

## ISTRAŽIVANJE UTICAJA DEMOGRAFSKIH FAKTORA NA FAKTORE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

### RESEARCH OF THE INFLUENCE OF DEMOGRAPHIC FACTORS ON THE EMPLOYEE MOTIVATION FACTORS

Milica Paunović<sup>198</sup>

Anđelija Radonjić<sup>199</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018.438>

---

**Sadržaj:** U ovom radu ukazuje se na značaj motivacije zaposlenih i analiziraju se motivacioni faktori. Cilj rada bio je da se utvrdi kako su rangirani motivacioni faktori i da li su determinisani određenim demografskim faktorima zaposlenih. Od istraživačkih tehnika korišćen je anketni upitnik, a za analizu podataka statističke metode: aritmetička sredina, standardna greška, F test, Anova test i t-test. Podaci do kojih se došlo mogu se koristiti prilikom izrade motivacionih programa kompanija.

**Ključne reči:** Motivacija, motivacioni faktori, zadovoljstvo zaposlenih

**Abstract:** In this paper, we point out the importance of the motivation of employees and analyze motivational factors. The aim of the paper was to determine in what way motivational factors are ranked and whether they are determined by certain demographic factors of the employees. The research questionnaire was used as a research technique, and for the analysis of statistical data we used: arithmetic mean, standard error, Anova test and t-test. The data obtained in the research can be used in the development of company motivation programs.

**Key words:** Motivation, motivational factors, employee satisfaction

---

#### 1. UVOD

Nije teško uočiti da je motivacija za menadžere, psihologe, sociologe, pedagoge i one koji se bave proučavanjem ljudskih resursa postala jedna od centralnih oblasti istraživanja. Budući da je motivacija prevashodno najznačajnija tema proučavanja psihologa, na početku ćemo dati definiciju motivacije koju daje psiholog Nikola Rot. On motivaciju definiše kao proces pokretanja aktivnosti čoveka, njenog usmeravanja na određene objekte i regulisanja aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva.[1]

Postoje brojne i različite definicije radne motivacije. Služeći se jezikom menadžera, motivaciju možemo definisati kao ono čime se obezbeđuje da se ljudi ponašaju na poželjan način, čime se postižu ciljevi organizacije i istovremeno zadovoljavaju potrebe zaposlenih; ili još kraće: motivacija je sposobnost (rukovodioca) da iz prosečnog saradnika izvuče maksimum.[2] U teoriji organizacije i upravljanja pojam motivacije se tumači kao podsticaj ili podstrek za zaposlene da rešavaju svoje zadatke i time doprinesu ostvarivanju ciljeva organizacije. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog menadžmenta, jer se stvaranjem kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju

---

<sup>198</sup> Fakultet za menadžment Zaječar, Park šuma Kraljevica bb, Srbija

<sup>199</sup> Fakultet za menadžment Zaječar, Park šuma Kraljevica bb, Srbija

konkurentsku sposobnost i vrednost.[3] Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa izazivanja, održavanja i podsticanja takvog ponašanja koje je usmereno na postizanje određenih radnih ciljeva.[4]

Danas, u poslovnom svetu, pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad javlja se kao jedan od najvažnijih faktora poslovnog uspeha. Ljudski resursi postali su najznačajniji resursi kompanije. Stoga, jedan od ključnih, nosećih stubova efikasnog menadžmenta u funkciji ostvarivanja ekonomske efikasnosti kompanije jeste - sistem motivacije zaposlenih na svim nivoima organizacione strukture. Jedan od primarnih zadataka koji se postavljaju pred menadžment jeste da obezbede pozitivno ponašanje zaposlenih. Pod ovim podrazumevamo ponašanje zaposlenih koje će voditi ostvarivanju strategije kompanije i efektivnom postizanju ciljeva koje je postavila pred sebe. Ovakvo efektivno ponašanje zaposlenih pretpostavlja da su oni stalno motivisani, a to znači da proces njihove motivacije nikada ne prestaje.[5] U praksi je ustanovljeno da se menadžeri uglavnom fokusiraju na postizanje poslovnih ciljeva i zadovoljavanje organizacionih potreba. Međutim, preduslov za njihovo ispunjenje jeste upravo adekvatna motivacija i zadovoljstvo zaposlenih. Hadžić i drugi navode da poznati ekspert iz domena organizacionog ponašanja, Luthans, smatra da se menadžeri ne mogu smatrati za efektivne ako nemaju zadovoljene i privržene zaposlene kojima su nadređeni.[6] Stoga, efektivan motivacioni program treba da pokrene pojedinca da svu svoju energiju usmeri ka ostvarenju organizacionih, a preko njih i individualnih ciljeva.

