

## ЕКСТРИНСИЧКА И ИНТРИНСИЧКА МОТИВАЦИЈА ЗА РУКОВОЂЕЊЕ КОД СТУДЕНАТА И ЗАПОСЛЕНИХ У ЗАВИСНОСТИ ОД ПОЛА

Због природе људских заједница и односа у њима, руковођење и проблеми руковођења представљају проблеме од трајног интереса за научнике. У оквиру тога посебно су важна питања мотивације за руковођење. У раду су приказани резултати истраживања које је реализовано на узорку од 624 испитаника из популације запослених и популације студената. Испитиване су разлике у мотивацији за руковођење у зависности од пола испитаника, при чему је у обзир узет и њихов радни статус (запослени / студенти). Мјерене су двије врсте мотивације: екстринсичка и интринсичка мотивација за руковођење. Добијени резултати упућују на постојање полних разлика у мотивацији за руковођење, али само када је ријеч о екстринсичком сегменту те мотивације. Мушкарци су показали већу екстринсичку мотивацију за руковођење. У интринсичкој мотивацији за руковођење разлика није регистрована. Регистрована је и разлика у односу на радни статус. Студенти су показали већу мотивацију за руковођење и у интринсичком и у екстринсичком сегменту те мотивације. Интеракција између пола и радног статуса није регистрована код интринсичке мотивације, али јесте код екстринсичке мотивације за руковођење. Ова интеракција се огледа у томе што је код студената разлика у екстринсичкој мотивацији између испитаника мушког и женског пола више изражена код студената него код запослених.

*Кључне ријечи:* руковођење, мотивација за руковођење, полне разлике у мотивацији за руковођење

---

\* ljubica.dragisic@gmail.com

## УВОД

Научна истраживања о руковођењу нису рађена све до 20. вијека. Многа од тих истраживања су испитивала детерминанте учинковитости особе на руководећој позицији. Научници који се баве социјалним истраживањима покушали су да открију које особине, способности, понашања, извори моћи или ситуационе прилике особе на руководећој позицији ће утицати на подређене и остварити циљеве организације (Yukl, 2008).

Појам руковођења (вођења) је комплексан и различити аутори овај појам дефинишу на различите начине. Францешко и Мирковић (Franceško i Mirković, 2008) истичу неколико историјских приступа у настојањима да се дефинише појам руковођења. Најстарији приступ је социо-дарвинистичко учење који сматра да је вођа појединац који се по неким, изнад просјечним, својствима издваја од других. Символички интарнационализам на вођство гледа као на психолошки процес или интеракцију. Представници структуралног функционализма увели су појмове положаја и улоге и појам руковођења објашњавају полазећи од великих организација. Четврти приступ представљају теорије организације и менаџмента, које отварају питање односа и разграничење појма руковођења и менаџмента и истичу значај особина, способности и вјештина, које су битне за успјешно управљање.

Јукл [Gary Yukl] је издвојио неколико дефиниција руковођења, а ово су неке од њих:

Руковођење се односи на понашање неке особе, а то понашање је усмјерено на активности групе и према неком заједничком циљу (Hemphill & Coons, 1957, према Yukl, 2008). Бурнс [James Macgregor Burns] руковођење одређује у смислу примјене различитих моћи (институционалне, психолошке, политичке итд) у циљу активирања, ангажовања и задовољења сљедбеника (Burns, 1978, према Yukl, 2008). Раух [Charles F. Rauch Jr.] и Белинг [Orlando Behling] дефинишу руковођење као процес утицаја неке особе на организовану групу у смислу њиховог усмјеравања ка остварењу циљева (Rauch & Behling, 1984 према Yukl, 2008). Џејкобс [Jacobs T. Owen] и Џакес [Elliott Jaques] сматрају да је руковођење процес који подразумеива смислено усмјеравање заједничких напора групе и подстицање групе ка повећању настојања, која су намјерна, да се оствари неки циљ (Jacobs & Jaques, 1990, према Yukl, 2008). Драт [Wilfred H. Drath] и Пулус [Charles J. Palus] руковођење одређују у смислу осмишљавања активности које заједно раде људи у циљу њиховог бољег схватања

смисла те активности и више посвећености њој (Drath & Palus, 1994, према Yukl, 2008). Бојановић истиче да је руковођење термин који се користи у нашој средини умјесто термина вођство, а руководилац умјесто термина вођа (Војановић, 2009). „Водити значи утицати на људе како би допринијели успјеху организације и групним циљевима” (Luthans, 1989 према Вајрактаревић, 2014: 63).

Постоје гледишта која руковођење сматрају специјализованом улогом и гледишта која руковођење посматрају као процес утицаја (Yukl, 2008). Неки аутори сматрају да све групе имају специјализовану улогу, а то укључује и специјализовану улогу руководиоца. Истраживачи који руковођење сматрају посебном улогом посвећују више пажње атрибутима који одређују селекцију именованих руководилаца, типично понашање тих руководилаца и учинке њиховог понашања на друге чланове групе (Yukl, 2008). Истраживачи који руковођење посматрају као процес утицаја, посвећују више пажње сложеним процесима утицаја који се појављују међу члановима, контексту и условима који одређују када ће се и како ти процеси појавити, те посљедицама тих процеса за групу или организацију. Термини који се на нашем говорном подручју користе у смислу синонима или сродних термину *руковођење* су: менаџмент, управљање, вођење.

Гледајући изворно значење појмова *менаџмент* и *руковођење*, могуће је рећи да су ова два термина синоними. Жупљанин (Župljanin, 2016) објашњава појам *менаџмент* етимолошки. Први аспект који наводи је да је појам *менаџмент* латинског поријекла и да је кованица од *manege-iare*, те да је ријеч *manege* настала од ријечи *manus* која има значење *рука*. Посматрајући термин *руковођење*, могуће је примјетити да је она кованица настала од именице *рука* и глагола *водити* те би она у дословном значењу била *руком водити*.

