

**СНЕЖАНА Г. ЛЕКИЋ\***

Академија пословних струковних студија  
Београд

**ЈЕЛЕНА М. ВАПА-ТАНКОСИЋ\*\***

Факултет за економију и  
инжењерски менаџмент  
Нови Сад

УДК 334.72:331.108

Прегледни рад  
Примљен: 28.08.2019

Одобен: 11.09.2019

Страна: 391-400

## **ИСТРАЖИВАЊЕ МОТИВАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**

**Сажетак:** Успех сваке организације зависи од мотивисаности њених запослених. Мотивација запослених је кључна детерминанта индивидуалних и организационих перформанси, како приватних, тако и јавних предузећа. Делатност јавних предузећа је од општег интереса, а њихова флексибилност и продуктивност зависи од знања и стручности запослених. Бројна истраживања вршена у овој области показала су да је мотивисаност запослених у јавним предузећима условљена многобројним факторима. Предмет истраживања овог рада је анализа мотивисаности запослених у јавним предузећима у Републици Србији и представља део истраживања које обухвата утицај организационог понашања на организациону посвећеност запослених. Истраживање је спроведено анонимном анкетом на узорку од 508 запослених у јавним предузећима на територији Града Београда. Већина испитаника сматра да је највећи мотивациони фактор новчана стимулација, а потом висина зараде што указује на значај директних материјалних компензација и у јавном предузећима. Нематеријални чиниоци мотивације су се показали као мање значајни, а као најзначајнији се издвајају бољи односи са руководиоцем. Ово истраживање може помоћи менаџерима да деловањем на идентификоване факторе мотивације утичу на лојалност запослених и њихову приврженост организацији.

**Кључне речи:** јавна предузећа, запослени, мотивација, теорије мотивације, мотивационе стратегије

### **Увод**

Један од кључних фактора успешности како приватних тако и јавних предузећа јесу њихови запослени, који својим знањем, способностима и могућностима доприносе остварењу организационих циљева. Јавна предузећа су предузећа чији је оснивач држава и која обављају делатност од општег интереса. Сходно чл. 4 Закона о јавним предузећима (Службени гласник РС, 15/2016) циљеви оснивања и пословања јавних предузећа су: обезбеђивање трајног обављања делатности од општег интереса и редовно задовољавање потреба кори-

\* snezana.lekic@bpa.edu.rs

\*\* jvapa@fimek.edu.rs

сника производа и услуга; развој и унапређивање обављања делатности од општег интереса; обезбеђивање техничко-технолошког и економског јединства система и усклађености његовог развоја; стицање добити; и остваривање другог законом утврђеног интереса. Задовољство послом је уско повезано са степеном мотивације запослених. Да би се остварили наведени циљеви, запослени у јавним предузећима треба да на ефикасан начин обављају послове који су им додељени и да за то буду на адекватан начин мотивисани. Стога је неопходно је да су запослени задовољни својим послом, јер само у том случају могу дати максимални допринос остварењу организационих циљева (Вапа-Танкосић, Лекић, 2018: 2).

Мотивисање је управљачки процес којим се утиче на понашање људи на основу сазнања о томе шта изазива одређено људско понашање. Мотивација се дефинише као скуп фактора који покрећу и усмеравају људе и подстичу их да истрају у својим напорима да достигну одређени циљ (Williams, 2011: 232). Мотивација обухвата оно што појединац жели и његово емоционално стање које га води у правцу постизања оног што жели (Mullins, 2010). Основни аспекти мотивације су покретање (Колико улажу?), усмеравање (У шта улажу?) и истрајност (Колико дуго ће улагати?). Између радног ангажовања, мотива и организационих циљева постоји чврста међусобна повезаност. Укупно понашање сваког појединца условљено је његовим мотивима (потребама) који му дају снагу и одређују циљеве његове активности (Лекић, Ерић, 2018: 102). Мотивисани људи су продуктивнији, истрајнији, креативнији, квалитетнији, граде боље међуљудске односе, осећају јачу повезаност са организацијом, успех предузећа поистовећују са сопственим, боре се против неуспеха предузећа јер га доживљавају као лични неуспех (Лекић, 2010: 59–60).

