SAZNANJA MOTIVACIONIH TEORIJA KAO PRISTUP TUMAČENJU ZALAGANJA U RADU ZAPOSLENIH U ŠKOLSTVU

MOTIVATIONAL THEORIES FINDINGS AS AN APPROACH TO THE INTERPRETATION OF A DEDICATION TO WORK OF EMPLOYEES IN EDUCATION

Vladislava Epifanić

Rodić MB, Novi Sad

© MESTE NGO

JEL category: I2, I21

Apstrakt

Model procesnih teorija naglašava da se čovekova motivacija da izvrši neku akciju, nalazi pod uticajem: njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, njegovih očekivanja u vezi sa ishodima te akcije i poželjnosti ishoda. Navedene činjenice daju značajnu smernicu u tumačenju kauzalnosti aspekata zadovoljstva poslom i radnog zalaganja, a teorije motivacije marketinški osvrt na značajnost podataka koji se koriste u treningu zaposlenih. Odnos između sva tri dela formule je multiplikativan. S obzirom na to da je po formuli motivacija suma zalaganja, učinka, ishoda i valencije, naglašava se da zaposleni neće biti motivisan za neku akciju ako smatra da nije u mogućnosti da tu akciju izvede. Zatim, ako i jeste u mogućnosti da je izvede, čovek neće biti motivisan, ako ne veruje da će njegov učinak imati neki rezultat. Na kraju ako čovek veruje da neku akciju može izvesti, kao i da će ta akcija imati određeni ishod, ali mu taj ishod nije atraktivan (uopšte ga ne privlači), on neće biti motivisan.

Ključne reči: motivacija, procesne teorije, zalaganje, zadovoljstvo poslom, postignuće, radni uslovi

Abstract

Adresa autora:

Vladislava Epifanić

Vladislava@maticagroup.com

Process theories model emphasizes that human motivation to perform an action, is influenced by their expectations

about how they can perform this action, their expectations regarding the outcomes of these actions and the desirability of the outcome. These facts provide significant guidance in interpreting the causality aspects of job satisfaction and work commitment, and motivation theories marketing review of the significance of the data used in employees training. The relationship between all three parts of the formula is multiplicity. Since the form is the sum of efforts of motivation, performance, outcomes, and valence, it is emphasized that the employees will not be motivated for an action if they consider that they are not able to perform this action. However, even if a person is able to carry the action out, they will not be motivated if they believe that their action will have no visible result. Finally, if one believes that he can carry out the action and that this action will have a certain, but for him unattractive outcome, he will not be motivated.

Keywords: motivation, process theories, commitment, job satisfaction, achievement, working conditions

1. UVOD - ZALAGANJE NA RADU

Zalaganje na radu se definiše na sledeći način: „Zalaganje je pozitivan stav u vezi sa radom koji je karakterisan elanom, poletom, posvećenošću. Nasuprot momentalnom i specifičnom stanju, zalaganje se odnosi na dugotrajnije i upornije afektivno – kognitivno stanje koje se ne fokusira na neki pojedinačni objekat, događaj, pojedinca ili ponašanje. Polet, odnosno elan je karakterisan visokim nivoom energije i mentalne prilagodljivosti, zatim spremnost u toku rada, volja za ulaganje napora u rad, i upornost čak i prilikom pojave poteškoća. Posvećenost se odnosi na snažnu uključenost i angažovanost poslom, kao i osećaj značajnosti, entuzijazma i izazova. Zadovoljstvo zaokupljenošću poslom, kad vreme brzo prolazi i osoba se teško odvaja od svog rada. (Schaufeli & Bakker, 2003)

Kada je u pitanju mišljenje radnika pod kojim uslovima bi se ljudi u preduzeću više zalagali na poslu, rezultati ovakvih istraživanja pokazuju sledeći redosled:

1. materijalna situacija- dohodak
2. bolji uslovi rada- racionalnija organizacija posla
3. mogućnost korišćenja znanja i sposobnosti
4. bolja informisanost o poslovanju firme i veće učešće radnika u samoupravljanju
5. bolja radna disciplina
6. primerene- manje norme
7. bolji međuljudski odnosi- komunikacija
8. manje administracije
9. onemogućiti veze i protekciju
10. veća briga pomoć i razumevanje radnika
11. bolja kadrovska i poslovna politika

12. bolja stambena politika

Detaljna analiza pokazuje da vrsta posla, kvalifikacija radnika utiču na procesnu stimulativnost. Veliki broj radnika ističe važnost veće zarade i pravednije raspodele prema rezultatima rada. Svakako značaj pridaju i povoljnim fizičkim uslovima rada i boljoj organizaciji posla.

