

МАТЕРИЈАЛНИ И НЕМАТЕРИЈАЛНИ ФАКТОРИ МОТИВАЦИЈЕ

Теодора Јањић¹

Радмила Мицић²

Универзитет у Приштини са привременим седиштем у Косовској
Митровици, Економски факултет, Косовска Митровица, Република
Србија

Сажетак: У раду је приказан ниво мотивације запослених у фирми АБЦ Производ из Ужица као и структура материјалних и нематеријалних фактора мотивације. Циљ рада је да се на основу ставова запослених локалне фирме из Ужица утврди да ли су запосленима важнији материјални или нематеријални фактори мотивације, као и који је степен мотивације заступљен у поменутој компанији. Методама анкете, мерама дескриптивне статистике и Спирмановим коефицијентом корелације ранга дошло се до закључка да су запослени мотивисани за извршавање радних задатака и да су задовољни послом који обављају. У фирми је од материјалних подстицаја присутно повећање плате и додатни бонуси, а од нематеријалних подстицаја је заступљена могућност за растом и развојем, док је у нешто мањем обиму заступљена пријатна радна атмосфера. Од мотивационих фактора, запосленима највише значи повећање плате.

Кључне речи: мотивација, материјални фактори, нематеријални фактори, задовољство послом.

ЈЕЛ класификација: М54.

УВОД

Савремено пословно окружење и промене које су се десиле крајем прошлог века, наметнуле су потребу за адекватним управљањем људским ресурсима у компанијама. Брзе промене, велика количина доступног садржаја и информација, развој технологије условили су развој једне нове пословне парадигме. Због поменутог, адекватно управљање људским ресурсима постаје прави изазов за компаније које теже савременом пословању. Задатак менаџмента људских ресурса је усклађивање плана људских ресурса са дугорочним пословним планирањем. У таквим условима људски ресурси постају критични фактор успеха (Мицић & Арсић, 2017). Мотивација запослених постаје главни индикатор успеха компанија.

¹ teodora.janjic997@gmail.com

² radmila.micic@pr.ac.rs; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3562-1459>

Ово је документ отвореног приступа под лиценцом



Промене и савремено пословно окружење условиле су брз начин живота готово свих појединаца, а развој технологија наметнуо је потребу за додатним усавршавањем и развојем знања и вештина. У таквим условима, за сваког појединца постаје главни циљ ускладити приватни и пословни живот, задовољити основне потребе породице, као и бити адекватно вреднован за свој рад. Компаније које поменуто омогуће својим запосленима, могу осигурати конкурентску предност и оптимално остварење циљева.

Запослени сваке компаније представљају најважније карике управљачког процеса. Они се све више сматрају субјектима управљачког процеса, а не објектима (Јањић & Илић, 2019). Запослени су носиоци пословног процеса у компанијама. Због тога мотивација и задовољство запослених представљају главне генераторе пословног процеса. Мотивација запослених је веома важан механизам у постизању циљева компаније. Само запослени, који су задовољни својим радним местом и који су мотивисани да раде и развијају се, могу омогућити компанији оптимално остварење циљева. Због тога, све савремене компаније морају да подстичу мотивацију запослених, да раде на усавршавању програма за мотивацију запослених и да подједнако развијају, како материјалне, тако и нематеријалне подстицаје мотивације.

Успостављање јединственог система мотивације у компанијама је изузетно тешко, готово немогуће. Запослени, који чине најважнији стуб сваке компаније различити су и на њих различито делују фактори мотивације. Оно што мотивише једног запосленог, не мора да значи да ће мотивисати за рад и друге запослене (Nejman et al., 2021). Из тог разлога, пред менаџерима компанија је веома тежак задатак, који се огледа у успостављању програма мотивације, који ће да делује на све запослене или барем на већи број запослених. Успостављање система мотивације подразумева комбиновање и активну примену више фактора мотивације. Такође, подразумева подједнаку употребу, како нематеријалних, тако и материјалних подстицаја. Веома је важно да у једној компанији постоји комбинација материјалних и нематеријалних фактора мотивације, јер само једна група подстицаја не може довести до колективне мотивације.

