	-.166	.096
Информисаност о раду	Equal variances assumed	1.376	.241	-3.705	1398	.000	-.236	.064	-.361	-.111
	Equal variances not assumed			-3.826	389.275	.000	-.236	.062	-.358	-.115
Добри услови	Equal variances assumed	1.989	.159	-2.581	1398	.010	-.188	.073	-.331	-.045
	Equal variances not assumed			-2.654	387.494	.008	-.188	.071	-.327	-.049
Успех самопотврђивање	Equal variances assumed	2.341	.126	-1.102	1398	.271	-.073	.066	-.203	.057
	Equal variances not assumed			-1.134	387.765	.257	-.073	.064	-.200	.054
Могућност напредовања	Equal variances assumed	2.029	.155	-1.413	1398	.158	-.127	.090	-.303	.049
	Equal variances not assumed			-1.460	389.765	.145	-.127	.087	-.298	.044
Сигурност запослења	Equal variances assumed	5.479	.019	-2.512	1398	.012	-.217	.087	-.387	-.048
	Equal variances not assumed			-2.585	387.737	.010	-.217	.084	-.383	-.052
Могућност усавршавања	Equal variances assumed	3.695	.055	-2.704	1398	.007	-.223	.082	-.385	-.061
	Equal variances not assumed			-2.600	360.803	.010	-.223	.086	-.391	-.054
Стимулативне мере	Equal variances assumed	5.130	.024	-2.512	1398	.012	-.190	.075	-.338	-.042
	Equal variances not assumed			-2.648	399.026	.008	-.190	.072	-.330	-.049
Висина плате	Equal variances assumed	1.036	.309	.170	1398	.865	.013	.077	-.139	.165
	Equal variances not assumed			.176	390.785	.860	.013	.075	-.134	.160
Критика и казна	Equal variances assumed	.001	.974	.509	1398	.611	.036	.071	-.103	.175
	Equal variances not assumed			.506	373.249	.613	.036	.071	-.104	.177
Посао са већим угледам	Equal variances assumed	.141	.707	-1.129	1398	.259	-.077	.068	-.212	.057
	Equal variances not assumed			-1.123	373.377	.262	-.077	.069	-.213	.058
Радно и слободно време	Equal variances assumed	.367	.545	-.568	1398	.570	-.044	.077	-.196	.108
	Equal variances not assumed			-.575	380.536	.565	-.044	.077	-.195	.107

Табела А46: Овлашћење за примену мотивационих техника - Crosstab

			Овлашћење за примену мотивационих техника			Total
			1.0	2.0	3.0	
1 руководицац, 2 специјалиста за ЉР	1.0	Count	14	38	24	76
		% within 1 руководицац, 2 специјалиста за ЉР	18.4%	50.0%	31.6%	100.0%
		% within Овлашћење за примену мотивационих техника	63.6%	71.7%	80.0%	72.4%
		% of Total	13.3%	36.2%	22.9%	72.4%
	2.0	Count	8	15	6	29
		% within 1 руководицац, 2 специјалиста за ЉР	27.6%	51.7%	20.7%	100.0%
		% within Овлашћење за примену мотивационих техника	36.4%	28.3%	20.0%	27.6%
		% of Total	7.6%	14.3%	5.7%	27.6%
Total		Count	22	53	30	105
		% within 1 руководицац, 2 специјалиста за ЉР	21.0%	50.5%	28.6%	100.0%
		% within Овлашћење за примену мотивационих техника	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	21.0%	50.5%	28.6%	100.0%

Табела А47: Овлашћење за примену мотивационих техника - χ^2 test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.725 ^a	2	.422
Likelihood Ratio	1.739	2	.419
Linear-by-Linear Association	1.708	1	.191
N of Valid Cases	105		

Напомена: 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.08.

Табела А48: Примена постојеће регулативе - Crosstab

			Примена постојеће нормативне регулативе			Total
			1.0	2.0	3.0	
1 руководицац, 2 специјалиста за ЈР	1.0	Count	11	41	24	76
		% within 1 руководицац, 2 специјалиста за ЈР	14.5%	53.9%	31.6%	100.0%
		% within Овлашћење за примену мотивационих техника	52.4%	78.8%	75.0%	72.4%
		% of Total	10.5%	39.0%	22.9%	72.4%
	2.0	Count	10	11	8	29
		% within 1 руководицац, 2 специјалиста за ЈР	34.5%	37.9%	27.6%	100.0%
		% within Овлашћење за примену мотивационих техника	47.6%	21.2%	25.0%	27.6%
		% of Total	9.5%	10.5%	7.6%	27.6%
Total		Count	21	52	32	105
		% within 1 руководицац, 2 специјалиста за ЈР	20.0%	49.5%	30.5%	100.0%
		% within Овлашћење за примену мотивационих техника	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	20.0%	49.5%	30.5%	100.0%

Табела А49: Примена постојеће регулативе - χ^2 test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.399a	2	.067
Likelihood Ratio	5.040	2	.080
Linear-by-Linear Association	2.426	1	.119
N of Valid Cases	105		

Напомена: a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.80.

