

# МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ У КОМПАНИЈИ “СЛОБОДА” ЧАЧАК

Јелена Јовановић<sup>1</sup>, Душан Марковић<sup>2</sup>  
[jelena.jovanovic@vstss.com](mailto:jelena.jovanovic@vstss.com), [dusan.markovic@purs.gov.rs](mailto:dusan.markovic@purs.gov.rs)

## РЕЗИМЕ

Мотивација запослених постала је неизоставни део сваког доброг и квалитетног пословања. Оно што је јако важно у радном односу јесте здраво радно окружење и добра мотивисаност запослених јер је то оно што највише води ка основном циљу било ког посла. Што је мотивација на већем нивоу, то ће одређени посао бити успешнији. У раду су приказани резултати испитивања мотивације запослених у компанији “Слобода” АД Чачак до којих се дошло спровођењем анкете у којој је учествовало 156 испитаника. Такође, кроз рад је приказан и сам концепт мотивације запослених, како се она односи на успешност и постојање једне компаније и основне стратегије за мотивацију запослених, као и шта је оно чиме су запослени највише мотивисани. Процес на којем се базира овај рад јесте истраживање мотивације запослених у наведеној компанији и оцена тренутног задовољства запослених послом који обављају.

**Кључне речи:** мотивација, запослени, анкета, компанија, “Слобода” Чачак

## MOTIVATION OF THE EMPLOYEES IN THE "SLOBODA" ČAČAK COMPANY

### ABSTRACT

Employee motivation has become an indispensable part of any good and quality business. What is very important in the working relationship is a healthy working environment and good motivation of the employees because this is what most leads to the basic goal of any job. The higher the motivation, the more successful a particular job will be. The paper presents the results of the investigation of the motivation of employees in the company "Sloboda" Čačak, which were obtained by conducting a survey in which 156 respondents participated. Also, the paper shows the very concept of employee motivation, how it relates to the success and existence of a company and basic strategies for employee motivation, as well as what motivates employees the most. The process on which this thesis is based is the research of the motivation of the employees in the mentioned company and the assessment of the current satisfaction of the employees with the work they perform.

**Key words:** motivation, employees, survey, company, "Sloboda" Čačak

### 1. УВОД

Као што је већ напоменуто, за израду овог рада узет је пример мотивације запослених у конкретној компанији “Слобода” ад Чачак. Будући

---

<sup>1</sup>FTN Čačak, Svetog Save 65, Čačak

<sup>2</sup>Министарство финансија – Пореска управа, Саве Машковића 3-5, Београд

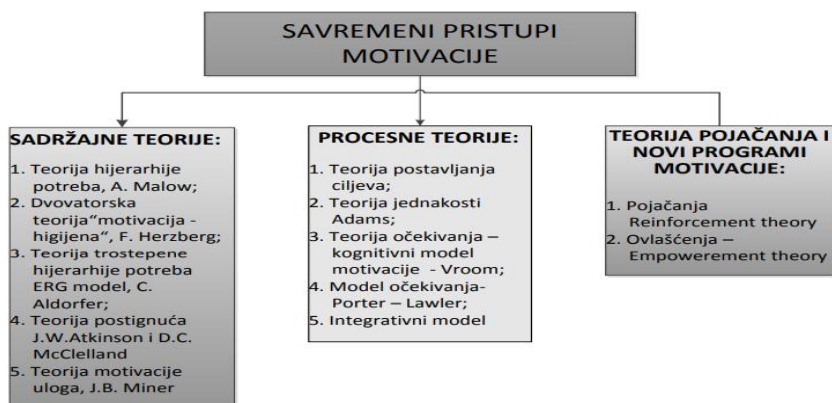
да је мотивација запослених јако апстрактан појам који захтева што детаљнију и прецизнију анализу, овај рад биће посвећен како појму, значају, врстама и теоријама мотивације, тако и самим стратегијама и поступцима мотивације, али и применом мотивације у пракси. У те сврхе како сама тема рада и говори, испитаће се мотивација запослених у компанији “Слобода” у Чачку која представља најпознатију металну индустрију у Србији и у којој је за потребе овог мастер рада спроведена анкета која ће приказати резултате мотивисаности запослених у конкретној Компанији, [1].

