



DEMOTIVATORI I NJIHOV UTICAJ NA ORGANIZACIONO PONAŠANJE

DEMOTIVATORS AND THEIR INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Dejana Tomić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Cilj istraživanja ovog master rada jeste prisustvo demotivatora i njihov uticaj na organizaciono ponašanje u preduzeću „PIO Fond“. Teorijske osnove iz ove oblasti predstavljene su u radu. Na osnovu rezultata istraživanja dati su predlozi mera za unapređenje procesa motivacije preduzeća.

Ključne reči: Demotivacija, organizaciono ponašanje, motivacija

Abstract – The subject of this thesis is to research the presence of demotivators and their influence on the organizational behavior in “PIO Fond”. This paper presents the theoretical basis in the field of company motivation.. On the basis of the results of the research in this company, proposals for measures to improve the process of organizing the company were given.

Keywords: Demotivation, Organizational behavior, motivation

I TEORIJSKI DEO RADA

1. UVOD

Ljude motivišu različite stvari, na različite načine i u različito vreme. Ukoliko jednu trećinu svog životnog veka ljudi provedu na poslu, naravno da će im kao pojedincu biti bitno da li tih osam sati dnevno provode zadovoljni ili opterećeni. Od toga šta rade da bi zaradili za život zavisi kakvo će mišljenje imati o sebi.

Savremeni programi i sistemi motivisanja radnika u organizacijama imaju za cilj da pored povećanja produktivnosti rada povećaju i radni moral kreirajući radno okruženje koje će motivisati zaposlene na rad ali isto tako i privući nove i zadržati stare zaposlene. Motivacija je jedan od ključnih faktora uspeha zaposlenog, pa kao takvo je od izuzetnog značaja za uspeh cele organizacije.

U ovom radu je prikazan teorijski deo o motivisanju zaposlenih kao i o tome šta demotiviše zaposlene, koji su to procesi i faze demotivacije kroz koji zaposleni prolaze kao i na koji način njihovo prisustvo učestvuje na organizaciono ponašanje.

Istraživački deo bazira se na upitniku koji se sastoji od dva dela koja sadrže motivatore i demotivatore koji najviše utiču na zadovoljstvo zaposlenih i njihov odnos prema radu.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić-Nešić.

2. MOTIVACIJA ZA RAD I POJAM MOTIVATORA

2.1 Motivacija zaposlenih

Proces motivacije obično započinje tako što se u radu prepozna neka nezadovoljena potreba. Tada se uspostavlja cilj koji treba da bude ostvaren kako bi se potreba zadovoljila. Motivacija za rad može biti unutrašnja ili spoljašnja.

Unutrašnja motivacija se može opisati kao proces motivisanja samim poslom u kojem zaposleni zadovoljavaju lične potrebe. Unutrašnja motivacija je samogenerisana i smatra se da ljudi traže posao koji će najviše zadovoljiti njihove potrebe. Faktori koji utiču na unutrašnju motivaciju uključuju odgovornost, slobodu delovanja, hrabrost da se koriste i razvijaju sopstvene veštine, zanimljivi zadaci i mogućnost napredovanja. Unutrašnji motivatori poseduju tendenciju da su dugoročni jer su inherentni i nisu nametnuti spolja [1].

Spoljašnja motivacija je količina napora koji drugi ljudi ulože u osobu kako bi je motivisali. Spoljašnja motivacija je na primer, upravljanje nagradama kao što su povećanje plata, pohvale ili razne promocije. Spoljašnji motivatori su dosta efikasni ali njihov uticaj nije dugoročan.