Табела А50: Задовољство платом различитих категорија испитаника

Задовољство платом	Број	%	Категорија				Животна доб				Пол		Школа			Брачно стање		Вр.Ор		Улога	
			ОФ	ПОФ	ЦЛ	ПВ	<25	26-35	36-45	>45	Мушки	Женски	ССС	ВСС	КШУ	Брак	Сам	Јединица	Команда	Извршилац	Руководилац
Н1	235	16.8	30	73	35	97	27	72	72	64	193	42	172	55	7	156	79	207	28	208	27
Мл2	462	33.0	82	129	64	187	41	157	158	106	391	71	317	124	19	302	160	393	69	390	72
У3	638	45.5	148	184	96	210	64	173	235	166	517	120	397	193	42	435	203	528	110	496	142
Мн4	54	3.9	12	12	15	15	6	19	13	16	37	17	33	16	5	37	17	48	8	43	11
В5	12	0.9	1	2	5	4	1	1	5	5	7	5	7	5	0	10	2	11	1	9	3
Mean	2.39	-	2.53	2.35	2.49	2.30	2.37	2.34	2.42	2.42	2.37	2.50	2.34	2.47	2.62	2.41	2.36	2.38	2.47	2.35	2.57
Σ	1041	100	273	400	215	513	139	422	483	357	1145	255	926	393	73	940	461	1185	216	1146	255

Напомена: N=1401, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, ССС-средња школа, ВСС-висока (виша) школа, ПДС-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак- лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац, Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много, В5-веома

Табела А51: Задовољство врстом и начином доделе стимулативних мера

Стимулативне мере	Укупно	Категорија				Животна доб				Пол		Школа			Брачно стање		Вр.Ор		Улога	
		ОФ	ПОФ	ЦЛ	ПВ	<25	26-35	36-45	>45	Мушки	Женски	ССС	ВСС	КШУ	Брак	Сам	Јединица	Команда	Извршилац	Руководилац
Задовољство врстом СМ	2.71	2.86	2.55	2.75	2.74	2.80	2.71	2.69	2.70	2.69	2.79	2.66	2.81	2.71	2.71	2.71	2.68	2.88	2.70	2.75
Задовољство начином доделе СМ	2.43	2.40	2.29	2.63	2.46	2.69	2.33	2.36	2.53	2.42	2.44	2.42	2.45	2.33	2.42	2.43	2.40	2.58	2.44	2.36
Σ		273	400	215	513	139	422	483	357	1145	255	926	393	73	1185	216	1146	255	1146	255

Напомена: N=1401, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, ССС-средња школа, ВСС-висока (виша) школа, ПДС-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак- лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац

Табела А52: Ранг стимулативних мера, нормализоване вредности (по субпопулацијама)

Карактер. испитаника		Награда књигом, похвала	Наградно одсуство	Новчана награда	Бесплатан боравак у одмаралишту	Одликовање/м едаља	Сабља/пиштољ	Сат/бусола/бод еж/двоглед
Категорија	ОФ	0.058	0.138	0.178	0.163	0.144	0.180	0.139
	ПОФ	0.063	0.146	0.204	0.174	0.134	0.155	0.124
	ПВ	0.081	0.159	0.189	0.163	0.139	0.148	0.120
	ЦЛ	0.101	0.174	0.203	0.180	0.124	0.110	0.108
Животна доб	<25	0.072	0.158	0.178	0.153	0.148	0.162	0.128
	26-35	0.074	0.155	0.187	0.165	0.137	0.157	0.125
	36-45	0.071	0.149	0.199	0.172	0.136	0.151	0.122
	>45	0.079	0.156	0.199	0.175	0.132	0.139	0.121
Пол	М	0.069	0.148	0.193	0.166	0.138	0.158	0.127
	Ж	0.094	0.177	0.196	0.180	0.129	0.118	0.106
Школа	ССС	0.075	0.155	0.197	0.169	0.137	0.146	0.121
	ВСС	0.073	0.153	0.187	0.168	0.134	0.159	0.125
	КШУ	0.060	0.130	0.175	0.170	0.144	0.176	0.145
	ГШУ	0.061	0.115	0.158	0.160	0.168	0.188	0.150
Брак	Брак	0.074	0.152	0.196	0.172	0.135	0.149	0.122
	Сам	0.074	0.156	0.188	0.162	0.140	0.154	0.126
Врста организације	Јед	0.076	0.153	0.193	0.168	0.137	0.150	0.122
	Ком	0.064	0.152	0.193	0.171	0.133	0.156	0.130
Улога	Рук	0.062	0.140	0.186	0.168	0.140	0.170	0.134
	Изв	0.076	0.156	0.195	0.169	0.136	0.147	0.121
Задовољство платом	Н1	0.072	0.158	0.206	0.172	0.131	0.144	0.118
	Мл2	0.073	0.154	0.198	0.170	0.130	0.152	0.123
	У3	0.075	0.150	0.186	0.166	0.142	0.153	0.126
	Мн4	0.069	0.163	0.178	0.176	0.145	0.148	0.121
	В5	0.094	0.143	0.179	0.175	0.162	0.136	0.110
Σ		0.074	0.153	0.193	0.169	0.137	0.151	0.123