## 2. ПОЈАМ МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Област која се бави готово свим различитим аспектима запослених јесте менаџмент људских ресурса. Менаџмент људских ресурса представља нову концепцију односа према запосленима и наину управљања њиховим радом, која је настала као одговор на промене у сфери економије (тржишни концепт привреивања), организације (нове организационе форме, глобализација) и менаџмента (промене у структури садржају и методама рада).

Вудући да је мотивација појам који је уско везан за потребе човека, према томе можемо издвојити и различите врсте мотивација. Интринзичка мотивација проистиче из интелектуалне радозналости и заинтересованости за сам садржај онога што се учи и истражује. Екстринзичка мотивација односи се на спољашње подстицаје активности као што су похвала и награда, сарадња и такмичење, успех и неуспех, као и ствари које су више материјалне природе - плата, сигурност, услови рада, [2].

Постоји више различитих теорија о мотивацији, слика 1. Неке од најпознатијих и можда чак и највише прихваћених у литератури су: Теорије садржаја – Масловљева хијеархија потреба је једна од најпознатијих мотивационих теорија, заснива се на хијеархији пет примарних потреба које се хијеархијски задовољавају. ЕРГ теорија (Алдерферова теорија) се ослања на Масловљеву хијеархију потреба и он је модификовао ових пет Масовљевих потреба и сматрао да постоје три врсте основних потреба, [3].



### *Слика 1: Систематизација мотивационих теорија*

Мотивационе технике представљају начин на који се одређена особа мотивише. У основи сваке мотивационе технике налазе се мотиватори. Мотиватори су средства помоћу којих се појединци подстичу на одређено деловање. Менаџери у предузећима користе различите стратегије да би мотивисали запослене да раде. Прва стратегија мотивисања је комуникација. Добра комуникација између менаџера (директора) и њему субординираних структура обезбеђује задовољење елементарних људских потреба. Друга стратегија која се такође показала јако корисном приликом радне мотивације јесте обогаћивање посла и концепт “модификације понашања”, [4-6].

### **3. УТИЦАЈ МОТИВАЦИЈЕ РАДНИКА НА КВАЛИТЕТ ПРЕДУЗЕЋА**

Данас мотивација и задовољство запослених постају основ занимања савременог менаџмента људских ресурса, јер једино изградњом квалитетног мотивационог система се може помоћи организацији да повећа своју конкурентску способност и предност на тржишту. Подстицајна радна средина – амбијент за квалитет, подстиче квалитет производа и услуга у предузећу. Предузеће у основи може да располаже са квалитетним људским ресурсима у погледу општег и стручног знања, општих способности и основних особина личности, а да потенцијал запослених не буде развијен и искориштен у функцији остваривања њених захтева. Када се говори о амбијенту у предузећу за квалитет, руковођење с правом заслужује прво место, јер има водећу, оперативну и креативну улогу у обликовању амбијента за квалитет. Руковођење се, у најопштијем смислу, дефинише као вођење јединствене акције у остваривању постављених циљева предузећа и оно је усмерено на човека, међуљудске односе и на значај људског потенцијала у остваривању циљева предузећа, [6]. Мотивација запослених је уско повезана са успешношћу пословања предузећа. Бројни примери показују да је уско повезана са ефикасним радом и пословањем. Мотивација је кључна за високе стандарде пословања, подстицање креативности, стваралаштва и иновативности, професионални развој запослених и њихово задржавање у компанији. У предузећима који немају разрађену стратегију мотивације награђивања влада лоша радна атмосфера, недостаје одговорности и поверења, па се запослени лоше осећају, те неминовно долази до стагнације и назадовања, [7].

