

Čukanović-Karavidić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 60–68.

UDK: 005.32:331.101.3; DOI: 107251/APE1114062C

Originalni naučni rad

## **MOTIVACIONI FAKTORI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U FUNKCIJI POBOLJŠANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA<sup>14</sup>**

---

### **MOTIVATIONAL FACTORS OF EMPLOYEE SATISFACTION IN FUNCTION OF IMPROVEMENT OF BUSINESS SUCCESS**

---

Marija Čukanović Karavidić<sup>15</sup>

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

Dragica Jovančević<sup>16</sup>

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

#### **Sažetak**

Veliku potencijalnu snagu preduzetničke organizacije čine njeni zaposleni i uspostavljena organizaciona kultura – izgradnja savršeno ukljopljenog tima i kreativnog ambijenta za funkcionisanje uz potpuno poverenje. Preduzetnička organizacija je uspešnija ukoliko poznaje sopstvenu snagu i slabosti, i ukoliko konstatno traži rešenja u integraciji i komplementarnosti tima u zajedničkom poverenju i otkrivanju motiva zadovoljstva, u cilju ostvarenja zajedničkih interesa. Predmet ovog rada jeste ispitati motivacione faktore zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja, tj. čovek kao radno-stvaralački subjekt, koji se odgovarajućim metodama i tehnikama može pokrenuti, usmeriti i održavati na putu efikasnog ostvarenja ciljeva organizacije i sopstvenih ciljeva kroz njih. Rad je zasnovan na teorijskom i empirijskom istraživanju navedenog predmeta. Rezultate empirijskog dela istraživanja smo dobili putem likertove skale. Analizirani su faktori koji su zaposlenima više ili manje važni, šta ih to motiviše da bi ih činilo zadovoljnijim na poslu, da bi produktivnost i efektivnost njihovog rada bila veća. Ovo

---

<sup>14</sup> Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2014, održanoj 11.10.2014. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

<sup>15</sup> Mitropolita Petra 8, Beograd, E-mail: cukanovickaravidicmarija@gmail.com.

<sup>16</sup> Mitropolita Petra 8, Beograd, E-mail: dragica.jovancevic@vspep.edu.rs.

Čukanović-Karaviđić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 62–68.

je nastalo iz potrebe da se stvore odgovarajući radni uslovi koji su prihvatljivi za zaposlenog, koji su za njega inspirativni i zadovoljavaju njegove određene potrebe, a kroz to osiguravaju i ostvarivanje ciljeva i planova organizacije. Zato je bitno ustanoviti koje su to optimalne motivacione tehnike, na koji način i u kojoj meri ih primeniti.

**Ključne reči:** motivacija, zaposleni, faktori zadovoljstva poslom

**JEL klasifikacija:** J28

## Summary

Great potential strength of the entrepreneurial organization are its employees and established organizational culture - building of the perfect integrated team and creative environment for the functioning with the complete trust. Entrepreneurial organization is more successful if knows its strength and weaknesses, and if permanently looking for answers in integration and complementarity of team in mutual trust and the motives of pleasure, in aim of achievement of mutual interests. The subject of this paper is researching motivation factors of employees satisfaction in function of improvement of business success, i.e a man as a working-creative entity, who can be started, maintained and directed by appropriate methods and techniques on the way of effective achievement of the organization's goals and their own goals through them. Paper were based on theoretical and empirical research of mentioned subject. The results of the empirical part of the research we received through the Likert scale. We analyzed the factors which are more or less important for employees, then what motivates them to make them seem more satisfied at work, to the productivity and effectiveness of their work will be better. This arose from the need to create appropriate working conditions that are acceptable to the employee, for inspiring him and meet his particular needs, and to ensure the achievement of the objectives and plans of the organization. Therefore, it is important to establish the optimal motivational techniques, how and to what extent they apply.