Напомена: N=1401, број испитаника по појединим обележјима видети у Табели 24, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, ССС-средња школа, ВСС-висока (виша) школа, ПДС-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак-лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац, Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много, В5-веома много.

Табела А53: Ранг дестимулативних чинилаца (по субпопулацијама)

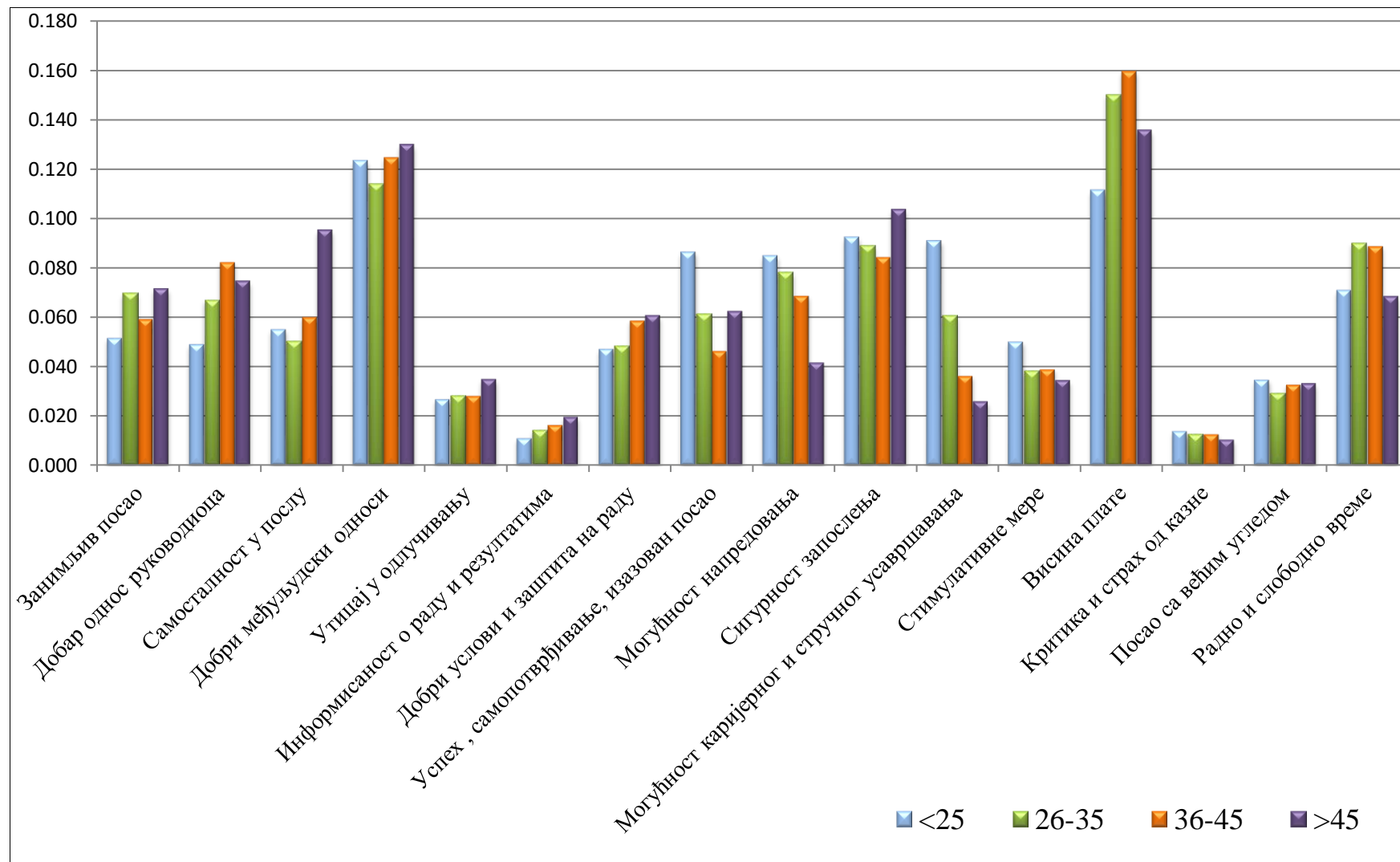
Карактер. испитаника		Мале могућности за напредовање	Мала висина плате	Лош однос претпостављених	Лоши међуљудски односи	Неодговарајући услови рада
Категорија	ОФ	0.186	0.224	0.234	0.212	0.145
	ПОФ	0.187	0.244	0.211	0.195	0.164
	ПВ	0.211	0.245	0.181	0.181	0.182
	ЦЛ	0.197	0.240	0.201	0.199	0.164
Животна доб	<25	0.196	0.230	0.189	0.201	0.185
	26-35	0.197	0.240	0.203	0.191	0.168
	36-45	0.200	0.241	0.206	0.191	0.161
	>45	0.192	0.240	0.206	0.199	0.163
Пол	М	0.198	0.243	0.203	0.189	0.167
	Ж	0.193	0.223	0.205	0.216	0.162
Школа	ССС	0.199	0.247	0.194	0.185	0.175
	ВСС	0.196	0.226	0.217	0.210	0.151
	КШУ	0.180	0.211	0.244	0.216	0.150
	ГШУ	0.166	0.187	0.255	0.247	0.145
Брак	Брак	0.196	0.240	0.207	0.193	0.164
	Сам	0.198	0.238	0.197	0.197	0.170
Врста организације	Јед	0.199	0.241	0.198	0.192	0.170
	Ком	0.185	0.231	0.233	0.203	0.149
Улога	Рук	0.180	0.227	0.227	0.213	0.153
	Изв	0.201	0.242	0.198	0.190	0.170
Задовољство платом	Н1	0.199	0.289	0.184	0.164	0.163
	Мл2	0.191	0.259	0.204	0.186	0.160
	У3	0.201	0.215	0.208	0.206	0.170
	Мн4	0.183	0.159	0.223	0.242	0.192
	В5	0.200	0.207	0.220	0.200	0.173
Σ		0.197	0.239	0.203	0.194	0.166