Циљ рада је да се на основу ставова запослених локалне фирме из Ужица открије да ли су испитаницима важнији материјални или нематеријални фактори мотивације, као и који је степен мотивације заступљен у поменутој компанији. Предмет рада је да укаже на значај материјалних и нематеријалних фактора мотивације. Мотивација је генератор коришћења људског потенцијала у компанији. Мотивисана

радна снага је продуктивнија од апатичне радне снаге. Систем мотивације је веома комплексан, јер не делују фактори мотивације подједнако на сваког појединца. Такође, комплексност система мотивације огледа се у томе што компаније користе различите системе мотивације, у зависности од организационе културе и структуре, као и од потреба компаније. Због поменутог, задатак менаџмента је веома сложен, односи се на проналажење јединственог система мотивације, који ће у компанији довести до оптималног испуњења циљева (Reikin, 2022).

1. МОТИВАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

Главни изазов савремених компанија је омогућити да запослени извршавају своје радне задатке на најбољи могући начин, који је у оптималном интересу компаније. Да би се поменуто остварило, менаџмент на различите начине мора да мотивише запослене. Мотивисањем запослених утиче се на понашање појединаца. Мотивација запослених на најбољи начин објашњава зашто се неки појединац понаша на одређени начин у компанији (Кушаковић, 2019).

Мотивација представља психолошке процесе, који изазивају узбуђење, усмеравање и упорност вољних радњи, који су циљно оријентисани (Mitchell, 1982). Мотивација је нагон, који поседују појединци, а који их стимулише да делују у постизању очекиваних циљева (Budianti et al., 2023). Мотивација подразумева жељу за деловањем, способност деловања и постојање циља (Ramlall, 2004). Мотивација представља скуп фактора, који утичу на то да се људи у организацији понашају на одређени начин, као и да улажу напоре како би остварили нешто (Станковић, 2023). Мотивација за рад представља процес, који подразумева употребу различитих метода и поступака, уз одређене радње, како би се подстакло и усмерило одређено понашање појединаца, повећала продуктивност и на тај начин остварили ефекти и циљеви организације (Стошић Михајловић, 2022). На основу свега исказаног, можемо да закључимо да мотивација представља позитиван импулс, који појединца подстиче да на најбољи начин оствари циљеве компаније, како би остварили своје сопствене циљеве.

Мотивација подразумева остварење циљева једне компаније, преко остварења циљева и задовољавања потреба појединаца. Сваки појединац ће бити максимално мотивисан и оптимално ће радити уколико му завршавање неког посла гарантује личну корист. Због поменутог, компаније различитим подстицајима омогућавају појединцима да остваре своје циљеве, како би појединци осигурали

остварење циљева компаније. На основу исказаног, можемо да закључимо да су циљеви појединаца повезани са циљевима компаније. Мотивација је сложен процес, који пролази одређене фазе. Најпре се полази од потреба и циљева појединаца, који представљају покретачки импулс у остварењу потреба компаније. Према томе, прва фаза процеса мотивације креће од идентификовања потребе за нечим. Потреба подразумева недостатак нечега. Друга фаза се односи на повећање потребе за нечим, која резултира стварању тензије унутар појединца и изазива импулс да се потребе задовоље. Трећа фаза подразумева дефинисање циља, који ће да буде пут појединаца ка задовољењу потреба. Верујући у одређени циљ, појединци ће се понашати на одређени начин, како би остварили поменути циљ. Понашање појединаца на одређени начин припада четвртој фази. Континуирано позитивно понашање појединаца, води ка остварењу циљева компаније, а самим тим и остварењу циљева појединаца. За остварене циљева компаније, појединац добија одређене награде или казне уколико не оствари постављене циљеве. Поменуто припада петој фази процеса мотивације. Након добијања одређених награда и задовољавања потреба, појединац дефинише нове потребе и циљеве. Одређивање нових потреба представља шесту фазу процеса мотивације, чиме се затвара један круг и отпочиње нови процес (Миљковић, 2007, стр. 56).

