

# Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima

Vukajlović Đurđica, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska 2, 21 000 Novi Sad, djurdjicazrnic@gmail.com

Milan Stamatović, Metropolitan Univerzitet, Fakultet za menadžment, Tadeuša Koščušskog 63, 11000 Beograd, stamatovicm@sbb.rs

Snežana Urošević, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Katedra za menadžment, Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor, surosevic@tf.bor.ac.rs

## Sažetak

Kako bi uspešno poslovala, svaka organizacija mora da pronađe optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene. Naime zadovoljstvo zaposlenih proističe ne samo iz materijalnih podsticaja, nego i iz široke lepeze nematerijalnih faktora. Cilj rada je da prikaže rezultate istraživanja kojima se nastojalo otkriti koji su to segmenti posla kojima su zaposleni više, odnosno manje zadovoljni, te da se otkrije da li postoji povezanost između varijabli: uzrast, pol, obrazovanje, pozicija u firmi, ukupni staž, radni staž u kompaniji u kojoj ispitanik trenutno radi, način regulisanja radnog odnosa, prosečno dnevno provedeno vreme na radnom mestu, sa varijablama okupljenim oko različitih faktora zadovoljstva poslom, kao što su: fizički uslovi za rad, međuljudski odnosi, rukovođenje, profesionalni razvoj, materijalni podsticaji, posao, organizacija rada, kao i sigurnost zaposlenja. Istraživanje o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih je sprovedeno krajem 2011 godine na uzorku od 400 ispitanika, u različitim domaćim kompanijama, a povratna informacija je dobijena od 266 anketiranih ispitanika.

**Cljučne reči:** *zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, motivacioni faktori,*

## 1. Uvod

Problem motivacije je predmet interesovanja velikog broja autora zato što njegovo razumevanje dovodi do: poboljšanja efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanja kvaliteta radnog života u organizaciji, jačanja konkurentske sposobnosti i uspešnosti preduzeća. Da bi povećali sopstvenu motivaciju neophodno je postaviti sopstvene granice, osigurati sebi mogućnost izbora, uskladiti posao i privatni život, postaviti ispred sebe nove izazovne zadatke, jasno definisati ciljeve, razvijati se i učiti nove veštine, saradivati sa drugima i pomagati im u poslu. Pri tome treba imati u vidu da ni jedna teorija nije toliko dobra da može da predvidi šta će da motiviše svakog radnika, jer ono što važi za jednog, ne važi za drugog (Unčanin, 2006).

Definisati motivaciju adekvatno i sažeto je jako težak posao i zbog toga odgovor na pitanje: "Šta je motivacija?" razlikuje se od epohe do epohe, a takođe i od kulture do kulture. Pod motivacijom podrazumevamo energiju koja nas usmerava ka ostvarivanju ciljeva.

To je složen fenomen koji usmerava čovekovo ponašanje. Brojne teorije motivacije su nam ponudile osnovne odgovore na to šta pokreće ljudsku aktivnost (motivi) i kako dolazi do procesa mo-

tivacije. Ako sagledamo ljudske potrebe, koje predstavljaju osnovu motiva kao pokretača ljudskih aktivnosti i ponašanja, možemo doći do zaključka da su istraživači ovog fenomena uglavnom saglasni u pogledu liste čovekovih potreba.

Motivacija za rad je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju zaposlenog da radi na određenom mestu u organizaciji. Sa aspekta pojedinca, to je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja i na koje utiče mnoštvo faktora, a sa aspekta menadžera, motivacija je aktivnost koja osigurava da zaposleni teže definisanim ciljevima.

Motivisanost zaposlenih je jedan od ključnih preduslova za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, što je bitno za organizaciju ali i za pojedinca koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvaruje određenu korist. Dakle prema tome, motivacija je proces iniciranja i usmeravanja napora i aktivnosti u svrhu ličnih i organizacionih ciljeva (Bahtijarević Šiber, 1999, str.558).