Rezultati u celini pokazuju da brojni činioci u radnoj orgnizaciji utiču na mogućnost zadovoljenja većine potreba i posredno utiču na dominantan oblik radnog ponašanja. Nasuprot raširenom shvatanju dominantne motivacione uloge intrinzičnih faktora, rezultati ovih istraživanja pokazuju da posao i okolnosti u kojima čovek radi i živi dotiču različite potrebe i tako posredno utiču na zalaganje radnika i njihovu spremnost da rade bolje i kvalitetnije.

2. OSVRT NA MOTIVACIONE TEORIJE

Pored često pominjane Maslow-ljeve hijerarhije motiva, o kojima se svakako mora voditi računa kada je u pitanju sam aspekt motivacionih procesa, kao značajna determinanata o kojoj se vodi računa prilikom motivacionih procesa i njihovog doprinosa radnom zalaganju, navodi se i još jedna teorija motivacije koje je ostavila dosta uticaja i na tumačenje aktuelnih istraživanja, a koju marketinški stručnjaci često navode, imajući u vidu njene aspekte, koji su često okosnica marketinških pristupa poboljšanju efekata na koje su usmerene. Saznanja iz navedenih teorija, u velikom broju slučajeva nosioci su kampanja imajući u vidu i latentne motive, kada se apeluje na određenu ciljnu grupu (Maslov, 1992).

Herzberg-ova teorija dva faktora (poznata i pod nazivom higijenska teorija, inače pripada sadržajnim teorijama, Pomenute teorije govore o sadržajima i vrstama naših motiva). Rezultati značajnog broja istraživanja pokazala su da su neki faktori pretežno navedeni kao izvori zadovoljstva, a neki drugi kao izvori nezadovoljstva. Faktore odgovorne za zadovoljstvo na zvaio je motivatorima a ove druge higijenskim faktorima (okolnim). Faktori zadovoljstva se uglavnom odnose na sadržaj posla-intrinzički faktori, dok se faktori nezadovoljstva uglavnom odnose na spoljašnje uslove radne situacije tzv. extrinzičke faktore. Navedene činjenice marketinški stručnjaci često koriste prilikom treninga sa zaposlenima u svakoj ustanovi, gde je cilj učinak i kvalitet kao rezultat rada, a zadovoljstvo zaposlenih kao osnova od koje se polazi i cilj kojem se teži, kako bi efektivnost bila postignuta.

Faktori motivatori po Herzbergu su :

1. postignuće
2. priznanje
3. sam rad
4. odgovornost
5. mogućnost napredovanja

Higijenski faktori su:

1. odnosi sa predpostavljenim
2. odnosi sa kolegama
3. tehnička kontrola
4. politika i praksa organizacije
5. radni uslovi
6. lični život
7. plata

Iz navedenih rezultata Herzberg je zaključio da jedino ostvarivanjem motivatora može doći da zadovoljstva na poslu, ali neostvarivanje motivatora neće dovesti do nezadovoljstva na poslu nego samo do toga da neće postojati zadovoljstvo. Analogno, postojanje nepovoljnih higijenskih faktora dovešće do aktivnog nezadovoljstva, no ako te faktore odstranimo neće doći do aktivnog zadovoljstva, nego samo do nestajanja nezadovoljstva. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu dakle suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego suprotno od zadovoljstva je nepostojanje zadovoljstva, a suprotno od

nezadovoljstva je nepostojanja nezadovoljstva (Maslov, 1992).