Напомена: N=1401, број испитаника по појединим обележјима видети у Табели 24, ОФ-официри, ПОФ-подофицири, ПВ-професионални војници, ЦЛ-цивилна лица, М-мушкарци, Ж-жене, ССС-средња школа, ВСС-висока(виша) школа, ПДС-Командно-штабно усавршавање (магистар, мастер, специјалиста), Брак- лица у браку, Сам-лица ван брака, Јед-јединица, Ком-команда или установа, Рук-руководилац, Изв-извршилац, Н1-ни мало, Мл2-мало, У3-умерено, Мн4-много, В5-веома много.

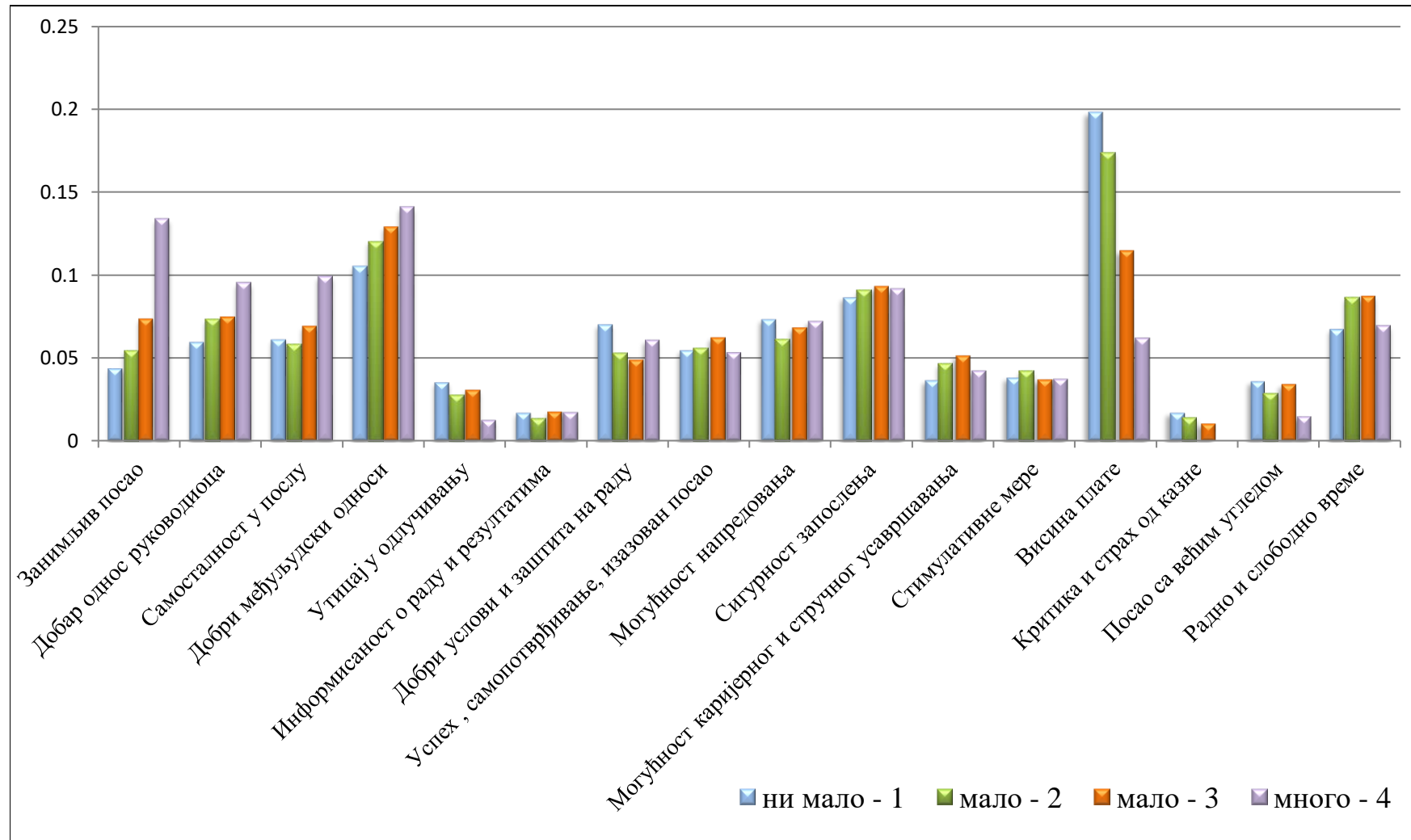
Табела А54: Разлике у утицају мотивационих чинилаца узорка и контролног узорка – запослени у Србији (t-тест)