Na motivaciju deluje čitav niz faktora, ali svi oni deluju kroz pojedinca i preko njega, utičući na njegove percepcije, vrednosti i potrebe. Važan faktor u celokupnom procesu motivacije su šira okolina, društveno-ekonomski razvoj i slično. Na individualnu motivaciju utiče mnoštvo faktora koji se mogu podeliti u četiri kategorije:

- individualne osobine,
- karakteristike posla koji pojedinac obavlja,
- karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi,
- šira društvena okolina.

Upravljanje i razvoj ljudskih resursa danas postaje sve značajnije baš zbog novog mesta i nove uloge čoveka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Osnovni zadatak menadžera ja da shvate svu složenost ljudske prirode, da procene sve motivacione teorije i da, imajući u vidu specifične okolnosti u kojem se preduzeće nalazi, izaberu odgovarajuću materijalnu i nematerijalnu motivacionu tehniku. Najstariji, kao i najuniverzalniji način motivisanja za rad je novac. Ukoliko je povezan sa uspehom na poslu i ukoliko nije jedini motivator, efikasnost novca je još veća. U razvijenim zemljama novac se nalazi na relativno niskoj hijerarhijskoj lestvici motivatora, ali ne zato što je manje važan, već zato što se podrazumeva da on normalno sledi.

U siromašnijim zemljama, novac igra veoma važnu ulogu. Bilo bi veoma lako za menadžere kada bi postojao automatizam - veća plata - veća motivisanost za rad - veća produktivnost i rezultati rada (Urošević, 2011, str.29-34).

Danas motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog menadžmenta ljudskih resursa, jer jedino izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema se može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost na tržištu. O njihovom značaju govori i činjenica da mnogi fakulteti svojim studentima pružaju mogućnost, da u interakciji sa više iskusnih profesionalaca, razviju svoje veštine u različitim poljima ove oblasti (Beebea, Blaylockb, 2008, str.3).

## 2. Dosadašnja istraživanja o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih

Pomenuta polemika o faktorima koji pokreću zaposlene u smeru većeg zadovoljstva na radu, a samim tim i efikasnije i efektivnije rešavanje zadataka je predmet istraživanja široke naučne populacije. Skoro sve studije se slažu da različiti motivi pokreću različite potrebe, pa se samim tim i zadovoljstvo zaposlenih razlikuje i zavisi od niza faktora na koje kompanije reaguju odgovarajućim menadžerskim strategijama sa ciljem njihovog zadovoljenja.

Svakodnevna praksa u mnogim organizacijama pokazuje da veliki broj menadžera nije svestan značaja koji priznanja i nagrade imaju za zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, na njihovu spremnost da na poslu pruže svoj maksimum i da se posvete ostvarenju postavljenih ciljeva. Istraživanje koje je sproveo Odeljenje za prirodne resurse iz Minesote (<http://www.plark.net/literatura/mng041.php>), SAD međutim, pokazuje:

- 68% anketiranih smatra daje važno da njihov kvalitetan rad bude primećen i vrednovan,
- 67% misli da su ljudima potrebna priznanja za njihov rad,
- 63% smatra da bi ljudi voleli da dobiju više priznanja na poslu,
- samo 8% anketiranih ističe da ljudima na poslu, nisu potrebna priznanja.

Agencija SIEPA, sprovela je istraživanje u uslovima poslovanja na globalnom tržištu u Srbiji, kada se, pogotovo u zemljama sa razvijenim ekonomijama, sve veći deo dohotka ostvaruje u sektoru usluga, i kada čak i tradicionalno proizvodne kompanije svoje kupce vezuju kvalitetom usluge koja ide uz proizvod više nego samim proizvodom, vrhunski kvalitet usluge mogu da pruže samo zaposleni koji su zaista motivisani.

Da bi se obezbedio odgovarajući kvalitet zaposlenih u preduzeću, neophodno je ponuditi odgovarajući nivo zarada, ali je to samo potreban uslov – ne i dovoljan

([http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/siepa/exporter/exp07/podsticajima\\_do\\_rezultata.htm](http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/siepa/exporter/exp07/podsticajima_do_rezultata.htm)).

