

PROCENA UTICAJA MOTIVACIONIH FAKTORA NA RADNU EFIKASNOST I ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Marija Janošik¹, Bojan Živadinović², Suzana Doljanica³, Natalija Milikić⁴,
Milan Gavrilović⁵, Dražen Jovanović⁶

Apstrakt

Razumevanje motivacije zaposlenih je ključno za poboljšanje radnog učinka i organizacionog ponašanja u savremenom, brzom poslovnom okruženju. Studija istražuje uticaj unutrašnje i ekstrinzične motivacije na učinak i interakcije zaposlenih, s obzirom na njihov uticaj na ishode zapošljavanja. Priznanja, priznanja i prilika za lični razvoj povećavaju produktivnost i organizacionu kulturu. Studija suprotstavlja intrinzične motivacije, kao što su lično zadovoljstvo i napredovanje u karijeri, sa ekstrinzičnim nagradama, uključujući bonuse i unapređenja, kako bi se procenio njihov uticaj na efikasnost posla. Štaviše, priznanje zaposlenih može povećati motivaciju i produktivnost, utičući na poslovnu kulturu i ponašanje. Projekat će istražiti kako se ovi motivacioni faktori mogu namerno iskoristiti za unapređenje saradnje i timskog rada zaposlenih, negovanje podsticajnog radnog okruženja. Istraživanje će razjasniti kako preduzeća mogu primeniti motivacione taktike da poboljšaju učinak zaposlenih i podstaknu kohezivnu organizacionu kulturu, baveći se kritičnim ispitivanjem kako motivacija utiče na efikasnost posla i organizaciono ponašanje.

Ključne reči: Motivacija, organizaciono ponašanje, radna efikasnost.

Uvod

Motivacija je značajan aspekt organizacionog ponašanja kojem se trenutno posvećuje velika pažnja. Motivacija, kao direktna odrednica produktivnosti, traži obostranu korist, posebno sreću zaposlenih i ispunjenje organizacionih potreba. Globalizacija i brz ekonomski napredak uveli su nova pitanja u vezi sa motivacijom i proizvodnjom. Organizacije nastoje da se pozabave ovim brzim promenama otkrivajući nove pristupe

¹ Marija Janošik, dr, docent, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju u finansije, Beograd, Republika Srbija, E-mail: marija.janosik@mef.edu.rs

² Bojan Živadinović, dr, Požarevac, Republika Srbija, E-mail: restoranzvor.zivadinovic2@gmail.com

³ Suzana Doljanica, dr, vanredni profesor, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju u finansije, Beograd, Republika Srbija, E-mail: suzana.doljanica@mef.edu.rs

⁴ Natalija Milikić, dr, docent, Filološki fakultet, Nikšić, Univerzitet Crna Gora, Crna Gora E-mail: natalijab@t-com.me

⁵ Milan Gavrilović, dr, vanredni profesor, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, E-mail: milan.gavrilovic@vspep.edu.rs

⁶ Dražen Jovanović, dr, vanredni profesor, Alfa BK Univerzitet, Palmira Toljatija 3, Novi Beograd, Republika Srbija

za poboljšanje motivacije unutar svog radnog okruženja, što zahteva da menadžeri pokažu kreativnost i inovativnost u formulisanju i sprovođenju motivacionih inicijativa. Da bi podstakli ciljno orijentisano organizaciono ponašanje, menadžeri moraju identifikovati izvore smanjene motivacije i sprovesti strategije koje ih eliminišu ili ublažavaju putem podsticajnih motivacionih instrumenata. Motivacija je višestruki proces, jer određene motivacione varijable ne utiču jednoliko na pojedince; ono što inspiriše jednog zaposlenog možda neće imati isti efekat na drugog (Dragić et al., 2024). Strategija koja se sprovodi u celoj firmi mora biti pažljivo i sveobuhvatno dizajnirana. Organizacije primenjuju platne šeme kako bi podstakle zaposlene da ispoljavaju specifično ponašanje, u krajnjoj liniji sa ciljem povećanja produktivnosti i, posledično, profitabilnosti kompanije. Taktike motivacije mogu varirati, iako cilj ostaje jedinstven: postići optimalnu proizvodnju svakog pojedinačnog zaposlenog. Menadžment ljudskih resursa, koji se bavi ovom temom, već zapošljava profesionalce u oblasti motivacije, posebno u oblasti naknada i beneficija, što ukazuje na značajne napore koje kompanije ulažu u povećanje nivoa motivacije. Motivacija zaposlenih se mora dosledno procenjivati, a sistemi plata i nagrađivanja treba da budu pravilno prilagođeni kako bi se obezbedila njihova efikasnost.

Identifikovanje i analiza motivacionih faktora u funkciji unapređenja radne efikasnosti zaposlenih

Na radnu efikasnost zaposlenih značajno utiču različiti motivacioni faktori kao što su unutrašnja motivacija, organizaciona kultura, nagrađivanje i stil rukovođenja (Janošik et al., 2024). Radno okruženje igra ključnu ulogu, jer povoljna atmosfera podstiče unutrašnju motivaciju, što vodi ka većoj produktivnosti (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Motivacioni podsticaji, kako finansijski, tako i simbolični, doprinose sreći zaposlenih i jačanju njihove angažovanosti (Betonio et al., 2022; Zainal, 2017). Nenovčani oblici priznanja takođe imaju značajan uticaj na učinak.

Kvalitet radnog života dodatno pojačava zadovoljstvo i motivaciju, naročito kada su prisutni sigurnost, bezbednost i podrška u radnom okruženju (Leitao et al., 2019; Kukoľj et al., 2023). Mentalno i emocionalno blagostanje direktno utiče na produktivnost (Aziri, 2019; Rajagukguk et al., 2023). Istraživanja potvrđuju da unutrašnji motivatori, poput autonomije i mogućnosti za razvoj, imaju dublji i trajniji efekat od novčanih podsticaja (Singh, 2016; Hanaisha & Majid, 2018).

