

## UPOREDNA ANALIZA MOTIVACIONIH FAKTORA U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU

*Milan Dragić<sup>1</sup>, Edita Kastratović<sup>2</sup>, Lidija Miletić<sup>3</sup>, Srećko Bačevac<sup>4</sup>, Olja Arsenijević<sup>5</sup>*

### Apstrakt

*Motivacija je pozitivan i podsticajući činilac koji omogućava zaposlenom ostvarivanje ličnih i organizacionih ciljeva uz primenu stečenih znanja i vještina. Pokretačka je snaga, koja usmerava ponašanje zaposlenih prema određenom cilju, bez obzira da li se odnosi na zaposlene u javnom ili privatnom sektoru. U radu je izvršena uporedna analiza motivacionih faktora zaposlenih u javnom i privatnom sektoru, Anketiranje zaposlenih u javnom i privatnom sektoru je sprovedeno na teritoriji Banata. Istraživanje je imalo za cilj analizu motiva zaposlenih u javnom i privatnom sektoru, utvrđivanje njihove zastupljenosti u praksi i efekata koje imaju na rezultate zaposlenih. Društveni cilj ovog istraživanja je da se ukaže na različitosti u pogledu motivacije koje menadžeri moraju prihvatiti, kao i davanje ideja i predloga u cilju boljeg razumevanja problematike. Prikupljeni podaci su podvrgnuti deskriptivnoj i komparativnoj statističkoj proceduri. Rezultati istraživanja su pokazali da postoji određeno odstupanje između zaposlenih u javnom i privatnom sektoru u pogledu stavova o motivacionim faktorima.*

*Ključne reči: Motivacija, javni sektor, privatni sektor, faktori motivacije.*

### Uvod

Motivacija predstavlja značajan segment svakog pojedinca, grupe, organizacije i društva uopšte. Motivacija direktno ili indirektno utiče na rezultate koje ostvaruju radnici pojedinačno i kao kolektiv. Motivi su glavni pokretači svakog pojedinca. Postoji razlika u pogledu značaja koje motivi imaju na svakog ponaosob. Nekog motiviše novac, druge uslovi rada, međuljudski odnosi, atmosfera u organizaciji i sl. Često se motivacija kod zaposlenih postiže ako menadžer svojim ličnim primerom pokaže kako treba raditi i kako se zalagati u obavljanju nekog posla

---

<sup>1</sup> Milan Dragić, dr, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, E-mail: milan.dragic@vspep.edu.rs

<sup>2</sup> Edita Kastratović, dr, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, E-mail: kastratovice@vspep.edu.rs

<sup>3</sup> Lidija Miletić, dr, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije-ITS, Zemun, Beograd, Srbija, E-mail: lidija.miletic@its.edu.rs

<sup>4</sup> Srećko Bačevac, dr, Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija, E-mail: srecko.bacevac@gmail.com

<sup>5</sup> Olja Arsenijević, Srbija, Institut za srpsku kulturu Priština-Leposavić, Srbija, E-mail: srecko.bacevac@gmail.com