Agencija za istraživanje Galup izazvala je svojim rezultatima veliku pažnju poslovne javnosti širom sveta. Čak 19 odsto zaposlenih koji su učestvovali u anketi izjavilo je za sebe da su na poslu „aktivno isključeni“. Ti ljudi su se žalili da nemaju alat koji im je potreban da bi uspešno obavljali poslove koji su im povereni, da ne znaju šta se od njih očekuje. Da ih njihovi šefovi ne slušaju. Na osnovu ovih rezultata Galup je procenio da globalno posmatrano, ovakva demotivisanost zaposlenih rezultira ukupnom štetom koja iznosi između 292 i 355 milijarde američkih dolara godišnje (<http://www.monitor.hr/clanci/muskarce-demotivira-los-menadzment-a-zene-kritika/513>).

### 3. Metodologija istraživanja

Za ispitivanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih poslom koji obavljaju, korišćen je upitnik koji je posebno konstruisan za ovu namenu. Upitnik se sastoji iz dva dela. U prvom delu data su pitanja zatvorenog i otvorenog tipa sa svrhom da se dobije što više informacija o nezavisnim varijablama. Ovih pitanja ima ukupno 8, dok drugi deo sadrži 32 pitanja u obliku tvrdnji sa petostepenom Likertovom skalom (ne) slaganja. Zadatak ispitanika jeste da na ponuđenoj skali iskažu svoj stepen (ne)slaganja sa svakom od navedenih tvrdnji, i to u rasponu od “potpuno netačno” do “potpuno tačno”. Tvrdnje su konstruisane tako da adekvatno pokrivaju različite vrste faktora značajnih za zadovoljstvo poslom.

Nakon završetka konačne verzije upitnika, konstruisanog za prikupljanje podataka o zadovoljstvu zaposlenih, sprovelo se istraživanje na uzorku od 400 ispitanika, zaposlenih u različitim kompanijama. Povratna informacija je dobijena od 266 anketiranih (broj ispravno popunjenih upitnika), što predstavlja 66,5%. Ovaj nivo odgovora je u okviru očekivanog što potvrđuju rezultati prisutni u literaturi (Molina, 2007, str. 682-701; Kayank, 2003, str. 405-435; Das, Handfield, Calantone, Ghoch, 2000, str. 694-690).

**Tabela 1.** Osnovni demografski podaci o učesnicima ankete

GRUPA PROIZVODA	INSTANT NAPICI							
Svojstva kvaliteta	Ocjena	Data ocjena			Koeficijent važnosti	Korigovana ocjena		
		A	B	C		A	B	C
Homogenost	1-5				0,5			
Boja	1-5				0,5			
Miris	1-5				0,5			
Okus	1-5				1,5			
Aroma (narandža)	1-5				1,0			
<b>Komentar:</b>					<b>Ukupno:</b>			

#### 4. Rezultati istraživanja

U odnosu na zadovoljstvo zaposlenih, a vezano za njihove godine starosti, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika. Naime, u pogledu osećaja sigurnosti koju firma pruža i godina starosti statistička značajnost je  $\text{Sig}=0,677$ , u odnosu na ispunjenost poslom  $\text{Sig}=0,148$  i u pogledu mogućnosti usavršavanja i napredovanja ukoliko se pokaže dobar radni rezultat  $\text{Sig}=0,811$ . U vezi s tim zaključuje se da ne postoji razlika u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na godine starosti te da i mlađi i stariji imaju isti stav u pogledu zadovoljstva.