Чиниоци мотивације	N1			N2			t	df	Mean diff.	Sig	η^2
	M	SD	N	M	SD	N					
Занимљив посао	4.08	.919	335 Ж	3.64	.887	267 Ж	5.927	600	0.44	.000	.055
	4.06	.957	128 М	3.67	.919	1308 М	5.412	149 4	0.39	.000	.019
	3.71	1.03 8	125 ССС	3.53	.912	940 ССС	2.038	106 3	0.18	.042	.004
	4.06	.912	226 ВСС	3.75	.915	417 ВСС	4.106	641	0.31	.000	.026
	4.35	.742	150 МА	3.99	.799	142 МА	3.992	290	0.36	.000	.052
Добар однос руководиоца	4.01	.985	335 Ж	3.82	.845	267 Ж	2.502	600	.190	.013	.010
	3.72	1.12 7	18 Др	4.62	.663	71 Др	4.396	87	.900	.000	.182
Добри услови рада	4.08	.915	335 Ж	3.74	1.01 1	267 Ж	4.323	600	.340	.000	.030
	4.03	.973	128 М	3.59	1.04 3	1308 М	5.453	149 4	.440	.000	.020
	3.90	.987	125 ССС	3.54	1.08 2	940 ССС	3.530	106 3	.360	.000	.012
	4.17	.880	226 ВСС	3.66	.995	417 ВСС	6.457	641	.510	.000	.061
Могућност напредовања	3.63	1.13 3	125 ССС	3.28	1.32 7	940 ССС	2.815	106 3	.350	.005	.007
	3.80	1.11 2	335 Ж	3.54	1.23 6	267 Ж	2.721	600	.260	.007	.012
	3.90	1.12 4	128 М	3.47	1.29 6	1308 М	4.321	149 4	.430	.000	.012
Добри међуљудски односи	4.29	.878	125 ССС	4.06	.941	940 ССС	2.587	106 3	.270	.010	.006
	4.28	.848	335 Ж	4.03	1.02 4	267 Ж	3.276	600	.250	.001	.018
	4.33	.767	18 Др	4.69	.523	71 Др	- 2.357	87	.360	.021	.060
Утицај у одлучивању	3.61	.983	125 ССС	3.34	.961	940 ССС	2.943	106 3	.270	.003	.008
	3.67	.767	18 Др	4.24	.547	71 Др	- 3.367	87	.530	.001	.115
Информисаност о раду	3.83	.940	125 ССС	3.43	.936	940 ССС	3.940	106 3	.400	.000	.014
	3.96	.821	226 ВСС	3.47	.904	417 ВСС	6.774	641	.490	.000	.067
Успех, самопоТВрђ.	4.41	.813	150 МА	4.14	.912	142 МА	2.673	290	.270	.008	.024
Сигурност запослења	4.09	1.08 8	226 ВСС	3.74	1.13 7	417 ВСС	3.783	641	.350	.000	.022

Напомена: N1=552, N2=1576, М - мушкарци, Ж – жене, ССС – средња школа, ВСС – факултет, МА мастер/магистар/КШУ, Др – ГШУ/доктор, *Разлике значајне на нивоу 0,05 (прилагођено према: Kovačević, Blagojević & Kuzmanović, 2020, стр. 23-24).