2.2 Motivacione metode

U današnje vreme postoji mnogo načina za motivisanje zaposlenih. Kompanije globalno koriste različite strategije i pristupe kako bi uspešno poboljšale motivaciju zaposlenih. Međutim, čini se da je najbolji motivator za zaposlene nešto što je zaista važno u njihovim životima [2]. Osnajivanje daje zaposlenima sećaj kontrole, efikasnosti i uticaja. Motivacija postignuća proizilazi iz potrebe za postignućem. To je potreba za uspehom koja ukazuje na želju da se dostigne i ostvari izvrsnost. Napredovanje kao motivator, ukazuje na razne mogućnosti napredovanja na višu poziciju, povećanje plate kao i drugih beneficija u kompaniji. Motivacija rasta je sasvim slična motivaciji za napredovanje, jer predstavlja jedan od motivatora koji utiče da se zaposleni zadrže u kompaniji. Sam rad doprinosi motivaciji zaposlenih. Ako je glavni cilj motivisati zaposlene onda je najbolje napraviti zanimljiv posao i pustiti ih da se angažuju. Veoma je važno da se napor zaposlenih prizna i nagradi.

2.3 Motivatori

Motivatori su sredstva kojima se neposredno aktiviraju ili zaustavljaju, ubrzavaju ili usporavaju određene aktivnosti ljudi u procesu rada [3]. Njihova uloga nije da prouzrokuju neku aktivnost, već da tu aktivnost u prvom redu aktiviraju i usmere u željenom pravcu, radi postizanja odgovarajućeg cilja. Motivatori su stvari koje pojedinca pod-

stiču na delovanje, odnosno utiču na njegovo ponašanje. U čovekovoј sredini deluje mnoštvo motivatora. Svi motivatori se mogu klasifikovati na pozitivne i negativne. Pozitivni omogućuju opstanak čoveka kao što su voda, vazduh, hrana, dok negativni deluju suprotno, ometaju i usporavaju čovekovu aktivnost.

3. TEORIJE MOTIVACIJE ZA RAD

Mnoge teorije su nastale kako bi se ispitali koji to **faktori** najviše **doprinosе motivaciji** zaposlenih. Ove teorije su izuztno značajne jer pokazuju šta je to što motiviše zaposlene i ukoliko se one pravilno primene mogu da doprinesu boljoj motivaciji zaposlenih što dalje vodi povećanju produktivnosti u organizacijama.

3.1 Maslovljeva teorija hijerarhije potreba

Maslovljeva teorija hijerarhijskih potreba je jedna od najpoznatijih motivacionih teorija na svetu. On nalaže da postoji pet različitih nivoa potreba koje ljudi teže da zadovolje počevši od osnovnih potreba. Prvi nivo su fiziološke potrebe, drugi nivo su potrebe sigurnosti, treći nivo su potrebe za ljubav i pripadanje, sledeći nivo su potrebe za poštovanjem i poslednji nivo su potrebe za samoaktualizacijom [4].

3.2 Herbergova teorija motivacije

Herbergova teorija je takođe poznata kao teorija dva faktora. On polazi od ideje da su faktori koji uzrokuju zadovoljstvo poslom suprotni od faktora koji utiču na nezadovoljstvo posla. Herberg je došao do zaključka da ono što zaposlene čini srećnim je to šta oni rade ili način na koji rade a ono što ih čini nesrećnim je način na koji se oni kao zaposleni tretiraju.

Herberg je stvorio svoju teoriju motivacionih i higijenskih faktora. Oba faktora mogu da motivišu zaposlene ali oni deluju iz različitih razloga. Higijenski faktori imaju tendenciju da izazovu samo kratkoročno zadovoljstvo zaposlenih dok motivacioni faktori najverovatnije uzrokuju dugoročno zadovoljstvo poslom.

3.3 Teorija očekivanja

Koncept očekivanja prvobitno je formulisao Viktor Vroom. Njegova teorija očekivanja se bazira na pretpostavci da je najveći deo ljudskog ponašanja rezultat slobodnog izbora. Motivacija za rad zavisi od tri faktora: očekivanja, efikasnost i želje. Teorija očekivanja se proširuje uvođenjem novih varijabli: zadovoljstvo, sposobnosti i kompetencije i percepcija uloga.

4. MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Programi nagrađivanja su **razvijeni** sa ciljem da motivišu, privuku, nagrade i zadrže radnu snagu. Nagrađivanje može biti materijalne ili nematerijalne prirode.

4.1 Materijalno nagrađivanje

Materijalno ili finansijsko nagrađivanje se mora posmatrati sa tri različite tačke gledišta. Prvo se mora posmatrati efikasnost novca kao motivatora. Drugo, potrebno je dobro razmisliti koji je to razlog zašto su ljudi zadovoljni ili nezadovoljni sa svojim finansijskim nagradama.