**Keywords:** motivation, employees, factors of job satisfaction

## 1 Uvod

Zadovoljstvo poslom može se posmatrati i kao opšti stav prema radu, prema zaradi, poslu uopšte, mogućnosti za promociju. Različiti uslovi poslovanja, različite strategije poslovanja i različiti ciljevi zahtevaju od svake organizacije da kreira sopstveni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih. Zbog toga se stav pojedinca ne može jednostavno izraziti sa „za“ ili „protiv“ nečega, prema opštem obrascu ponašanja, već prema ispoljenom interesovanju pojedinca za objekat koji ga stimuliše. U osnovi motivacionih procesa (motivacione strukture) su potrebe, a iz njih proizilaze interesi, vrednosti, a takođe i crte ličnosti. Ne postoje jedinstvene i sveobuhvatne teorijske osnove i teorijsko-metodološka orijentacija koja bi objasnila složenu problematiku motivacije i zadovoljstva zaposlenih i sigurnije predviđanje ishoda ove višeslojne i višesmerne problematike.

Čukanović-Karavidić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 60–68.

Ukoliko su zaposleni zadovoljni na poslu, poslovni uspeh organizacije doživljavajuće kao svoj lični uspeh. Veliki broj empirijskih istraživanja pokazao je da je zadovoljstvo poslom dobar indikator motivacionih faktora.

Težište istraživanja je na utvrđivanju činilaca koji imaju uticaj na zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji gde smo vršili ispitivanje i utvrđivanje motivacionih faktora koji bi doprineli većem zadovoljstvu zaposlenih na radnom mestu kao i njihov bolji učinak u organizaciji. U realizaciji istraživanja varijable su uslovno razvrstane kao nezavisne i zavisne varijable. Nezavisne (prediktorske) varijable predstavljaju: 1) personalna obeležja zaposlenih (pol, godina starosti, radni staž) i 2) andragoška obeležja zaposlenih (obrazovanje). Zavisne varijable, kao i njihovi indikatori predstavljaju:

- Karakteristike radnog mesta: vrsta (sadržaj posla), samostalnost u radu, stepen autoriteta za donošenje odluka o poslu, mogućnost učešća u odlučivanju.
- Profesionalni razvoj: mogućnost primene znanja i ostvarenja svojih sposobnosti i veština; mogućnost stručnog usavršavanja i razvoja.
- Materijalni i nematerijalni podsticaji: plata u zavisnosti od učinka, nagrade za ostvarene rezultate rada, priznanja za ostvarene rezultate rada.
- Međuljudski odnosi – međuljudski odnosi u organizacionoj celini.

S obzirom na tehnike istraživanja, primenjen je Upitnik koji ima dva dela:

- Prvi deo Upitnika poslužio je za prikupljanje podataka o personalnim i andragoškim obeležjima zaposlenih.
- Drugi deo Upitnika se odnosi na zadovoljstvo poslom gde primenjujemo modifikovanu Kuperovu skala za merenje zadovoljstva poslom koja sadrži 14 stavki. Pored svake stavke nalazi se skala sa ocenama od 1 do 3 na kojoj ispitanik treba da označi intenzitet, odnosno stepen svog zadovoljstva tim aspektom posla, a takođe da naznači koji od navedenih aspekata bi ih više motivisali na bolji učinak u organizaciji.

## **2 Teorijska proučavanja motivacionih faktora zadovoljstva zaposlenih**

Motivacija i u njenom užem smislu radna motivacija, pokazala se kao jedna od najznačajnijih pretpostavki efektivnosti rada i dostizanja zadatih ciljeva kako pojedinaca, tako i cele organizacije. Motivacija je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima da postignu određeni cilj (Vilijams, 2011, str. 232).

Sa aspekta organizacionog ponašanja, motivacija je način na koji porivi, nagoni, aspiracije ili potrebe upravljaju, kontrolišu ili objašnjavaju ponašanje jedne organizacije. Ako se motivacija posmatra isključivo kroz radni proces i dostizanje zadatih ciljeva u organizaciji, tada ona predstavlja „proces pokretanja, usmeravanja i

Čukanović-Karavidić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije* 11, str. 62–68.

održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju“ organizacije (Janićijević, 2008, str. 111).