Transformaciono liderstvo, koje povezuje individualne ciljeve sa organizacionim, dodatno jača motivaciju i učinak (Yusup & Maulani, 2023). Efikasni lideri prilagođavaju svoj stil rukovođenja kako bi podržali motivacione potrebe zaposlenih (Hanafi et al., 2018). Zajedničko delovanje motivacije, podržavajuće radne sredine i kvalitetnog liderstva ključno je za unapređenje radne efikasnosti i organizacionog uspeha.

Radna efikasnost: koncept, indikatori i faktori uticaja

Koncept radne efikasnosti obuhvata niz faktora koji utiču na produktivnost i učinak zaposlenih, uključujući organizacionu strukturu, motivaciju i spoljne uslove rada (Onopriichuk, 2022). Efikasnost se meri kroz pokazatelje poput produktivnosti, kvaliteta rada, uključenosti zaposlenih i sposobnosti da se ostvare ciljevi. Ključnu ulogu u

postizanju ovih rezultata imaju motivacioni elementi (Đukić et al., 2018). Bez adekvatne motivacije, ostvarenje visokog nivoa radne efikasnosti je teško dostižno (Onopriichuk, 2022). Ispunjavanje potreba zaposlenih podstiče kreativnost i doprinosi boljim rezultatima (Rakić i sar., 2017), dok je produktivnost osnovna mera radne uspešnosti (Khmelevskij, 2019).

Psihološki aspekti, kao što su mentalno zdravlje i međuljudski odnosi, snažno utiču na učinak. Negativna emocionalna stanja poput tuge i usamljenosti smanjuju produktivnost, što ističe važnost podržavajuće radne sredine (Mokros et al., 2022). U kriznim vremenima, poput pandemije COVID-19, materijalni i nematerijalni podsticaji postaju ključni za održavanje efikasnosti (Tovmasian & Minasian, 2020).

Menadžment takođe ima presudan uticaj. Dobro postavljene upravljačke strategije mogu poboljšati performanse zaposlenih (Radigina, 2019). Materijalni podsticaji moraju biti prilagođeni potrebama radne snage (Abesinova, 2021), dok ravnoteža između finansijskih nagrada, profesionalnog razvoja i ličnog života podiže efikasnost (Pârjoleanu, 2020). Sveobuhvatan pristup motivaciji, upravljanju i dobrobiti zaposlenih osnova je za stvaranje visokoefikasne radne sredine.

Motivacioni faktori kao determinante organizacionog ponašanja

Motivacioni faktori predstavljaju ključne determinante organizacionog ponašanja, jer direktno utiču na angažovanje, učinak i korporativnu kulturu zaposlenih. Unutrašnja motivacija proističe iz lične satisfakcije, dok je ekstrinzična zasnovana na spoljnim stimulansima poput priznanja i nagrada. Interakcija ova dva tipa utiče na organizaciono građansko ponašanje (OCB), koje podrazumeva dobrovoljne aktivnosti u korist organizacije (Barbuto & Stori, 2011; Salde & Gempes, 2018; Moradi, 2015).

Stil rukovođenja ima snažan uticaj na motivaciju zaposlenih. Transformaciono liderstvo stvara podržavajuće okruženje koje podstiče motivaciju i lojalnost (Tongkachok et al., 2022). Lideri koji komuniciraju otvoreno i gradi poverenje uspešnije inspirišu timove (Shaari & Lah, 2024). Kultura organizacije oblikovana liderstvom dodatno jača motivacione okvire (Fiolita & Safaria, 2024).

Motivacija je takođe povezana sa organizacionom posvećenošću. Povećan nivo motivacije često rezultira višim stepenom angažovanosti i izraženijim OCB ponašanjima (Salde & Gempes, 2018; Chang et al., 2011). Trivelas ističe da motivacija posreduje između učinka i posvećenosti, što je ključno za dugoročno zadržavanje zaposlenih (Trivelas, 2011).

Eksterni faktori kao što su ekonomske okolnosti i promene u organizaciji takođe oblikuju motivaciju. Istraživanja pokazuju da čak i zaposleni sa izraženim unutrašnjim pozivom mogu reagovati na spoljašnje podsticaje, posebno u kriznim situacijama (Zhang, 2020; Basu, 2024; Briones, 2023).

Konačno, motivisana i angažovana radna snaga doprinosi povećanoj produktivnosti i zadovoljstvu (Sun & Zuo, 2023). Kompanije koje uspostave balans između motivacionih mehanizama i liderstva beleže bolje organizacione rezultate (Indriasari et al., 2023). Razumevanje i strateška primena motivacije presudni su za uspeh savremene organizacije.

Empirijsko istraživanje uticaja motivacije na organizaciono ponašanje

Rad analizira uticaj motivacionih faktora na organizaciono ponašanje kroz empirijsku evaluaciju zaposlenih u privrednim subjektima. Cilj rada je utvrditi koji motivi utiču pozitivno na organizaciono ponašanje i na taj način dovode do povećanja produktivnosti zaposlenih. Metode koje se koriste u ovom radu su deskriptivna metoda i metoda analize sadržaja kao i metode indukcije i dedukcije i analize i sinteze.

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 15.02-29.03.2025. godine. Nakon što se vratilo 120 popunjenih upitnika, 20 je odbačeno jer nije bilo potpuno, tako da istraživački uzorak čini 100 ispitanika. Nakon toga je prešupljeno statističkoj obradi i analizi dobijenih rezultata.