### **4. ПРОЦЕС МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ**

Постоје два типа мотивације: унутрашња мотивација и спољашња мотивација, [7]. Материјална мотивација је један од основних фактора на којима се базира организацијска пракса мотивисања рада. Материјална мотивација може бити исказана у виду: плата, пензија, решавања стамбеног питања, бенефиција итд. Систем мотивације запослених уз материјалне компензације мора обухватати и оне нематеријалног карактера јер му је циљ задовољење разноликих људских потреба као што је унутрашња мотивација.

Ту видови мотивације могу бити: здраво радно окружење, добри међуљудски односи, награде, похвале и признања за обављени рад итд., [8-11].

Постоје и одређени предлози за што боље мотивисање запослених: Препознати индивидуалне разлике; Сврставање људи на радна места; Користити циљеве; Обезбедите да се циљеви схвате као оствариви; Индивидуализовање награда; Повезати награђивање са резултатима рада; Проверите систем правичности; Користите признање; Обука запослених; Немојте игнорисати новац, [12,13]. Поред овога свакако требамо дотати један важан фактор који утиче на мотивацију запослених а то је комуникација. Обезбедити добру комуникацију са запосленима тако да они имају слободу да се обрате менаџерима представља више него пола обављеног посла, [14].

## **5. ЕКСПЕРИМЕНТ**

Предмет овог истраживања је квалитет мотивације запослених у компанији “Слобода” ад Чачак. „Слобода“ је српско предузеће, које производи муницију и пиротехничка средства, основано 1948. године са седиштем у Чачку. Са око 2.000 запослених, једно је од највећих предузећа у Чачку и Моравичком округу. Слобода је основана 12. октобра 1948. године од стране југословенске владе. У Титовој Југославији било је једно од највећих предузећа у земљи, са око 7.000 запослених. Производио је разне производе, за војну употребу и за кућне апарате. Производња је знатно смањена током распада Југославије 1990-их, када су западне земље увеле санкције Србији и Црној Гори. Током НАТО бомбардовања Југославије 1999. године, објекти Компаније су неколико пута бомбардовани, [15].

<b>U P I T N I K</b>	
<b>Za ispitivanje motivacije zaposlenih u Kompaniji „SLOBODA“ A.D. Čačak</b>	
Upitnik koji je pred vama, konstruisan je s namerom da se ispita motivacija zaposlenih u Kompaniji „SLOBODA“ A.D. Čačak. Prikupljeni podaci koristiće se isključivo u naučne svrhe. Ispitivanje je anonimno.	
(Zaokružiti odgovor)	
1. POL:	a) Muški      b) Ženski
2. STAROST:	a) Do 30 god.      b) 31-40 god.      c) 41-50 god.      d) Preko 50 god.
3. UKUPAN STAZ:	a) Do 2 god.      b) 3-5 god.      c) 6-10 god.      d) 11-20 god.      e) Preko 20 god.
4. STAZ U KOMPANIJU „SLOBODA“:	a) Do 2 god.      b) 3-5 god.      c) 6-10 god.      d) 11-20 god.      e) Preko 20 god.
5. SKOLSKA SPREMA:	a) Osnovno obrazovanje kvalifikovan      d) Niska stručna sprema e) Srednja stručna sprema f) Visoka stručna sprema g) Magistar/Master h) Doktor nauka
6. DA LI STE NA RUKOVODEĆOJ POZICIJU?	a) DA      b) NE
7. KOJA OD NAVEDENIH STAVKI VAS MOTIVIŠE ZA RAD? (Zaokružiti jedan odgovor)	a) Mogućnost napredovanja u poslu b) Plata c) Priznanja i nagrade za uspešno obavljen posao d) Dobri međuljudski odnosi
8. OCENITE ZADOVOLJSTVO POSLOM KOJU SADA OBAVLJATE	a) Veoma nezadovoljan b) Nezadovoljan c) Ni zadovoljan ni nezadovoljan d) Zadovoljan e) Veoma zadovoljan

ZAHVALJUJEMO SE ŠTO STE ODVOJILI VREME ZA POPUNJAVANJE UPITNIKA!