Dosadašnja istraživanja, ali i praktična iskustva, o značaju motivisanosti za unapređenje radnog procesa nedvosmisleno su pokazali direktnu povezanost stepena motivacije i efektivnosti rezultata, iako postoji još čitav niz značajnih parametara koji direktno i/ili indirektno utiču na stepen dostignutih ciljeva u organizaciji.

Motivacioni faktori predstavljaju različite vrednosti, situacije, standarde i norme koji mogu pozitivno ili negativno da utiču na stepen motivisanosti. Glavni pozitivni faktori motivacije su:

- postignuće: predstavlja želju za uspehom, jer pojedinac radi stvari dobro kada oseti i zna da je na putu dostizanja željenog cilja,
- priznanje: predstavlja psihološku paradigmu uspeha,
- lični rad: predstavlja spoznaju o vrednosti sopstvenog rada,
- odgovornost: predstavlja pravo pojedinca na odlučivanje u vezi sa poslom za koji je odgovoran,
- napredovanje: predstavlja priznavanje dostignutih vrednosti i rezultata rada kroz određenu formu satisfakcije, od podizanja plate do podizanja nivoa odgovornosti u procesu rada i
- individualni razvoj: predstavlja proces pomoći pojedincu za unapređenje sopstvenih znanja i veština značajnih za njega i posao kojim se bavi.

Zajedničko za sve demotivatore (neefikasna administracija, nekompetentan nadzor, loši interpersonalni odnosi, naadekvatni lični kvaliteti menadžera, nedovoljna nagrada i loši radni uslovi) je „odstupanje od očekivanog“.

Iako je motivacija po definiciji individualni fenomen, motivacija u organizaciji predstavlja i jedan sistemski problem koji se treba rešavati i prilagođavati strukturi same organizacije, njenim ciljevima i realnim dostignućima.

Globalna ekonomija, razvoj novih tehnologija, informatizacija sa preciznom kontrolom celokupnog radnog procesa, različiti oblici međuorganizacijskih poslovnih mreža u cilju ukрупnjavanja kapitala i prestiža na tržištu, samo su još više nametnuli značaj motivacije kako na nivou organizacije tako i njenih članova (Kanfner & Heggestad, 1997).

Teorijska proučavanja zadovoljstva zaposlenih su usmerena na pitanja: 1) definisanja pojma zadovoljstva, odnosno utvrđivanje njegove prirode, 2) utvrđivanje strukture zadovoljstva ili faktorskog sadržaja, 3) merenje izraženosti stepena zadovoljstva/nezadovoljstva i međusobnog odnosa zadovoljstva i drugih aspekata posla i 4) karakteristika pojedinca. Dominira stav da opšte zadovoljstvo predstavlja afektivnu orijentaciju zaposlenih. Sumiranjem rezultata istraživanja može se zaključiti da zadovoljstvo zaposlenih čini veći broj faktora i aspekata zadovoljstva i da među njma postoji tendencija visoke pozitivne korelacije.

Herceberg i saradnici svoju rang listu faktora zadovoljstva zaposlenih sačinili su na osnovu analize ispitivanja zadovoljstva u 150 studija. Njihova rang lista faktora obuhvata sledeće faktore (prema Guzina, 1980, str. 141): sigurnost posla, interes,

Čukanović-Karavidić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 60–68.

moгуćnost napredovanja, plata, rukovođenje, socijalni aspekti rada, radni uslovi, komunikacija, beneficije itd.

Uz navedene faktore mogli bismo istaći još neke uže podfaktore ili složenije kao udruženo delovanje više faktora i skupina faktora: stav prema radu uopšte, prema profesiji i radnoj i profesionalnoj ulozi u konkretnoj sredini, usklađenost opštih i profesionalnih interesovanja sa pozivom, radnim mestom, očekivanjima, stav zaposlenih prema obrazovanja i stručnom usavršavanju. Pored toga značajni faktori mogu biti neke socijalno-demografske karakteristike zaposlenih (pol, godine starosti, dužina radnog staža, bračno stanje, društveno-političko angažovanje).