Један од важних проблема у области руковођења је мотивација за руковођење. Дунђеровић истиче да се мотивација сматра веома важним и сложеним проблемом психологије, јер представља кључ разумијевања разлога људског понашања (Dunderović, 2004). Анализа мотивације даје одговоре на питања: зашто подузимамо неке активности и акције, зашто смо истрајни у одређеним акцијама и зашто тежимо све већем успјеху (Dunderović, 2004).

„Мотивација је све оно што динамички одређује неку врсту понашања” (Крстић, 1996: 384). Мотивација регулише и утиче на понашање појединца. У односу на циљ који појединац има, он више тежи једним стварима од неких других. Мотивација регулише и усмјерава наше понашање према одређеним активностима, док друге активно-

сти одбацује. Можемо рећи да је то дјелатност појединца усмјерена према одређеном циљу. Бајрактаревић (2014) сматра да се мотивација може дефинисати као заједнички појам за све унутрашње факторе који покрећу физичку и интелектуалну енергију, иницирају и организују индивидуалне активности, усмјеравају понашање, одређују смјер понашања, интензитет и трајање (Вајрактаревић, 2014). Према Ротовом мишљењу, мотивација је више него нека друга ментална функција карактеристична за личност и социјално понашање личности формирана под утицајем друштвених фактора (Rot, 2008). Мотивација се не може директно мјерити, већ се о њој закључује на основу понашања, залагања, смјера понашања и резултата који се постжу понашањем (Вајрактаревић, 2014).

Дунђеровић истиче значај социјалних мотива за понашање менаџера, који су у великој мјери стечени, али су и дио социјалног наслеђа карактеристичног за средину у којој је неко одрастао. На првом мјесту је афилијални мотив, који се огледа у потреби појединца за друштвом. Важан социјални мотив је мотив за афирмацијом, то је потреба појединца да постигне успјех у својој социјалној средини. Мотив за социјалним конформизмом је битан елемент социјалне сигурности појединца, а испољава се у потреби појединца да поштује норме и обичаје средине у којој живи. Насупрот овом мотиву је мотив за самосталношћу, који представља потребу појединца да буде самосталан у одлучивању (Dunderović, 2004).

Када је ријеч о радној мотивацији, мотиве можемо подијелити на унутрашње (интринсички) и спољашње (екстринсички) типове мотивације. Унутрашња мотивација је унутрашња сила која покреће запосленог да испуни личне и организационе циљеве. Интринсичка мотивација делује као подстицај, запослени уживају у ономе што раде, препознаје се самостално и не зависи од резултата (Beissegulova, 2019). Међу унутрашњим мотивима за преузимање улоге вође најважније су друштвено признање и самоактуализација. Многима ова улога помаже да задовоље тежњу за вођством и за управљањем активностима других људи (Војановић, 2009).

Линднер [James R. Linder] је дефинисао екстринсичку мотивацију као спољашњу силу која води запосленог да испуни личне и организационе циљеве и усмјерава људе да обављају дужности како би у замјену добили накнаду (Lindner, 1998, према Hee, Kamaludin, Ping, 2016). Према Бојановићевом мишљењу (2009), висока примања и различите матријалне привилегије су неки од фактора који привлаче људе да теже позицији руководиоца. Извештаји истраживања указују

да што је виши ниво занимања, то посао пружа више задовољства (Rosen & Weaver, 1960).

Фокус овог истраживања усмјерен је на мотивацију за руковођење. Мотивација за руковођење може се дефинисати у смислу активности достизања више хијерархијске позиције особе у односу на друге која за циљ има обављање активности у организацији. Те активности се обављају са људима и уз помоћ других људи, а у сврху постижања организационих циљева. Једна од важних тема у области мотивације за руковођење јесу полне разлике у тој мотивацији.

Кад је ријеч о мотивацији у контексту руковођења, могу се разликовати двије групе теорија:

1. Теорије које објашњавају како понашање руководиоца утиче на мотивацију оних којима он руководи, каква је нпр. теорија трансформационог руковођења (Barling, Christie, Hopton, 2010; Judge & Piccolo, 2004).
2. Теорије које објашњавају шта руководиоце мотивише за руковођење.

Унутар ових других могу се разликовати два приступа:

1. Приступ у којем се формулишу посебне теорије развијене специјално у циљу објашњавања мотивације за руковођење. Један од значајних приступа унутар ове групе је приступ у којем се разликују три фактора унутар теорије за руковођење или три врсте мотивације за руковођење: мотивација афективног идентитета, друштвено-нормативна мотивација, некалкулативна мотивација (Chan & Drasgow, 2001; Amit et al., 2007; Bobbio & Rattazzi, 2006). Људи са високом мотивацијом афективног идентитета виде себе као руководиоце, осјећају се пријатно као руководиоци, усмјерени су ка постигнућу, имају присутну потребу за моћи и развијене индивидуалистичке вриједности. Такви људи једноставно воле да руководе. Појединци код којих је развијена друштвено-нормативна мотивација за руковођење прихватају да је руковођење њихова друштвена дужност и да тако доприносе заједници. Код њих су заступљене колективистичке вриједности. Особе са развијеном некалкулативном мотивацијом за руковођење карактерише занемаривање напора који улажу и жртава које подносе током процеса руковођења. Ради се углавном о пријатним, емоционално стабилним људима са колективистичким вриједностима. За све три врсте мотивације за руковођење могуће је рећи да их појединац развија кроз процес социјализације, односно, кроз „процес формирања појединца за друштвени живот, који подразумева усвајање со-

цијално пожељних карактеристика које постају саставни и недјелјиви дио личности појединца” (Костић & Кунтош, 2023: 14).

2. Други приступ усмјерен на објашњавање шта руководиоце мотивише за руковођење је приступ у којем се неке опште теорије мотивације прилагођавају и примјењују на област руковођења. Такав је приступ у којем се концепција о интринсичкој и екстринсичкој мотивацији примјењује на област руковођења. Теорија карактеристична за овај приступ је теорија самодетерминације.

У теорији самодетерминације прави се разлика између три базичне врсте мотивације: интринсичка, екстринсичка мотивација и амотивација (Deci & Ryan, 1985; 2000). Код интринсичке мотивације особа осјећа задовољство због самог бављења одређеном активношћу. Руководилац код којег преовладава интринсичка мотивација за руковођење бавиће се руковођењем због тога што је сама та активност за њега извор пријатних емоција, што му је интересантна или забавна. У случају интринсичке мотивације, учешће особе у некој активности је у пуном смислу резултат њене слободне воље (Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005).