(Miletić, 2018). Menadžeri imaju zadatak da procene koji su motivi značajni za svakog pojedinog radnika ali i grupe. Motivacija od strane menadžera i organizacije kao celine predstavlja dodatni potencijal postizanja boljih rezultata kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou (Čukanović Karavidić et al., 2019). Kako bi bili sigurni da koriste prave metode motivisanja, često se organizacije opredeljuju na kombinaciju motiva. Na taj način pokrivaju široku lepezu motiva i različite afinitete zaposlenih. U dobu globalizma postoje značajne razlike kod zaposlenih u pogledu kulture, tradicije, uverenja, stavova, pa samim tim i motiva. S obzirom na značajnu razliku u pogledu organizacije, poslovanja, uloge i značaja koje imaju preduzeća koja pripadaju javnom i privatnom sektoru, sasvim je logično da postoji prostor za različitost u pogledu motivacije. Velike kompanije ulažu značajne napore u razvijanju veština zaposlenih i rade na izgradnji samoinicijative i samomotivacije. Retki su pojedinci koji motivaciju pronalaze u samome sebi i svojoj izgradnji. Potraga za kadrovima sa razvijenom svešću ka odgovornosti i samomotivacija predstavlja izazov, ali i imperativ za svaku ozbiljnu organizaciju. Ljudski potencijal nikada nije imao veću vrednost za kompanije, a u budućnosti se očekuje još veće pridavanje značaju kvalitetnim kadrovima (*Trku će pobediti onaj koji bude imao najbolje kadrove!*). S obzirom na značaj motivacije, rađena su mnogobrojna istraživanja faktora motivacije zaposlenih. Cilj svakog od tih istraživanja bilo je definisanje i izdvajanje najsnažnijih motivacionih faktora za zaposlene. S obzirom na veoma veliku razliku između javnog i privatnog sektora, istraživanja motivacije zaposlenih u kontekstu te diferencijacije su savim očekivana.

### **Cilj rada i korišćena metodologija**

Polazište istraživanja bila je pretpostavka da postoji razlika u pogledu motivacije zaposlenih u javnom i privatnom sektoru. Analizirani su spoljašnji i unutrašnji faktori motivacije zaposlenih. Kao osnova je iskorišćena McClelland-ova teorija motivacije i potrebe koje ona promoviše: potrebu da se postigne uspeh, potrebu da se poseduje moć i potrebu za udruživanjem.

Cilj istraživanja je uporedna analiza motivacionih faktora zaposlenih u javnom i privatnom sektoru, utvrđivanje njihove zastupljenosti u praksi i efekata koje imaju na rezultate zaposlenih. Sprovedeno istraživanje takođe ima za cilj, da ukaže na različitosti u pogledu motivacije koje menadžeri moraju prihvatiti, kao i davanje ideja i predloga u cilju boljeg razumevanja problematike.

Istraživanje je sprovedeno u javnim i privatnim preduzećima na teritoriji Banata u periodu od 10.05.2022. do 20.09.2022. godine. Istraživanjem je obuhvaćeno 79 ispitanika i podrazumevalo je anonimno anketiranje ispitanika. Pri istraživanju relevantne literature korišćene su analitičke i sintetičke metode. U radu je primenjena deskriptivna i komparativna analiza podataka, korišćenjem: T-testa i testa nezavisnih uzoraka. Rezultati istraživanja su tabelarno predstavljani i potom analizirani i tumačeni.

## Pregled literature

Motiv je razlog koji pokreće pojedinca da nešto uradi kako bi došao do željenog cilja. Ljudi su motivisani kada očekuju da će nakon određene akcije zadovoljiti svoje potrebe i dobiti nešto što zaista žele. Dobro motivisani ljudi su oni sa jasno definisanim ciljevima (Armstrong, 2007). Motivacija zaposlenih predstavlja veoma zanimljivu temu za mnoge istraživače, ali i organizacije. Kao složen proces, motivacija zahteva učešće namanje dve strane: onoga koji motiviše i onoga koji se motiviše. Od presudne važnosti na radnom mestu je dobra motivacija koja je potrebna za uspešno funkcionisanje i poslovanje organizacije (Arsenijević et al., 2023). Rađena su mnogobrojna istraživanja o motivaciji i shodno tome nastale su različite teorije motivacije.

U nastavku izdvajamo četiri pristupa izučavanja motivacije (Ivancevich et al., 2014). Maslovljeva (Abraham Maslow) teorija je poznata kao hijerarhijska teorija potreba. Podeljena je u pet grupa u hijerarhijskom nizu u obliku piramide: fiziološke potrebe, potreba sigurnosti i bezbednosti, potreba pripadnosti, potreba poštovanja, potreba samoaktualizacije. Teorija potreba se bavi pitanjem šta ljudi treba ili moraju da urade da bi ispunili svoje živote, i pojedinac je motivisan sve dok ne dostigne određeni nivo zadovoljstva sopstvenim životom (Kastratović, 2008).