Слика 2: Изглед упитника реализованог у Компанији „Слобода“ ад Чачак

### 5.1. Метод истраживања

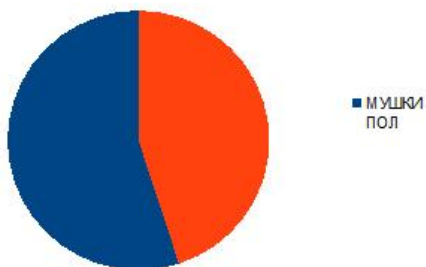
За испитивање мотивације и задовољства запослених послом који обављају, коришћен је упитник који је посебно конструисан за ову намену. Упитник се састоји из осам питања затвореног типа и анкета је спроведена анонимно. Анкета садржи основна питања о полу и старосном добу испитаних варијабли, а затим и питања о стажу и позицији у самој компанији, и на крају питања о нивоу задовољности послом који обављају коју су испитаници могли да оцене скалом од “веома незадовољан” до “веома задовољан”. Изглед упитника приказан је на слици 2.

### 5.2. Резултати истраживања

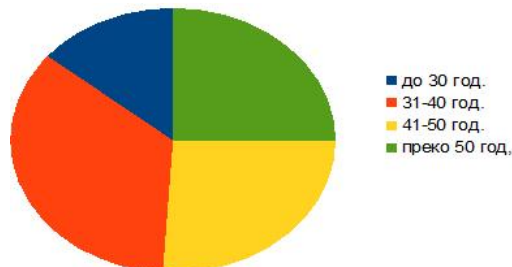
У анкети је учествовало укупно 156 испитаника, а будући да су сви упитници правилно попуњени, толико је и узорака за испитивање и добијање коначних резултата.

Прво питање у упитнику било је да се испитаник изјасни о свом полу. Од 156 испитаника, је 71 особа односно 45% женског пола, док је 85 особа односно 55% мушког пола, слика 3.

Друго питање тиче се старосног доба испитаника. Од 156 испитаника, 21 њих односно 14% је у старосној групи до 30 година, 55 њих односно 35% је у старосној групи од 31 до 40 година, 41 њих односно 26% је у старосној групи од 41-50 година, док је 39 њих односно 25% у старосној групи преко 50 година, слика 4.



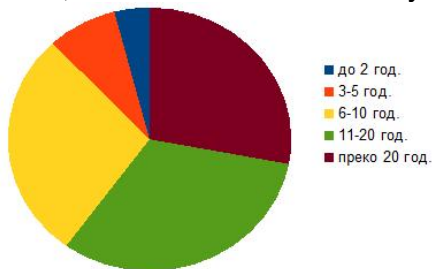
Слика 3: Пол испитаника



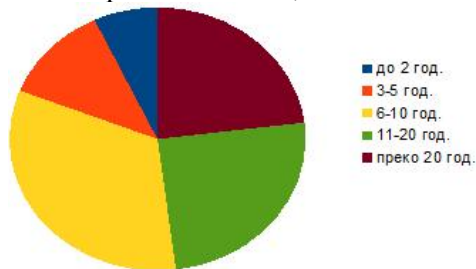
Слика 4: Старосно доба испитаника

Треће питање је захтевало одговор на укупан стаж испитаника где од 156 испитаника, њих 6 односно 4% има укупан стаж до 2 године, њих 13 односно 8% има укупан стаж од 3 до 5 година, њих 43 односно 28% има укупан стаж од 6 до 10 година, њих 49 односно 32% има укупан стаж од 11 до 20 година, њих 44 односно 28% има укупан стаж преко 20 година, слика 5.