Да би организација била успешна, она мора „запослити талентоване људе на свим нивоима, који поседују праву комбинацију вештина и способности која подразумева истинске вредности и ставове“ (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007: 127). Такве вештине и ставови морају се стално развијати и јачати, при чему је сваки запослени адекватно мотивисан, а његови напори усмерени на циљеве и задатке организације. Вредност организације не произилази из њених опипљивих средстава, већ се заснива на знању, вештинама и интелектуалном власништву, а све почива на људима. Људски капитал је основа интелектуалног капитала који чине људски, структурални и релациони капитал (Lim & Dallimore, 2004; Choong, 2009). Људски ресурси у јавном сектору су најважнији ресурс јер пресудно утичу на достизање постављених циљева и перформанси у раду. Они покривају укупну интелектуалну, психолошку, физичку и социјалну енергију која се може развити и користити за постизање циљева организације (Pržulj, 2011: 12). Конкретно, предузећа морају да одреде какве људе желе и какви су им потребни за нове услове пословања. Они морају да знају како желе људе да пронађу, привуку и наговоре да раде за њих, како да их задрже и учине лојалним. У свему томе битно је на адекватан начин мотивисати запослене. Добро мотивисани радници знају шта треба да раде и којим путем да дођу до дефинисаног циља на брз и ефикасан начин. То је битно, како за организацију, тако и за појединца који као награду за уложени рад и напор оства-

рује одређену корист (Lekić, Vidas-Bubanja, Vogetić, 2015: 18). Стога је на менаџерима одговорност да мотивишу запослене ка остваривању организационих циљева. То значи да треба да одреде адекватан начин мотивисања и награђивања запослених.

Постоје бројне теорије мотивације. Оне покушавају да објасне шта су то људска бића, шта могу да постану, шта их покреће да својим ангажовањем допринесу остваривању организационих циљева. Теорије мотивације могу се класификовати на више начина. Једна од подела је на теорије садржаја (потреба) и теорије процеса (Петковић, 2008: 79). Теорије садржаја објашњавају да људи у организацији раде да би задовољили своје потребе. Суштина теорије потреба је да потребе утичу на понашања и ставове запослених. Задатак доброг менаџера јесте да утврди услове у којима људи својим радом могу да задовољавају најважније потребе. Од садржајних теорија мотивације најзначајније су: Масловљева теорија хијерархије потреба, Херцбергова теорија о „хигијенској” мотивацији, ERG теорија и Теорија постигнућа. Теорије процеса полазе од тога да искључиво потребе људи нису довољан чинилац који може објаснити радну мотивацију. Стога у анализу инкорпорирају и друге факторе, као што су перцепције, очекивања, вредности и њихове интеракције. Ове теорије помогле су менаџерима да разумеју понашање људи и да креирају радно окружење у којем ће запослени бити мотивисани. Најзначајније процесне теорије мотивације су: Теорија постављања циљева, Теорија једнакости и Теорија очекивања. Указујући на потенцијалне проблеме који се тичу понашања запослених у радној средини, теорије мотивације нам помажу да дођемо до одговарајућих решења. На менаџерима је да идентификују проблеме и применом одговарајућих теорија мотивације нађу начин за њихово превазилажење.

Менаџерима на располагању стоје бројне мотивационе стратегије које се могу поделити у две групе: 1) материјалне (финансијске) и 2) нематеријалне (нефинансијске) (Bahtijarević Šiber, 1999: 606). Материјалне компензације могу бити: 1) директне материјалне компензације које појединац добија у „новцу“ и 2) индиректне материјалне компензације које доприносе индивидуалном материјалном стандарду иако их запослених не добијају директно у облику плата или уопште у облику новца. Најзначајнији нематеријални (развојни) чиниоци мотивације за рад су: 1) рад и задовољство у обављању одређеног посла, 2) награде (стандардне и ситуационе награде), 3) похвале и укори, 4) могућност напредовања и 5) међуљудски (интерперсонални) односи.