Teorija Herzberga (Frederick Herzberg) nazvana dvofaktorska teorija motivacije, polazi od toga da motivaciju zaposlenih podstiču higijenski i motivacioni faktori. Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva na poslu određuju higijenski faktori u koje spadaju: međusobni odnosi, politika kompanije, nadzor, plata, uslovi rada, status i sigurnost. Motivacioni faktori koji utiču na prisustvo ili odsustvo zadovoljstva na poslu su: zanimljivost posla, odgovornost, usavršavanje, napredovanje, ugled.

Prema teoriji Alderfera (Clayton Alderfer) postoje tri grupe potreba: potrebe egzistencije, komunikacijske potrebe i potrebe za rastom, i one su slične sa potrebama koje je postavio Maslovljev. Suštinski se razlikuje od Maslovljeve teorije u kretanju po hijerarhiji (odozdo prema gore i odozgo prema dolje u zavisnosti da nije zadovoljena potreba gornjeg nivoa).

Teorija McClellanda (David McClelland) se zasniva na tri potrebe koje se ne raspoređuju hijerarhijski, i značajno utiču jedna na drugu: potreba za postignućem, potreba za moći, potreba za pripadnošću.

Od navedenih motivacionih pristupa, u okviru ovog istraživanja je iskorišćena McClelland-ova teorija motivacije. McClelland-ova teorija o tri potrebe govori o tome da postoje tri stečene, a ne urođene osobine koje su glavni motiv u radu. Te tri potrebe uključuju potrebu da se postigne uspeh, potrebu da se poseduje moć i potrebu za udruživanjem (Robbins and Coulter, 2005). Sve nagrade se mogu klasifikovati kao spoljašnje (ekstrinzične) ili unutrašnje (intrinzične) nagrade. Ekstrinzične nagrade se javljaju u vidu: plate, bonusa, podsticaja, unapređenja i sigurnosti posla. Unutrašnje nagrade su nematerijalne i one su psihološke prirode (odgovornija pozicija, izazovniji zadaci, osećaj uspešnosti, uvažavanja, briga i pozitivan stav menadžera i visokog menadžmenta (Canrinus, et al., 2012).

Teorija "instrumentalnosti" se vezuje za Frederika Tejlora. Zagovornici "tejlorizma" gravitiraju ka ekstrinzičnim oblicima motivacije. Oni smatraju da ljudi rade samo za novac i da su isključivo motivisani zaradom. Mišljenja su da će ljudi biti motivisani da rade samo ako su nagrade i kazne direktno vezane za njihov učinak. Teorija instrumentalnosti svoje polazište bazira na Tejlorovim principima i naučnom menadžmentu. Rukovode se mislju Tejlora, koji je napisao: „Nemoguće je, kroz bilo koji dug vremenski period, da nateraju radnike da rade mnogo teže od prosečnih muškaraca koji ih okružuju osim ako im nije osigurano veliko i trajno povećanje njihove plate” (Armstrong, 2007).