Na kraju, treba uzeti u obzir postavljanje kriterijuma koji će se koristiti prilikom razvijanja materijalnog načina nagrađivanja.

4.2 Nematerijalno nagrađivanje

Nematerijalno nagrađivanje se bazira na **potrebama** koje zaposleni imaju. Te potrebe mogu biti potrebe za postig-

nućem, odgovornošću, uticajem i individualnom rastu i ravoju. Najviše nematerijalnih kompenzacija **sačinjavaju** unutrašnji motivatori. Unutrašnja motivacija proizilazi iz samog rada. Nematerijalno nagrađivanje takođe može biti na primer, fleksibilno radno vreme, duže pauze za ručak, zanimljivi projekti, podrška, zahvalnost [5]

5. DEMOTIVACIONA REALNOST ORGANIZACIJE

Demotivisani zaposleni se ne identifikuju sa svojim poslovima i često sebe vide kao osobu koja radi samo ono što joj je rečeno i često ne vide nikakav smisao u tome da rade nešto više od minimuma koji se od njih zahteva i očekuje. Kolektivno, sve ovo doprinosi kontraproduktivnim performansama, ugušenim inovacijama i padu kreativnosti a organizacija postaje pasivna. Veoma intenzivna demotivacija može se čak smatrati indikatorom unutrašnjih smetnji i nemira. Mnoge motivacione teorije i koncepti ignorišu stvarna ograničenja pod kojima većina organizacija funkcioniše i koja mogu ozbiljno ograničiti motivacione faktore zaposlenih. Posebno se ignorišu konkretni materijalno-kontekstualni i emocionalni procesi, koji prouzrokuju proces demotivacije.

5.1 Razumevanje demotivacije

Demotivacija je smanjena pokretačka sila za razmišljanje, osećanje ili delovanje. Kao stanje nezadovoljstva, demotivacija se odnosi na nezadovoljavajuće različito kognitivno i emocionalno stanje u kojem su motivacione energije pogođene osobe ometane ili su izgubljene. Ona ograničava i smanjuje oblik, pravac, trajanje i intenzitet angažovanja, posvećenosti ili identifikacije sa radnim sadržajem, drugim ljudima na poslu ili celom kompanijom, što ponovo potvrđuje demotivaciju.

5.2 Polja na koja demotivacija utiče

Za razumevanje demotivacije od presudnog je značaja da se zna da li problem proizilazi iz nedostatka sposobnosti, nedostatka odgovarajućih sredstava, nedostatka slobode, nedostatka spremnosti ili nedostatka dobro definisanih obaveznih ciljeva. Demotivatori su one dnevne pojave koje frustriraju zaposlene i izazivaju one koji se suočavaju sa njima da, svesno ili podsvesno, smanjuju količinu proizvodne energije koju mogu koristiti na svojim poslovima.

5.3 Indikatori i znaci demotivacije

Indikatori demotivacije su:

Način prijema i dolaska/odlazaka novih/starih zaposlenih (npr. način govora i manira u kontaktnoj situaciji na telefonu i na recepciji). Stil neverbalne komunikacije (npr. telo-ponašanje, pokret) i nedostatak humora u organizaciji. Klima daljine, hladnoće i pseudo-harmonije. Oprema i dizajn podova i soba (na koji način postoji prostor za lično oblikovanje). Dizajn i sadržaj internih informativnih brošura ili neformalnih grafita. Način na koji zaposleni informišu treće strane (porodicu, prijatelje i druge) o kompaniji, kolegama i menadžerima i kako procenjuju svoju budućnost i preduzeće.

Znaci koji utiču na demotivaciju ili nedostatak motivacije uključuju:

Monotonost posla izazvano kvantitativnim i kvalitativnim podznakom ili prekomernim opterećenjem poslom tj. nepromenljivost radnog opterećenja. Nedostatak poverenja, ne slušanje, apatija i ravnodušnost, društvena izolacija.