U značajnom broju istraživanja polazi se od definicije zadovoljstva poslom koju je dao Paul Spector, po kojoj ono predstavlja stepen u kom ljudi vole (zadovoljstvo) ili nevole (nezadovoljstvo) svoj posao. Definicija sugerise da je zadovoljstvo poslom globalno osećanje koje ljudi imaju prema svom poslu. Prema navedenom stanovištu, postoji 9 dimenzija (faceta) koji čine zadovoljstvo poslom, a to su: zadovoljstvo uslovima rada, prirodom posla, komunikacijom unutar organizacije, saradnicima, beneficijama, supervizijama nagradama, mogućnošću napredovanja, zadovoljstvo platom. Zadovoljstvo poslom u značajnoj meri utiče na efikasnost i efektivnost rada zaposlenih.

Smith (Smith, prema Porter, 2005) smatra da je zadovoljstvo u radu, rezultat sumiranja pozitivnih i negativnih doživljaja u vezi sa poslom. Bloom ga definise kao stav koji je rezultat delovanja mnogih specifičnih faktora (Bloom, prema Porter, 2005).

Zadovoljstvo poslom je shvaćeno i kao generalni stav zaposlenog prema sopstvenom poslu (Spector, 1996).

3. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Značajan broj istraživača slaže se sa tim da se zadovoljstvo poslom može definisati i sa stanovišta vrednosti rada, s obzirom na mogućnost zadovoljenja, i realizacije, za individuu važnih potreba, odnosno kao valentnost posla.

U operacionalizaciji zadovoljstva poslom razlikujemo dva pristupa, facetni i globalni:

- Globalni pristup posmatra zadovoljstvo poslom kao generalizovani stav prema poslu ili se određuje kao afektivni odnos pojedinca koji je rezultat iskustva na poslu.
- Facetni pristup posmatra zadovoljstvo poslom iz aspekta radne situacije i uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla, koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom. Među te aspekte spadaju i mogućnost napredovanja, odnos sa saradnicima, plata.

Ukupno zadovoljstvo poslom osobe je određeno svakim od aspekata posla koji mogu biti različiti. Postoje dva oblika ovog pristupa: aditivni i multiplikativni. U aditivnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja zbir zadovoljstava pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku predstavlja sumu zadovoljstva pojedinim aspektima posla ponderisanim njihovom važnošću. Oba oblika imaju svoje opravdanje u zavisnosti od situacije.

Kada su u pitanju **korelati zadovoljstva** poslom, pored raznih *aspekata radne situacije* kao što su samostalnost i povratna informacija o ispravnosti obavljenog posla, identitet zadatka, raznovrsnost veština (Hackman & Oldhams 1976). Posebno je važno istaći rezultate nekih retkih istraživanja koja se bave odnosom između percepcije promene i zadovoljstva poslom. U ovim istraživanjima je nađeno da ako zaposleni percipiraju da se neka promena uvodi u organizaciju na efikasan način to povećava nivo zadovoljstvo poslom. Takođe je u oba slučaju nađeno da organizacijska predanost predstavlja medijator odnosa stava prema promeni i zadovoljstva (Spector, 1996).

4. UPITNIK SPECTOR KAO INSTRUMENT – PROCENA ZADOVOLJSTVA POSLOM

Za adekvatnu procenu zadovoljstva poslom kao jedan od najznačajnijih pristupa, smatra se postavljanje pitanja vezanih za njihov posao, putem upitnika.

Upitnik zadovoljstva poslom (JSS, Spector, 1996) najčešće je korišten u ovoj vrsti istraživanja i po svojim metrijskim karakteristikama, i standardizaciji za naše područje, smatra se akademski kompetentnim u svim istraživanjima u kojima je korišten kod nas.

Upitnik daje globalni skor zadovoljstva poslom kao i na 9 faceta zadovoljstva poslom. Ovaj upitnik zadovoljstva poslom sadrži 36 stavki-mišljenja o poslu koji obavljamo, a koje su postavljene u oba pravca – i pozitivnom i negativnom. Rezultati su na svakoj od devet aspektnih subskala (4 stavke svaka). Rezultati mogu da budu u opsegu od 4 do 24; dok rezultati ukupnog zadovoljstva poslom, na osnovu zbira svih 36 stavki mogu da budu u opsegu od 36 do

216. Svaki se ocenjuje na skali od 1 do 6. Visoki rezultati na skali predstavljaju zadovoljstvo na poslu, tako da rezultati na negativno određenim stavkama moraju da budu preokrenuti - obrnuti pre sabiranja sa pozitivno određenim u ukupan rezultat. Rezultat od 6 predstavlja najjače slaganje sa negativno određenom stavkom smatra se ekvivalentom rezultata 1 koji predstavlja najveće neslaganje na pozitivno određenoj stavki, što omogućuje da se one smisleno kombinuju.