Postoje različita istraživanja koja su bila fokusirana na motivaciju zaposlenih. Veliko međunarodno istaživanje o motivaciji zaposlenih sprovedeno je na uzorku od 2.280 ispitanika iz sledećih zemalja: Kina, Nemačka, Holandija, Mađarska, Izrael, Koreja, Tajvan i SAD. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je faktor "plata" najsnažniji motivacioni faktor zaposlenih u javnom sektoru. Faktor koji su ispitanici istakli kao drugi najvažniji motivacioni faktor "sigurnost posla". pokazuju da su u javnom sektoru zaposleni naveli platu kao najjači motivacioni faktor. Ispitanici su svojim odgovorima najniže rangirali dva faktora: "lojalnost prema organizaciji", i faktor "dobri uslovi na radu" (Obradović et al., 2009). Rezultati određenog broja istraživanja motivacije pokazuju da nisu svi pojedinci motivisani novcem. Pojedini autori smatraju da su unutrašnji motivi mnogo značajniji od novčanih. Rezultati su pokazali da su zaposleni u javnom sektoru više motivisani samim zadacima nego novcem. Još jedan od jakih motiva u javnom sektoru je i etika. Postoje zaposleni koji su motivisani uređenošću sistema i nivoom profesionalizma. Postoji neslaganje između naučnika u pogledu uticaja kompenzacije u javnom sektoru na rezultate koje ostvaruju zaposleni. Rezultati istraživanja u javnom sektoru koji su predstavljeni u literaturi sugerišu da su podsticaji za platu zasnovani na učinku samo marginalno povezani sa zadovoljstvom i motivacijom u javnim službama (Coccia, 2019).

U jednom od istraživanja motivacije u Kulturnom centru u Indiji, ustanovljeno je da motivacija zaposlenih u pogledu napredovanja na veoma niskom nivou. Razlog tome je struktura organizacije sa izrazito vertikalnom hijerarhijom u kojoj mogućnosti za napredovanje gotovo i da ne postoje. Zaposleni su u velikoj meri svesni komplikovanosti situacije, budući da je skoro 64% dalo negativne ocene na pitanje „Da li ste u mogućnosti da napredujete u karijeri u Vašoj ustanovi?” (Živković, 2011).

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. Većina znanja iz oblasti motivacije se odnosi na iskustva stečena u okviru istraživanja sprovedenih u SAD, Japanu, Zapadnoj Evropi u najuspešnijim organizacijama koje pripadaju privatnom sektoru. Najveći deo literature sadrži teorije nastale na osnovu tih istraživanja u privatnom sektoru. Tek 80-tih godina 20-tog veka počinju značajnija istraživanja motivacije u javnom sektoru. Upravo zbog te činjenice je

neophodno napomenuti da je većina istraživanja kao polaznu osnovu za istraživanje motivacije u javnom sektoru imala upravo rezultate dobijene iz istraživanja motivacije u privatnom sektoru.

### Rezultati istraživanja i njihovo tumačenje

Istraživanjem je obuhvaćeno 79 ispitanika koji su svoje mišljenje o motivaciji izneli kroz odgovore u anonimnoj anketi. Od ukupnog broja ispitanika, 59,5% su činili muškarci, dok su preostalih 40,5% bile žene (Tabela 1).

**Tabela 1.** Frekvencija ispitanika po nezavisnoj varijabli “pol”

Nezavisna varijabla		Frekvencija	%
Pol	M	47	59,5
	Ž	32	40,5
	Ukupno	79	100,0

*Izvor: Autori*

U cilju jasnijeg uvida u strukturu ispitanika, u narednim tabelama su predstavljeni podaci o uzrastu ispitanika i tipu sektora u kome rade.

U tabeli 2. je predstavljena frekvencija ispitanika u smislu njihovog uzrasta. U tabeli se jasno vidi da su najzastupljeniji ispitanici uzrosne dobi od 31 do 50 godina, dok je najmanje ispitanika uzrasne dobi do 30 godina. Nezavisna varijabla “pol” nije kategorisana upitnikom kroz veći broj podgrupa jer uzrast nije ciljana nezavisna varijabla, već pomoćna varijabla u cilju jasnije predstave o strukturi ispitanika.

**Tabela 2.** Frekvencija ispitanika po nezavisnoj varijabli “uzrast”

Nezavisna varijabla		Frekvencija	%
Uzrast	do 30	17	21,5
	31-50	32	40,5
	od 51	30	38,0
	Ukupno	79	100,0

*Izvor: Autori*

U tabeli 3. je predstavljena nezavisna varijabla koja je ciljana varijabla ovog istraživanja. Sve zavisne varijable: “plata”, “fleksibilno radno vreme”, “odgovornija pozicija” i “poštovanje od kolega” se analiziraju u odnosu na nezavisnu varijablu “sektor”.