*Dr Milica Paunović*  
rođena je 02.12.1975.  
god. u Zaječaru.  
Osnovnu školu i  
gimnaziju završila u  
Zaječaru. Filozofski  
fakultet u Nišu –  
studijaska grupa za  
sociologiju, završila  
2004. god.



Magistrirala 2009. god. na Fakultetu za  
menadžment u Zaječaru. Na istom fakultetu  
doktorirala 2016. godine i stekla zvanje  
doktor ekonomskih nauka. U zvanje docenta  
izabrana 2017. god. na Fakultetu za  
menadžment u Zaječaru. Oblasti  
interesovanja: sociologija, menadžment,  
menadžment ljudskih resursa.

Na motivaciju zaposlenih utiče veliki broj različitih faktora motivacije. Američki psiholog, Frederick Herzberg, tvorac je motivacione teorije, prema kojoj postoje faktori održavanja (higijenski faktori) i motivacioni faktori. Faktori održavanja su dobra plata, godišnji odmori, sigurnost posla, socijalno osiguranje, dobri radni uslovi, poslovna politika, organizacija preduzeća, odnosi sa šefom itd. Motivacioni faktori (faktori zadovoljstva), su pak, istinski motivatori, koji su u stanju da utiču na povećani entuzijazam i angažman zaposlenih. Ti faktori se odnose na potrebu za ličnim razvojem, većim ostvarenjima, odgovornostima i priznanjima. Zbog toga, izazovni, zanimljivi i svrsishodni poslovi, koji omogućavaju izražavanje svih sposobnosti zaposlenih, uz primereni motivacioni pristup i stil rukovođenja, predstavljaju moćno sredstvo u rukama menadžera.

Motivacija zaposlenih spada u red varijabli organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa na koje vrednosti nacionalne kulture imaju veliki uticaj. Alrawi smatra da u svakoj kulturi određeni faktori funkcionišu kao motivatori, a drugi kao demotivatori.[7] Kulturološke razlike u značenju i važnosti koje se pridaju radu, imaju veliki praktičan značaj za internacionalne menadžere.[8] U mnogim kulturama zaposleni kao najvažniji motivacioni faktor navode atribut rada. U istraživanju koje je autor Harpaz sproveo u nekoliko zemalja sveta (Velika Britanija, Belgija, Nemačka, Izrael, Japan, Amerika) među uzorkom od 8000

zaposlenih, ustanovljeno je da većina radnika kao glavni motivacioni faktor ističe interesantan posao. Plata i dobri interpersonalni odnosi rangirani su na drugo i treće mesto.[9]

MOW projekat (*The Meaning of Work project – projekat o značaju rada*) ispituje osnovne koncepte vezane za motivaciju i značaj rada uopšte. Studija je ukazala i na različitost ciljeva rada u određenim zemljama. Nijedna od njih ciljeve ne rangira na isti način, ali neki se izdvajaju kao opšte prihvaćeni u svim kulturama. Interesantan posao rangiran je na prvo, drugo ili treće mesto, a dobra plata se u šest zemalja pokazala kao važan cilj. Sa druge strane, dobri uslovi rada, kao i mogućnost napredovanja rangirali su se u svim zemljama veoma nisko.[10] Prema istraživanju koje je vršeno u hotelskom lancu na Bahamima, svi zaposleni su kao najjače motivatore naveli povišicu plate, dobre radne uslove, cenjenje i pohvale za postignute rezultate i interesantnost posla.[11] Međutim, uticaj faktora kao što su godine, pol, obrazovanje i položaj u organizaciji, uslovi su da navedeni motivatori budu različito rangirani. Muško osoblje i menadžment personal rangirali su platu na prvo mesto, za razliku od ženskog osoblja i personala koje nema nikakvu menadžersku funkciju. Istraživači i autori iz oblasti sociologije ustanovili su da, što je posao kompleksniji, predstavlja i veći izazov za zaposlene, te samim tim i njihova motivacija raste.[9] Istraživanje koje su sproveli Miloš Hitka i Maria Sirotiakova u kompaniji Chemes A.S. Humenne pokazalo je da su nisku motivacionu vrednost pokazali sledeći faktori motivacije: osnovna plata, pravična procena zaposlenog, dodatne isplate. Nisku motivacionu vrednost pokazali su i faktori kao što je radno okruženje, atmosfera na radnom mestu i stres koji iz nje proizilazi. Sigurnost radnog mesta je jedan od najznačajnijih motivacionih faktora.[5]