Kada je u pitanju samo bodovanje, mora se naglasiti da anketa za određivanje zadovoljstva poslom ili JSS ima neke od svojih stavki napisane u svakom pravcu – i pozitivnom i negativnom. Rezultati na svakoj od devet aspektnih podskala, na osnovu 4 stavke svaka, mogu da budu u opsegu od 4 do 24; dok rezultat ukupnog zadovoljstva poslom, na osnovu zbira svih 36 stavki može da bude u opsegu od 36 do 216. Svaki se ocenjuje na skali od 1 do 6 ako su korišteni originalni izbori odgovora. Visoki rezultati na skali predstavljaju zadovoljstvo na poslu, tako da rezultati na negativno određenim stavkama moraju da budu preokrenuti- obrnuti pre sabiranja sa pozitivno određenim u ukupan rezultat. Rezultat od 6 predstavlja najjače slaganje sa negativno određenom stavkom smatra se ekvivalentom rezultata 1 koji predstavlja najveće neslaganje na pozitivno određenoj stavki, što omogućuje da se one smisleno kombinuju. Ispod je navedena procedura za određivanje rezultata korak po korak.

Podskale koje čine upitnik su: plata, unapređenje, nadzor, povlastice, nagrade, radni uslovi, saradnici, priroda posla, komunikacija. U navedenom istraživanju korišćena je skala ispitivanja, zalaganja zaposlenih u radu (Bojanović I Hrnjica, 1990).

5. FAKTORI POVEZANI SA ZADOVOLJSTVOM POSLOM

Značajan pregled i analizu faktora dali su (Hercberg i saradnici, prema Guzina, 1998).

Oni su faktore izložili u vidu rang liste faktora zadovoljstva poslom među njima su: sigurnost posla, interes, mogućnost napredovanja,

priznanje dobijeno od rukovodilaca i uprava, plata, intrinzički aspekti posla, rukovođenje, socijalni aspekti rada, radni uslovi, komunikacija, časovi, lakoća posla, beneficije.

Iz ove rang liste može se zaključiti da;

- ono što je zaposlenima najbitnije je *sigurnost posla* (to se uglavnom objašnjava strahom od gubitka posla)
- priznanje dobijeno od rukovodioca, interes i mogućnost napredovanja, a koje je nazvao motivatorima, imaju nešto manji značaj
- plata, kao jedan od faktora (nešto važniji od drugih spoljašnjih faktora)
- uslovi rada, rukovođenje, beneficije, lakoća posla, malog su značaja za zadovoljstvo poslom

Pokušavajući da se zadovoljstvo poslom dovede u vezu sa produktivnošću, dolazi se do podataka da je zadovoljstvo poslom povezano sa nekim aspektima radnog ponašanja, a da je zadovoljstvo grupom u pozitivnoj korelaciji sa efikasnošću. Međutim neočekivano se pokazalo da je značajan faktor produktivnosti bilo nezadovoljstvo poslom. Jačina nezadovoljstva i opažanje učinka kao sredstva za dostizanje nagrada, utiče na sam učinak zaposlenog. Na osnovu ovakvih rezultata može se izvesti zaključak da zadovoljstvo poslom predstavlja rezultat dostignute nagrade (Guzina, 1998).

Moguće posledice **nezadovoljstva** poslom su da usled nezadovoljstva poslom često dolazi do više oblika patologije rada, a to su *apsentizam*-povremeno, kraće, neplanirano odsustvo ili napuštanje posla, zatim *fluktuacija*- neplanirano,

trajno napuštanje posla, zatim *nezgode na radu* koje mogu dovesti do povređivanja, i *umor* koji dovodi do usporavanja u radu kao i opadanja kvaliteta rada.

