



## MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC SECTOR OF SERBIA-A CASE STUDY

### MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU SRBIJE – ANALIZA SLUČAJA

Dragić Milan | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | milan.dragic@vspep.edu.rs

Kastratović Edita | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | edita.kastratovic@vspep.edu.rs

Stojković Hadži Strahinja | Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, Srbija | stojkovic.oko9@gmail.com

#### **Sažetak**

*U radu su analizirani motivacioni faktori i njihov uticaj na ponašanje i učinak zaposlenih u javnom sektoru. Anketiranje zaposlenih u javnom sektoru je sprovedeno na teritoriji Banata. Prikupljeni podaci su podvrgnuti deskriptivnoj i komparativnoj statističkoj proceduri. Rezultati istraživanja su pokazali da postoji određeno odstupanje u pogledu stavova zaposlenih o motivacionim faktorima. Rezultati su potvrdili specifičnost a ujedno i razliku u pogledu stavova zaposlenih u javnom sektoru na teritoriji Banata u odnosu na region i svet.*

#### **Abstract**

*The paper analyzes the motivational factors and their impact on the behavior and performance of employees in the public sector. The survey of public sector employees was conducted on the territory of Banat. The collected data were subjected to a descriptive and comparative statistical procedure. The results of the research showed that there is a certain deviation in terms of employees' attitudes about motivational factors. The results confirmed the specificity and at the same time the difference in terms of the attitudes of public sector employees in the territory of Banat in relation to the region and the world.*

**Ključne reči:** motivacija, javni sektor, faktori

**Keywords:** motivation, public sector, factors

**JEL klasifikacija:** O15

**DOI:** 10.5937/trendpos2102044D

**UDK:** 005.32:331.101.3

351-057.16(497.113)

**COBISS.SR-ID** 52308233

---

## 1. Uvod

Aktivnost radnika uvek zavisi od unutrašnjih pobuda i spoljašnjih nadražaja. Menadžeri, koji žele da izgrade organizaciju sposobnu da preživi više generacija, pre svega obraćaju pažnju na razvoj zaposlenih. S tim u vezi, interes zaposlenih se svodi na obezbeđivanje sigurnosti radnog mesta, bolje egzistencije i uspešnog razvoja sopstvenog potencijala, kao i razvoja profesionalne karijere [1].

Motivaciju u javnom sektoru možemo posmatrati kroz prizmu McClelland-ove teorije o tri potrebe. Po ovoj teoriji postoje tri stečene a ne urođene osobine koje su glavni motiv u radu. Te tri potrebe uključuju potrebu da se postigne uspeh (nAch), potrebu da se poseduje moć (nPow) i potrebu za udruživanjem (nAff) [2]. Potreba da se postigne uspeh nije značajno izražena u javnom sektoru. Zaposleni se zadovoljavaju nivoom obavljanja svakodnevnih zadataka i minimalnim ciljevima neophodnim za pružanje javne usluge građanima. Potreba za posedovanjem moći je delimično prisutna u javnom sektoru. Načelnici, direktori, imaju potrebu da svoju poziciju verifikuju autoritetom položaja. Osećaj moći prilikom odlučivanja predstavlja snažan motivacioni faktor visoko pozicioniranih u javnom sektoru (načelnici bolnica, direktori u javno komunalnim preduzećima i sl.). Potreba za udruživanjem više je primetna na nižim hijerarhijskim nivoima u kojima zaposleni rade u timovima. Radno vreme zaposleni u javnom sektoru značajno koriste za zadovoljenje motiva društvene pripadnosti. Oni razmenjuju iskustva iz privatnog života, mišljenja i stavove i shodno nivou podudaranja ulaze u neformalne grupe. Ova potreba je izražena u javnom sektoru i predstavlja delimično i razlog neefikasnosti javnoga sektora. Zaposleni koji su u znatno većoj meri orijentisani i motivisani neformalnim osnovama, manje su fokusirani na postizanje ciljeva i norme. Upravo to čini značajnu razliku u pogledu motivisanosti zaposlenih iz privatnog i zaposlenih iz javnog sektora.

Rezultati istraživanja sprovedenih kod osam različitih nacija: Kina, Nemačka, Holandija, Mađarska, Izrael, Koreja, Tajvan i SAD (na uzorku od 2.280 ljudi koji su radili na različitim poslovima), pokazuju da su u javnom sektoru zaposleni naveli platu kao najjači motivacioni faktor. Ovakvi rezultati odstupaju od opštih zaključaka. Na drugom mestu, po jačini motivacionih faktora nalazi se "sigurnost posla", koji po opštim kriterijumima važi za glavni motivacioni faktor. Zanimljivo je da su zaposleni veoma nisko rangirali faktor "lojalnost prema organizaciji", kao i faktor "dobri uslovi na radu (pri čemu treba naglasiti da je kod žena ovaj faktor primetno značajniji nego kod muškaraca) [3].