## 2. OSNOVNE POSTAVKE ISTRAŽIVANJA

Sprovedeno istraživanje imalo je za cilj da utvrdi kako su ispitanici rangirali faktore motivacije, kao i da utvrdi da li su determinisani određenim demografskim faktorima (pol, starost, stručna sprema, radni staž i broj radnih organizacija) ispitanika pri čemu su ispitivani svi zaposleni u kompaniji.

Bilo je neophodno sprovesti anketni upitnik (zatvoren tip ankete radi lakše obrade podataka), pri čemu je korišćena sedmostepena skala motivacije, na kojoj će broj 1 označavati ocenu „potpuno sam nemotivisan“, brojevi 3, 4, 5 - „delimično sam motivisan“, a brojevi 6 i 7 „veoma sam motivisan“. Ispitanici zaokružuju broj na skali prema sopstvenom osećanju stepena lične motivacije.[12] Na osnovu obrađenih anketa, došlo se do određenih rezultata, koji su pomogli u istraživanju. Istraživanje je sprovedeno na teritoriji opštine Zaječar, u Srbiji. Podaci su sakupljani uobičajenom procedurom: korišćenjem ankete i intervju sa zaposlenima u kompaniji i njihovim menadžmentom. Zahtevane procedure su standardizovane. Uobičajeno je bilo da posle nekoliko reči objašnjenja cilja istraživanja, saradnici distribuiraju upitnike do zaposlenih, uz objašnjenje kako da odgovore na pitanja. U statističkoj obradi podataka, na nivou deskriptivne statistike korišćene su mere centralne tendencije (aritmetička sredina) i mere varijabiliteta (standardna greška). Na nivou inferencijalne statistike za izračunavanje statistički značajne razlike u dobijenim odgovorima korišćeni su F test, Anova test i t-test.

Uzorak je obuhvatio 212 ispitanika oba pola, iz devet kompanija, od čega je 53,30% muškaraca, a 46,70% žena. Ispitanici su različite starosne i obrazovne strukture. Do 20 god. starosti je 0,47% ispitanika, od 20-30 je 10,38%, od 30-40 je 33,02%, od 40-50 je 28,77% i preko 50 god. je 27,36% ispitanika. Doktora i magistara je 0,47% ispitanika, specijalista 2,83%, sa završenim fakultetom 25,5%, sa višom 15,6%, sa srednjom 43,7% i sa osnovnom školom je 12,3% ispitanika. Sa manje od 5 god. radnog staža je 11,8%, od 5-10 god. 15,1%, od 10-20 god. 24,1%, od 20-30 god. 34,4%, od 30-40 god. 13,7% i više od 40 god. radnog staža ima 0,95 ispitanika.

Onih kojima je ovo prva kompanija u kojoj rade je 29,2%, druga 37,7%, treća 18,9%, četvrta 9% i više od četvrte 5,2% ispitanika.

### 3. REZULTATI I DISKUSIJA

U tabeli 1. prikazano je kako su ispitanici rangirali svaki faktor motivacije, ukupno njih 28.