**Tabela 3.** Frekvencija ispitanika po nezavisnoj varijabli “sektor”

Nezavisna varijabla		Frekvencija	%
Sektor	javni	38	48,1
	privatni	41	51,9
	Ukupno	79	100,0

*Izvor: Autori*

Ispitivanjem je obuhvaćeno 48,1% ispitanika koji rade u javnom sektoru i 51,9% ispitanika koji su zaposleni u privatnom sektoru. Istraživanje je ciljano obuhvatilo prilično podjednak broj ispitanika iz javnog i privatnog sektora, kako bi rezultati bili relevantniji.

U cilju definisanja hipotezom pretpostavljenih razlika, izvršena je komparativna analiza varijabli korišćenjem “testa nezavisnih uzoraka” (tabela 4).

**Tabela 4.** Test nezavisnih uzoraka (nezavisna varijabla *sektor*)

Zavisne varijable	F	Sig.	t	df	Mean Difference
Plata	3,433	,068	,949	77	,10013
			,946	75,021	,10013
Fleksibilno radno vreme	1,095	,299	-4,058	77	-,41977
			-4,067	76,960	-,41977
Odgovornija pozicija	4,656	,034	4,723	77	,47240
			4,746	76,775	,47240
Poštovanje od strane kolega	21,362	<,001	-2,721	77	-,27856
			-2,697	70,531	-,27856

*Izvor: Autori*

Rezultati prikazani u Tabeli 4. ukazuju da postoji statistički značajna razlika između zaposlenih u javnom i privatnom sektoru u pogledu stava o nezavisnim varijablama “odgovornija pozicija” (sig. ,034) i “poštovanje od strane kolega” (sig. <,001). Da bi se jasnije ustanovila razlika, primenjen je T-test (Tabela 5.). Iako rezultati tabel 4. Ukazuju na to da ne postoji statistički značajna razlika između zaposlnih u javnom i privatnom sektoru u pogledu nezavisnih varijabli “plata” i “fleksibilno radno vreme”, u tabeli 5. su ipak te dve nezavisne predstavljene kroz T-test. Ove zavisne varijable su predstavljene u tabeli 5. kako bi se na osnovu vrednosti aritmetičkih sredina (mean) ustanovili stavovi ispitanika javnog i privatnog sektora u pogledu tih zavisnih varijabli.

**Tabela 5. T-Test**

Zavisne varijable	Sektor	N	Mean	Std. Deviation
Plata	javni	38	1,3684	,48885
	privatni	41	1,2683	,44857
Fleksibilno radno vreme	javni	38	1,2632	,44626
	privatni	41	1,6829	,47112
Odgovornija pozicija	javni	38	1,7895	,41315
	privatni	41	1,3171	,47112
Poštovanje od strane kolega	javni	38	1,5263	,50601
	privatni	41	1,8049	,40122

*Izvor: Autori*

Na osnovu vrednosti aritmetičkih sredina mogu se konstatovati sličnosti i razlike između zaposlenih u javnom i privatnom sektoru u pogledu stava o motivaciji.

Zaposleni u javnom i privatnom sektoru se statistički značajno ne razlikuju u pogledu stava o plati kao upitnikom pretpostavljenog najvažnijeg motiva zaposlenih. Zaposleni u javnom, kao i zaposleni u privatnom sektoru većinom smatraju da je plata najjači motivacioni faktor u radu, pri čemu su zaposleni u privatnom sektoru za nijansu izričitiji u tom pogledu. Vrednosti aritmetičkih sredina ukazuju na relativno podjednak odnos zaposlenih iz javnog i privatnog sektora prema “plati” kao motivu. Ovi rezultati su u suprotnosti sa rezultatima istraživanja ove tematike iz perioda Džejmisa Peria (James L. Perry), koji je bio začetnik istraživanja te tematike. On je motivaciju u javnoj službi definisao kao nagon zaposlenih da doprinesu društvu u najširem smislu. Zaposleni koji su motivisani činjenicom da svojim poslom doprinose opštem dobru društva ne žale za trošenje sopstvene energije i resursa kako bi svoje okruženje učinil boljim mestom za sve ljude oko sebe (Vandenabeele, 2020).