Tabela 1. Pol ispitanika

Pol	Procenat
Muškarci	47%
Žene	53%

Izvor: Autori

Tabela 2. Godine radnog staža ispitanika

Godine radnog staža	Procenat
do 5 godina	11%
od 6-10 godina	18%
od 11-20 godina	41%
preko 20 godina	30%

Izvor: Autori

Tabela 3. Nivo obrazovanja ispitanika

Nivo obrazovanja	Procenat
Osnovno	1%
Srednje	20%
Viša škola	25%
Visoko	53%
Drugo	1%

Izvor: Autori

Metodologija istraživanja

Upitnik je obuhvatao pitanja usmerena na nekoliko ključnih aspekata:

- Finansijski motivacioni faktori - predstavljaju osnovne eksterne podsticaje koji direktno utiču na zadovoljstvo i radnu angažovanost zaposlenih. Deo su

higijenskih faktora prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, koji utiču na smanjenje nezadovoljstva i stvaraju osnov za izgradnju pozitivne radne klime.

- Socijalna sigurnost i benefiti - obuhvata elemente koji doprinose osećaju socijalne sigurnosti zaposlenih, kao i njihovom fizičkom i mentalnom blagostanju. Ti benefiti smanjuju organizacioni stres i povećavaju percepciju brige organizacije prema zaposlenima.
- Profesionalni razvoj i obrazovanje - podstiču unutrašnju motivaciju kroz mogućnost ličnog i profesionalnog napredovanja. Ključni za dugoročnu angažovanost i osećaj samoostvarenja kod zaposlenih.
- Uslovi rada i organizaciona logistika – odnose se na fizičko i psihosocijalno radno okruženje. Obezbeđuju osnovu za zdravo radno iskustvo i utiču na psihološku dostupnost resursa potrebnih za efikasan rad.
- Uvažavanje i status u organizaciji - obuhvata simboličke i statusne aspekte motivacije koji utiču na samopouzdanje, socijalnu pripadnost i percepciju pravičnosti. Priznanje i uvažavanje su značajni pokretači dugoročne lojalnosti i angažovanosti.
- Učešće u donošenju odluka i ciljeva - uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja i postavljanja ciljeva predstavlja jedan od najviših oblika nematerijalne motivacije, ojačava osećaj kontrole i pripadnosti, što značajno povećava motivaciju i organizacionu posvećenost.
- Interpersonalni odnosi i organizaciona klima - pozitivni socijalni odnosi na radnom mestu su snažan prediktor radne satisfakcije. Kolegijalnost, podrška i neformalna druženja doprinose razvoju poverenja i unapređuju radnu dinamiku i produktivnost tima.

Rezultati istraživanja

1. **Osnovna ekonomska sigurnost** - obuhvata faktore koji obezbeđuju finansijsku stabilnost i baznu materijalnu sigurnost zaposlenih. Predstavljaju polaznu tačku motivacionog kontinuuma, bez koje ne može biti reči o angažovanosti ili pripadnosti organizaciji.

Obuhvaćeni indikatori: redovna isplata zarade, odgovarajuća visina zarade, sigurnost posla, stabilnost preduzeća, obezbeđen topli obrok.

Od 98 do 100% ispitanika potvrđuje da su redovna i adekvatna zarada apsolutno prioritetni motivatori. Isto važi za sigurnost posla i stabilnost preduzeća, koji su prepoznati kao ključni. Topli obrok ima niži značaj (50% indiferentnih), što pokazuje da nije primarni element ekonomske sigurnosti.

2. **Meritokratska priznanja i podsticaji** - Fokus ove kategorije je na sistemu nagrađivanja zasnovanom na učinku. Uključuje finansijske i simboličke podsticaje koji prepoznaju individualni doprinos zaposlenih.

Obuhvaćeni indikatori: dodatna novčana sredstva za dobro obavljen posao, mogućnost dodatne zarade, javno priznanje za rezultate, povratne informacije i individualna kritika.

PROCENA UTICAJA MOTIVACIONIH FAKTORA NA RADNU EFIKASNOST I ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Marija Janošik¹, Bojan Živadinović², Suzana Doljanica³, Natalija Milikić⁴,
Milan Gavrilović⁵, Dražen Jovanović⁶

Apstrakt

Razumevanje motivacije zaposlenih je ključno za poboljšanje radnog učinka i organizacionog ponašanja u savremenom, brzom poslovnom okruženju. Studija istražuje uticaj unutrašnje i ekstrinzične motivacije na učinak i interakcije zaposlenih, s obzirom na njihov uticaj na ishode zapošljavanja. Priznanja, priznanja i prilika za lični razvoj povećavaju produktivnost i organizacionu kulturu. Studija suprotstavlja intrinzične motivacije, kao što su lično zadovoljstvo i napredovanje u karijeri, sa ekstrinzičnim nagradama, uključujući bonuse i unapređenja, kako bi se procenio njihov uticaj na efikasnost posla. Štaviše, priznanje zaposlenih može povećati motivaciju i produktivnost, utičući na poslovnu kulturu i ponašanje. Projekat će istražiti kako se ovi motivacioni faktori mogu namerno iskoristiti za unapređenje saradnje i timskog rada zaposlenih, negovanje podsticajnog radnog okruženja. Istraživanje će razjasniti kako preduzeća mogu primeniti motivacione taktike da poboljšaju učinak zaposlenih i podstaknu kohezivnu organizacionu kulturu, baveći se kritičnim ispitivanjem kako motivacija utiče na efikasnost posla i organizaciono ponašanje.

Ključne reči: Motivacija, organizaciono ponašanje, radna efikasnost.