Hipoteza u pogledu postojanja razlika u zadovoljstvu stavova zaposlenih u odnosu na nivo obrazovanja, se delimično prihvata, a delimično odbacuje. Naime, ne postoji statistički značajna razlika u pogledu stavova da je organizacija rada usklađena sa vrstom i obimom posla koji obavljaju ( $\text{Sig}=0,55$ ), u pogledu interesantnosti zadataka ( $\text{Sig}=0,4$ ), u pogledu kvaliteta posla koji nadređeni obavlja ( $\text{Sig}=0,12$ ), u pogledu novčane nadoknade ( $\text{Sig}=0,809$ ), u pogledu stava da je posao koji ispitanik obavlja više vrednovan u drugim firmama ( $\text{Sig}=0,073$ ), da ukoliko ispitanik radi prekovremeno, njegov nadređeni to beleži i to biva adekvatno nadoknađeno ( $\text{Sig}=0,425$ ), da predlozi koje ispitanik iznosi u vezi sa poslom bivaju vrednovani i nailaze na razumevanje rukovodilaca ( $\text{Sig}=0,652$ ), da nadređeni ispitanika usmerava i vodi ( $\text{Sig}=0,203$ ), da se u sektoru u kojem ispitanik radi održavaju redovni sastanci rukovodioca sa članovima tima ( $\text{Sig}=0,692$ ) i da firma redovno ulaže u edukaciju i usavršavanje zaposlenih ( $\text{Sig}=0,167$ ). Međutim postoji statistički značajna razlika u pogledu stava da su fizički uslova rada dobri ( $\text{Sig}=0,000$ ), da je korektna raspodela zadataka i zaduženja ( $\text{Sig}=0,045$ ), te da mu zadaci koje ispitanik obavlja u toku posla omogućavaju da iskaže svoja znanja i veštine ( $\text{Sig}=0,004$ ).

U odnosu na hipotezu o postojanju razlike u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na poziciju u organizaciji, zaključuje se da se ona odbacuje u odnosu na stav da nadređeni dobro obavlja svoj posao, s obzirom da je statistička razlika ( $\text{Sig}=0,174$ ), da su slobodni dani ispoštovani ( $\text{Sig}=0,287$ ), da je novčana nadoknada za posao koji ispitanik obavlja adekvatna ( $\text{Sig}=0,223$ ), da je u drugim fir-

mama, posao koji ispitanik obavlja više vrednovan (Sig=0,493), te da kolege sa kojim ispitanik radi uvek priskaču u pomoć onom ko je preopterećen poslom (Sig=0,647). Hipoteza o postojanju zadovoljstva zaposlenih u odnosu na poziciju u organizaciji prihvata se u odnosu na stav da zadaci koje obavljaju tokom posla im omogućavaju da iskažu svoja znanja i veštine, s obzirom da postoji statistički značajna razlika (Sig=0,002).

Takođe hipoteza o postojanju razlika u zadovoljstvu zaposlenih u odnosu na ukupni radni staž, kao i radni staž u organizaciji (za koju trenutno rade), se delimično prihvata, a delimično odbacuje. Odbacuje se na osnovu podataka po kojim ne postoji statistički značajna razlika u odnosu na dužinu radnog staža zaposlenih u odnosu na stav da je radno mesto bezbedno za rad, da imaju dovoljno prostora za obavljanje posla (Sig=0,075), da je adekvatna oprema koja ima je potreba za obavljanje posla (Sig=0,14), da je organizacija rada usklađena sa vrstom i obimom posla koji zaposleni obavlja (Sig=0,064), u odnosu na stav da su slobodni dani ispitanika ispoštovani da radi onoliko dana koliko je dogovorio prilikom dolaska u firmu (Sig=0,072), da je u drugim firmama posao koji obavlja više vrednovan (Sig=0,096), da ukoliko radi prekovremeno, nadređeni to notira i to biva adekvatno nadoknađeno (Sig=0,498), da plata ispitanicima pokriva potrebe življenja (Sig=0,259), da kolege sa kojima rade uvek priskaču u pomoć, onom ko je preopterećen poslom (Sig=0,94), da je u firmi korektna raspodela zadataka i zaduženja (Sig=0,43), da ispitanik uspeva da završi sve radne zadatke u toku radnog vremena (Sig=0,837), da nadređeni vodi i usmerava zaposlene (Sig=0,139), da su dani godišnjeg odmora pravično raspoređeni i nema problema u dogovoru sa nadređenima (Sig=0,359), te da ispitaniku posao koji obavlja ostavlja dovoljno vremena za privatni život (Sig=0,779). Prihvata se samo u pogledu stava da su zadaci koje ispitanici obavljaju u okviru posla interesantni (Sig=0,000), u odnosu na ukupni radni staž ispitanika.