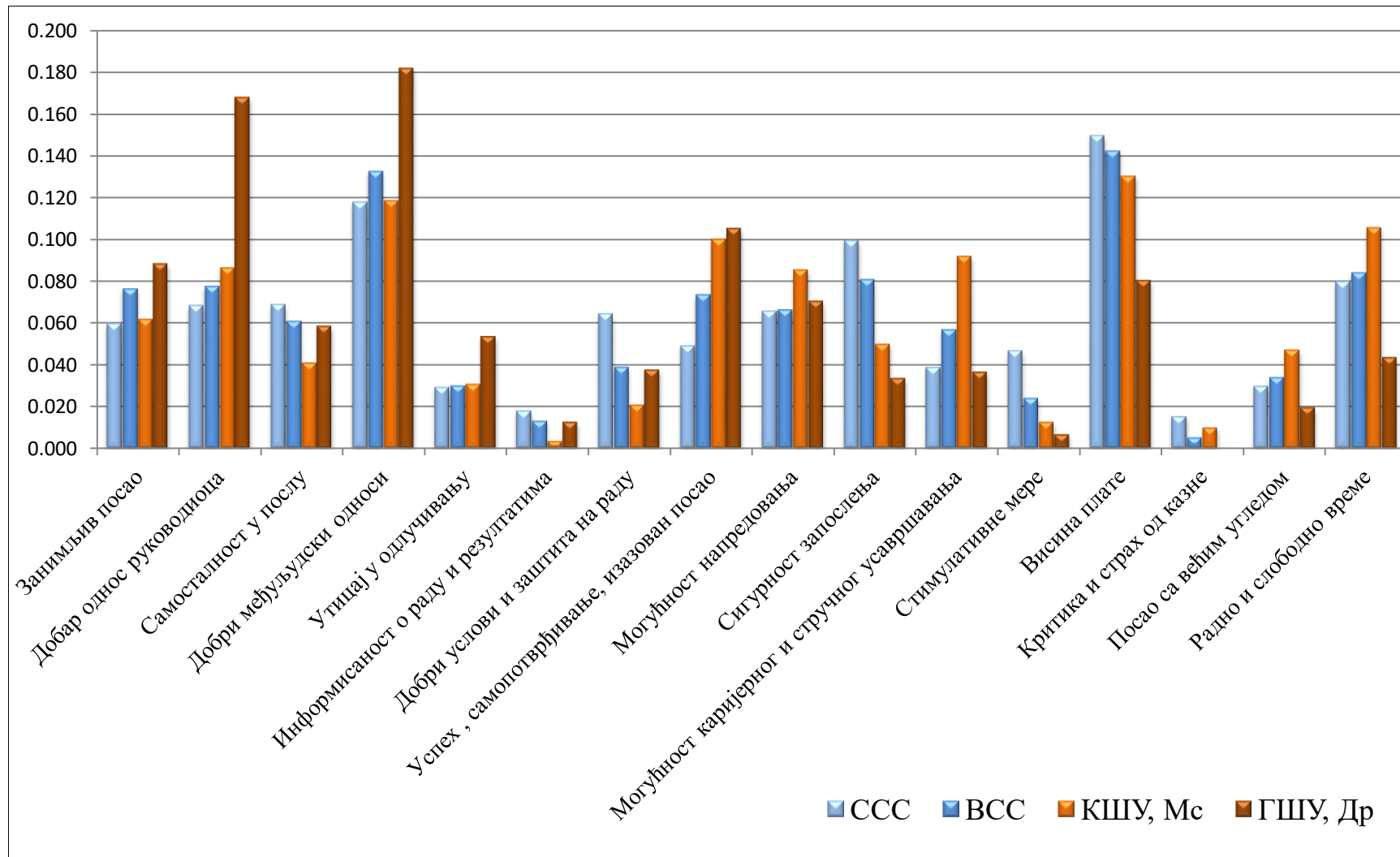


Слика А3: Ранг чинилаца мотивације у односу на животну доб

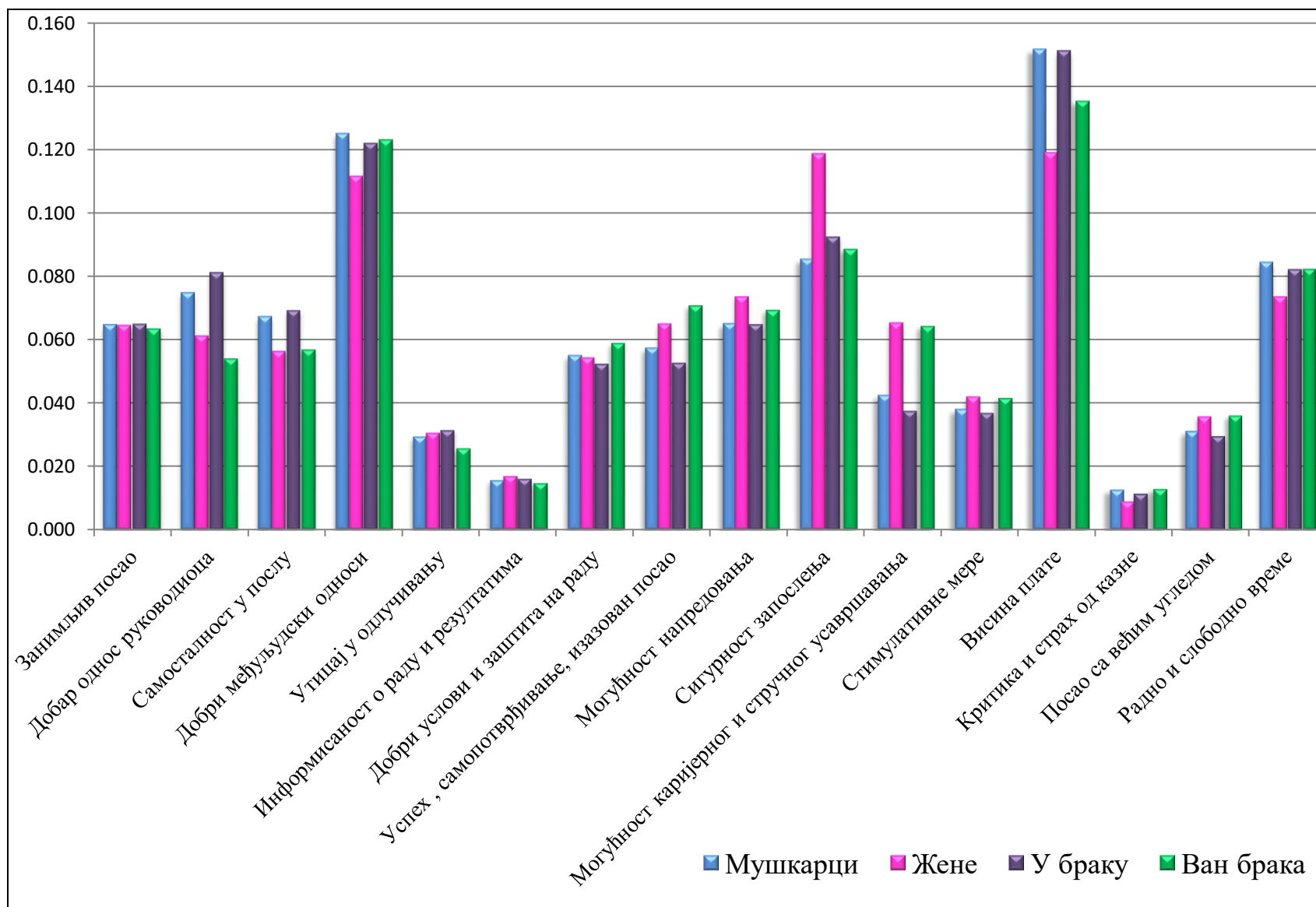


Слика А4: Ранг чинилаца мотивације у односу на задовољство платом

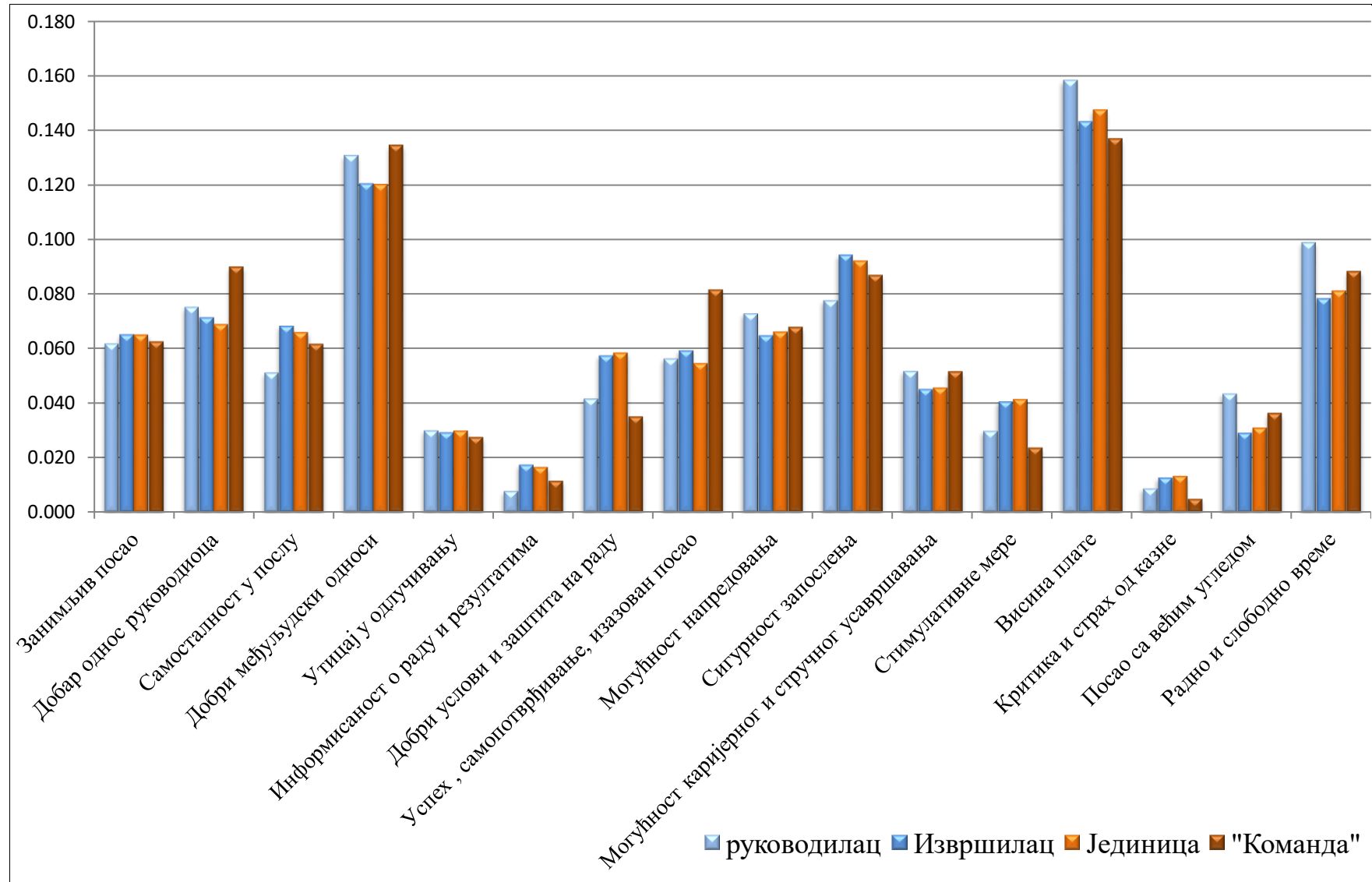
Напомена: *нису приказани резултати за групу веома много-5 задовољних, разлог је мали број испитаника - 12



Слика А5: Ранг чинилаца мотивације у односу на степен образовања
 Напомена: *Узорак је ради омогућавања анализа модификован и броји 75 испитаника



Слика А6: Ранг чинилаца мотивације у односу на пол и брачно стање



Слика А7: Ранг чинилаца мотивације - хијерархијска улога и врста организације

Активности управљања људским ресурсима

АКТИВНОСТИ УЉР	АУТОР									
	Robbins, S., & Coulter, M. (2005)	Stoner, Dž.;Frimanan, E.; & Gilber, D.(2000)	Torington,D., Hall, L., & Taylor, S. (2004)	Noe ,R., et. al, (2005)	Богићевић, Б. (2006)	Бахијаревић-Шибер, Ф. (1999)	Кулић, Ж. и Васић, М. (2007)	Лојић, Р. (2011)	Ћамиловић С, и Вујић В. (2007)	Орлић, Р. (2005)