Studije pokazuju da su muškarci više motivisani dobijanjem autonomije u radu, dok su žene više motivisane fleksibilnim radnim vremenom, dobrim međuljudskim odnosima i prilikom za usavršavanjem. Mogućnost autonomije u radu predstavlja značajan motivator zaposlenih muškog pola koji pretenduju na funkcionerske pozicije. Autoritet položaja predstavlja satisfakciju onih koji bi svoj autoritet u privatnom sektoru morali naporno zaslužiti. Za razliku od muškaraca, žene su više orijentisane ka fleksibilnom radnom vremenu. Ovo je i očekivano s obzirom na činjenicu da su žene koje imaju malu decu, samohrane majke i žene koje imaju bolesnu decu primorane da određeni vremenski period budu odsutne sa posla. Upravo zato mnoge žene teže zaposlenju u javnom sektoru, kako bi izbegle prekovremeni rad, raspolagale sa više dana godišnjeg odmora, bile u mogućnosti da izađu sa posla u vanrednim situacijama i sl.

U kontekstu prethodno pomenutih motivacionih faktora, neophodno je napraviti razliku između faktora koji motivišu ljude da se zaposle u određenoj organizaciji, faktore koji motivišu već zaposlene da ostvare veći učinak, i faktore koji utiču na opredeljenje zaposlenih da se zadrže u organizaciji. Ljudi se razlikuju po tome šta je njima važno i koji su za njih motivišući faktori. Drugim rečima, „nijedna organizacija u današnjem svetu konkurencije ne može imati superiorne performanse osim ako je svaki zaposleni posvećen ciljevima organizacije i ako on/ona ne radi kao efikasan član tima” [8].

## 2. Teorijska razmatranja

### 2.1. Javni sektor naspram privatnog

Istraživanja pokazuju da nisu svi pojedinci motivisani novcem. Pojedini autori smatraju da su unutrašnji motivi veoma značajni, čak mnogo značajniji od novčanih. Uzajamnost ili altruizam mogu uticati na promenu odnosa između podsticaja i napora. Iako ti rezultati nisu specifični za javni sektor, čini se da oni igraju značajniju ulogu u ovom sektoru, sudeći po njima iz dostupnih podataka iz literature. Naglašena je činjenica da su zaposleni u javnom sektoru više motivisani samim zadacima ili nedenarnim podsticajima nego novcem. Osim pomenutih, faktor koji može uticati na pojedince u javnom sektoru je etika. Postoje zaposleni koji su motivisani uređenošću sistema i nivoom profesionalizma. To objašnjava činjenicu da su pojedinci spremni naporno raditi, čak i za manji novčani iznos ukoliko se u tom sektoru oseća profesionalizam. Učinak je mnogo teže izmeriti u javnom sektoru nego u privatnom, pa je stoga i mnogo teže definisati jasan odnos između učinka i faktora motivacije [4].

Podaci iz istraživanja sprovedenog u javnom sektoru u Sloveniji ukazuju na to da zaposleni nisu spremni da rade manje za manju nadoknadu, što ukazuje na značajnu motivisanost ili bar crvenu liniju novčane motivacije ispod koje ne bi radili (slika 1.) [5].



Slika 1. Motivisanost za manje rada usled manjih primanja

Teoretičari različito posmatraju uticaj kompenzacije u javnom sektoru na performanse koje ostvaruju zaposleni. Zapravo, literatura koja obuhvata rezultate istraživanja u javnom sektoru sugerise da su podsticaji za platu zasnovani na učinku samo marginalno povezani sa zadovoljstvom i motivacijom u javnim službama [6]. Značaj spoljašnjih nagrada je u porastu. Menadžeri redovno primenjuju skale zarada kako bi u području javnog sektora inicirali veću motivaciju kod zaposlenih. Ovim vrstama spoljnih alata treba rukovati pažljivo, jer je i plaćanje latentni motivator u javnom sektoru.