Uvod

Motivacija je značajan aspekt organizacionog ponašanja kojem se trenutno posvećuje velika pažnja. Motivacija, kao direktna odrednica produktivnosti, traži obostranu korist, posebno sreću zaposlenih i ispunjenje organizacionih potreba. Globalizacija i brz ekonomski napredak uveli su nova pitanja u vezi sa motivacijom i proizvodnjom. Organizacije nastoje da se pozabave ovim brzim promenama otkrivajući nove pristupe

¹ Marija Janošik, dr, docent, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju u finansije, Beograd, Republika Srbija, E-mail: marija.janosik@mef.edu.rs

² Bojan Živadinović, dr, Požarevac, Republika Srbija, E-mail: restoranzvor.zivadinovic2@gmail.com

³ Suzana Doljanica, dr, vanredni profesor, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju u finansije, Beograd, Republika Srbija, E-mail: suzana.doljanica@mef.edu.rs

⁴ Natalija Milikić, dr, docent, Filološki fakultet, Nikšić, Univerzitet Crna Gora, Crna Gora E-mail: natalijab@t-com.me

⁵ Milan Gavrilović, dr, vanredni profesor, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, E-mail: milan.gavrilovic@vspep.edu.rs

⁶ Dražen Jovanović, dr, vanredni profesor, Alfa BK Univerzitet, Palmira Toljatija 3, Novi Beograd, Republika Srbija

za poboljšanje motivacije unutar svog radnog okruženja, što zahteva da menadžeri pokažu kreativnost i inovativnost u formulisanju i sprovođenju motivacionih inicijativa. Da bi podstakli ciljno orijentisano organizaciono ponašanje, menadžeri moraju identifikovati izvore smanjene motivacije i sprovesti strategije koje ih eliminišu ili ublažavaju putem podsticajnih motivacionih instrumenata. Motivacija je višestruki proces, jer određene motivacione varijable ne utiču jednoliko na pojedince; ono što inspiriše jednog zaposlenog možda neće imati isti efekat na drugog (Dragić et al., 2024). Strategija koja se sprovodi u celoj firmi mora biti pažljivo i sveobuhvatno dizajnirana. Organizacije primenjuju platne šeme kako bi podstakle zaposlene da ispoljavaju specifično ponašanje, u krajnjoj liniji sa ciljem povećanja produktivnosti i, posledično, profitabilnosti kompanije. Taktike motivacije mogu varirati, iako cilj ostaje jedinstven: postići optimalnu proizvodnju svakog pojedinačnog zaposlenog. Menadžment ljudskih resursa, koji se bavi ovom temom, već zapošljava profesionalce u oblasti motivacije, posebno u oblasti naknada i beneficija, što ukazuje na značajne napore koje kompanije ulažu u povećanje nivoa motivacije. Motivacija zaposlenih se mora dosledno procenjivati, a sistemi plata i nagrađivanja treba da budu pravilno prilagođeni kako bi se obezbedila njihova efikasnost.

Identifikovanje i analiza motivacionih faktora u funkciji unapređenja radne efikasnosti zaposlenih

Na radnu efikasnost zaposlenih značajno utiču različiti motivacioni faktori kao što su unutrašnja motivacija, organizaciona kultura, nagrađivanje i stil rukovođenja (Janošik et al., 2024). Radno okruženje igra ključnu ulogu, jer povoljna atmosfera podstiče unutrašnju motivaciju, što vodi ka većoj produktivnosti (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Motivacioni podsticaji, kako finansijski, tako i simbolični, doprinose sreći zaposlenih i jačanju njihove angažovanosti (Betonio et al., 2022; Zainal, 2017). Nenovčani oblici priznanja takođe imaju značajan uticaj na učinak.

Kvalitet radnog života dodatno pojačava zadovoljstvo i motivaciju, naročito kada su prisutni sigurnost, bezbednost i podrška u radnom okruženju (Leitao et al., 2019; Kukoľj et al., 2023). Mentalno i emocionalno blagostanje direktno utiče na produktivnost (Aziri, 2019; Rajagukguk et al., 2023). Istraživanja potvrđuju da unutrašnji motivatori, poput autonomije i mogućnosti za razvoj, imaju dublji i trajniji efekat od novčanih podsticaja (Singh, 2016; Hanaisha & Majid, 2018).

Transformaciono liderstvo, koje povezuje individualne ciljeve sa organizacionim, dodatno jača motivaciju i učinak (Yusup & Maulani, 2023). Efikasni lideri prilagođavaju svoj stil rukovođenja kako bi podržali motivacione potrebe zaposlenih (Hanafi et al., 2018). Zajedničko delovanje motivacije, podržavajuće radne sredine i kvalitetnog liderstva ključno je za unapređenje radne efikasnosti i organizacionog uspeha.

Radna efikasnost: koncept, indikatori i faktori uticaja

Koncept radne efikasnosti obuhvata niz faktora koji utiču na produktivnost i učinak zaposlenih, uključujući organizacionu strukturu, motivaciju i spoljne uslove rada (Onopriichuk, 2022). Efikasnost se meri kroz pokazatelje poput produktivnosti, kvaliteta rada, uključenosti zaposlenih i sposobnosti da se ostvare ciljevi. Ključnu ulogu u

postizanju ovih rezultata imaju motivacioni elementi (Đukić et al., 2018). Bez adekvatne motivacije, ostvarenje visokog nivoa radne efikasnosti je teško dostižno (Onopriichuk, 2022). Ispunjavanje potreba zaposlenih podstiče kreativnost i doprinosi boljim rezultatima (Rakić i sar., 2017), dok je produktivnost osnovna mera radne uspešnosti (Khmelevskij, 2019).