О екстринсичкој мотивацији се ради онда када особа предузима неку активност, не зато што јој је она привлачна сама по себи, него зато што јој служи као средство да оствари неке посебне циљеве. Нпр. неко може обављати улогу руководиоца зато што на тај начин обезбјеђује лагодан живот, личну промоцију, друштвени статус итд. Теорија самодетерминације разликује и стање амотивације – стање које појединац доживљава као немогућност да контролише догађаје и када се осјећа отуђеним (Gagné & Deci, 2005). Руководилац у таквом стању понаша се механички и не осјећа никакву обавезу према руководној дужности коју обавља.

## МЕТОД

Предмет овог истраживања односи се на испитивање разлика у мотивацији за руковођење запослених и студената у односу на њихов пол. Циљ истраживања обухватао је неколико сегмената: утврдити метријске карактеристике инструмента конструисаног за мјерење мотивације за руковођење; испитати да ли су запосленост и пол испитаника статистички значајни фактори мотивације за руковођење; испитати постоји ли интеракција пола и запослености у погледу њиховог утицаја на мотивацију за руковођење.

## Инструменти истраживања

За потребе истраживања проблема обухваћеног овим истраживањем конструисана је скала мотивације за руковођење. У тексту који слиједи описана је скала и њене метријске карактеристике.

Теоријско полазиште у изради инструмента били су дијелови теорије самодетерминације у којој се прави разлика између екстринсичке и интринсичке мотивације (Deci & Ryan, 1985; 2000). У тој теорији разликује се и амотивација, што је аспект који није обухваћен нашим инструментом. Скала мотивације за руковођење конструисана је у облику петостепене скале Ликертовог типа, што подразумева да су испитаници одговарали на тврдње које је чине, означавајући степен слагања са њима од вриједности 1 до 5 (1 – уопште се не слажем, 2 – дјелимично се не слажем, 3 – и слажем се и не слажем се, 4 – дјелимично се слажем, 5 – у потпуности се слажем).

Првобитно је формулисано 20 тврдњи о различитим реакцијама и понашањима који се односе на руковођење и склоност ка руковођењу од којих су се неке односиле на понашања повезана са унутрашњим мотивационим факторима, а нека на понашања повезана са спољашњим мотивационим факторима. У пилот-истраживању, на мањем узорку, примијењена је првобитна верзија скале па је након анализе број ставки сведен на 14. Подаци о факторској структури скале односе се на примјену коначне њене верзије.

Формулације ставки могу се видјети у табели 3.

Ваљаност скале је утврђена провјером њене факторске структуре методом главних компоненти. Да би се утврдило има ли смисла радити анализу главних компоненти, анализирани су вриједности Кајзер-Мајер-Олкинове [Kaiser-Meyer-Olkin] мјере адекватности (КМО) и Бартлетовог [Maurice S. Bartlett] теста сферичности.

Табела 1. Вриједност КМО и Бартлетовог теста сферичности за скалу мотивације за руковођење

КМО		.918
Батлеров тест сферичности	$\chi^2$	6066,96
	df	91
	p	.000

Вриједност КМО теста је виша од препоручене вриједности од 0,060, што потврђује да је оправдано користити поступак анализе

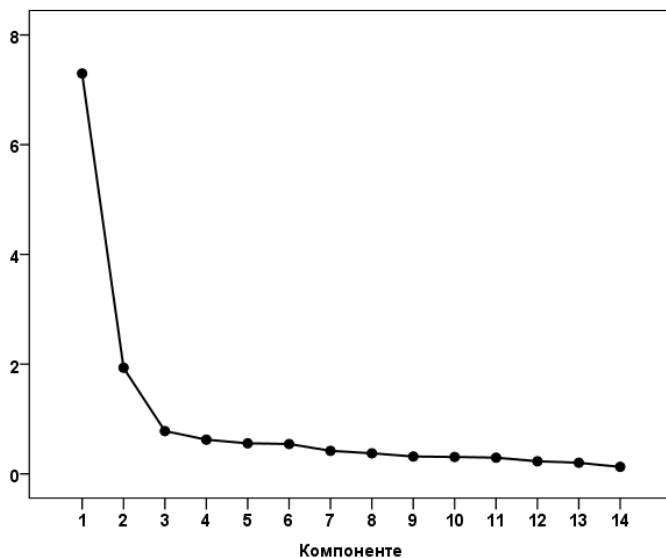
главних компоненти. Бартлетов тест је статистички значајан, те и он указује на оправданост коришћења наведеног статистичког поступка.

Кориштен је Кајзеров критеријум како би се утврдило колико је компоненти оправдано задржати.

Табела 2. Компоненте скале мотивације за руковођење према Кајзеровом критеријуму

Компонента	Латентни корјенови	% Варијансе	% Варијансе кумулативно
1	7.178	51.269	51.269
2	1.949	13.920	65.189

Остали латентни корјенови имали су вриједности мање од 1. Тест одрона такође сугерише оправданост задржавања два фактора (Графикон 1). Та два фактора објашњавају нешто преко 65% варијансе.



Графикон 1: Дијаграм превоја за главне компоненте

У циљу тумачења природе издвојених фактора урађена је обли-мин ротација. Резултати су приказани у табели 3.



Табела 3: Матрица факторских оптерећења и корелација варијабли са факторима за методу главних компоненти са облимин ротацијом.