Планирање/ Стратегијско планирање	+	+		+	+	+	+	+	+	
Регрутовање/Запошљавање и прибављање/ Обезбеђивање ресурса	+	+	+	+	+		+	+		
Селекција	+	+			+		+	+		
Обука и усавршавање	+	+		+	+		+		+	
Орјентација и социјализација	+	+					+	+	+	
Процена учинка/оцена перформанси	+	+			+		+	+	+	
Унапређења, премештаји , деградирања и разрешења	+									
Менаџмент перформанси		+								
Компензације и бенефиције/ Бенефиције/ Компензација		+		+						
Напредовање у каријери		+						+		
Услуге запосленима				+		+				
Односи са запосленима и заједницом/ Однос према запосленима			+	+						
Досијеи особља				+						
Здравље и заштита на раду/ Заштита запослених/ Одржавање				+			+	+		+
Организација			+							
Развој/ Развој и образовање			+		+	+				+
Радна ефективност			+							
Радни односи и колективно преговарање					+					
Напуштање организације					+			+		
Стратегијски менаџмент људских потенцијала						+				
Прибављање, избор,увођење и распоређивање особља						+				
Праћење и оцењивање успешности						+				
Мотивисање и награђивање/ Мотивација/ Награђивање запослених					+	+	+	+	+	
Анализа и обликовање послова и радних места/ Дизајнирање радних места/ Анализа послова					+	+		+	+	+
Стварање адекватне организацијске климе и кулуре						+				
Социјална и здравствена заштита						+				
Радни односи/ Примена радноправних послова						+	+			+
Менаџерска визија, стратегија и политика									+	
Прибављање и селекција/ Прибављање кадрова									+	
Бенчмаркинг људских ресурса									+	
Развој личне каријере и промоција запослених								+	+	
Партиципативно управљање у пословним системима									+	
Вредновање										+
Надокнада /Плата			+							+