Mišljenje zaposlenih o sopstvenom interesu i zadovoljstvo poslom postaju strukturalno pitanje i pretpostavka za jačanje i ispoljavanje preduzetničkih potencijala i preduzetničke organizacije. „Uspeh dolazi iznutra“ (Adižes, 2012, str. 152).

### **3 Metodologija istraživanja**

Sproveli smo istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih u PD RB “Kolubara” Lazarevac. Istraživanje je obavljeno u martu 2014. Godine, a uzorkom je obuhvaćeno ukupno 202 zaposlenih (98 muškaraca i 104 žene). Struktura zaposlenih po stručnoj spremi je sledeća:

- završena osnovna škola: 5,9% ispitanika,
- završena srednja škola: 43,1% ispitanika,
- viša stručna sprema: 11,8% ispitanika,
- visoka stručna sprema: 39,2% ispitanika.

Od navedenog broja 43,1% radi u direkciji, 17,7% radi u površinskom kopu, 19,6% Kolubara prerada, 19,6 % Kolubara metal.

Veći deo ispitanika čine oni sa stažom od 26-40 godina (skoro 55%), dok 23,5 ispitanika do 10 godina staža, a od 11-25 godina staža čini 21,6% ispitanika.

Struktura uzorka po rukovodećim dužnostima je takva, da najviše ispitanika, čak 70,6% čine oni koji nisu nikada vršili rukovodeće dužnosti, dok je 25,5% trenutno na rukovodećoj dužnosti, a 3,9% je nekada obavljalo rukovodeću dužnost.

Za prikupljanje podataka o stavovima o radnim uslovima zaposlenih u javnom sektoru odabran je istraživački postupak anketiranja, u okviru kog je korišćen upitnik u formi trostepene Likertove skale. Pored metode ispitivanja, korišćena je i metoda analiza sadržaja i statistički metod pri obradi podataka.

### **4 Rezultati istraživanja**

U procesu istraživanja meren je širi skup elemenata koji čine sadržaj zadovoljstva zaposlenih i motivaciju s ciljem da izučimo strukturu i odnos tih elemenata, zaposlenih u Kolubari. Rezultati se odnose na zadovoljstvo postojećim stanjem u organizaciji i faktore motivacije, a prikazani su u Tabelama 1, 2, 3, 4 i 5.

Čukanović-Karavidić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 62–68.

**TABELA 1: STRUKTURA PRVOG FAKTORA – USAVRŠAVANJE I NAPREDOVANJE**

R.b.	Stav	Slazem se	Neodlučan sam	Ne slazem se
1	U svojoj organizaciji imam priliku da se usavršavam	29,4	7,8	62,8
2	U organizaciji imam priliku da napredujem	14,2	15,7	70,1

**TABELA 2: STRUKTURA DRUGOG FAKTORA – MEĐULJUDSKI ODNOSI**

R.b.	Stav	Slazem se	Neodlučan sam	Ne slazem se
1	Imam dobar odnos sa nadređenima	74,4	11,8	13,8
2	Imam dobar odnos sa kolegama	96,1	3,9	-
3	Zadovoljan sam deljenjem znanja sa kolegama	80,4	17,6	2,0

**TABELA 3: STRUKTURA TREĆEG FAKTORA – ODGOVORNOST I KREATIVNOST**

R.b.	Stav	Slazem se	Neodlučan sam	Ne slazem se
1	Imam priliku da iznesem svoje ideje	49,0	27,5	23,5
2	Učestvujem u donošenju odluka, vezanim za moj posao	52,9	21,6	25,5
3	Mogu sam da organizujem svoj posao	68,6	11,8	19,6

**TABELA 4: STRUKTURA PETOG FAKTORA – NAGRADE I KAZNE**

R.b.	Stav	Slazem se	Neodlučan sam	Ne slazem se
1	Sistem nagrađivanja je pravedan	9,8	27,5	62,7
2	Postoji korektan odnos prema greškama zaposlenih	49,0	21,6	29,5
3	U organizaciji se prati naš radni učinak i plata zavisi od njega	11,8	21,6	66,6

Čukanović-Karaviđić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 60–68.