Psihološki aspekti, kao što su mentalno zdravlje i međuljudski odnosi, snažno utiču na učinak. Negativna emocionalna stanja poput tuge i usamljenosti smanjuju produktivnost, što ističe važnost podržavajuće radne sredine (Mokros et al., 2022). U kriznim vremenima, poput pandemije COVID-19, materijalni i nematerijalni podsticaji postaju ključni za održavanje efikasnosti (Tovmasian & Minasian, 2020).

Menadžment takođe ima presudan uticaj. Dobro postavljene upravljačke strategije mogu poboljšati performanse zaposlenih (Radigina, 2019). Materijalni podsticaji moraju biti prilagođeni potrebama radne snage (Abesinova, 2021), dok ravnoteža između finansijskih nagrada, profesionalnog razvoja i ličnog života podiže efikasnost (Pârjoleanu, 2020). Sveobuhvatan pristup motivaciji, upravljanju i dobrobiti zaposlenih osnova je za stvaranje visokoefikasne radne sredine.

Motivacioni faktori kao determinante organizacionog ponašanja

Motivacioni faktori predstavljaju ključne determinante organizacionog ponašanja, jer direktno utiču na angažovanje, učinak i korporativnu kulturu zaposlenih. Unutrašnja motivacija proističe iz lične satisfakcije, dok je ekstrinzična zasnovana na spoljnim stimulansima poput priznanja i nagrada. Interakcija ova dva tipa utiče na organizaciono građansko ponašanje (OCB), koje podrazumeva dobrovoljne aktivnosti u korist organizacije (Barbuto & Stori, 2011; Salde & Gempes, 2018; Moradi, 2015).

Stil rukovođenja ima snažan uticaj na motivaciju zaposlenih. Transformaciono liderstvo stvara podržavajuće okruženje koje podstiče motivaciju i lojalnost (Tongkachok et al., 2022). Lideri koji komuniciraju otvoreno i gradi poverenje uspešnije inspirišu timove (Shaari & Lah, 2024). Kultura organizacije oblikovana liderstvom dodatno jača motivacione okvire (Fiolita & Safaria, 2024).

Motivacija je takođe povezana sa organizacionom posvećenošću. Povećan nivo motivacije često rezultira višim stepenom angažovanosti i izraženijim OCB ponašanjima (Salde & Gempes, 2018; Chang et al., 2011). Trivelas ističe da motivacija posreduje između učinka i posvećenosti, što je ključno za dugoročno zadržavanje zaposlenih (Trivelas, 2011).

Eksterni faktori kao što su ekonomske okolnosti i promene u organizaciji takođe oblikuju motivaciju. Istraživanja pokazuju da čak i zaposleni sa izraženim unutrašnjim pozivom mogu reagovati na spoljašnje podsticaje, posebno u kriznim situacijama (Zhang, 2020; Basu, 2024; Briones, 2023).

Konačno, motivisana i angažovana radna snaga doprinosi povećanoj produktivnosti i zadovoljstvu (Sun & Zuo, 2023). Kompanije koje uspostave balans između motivacionih mehanizama i liderstva beleže bolje organizacione rezultate (Indriasari et al., 2023). Razumevanje i strateška primena motivacije presudni su za uspeh savremene organizacije.

Empirijsko istraživanje uticaja motivacije na organizaciono ponašanje

Rad analizira uticaj motivacionih faktora na organizaciono ponašanje kroz empirijsku evaluaciju zaposlenih u privrednim subjektima. Cilj rada je utvrditi koji motivi utiču pozitivno na organizaciono ponašanje i na taj način dovode do povećanja produktivnosti zaposlenih. Metode koje se koriste u ovom radu su deskriptivna metoda i metoda analize sadržaja kao i metode indukcije i dedukcije i analize i sinteze.

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 15.02-29.03.2025. godine. Nakon što se vratilo 120 popunjenih upitnika, 20 je odbačeno jer nije bilo potpuno, tako da istraživački uzorak čini 100 ispitanika. Nakon toga je prešupljeno statističkoj obradi i analizi dobijenih rezultata.

Tabela 1. Pol ispitanika

Pol	Procenat
Muškarci	47%
Žene	53%

Izvor: Autori

Tabela 2. Godine radnog staža ispitanika

Godine radnog staža	Procenat
do 5 godina	11%
od 6-10 godina	18%
od 11-20 godina	41%
preko 20 godina	30%

Izvor: Autori

Tabela 3. Nivo obrazovanja ispitanika

Nivo obrazovanja	Procenat
Osnovno	1%
Srednje	20%
Viša škola	25%
Visoko	53%
Drugo	1%

Izvor: Autori

Metodologija istraživanja

Upitnik je obuhvatao pitanja usmerena na nekoliko ključnih aspekata:

- Finansijski motivacioni faktori - predstavljaju osnovne eksterne podsticaje koji direktno utiču na zadovoljstvo i radnu angažovanost zaposlenih. Deo su

higijenskih faktora prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji, koji utiču na smanjenje nezadovoljstva i stvaraju osnov za izgradnju pozitivne radne klime.

- Socijalna sigurnost i benefiti - obuhvata elemente koji doprinose osećaju socijalne sigurnosti zaposlenih, kao i njihovom fizičkom i mentalnom blagostanju. Ti benefiti smanjuju organizacioni stres i povećavaju percepciju brige organizacije prema zaposlenima.
- Profesionalni razvoj i obrazovanje - podstiču unutrašnju motivaciju kroz mogućnost ličnog i profesionalnog napredovanja. Ključni za dugoročnu angažovanost i osećaj samoostvarenja kod zaposlenih.
- Uslovi rada i organizaciona logistika – odnose se na fizičko i psihosocijalno radno okruženje. Obezbeđuju osnovu za zdravo radno iskustvo i utiču na psihološku dostupnost resursa potrebnih za efikasan rad.
- Uvažavanje i status u organizaciji - obuhvata simboličke i statusne aspekte motivacije koji utiču na samopouzdanje, socijalnu pripadnost i percepciju pravičnosti. Priznanje i uvažavanje su značajni pokretači dugoročne lojalnosti i angažovanosti.
- Učešće u donošenju odluka i ciljeva - uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja i postavljanja ciljeva predstavlja jedan od najviših oblika nematerijalne motivacije, ojačava osećaj kontrole i pripadnosti, što značajno povećava motivaciju i organizacionu posvećenost.
- Interpersonalni odnosi i organizaciona klima - pozitivni socijalni odnosi na radnom mestu su snažan prediktor radne satisfakcije. Kolegijalnost, podrška i neformalna druženja doprinose razvoju poverenja i unapređuju radnu dinamiku i produktivnost tima.