Navedeni oblici patologije rada su u početku privlačili pažnju zbog ekonomskih gubitaka, a kasnije zato što su predstavljali indikatore ljudskog nezadovoljstva, opiranja ljudske prirode, karakteru „mašiniziranog” rada koju kompjuterska revolucija na neki način nosi sa sobom (Spector, 1996).

6. ZADOVOLJSTVO POSLOM I RADNO ZALAGANJE (osvrst na radni učinak)

Stav prema zalaganju na poslu je definisan kao stepen spremnosti za radno zalaganje (Guzina, 1998).

Skala spremnosti zalaganja na poslu- Bojanović i Hrnjica (Guzina, 1998), koja je u ovom slučaju korišćena radi utvrđivanja uzročno posledičnih veza, govori o spremnosti za zalaganje, i kao takva podrazumeva 15 pitanja, čiji se odgovori deklariraju kao; neslažem se, nisam siguran i slažem se, a boduju se sa 1=neslažem se, 2=nisam siguran i 3=slažem se.

Od demografskih odlika ispitanika korišćeni su podaci o njihovom polu i starosti.

Schaufeli W. & Bakker A (2005) sprovedi su studiju koja podržava drugo objašnjenje. Oni su izneli hipotezu da zadovoljstvo i učinak imaju više veze kad učinak vodi do nagrada. Objašnjenje je da će zaposleni koji imaju dobar učinak biti zadovoljniji jer su dobili nagrade, našli su podršku za ovu hipotezu da veza učinak-naknada vodi do većeg odnosa zadovoljstvo-učinak.

Slika 1: Zadovoljstvo-učinak

Dva moguća modela koja ilustruju zašto učinak na poslu ima veze sa zadovoljstvom poslom. U prvom modelu zadovoljstvo poslom vodi do

povećanog truda na poslu, što vodi do učinka na poslu. U drugom učinak na poslu vodi do nagrada, što vodi do zadovoljstva na poslu. Kako

je pomenuto u tekstu, postoje dokazi koji podržavaju drugi model.

Zadovoljstvo poslom i otkaz. Napuštanje posla ili preokret je povezan sa zadovoljstvom poslom. Mnoge studije su pokazale da nezadovoljni radnici verovatnije daju otkaz na zaposlenjima nego zadovoljni radnici.

Model procesnih teorija koju je dao Porter (2005), a koji je potvrđen i u ovom slučaju, definiše da se čovekova motivacija da izvrši neku akciju, nalazi pod uticajem:

- njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti,
- njihovih očekivanja u vezi sa ishodima te akcije,
- poželjnosti ishoda.

Sve navedeno dalo je značajnu smernicu u tumačenju kauzalnosti aspekata zadovoljstva poslom i radnog zalaganja. Odnos između sva tri

dela formule je multiplikativan. Obzirom da je po formuli:

$$\text{Motivacija} = (Z \sim U) \times \sum ((U \sim I) \times V) \quad (1)$$

Pri čemu su:

Z – zalaganje,
 U – učinak,
 I – ishod,
 V – valencija (verovatnoća očekivanog)

7. ANTECEDENTI ZADOVOLJSTVA POSLOM - ANALIZA

Nekoliko istaknutijih teorija govori da različite odlike sredine mogu predstavljati uzroke zadovoljstva poslom. Ove odlike uključuju karakteristike zaposlenja i poslovnih zadataka i raznih aspekata organizacije. Mnoge studije su podržale ideju da određene promenljive u poslovnom okruženju imaju veze sa zadovoljstvom poslom (Bojanović i Hrnjica, 1990)

Slika 2 Tri modela koja ilustruju (a) uticaj sredine na zadovoljstvo poslom, (b) uticaj ličnosti na zadovoljstvo poslom i (c) zajednički uticaj sredine i ličnosti na zadovoljstvo poslom i radno zalaganje

Tabela 1. Deskriptivni pokazatelji

Pokazatelj	pol	N (broj ispitanika)	AS (aritmetička sredina)
Spremnost na zalaganje na poslu	muški	39	33,15
Spremnost na zalaganje na poslu	ženski	34	33,21

Statističkom obradom dolazi se do pokazatelja prikazanih u tabeli 1.