Четврто питање се односило само на стаж испитаника у Компанији “Слобода” ад Чачак где од 156 испитаника њих 11 односно 7% има стаж до 2 године, њих 19 односно 12% има стаж од 3 до 5 година, њих 52 односно 33% има стаж од 6 до 10 година, њих 38 односно 25% има стаж од 11 до 20 година, њих 36 односно 23% има укупан стаж преко 20 година, слика 6.

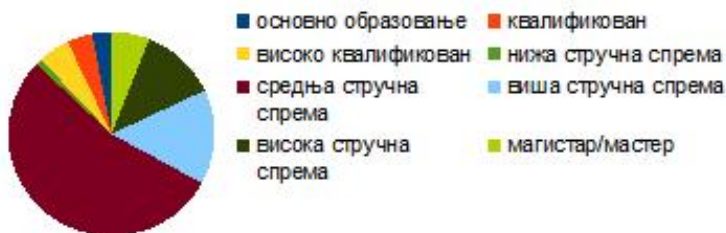


Слика 5: Укупан стаж испитаника Компанији



Слика 6: Стаж испитаника у Компанији

Пето питање се односило на школску спрему запослених у компанији “Слобода” ад Чачак где од 156 испитаника њих 5 односно 3% има основно образовање, њих 6 односно 4% има квалификовано образовање, њих 8 односно 5% има високо квалификовано образовање, њих 2 односно 1% има нижу стручну спрему, њих 84 односно 54% има средњу стручну спрему, њих 24 односно 15% има вишу стручну спрему, њих 18 односно 12% има високу стручну спрему, њих 9 односно 6% има магистар односно мастер, док нико од испитаника нема школску спрему у рангу доктора наука, слика 7.



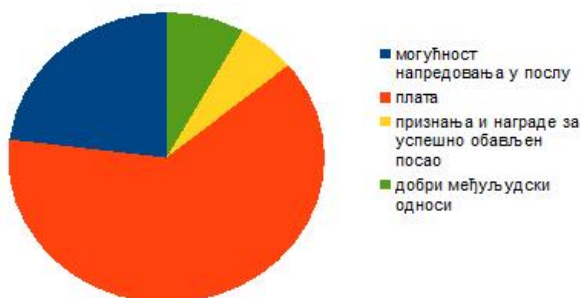
Слика 7: Школска спрема испитаника



Слика 8: Радне позиције испитаника

Шесто питање односи се на функцију коју врши запослени, где се од 156 испитаника њих 15 односно 10% налази на руководећој позицији, док се њих 141 односно 90% не налазе на руководећој позицији, слика 8.

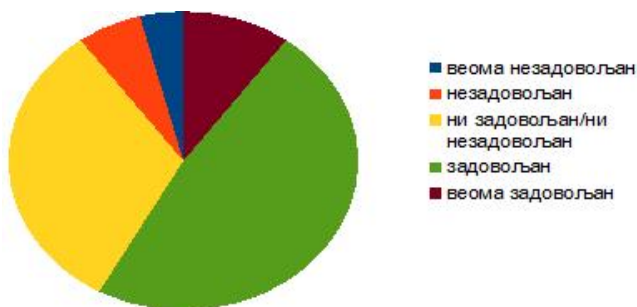
Седмо питање односило се на ставке које запослене мотивишу за рад где је њих 36 односно 23% мотивисано могућношћу напредовања на послу, њих 98 односно 63% мотивисано платом, њих 10 односно 6% мотивисано признањима и наградама за обављени посао, а њих 12 односно 8% добрим међуљудским односима, слика 9.