Red.br.	Faktori motivacije	Prosečan skor	Std. Dev.
1.	Nagrade	2,76	1,571
2.	Napredovanje u organizaciji	2,96	1,658
3.	Zarada	2,98	1,564
4.	Beneficije	3,05	1,787
5.	Lično napredovanje	3,06	1,667
6.	Pohvale i priznanja od rukovodilaca	3,13	1,606
7.	Priznanja za postignute rezultate	3,21	1,724
8.	Poslovna politika	3,22	1,684
9.	Međuljudski odnosi	3,25	1,514
10.	Učestvovanje u odlučivanju	3,27	1,725
11.	Raspored radnih mesta	3,28	1,589
12.	Dostupnost informacija	3,29	1,623
13.	Iznošenje sopstvenih ideja	3,33	1,645
14.	Ispoljavanje znanja i sposobnosti	3,47	1,627
15.	Odnosi sa rukovodiocima	3,52	1,645
16.	Pohvale i priznanja od saradnika	3,56	1,690
17.	Izazovan posao	3,57	1,750
18.	Komunikacija sa rukovodiocima	3,60	1,688
19.	Zadaci na poslu	3,66	1,623
20.	Poverenje	3,67	1,716
21.	Nezavisnost izvršavanja zadataka	3,71	1,635
22.	Uslovi rada	3,78	1,698
23.	Stručnost rukovodilaca	3,82	1,735
24.	Komunikacija sa saradnicima	3,88	1,525
25.	Timski rad	3,96	1,563
26.	Odgovorani posao	4,08	1,847
27.	Posao koji se obavlja	4,38	1,723
28.	Individualni rad	4,66	1,614
Prosek grupe odgovora	Prosek grupe odgovora	98,09	46,432

Tabela 1: Prosečan skor i standardna devijacija po varijablama (faktorima) motivisanosti

Izvor: Autori

Analizirajući rezultate, uočava se da je najveći prosečan skor kod individualnog rada (4,66) što znači da su ispitanici najviše motivisani individualnim radom. Za njim su posao koji se obavlja (priroda posla) – 4,38 i odgovoran posao – 4,08. Najmanji prosečan skor je kod nagrada koje ispitanici dobijaju (2,76). Za njima su mogućnost napredovanja u organizaciji (prosečan skor 2,96) i zarada (2,98). Prosečan skor ostalih varijabli nalazi se između odgovornog posla i zarada ispitanika.

Dalji tok istraživanja išao je u smeru da se utvrdi koji motivacioni faktori iz tabele 1 su determinisani demografskim faktorima ispitanika.

Pol	Prosek	Std. Dev.
Muški	3,44437	0,444299
Ženski	3,57035	0,438775

Tabela 2: Motivisanost ispitanika po polu  
Izvor: Autori

Uočena razlika prosečnih vrednosti broja po polu za odgovore pokazatelja motivisanosti u radu, ne govori ništa, što potvrđuje i test - statistik Studentovog te-testa razlika aritmetičkih sredina ( $t = -1,067$  i  $p \geq 0.05$ ). Interpretacija je ista bez obzira na negativni predznak. Pol ispitanika ne utiče na motivisanost. Dalje, posmatramo koji od faktora motivisanosti determiniše starosna struktura ispitanika.

Poređ. varij.	Izvor varij.	Suma kvadrata	Stepen slobode	Ocena var.	F test	Sig.
Starost Zadaci na poslu	Međug.	29,874	4	7,468	2,9409	0,022
	Unutarg.	525,673	207	2,539		
	Total.	555,547	211			
Starost Individualni rad	Međug.	43,182	4	10,796	4,4104	0,002
	Unutarg.	506,681	207	2,448		
	Total.	549,863	211			
Starost Timski rad	Međug.	64,450	4	16,112	7,3912	0,000
	Unutarg.	451,248	207	2,180		
	Total.	515,698	211			
Starost Pohvale od ruk.	Međug.	32,179	4	8,045	3,2517	0,013
	Unutarg.	512,123	207	2,474		
	Total.	544,302	211			
Starost Pohvale od sar.	Međug.	43,636	4	10,909	4,0419	0,004
	Unutarg.	558,685	207	2,699		
	Total.	602,321	211			
Starost Odnosi sa rukov.	Međug.	35,597	4	8,899	3,4411	0,010
	Unutarg.	535,328	207	2,586		
	Total.	570,925	211			
Starost Nagrade	Međug.	29,983	4	7,496	3,1618	0,015
	Unutarg.	490,748	207	2,371		
	Total.	520,731	211			
Starost Lično napred.	Međug.	39,488	4	9,872	3,7378	0,006
	Unutarg.	546,715	207	2,641		
	Total.	586,203	211			
Starost Rasp. rad. mesta	Međug.	38,805	4	9,701	4,0669	0,003
	Unutarg.	493,775	207	2,385		
	Total.	532,580	211			
Starost Poslovna politika	Međug.	40,837	4	10,209	3,7929	0,005
	Unutarg.	557,182	207	2,692		
	Total.	598,019	211			
Starost	Međug.	49,921	4	12,480	4,9588	0,001