Zaposleni u javnom i privatnom sektoru se statistički značajno ne razlikuju u pogledu stava o “fleksibilnom radnom vremenu” u pogledu njegovog nivoa značajnosti u poređenju sa motivom “plata”. Vrednosti aritmetičkih sredina ukazuju na to da su zaposleni u javnom sektoru više saglasni sa konstatacijom da je motiv “fleksibilno radno vreme” važniji motiv od motiva “plata”. Zaposleni u javnom sektoru radije su se opredeljivali za uravnoteženiji život, i da sebe više ulažu u privatnom životu. Opravdanost njihovog opredeljenja ka izbalansiranom životu leži u rezultatima istraživanja odnosa između radnog vremena i zdravlja. Rezultati tog istraživanja su pokazali vezu između sati rada i lošeg zdravlja, i između vremena provedenog na poslu i porodičnih sukoba i ličnog nezadovoljstva (Saltstein, 2001).

Zaposleni u privatnom sektoru su značajno više motivisani “odgovornijom pozicijom” (radnim mestom) nego zaposleni u javnom sektoru. Nasuprot ovim rezultatima stoje rezultati istraživanja motivacije u javnom sektoru u Libanu. Libanski državni službenici vole poslove koji obezbeđuju moć i autoritet (Shahda,

2017). Ovako suprotni rezultati pokazuju da mnogi zaposleni u javnom sektoru svoju poziciju doživljavaju kao “sigurnu luku”. Oni nemaju potrebu da ulažu svoju energiju za opšte dobro zajednice u kojoj žive, i pored činjenice da javni sektor upravo tome služi. Zaposleni u privatnom sektoru su motivisani odgovornijom pozicijom, jer ta pozicija donosi moć odlučivanja, prestiža, viših primanja i boljih preporuka i referenci za sledeći posao.

Zaposleni u javnom sektoru “poštovanje od strane kolega” doživljavaju kao snažniji motiv od zaposlenih u privatnom sektoru. Zaposlenima u javnom sektoru je veoma važna sigurnost zaposlenje. Oni ne žele da izađu iz “zone komfora” i učiniće sve da pridobiju poštovanje i prihvaćenost od strane kolega. Na taj način oni osećaju sigurnost i prihvaćenost. Još jedan od razloga za ovakav stav o tom motivu može biti činjenica da se udruživanjem i međusobnim poštovanjem očekuju kompenzacije od strane kolega u pogledu njihovih greška, propusta i ležernosti realizacije zadataka. Zaposleni se zadovoljavaju nivoom obavljanja svakodnevnih zadataka i minimalnim ciljevima neophodnim za pružanje javne usluge građanima. Zaposleni u privatnom sektoru su više orijentisani ka uspehu, novcu i napredovanju, pa im mišljenje kolega i prihvaćenost nije u prvom planu. Oni su više motivisani spoljašnjim nagradama, dok su zaposleni u javnom sektoru više motivisani unutrašnjim nagradama. Zaposleni u javnom sektoru svoje radno vreme značajno koriste za zadovoljenje motiva društvene pripadnosti. Oni razmenjuju iskustva iz privatnog života, mišljenja i stavove i shodno nivou podudaranja ulaze u neformalne grupe. Trošenje vremena na zadovoljenje ove potrebe predstavlja jedan od glavnih razloga neefikasnosti javnoga sektora. Zaposleni koji su u znatno većoj meri orijentisani i motivisani neformalnim osnovama, manje su fokusirani na postizanje ciljeva i norme (Dragić et al., 2021).