Što se tiče dužine radnog staža u organizaciji za koju trenutno rade, hipoteza se odbacuje u potpunosti jer ne postoji statistički značajna razlika u pogledu stavova ispitanika. Naime, ne postoji statistički značajna razlika u odnosu na adekvatnost novčane nagrade (Sig=0,191), u odnosu na stav da kolege sa kojima ispitanik radi priskaču u pomoć onom ko je preopterećen poslom (Sig=0,753), u odnosu na stav da ukoliko ispitanik pokaže dobar radni rezultat ima mogućnost da se usavršava i napreduje (Sig=0,064), da ne bi menjao radne kolege kada bi imao izbora (Sig=0,403), da rukovodilac vodi računa o potrebama zaposlenih, te da im pomaže u rešavanju problema i pokazuje brigu za njih (Sig=0,37), da zadaci zaposlenima omogućavaju da iskažu svoja znanja i veštine (Sig=0,391), te da kolege sa kojima zaposleni radi uvažavaju njegov rad (Sig=0,174).

Razlika stavova zaposlenih u odnosu na prosečno radno vreme provedeno na radnom mestu pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u odnosu na zaposlene koji rade prekovremeno i onih koji ne rade prekovremeno u odnosu na stav da zaposleni koji više ili duže rade, te koji se više zalažu na poslu više i zarađuju (Sig=0,16), niti postoji razlika u pogledu stava da je sistem nagrađivanja isti za sve zaposlene (Sig=0,064).

Razlika zadovoljstva zaposlenih koji rade u privatnom i javnom sektoru pokazuje da postoji statistički značajna razlika u pogledu stava da oni koji više ili duže rade, koji se više zalažu na poslu više i zarađuju (Sig=0,019), kao i u pogledu stava da je sistem nagrađivanja isti za sve zaposlene (Sig=0,029), pa se zaključuje da je zadovoljstvo zaposlenih u vezi sa vlasničkom strukturom organizacije i njegovom veličinom.

Što se tiče kolegijalnosti, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u pogledu pomoći onima kojima je u datom momentu neophodna kod zaposlenih u odnosu na različite godine staža (Sig=0,94), kod zaposlenih koji imaju različit položaj u firmi (Sig=0,647) i kod onih koji imaju različit radni staž u datoj firmi (Sig=0,753). Bez obzira na godine staža u datoj firmi ne postoji statistički značajna razlika u pogledu uvažavanja rada od strane kolega sa kojima zaposleni radi

(Sig=0,174). Što se tiče menjenja kolega ukoliko postoji mogućnost ne postoji statistički značajna razlika u odnosu na pol (Sig=0,566), kao ni u odnosu godine staža u datoj firmi (Sig=0,403). Ukoliko se posmatra stil vođenja u organizaciji stavovi zaposlenih u pogledu kvaliteta obavljanja posla nadređenog pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika među zaposlenim različitog stepena obrazovanja (Sig=0,12), kod zaposlenih različitih godina staža (0,683) i kod zaposlenih koji imaju različit položaj u firmi (Sig=0,174). Ne postoji statistički značajna razlika kod zaposlenih različitih godina staža u datoj firmi u odnosu na stav da rukovodilac vodi računa o potrebama zaposlenih i da im pomaže. Što se tiče stava da nadređeni zaposlene usmerava i vodi ne postoji statistički značajna razlika kod zaposlenih različitog stepena obrazovanja (Sig=0,203), niti kod zaposlenih različitih godina staža (Sig=0,139). Iz ovoga se može zaključiti da zadovoljstvo zaposlenih nije u vezi sa međuljudskim odnosima i stilom vođenja organizacije.

U odnosu na stav da firma dovoljno ulaže u edukaciju i usavršavanje zaposlenih, ne postoji statistički značajna razlika u pogledu ispitanika različitog stepena obrazovanja (Sig=0,167), niti kod zaposlenih kod kojih je različito regulisan radni status. Većina ispitanika je odgovorila sa „Relativno tačno“.