Iznoš. sop. ideja	Unutarg.	520,966	207	2,517		
	Total.	570,887	211			
Starost	Međug.	42,725	4	10,681	3,9610	0,004
	Unutarg.	558,195	207	2,697		
Komunk. sa ruk.	Total.	600,920	211			
Starost	Međug.	40,324	4	10,081	4,6322	0,001
	Unutarg.	450,487	207	2,176		
Kom. sa sarad.	Total.	490,811	211			

Tabela 3: Statistički parametri iz analize (po starosti) – Anova tabela

Izvor: Autori

Anova tabela pokazuje koje su vrednosti značajne za statističku analizu. Ako je SIG ispod 0,05 to pokazuje da su vrednosti koje su u tabeli u koloni SIG ispod 0,05 značajne za statističku analizu. Tako je u ovoj tabeli predstavljeno koje varijable su determinisane starosnom strukturom ispitanika. Iz tabele vidimo da starosna struktura ispitanika determiniše sledeće varijable tj. faktore motivisanosti zaposlenih (njih 13 od ukupno 28 faktora): zadatke na poslu, individualni rad, timski rad, pohvale i priznanja od strane rukovodioca, pohvale i priznanja od strane saradnika, odnos rukovodioca prema zaposlenima, nagrade, lično napredovanje, raspored radnih mesta, poslovnu politiku organizacije, mogućnost iznošenja sopstvenih ideja, komunikaciju sa rukovodiocima i saradnicima.

Faktori motivisanosti koji su determinisani stručnom spremom ispitanika predstavljeni su u sledećoj tabeli.

Poređ. varij.	Izvor varij.	Suma kvad.	Stepen slob.	Ocena varij.	F test	Sig.
Školska sprema Zadaci na poslu	Međug.	45,368	5	9,074	3,6637	0,003
	Unutarg.	510,180	206	2,477		
	Total.	555,547	211			
Školska sprema Posao koji se obavlja	Međug.	69,834	5	13,967	5,1728	0,000
	Unutarg.	556,217	206	2,700		
	Total.	626,052	211			
Školska sprema Individul. rad	Međug.	73,848	5	14,770	6,3917	0,000
	Unutarg.	476,015	206	2,311		
	Total.	549,863	211			
Školska sprema Zarada	Međug.	96,399	5	19,280	9,4670	0,000
	Unutarg.	419,526	206	2,037		
	Total.	515,925	211			
Školska sprema Uslovi rada	Međug.	64,176	5	12,835	4,8618	0,000
	Unutarg.	543,843	206	2,640		
	Total.	608,019	211			
Školska sprema Isp. zn. i sposob.	Međug.	82,097	5	16,419	7,0959	0,000
	Unutarg.	476,672	206	2,314		
	Total.	558,769	211			
Školska sprema	Međug.	50,817	5	10,163	4,2426	0,001
	Unutarg.	493,485	206	2,396		

Pohvale od rukov.	Total.	544,302	211			
Školska sprema Pohvale od sarad.	Međug.	48,539	5	9,708	3,6112	0,004
	Unutarg.	553,782	206	2,688		
	Total.	602,321	211			
Školska sprema Nagrade	Međug.	42,443	5	8,489	3,6561	0,003
	Unutarg.	478,288	206	2,322		
	Total.					
Školska sprema Lično napredov.	Međug.	72,316	5	14,463	5,7978	0,000
	Unutarg.	513,887	206	2,495		
	Total.	586,203	211			
Školska sprema Izazovan posao	Međug.	116,810	5	23,362	9,0929	0,000
	Unutarg.	529,265	206	2,569		
	Total.	646,075	211			
Školska sprema Odgovor. posao	Međug.	106,324	5	21,265	7,1424	0,000
	Unutarg.	613,313	206	2,977		
	Total.	719,637	211			
Školska sprema Učestvov. u odlučiv.	Međug.	85,493	5	17,099	6,4965	0,000
	Unutarg.	542,182	206	2,632		
	Total.	627,675	211			
Školska sprema Priz. za post. rezul.	Međug.	51,270	5	10,254	3,6698	0,003
	Unutarg.	575,598	206	2,794		
	Total.	626,868	211			
Školska sprema Napredov. u organiz.	Međug.	55,998	5	11,200	4,4054	0,001
	Unutarg.	523,700	206	2,542		
	Total.	579,698	211			
Školska sprema Dostupn. informacija	Međug.	47,980	5	9,596	3,8922	0,002
	Unutarg.	507,888	206	2,465		
	Total.	555,868	211			
Školska sprema Nezavisn. izvršav.za	Međug.	76,723	5	15,345	6,4888	0,000
	Unutarg.	487,145	206	2,365		
	Total.	563,868	211			
Školska sprema Raspored rad. mesta	Međug.	53,013	5	10,603	4,5544	0,001
	Unutarg.	479,567	206	2,328		
	Total.	532,580	211			
Školska sprema Poslovna politika	Međug.	48,800	5	9,760	3,6608	0,003
	Unutarg.	549,219	206	2,666		
	Total.	598,019	211			