Када се говори о мотивацији запослених не може, а да се не помене и задовољство послом. Мотивација и задовољство послом су два уско повезана појма, која у савременом пословном окружењу подстичу запослене на остварење оптималних резултата. Задовољство послом је позитиван став о послу, узима се као поуздан индикатор мотивације за рад. Бројна су схватања да се мотивација запослених налази на почетку неког понашања, оно са чим појединац стартује у неки посао, а задовољство послом је оно што се појављује на крају у облику неке награде за извршени задатак (Степанов et al., 2016). Задовољство послом је сложен став запослених, који укључује одређене претпоставке и веровања о том послу, осећања према послу и оцени тог посла (Ристић, 2021). Према групи аутора (2021), „задовољство послом се може дефинисати као начин на који се запослени осећају према свом послу и различитим аспектима посла“ (стр. 92). Задовољство послом има позитиван утицај на радни, социјални и пословни живот појединаца (Sempane et al., 2002). На укупно задовољство послом утиче одступање задовољства од очекивања у погледу појединих аспеката посла, не утиче висина задовољства појединим аспектима посла (Алавук, 2023). У контексту задовољства послом, мотивација има две димензије. Прва димензија

се односи на то да запослени ураде посао боље, ефикасније и ефективније у односу на очекивања менаџера. Друга димензија се односи на то да запослени ураде посао оптимално у односу на сопствене жеље и очекивања (Степанов et al., 2016). Нема ништа боље за једну компанију од мотивисаног запосленог. Мотивисани запослени је на крају процеса задовољан запослени. Фактори који утичу на мотивацију запослених су уједно и фактори који утичу на задовољство запослених. У наставку рада ће бити детаљније објашњени главни фактори мотивације.

2. ФАКТОРИ МОТИВАЦИЈЕ

Фактори мотивације су главни разлози одређеног људског понашања. С обзиром да нису сви појединци исти и да немају исте потребе, примена фактора мотивације се разликује од једног до другог појединца. Такође, како компаније имају различите циљеве и потребе, које је потребно у што краћем временском периоду задовољити, тако примена различитих фактора мотивације представља прави изазов за све компаније, захтевајући од њих стварање процеса мотивације. Да би савремене компаније на оптималан начин подстакле запослене да раде у најбољем интересу компаније, потребно је да комбинују и материјалне и нематеријалне факторе мотивације. Не постоји јединствена комбинација мотивационих фактора. Комбинација мотивационих фактора зависи од потреба компаније, циљева компаније, структуре радног колектива, њихових потреба и циљева. Није довољно да компаније имају само једну врсту развијених фактора мотивације. У зависности од циљева компаније, пожељно је да постоји комбинација више различитих фактора.

Мотиви су човекова лична снага, која потиче од појединца и која подстиче понашање појединца у одређеном смеру (Стошић Михајловић, 2022). Мотиви су средства помоћу којих се појединац подстиче на одређено понашање (Јовановић & Марковић, 2022). Мотиви и мотивација су два слична, али не и иста појма. Мотиви су покретачка унутрашња снага код појединаца, а мотивација подразумева сложен процес, који се састоји од скупа различитих мотива. Да би се адекватно управљало мотивима запослених, менаџменту компанија стоји на располагању читав сет фактора, којима могу да поспеше мотивацију запослених. Фактори мотивације или подстицаји представљају јединствене механизме, којима се подстиче мотивација запослених. Неправилна употреба фактора може довести до демотивисаности запослених.

Фактори мотивације могу бити материјални и нематеријални. Материјални фактори мотивације су сви они фактори, који доприносе побољшању материјалног стања појединца (Миоковић Капетини & Плеша Пуљић, 2022). Материјални подстицаји могу бити (Станковић, 2023):

- Директни (у новцу): плате, бонуси, награде за остварене резултате и
- Индиректни: доприносе побољшању индивидуалног материјалног статуса појединаца и не изражавају се у новчаном облику. У индиректне награде спадају: пензијско и инвалидско осигурање, стипендије и школарине, здравствено и животно осигурање, службена путовања, бесплатна исхрана, плаћено одсуство, специјализације, додатни слободни дани.