Ред. бр.	Ставке	Факторска оптерећења		Корелације варијабли и фактора	
		К1	К2	К1	К2
1	Један од мојих циљева у животу је да постанем руководилац.	,912		,859	,362
13	Усавршавам своје вјештине и знања које ме могу довести до руководеће позиције.	,901		,868	,395
2	Предузимам разне активности да бих постао/ла руководилац.	,865		,847	,406
5	Додатно бих се образовао ако би ми то омогућило руководећи положај.	,851		,845	,422
12	Сматрао/ла бих да сам постигао/ла велики професионални успјех уколико бих дошао/ла на руководећи положај.	,717		,777	,483
7	Спреман/а сам жртвовати своје слободно вријеме зарад достизања руководећег положаја.	,705		,806	,558
14	Пратим различите конкурсе и огласе који су у вези руководећих позиција.	,681		,729	,441
6	Спреман/а сам дати мито да бих дошао до руководеће позиције.		,910	,345	,849
10	Дружио/ла бих се са људима који ме не поштују ако ми могу помоћи да напредујем на послу до положаја руководиоца.		,881	,396	,803
4	Спреман/а сам да се дружим са људима које не цијеним уколико би ми то помогло да дођем до посла руководиоца.		,825	,447	,838
9	Спреман/а сам да тражим породичне и „пријатељске“ везе да бих дошао/ла до руководећег положаја.		,764	,536	,838
11	За надређене бих обављао/ла послове који нису у складу са систематизацијом мог радног мјеста уколико би ми то омогућило напредовање до руководећег положаја.		,630	,515	,729
3	Био/ла бих спреман да постанем члан политичке странке уколико би ми то помогло да заузмем руководећи положај.		,624	,510	,722
8	Жртвовао/ла бих вријеме које проводим са породицом ако би ми то омогућило да заузмем руководећу позицију.	,389		,459	,623
				,657	

Приказана су факторска оптерећења која су имала вриједности веће од 0,30, а ставке су поредане према висини факторских оптерећења.

На основу садржинске анализе ставки које конституишу два екстрахована фактора уочљиво је да се фактори у великој мјери слажу са двије опште мотивационе оријентације (које важе како за мотивацију за руковођење, тако и за мотивацију уопште) – са екстринсичком и интринсичком мотивацијом. Први фактор конституишу ставке које се односе на интринсичку мотивацију (спремност на усавршавање вјештина и жртвовање времена, додатно образовање и разне друге активности, везивање руководећег положаја са доживљајем успјеха). Други фактор односи се на екстринсичку мотивацију. Чине га ставке које упућују на утилитаристички однос према руковођењу (спремност за давање мита и за кориштење *веза*, за учлањење у политичку партију, spremност за повлађивање и улагивање ради долажења до руководећег положаја).

У складу са таквом факторском структуром скале, подијелили смо је на двије супскале и рачунали скорове посебно за супскалу интринсичке мотивације за руковођење и посебно за супскалу екстринсичке мотивације за руковођење. Поузданост супскала провјерена је израчунавањем Кронбах-алфа коефицијената поузданост. Код супскале за мјерење интринсичке мотивације за руковођење он износи 0,92, а код супскале за мјерење екстринсичке мотивације за руковођење 0,89.

Резултати тестирања нормалности дистрибуција скорова са обје супскале за подузорке запослених и студената приказани су у табели 4.

Табела 4: Вриједности Смирнов-Колмогорљевог теста са дистрибуција скорова добијених на супскалама за мјерење интринсичке и екстринсичке мотивације за руковођење

	Запосленост		Пол	
	студенти	запослени	мушки	женски
Интринсичка мотивација	1,29 (0,07)	1,99 (0,00)	1,24 (0,08)	1,91 (0,00)
Екстринсичка мотивација	2,47 (0,00)	4,30 (0,00)	2,39 (0,00)	4,19 (0,00)

### Хипотезе истраживања

У истраживању смо пошли од следећих хипотеза:

1. Запосленост и пол нису статистички значајни фактори интринсичке мотивације;
2. Запосленост и пол нису статистички значајни фактори екстринсичке мотивације.
3. Не постоји интеракција пола и запослености у погледу њиховог утицаја на мотивацију за руковођење.

### Узорак испитаника

Укупан узорак је чинило 624 испитаника из популације запослених и студената. Оба подзорка имају карактеристике групног и пригодног узорка. Нису бирани појединачни испитаници него групе испитаника, а избор група је био дјелимично случајан, а дјелимично прилагођен спремношћу субјеката да узму учешће у истраживању и добијањем дозволе за прикупљање података од надлежних. Подузорак студената чинили су студенти (Филозофског, Електротехничког, Машинског, Пољопривредног и Медицинског) Универзитета у Источном Сарајеву, а подузорак запослених чинили су запослени у већем броју радних организација, институција државне управе, банака и приватних фирми са подручја Сарајевко-романијске регије.

У табелама 5 и 6 приказана је структура узорка.

Табела 5: Структура подзорка запослених испитаника

	Запослени 317 (50,80%)	
Прос. узраст	38,93 година; распон: 23–59 година	
Пол	Мушки 115 (36,30%)	Женски 202 (63,70%)
Област рада	Државни сектор 231 (72,90%)	Приватни сектор 86 (27,10%)

Табела 6: Структура подзорка студената

	Студенти 307 (49,20%)	
Прос. узраст	20,94 година; распон: 18–24 година	
Пол	Мушки 84 (27,40%)	Женски 223 (72,60%)
Област студија	Друш.-хуманистичка 232 (75,57%)	Природно-техничка 75 (24,43%)

## Статистички поступци за обраду података

Будући да је предмет нашег интересовања мотивација за руковођење код припадника различих полова, уз узимање у обзир и њиховог радног статуса, за обраду података кориштена је двофакторска анализа варијансе. Поред тог поступка, кориштени су тестирање разлике међу аритметичким срединама и Лавенов тест хомогености варијанси. За тестирање нормалности дистрибуција података кориштен је Смирнов-Колмогорљев тест.

Дистрибуције скорова са обје супске са су у већини случајева одступале од нормалне (табела 4). Када се ради о великим узорцима, анализа варијансе показује доста велику робусност у случају одступања дистрибуција од нормалне. Имајући на уму то и чињеницу да су били испуњени остали услови за њену примјену, процијенили смо да је оправдано примјенити тај поступак обраде података.

## РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У табелама 7 и 9 приказани су основни резултати добијени на супскалама за мјерење мотивације за руковођење.

Табела 7: Аритметичке средине и стандардне девијације скорова са скале за мјерење интринсичке мотивације за руковођење у подзорцима формираним према полу и запослености.