Слика 9: Мотиватори за рад испитаника

Осмо и уједино и последње питање у анкети захтевало је од запослених да оцене колико су задовољни послом који тренутно обављају где је њих 5 односно 4% оценило као “веома незадовољан”, њих 10 односно 6% као “незадовољан”, њих 50 односно 32% као “ни задовољан/ни незадовољан”,

њих 75 односно 48% као “задовољан” и њих 16 односно 10% као “веома задовољан”.



Слика 10: Задовољство испитаника на послу

## 6. ЗАКЉУЧАК

На основу резултата истраживања и спроведене анкете може се закључити следеће:

- У компанији “Слобода” ад Чачак запослено је више особа мушког пола и то чак 55% односно 85 мушкараца, док је особа женског пола 45% односно 71 жена. Међутим, може се извести закључак да су готово једнако заступљене и жене и мушкарци будући да су одступања у рачуници веома мала.

- Највише запослених је старосног доба од 31 до 40 година односно 55 запослених што представља 35% од укупног броја запослених, затим њих 41 у старосној групи од 41-50 година односно 26%, затим њих 39 односно 25% у старосној групи преко 50 година и најмањи проценат запослених односно њих 14% или 21 запослени у старосној групи до 30 година.

- Највећи број запослених су особе са укупним радним стажом од 11 до 20 година и то њих 49 односно 32%, затим има особа са укупним радним стажом од преко 20 година и то њих 44 односно 28%, онда 43 особа односно 28% са укупним радним стажом од 6-10 година, док мали број њих 13 испитаника односно 8% са укупним радним стажом од 3-5 година и најмањи проценат запослених 4% односно 6 особа има укупан стаж до 2 године.

- Највећи број запослених који имају радни стаж у компанији “Слобода” ад Чачак су особе са радним стажом од 6 до 10 година, њих 52 односно 33% , затим њих 38 односно 25% има стаж од 11 до 20 година, њих 36 односно 23% има укупан стаж преко 20 година, њих 19 односно 12% има стаж од 3 до 5 година и најмањи број њих 11 односно 7% има стаж до 2 године.

- Највећи број запослених у компанији “Слобода” ад Чачак има средњу стручну спрему и то чак 84 њих што представља 54%, затим су ту запослени са вишом стручном спремом односно њих 24 или 15%, онда запослени њих 18 односно 12% има високу стручну спрему, њих 9 односно 6% има магистар односно мастер, њих 8 односно 5% има високо



квалификовано образовање, њих 6 односно 4% има квалификовано образовање, њих 5 односно 3% има основно образовање, њих 2 односно 1% има нижу стручну спрему, док нико од запослених нема образовање у рангу доктора наука.

- Од укупног броја анкетираних који износи 156, већина се налази на неруководећим позицијама и то њих 141 што представља значајних 90%, док се њих 15 односно 10% налази на руководећим позицијама.

- Највећи број запослених сматра да они најбоље могу бити мотивисани за рад путем плате и то чак њих 98 односно 63%, остатак односно њих 36 односно 23% мотивисано могућношћу напредовања на послу, њих 12 односно 8% добрим међуљудским односима, а најмањи број њих 10 односно 6% мотивисано признањима и наградама за обављени посао.

- Највећи број запослених је оценило задовољство послом који тренутно обавља са “задовољан” и то њих 75 односно 48%, затим оцена “ни задовољан/ни незадовољан” од стране њих 50 односно 32%, 16 односно 10% као “веома задовољан”, њих 10 односно 6% као “незадовољан и њих 5 односно 4% оценило као “веома незадовољан”.

Дакле, уколико су узму у обзир само највећи резултате, онда се могу извести следећи закључци:

- Највећи број запослених су особе мушког пола.

- Највећи број запослених припада старосној доби од 31 до 40 година.

- Највећи број запослених су особе које имају укупан радни стаж од 11 до 20 година.

- Највећи број запослених су особе које имају само стаж у компанији “Слобода” ад Чачак од 6 до 10 година.

- Највећи број запослених су особе са средњом стручном спремом.