Što se tiče materijalnih podsticaja za rad ne postoji statistički značajna u pogledu adekvatnosti novčane nadoknade kod zaposlenih različitog stepena obrazovanja (Sig=0,809), kod zaposlenih različitog pola (Sig=0,223), niti god zaposlenih različitih godina staža u firmi u kojoj trenutno rade (Sig=0,191). Međutim što se tiče sistema nagrađivanja tu postoji statistički značajna razlika u odnosu na vlasničku strukturu (Sig=0,028), kao što postoji statistički značajna razlika u pogledu zarade onih koji se više zalažu odnosu na prekovremeni rad (Sig=0,016) kao i u odnosu na vlasničku strukturu (Sig=0,014). Može se zaključiti da je zadovoljstvo zaposlenih delimično u vezi sa materijalnim podsticajima za posao koji obavljaju (Tabela 2).

**Tabela 2.** Komparativni pregled statističke povezanosti pojedinih varijabli

	Godine starosti	Pol	Stepen obrazovanja	Godine staža	Položaj u firmi	Godine staža u datoj firmi	Način regulisanja radnog statusa	Broj sati provedenih na poslu	Vlasnička struktura
Firma za koju radim pruža mi osećaj sigurnosti	0,674								
Moje radno mesto je bezbedno za rad, imam dosta prostora za obavljanje posla				0,075					
Oprema koja mi treba za obavljanje posla je adekvatna				0,145					
Fizički uslovi rada su dobri		0,018*	0,000*						
Organizacija rada je usklađena sa vrstom i obimom posla koji obavljam			0,554	0,064					
Zadaci koje u sklopu posla obavljam su interesantni			0,4	0,000*					
Moj nadređeni dobro obavlja svoj posao			0,12	0,683	0,174				
Moji slobodni dani su ispoštovani		0,754		0,072	0,287				
Novčana nagrada za posao koji obavljam je adekvatna			0,809		0,223	0,191			
Zaposleni koji više ili duže rade, te koji se više zalažu na poslu, više i zarađuju.								0,016*	0,014*

	Godine starosti	Pol	Stepen obrazovanja	Godine staža	Položaj u firmi	Godine staža u datoj firmi	Način regulisanja radnog statusa	Broj sati provedenih na poslu	Vlasnička struktura
U drugim firmama posao koji ja obavljam je više vrednovan			0,073	0,896	0,493				
Sistem nagrađivanja je isti za sve zaposlene.								0,064	0,028*
Ukoliko radim prekovremeno, moj nadređeni to notira i to biva nadoknađeno			0,425	0,498					
Posao koji obavljam me ispunjava u potpunosti	0,148	0,356							
Moja plata pokriva moje potrebe življenja			0,084	0,259					
Predlozi koje iznosim u vezi sa poslom bivaju vrednovani i nalaze na razumevanje rukovodilaca			0,652				0,753		
Kolege sa kojima radim uvek priskaču u pomoć onom ko je preopterećen poslom				0,94	0,647	0,753			
U mojoj firmi je veoma korektna raspodela zadataka i zaduženja			0,045*	0,43					
Uspevam da završim sve svoje radne zadatke u toku radnog vremena				0,837					
U drugim firmama je posao koji obavljam bolje plaćen		0,167							
Ako pokažem dobar radni rezultat imam mogućnost da se usavršavam i napredujem	0,811					0,064			
Moj nadređeni me usmerava i vodi			0,203	0,139					
Kada bih imao izbor da promenim svoje kolege, ne bih to učinio		0,566				0,403			
Moj rukovodilac vodi računa o potrebama zaposlenih, pomaže im u rešavanju problema						0,37			
Zadaci koje obavljam tokom posla mi omogućuju da iskažem svoja znanja i veštine			0,004*		0,002*	0,391			
U mom sektoru/firmi se održavaju redovni sastanci rukovodioca sa članovima tima			0,692						
Imam dovoljno dana godišnjeg odmora		0,307							
Dani godišnjeg odmora su pravično raspoređeni		0,778		0,359					
Firma dovoljno ulaže u edukaciju i usavršavanje zaposlenih			0,167				0,479		
Posao koji obavljam mi ostavlja dovoljno vremena za privatni život		0,67		0,779					
Kolege sa kojima radim uvažavaju moj rad						0,174			

## 5. Zaključak

Savremeni uslovi poslovanja stavljaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih u fokus zanimanja menadžmenta. Jedino izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može se pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i prednost na tržištu. Naravno, da bi se u praksi devalo u tom smeru, potrebno je detaljno proučiti i upoznati ključne elemente ove oblasti. Iz tog razloga, nameće se značaj istraživanja.