Rezultati istraživanja

1. **Osnovna ekonomska sigurnost** - obuhvata faktore koji obezbeđuju finansijsku stabilnost i baznu materijalnu sigurnost zaposlenih. Predstavljaju polaznu tačku motivacionog kontinuuma, bez koje ne može biti reči o angažovanosti ili pripadnosti organizaciji.

Obuhvaćeni indikatori: redovna isplata zarade, odgovarajuća visina zarade, sigurnost posla, stabilnost preduzeća, obezbeđen topli obrok.

Od 98 do 100% ispitanika potvrđuje da su redovna i adekvatna zarada apsolutno prioritetni motivatori. Isto važi za sigurnost posla i stabilnost preduzeća, koji su prepoznati kao ključni. Topli obrok ima niži značaj (50% indiferentnih), što pokazuje da nije primarni element ekonomske sigurnosti.

2. **Meritokratska priznanja i podsticaji** - Fokus ove kategorije je na sistemu nagrađivanja zasnovanom na učinku. Uključuje finansijske i simboličke podsticaje koji prepoznaju individualni doprinos zaposlenih.

Obuhvaćeni indikatori: dodatna novčana sredstva za dobro obavljen posao, mogućnost dodatne zarade, javno priznanje za rezultate, povratne informacije i individualna kritika.

Iako 94% ispitanika vrednuje dodatnu zaradu, više od 50% tvrdi da ona u praksi ne postoji. Sa druge strane, 85% potvrđuje postojanje sistema za nagrađivanje. Povratne informacije i javne pohvale imaju visok motivacioni značaj, ali nisu dosledno sprovedene.

3. Uslovi rada i radno opterećenje – odnosi se na faktore koji oblikuju svakodnevno radno iskustvo i psihološko opterećenje zaposlenih.

Obuhvaćeni indikatori: dobri radni uslovi, rad bez velikog stresa, rad samo radnim danima, fleksibilno radno vreme, adekvatna raspodela radnih mesta.

Rad bez stresa je veoma važan za 90% ispitanika, dok radni uslovi i rad samo radnim danima imaju visok značaj. Fleksibilno radno vreme ima slabiji uticaj (40%). Raspodela radnih mesta je važna, ali se ne sprovodi u potpunosti dosledno.

4. Profesionalna autonomija i samoostvarenje - faktori koji podstiču osećaj samostalnosti, kreativnosti i ličnog napretka.

Obuhvaćeni indikatori: autonomija pri radu, zanimljiv i kreativan posao, mogućnost napredovanja, jasno postavljeni ciljevi, učešće u postavljanju ciljeva.

Autonomija i kreativnost imaju podršku preko 90% ispitanika. Napredovanje je važno za 55%, dok su ciljevi visoko vrednovani 100%, ali nisu uvek transparentno postavljeni.

5. Uključenost u upravljanje i transparentnost - obuhvata faktore koji se odnose na participaciju zaposlenih u odlučivanju i transparentnu komunikaciju između menadžmenta i zaposlenih.

Obuhvaćeni indikatori: učešće u odlučivanju, povratne informacije menadžmenta, program motivacije i njegova implementacija.

Interpretacija: 100% ispitanika vrednuje participaciju, ali većina oseća da nema stvaran uticaj. Programi motivacije postoje, ali samo 20% zaposlenih je njima potpuno zadovoljno.

6. Organizaciona klima i socijalna podrška - faktori koji se odnose na međuljudske odnose, kolegijalnost i neformalne oblike podrške u radnom okruženju.

Obuhvaćeni indikatori: dobri međuljudski odnosi, pomoć pri rešavanju privatnih problema, neformalna kolektivna druženja.

Dobri međuljudski odnosi su univerzalno priznati kao ključan motivacioni faktor 100%. Ostali elementi imaju ograničen značaj, što ukazuje da zaposleni više cene profesionalnu saradnju od lične povezanosti.

Diskusija

Rezultati istraživanja ukazuju da su zaposleni svesni ključnih motivacionih faktora koji utiču na njihovu produktivnost i zadovoljstvo poslom. Egzistencijalne i bezbednosne potrebe, kao što su pravovremena isplata zarada, sigurnost zaposlenja i organizaciona stabilnost, identifikovane su kao osnovni preduslovi za angažovan rad.

Sistemi nagrađivanja, iako važni, često nisu pravično sprovedeni. Zaposleni uočavaju raskorak između deklariranih finansijskih stimulacija i njihove realne primene.

Simbolični podsticaji, poput javnog priznanja i procene učinka, ocenjuju se pozitivno, ali se retko koriste u praksi.

Radno okruženje koje minimizira stres i obezbeđuje jasno definisano radno vreme zaposlenima pruža osećaj stabilnosti. Fleksibilnost se ne percipira kao ključni motivator, što može ukazivati na preferenciju za predvidljivost u radnom okruženju.