Slika 2. Karakteristike i efekti unutrašnjih i spoljnih podsticaja [6]

Menadžeri bi trebali da koriste kombinaciju unutrašnjih i spoljašnjih faktora na osnovu analize strukture ličnosti zaposlenih, kako bi efekat faktora po pojedinca bio maksimalan. Zaposleni u javnom sektoru se razlikuju kao individue i shodno tome se razlikuju i motivatori koji ih podstiču. Ako su ljudi motivisani, ulažu više energije i strasti u svoj posao, a njihov dobar duh pomaže im da prevaziđu sve vrste problema sa kojima se susreću na poslu[7]. Prepoznavanje najefikasnijeg motivatora kod pojedinca moguće je samo u manjim sektorima. U većim sektorima, u kojima radi znatno veći broj zaposlenih, analiza na individualnom nivou predstavlja značajno kompleksniju i zahtevniju aktivnost.

### 3. Metodologija

Upitnik sproveden u javnim preduzećima na teritoriji Banata u periodu od 05.02.2021. do 22.06.2021. godine, na 60 ispitanika, potpuno anonimno. U radu je primenjena deskriptivna i komparativna analiza podataka, korišćenjem: T-testa, testa nezavisnih uzoraka i analize varijanse (ANOVA). Rezultati istraživanja su tabelarno predstavljeni.

### 4. Rezultati istraživanja i njihova analiza

Rezultati istraživanja pokazuju varijable kod kojih se na osnovu primenjenih testova (Independent Samples Test; ANOVA) primećuje statistički značajna razlika u pogledu zavisnih varijabli.

Tabela 1. ANOVA –test (POL)

VARIJABLA	f	Sig.	t
Smatram da je velika zarada važan faktor motivacije zaposlenih.	10.144	.002	-2.315
Fleksibilno radno vreme bi me motivisalo više od novčane stimulacije.	9.751	.002	-2.688
Radno mesto na kome imam veću odgovornost, bilo bi radno mesto na kome bih bio/la više zadovoljan/a poslom.	6.671	.011	-2.766
Poštovanje od strane kolega mi je mnogo važnije od visoke zarade.	12.067	<.001	-2.587

Testom nezavisnih uzoraka (Independent Samples Test), ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitog pola u pogledu četiri zavisne varijable (Tabela 1.)

Tabela 2. T-test (Pol)

VARIJABLA	Pol	N	MEAN
Smatram da je velika zarada važan faktor motivacije zaposlenih.	M	34	2.6471
	Ž	55	3.3091
Fleksibilno radno vreme bi me motivisalo više od novčane stimulacije.	M	34	3.7353
	Ž	55	4.4182
Radno mesto na kome imam veću odgovornost, bilo bi radno mesto na kome bih bio/la više zadovoljan/a poslom.	M	34	3.2647
	Ž	55	4.0182
Poštovanje od strane kolega mi je mnogo važnije od visoke zarade.	M	34	3.4118
	Ž	55	4.1455

Vrednosti aritmetičkih sredina predstavljene u tabeli 2. ukazuju da su žene više motivisane od muškaraca u pogledu fleksibilnog radnog vremena, odgovornijeg posla, poštovanja od strane kolega. Višekategorijalne varijable su podvrgnute ANOVA testu kako bi se ustanovio nivo značajnosti razlika u pogledu zavisnih varijabli (Tabela 3.).

Tabela 3: ANOVA (Stož)

VARIJABLA	F	Sig.
Imam mogućnost da se ugledam na svoje rukovodioce.	12.993	<.001
Fleksibilno radno vreme bi me motivisalo više od novčane stimulacije.	3.129	.019
Mogućnost napredovanja na radnom mestu je najvažnije faktor motivacije.	4.313	.003
Radno mesto na kome imam veću odgovornost, bilo bi radno mesto na kome bih bio/la više zadovoljan/a poslom.	4.395	.003
Poštovanje od strane kolega mi je mnogo važnije od visoke zarade.	3.856	.006
Ako bih promenio/la svoje radno mesto, glavni razlog bi bio nematerijalne prirode.	5.618	<.001
Kada bih dobio/la bolju ponudu, ne bih napustio/la svoje sadašnje radno mesto.	5.792	<.001

Rezultati ANOVA testa ukazuju na postojanje statistički značajne razlike u pogledu sedam varijabli (Tabela 3.). U cilju definisanja između kojih podkategorija u okviru varijable staž postoji statistički značajna razlika, korišćen je LSD test (Tabela 4.).