Školska sprema Iznošenje sops. ideja	Međug.	72,015	5	14,403	5,9475	0,000
	Unutarg.	498,871	206	2,422		
	Total.	570,887	211			
Školska sprema Poverenje	Međug.	51,707	5	10,341	3,7406	0,003
	Unutarg.	569,515	206	2,765		
	Total.	621,222	211			
Školska sprema Komunik. sa saradn.	Međug.	34,695	5	6,939	3,1339	0,009
	Unutarg.	456,117	206	2,214		
	Total.	490,811	211			

Tabela 4: Statistički parametri iz analize (po stručnoj spremi) – Anova tabele

Izvor: Autori

Ovde su predstavljene varijable koje su determinisane školskom spremom ispitanika. To su gotovo sve varijable koje su bile navedene u upitniku prilikom anketiranja ispitanika, izuzev: timski rad, međuljudski odnosi u organizaciji, odnos rukovodioca prema radnicima, stručna osposobljenost rukovodioca, beneficije, komunikacija između rukovodioca i radnika. Pokazalo se da školska sprema determiniše sve ostale varijable (njih 22 od 28) izuzev ovih šest, obzirom da se vrednost SIG kod svih kreće od 0,000 do 0,009.

Istraživanje je pokazalo da godine radnog staža gotovo nemaju nikakav uticaj na motivisanost zaposlenih, obzirom da se iz tabele vidi da godine radnog staža determinišu samo dve varijable: timski rad i zaradu.

Poređenja varijabli	Izvor varijabli	Suma kvadrata	Stepen slobode	Ocena varij.	F test	Sig.
Radni staž Timski rad	Međugrupni	39,486	5	7,897	3,1875	0,009
	Unutargrupni	510,377	206	2,478		
	Totalni	549,863	211			
Radni staž Zarada	Međugrupni	50,952	5	10,190	4,5170	0,001
	Unutargrupni	464,746	206	2,256		
	Totalni	515,698	211			

Tabela 5: Statistički parametri iz analize (po godinama radnog staža) – Anova tabele

Izvor: Autori

Tabela 6 pokazuje da broj radnih organizacija u kojima je zaposleni radio, uglavnom ne utiče na motivisanost zaposlenih. Uočeno je da broj radnih organizacija ima uticaj samo na dve varijable: timski rad gde je SIG 0,030 i raspored radnih mesta gde je SIG 0,014.

Poređenja varijab.	Izvor varijab.	Suma kvadrata	Stepen slobode	Ocena varij.	F test	Sig.
Promena kompanije Timski rad	Međugrupni	27,575	4	6,894	2,7322	0,030
	Unutargrupni	522,288	207	2,523		
	Totalni	549,863	211			
Promena kompanije	Međugrupni	30,928	4	7,732	3,1905	0,014
	Unutargrupni	501,653	207	2,423		



Raspred radnih mesta	Totalni	532,580	211			
----------------------	---------	---------	-----	--	--	--

Tabela 6: Statistički parametri iz analize (po broju radnih organizacija) – Anova tabele  
Izvor: Autori

#### 4. ZAKLJUČAK

U teškim ekonomskim uslovima, uslovima brzih i turbulentnih promena, održavanje lojalnosti i motivacija zaposlenih postaju vrlo težak zadatak. Adekvatan pristup motivisanju zaposlenih, čak i najiskusnijim menadžerima, često predstavlja veliki problem. To je jedan od najbitnijih pristupa kojim menadžeri moraju da ovladaju, bez obzira kakvo obrazovanje imaju ili koliko su tokom godina uspeli da steknu iskustva. Njihov osnovni zadatak u upravljanju ljudskim resursima jeste motivacija zaposlenih.