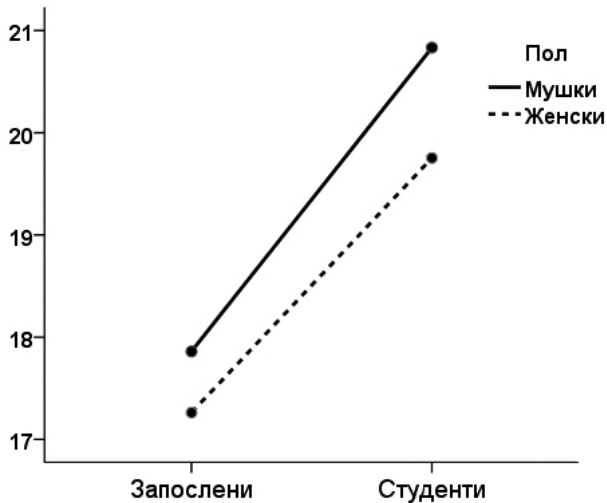
Запосленост	Пол	М	min	max	s	N
Запослени	м	17,86	7	35	8,676	115
	ж	17,26	7	35	8,513	202
Студенти	м	20,83	7	35	7,930	84
	ж	19,75	7	35	8,060	223

У табели 8 приказани су резултати двофакторске анализе варијансе резултата добијених на супскали за мјерење интринсичке мотивације за руковођење. Лавеновим тестом утврђено је да је задовољен услов хомогености варијанси:  $F(3, 620) = 2,30$ ;  $p = 0,09$ .

Табела 8: Двофакторска анализа варијансе резултата добијених на супскали за мјерење интринсичке мотивације за руковођење

Извори варирања	Суме квадрата	df	Средњи квадрати	F	p	Парц. $\eta^2$
Запосленост	993,81	1	993,81	14,67	,000	,023
Пол	93,80	1	93,80	1,38	,240	,002
Запосленост*пол	7,72	1	7,72	,11	,736	,000
Грешка	42003,97	620	67,75			
Укупно	262356,00	624				

Резултати показују да је статистички значајан главни утицај запослености ( $p = 0,000$ ), док главни утицај пола није значајан ( $p = 0,240$ ). Величина ефекта код запослености је у границама мале ( $\eta^2 = 0,023$ ). Утицај интеракције између пола и запослености није значајан ( $p = 0,736$ ). Ове односе илуструје графикон 2.



Графикон 2: Аритметичке средине скорова на скали интринсичке мотивације за руковођење у подзорцима формираним према полу и запослености

Студенти показују значајно већу интринсичку мотивацију за руковођење од запослених, док се мушкарци и жене не разликују по интринсичкој мотивацији за руковођење. Између пола и запослености нема интеракције, тј. и код мушких и код женских испитаника присутан је исти образац разлика с обзиром на запосленост – и код

једних и код других студенти показују већу мотивацију од запослених. Иако је разлика у интринсичкој мотивацији за руковођење између запослених и студената статистички значајна, величина утицаја запослености на мотивацију је у границама малог утицаја.

Табела 9: Аритметичке средине и стандардне девијације скорова са скале за мјерење екстринсичке мотивације за руковођење у подзорцима формираним према полу и запослености.

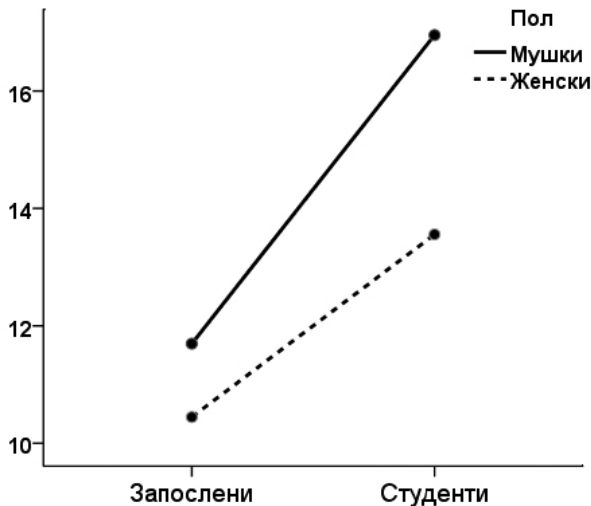
Запосленост	Пол	М	min	max	s	N
Запослени	м	11,70	7	35	6,168	115
	ж	10,45	7	35	5,749	202
Студенти	м	16,95	7	35	7,480	84
	ж	13,56	7	35	6,536	223

У табели 10 приказани су резултати двофакторске анализе варијансе резултата добијених на супскали за мјерење екстринсичке мотивације за руковођење. Лавеновим тестом утврђено је да је задовољен услов хомогености варијанси:  $F(3, 620) = 2,44$ ;  $p = 0,07$ .

Табела 10: Двофакторска анализа варијансе резултата добијених на супскали за мјерење екстринсичке мотивације за руковођење.

Извори варирања	Суме квадрата	df	Средњи квадрати	F	p	Парц. $\eta^2$
Запосленост	2330,95	1	2330,95	60,74	,000	,089
Пол	718,80	1	718,80	18,73	,000	,029
Запосленост*пол	153,36	1	153,36	3,99	,046	,006
Грешка	23793,11	620	38,38			
Укупно	126684,00	624				

Статистички је значајан главни утицај запослености ( $p = 0,000$ ), као и главни утицај пола ( $p = 0,000$ ). Утицај запослености на екстринсичку мотивацију је у границама средњег ( $\eta^2 = 0,089$ ), а утицај пола на мотивацију у области између малог и средњег ( $\eta^2 = 0,029$ ). Регистрована је и интеракција између пола и запослености ( $p = 0,046$ ). То је приказано графиком 3.