Nedostatak "vlasništva nad problemima" i ponižavanje morala. Loše performanse i loše vođenje vremena. Ne-kooperativni stavovi i nespремnost da se promene. Zalaganje i generičko uznemiravanje „Scape-goating” gde predodređivanje govori o emotivnom zlostavljanju. Mobing i agresivno i neprijateljsko ponašanje na radnim mestima.

6. POČETNE FAZE OD MOTIVACIJE DO DEMOTIVACIJE

Kada ljudi započnu posao, često se kreću kroz faze motivacije i kompetencije. Te faze su: Motivisano neefikasni, Motivisano efikasni, Demotivisano efektivni i Demotivisano neefikasni. Dva glavna razloga zašto se zaposleni demotiviraju su: negativno razmišljanje ili negativno okruženje. Negativno razmišljanje moglo bi se odnositi na pojedinca, dok se negativno okruženje može dalje podeliti u dve kategorije: fizičko ili emocionalno [6].

7. PROCES I FAZE DEMOTIVACIJE

U prvoj fazi demotivacije zaposleni se oseća nelagodno, ali ne može da utvrdi uzroke njegovog nastanka: neprikladan nivo menadžerske aktivnosti, nezadovoljavajuća organizacija rada na radnom mestu, nemogućnost zadovoljenja ličnih interesa. Sledeću fazu karakteriše iskazivanje nezadovoljstva u otvorenim formama od strane demotivisanog zaposlenog: neslaganje da određene zadatke rukovoditelja ili izvršavanje zadataka izvršavaju na svoj način, delimično ispunjenje funkcionalnih odgovornosti, agresivno ponašanje i nezadovoljstvo sistema motivacije u organizaciji. U trećoj fazi zaposleni analizira prednosti i nedostatke svog boravka na ovom položaju, mogućnosti prelaska u druga pododeljenja iste kompanije, počinje rad u konkurentskim organizacijama. U četvrtoj fazi demotivacije zaposleni se potpuno odvaja od lidera [7].

8. UZROCI DEMOTIVACIJE I NJIHOVA REŠENJA

1. Niska i neprevedna primanja

Ukoliko dva zaposlena rade sličan posao, njihove plate moraju biti slične a na menadžerima je da jasno uvide, koje i kolike, su razlike između njihovih poslova a samim tim i plata. Potrebno je pokrenuti reviziju plata i implementirati je redovno.

2. Nasilje i mobing na radnom mestu

Nasilnik može postojati na bilo kom nivou i može antagonizirati bilo koji nivo. Nasilnici ne poznaju pol ni godine. Neophodno je kreirati i sprovesti politiku nulte tolerancije. Menadžer ljudskih resursa bi trebao da uloži puno truda i posla kako bi iskorenio nasilje i zaustavio ga.

3. Dezorganizacija

Ukoliko se jedan zaposlen utapa u poslu a drugi prvo svoje radno vreme ne radeći ništa, drugi je možda samo neradnik a nejednakost može biti rezultat neorganizovanosti i tokova rada koji su neefikasni.

Ključ za rešavanje dezorganizacije kao pitanja demotivacije zaposlenih, je uočavanje dezorganizacije kao problema i rad na njegovom otklanjanju.

4. Stroga pravila rada

Neke organizacije neminovno moraju da imaju stroga pravila, ali u drugim situacijama posebna očekivanja i pravila nisu neophodna. Menadžeri ljudskih resursa bi trebalo da obučavaju menadžere koji su na višim funkcijama da traže na sve načine mesta i situaciju u kojima mogu da pruže fleksibilnost a ne da striktno kažu ne [8].

9. POLITIKA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U ORGANIZACIJI

Da bi čovek mogao damotivirati druge, pre svega mora biti u stanju da spozna i motivirase samog sebe, što znači da bi u organizaciji postojao motivisan kadar, mora da postoji motivisan menadžer. Zadatak menadžera je da shvati ljudsku složenost, motivacijske tehnike i da u zavisnosti od okoline izabere i primeni materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

9.1 Vođenje kroz motivisanje

Motivacija zaposlenih se ostvaruje u svakodnevnom ponašanju i zajedničkom radu menadžera i zaposlenih. Na motivisanje pojedinaca utiče više faktora interne i eksterne prirode. U faktore interne prirode spada unutrašnja snaga, kao što su osobine njegovog karaktera, trenutna raspoloženja i radne navike. U eksterne faktore spadaju karakteristike radne sredine, nagrađivanje prema učinku, klima međuljudskog uvažavanja i poštovanja. Uspešno vođenje zaposlenih u organizaciji podrazumeva kontrolu i poboljšanje eksternih uslova u skladu s njihovim potrebama i mogućnostima organizacije.