## **Zaključak**

Motivacija na radnom mestu predstavlja jedan od ključnih faktora koji direktno utiču na stabilnost poslovanja i poslovne rezultate. Rezultati istraživanja ukazuju na određene promene u pogledu motivacije zaposlenih, naročito u javnom sektoru. Rezultati ovog istraživanja se razlikuju u odnosu na rezultate prethodnih istraživanja u pogledu stavova zaposlenih prema plati kao motivatoru. Zaposleni u javnom sektoru sve veći značaj pridaju plati kao motivu, pa se spektar različitosti motiva u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru značajno smanjio. Ovo je potpuno u suprotnosti sa rezultatima sprovedenim u javnom sektoru u svetu, gde plata ne spada u glavne motivacione faktore. Na osnovu rezultata različitih istraživanja u svetu, regionu i Srbiji, može se konstatovati da postoje određene sličnosti, ali i različitosti u pogledu motivišućih faktora. Struktura ljudi zaposlenih u javnom sektoru i sve manji značaj i uticaj javnog sektora na merenje uspešnosti jedne zemlje, uticali su na promene u pogledu motiva zaposlenih. Efektivne i motivisane timove u ovakvim, izmenjenim okolnostima, znatno je teže formirati. Način odabira kadrova u javnom sektoru je direktno zavisano od političkih i stranačkih interesa. Struktura zaposlenih i nivo površnosti njihovih motiva značajno utiče na poslovanje organizacija. Menadžeri javnog sektora se susreću sa specifičnom situacijom u kojoj je primena modela motivacije, koja se koristi u čitavom svetu, gotovo nemoguća. Nizak životni standard i moralna dekadencija

društva su značajno uticali na promenu svesti i ciljeva zaposlenih kako u državnom, tako i u javnom sektoru. Motivaciju je neophodno posmatrati kroz prizmu različitih faktora koji utiču na menjanje svesti pojedinca i menjanje njihovih aspiracija. Istraživanje motivacije predstavlja neiscrpan prostor mogućnosti, pa su i ideje ka novim metodama motivacije imperativ u okviru planova ozbiljnih poslovnih sistema. Direktna primena metoda motivacije koje koriste svetski poznate uspešne kompanije nije garant za uspeh. Menadžeri bi trebali da primene nove metode motivacije, shodno motivima koji pokreću zaposlene u toj organizaciji.

## Literatura

1. Armstrong M. (2007). A handbook of employee reward management and practice. London: Kogan Page Limited, 120.
2. Arsenijević, O., Kastratović E., & Podbregar I. (2023). The role of the leader in teamwork, , Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, *International Review*, Vol. 12 No. 3-4 pp.111- 122. Dostupno na web sajtu: <https://www.international-review.com/index.php/ir/issue/view/25/9>
3. Canrinus, E., M. Helms-Lorenz, D. B. Beijaard, & Hofman, W. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education*, 2012, 27(1): pp. 115-132. (Dostupno na web sajtu: <https://pure.tue.nl/ws/files/3619561/691968428906841.pdf> ).
4. Coccia M. (2019). Intrinsic and extrinsic incentives to support motivation and performance of public organizations, *Journal of Economics Bibliography*, Vol 6: 22. Dostupno na web sajtu: [https://www.researchgate.net/publication/332233973\\_Intrinsic\\_and\\_extrinsic\\_incentives\\_to\\_support\\_motivation\\_and\\_performance\\_of\\_public\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/332233973_Intrinsic_and_extrinsic_incentives_to_support_motivation_and_performance_of_public_organizations).
5. Čukanović Karavidić, M., & Dragić M. (2019). Menadžment, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, ISBN: 978-86-6069-172-1,
6. Dragić M., Kastratović, E., & Hadži Stojković, S. (2021). Motivation of employees in the public sector of Serbia - a case study, *Trendovi u poslovanju*, br. 18, (Sves. 2): 40-46. Dostupno na web sajtu: <https://www.trendovi.vsepep.edu.rs/index.php/tp/issue/view/19/showToc>
7. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, T. M. (2014). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill, 123.
8. Kastratović, E. (2008). Uvod u menadžment. Fakultet za menadžment u sportu, Beograd. ISBN 978-86-86197-24-5. COBISS.SR-ID 154583564,136.
9. Miletić, L. (2018). Osnove menadžmenta, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS Beograd, Beograd. ISBN 978-86- 89007-27-5, 196.

