

Међународна научно-стручна конференција  
*Примењени менаџмент у функцији  
напретка неразвијених подручја  
Војводине*



**МЕФ**

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ  
МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И ФИНАНСИЈЕ



25. јун 2015.

**Doc. dr Đurđica Vukajlović, Fakultet za primenjeni menadžment,  
ekonomiju i finansije**

**Doc. dr Tatjana Janovac, Fakultet za primenjeni menadžment,  
ekonomiju i finansije**

**Prof. dr Svetomir Minić, Fakultet za primenjeni menadžment,  
ekonomiju i finansije**

## **Zadovoljstvo zaposlenih materijalnom motivacijom**

### ***Apstrakt***

*Zaposleni predstavljaju pokretačku snagu preduzeća, resurs, od kojeg u najvećem obimu zavisi uspešnost poslovanja. Motivisani zaposleni, čiji je rad vrednovan na adekvatan način, ostvariće mnogo veći učinak nego ukoliko adekvatna motivacija izostaje. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 266 zaposlenih sa teritoriji Vojvodine. Rezultati su pokazali da ne postoji dovoljan nivo zadovoljstva zaposlenih materijalnom motivacijom, kao i da zaposleni smatraju da je za isti rad u drugim preduzećima novčana nadoknada mnogo veća. Rezultati odgovora ispitanika nisu se razlikovali bez obzira na nivo njihovog obrazovanja.*

*Ključne reči: materijalna motivacija, zaposleni, preduzeće*

### **1. UVOD**

Motivacija predstavlja skup procesa koji podstiču, usmeravaju i održavaju ljudsko ponašanje ka određenom cilju. Ponašanje ljudi u preduzeću može se podeliti na potrebno ponašanje da bi se ostvarili ciljevi i ponašanje koje se nagrađuje, odnosno plaća. Najveći problem menadžmenta je spajanje potrebnog ponašanja sa ponašanjem koje se plaća. Na koji način motivisati ljude predstavlja ključni problem u preduzeću, a odgovor na njega – najveći je princip menadžmenta [1].

Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju. Osnovni proces motivacije bazira se na tri elementa: potreba, pokret, nagrada. Potreba predstavlja stanje nedostatka ili psihološkog odnosno fiziološkog debalansa. Pokret predstavlja akciju koju čovek preduzima da bi otklonio nedostatak. Nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti. Za menadžment preduzeća je od izuzetne važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih. Produktivnost rada zavisi

direktno od stepena motivisanosti zaposlenih. Da bi ostvarili maksimalan stepen motivacije zaposlenih, menadžeri moraju poznavati potrebe i motive ljudi kojima rukovode i znati kako da obezbede njihovo zadovoljenje. Satisfakcija zaposlenih je jedini način na koji se stabilno može obezbediti visok nivo produktivnosti kao i kreativnosti zaposlenih. Tri dimenzije motivacije su bitne za razumievanje njenog uticaja na radne performanse zaposlenih: pravac, intenzitet i postojanost. Intenzitet motivacije određuje količinu napora koju će neko uložiti u jedinici vremena radi zadovoljavanja svojih potreba. Ukoliko je intenzitet motivacije veći, utoliko će zaposleni u preduzeću ulagati više napora u ostvarivanje svojih zadataka. Postojanost motivacije pokazuje vreme ulaganja određenog nivoa napora u određenom pravcu [2].

## **2. POZITIVNI I NEGATIVNI MOTIVATORI**

Načini motivisanja zaposlenih mogu se grupisati u dve osnovne grupe:

- Novčane nadoknade i drugi vidovi nagrada za dobro obavljen posao,
- Nematerijalna priznanja i ovlašćivanje zaposlenih.

Zanimljivo je da se pogledi rukovodilaca i zaposlenih na značaj pojedinih faktora na motivisanost po pravilu razlikuju. Rukovodstvo obično precenjuje značaj novčane nagrade, dok zaposleni najviše cene elemente ličnog u odnosu firme prema njima: priznanje za dobar rad, osećaj da znaju šta se u firmi događa, pomoć firme u rešavanju ličnih problema.