Tabela 4. LSD test (Stož)

VARIJABLA	Stož		Sig.	Mean
Imam mogućnost da se ugledam na svoje rukovodioce.	0-2 god	6-10 god	<.001	4.1250
	Mean 2.7000	11-15 god	.003	3.4737
		16+ god	<.001	4.7143
Mogućnost napredovanja na radnom mestu je najvažnije faktor motivacije.	Stož		Sig.	Mean
	16+ god	0-2 god	<.001	3.5000
		3-5 god	<.001	3.5556
		6-10 god	.022	2.8125
		11-15 god	.005	3.1053

Rezultati LSD testa ukazuju da postoji statistički značajna razlika između ispitanika do 2 godine radnog staža i ispitanika svih ostalih podkategorija sa dužim radnim stažom (Tabela 4.). Rezultati pokazuju da ispitanici do 2 godine radnog staža ne vide u svojim rukovodiocima bilo kakav uzor na koga bi se ugledali. Za razliku od njih, ispitanici sa dužim stažom se uglavnom slažu sa konstatacijom da se mogu ugledati na svoje rukovodioce kao uzore u radu. Zabrinjava podatak da mladi ljudi ne vide uzor u znatno iskusnijim radnicima, rukovodiocima.

Postoje dve mogućnosti zbog čega su odgovori tako formulisani. Odabir rukovodećeg kadra nije više baziran na nekadašnjim standardima u pogledu iskustva i znanja. Drugi razlog može biti konfrontacija starije garniture rukovodilaca sa percepcijom mladih i ambicioznih radnika potkrepljenih informacionim veštinama ali ne i praktičnim znanjima.

Rezultati ANOVA testa ukazuju na postojanje statistički značajne razlike u pogledu sedam varijabli (Tabela 5.).

Tabela 5. ANOVA (Uzrast)

VARIJABLA	F	Sig.
Imam mogućnost da se ugledam na svoje rukovodioce.	12.993	<.001
Fleksibilno radno vreme bi me motivisalo više od novčane stimulacije.	3.129	.019
Mogućnost napredovanja na radnom mestu je najvažnije faktor motivacije.	4.313	.003
Radno mesto na kome imam veću odgovornost, bilo bi radno mesto na kome bih bio/la više zadovoljan/a poslom.	4.395	.003
Poštovanje od strane kolega mi je mnogo važnije od visoke zarade.	3.856	.006
Ako bih promenio/la svoje radno mesto, glavni razlog bi bio nematerijalne prirode.	5.618	<.001
Kada bih dobio/la bolju ponudu, ne bih napustio/la svoje sadašnje radno mesto.	5.792	<.001

U cilju definisanja između kojih podkategorija u okviru varijable staž postoji statistički značajna razlika, korišćen je LSD test (Tabela 6.).

Tabela 6. LSD test (Uzrast)

VARIJABLA	Uzrast		Sig.	Mean
Imam mogućnost da se ugledam na svoje rukovodioce.	18-25 god	31-40 god	<.001	4.1250
	Mean 2.7000	41-50 god	.003	3.4737
		51+ god	<.001	4.7143
Fleksibilno radno vreme bi me motivisalo više od novčane stimulacije.	Uzrast		Sig.	Mean
	31-40 god	41-50 god	.035	4.2105
	Mean 3.3750	51+ god	.003	5.0000
<i>Mogućnost napredovanja na radnom mestu je najvažnije faktor motivacije.</i>	<i>Uzrast</i>		<i>Sig.</i>	<i>Mean</i>
	<i>51+ god</i>	<i>18-25 god</i>	<i>&lt;.001</i>	<i>3.5000</i>
		<i>26- 30 god</i>	<i>&lt;.001</i>	<i>3.5556</i>
		<i>31-40 god</i>	<i>.022</i>	<i>2.8125</i>
		<i>41-50 god</i>	<i>.005</i>	<i>3.1053</i>
<i>Mean</i> <i>1.4286</i>				
<i>Radno mesto na kome imam veću odgovornost, bilo bi radno mesto na kome bih bio/la više zadovoljan/a poslom</i>	<i>Uzrast</i>		<i>Sig.</i>	<i>Mean</i>
	<i>51+ god</i>	<i>18-25 god</i>	<i>.003</i>	<i>3.6500</i>
		<i>26- 30 god</i>	<i>&lt;.001</i>	<i>3.9259</i>
		<i>31-40 god</i>	<i>.017</i>	<i>3.0000</i>
		<i>41-50 god</i>	<i>&lt;.001</i>	<i>4.4737</i>
<i>Mean</i> <i>2.8571</i>				

Rezultati LSD testa ukazuju da se ispitanici uzrasta od 18-25 god. ne smatraju da se mogu ugledati na svoje rukovodioce. Za razliku od njih, ispitanici sa dužim stažom se uglavnom slažu sa konstatacijom da se mogu ugledati na svoje rukovodioce kao uzore u radu. Ovi rezultati se podudaraju sa prethodno analiziranim podacima iz tabele 4. u smislu statistički značajne razlike u stavu ispitanika sa kraćim radnim stažom u odnosu na one sa dužim radnim stažom. Ovi podaci potvrđuju konzistentnost ispitanika u pogledu odgovora.