Материјални подстицаји, особама које теже материјалним наградама могу донети побољшање материјалног статуса, обезбеђивање потребног новца, мотивацију да напорно раде и спознају да ће им се напорни рад исплатити. Поменути ефекти су могући у кратком року. На дуг рок, материјални фактори мотивације доводе до ограничености, до механичког извршавања радних задатака, до губитка креативности и ентузијазма за рад (Ми, 2022). Поред поменутог, материјални подстицаји могу ограничити мотивацију за постизање већих резултата. Запослени могу бити задовољни примањима и неће се трудити да више раде и усавршавају се. Такође, материјални подстицаји могу утицати демотивишуће на појединца, у смислу, појединци могу мислити да су плаћени, јер се очекује од њих да више раде и да се више труде. Поменуто, може довести до негативних импулса код појединаца, односно може створити притисак за доказивањем који у крајњем случају доводи до грешака у раду појединаца. Појединци, у жељи да се докажу, радиће више, трудиће се да боље раде, биће брзоплети и склони да лако упадају у грешке. Такође, посебан изазов је ускладити материјално награђивање са индивидуалним потребама појединаца. Нису сви појединци исти и немају сви исте потребе, због тога је веома тешко креирати јединствен систем мотивације и награђивања, који ће да задовољи потребе великог броја запослених (Вукмировић & Вукмировић, 2016).

Поред материјалних подстицаја постоје и нематеријални подстицаји. Нематеријална мотивација је мотивација за задовољавањем основних животних потреба, као што су потребе за сигурношћу и стабилношћу (Renjic, 2023, стр. 528). Нематеријални подстицаји подразумевају нефинансијске облике награђивања, код

којих се уз помоћ разних признања и вредновања рада, управљања, обликовања и организовања посла, обезбеђује пожељно понашање појединаца (Станковић, 2023). Нематеријални подстицаји задовољавају потребе појединаца, које су вишег реда: потребе за уважавањем, поштовањем, статусом, развој личних способности и потенцијала, аутономија (Стошић Михајловић, 2022). У нематеријалне подстицаје спадају (Hays, 2019; видети Suvalova et al., 2020):

- напредовање у каријери,
- могућност личног усавршавања и обука,
- могућност учествовања у доношењу одлука,
- флексибилно радно време,
- могућност одржавања равнотеже између приватног и пословног живота,
- удобан пословни простор,
- могућност рада од куће,
- пријатна радна атмосфера,
- јавно признање достигнућа.

У наставку рада ће бити приказани резултати истраживања, спроведеног у једној локалној фирми у Ужицу, а које се тиче горе поменутих материјалних и нематеријалних фактора мотивације. Такође, у наставку рада ће бити испитано која врста фактора мотивације има већи значај за запослене, као и како запослени доживљавају и виде тренутно стање по питању мотивације.

3. МЕТОДОЛОГИЈА

За прикупљање података коришћена је метода анкетирања. Анкета се састоји од три дела и укупно 17 питања. Први део питања везан је за опште податке о испитаницима. Други део анкете се тиче ставова испитаника о материјалним и нематеријалним факторима мотивације. Трећи део анкете се односи на питања везана за ставове испитаника о тренутном стању у њиховој фирми по питању мотивације. Анкета је затвореног типа, испитаници су приликом одговарања на питања могли да заокруже један или више понуђених одговора. Део питања из анкете креиран је помоћу Ликертове скале, од испитаника се очекивало да изразе слагање са одређеном тврдњом или да оцене одређене ставове. За обраду података коришћен је програм IBM SPSS Statistics, верзија 29.0.2.(20). За анализу података коришћене су мере дескриптивне статистике и Спирманов коефицијент корелације ранга. На крају приказаних резултата приказана је SWOT анализа, како би указали на реално стање, као и

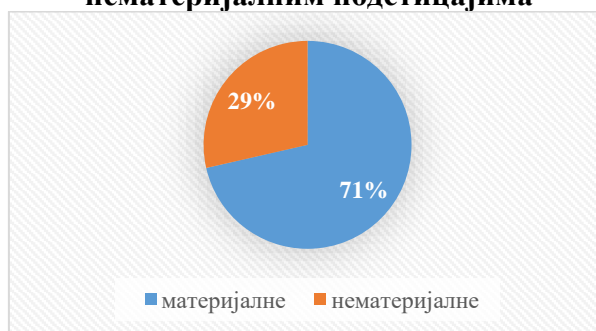
на могуће претње и опасности у компанији по питању мотивације запослених.