U odnosu na finansijske nagrade, drugi vidovi nagrađivanja imaju brojne prednosti. Nagradno letovanje za zaposlenog i porodicu, na primer, ostaje u uspomeni i zaposleni o tome još dugo potom priča, ne samo sa kolegama, nego i sa prijateljima i rodbinom, čime se postiže dodatni promotivni efekat za firmu. Svi drugi radnici, oni koji nisu dobili nagradu, takođe imaju sasvim jasnu sliku o tome šta nagrada predstavlja, pa njena vrednost, kao i njen motivacioni efekat zbog toga rastu. Za razliku od rukovodilaca, zaposleni smatraju da nematerijalni podsticaji daleko više utiču na njihovu motivaciju. Najvažnije motivacione faktore za njih predstavljaju: istinska uključenost u poslovni proces, osećaj da lični doprinos ima bitan uticaj na rezultate poslovanja preduzeća i zainteresovanost rukovodstva za interesovanja i lične probleme zaposlenih. Kako bi se ovi ciljevi ostvarili neophodno je održavati stalnu i otvorenu komunikaciju između zaposlenih i rukovodilaca.

Aktivnija uloga zaposlenih u poslovnim procesima, preuzimanje odgovornosti za unapređenja poslovanja i veća ovlašćenja zaposlenih da bez suvišnih birokratskih procedura donose odluke od većeg značaja predstavljaju izuzetno efikasne motivacione faktore koji trajno deluju na zaposlene i kontinualno rezultiraju pozitivnim efektima za preduzeće tj. organizaciju [3].

Svaka aktivnost koja se izvodi stvara određeno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Ono što motiviše zavisi od stanja ličnosti i od impulsa koji u tom momentu reaguju na osobu. Pozitivni indikatori koji omogućavaju da se osoba oseća dobro mogu se grupisati kao [4]: veza i pripadnost,

nezavisnost, postojanost, promene, moć i kontrola, napredak, dostignuće, prepoznatljivost, stimulacija, posedovanje, samoiskazivanje, doprinos, svrha i vrednosti, fizički uslovi.

Negativna motivacija dovodi do smanjenja učinka pojedinca i njegovog negativnog odnosa prema grupi. Ukoliko se ona ne suzbije celokupno ostvarenje se smanjuje i postoji mogućnost prenošenja negativne motivacije na ostale zaposlene. Zahtev koji se stavlja pred menadžment preduzeća je da se utvrdi koji su to materijalni i nematerijalni motivatori i kako sama motivacija utiče na učinak u preduzeću.

### **3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Cilj sprovedenog istraživanja bilo je utvrđivanje zadovoljstva zaposlenih materijalnim motivatorima, kao i stavovi u pogledu vrednovanja istog posla u odnosu na druga preduzeća.

Istraživanje je realizovano kao transversalna studija, emirijskog karaktera. Pored empirijskog, kao osnovnog eksplikativnog metoda, u fazi definisanja teorijskog okvira rada korišćen je bibliografsko-spekulativni metod, a prilikom obrade i nterepretacije rezultata, statistički metod. Prilikom prikupljanja podataka, korišćena je nestandardizovana istraživačka tehnika, anketiranje. Istraživanjem na uzorku primenjen je instrument tehnike anketiranja-upitnik, te su se u pisanoj formi pomoću njega procenili stavovi zaposlenih u pogledu zadovoljstva novčanom nadoknadom za posao koji obavljaju, kao i poređenje novčane nadoknade koju dobijaju u odnosu na novčanu nadoknadu u drugim preduzećima. Svi prikupljeni podaci obrađeni su postupcima deskriptivne statistike i komparativne statistike ( $X^2$  test).

Prikupljanje podataka sprovedo se u preduzećima na teriotiji Vojvodine, a uzorak je sačinjavalo 500 ispitanika. Validno vraćenih je 266 upitnika koji su uzeti u obzir prilikom obrade podataka.

Ispitanici su obuhvaćeni u donosu na nivo obrazovanja i to:

- Osnovno (nisko kvalifikovani radnik)
- III stepen stručne spreme (kvalifikovani radnik)
- IV stepen stručne spreme (srednja škola)
- V stepen stručne spreme (visoko kvalifikovani radnik)
- VI stepen stručne spreme (viša škola)
- VII stepen stručne spreme (fakultetsko obrazovanje)

Na odgovore o adekvatnosti novčane nadoknade koju dobijaju i za poređenje sa novčanim nadoknadama u drugim preduzećima trebali su da zaokruže:

- Potpuno netačno
- Uglavnom netačno

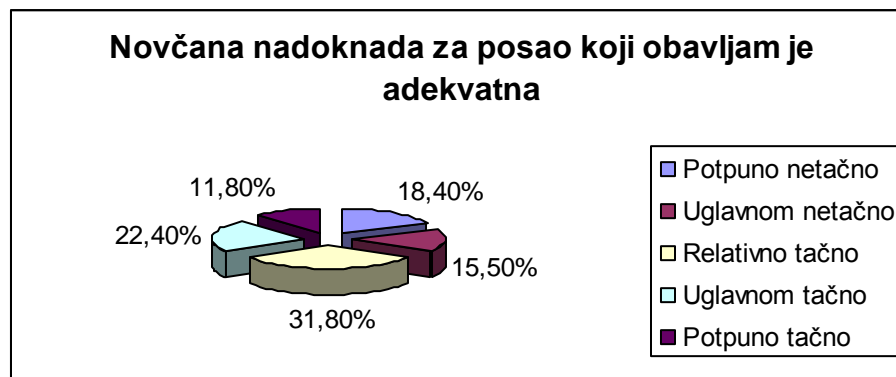
- Relativno tačno
- Uglavnom tačno
- Potpuno tačno

### 3.1. Ocena novčane motivacije u preduzećima u posmatranom uzorku

U pogledu novčane nadoknade za posao koji obavljaju pozitivan stav ima 34,2% ispitanika, da je njihova novčana nadoknada adekvatna 31,8% smatra relativno tačnim, a negativan stav u pogledu novčane nadoknade ima 33,9% ispitanika. Može se zaključiti da zaposleni smatraju da uglavnom ne dobijaju adekvatnu novčanu nadoknadu u odnosu na posao koji obavljaju s obzirom na visok procenat (34,2%) onih koji imaju negativan stav po ovom pitanju, i visok procenat (31,8%) onih koji smatraju ovo relativno tačnim (Tabela 1., Grafikon 1.).

Tabela 1. Stavovi vezani za novčanu nadoknadu za posao koji se obavlja

Novčana nadoknada za posao koji obavljam je adekvatna	Procenat obuhvaćene populacije
Potpuno netačno	18,40%
Uglavnom netačno	15,50%
Relativno tačno	31,80%
Uglavnom tačno	22,40%
Potpuno tačno	11,80%
Ukupno	100%

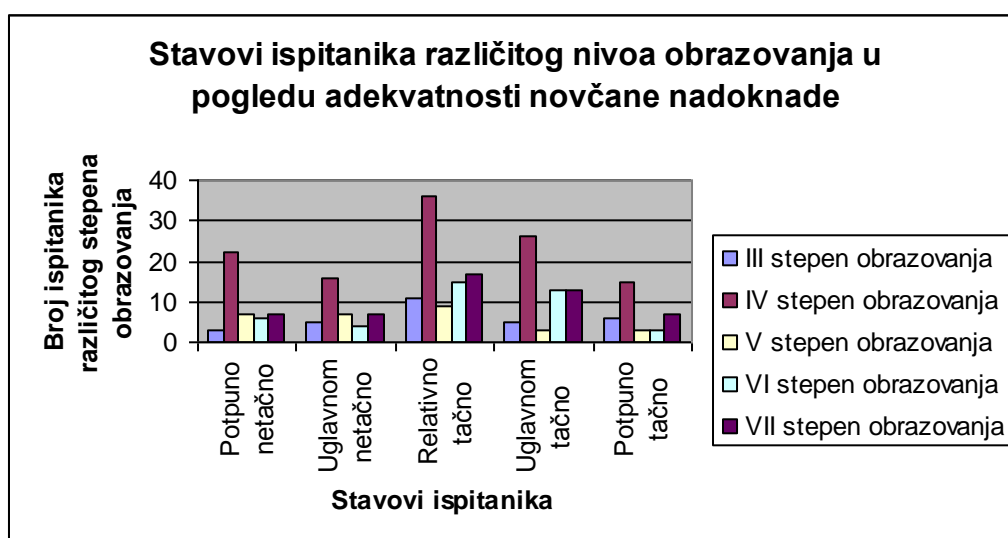


Grafikon 1. Stavovi vezani za novčanu nadoknadu za posao koji se obavlja

Rezultati stavova ispitanika različitog nivoa obrazovanja, u pogledu adekvatnosti novčane nadoknade koju dobijaju za posao koji obavljaju su sledeći (Tabela 2., Grafikon 2.).