10. POSLEDICE NEDOSTATKA MOTIVISANJA ZAPOSLENIH

Kada se radi na tome da se zaposleni motiviraju, moguće je primetiti manju prometnost, veću produktivnost i zadovoljstvo kupaca. Manjak morala zaposlenih dovodi do manje produktivnosti, nemogućnosti prevladavanja izazova, apatije i lošeg servisa za klijente.

Zabrinutost za produktivnost

Kad zaposleni nemaju motivaciju, oni će dati sve od sebe, samo tako da mogu proći kroz radni dan. Jedno od ključnih pitanja za poslovne lidere koji imaju zaposlenog poput ovog je dodatni stres koji prebacuju na ostale članove tima.

Nemogućnost prevazilaženja nedaća

Zaposlenim kojima nedostaje motivacije nedostaje energije i entuzijazma da isprobaju različita rešenja koja možda nemaju smisla, ali nastavljaju da pokušavaju dok ne pronađu rešenje koje ima smisla i deluje.

Apatija prema poslu

Apatija i pritužbe mogu imati spiralni efekat na čitav tim, baš kao što to čini i niska produktivnost.

Loša korisnička služba

Služba za korisnike pati ako zaposleni nemaju motivaciju. Ako zaposlenog nije briga za posao, sigurno ga nije briga za viziju kompanije ili uspeh kompanije.

11. ZAŠTO JE NEOPHODNO DA MENADŽERI PRIGLRE MOTIVACIJU ZAPOSLENIH

Prema Gallup istraživanju, svrha upravljanja performansama je poboljšanje kvaliteta rada, produktivnosti i drugih poslovnih rezultata, ali tradicionalni pristupi su stalno nedostaju. Kao lideri, menadžeri moraju shvatiti da se želje i potrebe zaposlenih menjaju. Osnajivanje i motivacija se dešavaju kada ljudi reše svoje probleme i stvore sopstvene težnje i očekivanja.

II PRAKTIČNI DEO RADA

12. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje o potencijalnim motivatorima i demotivatorima sprovedeno je u septembru 2019. godine

u preduzeću “Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje Vojvodine” (PIO Fond) u Novom Sadu.

12.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja jeste značaj prisustva potencijalnih motivatora i demotivatora u preduzeću “PIO Fond”. Zaposlenima je podeljen upitnik koji se sastoji iz dva dela, na osnovu čijih rezultata su dobijene informacije o motivatorima i demotivatorima koji su važni za zaposlene.

12.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste da se na osnovu rezultata odnosno dobijenih informacija iz upitnika, dobije opšta slika o stanju u ovom preduzeću kada je u pitanju prisustvo potencijalnih motivatora i demotivatora i u kojoj meri oni utiču na zaposlene.

12.3 Hipoteza istraživanja

Zaposleni u kompaniji “Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje” su izloženi određenim demotivatorima koji imaju veliki uticaj na njihovo organizaciono ponašanje.

12.4 Osnovni podaci o preduzeću

Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje osnovan je Zakonom o penzijskom i invalidskom osiguranju radi ostvarivanja prava iz penzijskog i invalidskog osiguranja i obezbeđivanja sredstava za ostvarivanje ovih prava. Fond je pravno lice sa statusom organizacije za obavezno socijalno osiguranje, sa pravima i obavezama utvrđenim Zakonom i Statutom.

U obrazovane organizacione jedinice spadaju: Direkcija Fonda, Pokrajinski fond u Novom Sadu, Služba Direkcije Fonda, 35 filijala, 13 službi filijala i 121 ispostava [9].

13. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da su u preduzeću „PIO Fond“ zaposleni motivisani različitim motivatorima. Najveći procenat zaposlenih kod tvrdnje da im je izuzetno važno, ima motivator povećanje plate i iznosi 96,7%. Drugo mesto zauzima motivator poverenja koji se ukazuje zaposlenima i iznosi 90%. Poverenje predstavlja izezetno značajan faktor kada se radi o lojalnosti zaposlenih prema organizaciji i obrnuto. Mogućnost postojanja bonusa iznosi 80%. Bolji položaj u društvu i rešavanje porodičnih problema iznosi 76,7%. Tako da se hipoteza potvrđuje, s obzirom da su zaposleni u ovoj kompaniji motivisani različitim motivatorima. Što se tiče demotivatora, najveći i jedini demotivator kod kog su zaposleni složni jeste demotivator niske zarade gde procenat iznosi 100%. Nakon toga sledi demotivator loših uslova rada gde 80% ispitanika odgovorilo je da im izuzetno smetaju loši uslovi rada, takođe 80% zaposlenih smatra da su favorizovanje kolega, nesigurnost zadržavanja radnog mesta kao i bezperspektivnost najveći demotivatori koji su prisutni u ovom preduzeću.

14. PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE

Na osnovu rezultata koji su dobijeni istraživanjem motivatora i demotivatora slede predlozi za unapređenje: Upoznavanje zaposlenih sa vrednostima organizacije. Usavršavanje zaposlenih u frugim oblastima, Podsticanje dinamike posla, Ispoljavanje sopstvenih potencijala, Stvaranje zdravije radne sredine, Nematarijalno motivisanje, Voditi računa o karijeri zaposlenih, Pohvale, Priznavanje posebnog zalaganja.

15. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi predstavljaju neizostavan deo bez koga se ne može zamisliti savremeno poslovanje. Zbog toga je potrebno negovati i usavršavati njihova znanja, veštine i sposobnosti, a najvažnije od svega je da se stavi akcenat i pažnja na motivisanje zaposlenih kao jedno od najvažnijih pitanja koja doprinose uspehu organizacije. Motivacija zaposlenih je centralna oblast upravljanja u organizaciji, jer ima direktan uticaj na produktivnost, kvalitet usluga, rast, razvoj i opstanak organizacije.

Današnje organizacije razvijaju se u potpunosti u skladu s tim koliko ulažu u svoje zaposlene i koliko ih inspirišu. Osnovna preporuka je zadržati dobre rezultate u oblastima gde je uočeno da su zaposleni zadovoljni, a u isto vreme treba efikasno raditi na poboljšanju rezultata u oblastima gde se pokazalo da postoji mogućnost za unapređivanje i dalji razvoj.

16. LITERATURA

- [1] Armstrong Michaels, Murlis Helen. Rewards Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. London: Kogan Pages Limited, 2007.
- [2] B., Gleeson. The Best Ways to Motivate Employees and Get Results. 2016
- [3] Njegovan, Biljana. Organizaciona socijalizacija. Novi Sad, 2016.
- [4] Gary, Latham. Work motivation: history, theory, research, and practise. USA: Sage Publications, Inc., 2007.
- [5] Helen, Armstrong Michaels. Murlis. Rewards Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. London: Kogan Pages Limited, 2007.
- [6] Khera, Shiv. THE 4 STAGES FROM MOTIVATION TO DEMOTIVATION. 28 February 2018. <<https://trainingmag.com/4-stages-motivation-demotivation/>>.
- [7] Olha Halushchak, Mykhailo Halushchak. „The causes of appearance and ways of staff’s demotivation solving in organizations.“ Socio-Economic Problems and the State (2016): 7.
- [8] Lucas, Suzanne. 4 Causes of Employee Demotivation (and HR Solutions to Overcome Them). 25 June 2019. <<https://www.thebalancecareers.com/four-common-causes-of-employee-demotivation-and-hr-solutions-to-overcome-them-4428056>>.
- [9] Oktobar 2018. www.pio.rs. <<https://www.pio.rs/cir/otama-rfpio/delatnost.html>>.

Kratka biografija:



Dejana Tomić rođena je u Novom Sadu 1994. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta, odbranila je 2019. godine.