10. Obradović, V., D. Petrović, M. & Mihić et al., (2009). Motivacija: ključni faktor u prevazilaženju uticaja krize. SPIN'09 (VII Skup privrednika i naučnika), pp. 108-116.
11. Robbins S., & Coulter, M. (2005). Menadžment, Data Status, Beograd.
12. Saltzstein A. L., Ting, Y., & Saltzstein, H.G. (2001). Work – Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. Public Administration Review, 61 ( 4 ): 452
13. Shahda, A. E., & Myers, J. (2017). The effects of socio-cultural factors on public service motivation: Insights from the Lebanese public service. International Journal of Political Science and Development, Vol. 5(1): 1-14. ( Dostupno na web sajtu: <https://academicresearchjournals.org/IJPSD/PDF/2017/January/Shahda%20and%20Myers.pdf>)
14. Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public service motivation in public administrations. Oxford University Press, 2. (Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/348430747\\_Public\\_Service\\_Motivation\\_in\\_Public\\_Administrations](https://www.researchgate.net/publication/348430747_Public_Service_Motivation_in_Public_Administrations)).
15. Živković, M. (2011). Motivacija zaposlenih u javnim institucijama kulture: Studija slučaja Indija. Magistarska teza, Univerzitet umetnosti u Beogradu, 81.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF MOTIVATION FACTORS IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR

Milan Dragić<sup>1</sup>, Edita Kastratović<sup>2</sup>, Lidija Miletić<sup>3</sup>, Srećko Bačevac<sup>4</sup>, Olja Arsenijević<sup>5</sup>

### Abstract

*Motivation is a positive and encouraging factor that enables the employee to achieve personal and organizational goals with the application of acquired knowledge and skills. It is the driving force, which directs the behavior of employees towards a certain goal, regardless of whether it refers to employees in the public or private sector. In the paper, a comparative analysis of the motivational factors of employees in the public and private sectors was carried out. The survey of employees in the public and private sectors was conducted on the territory of Banat. The aim of the research was to analyze the motives of employees in the public and private sectors, to determine their representation in practice and the effects they have on the results of employees. The social goal of this research is to point out differences in terms of motivation that managers must accept, as well as providing ideas and proposals in order to better understand the issue. The collected data were subjected to a descriptive and comparative statistical procedure. The results of the research showed that there is a certain deviation between employees in the public and private sectors in terms of attitudes about motivational factors.*

*Key words: Motivation, public sector, private sector, motivation factors.*

---

<sup>1</sup> Milan Dragić, Ph.D, College of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia, E-mail: milan.dragic@vspep.edu.rs

<sup>2</sup> Edita Kastratović, Ph.D, College of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia, E-mail: kastratovice@vspep.edu.rs

<sup>3</sup> Lidija Miletić, MSc, University of Vocational Studies for Information Technologies-ITS, Zemun, Belgrade, Serbia, E-mail: lidija.miletic@its.edu.rs

<sup>4</sup> Srećko Bačevac, Ph.D, Faculty of Engineering Management, Belgrade, Serbia, E-mail: srecko.bacevac@gmail.com

<sup>5</sup> Olja Arsenijević, Serbia, Institute of Serbian Culture Priština-Leposavić, Serbia, E-mail: srecko.bacevac@gmail.com