Efektivan proces upravljanja ljudskim resursima treba da odražava potrebe zaposlenih i na taj način utiče na njihovo ponašanje, pa je stoga neophodno izgraditi jedan motivacioni program u kome su zahtevi kompanije i zaposlenih u njoj usklađeni. Pri njegovoj izradi, važno je znati koji su to motivacioni faktori i kako utiču na zaposlene pojedinačno i prilagoditi ih mogućnostima kompanije. Mišljenje zaposlenih treba slušati da bi se shvatili i kasnije primenili motivacioni faktori koji se smatraju značajnim.

Na osnovu analize istraživanja koje je sprovedeno, zaključujemo da slično kao i u istraživanju Hitake i Sirotiakove, nisku motivacionu vrednost imaju nagrade zaposlenih, zarada i mogućnost napredovanja u organizaciji. Beneficije, lično napredovanje, pohvale i priznanja od rukovodilaca takođe imaju nisku motivacionu vrednost. Ne mogu se zaposleni motivisati isključivo higijenskim ili isključivo motivacionim faktorima, već treba praviti njihovu kombinaciju, što potvrđuju dobijeni rezultati istraživanja.

Ako posmatramo determinisanost motivacionih faktora demografskim karakteristikama, zaključujemo da pol ispitanika ne utiče na motivisanost. Godine radnog staža takođe ne determinišu motivacione faktore, obzirom da je samo kod dva faktora uočena veza zavisnosti, što se može smatrati zanemarljivim, obzirom da je bilo uključeno 28 motivacionih faktora. Ista situacija je i sa promenom kompanije, odnosno brojem kompanija u kojima su ispitanici radili i faktora motivacije – samo 2 od ukupnog broja motivacionih faktora je determinisano promenom kompanije. Jaka veza zavisnosti faktora motivacije od demografskih karakteristika uočena je kod starosne strukture ispitanika i školske spreme ispitanika. Starosna struktura determiniše 13 od 28 motivacionih faktora, a ovaj determinizam izraženiji je kod školske spreme ispitanika – ukupno 22 faktora motivacije zavise od školske spreme ispitanika.

Zaposleni dolaze u organizaciju sa veoma različitim potrebama, ličnostima, veštinama, sposobnostima, interesima i sklonostima. Oni imaju različita iščekivanja od svojih rukovodilaca i različite poglede o tome šta oni misle da rukovodilac od njih ima pravo da očekuje. Zbog toga uspešni menadžeri moraju biti i izuzetni socijalni psiholozi, a uprava kompanije bi trebalo da priđe zaposlenima na drugačiji način, da neprestano analizira pojedinačne motivacione faktore primenom statističkih metoda i stvara različite motivacione programe za zaposlene.

## LITERATURA

- [1] Rot, N. (1994) *Socijalna psihologija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 215.
- [2] Vujić, D. (2004) *Motivacija za kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, str. 10.
- [3] Čukanović-Karavidić, M., Jovančević D. (2014) Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih, *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 62-68.
- [4] Jovanović, M., Živković, M. (2003) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 83.
- [5] Hitka, M., Sirotiakova, M., (2009) Analiza motivisanosti u upravljanju kompanijom Chemes A. S. Humenne, *Management, Časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, br. 51, god. XIV, april, str. 67-74.
- [6] Hadžić, O., Majstorović, N., Nedeljković, M. (2009) Percepcija podrške rukovodilaca, dimenzije ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla, *Psihologija*, Vol. 42 (3), str. 375-392.
- [7] Alrawi, K. (2008) Različite reakcije radnika na stimulacije menadžera: studija slučaja, *Management, Časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Broj 47-48, Godina XII I, April, str. 28-38.
- [8] Krasulja, N., Radojević, I., (2011) Motivacioni aspekti korporativne kulture u međunarodnom menadžmentu, *Management, Časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, br. 60, godina XVI, septembar, str. 77-85.
- [9] Harpaz, I. (1997) The Importance of Work Goals: An International Perspective, *Journal of International Business, Studies*, 21, pp. 75-93.
- [10] MOW International Research Team, (1992). *The Meaning of Work*, London: Academic Press, pp. 138.
- [11] Charles, K.R., Marshall, L. H. (1992) Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), pp. 25-29.
- [12] Jovanović, M. (2004) *Interkulturni menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 208.