Графикон 3: Аритметичке средине скорова на скали екстринсичке мотивације за руковођење у подузорцима формираним према полу и запослености

Студенти показују значајно већу екстринсичку мотивацију за руковођење од запослених, а мушкарци показују нешто већу екстринсичку мотивацију за руковођење од жена. Постоји интеракција између пола и запослености. Иако је и у подузорку запослених и у подузорку студената екстринсичка мотивација за руковођење израженија код испитаника мушког него код испитаника женског пола, та тенденција је израженија код студената него код запослених. Показују то и накнадни  $t$ -тестови којима су тестиране разлике у екстринсичкој мотивацији за руковођење у зависности од пола испитаника, посебно за запослене, посебно за студенте. За запослене су добијене вриједности  $t(315) = 1,94$ ;  $p = 0,052$ , а за студенте  $t(305) = 3,90$ ;  $p = 0,000$ . У оба случаја су испитаници мушког пола показали израженију екстринсичку мотивацију за руковођење (аритметичке средине у табели 9), али је та разлика код запослених на самој граници значајности, док је код студената статистички значајна.

При интерпретацији ове интеракције потребан је опрез, јер је  $p$ -вриједност на самој граници значајности ( $p = 0,046$ ), а и парцијали ета-квадрат указује на врло малу величину ефекта ( $\eta^2 = 0,006$ ). То значи да, и ако постоји таква интеракција, њен утицај на екстринсичку мотивацију је врло малог интензитета.

## ДИСКУСИЈА И ЗАКЉУЧЦИ

Мотивација за неку активност увелико одређује домете у тој активности. Тако је и са мотивацијом за руковођење. Од природе и развијености мотивације за руковођење зависи ефикасност руковођења, а самим тим и мотивација и ефикасност у раду оних којима се руководи. Наполеону се приписује тврдња да са добрим генералом нема лоших војника, што се у контексту радне мотивације може преформулисати у тврдњу да не постоје запослени са лошом мотивацијом за рад, ако им је руководилац добро мотивисан (Wziatek-Stasko, 2015). Резултати истраживања показују да запослене више могу демотивисати неодговарајући руководиоци него неки други фактори (Detert & Burris, 2007), односно да они који одлазе из радне организације чешће напуштају руководиоца него саму организацију (Lester, Hannah, Harms, Vogelgesang, Avolio, 2011).

Сазнања о природи мотивације за руковођење значајна су и због тога што од врсте те мотивације (нпр. да ли је ријеч о интринсичкој или о екстринсичкој мотивацији за руковођење) зависи умногоне и стил руковођења (McGregor & Kobylinski, 2019; Judge & Piccolo, 2004).

Предмет нашег истраживања односио се на испитивање разлика у мотивацији за руковођење код испитаника различитог пола, узимајући у обзир и њихов радни статус (запослени / студенти).

Прва хипотеза потврђена је дјелимично. Потврђена је у сегменту који се тиче пола испитаника као фактора интринсичке мотивације. Показало се да испитаници мушког и женског пола нису показали значајну разлику у интринсичкој мотивацији за руковођење. Хипотеза није потврђена у сегменту који се односи на запосленост испитаника као фактор њихове интринсичке мотивације за руковођење. Резултати сугеришу да постоје значајне разлике између запослених и студената у интринсичкој мотивацији за руковођење. Мотивација је била израженија код студената него код запослених.

Друга хипотеза у цјелини је одбачена. Показало се да су и пол испитаника и њихов радни статус значајни фактори екстринсичке мотивације за руковођење. Та мотивација је израженија код испитаника мушког пола, а такође је регистрована значајна разлика између студената и запослених (екстринсичка мотивација је била израженија код студената).

Резултати истраживања најчешће говоре о постојању полних разлика у мотивацији за руковођење. При том већу мотивацију показују мушкарци. Истраживање Маурија и Агарвала [Maurya & Agarwal]



показује да мушкарци цивилне полиције имају јаку мотивацију да воде, а да жене цивилне полиције имају извјесну несигурност у погледу своје мотивације да воде (Maurya & Agarwal, 2013). Истраживањем које су спровели Прат и Јакобовиц [Pratch & Jacobowitz] откривено је да су мушкарци више склони да прихватају лидерске улоге (Pratch & Jacobowitz, 1996 према Porter et al., 2019). Ли, Чан, Чернишенко, Хо, Лоу и Ма [Li, Chan, Cherrnyshenko, Ho, Low, Ma] истраживали су утицај пола на мотивацију менаџера међу предузетницима и припадницима војске у Сингапуру. Ово истраживање је показало да су жене биле природне мање мотивисане да постану лидери и нису заузимале лидерске позиције.

Удио жена међу руководиоцима осјетно је мањи од удјела мушкараца, посебно кад је ријеч о руководиоцима на највишим руководећим мјестима (Eagly & Karau, 2002). Јасно је да је такво стање условљено већим бројем фактора, али један од њих може бити и то што су жене мање мотивисане да буду на руководећим положајима (Eagly & Karau, 2002).

Разлике у мотивацији између жена и мушкараца су повезане и са разликама у полним улогама које су уобичајене у друштву (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Мушкарци досљедно показују значајно већу мотивацију моћи од жена (Schuh, Bark, Van Quaquebeke, Hossier, Frieg & Van Dick (2014), а руководећи положаји обезбјеђују више могућности за задовољавање те врсте мотивације.

Резултати нашег истраживања слажу се са резултатима о развијенијој мотивацији за руковођење код мушкараца, али само у оном сегменту мотивације за руковођење који се односи на екстринсичку мотивацију. Наши резултати не говоре о постојању такве разлике код интринсичке мотивације (међу различитим половима нисмо регистровали значајну разлику). Када је ријеч о остваривању неких циљева који су „унутрашње” повезани са руководећим положајем, мушкарци и жене се не разликују у мотивацији. Разлика се региструје када се руковођењем остварују неки спољашњи циљеви, тј. када руковођење служи као средство за остваривање циљева „спољашњих” за саму дјелатност руковођења. У таквим случајевима мушкарци показују већу мотивацију за руковођење. Ово може бити повезано са тим што је код мушкараца чешће развијенија мотивација моћи (претходно поминуто истраживање Schuh, Bark, Van Quaquebeke, Hossier, Frieg & Van Dick, 2014) и што су они више оријентисани ка вриједностима које се односе на процјену и самопроцјену (моћ и постигнуће), док су жене више оријентисане ка вриједностима добронамјерности и универза-

лизма (Schwartz & Rubel, 2005). Оне чешће показују забринутост и одговорност за добробит других, мање су склоне материјализму и подстицању конкуренције, а више наглашавају важност проналажења сврхе и смисла у животу него мушкарци (Beutel & Marini, 1995). Те разлике се лако преносе и на област мотивације за руковођење. Сами руководиоци процјењују жене као мање мотивисане за руковођење од мушкараца, а оне су такође и мање истрајне у долажењу до руководећих положаја (Elprana, Stiehl, Gatzka & Felfe, 2012).