Profesionalna autonomija i mogućnost napredovanja imaju značajnu vrednost, ali u praksi ostaju ograničene. Nedostatak mogućnosti za razvoj ukazuje na prisutnost barijera u organizacionoj kulturi koje sputavaju internu mobilnost i profesionalni rast.

Zaposleni žele veće uključivanje u procese odlučivanja i postavljanje ciljeva, ali trenutno menadžerske prakse ne podržavaju kulturu participacije. Iako se saradnja i kolegijalni odnosi cene, neformalna i lična podrška se smatraju manje važnim, što pokazuje fokus na profesionalnu efikasnost.

Istraživanje potvrđuje potrebu za redefinisanjem motivacionih strategija. Organizacije koje žele da unaprede efikasnost i zadovoljstvo zaposlenih moraju balansirati materijalne, emocionalne i razvojne aspekte motivacije kroz konzistentnu i prilagođenu primenu.

Zaključak

Motivacija je ključna determinanta organizacionog ponašanja i direktno utiče na radnu uspešnost zaposlenih. Iako sposobnosti pojedinca i organizacione mogućnosti takođe igraju važnu ulogu, bez odgovarajuće motivacije čak ni najkompetentniji radnik neće dostići optimalne performanse.

Savremene organizacije sve više prepoznaju strateški značaj motivacije, ulažući u sisteme za jačanje angažovanosti zaposlenih. Integracija funkcije upravljanja ljudskim resursima u strukturu velikih korporacija potvrđuje njen rastući značaj. Kako su učinak i profitabilnost direktno povezani sa motivacijom, razvijaju se sofisticirane motivacione strategije.

Istraživanje pokazuje da zaposleni najviše vrednuju egzistencijalnu sigurnost, pravične nagrade, kvalitetne uslove rada i mogućnost profesionalnog razvoja. Međutim, često postoji raskorak između važnosti koju se tim faktorima pridaje i njihove stvarne primene. Finansijski i simbolički podsticaji često ostaju samo formalni, dok potrebe za učešćem i priznanjem nisu zadovoljene.

Efikasna motivacija zahteva personalizovan pristup, usklađen sa vrednostima i preferencijama zaposlenih. Kompanije koje uspešno primenjuju integrisane, individualizovane motivacione strategije imaju veću šansu da izgrade stabilno i produktivno radno okruženje sa održivom konkurentskom prednošću.

Literatura

1. Abesinova, O. (2021). Analysis of employees' systems of material motivation. *Market Infrastructure*, (56). <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-24>

2. Aziri, J. (2019). Employee motivation incentives and their impact on the organization's productivity. *Texila International Journal of Management*, 64–69. <https://doi.org/10.21522/tijmg.2015.se.19.01.art007>
3. Barbuto, J., Story, J. (2011). Work motivation and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23–34. <https://doi.org/10.1002/jls.20202>
4. Basu, D. (2024). The importance of HR policies on employee performance, employee engagement and employee motivation in various organizations. *EATP*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3617>
5. Betonio, J., Cagas, W., Cajes, J., Curammeng, J., Daloperit, E., Micutuan, E., Bungabong, J. (2022). Employees' satisfaction with motivational incentives and employees' efficiency. *University of Bohol Multidisciplinary Research Journal*, 10(1), 88–104. <https://doi.org/10.15631/ubmrj.v10i1.167>
6. Briones, M. (2023). The effect of workload and work stress on employees' work motivation and productivity in a manufacturing company. *International Journal of Research Publications*, 134(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp10013411020235512>
7. Chang, C., Tsai, M., Tsai, M. (2011). The organizational citizenship behaviors and organizational commitments of organizational members influences the effects of organizational learning. *International Journal of Trade Economics and Finance*, 61–66. <https://doi.org/10.7763/ijtfe.2011.v2.79>
8. Dragić, M., Kastratović, E., Miletić, L., Bačevac, S., & Arsenijević, O. (2024). Uproredna analiza motivacionih faktora u javnom i privatnom sektoru. *Академски преглед*, 7(1), 2024.
9. Diamantidis, A., Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2018-0012>
10. Đukić, T., Janošik, M., Karabašević, D. (2018) „Motivation of employees as a part of human resources management”. *Quaestus, Multidisciplinary Research Journal* 13(7), pp. 125-136. ISSN: 2285-424X ISSN-L: 2285-424X; ISSN online 2343-8134.
11. Fiolita, A., Safaria, S. (2024). The influence of organizational culture and compensation on employee performance with employee motivation as an intervening variable at PT. Arai Rubber Seal Indonesia (ARSI). *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(3), 457–476. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i3.8374>
12. Hanafi, A., Almy, C., Siregar, M. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 2(1), 52–61. <https://doi.org/10.30988/jmil.v2i1.25>
13. Hanaysha, J., Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17–28. <https://doi.org/10.17687/jeb.0601.02>
14. Indriasari, R., Permatasari, M., Khair, O., Yusuf, A., Susi, S., Luthfi, A. (2023). The impact of transformational leadership on employee performance: An intermediary function of organizational commitment and job satisfaction. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 4(1), 29–34. <https://doi.org/10.30984/kijms.v4i1.580>