Na osnovu srednjih vrednosti iz prethodne tabele saznajemo, da statistički signifikantne razlike u spremnosti u zalaganju na poslu, s obzirom na pol, nisu registrovane ($t = -0,045$ $p = 0,964$).

8. DODATNI REZULTATI SA ASPEKTIMA ZNAČAJNOSTI U INTERPRETACIJI

Ispitujući korelaciju starosti zaposlenih i plate, interesantno je utvrditi da li postoji značajna povezanost između pomenutih varijabli.

Tabela 2. Korelacija starosti zaposlenih i plate

Pokazatelj	Pirsonova korelacija (Pearson Correlation)	starost	plata
starost	Pearson Correlation	1	-0,502(**)
	Sig.		0,000
	N	73	73
plata	Pearson Correlation	-0,502 (**)	1
	Sig.	0,000	
	N	73	73

** Korelacija je značajna na nivou 0,0

S obzirom na naveden rezultat može se reći da je korelacija između varijabli značajna i obzirom na predznak vidi se da su stariji zaposleni uglavnom manje zadovoljni platom, dok su mlađi mahom zadovoljniji platom, što bi se moglo tumačiti iz ugla energičnosti, entuzijazma i ambicioznosti

koja je svojstvena mlađoj populaciji, spremnoj na izazove i promene, te im u određenom periodu plata nije na prvom mestu nego dokazivanje. Dok sa godinama ta želja za izazovima je nešto manje izražena u ovim organizacijama i bazičnim motivima se više pridaje na značaju.

Tabela 3: Korelacija starosti zaposlenih i prirode posla

Pokazatelj	Pirsonova korelacija (Pearson Correlation)	starost	Priroda posla
starost	Pearson Correlation	1	-0,129
	Sig.		0,278
	N	73	73
priroda posla	Pearson Correlation	-0,129	1
	Sig.	0,278	
	N	73	73

S obzirom na to da korelacija između starosti i prirode posla nije značajna može se pretpostaviti da su i mlađi i stariji uglavnom zadovoljni svojim poslovima, što bi mogao biti odgovor kada je u

pitanju otpor prema uvođenju promena, jer postoji bojazan da bi se takvo stanje moglo promeniti. Dakle u odnosu na aspekt priroda posla, starost u ovom slučaju nije od značaja

Tabela 4. Korelacija starosti zaposlenih i komunikacije

Pokazatelj	Pirsonova korelacija (Pearson Correlation)	starost	kommunikacija
starost	Pearson Correlation	1	-0,141
	Sig.		0,233
	N	73	73
komunikacija	Pearson Correlation	-0,141	1
	Sig.	0,233	
	N	73	73

Iz prethodne tabele vidimo da ne postoji značajna korelacija između starosti i komunikacija tj. moguće je da su i mlađi i stariji zadovoljni komunikacijama u organizaciji, tj i to bi mogao biti jedan od razloga otpora prema uvođenju promena, jer bi se možda narušili ustaljeni načini komunikacije .

9. ZAKLJUČAK

Model procesnih teorija koju je dao Porter (2005), potvrđen je i u ovom slučaju da se čovekova motivacija da izvrši neku akciju, nalazi pod uticajem 1.njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, 2.njihovih očekivanja u vezi sa ishodom te akcije, 3. poželjnosti ishoda. Sve navedeno dalo je značajnu smernicu u tumačenju kauzalnosti aspekata zadovoljstva poslom i radnog zalaganja. Odnos između sva tri dela formule je multiplikativan.

Iz prethodno navedenog može se zaključiti da:

1. zaposleni neće biti motivisan za neku akciju, ako smatra da nije u mogućnosti da tu akciju izvede.
2. ako čovek i jeste u mogućnosti da je izvede, neće biti motivisan, ako ne veruje da će njegov učinak imati neki rezultat (ishod).
3. ako čovek veruje da neku akciju može izvesti, kao i da će ta akcija imati određeni ishod, ali mu taj ishod nije

atraktivan (uopšte ga ne privlači), on neće biti motivisan.

U slučaju ovog istraživanja zadovoljstvo prirodom posla, nagrađivanje, plata, komunikacija, supervizija, saradnici i beneficije imaju važan nivo značajnosti kada je u pitanju radno zalaganje u školstvu. Kada su u pitanju polne razlike kao aspekt zalaganja na poslu, možemo reći da one ne postoje.