Ли, Чан, Чернишенко, Хо, Лоу и Ма сматрају да се мања мотивисаност жена да постану лидери може, између осталих фактора, приписати и лошијим искуствима која жене имају заузимајући руководеће позиције (Li et al., 2013). И такву могућност потребно је имати на уму код интерпретације полних разлика у мотивацији за руковођење.

Кад је ријеч о варијабли запосленост испитаника, наши резултати сугеришу да постоји разлика између студената и запослених и у интринзичкој и у екстринзичкој мотивацији за руковођење. Обје врсте мотивације израженије су код студената. Вјероватно се склоност ка одређеној дози идеализма и већи оптимизам младих људи одражава и на њихову већу мотивацију за руковођење. Чен и Дрезгоу (Chan & Drasgow, 2001) истичу да је мотивација за руковођење динамичан конструкт који се може мијењати, повећавати или смањивати током времена, у зависности од стицања нових знања и искустава, посебно искустава са руковођењем. Већина студената није у прилици да стекне озбиљнија искуства у улози руководиоца. Укључивање у радни процес и стицање одређених искустава са руковођењем доводи до промјена на плану њихове мотивације за руковођење.

Трећа хипотеза је потврђена дјелимично. Потврђена је само у сегменту који се односи на интринзичку мотивацију за руковођење. Код те мотивације интеракција између пола и запослености није регистрована. Може се рећи да је хипотеза одбачена у сегменту који се односи на екстринзичку мотивацију, гдје је регистрована интеракција између пола и запослености. Интеракција се испољава тако што је у случају студената екстринзичка мотивација за руковођење код мушкараца значајно присутнија него код жена, док је у случају запослених остало недовољно јасно постојање такве полне разлике (према нашим резултатима разлика је на самој граници нивоа значајности:  $p = 0,052$ ). Као закључак који произилази из овог дијела наших резултата може се навести да је код студената екстринзичка мотивација за руковођење присутнија код мушкараца него код жена, док код запо-

слених таква разлика, или није значајна, или је знатно слабијег интензитета. Дакле, за разлику између мушкараца и жена у екстринсичкој мотивацији за руковођење на нивоу цијелог узорка највећим дијелом је заслужан подузорок студената. Такав резултат слаже се са резултатима које су добили Ли и сарадници (Li, Chan, Chernyshenko, Ho, Low & Ma, 2013). И они су регистровали нижи ниво мотивације за руковођење код студенткица у односу на студенте.

Као што је већ поменуто, одбацивање овог сегмента треће хипотезе (хипотеза говори о непостојању интеракције између пола и запослености у погледу њиховог утицаја на екстринсичку мотивацију за руковођење) треба вршити уз резерву, јер вјероватноћа грешке има вриједност на самој граници прихватљиве (4,6%). Такође, показатељ величине ефекта указује да интеракција пола и запослености, уколико и постоји, има мали утицај на екстринсичку мотивацију за руковођење (парцијали ета-квадрат износи 0,006).

Када је ријеч о практичним импликацијама резултата нашег истраживања, они показују да је однос између пола и мотивације за руковођење сложен, и да при разматрању тог односа треба водити рачуна и о врсти мотивације за руковођење, тј. наши резултати сугеришу да, умјесто мјерења опште мотивације за руковођење, више оправдања има мјерење различитих врста те мотивације. Такође, наши резултати сугеришу да у обзир треба узети и неке варијабле које могу посредовати у односу између пола и мотивације за руковођење. Једна од таквих варијабли је радни статус оних чија мотивација за руковођење се разматра. Дио резултата који говори о израженијој мотивацији за руковођење (обје врсте мотивације) код студената, у односу на оне који су запослени, наводи на размишљање о факторима од којих би могло да зависи очување мотивационих потенцијала за руковођење присутних код младих који се још оспособљавају за укључивање у процес рада. То је важно питање будући да је квалитет руководиоца на свим нивоима у неком друштву важан фактор његовог просперитета. У том смислу се као препорука за даља истраживања може истаћи потреба истраживања фактора који доводе до смањења мотивације за руковођење до чега, према нашим резултатима, долази након укључивања у процес рада и стицање одређених искустава у том процесу.

## ОГРАНИЧЕЊА ИСТРАЖИВАЊА

Као једно од главних ограничења нашег истраживања може се навести неуравнотеженост структуре узорка испитаника према полу.

Таква структура углавном одражава структуру популације (посебно дијела популације који се односи на студенте). Имајући на уму укупан број испитаника, оправдано је претпоставити да су потенцијални проблеми, који могу произаћи из такве неуравнотежености, у прихватљивој мјери компензовани величином узорка.

## Литература

Костић, Н. и Кунтош, А. (2023). *Медији и слика тијела*. Пале: Dis company.

Крстић, Д. (1996). *Психолошки речник*. Београд: Савремена администрација.

\*\*\*

Amit, K., Lisak, A., Popper, M., & Gal, R. (2007). Motivation to lead: Research on the motives for undertaking leadership roles in the Israeli Defense Forces (IDF). *Military Psychology, 19*, 137–160. doi: 10.1080/08995600701386317.

Bajraktarević, J. (2014). *Психологија menadžmenta*. Sarajevo: Avery.

Beissegulova, G. (2019). *Factors Affecting Nurses' Work Motivation in Kazakhstan* (Master's thesis). Social services, Health and Sports. Degree Programme in Advanced Nursing Practice. JAMK University of Applied Sciences. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227683/Master\\_thesis\\_Beissegulova\\_Gulzhan.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227683/Master_thesis_Beissegulova_Gulzhan.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Преузето 20. 7. 2021.