Мотивација и задовољство запослених у јавном сектору били су предмет бројних истраживања. Резултати истраживања мета-регресијске анализе показују да јачина везе између мотивације за рад у јавном сектору и задовољства послом знатно варира у зависности од димензије која се испитује, док посвећеност јавном интересу и самопожртвовање доприносе задовољству послом (Homberg, McCarthi, Tabvuma, 2015: 717). Резултати студије одељења за локалну самоуправу у УАЕ показали су да су јавни службеници врло задовољни супервизијом и колегама, али да је њихово задовољство платом и напредовањем у послу ниско. Међутим, задовољство платом, напредовањем, сарадницима и сигурност посла директно и позитивно утичу на афективно залагање запослених (Yousef, 2017). Поједини аутори (Tschirhart, Reed, Freeman, Anker, 2008) утврдили су позитиван однос између склоности ка помагању другима и

мотивације за рад у јавном сектору, али нису утврдили значајну повезаност између високих плата и жеље за радом у јавном сектору (за разлику од приватног сектора где се утврдила повезаност). Левис и Франк (2002) нису доказали да су високе вредности мотивације за рад у јавном сектору предиктори варијабле за запошљавање у овом сектору. Други део истраживања показује да мотивација за рад у јавном сектору аутоматски не повећава привлачност рада или задовољство послом у јавном сектору, док веће плате повећавају вероватноћу прихватања посла, без обзира на ниво мотивације за рад (Christensen, Vright, 2011). Урошевић, Милијић, Ђорђевић Маљковић и Карабашевић (2016) истраживали су утицај социодемографских фактора на мотивацију запослених у јавним предузећима у нашој земљи, на примеру ЈП „Пошта Србије“ и дошли су до закључка да се перцепција и ниво задовољства и мотивације запослених могу поуздано мерити са шест фактора: материјалним условима, сигурношћу, прихватањем и социјалним компонентама, поштовањем и статусом, самопотврђивањем и оданошћу.

Циљ овог рада јесте да се идентификују мотивациони фактори запослених у јавним предузећима и да се утврди да ли су повезани са социодемографских факторима као што су године старости, радни стаж и степен стручне спреме. Ово истраживање је део ширег истраживања које анализира утицај организационог понашања на организациону посвећеност.

## Методолошки оквир истраживања

Због специфичности могућности мотивисања запослених у јавним предузећима, основна хипотеза од које полазимо у истраживању јесте да су девет мотивационих фактора (М1-М9) повезани са годинама старости, годинама радног стажа и степеном стручне спреме запослених. У истраживању је учествовало 508 испитаника запослених у јавним предузећима (током маја и јуна 2017. године). Прикупљање података извршено је анонимном анкетом. Први део анкете односи на социодемографске факторе: пол, године старости, године радног стажа и степен стручне спреме.

Мотивација запослених у предузећима која су била предмет истраживања тестирана је коришћењем девет мотивационих фактора: висина зараде (М1); добри односи са руководиоцем (М2); већа самосталност у раду и одлучивању (М3); боља информисаност о питањима везаним за будућност предузећа (М4); могућност стручног усавршавања (М5); могућност додатне едукације (М6); систем стимулативног награђивања (М7); одлазак на плаћени одмор (М8); могућност решавања стамбеног питања (М9).

У сврху тестирања основне хипотезе примењена је корелациона анализа. Како наводе аутори Радовић-Марковић и Ханић (2018), истинитост истраживачке хипотезе да између две варијабле постоји корелација, односно да је веза Х и Y значајна (сигнификантна), формално се спроводи процедуром тестирања нулте хипотезе да је коефицијент линеарне корелације једнак нули, при чему се користи следећа статистика t теста:

$$t = \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

која има  $df = n - 2$  степени слободе. На основу знака  $r$  можемо закључити који је смер везе између две варијабле, а на основу нумеричке вредности може се извести закључак колико је та веза јака. Аутор Роснер (2011) наводи да, у случају када су променљиве дефинисане као категоријски фактори, за тестирање степена зависности између два фактора треба да буде употребљен Спирманов корелациони коефицијент ( $\rho$ ) (енг. Spearman Correlation Coefficient). Апсолутна вредност коефицијента корелације показује јачину везе. Ако је коефицијент корелације позитиван, кажемо да између две варијабле постоји позитивна или директна линеарна веза. Ако је коефицијент корелације негативан, кажемо да постоји негативна или инверзна линеарна повезаност. Како наводе аутори Радовић-Марковић и Ханић (2018), истраживачи се при тумачењу јачине везе најчешће придржавају следећег искуственог правила:

- ако је  $0,8 < |r| < 1,0$  веза између две варијабле је веома јака,
- ако је  $0,6 < |r| < 0,8$  веза између две варијабле је јака,
- ако је  $0,4 < |r| < 0,6$  веза између две варијабле је умерена,
- ако је  $0,2 < |r| < 0,4$  веза између две варијабле је слаба и
- ако је  $0,0 < |r| < 0,2$  веза између две варијабле је веома слаба.

Обрада података извршена је помоћу статистичког програмског пакета SPSS 19.0.

## Резултати истраживања

Структура узорка према социодемографским карактеристикама приказана је у Табели 1.

Дескриптивна статистика показује да је у истраживању спроведеном 2017. године учествовало 57,3% испитаника женског и 42,7% мушког пола. Просечна старост испитаника износи 40,70 година. У односу на стручну спрему највећи број испитаника (38,4%) има високу стручну спрему. Сваки испитаник је у просеку 12,6 година провео у својој организацији.

Табела 1: Структура узорка према социодемографским карактеристикама

		Фреквенца	Процент
Пол	Мушкарци	217	42,7
	Жене	291	57,3
	Укупно	508	100,0
Старосна група	До 35	189	37,2
	35-55	258	50,8
	Преко 55	61	12,0
	Укупно	508	100,0
	Mean: 40,70 Std. Dev = 6,08 Coeff.Var = 14,95%		
Стручна спрема	ССС	182	35,8
	ВШС	92	18,1
	ВСС	195	38,4
	Научно звање*	39	7,7
	Укупно	508	100,0
Радни стаж	Мање од 5	117	23,0
	6-15	221	43,5
	16-20	63	12,4
	Преко 20	107	21,1
	Укупно	508	100,0
	Mean: 12,6 Std. Dev = 5,49 Coeff.Var = 45,22%		

\* Мастер, магистар, доктор наука

Извор: Истраживање аутора

Резултати дескриптивне статистике у односу на мотивационе факторе дати су у Табели 2. Дескриптивна статистика свих променљивих приказана је укупним бројем испитаника који су одабрали одговарајући одговор и процентом: (4) да, много – ДМ; (3) да, али не пресудно – ДНП; (2) сасвим незнатно – СН; (1) НЕ.

Табела 2: Дескриптивна статистика мотивационих фактора

		Фреквенца	Процент
М1. Да ли на Ваш радни учинак утиче висина зареде?	ДМ	123	24,2
	ДНП	225	44,3
	НЕ	76	15
	СН	84	16,5
	Укупно	508	100
М2. Да ли на Ваш радни учинак утиче бољи однос са руководиоцем?	ДМ	97	19,1
	ДНП	220	43,3
	СН	99	19,5
	НЕ	92	18,1
	Укупно	508	100
М3. Да ли на Ваш радни учинак утиче испољавање веће самосталности у раду и одлучивању?	ДМ	179	35,2
	ДНП	132	26
	НЕ	104	20,5
	СН	93	18,3
	Укупно	508	100
М4. Да ли на Ваш радни учинак утиче побољшање информисања о питањима везаним за будућност предузећа?	ДМ	152	29,9
	ДНП	155	30,5
	НЕ	108	21,3
	СН	93	18,3
	Укупно	508	100
М5. Да ли на Ваш радни учинак утиче могућност стручног усавршавања?	ДМ	143	28,1
	ДНП	165	32,5
	НЕ	108	21,3
	СН	92	18,1
	Укупно	508	100
М6. Да ли на Ваш радни учинак утиче могућност стицања (усавршавања) знања страног језика, рада на рачунару и сл.?	ДМ	175	34,4
	ДНП	132	26
	НЕ	109	21,5
	СН	92	18,1
	Укупно	508	100
М7. Да ли би на Ваш радни учинак могла утицати новчана стимулација?	ДА	471	92,7
	НЕ	37	7,3
	Укупно	508	100
М8. Да ли би на Ваш радни учинак могао утицати одлазак на плаћени годишњи одмор?	ДА	301	59,3
	НЕ	207	40,7
	Укупно	508	100
М9. Да ли би на Ваш радни учинак могла утицати могућност решавања стамбеног проблема	ДА	275	54,1
	НЕ	233	45,9
	Укупно	508	100