Rezultati ovog istraživanja pokazali su da su neki faktori pretežno navedeni kao izvori zadovoljstva, a neki drugi kao izvori nezadovoljstva. Faktori odgovorni za zadovoljstvo nazvani su motivatorima a ovi drugi higijenskim faktorima (okolnim). Faktori zadovoljstva se uglavnom odnose na sadržaj posla- intrinzički faktori, dok se faktori nezadovoljstva uglavnom odnose na spoljašnje uslove radne situacije tzv. extrinzičke faktore. Navedene činjenice marketinški stručnjaci često koriste prilikom treninga sa zaposlenima u svakoj ustanovi, gde je cilj učinak i kvalitet kao rezultat rada, a zadovoljstvo zaposlenih kao osnova od koje se polazi i cilj kojem se teži, kako bi efektivnost bila postignuta. Takođe marketinški stručnjaci pomenute teorije često navode, imajući u vidu njihove aspekte, koji su često okosnica pristupa poboljšanju efekata na koje su usmerene. Saznanja iz navedenih teorija, u velikom broju slučajeva nosioci su kampanja imajući u vidu i latentne motive, kada se apeluje na određenu ciljnu grupu.

Iz prethodno navedenog, može se zaključiti da su faktori motivatori: 1.postignuće, 2.priznanje, 3.sam rad, 4.odgovornost, 5.mogućnost napredovanja, dok se kao Higijenski faktori izdvajaju: 1.odnosi sa pretpostavljenim, 2.odnosi sa kolegama, 3.tehnička kontrola, 4.politika i praksa organizacije, 5.radni uslovi, 6.lični zivot, 7.plata.

Iz navedenih rezultata zaključuje se da jedino ostvarivanje motivatora može dovesti da zadovoljstva na poslu, ali neostvarivanje motivatora neće dovesti do nezadovoljstva na

poslu nego samo do toga da neće postojati zadovoljstvo. Analogno, postojanje nepovoljnih higijenskih faktora dovešće do aktivnog nezadovoljstva, no ako te faktore odstranimo neće doći do aktivnog zadovoljstva, nego samo do nestajanja nezadovoljstva.

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu dakle suprotni krajevi jednog kontinuuma, nego suprotno od zadovoljstva je nepostojanje zadovoljstva, a suprotno od nezadovoljstva je nepostojanja nezadovoljstva.

Citirani radovi

- Bojanović, R., & Hrnjica, S. (1990). *Skala spremnosti zalaganja na poslu*, Beograd: Naučna knjiga.
- Guzina, M. (1998). *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*, Beograd: Nolit.
- 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.
- Maslov A. (1992). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Porter, D.W. (2005) *Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study*. Organizational Behaviour and Human Performance. No. 15, pp. 87 – 98.
- Schaufeli W. & Bakker A (2005). *Work Engagment Scale*, Uwes-Utrecht University, UK.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Datum prve prijave:	29.11.2012.
Datum prijema korigovanog članka:	04.03.2013.
Datum prihvatanja članka:	18.03.2013.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Epifanić, V. (2013, 07 15). Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(2), 37-46.
doi:10.12709/fbim.01.01.02.04

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Epifanić, Vladislava. "Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 1, no. 2 (07 2013): 37-46.

Style – **GOST** Name Sort:

Epifanić Vladislava Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu [Journal] = Motivacione teorije i zalaganje zaposlenih u školstvu // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, 07 15, 2013. - 2 : Vol. 1. - pp. 37-46. - ISSN 2334-704X (Online); ISSN 2334-718X.

Style **Harvard** Anglia:

Epifanić, V., 2013. Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu. *FBIM Transactions*, 15 07, 1(2), pp. 37-46.

Style – **ISO 690** – Numerical Reference:

Saznanja motivacionih teorija kao pristup tumačenju zalaganja u radu zaposlenih u školstvu. **Epifanić, Vladislava.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, 07 15, 2013, FBIM Transactions, Vol. 1, pp. 37-46. ISSN 2334-704X (Online); ISSN 2334-718X.