Podaci takođe ukazuju na to da bi ispitanici uzrasta od 31-40 god. znatno manje bili motivisani fleksibilnim radnim vremenom od ispitanika starijeg uzrasta (41-50; 51+).

---

Ispitanici stariji od 51 godine nisu motivisani mogućnošću dobijanja odgovornijeg radnog mesta, niti napredovanjem, kao što su to mlađi ispitanici. Ovo je sasvim logično s obzirom na činjenicu da radnici u tim godinama razmišljaju više o sigurnosti radnog mesta, mirnijem i manje zahtevnom radnom mestu, penziji. Za razliku od njim, zaposleni mlađeg uzrasta teže ka izazovnijem i odgovornijem radnom mestu zbog većih primanja i osećaja moći (tabela 6.).

## **5. Zaključak**

Motivacija na radnom mestu predstavlja značajan segment menadžmenta i neograničeni prostor za uticaj na učinak zaposlenih i njihovo zadovoljstvo u radu i postignutim rezultatima. Na osnovu rezultata različitih istraživanja u svetu, regionu i Srbiji, može se konstatovati da postoje određene sličnosti ali i različitosti u pogledu motivišućih faktora. Područje javnog sektora je specifično zbog određenih parametara koji posredno utiču na stav zaposlenih o motivaciji. Sigurnost posla, kao i neravnomerna raspodela zadataka i energije između zaposlenih u javnom sektoru doprineli su tome da postoji određeno odstupanje u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru u pogledu motivišućih faktora. Zaposleni u javnom sektoru nisu značajno motivisani novcem kao što su to zaposleni u privatnom sektoru. Razlog toga može biti činjenica da javni sektor predstavlja odličnu oazu radnicima koji nisu spremni da svoj rad stave direktno pod "lupu", pa su im glavni motivišući faktori: fleksibilno radno vreme, beneficije i atmosfera u kolektivu. Ovo je potpuno u suprotnosti sa rezultatima sprovedenim u javnom sektoru u svetu, gde je glavni motivacioni faktor plata. Rezultati su pokazali i određena statistički značajna odstupanja u pogledu motivacije mlađih radnika u odnosu na starije, kao i radnika sa kraćim stažom u odnosu na radnike sa dužim stažom. Sve ovo ukazuje na potrebu za individualnim pristupom motivaciji. Upravo to predstavlja i najveću kočnicu u pogledu formiranja efektivnih timova. Način odabira kadrova u javnom sektoru je direktno zavisano od političkih i stranačkih interesa, pa je studiozan i strategijski opravdan pristup motivisanju kadrova potpuno onemogućen.

## **6. Bibliografija**

- [1] Kastratović E., Uvod u menadžment, Fakultet za menadžment u sportu, Beograd, 2008., str. 135.
- [2] Robbins, S., Coulter M., Menadžment, Data Status, Beograd, 2005., str. 396.
- [3] Obradović V., Petrović D., Mihić M., Motivacija: ključni faktor u prevazilaženju uticaja krize. SPIN'09 (VII Skup privrednika i naučnika), 2009., str. 111-113.
- [4] [https://www.webssa.net/files/Article\\_2008\\_Motivations\\_incentives\\_Perf\\_PS\\_rev\\_2.pdf](https://www.webssa.net/files/Article_2008_Motivations_incentives_Perf_PS_rev_2.pdf).
- [5] Karić M., Motivacija zaposlenih iz javnog sektora: Slučaj opštine Novi Grad, Sarajevo, 2014., str. 39.
- [6] Coccia M., Intrinsic and extrinsic incentives to support motivation and performance of public organizations, Journal of Economics Bibliography, Vol 6, Mart 2019., pp. 22.
- [7] Gavrić G. Čukanović karavidić M., Pešić D. Employee motivation and cultural influence, International Review, 2020, br. 1-2, str. 82-87
- [8] Radosavljević, Ž., Čilerdžić, V., Dragić, M. Employee organizational commitment. International Review, 2017, br. 1-2, str. 18-26