15. Janošik, M., Đukić, T., Mladenović, M. (2024). Evaluating the impact of motivation factors on employee organizational behavior using the PIPRECIA S method. *Journal of process management and new technologies*, 12(3-4), 13-29.
16. Khmelevskiy, S. (2019). Productivity as indicator of communal enterprises work's efficiency. *Black Sea Economic Studies*, (48). <https://doi.org/10.32843/bses.48-53>
17. Kukulj, S., Deretić, N., Kamiš, A. (2023). Research on the quality of work life and employee motivation in IT company. *Science International Journal*, 2(3), 157–163. <https://doi.org/10.35120/sciencej0203157k>
18. Leitão, J., Pereira, D., Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3803. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203803>
19. Mokros, Ł., Świtaj, P., Bieńkowski, P., Święcicki, Ł., Sienkiewicz-Jarosz, H. (2022). Depression and loneliness may predict work inefficiency among professionally active adults. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(8), 1775–1783. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01869-1>
20. Moradi, M. (2015). Modeling the relationship between work motivation and employees' organizational citizenship behaviors of youth and sport offices in Chaharmahal and Bakhtiari province. *European Journal of Physical Education and Sport*, 7(1), 59–67. <https://doi.org/10.13187/ejpe.2015.7.59>
21. Onopriichuk, D. (2022). Influence of motivation on efficiency of work. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-279-4-22>
22. Pârjoleanu, R. (2020). Work motivation efficiency in the workplace. *Postmodern Openings*, 11(4), 293–309. <https://doi.org/10.18662/po/11.4/236>
23. Radygina, S. (2019). Management factors to increase labor efficiency in staff evaluation and management expert evaluations. *Bulletin of Udmurt University Series Economics and Law*, 29(6), 763–770. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2019-29-6-763-770>
24. Rajagukguk, P., Nurhadi, N., Supriadi, D., Hardani, H. (2023). Work stress on employee's performance of PT Angkasa Pura Kargo Banten with work environment as a mediating variable. *Jurnal Scientia*, 12(4), 1904–1910. <https://doi.org/10.58471/scientia.v12i04.2079>
25. 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*, 087. <https://doi.org/10.22190/fuwlep1701087r>
26. Salde, E., Gempes, G. (2018). The mediating effect of public service motivation on the relationship between organizational citizenship behavior and organizational commitment among local government employees in Davao Region. *International Journal of Management Excellence*, 10(2), 1305–1322. <https://doi.org/10.17722/ijme.v10i2.975>
27. Shaari, A., Lah, N. (2024). A study on leader's traits that influence motivation among employees in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Academic*

- Research in Business and Social Sciences, 14(6).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i6/21659>
28. Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197–206. <https://doi.org/10.3138/jelis.57.2.197>
 29. Sun, P., Zuo, X. (2023). The missing piece: Incorporating organizational factors in employee motivation research. *International Journal of Science and Business*, 25(1), 24–33. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2123>
 30. Tongkachok, K., Garg, S., Balakrishnan, S., Vijayalakshmi, N. (2022). Impact of transformational leadership on organizational performance through employee motivation. *ECS Transactions*, 107(1), 12873–12886. <https://doi.org/10.1149/10701.12873ecst>
 31. Tovmasyan, G., Minasyan, D. (2020). The impact of motivation on work efficiency for both employers and employees also during COVID-19 pandemic: Case study from Armenia. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 25–35. [https://doi.org/10.21272/10.21272/bel.4\(3\).25-35.2020](https://doi.org/10.21272/10.21272/bel.4(3).25-35.2020)
 32. Trivellas, P. (2011). Work motivation and job performance of frontline employees: The mediating role of organizational commitment. <https://doi.org/10.1109/ieem.2011.6118241>
 33. Yusup, A., Maulani, I. (2023). The influence of transformational leadership on employee motivation. *Devotion Journal of Research and Community Service*, 4(3), 798–802. <https://doi.org/10.36418/devotion.v4i3.441>
 34. Zainal, H. (2017). Influence of work motivation and discipline on work productivity. <https://doi.org/10.2991/icest-17.2017.9>
 35. Zhang, C. (2020). Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 16428. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.16428abstract>

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF MOTIVATIONAL FACTORS ON WORK EFFICIENCY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

*Marija Janošik¹, Bojan Živadinović², Suzana Doljanica³, Natalija Milikić⁴
Milan Gavrilović⁵, Dražen Jovanović⁶*

Abstract

Comprehending employee motivation is crucial for enhancing job performance and organizational conduct in the contemporary, rapid business environment. This study investigates the impact of intrinsic and extrinsic motivation on employee performance and interactions, given their influence on employment outcomes. Acknowledgment, accolades, and opportunity for personal development enhance productivity and organizational culture. This study contrasts intrinsic motivations, such as personal satisfaction and career advancement, with extrinsic rewards, including bonuses and promotions, to assess their impact on job efficiency. Furthermore, employee recognition can enhance motivation and productivity, influencing business culture and conduct. The project will investigate how these motivational factors might be intentionally utilized to enhance employee collaboration and teamwork, fostering a supportive work environment. This research will elucidate how businesses can apply motivational tactics to enhance employee performance and foster a cohesive organizational culture, addressing the critical inquiry of how motivation influences job efficacy and organizational behavior.

Key words: *Motivation, organizational behavior, work efficiency.*

¹ Marija Janošik, PhD., Assistant Professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade, Jevrejska 24, 11000 Belgrade, Republic of Serbia, E-mail: marija.janosik@mef.edu.rs

² Bojan Živadinović, PhD., Restoran Izvor, Požarevac, 27. aprila 132, 12000 Požarevac, Republic of Serbia, E-mail: restoranizvor.zivadinovic2@gmail.com

³ Suzana Doljanica, PhD., Associate Professor, Business Academy of Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade, Jevrejska 24, 11000 Belgrade, Republic of Serbia, E-mail: suzana.doljanica@mef.edu.rs

⁴ Natalija Milikić, PhD., Assistant professor, University of Montenegro, Faculty of Philosophy, E-mail: natalijab@t-com.me

⁵ Milan Gavrilović, PhD., Associate Professor, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Republic of Serbia, E-mail: milan.gavrilovic@vspep.edu.rs

⁶ Dražen Jovanović, PhD., Associate professor, Alfa BK University, Palmira Toljatija 3, New Belgrade, Republic of Serbia