Tabela 2 – Stavovi ispitanika različitog nivoa obrazovanja u odnosu na adekvatnost novčane nagrade

	Potpuno netačno	Uglavnom netačno	Relativno tačno	Uglavnom tačno	Potpuno tačno
III stepen obrazovanja	3	5	11	5	6
IV stepen obrazovanja	22	16	36	26	15
V stepen obrazovanja	7	7	9	3	3
VI stepen obrazovanja	6	4	15	13	3
VII stepen obrazovanja	7	7	17	13	7
Ukupno	45	39	89	60	35



Grafikon 2. Stavovi ispitanika različitog nivoa obrazovanja u odnosu na adekvatnost novčane nagrade

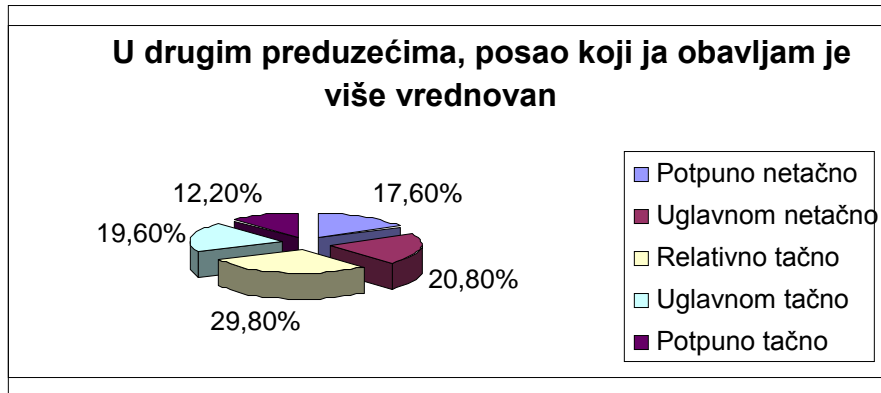
Rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima ispitanika različitog nivoa obrazovanja u pogledu adekvatnosti novčane nagrade za posao koji obavljaju, s obzirom da ne nivo značajnosti Sig=0,809, što je veće od torijskog limita (0,05)

### 3.2. Ocena vrednovanja poslovanja u odnosu na druga preduzeća

Stavovi ispitanika u vezi vrednovanja poslova u drugim preduzećima u odnosu na isti posao u njihovom preduzeću pokazuju da 38,40% ispitanika smatraju da nije u drugim preduzećima isti posao više vrednovan, da je to relativno tačno smatra 29,80%, dok 31,80% ispitanika ima pozitivan stav u pogledu stanovišta da je u drugim preduzećima isti posao više vrednovan. Može se zaključiti da je stav u vezi vrednovanja posla posla u drugim preduzećima podeljen relativno jednako između onih koji imaju pozitivan i onih koji imaju negativan stav (Tabela 3., Grafikon 3.).

Tabela 3. Stavovi u vezi vrednovanja istog posla u drugim preduzećima

U drugim preduzećima, posao koji ja obavljam je više vrednovan	Procenat populacije
Potpuno netačno	17,60%
Uglavnom netačno	20,80%
Relativno tačno	29,80%
Uglavnom tačno	19,60%
Potpuno tačno	12,20%
Ukupno	100%