Извор: Истраживање аутора

Из дескриптивне анализе фактора мотивације на питање М1. Да ли на Ваш радни учинак утиче висина зареде? већина испитаника (68,5%) је одговорила да много утиче, као и да утиче (не пресудно). На питање М2. Да ли на Ваш радни учинак утиче бољи однос са руководиоцем? већина испитаника (62,4%) је одговорила да много утиче, као и да утиче (не пресудно). На питање М3. Да ли на Ваш радни учинак утиче испољавање веће самосталности у раду и одлучивању? већина испитаника је дала одговор да много утиче као и да утиче (61,2%). На питање М4. Да ли на Ваш радни учинак утиче побољшање информација о питањима везаним за будућност предузећа? већина испитаника је дала одговор да много утиче као и да утиче, али није пресудно (60,4%). На

питање М5. Да ли на Ваш радни учинак утиче могућност стручног усавршавања? већина испитаника је дала одговор да много утиче и одговор да, али не пресудно (60,6%). На питање М6. Да ли на Ваш радни учинак утиче могућност стицања (усавршавања) страног језика, рада на рачунару и сл.? већина испитаника је је дала одговор да много утиче и одговор да, али не пресудно (60,4%). На питање М7. Да ли би на Ваш радни учинак могла утицати новчана стимулација? већина испитаника је дала одговор да (92,7%). На питање М8. Да ли би на Ваш радни учинак могао утицати одлазак на плаћени одмор? већина испитаника је дала одговор да (59,3%). На питање М9. Да ли би на Ваш радни учинак могла утицати могућност решавања стамбеног питања? већина испитаника је дала одговор да (54,1%).

Корелациони коефицијенти социодемографских фактора и мотивације приказани су у Табели 3. Спепарманов коефицијент корелације у табели има позитивне и негативне вредности што упућује на постојање директне везе, али и негативне или инверзне линеарне повезаности. Јачина корелације у распону од  $0,39 > r > 0,1$  указује на слабу везу.

Варијабла старосна група (година) је у веома слабој позитивној линеарној корелацији са М8 плаћеним одласком на одмор. Пораст година запослених прати могућност мотивисања запослених путем одласка на плаћени одмор.

Примећујемо такође веома слабу позитивну линеарну корелацију између варијабле стручна спрема и фактора мотивације М5 (Да ли на Ваш радни учинак утиче могућност стручног усавршавања?), и М8 (Да ли би на Ваш радни учинак могао утицати одлазак на плаћени одмор?). Више нивое стручне

Табела 3: Резултат испитивања корелације социодемографских карактеристика испитаника и мотивације

Мотивациони фактори		Старосна група	Стручна спрема	Радни стаж
M1.	Spearman's Correlation Coefficient	,062	-,052	,164**
	Sig. (2-tailed)	,162	,241	,000
M2	Spearman's Correlation Coefficient	-,034	-,089*	,091*
	Sig. (2-tailed)	,440	,046	,040
M3.	Spearman's Correlation Coefficient	-,008	,058	,042
	Sig. (2-tailed)	,858	,189	,346
M4.	Spearman's Correlation Coefficient	,021	,082	,054
	Sig. (2-tailed)	,635	,064	,221
M5.	Spearman's Correlation Coefficient	,014	,105*	,014
	Sig. (2-tailed)	,748	,018	,756
M6.	Spearman's Correlation Coefficient	-,012	,075	,040
	Sig. (2-tailed)	,781	,090	,363
M7.	Spearman's Correlation Coefficient	,055	-,110*	,075
	Sig. (2-tailed)	,220	,013	,093
M8.	Spearman's Correlation Coefficient	,130**	,121**	,020
	Sig. (2-tailed)	,003	,006	,650
M9	Spearman's Correlation Coefficient	,060	,076	-,114*
	Sig. (2-tailed)	,176	,086	,010