- Највећи број запослених су особе које се не налазе на руководећим позицијама.

- Највећи број запослених сматра да би најбоље били мотивисани за рад путем плата.

- Највећи број запослених је оценило задовољство својим послом који тренутно обавља као “задовољан”.

Поред ових статистички обрађених података постоје одређени подаци које је сам испитивач приметио током тестирања испитаника, а то су:

- Запослени који имају укупан радни стаж преко 20 година су углавном свој посао од самог почетка обављали у компанији “Слобода” будући да је је овим категоријама углавном и стаж у самој компанији преко 20 година.

- Запослени који се не налазе на руководећим позицијама углавном имају средњу стручну спрему, док се они који се налазе на руководећим позицијама углавном изјашњавају да имају вишу или високу стручну спрему или магистар/мастер.

- Запослени са средњом стручном спремом сматрали су да би њихова најбоља мотивација за рад била платом, док су запослени са високом

стручном спремом сматрали да су то међуљудски односи или могућност напредовања у послу.

- Запослени који се налазе на руководећим позицијама сматрају да је најбоља мотивација за рад могућност напредовања у послу, као и похвале и честитке, док запослени који се не налазе на руководећим позицијама сматрају да је мотивација плата.

- Готово сви запослени који се налазе на руководећим позицијама, као и одређен број оних који не спадају у ту категорију оценило је задовољство својим послом као “веома задовољан”, док су се они запослени који се не налазе на руководећим позицијама определили за оцену “задовољан”, а део њих и за оцену “ни задовољан ни незадовољан”.

- Одређени део запослених који имају средњу стручну спрему и не налазе се на руководећим позицијама оценило је своје задовољство послом као “веома незадовољан”.

## 7. LITERATURA

1. Armstrong, M. (2007). Employee Reward Management and Practice. London and Philadelphia
2. Алчаковић С., Голијанин Д., Шалић Д. (2015), Мотивација запослених у Србији, Пословни факултет Универзитета Сингидунум, Београд
3. Бодин М. (2016), Мотивација запослених као кључ успешности, Факултет безбедности Универзитета у Београду, Београд
4. Бутуља М., Паспаљ Д., Степанов С. (2016), Мотивација запослених као кључни показатељ задовољства послом, стручни рад, у Економија-теорија и пракса
5. Балотић Г., Шарчевић М. (2011), Међузависност мотивације запослених и продуктивности у предузећу, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд
6. Вукајловић Ђ., Стаматовић В., Урошевић С. (2011), Анализа о задовољству и мотивацији запослених материјалним и нематеријалним мотивационим факторима, Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду, Београд
7. Вујић Д. (2004), Менаџмент људских ресурса и квалитет, Београд
8. Каравидић Чукановић М., Јованчевић Д. (2014), Мотивациони фактори задовољства запослених у функцији побољшања успешности пословања, Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београд
9. Лукић З. (2016), Мотивација за рад и задовољство послом, Центар за развој људских ресурса и менаџмент, Београд
10. Милованчевић М. (2015), Управљање људским ресурсима у инжењерском менаџменту, Машински факултет Универзитета у Нишу, Ниш

11. <https://www.vzsbeograd.edu.rs/attachments/article/350/smsa-ba%20menad%C5%BEment%20i%20radna%20motivacija.pdf>, 20.08.2022.
12. Нићин С., Нићин Н., Грбић В. (2014), Новији трендови и програми мотивације запослених, стручни рад, FBIM Transactions
13. <https://www.odsekvranje.akademijanis.edu.rs/files/predmeti/svetlana.trajkovic/NAGRA%c4%90IVANJE%20I%20MOTIVISANJE%20ZAPOSLENIH.pdf>, 03.07.2022.
14. Богићевић Миликић Б. (2020), Увод у менаџмент људских ресурса, Универзитет Метрополитан Београд
15. <https://en.wikipedia.org/>, 20.08.2022.