**TABELA 5: ŠTA BI VAS MOTIVISALO?**

R.b.	Motivacioni faktor	Procenat ispitanika koje motivišu dati faktori
1	Prilika za usavršavanje	89,2
2	Plata se formira na osnovu radnog učinka	83,5
3	Mogućnost napredovanja	78,4
4	Pravedan sistem nagrađivanja	59,5
5	Mogućnost iznošenja novih ideja	56,6
6	Dobar odnos sa kolegama	54,1
7	Sloboda organizacije posla kojim se bavim	54,1
8	Dobar odnos sa nadređenim	48,6
9	Sloboda donošenja odluka, vezanih za svoj posao	37,8

## 5 Diskusija

Prvi faktor zadovoljstva i motivacije zaposlenih koji smo izdvojili je usavršavanje i napredovanje. Kao što se vidi iz Tabele 1, stepen nezadovoljstva (62,8%) postojećim stanjem u organizaciji je veoma izražen. Isto tako većina zaposlenih (89,2%) smatra da bi to bio jedan od glavnih faktora bolje motivisanosti u njihovoj organizaciji. Zaposleni su motivisani da se profesionalno obrazuju i stručno usavršavaju ako su uvereni da će svojim naporom realizovati, za njih, prioritetni cilj vezan za profesionalno napredovanje, a sa tim i uvećanje ličnih primanja. Naravno oni očekuju da ih organizacija podrži i u isto vreme garantuje realizaciju njihovih ličnih preferencija.

Budući da je drugi faktor determinisan manifestnim stavovima koje su značajni za pojedine aspekte odnos među zaposlenima, moguće ga je nazvati – međuljudski odnosi (Tabela 2). Po rezultatima koje smo dobili kolegijalnost je na veoma visokom nivou, što daljom analizom dovodi do toga da su zadovoljni postojećim stanjem, ali isto tako ispitanici izdvajaju ovaj faktor kao faktor sa prosečnim (54,1%) motivacionim uticajem. Razumevanje raznolikosti ljudskih potreba, uzajamno poverenje, unapređenje komunikacije i zajedničkog prihvatanja satisfakcije značajni su elementi motivacije za uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa i adekvatnog povećanja odgovornosti i stvaranje efikasnih timova u organizaciji.

Treći faktor koji smo izdvojili u svom istraživanju je odgovornost i kreativnost. Na osnovu rezultata koje smo dobili (Tabela 3) ispitanici su najviše zadovoljni postojećim stanjem u pogledu organizacije svog posla (68,6%), a i ostalim navedenim stavovima su u proseku zadovoljni. Kreativne mogućnosti u inovativnim procesima nezaobilazni su činilac rada i razvoja i imaju izuzetan značaj i ulogu u podsticanju motivacionih impulsa. Naravno, bez slobode i fleksibilnosti u obavljanju posla bilo koje vrste nema ni kreativnosti, koja je bitna pretpostavka napredovanja kako samog posla, tako i njegovih izvršioaca. To je i jedan od neophodnih uslova za stvaranje pozitivne psihološke klime u organizaciji.

Čukanović-Karaviđić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije 11*, str. 62–68.

Kao četvrti faktor naveli smo prema odgovorima ispitanika nagrada i kazna, a rezultati su prikazani u Tabeli 4. Veći broj ispitanika (62,7%) smatra da u organizaciji „Kolubara“ sistem nagrađivanja nije pravedan, sa druge strane da bi to za njih (59,5%) bio dobar faktor motivacije. Takođe kao faktor nezadovoljstva je izdvojen i loš odnos plate i radnog učinka sa 66,6% ispitanika, a kao motivacioni faktor sa 83,5% ispitanika. Lična primanja predstavljaju prioritetni razlog motivacije zaposlenih. Zaposleni su motivisani za profesionalno i radno angažovanje ukoliko su uvereni da će tim svojim angažovanjem realizovati korektnu zaradu, što je postavljeno kao lični prioritetni cilj. Taj cilj, ima za većinu anketiranih u uzorku ulogu integratora, generatora i kompezatora ostalih aspekata posla (interesovanje i zadovoljstvo sadržajem rada, unapređenje rada, ispoljavanje kreativnosti, itd.)