Извор: Истраживање аутора

спреме прати виша могућност мотивисања путем стручног усавршавања и плаћеног годишњег одмора. Разлог томе је што са порастом нивоа образовања запослени желе да стално буду у току са најновијим сазнањима и овладају додатним вештинама и техникама које могу користити у својим свакодневним радним активностима, а то може допринети њиховој бољој позицији у организацији. С обзиром да су плате у јавним предузећима под контролом државе, запослене са вишом стручном спремом додатно мотивише и могућност плаћеног годишњег одмора.

Негативна или инверзна линеарна повезаност варијабле стручна спрема остварена је са М2 (Да ли на Ваш радни учинак утиче бољи однос са руководиоцем?) и М7 (Да ли би на Ваш радни учинак могла утицати новчана стимулација?). Значи, више нивое стручне спреме прате ниски нивои мотивације путем бољег односа са руководиоцима и новчане стимулација. Са степеном образовања запослени имају више самопоуздања и свесни су својих способности и могућности, те немају страх од ауторитета и за њих није најважнија финансијска (новчана) стимулација.

Варијабла радни стаж је у веома слабој позитивној линеарној корелацији са М1 (Да ли на Ваш радни учинак утиче висина зараде?) и М2 (Да ли на Ваш радни учинак утиче бољи однос са руководиоцем?) што значи да повећање година стажа прати мотивација у виду висине плате и бољег односа са руководиоцем. Запослени са више радног стажа већ су изградили своје позиције у организацији, и могу бити мотивисани већом платом ради обезбеђење материјалне сигурности након пензионисања и сматрају да им у томе могу помоћи бољи односи са надређенима. Негативна или инверзна линеарна повезаност варијабле радни стаж остварена је са варијаблом М9 (Да ли би на Ваш радни учинак могла утицати могућност решавања стамбеног питања?) што значи да повећање година стажа запослених прати умањена мотивација у виду решавања стамбеног питања. Запослени са више радног стажа већ имају решено стамбено питање, и на тај начин нису додатно мотивисани на ефикасније обављање послова.

## Закључак

Резултати спроведеног емпиријског истраживања путем корелационе анализе потврдили су нашу полазну хипотезу да је мотивација запослених у статистички значајној мери повезана са појединим социодемографским обележјима испитаника. Имајући у виду године старости, године радног стажа и степен стручне спреме својих запослених, менаџери треба да изнађу одговарајући систем мотивације и награђивања, како би повећали њихову лојалност. Већина испитаника сматра да је највећи мотивациони фактор новчана стимулација, а потом висина зараде што указује на значај директних материјалних компензација и у јавним предузећима. Нематеријални чиниоци мотивације су се показали као мање значајни, а као најзначајнији се издавајају бољи односи са руководиоцем. Резултати показују да за запослене у јавним предузећима

новчана стимулација и висина зараде чине неизоставне факторе мотивације што је показано и резултатима истраживања о организационој посвећености запослених у пословним банкама (Лекић, Вапа-Танкосић, 2018: 474) где запослени у највећој мери осећају сигурност у банци у којој раде и сматрају да ће бити новчано награђени за добре резултате свога рада, односно остварених резултата. С обзиром да је сврха јавних предузећа остваривање јавног интереса, на њеним менаџерима је да схвате мотивационе потребе својих запослених и на тај начин утичу на њихову ефективност и ефикасност. Ово истраживање може помоћи менаџерима да деловањем на идентификоване факторе мотивације утичу на лојалност запослених у јавним предузећима и њихову приврженост организацији. Менаџери треба да имају у виду да мотивација директно утиче на организациону посвећеност која представља степен до којег се запослени поистовећују са одређеном организацијом и њеним циљевима и желе да у њој остану.