Barling, J., Christie, A., & Hopton, C. (2010), Leadership. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (183–240). Washington, DC: American Psychological Association.

Beutel, A. M., & Marini, M. M. (1995). Gender and Values. *American Sociological Review, 60*, 436–448. doi: 10.2307/2096423.

Bojanović, R. (2009). *Психологија међљудских односа*. Београд: Centar za primenjenu psihologiju.

Bobbio, A., & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership, 2*, 117–129. doi: 10.1177/1742715006057240.

Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 481–498. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.481.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological inquiry*, 11, 227–268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life’s domains, *Canadian psychology*, 48 (1), 14–23. doi: 10.1037/0708-5591.49.1.14.
- Deter, J. R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal* 50 (4), 869–884. [https://www.researchgate.net/publication/255576931\\_Leadership\\_Behavior\\_and\\_Employee\\_Voice\\_Is\\_The\\_Door\\_Really\\_Open](https://www.researchgate.net/publication/255576931_Leadership_Behavior_and_Employee_Voice_Is_The_Door_Really_Open) Preuzeto 15. 7. 2024.
- Dunderović, R. (2004). *Osnove psihologije menadžmenta*. Novi Sad: Fakultet za menadžment.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331–362. doi: 10.1002/job.322.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781–797.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109 (3), 573–598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573.
- Elprana, G., Stiehl, S., Gatzka, M., & Felfe, J. (2012). Gender differences in Motivation to Lead in Germany, In C., Quaiser-Pohl, & M. Endepohls-Ulpe (Eds.) *Women’s Choices in Europe Influence of Gender on Education, Occupational Career and Family Development* (135–150). Münster : Waxmann.
- Franceško, M. i Mirković, B. (2008). *Organizaciono ponašanje: Moć poznavanja organizacionog ponašanja*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.
- Hee, O. C., Kamaludin, N.H., & Ping, L.L. (2016). Motivation and Job Performance among Nurses in the Health Tourism Hospital in Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 668–672.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755–768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

- Lester, P. B., Hannah, S. T., Harms, P. D., Vogelgesang, G. R., & Avolio, B. J. (2011). Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. *Academy of Management Learning & Education, 10* (3), 409–429. doi: 10.5465/amle.2010.0047.
- Li, Y., Chan, K. Y., Chernyshenko, O., Ho, M. H., Low, K. Y., & Ma, J. (2013). Gender and the Motivation to Lead (MTL): What we know from studies of Entrepreneurial, Professional and Leadership in the 21st century. Paper presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), May 2013, Münster, Germany. doi: 10.13140/2.1.3896.7040
- Maurya, M. K., & Agarwal, M. (2013). Motivation to Lead among Male and Female Police Constables. *Journal of Psychosomatic Research, 8* (1), 13–21.
- McGregor, M., & Kobylinski, J. (2019). *Inherent Motivation and the Leadership Style Preferences of Millennials* (Master's thesis). Linnaeus University, Faculty of Health and life sciences, Department of Psychology. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1321382/FULLTEXT02.pdf>. Прегледао 24. 6. 2024.
- Porter, T. H., Gerhardt, M. W., Fields, D., & Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology, 159* (2), 138–152. doi: 10.1080/00224545.2019.1570902
- Rosen, H., & Weaver, C. G. (1960). Motivation in management: A study of four managerial levels. *Journal of Applied Psychology, 44* (6), 386–392.
- Rot, N. (2008). *Osnovi socijalne psihologije*. Beograd: Zavod za udžbenike.
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics, 120*, 363–379. doi: 10.1007/s10551-013-1663-9.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 1010–1028. doi: 10.1037/0022-3514.89.6.1010
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Wziątek-Stasko, A. (2015). Effective Factors in Enhancing Managers' Job Motivation: Cross-Cultural Context, *Managing Sustainable Growth; Proceedings of the Joint International Conference, Portorož, Slovenia* (45–61). Koper: University of Primorska, Faculty of Management. <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-181-6/26.pdf>
- Župljanin, S. S. (2016). *Menadžment*. Banja Luka: Nezavisni univerzitet Banja Luka.

Ljubica M. Dragišić

INTRINSIC AND EXTRINSIC LEADERSHIP MOTIVATION  
AND THEIR DEPENDENCE ON GENDER  
AMONG STUDENTS AND EMPLOYEES

Summary

Efficiency in performing various activities is an area of ongoing interest for both society and individuals. Due to the nature of human communities and the relationships within them, one of the factors that critically influences efficiency is the way leadership is conducted, the conditions under which leadership occurs, and the motivation for leadership among those who lead. This paper presents the results of a study on motivation for leadership and measures two aspects of this motivation: intrinsic and extrinsic motivation for leadership. The instrument used in the research is a self-constructed leadership motivation scale. The research sample included a total of 566 respondents from the employed population and the student population. In the analysis, leadership motivation has been correlated with the respondents' gender, taking into account their employment status (employed / student). We have started with the assumption that there are no statistically significant differences in the manifestation of leadership motivation depending on the respondents' gender and employment status, as well as the absence of interaction between gender and employment in terms of their impact on leadership motivation.

The results obtained indicate the existence of gender differences in leadership motivation, but only concerning the extrinsic segment of this motivation. Men present higher extrinsic motivation for leadership than women. No such differences are registered in intrinsic leadership motivation. A difference is also registered concerning employment status. Students show greater motivation for leadership in both the intrinsic and extrinsic segments of this motivation. Interaction between gender and employment status is not registered in intrinsic motivation, but it is visible in extrinsic motivation for leadership. This interaction is reflected in the fact that among students, the difference in extrinsic motivation between male and female respondents is more pronounced than among the employed.

Our results suggest that motivation for leadership is generally more pronounced in men than women, but when considering the relationship between this motivation and gender, it is necessary to take

into account the type of leadership motivation, as well as some variables that may mediate the relationship between gender and motivation. One such variable is the employment status of the respondents.

*Key word:* leadership, leadership motivation, gender differences in leadership motivation