U odnosu na dosadašnja istraživanja slična ovom, može se zaključiti da u većini istraživanja sprovedenih u nerazvijenim privredama u kojima nisu zadovoljene osnovne egzistencijalne potrebe i u kojima ne postoji mogućnost zapošljavanja, materijalni faktori su i dalje glavni motivišući faktor, s obzirom na nizak životni standard. Na osnovu teorija motivacije, dosadašnjih istraživanja i sprovedenog istraživanja, može se zaključiti da motivacija zaposlenih utiče na zadovoljstvo zaposlenih. Još je Maslow ukazao da postoji hijerarhija potreba, te da su prioritetne fiziološke potrebe, a dok se na kraju hijerarhiskih potreba nalazi samoostvarenje. Dosadašnja istraživanja pokazuju da u razvijenim privredama, zaposleni motivaciju traže u faktorima kao što su napredovanje na poslu, edukacija, samoostvarenje. U tim privredama zaposleni imaju mogućnost promene kompanije u slučaju nezadovoljstva, te nisu vođeni strahom od gubitka posla i traže od menadžmenta kompanije bolje uslove za rad. S druge strane u nerazvijenim privredama zaposleni u nemogućnosti promene posla i zaposlenja u drugim firmama, iz straha ostaju u firmi bez obzira da li su zadovoljni ili nisu.



# Analysis of the satisfaction and motivation tangible and intangible motivational factors

## Abstract

In order to achieve a successful business, every organization must find the optimal combination of material and immaterial incentives for their employees. The employee satisfaction stems not only from the material incentives, but also from a wide variety of intangible factors. The aim of paper is to present the results of research which sought to discover what are the segments where the employees work more or less satisfied, and to find out whether there is a relationship between the variables: age, sex, education, position in the firm, total years of service, working internship at the company where respondent currently works, how to regulate the employment relationship, the average daily time spent at work, with variables gathered at the different factors of job satisfaction, such as physical working conditions, interpersonal relationships, leadership, professional development, material incentives, work, labour organization and job security. Research on satisfaction and motivation of employees was conducted in late 2011 on a sample of 400 respondents in the various domestic companies, and the feedback received from 266 respondents.

**Keywords:** *employee satisfaction, motivation, motivational factors,*

## Literatura

1. Bahtijarević Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala, Zagreb, Goden marketing.
2. Beebea A., Blaylockb A. (2008). Job satisfaction in public relations internships, Article in press, 3.
3. Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J., Ghoch, S. (2000). A contingent view of quality management- the impact of international competition on quality, *Decision Sciences*, 31, 649 – 690.
4. <http://www.monitor.hr/clanci/muskarce-demotivira-los-menadzment-a-zene-kritika/513>
5. <http://www.plark.net/literatura/mng041.php>
6. [http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/siepa/exporter/exp07/podsticajima\\_do\\_rezultata.htm](http://www.serbianfurniture.org/sprski/aktuelno/siepa/exporter/exp07/podsticajima_do_rezultata.htm)
7. Kayank, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
8. Molina, L.M. (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer, *Journal of Operations Management*, 25, 682-701.
9. Unčanin R., Petković T., Stanković R., Jovanović D. (2006). Operativni i strategijski menadžment, Čačak, Viša poslovna škola.
10. Urošević S., Đorđević Maljković N., Milijić N. (2011). Analiza motivacije i zadovoljstva zaposlenih materijalnim uslovima i sigurnošću posla kao najvažnijim motivacionim faktorima, *Poslovna politika*, 3-4, 29-34.