## Литература:

1. Bahtijarević Šiber, Fikreta (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
2. Vapa-Tankosić, Jelena; Lekić, Snežana (2018): Uticaj procesa strategijskog planiranja na zadovoljstvo poslom u javnim preduzećima. *Ekonomija-teorija i praksa* XI, 1, str.1-18. ISSN 2217-5458.
3. Dess, Gregory; Lumpkin, Tom; Eisner, Alan (2007): *Strategijski menadžment* (prevod 3. izdanja), Data Status, Beograd.
4. Zakon o javnim preduzećima, Službeni glasnik RS, br. 15/2016.
5. Lekić, Snežana; Vapa-Tankosić, Jelena (2018): Analiza finansijskog sektora s aspekta organizacione posvećenosti, *Kultura polisa*, 37, str. 465-475, ISSN 1820-4589, UDK 336:331.103.
6. Lekić, Snežana; Vidas-Bubanja, Marijana; Bogetić, Srđan (2015): Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(1), 17-26. doi:10.12709/fbim.03.03.01.03
7. Lekić, Snežana; Erić, Ivana (2018): *Organizaciono ponašanje*, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd.
8. Lewis, Gregory; Frank, Sue (2002): Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62(4): 395-404. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00193>
9. Lim, Lynn; Dallimore, Peter (2004): Intellectual capital: Management attitudes in service industries, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 181-194. <https://doi.org/10.1108/14691930410512996>
10. Mullins, Laurie (2010): *Management and Organisational Behaviour*, 9th ed. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
11. Petković, Mirjana (2008): *Organizaciono ponašanje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
12. Pržulj, Živka (2011): *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Educons, Novi Sad.
13. Radović-Marković, Mirjana; Hanić, Hasan (2018): *Metodologija istraživanja u ekonomskim naukama*, Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Institut ekonomskih nauka, Beograd. ISBN 978-86-7852-038-9
14. Rosner, B. (2011): *Fundamentals of Biostatistics* (7th ed.), Brooks/Cole, Boston, MA.

15. Tschirhart, Mary; Reed, Kira; Freeman, Sarah; Anker, Alison Louie (2008): Is the Grass Greener? Sector Shifting and Choice of Sector by MPA and MBA Graduates, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37(4), 668–688.  
<https://doi.org/10.1177/0899764008314808>
16. Urošević, Snežana; Milijić, Nenad; Đorđević Maljković, Nataša; Karabašević, Darjan (2016): Indicators of Motivation and Employee Satisfaction in Public Enterprise – Case Study of PE „Post of Serbia“, *Industrija*, 44(3), 77–95, DOI:10.5937/industrija44-10636
17. Homberg, Fabian; McCarthy, Dermot; Tabvuma, Vurain (2015): A Meta - Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction, *Public Administration Review*, 75(5), 711–22. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
18. Christensen, Robert; Wright, Bradley (2011): The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person–Organization Fit and Person–Job Fit, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>
19. Choong, Kwee Keong (2008): Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models, *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609–638.  
<https://doi.org/10.1108/14691930810913186>
20. Williams, Chuck (2011): *Principi menadžmenta – MGMT*, Beograd: Data status.
21. Yousef, Darwish Abdulrahman (2017): Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government, *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

## RESEARCH ON EMPLOYEE MOTIVATION IN PUBLIC ENTERPRISES

**Summary:** The success of each organization depends on the motivation of its employees. Employee motivation is a key determinant of individual and organizational performance, both private and public. The activity of public companies is of general interest, and their flexibility and productivity depends on the knowledge and expertise of employees. Numerous studies in this area have shown that the motivation of employees in public companies is conditioned by many factors. The subject of this paper is the analysis of the motivation of employees in public companies in the Republic of Serbia and is part of the research that covers the impact of organizational behavior on the organizational commitment of employees. The research was conducted by an anonymous survey on a sample of 508 employees in public companies in the City of Belgrade. Most of the respondents believe that the biggest motivating factor is financial stimulation and then the level of earnings, which indicates the importance of direct material compensation in public companies. Non-material motivation factors have proven to be less significant, while as the most significant are the good relationships with the superiors. This research can help managers by acting on identified motivation factors to influence employee loyalty and their commitment to the organization.

**Key words:** public companies, employees, motivation, motivation theories, motivational strategies