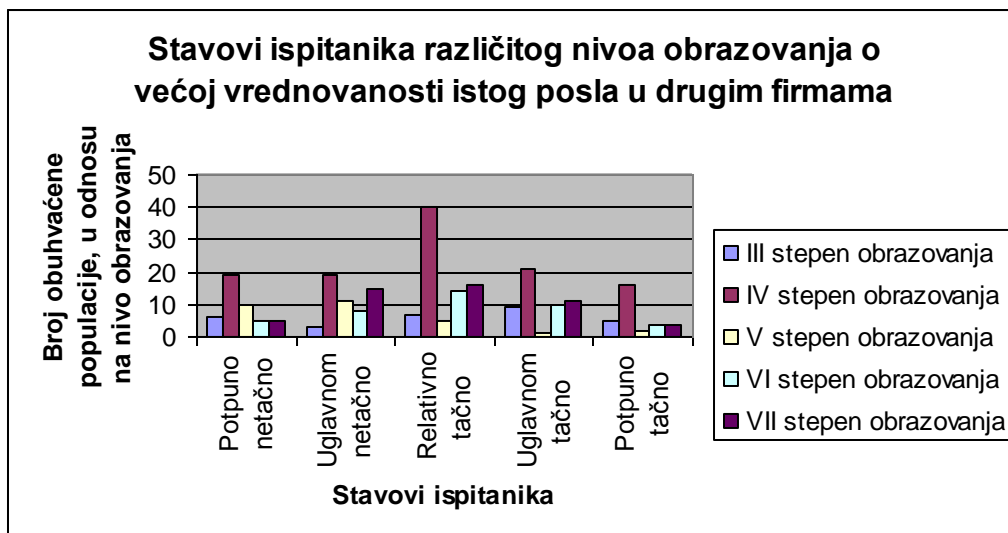


Grafikon 3. Stavovi u vezi vrednovanja istog posla u drugim preduzećima

Stavovi ispitanika različitog nivoa obrazovanja u odnosu na stav da je isti posao više vrednovan u drugim firmama su sledeći (Tabela 4., Grafikon 4.).

Tabela 4. Ocena ispitanika različitog nivoa obrazovanja u vezi stava da je isti posao u drugim preduzećima više vrednovan

	Potpuno netačno	Uglavnom netačno	Relativno tačno	Uglavnom tačno	Potpuno tačno
III stepen obrazovanja	6	3	7	9	5
IV stepen obrazovanja	19	19	40	21	16
V stepen obrazovanja	10	11	5	1	2
VI stepen obrazovanja	5	8	14	10	4
VII stepen obrazovanja	5	15	16	11	4
Ukupno	45	56	83	53	31



Grafikon 4. Ocena ispitanika različitog nivoa obrazovanja u vezi stava da je isti posao u drugim preduzećima više vrednovan

Statistička značajnost od  $Sig=0,073$ , koja je veća od teorijsko limita (0,05), pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u pogledu stavova ispitanika različitog stepena obrazovanja u pogledu većeg vrednovanja istog posla u drugim firmama.

#### 4. ZAKLJUČAK

Motivacija predstavlja značajan segment poslovanja preduzeća. Motivisanost zaposlenih je osnovni preduslov ostvarivanja poslovnog uspeha, jer samo zadovoljan zaposleni može da realizuje postavljene mu zadatke.

Sprovedeno istraživanje pokazalo je da zaposleni na uzorku od 266 ispitanika imaju negativan stav imaju u pogledu novčane nadoknade u 33,9% slučajeva, dok 31,8% ima neutralan stav. Ovo ne predstavlja ohrabrujući podatak, s obzirom da je zadovoljstvo novčanom nadoknadom iskazalo manje od polovine ispitanika u uzorku. Treba naglastiti da nivo obrazovanja nije značajno uticalo na odgovore ispitanika.

Što se tiče komparacije plaćanja istog posla u drugim preduzećima, ispitanici su opet pokazali stav da je u većini slučajeva u drugim preduzećima isti posao više vrednovan. Takođe ne postoji razlika u odgovorima ispitanika u odnosu na razlike u nivou obrazovanja.

Na osnovu istraživanja, može se zaključiti da je neophodno preispitivanje razloga nezadovoljstva materijalnom motivacijom zaposlenih. Isto tako potrebno je utvrditi razloge zašto ispitanici smatraju da su u drugim preduzećima isti poslovi više plaćeni, da li je i opterećenje posla za isti posao isto ili postoje drugi razlozi. Nameće se potrebe iznalaženja i drugih načina motivisanosti, kako bi se ovo nezadovoljstvo materijalnom motivacijom smanjilo i iznašli načini dodatne motivacije.



## **Abstract**

*The employees are the driving force of the company, the resource from which in large extent depends success of the business. Motivated employees, whose work is evaluated adequately, will give a greater results, than if adequate motivation lacking. The research was conducted on a sample of 266 employees from the territory of Vojvodina. The results showed that there is no sufficient level of employee satisfaction with material motivation, and that employees believe that for the same work in other companies cash compensation is much higher. The results of the responses are not differ regardless of their level of education.*

*Key words: material motivation, employees, companies*

## **LITERATURA:**

- [1] Janićijević, N. (2008): Organizaciono ponašanje, Data Status, Beograd.
- [2] Vesić, D. (2010): Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija Menadžment, Kruševac.
- [3] Matić, J. (2007): Podsticajima do maksimalnog poslovnog rezultata, Exporter, Media Internacional Group, Beograd.
- [4] Bagshawe, A. (2011): Getting Motivation Right - How to get everyone in your business motivated, Ventus Publishing, ISBN 978-87-7681-778-7.