Treba prvo naglasiti da iako nezadovoljstvo postoji u pojedinim segmentima, na pitanje šta bi ih motivisalo od ponuđenih stavova odgovor je dalo 67,8% ispitanika. Ponuđeno je 14 motivacionih faktora, ali u Tabeli 5 su prikazani samo oni koji su bili označeni od strane ispitanika. Izdvojeni stavovi koje su zaposleni naveli kao bitne motivacione faktore koji bi ih učinili zadovoljnijim i produktivnijim na poslu su: 1) mogućnost usavršavanje i napredovanje na prvom mestu, 2) plata koja se formira na osnovu radnog učinka na drugom mestu i 3) pravedan sistem nagrađivanje na trećem mestu.

## **6 Zaključak**

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov zanimanja savremenog menadžmenta, jer se stvaranjem kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost. Motivacija je veoma složen fenomen na koji utiče veliki broj faktora. Razumevanje pitanja motivacije je od suštinskog značaja za shvatanje dejstva varijacija kod drugih komplementarnih činilaca kao što su: redefinisavanje posla i radnog mesta, sistema nagrađivanja, sistema napredovanja i stila rukovođenja, pod uslovom da su bitni za rezultate poslovanja. Da bi se podstaklo puno radno angažovanje zaposlenih, potrebno je odrediti prave načine za njihovu motivaciju tj. njihovu zainteresovanost za što uspešniji rad i poslovanje. Ulaganje u ljudske resurse i u motivaciju za rad je opravdan trošak koji se uvek višestruko vraća.

Po izvršenom istraživanju su definisana tri osnovna faktora motivacije: 1) prilike za usavršavanje i mogućnost napredovanja, 2) pravednije nagrađivanje i 3) plata po učinku. U skladu sa rezultatima, mogući predlozi za unapređenje zadovoljstva zaposlenih su: prepoznati individualne razlike, individualizovanje nagrada, povezivanje nagrađivanja sa rezultatima rada, korišćenje priznanja, obuka zaposlenih, usklađivanje materijalnih nadoknada sa postignućima zaposlenih.

Različiti uslovi poslovanja, različite strategije poslovanja, različiti ciljevi zahtevaju od svake organizacije da kreira sopstveni sistem merenja zadovoljstva zaposlenih, i da shodno tim rezultatima nalazi načine za konstantno održavanje zadovoljstva svojih zaposlenih primenom motivacionih metoda.



Čukanović-Karavidić, M. i Jovančević, D. (2014). Motivacioni faktori zadovoljstva zaposlenih u funkciji poboljšanja uspešnosti zaposlenih. *Anali poslovne ekonomije*, 11, str. 60–68.

Organizovanje kontinuiranog i sistematskog ispitivanja zadovoljstva zaposlenih – njihova izraženost i usmerenost je prioritetni zadatak koji je osnova za modeliranje svih ostalih aktivnosti organizacije i preduslov za njenu efikasnost.

U doba ekonomske krize i velikih promena, posebno u javnim preduzećima, gde restruktuiranje nalaže surove rezove, zbog kojih na kraju najviše trpi radnik, status „bolje išta nego ništa“ postaje odomaćen, a zadovoljstvo zaposlenog se marginalizuje. Naravno, stanje u ovom javnom preduzeću koje je od strateškog značaja za našu zemlju shodno tome nije ogledalo stanja većine drugih javnih organizacija. Zajedničko ovom i drugim javnim organizacijama je striktna podela poslova, gde pojedinci po čitav radni vek provedu na istom radnom mestu. Zato su i rezultati očekivani u Rudarskom basenu „Kolubara“.

## 7 Popis literature

Adižes, I. (2012). *Adižes o menadžmentu*. Beograd: HESPERIAedu.

Guzina, M. (1980). *Kadrovska psihologija*. Beograd: Naučna knjiga.

Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status.

Kanfner, R., & Heggstad, E. (1997). Motivation traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behaviour*, 19, 1–56.

Vilijams, Č. (2011). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data Status.