4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Истраживање о материјалним и нематеријалним факторима мотивације обављено је у фирми АБЦ Производ из Ужица. Фирма се бави производњом котлова и радијатора за централно грејање. Фирма има укупно 49 запослених, анкетирано је 35 испитаника, односно 71,43 %. Од 35 испитаника анкетирано је 23 особа мушког пола, односно 65,70% и 12 особа женског пола, односно 34,30%. Сви испитаници су из Ужица или из околине Ужица. Највише испитаника је узраста између 41-50 година, 15 испитаника. Најмање испитаника је узраста између 21-30 година и то један испитаник. Старости између 31-40 година је седам испитаника, а старости између 51-60 година је 12 испитаника. Са средњом стручном спремом је 26 испитаника, по два испитаника су са високом и вишом стручном спремом, један испитаник је са мастером и четири испитаника су са основном школом. На извршној позицији ради 31 испитаник, а четири испитаника на руководећој.

Након приказаних општих података о испитаницима, следи приказ одговора испитаника везаних за материјалне и нематеријалне факторе мотивације. Шесто питање гласило је: „Да ли више преферирате материјалне или нематеријалне подстицаје?“, од 35 испитаника, 25 испитаника је одговорило да више преферира материјалне, а њих 10 је одговорило да више преферира нематеријалне подстицаје. Циљ претходног питања је био да се открије став запослених о томе које подстицаје више преферирају.

Графикон 1. Приказ ставова испитаника о материјалним и нематеријалним подстицајима

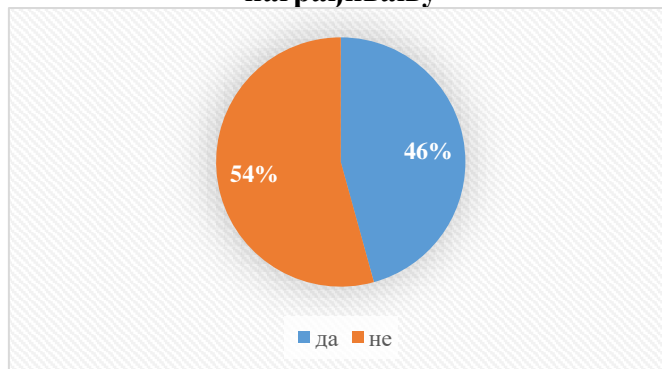


Извор: Истраживање аутора

Седмо питање односило се на то да испитаници заокруже фактор мотивације који их мотивише за рад. Циљ постављања питања о мотиваторима био је да се утврди који мотиватор има највећи утицај на испитанике. Испитаници су давали више одговора на ово питање. Карактеристично је да су испитаници поред материјалних фактора мотивације истицали и нематеријалне факторе. Њих 28 је навело повећање плате као главни мотиватор, од тога 11 је навело само повећање плате, а 17 испитаника је навело повећање плате и још неки додатни фактор мотивације. Десет испитаника је навело додатне бонусе, само један испитаник је навео додатне бонусе као једини материјални фактор, остали су наводили додатне бонусе заједно са повећањем плате. Један испитаник је навео стипендију као мотивациони фактор; десет испитаника је издвојило слободан дан; један испитаник навео је службени аутомобил; три испитаника навела су флексибилно радно време; десет испитаника додатно усавршавање. Радну атмосферу као мотивациони фактор навело је 18 испитаника. Могућност рада од куће навело је пет испитаника. Важност стручног и компетентног менаџмента као мотивационог фактора навела су три испитаника. Могућност напредовања на послу истакло је десет испитаника, док је шест испитаника навело да им је битна слобода у доношењу одлука. Могућност да помогну другима навело је шест испитаника, док су два испитаника навела да их за рад мотивише јавно признање постигнутог. Приликом пружања одговора, испитаници су углавном наводили више различитих одговора. Од материјалних подстицаја највише их мотивише повећање плате. Испитаници су најчешће уз повећање плате наводили и неки облик нематеријалне мотивације, а врло често и више фактора нематеријалне мотивације. Поменуто указује на чињеницу да су запосленима веома важни, поред материјалних мотиватора као најважнијих фактора мотивације и нематеријални фактори.

Наредно питање гласило је: „Да ли сматрате да је новчано награђивање најважнији подстицај у једној компанији?“, 19 испитаника је одговорило да сматра да новчано награђивање није најважнији подстицај у једној компанији, 16 испитаника је одговорило да сматра да новчано награђивање јесте најважнији подстицај у компанији. Циљ питања био је да се открије став запослених о новчаном награђивању.

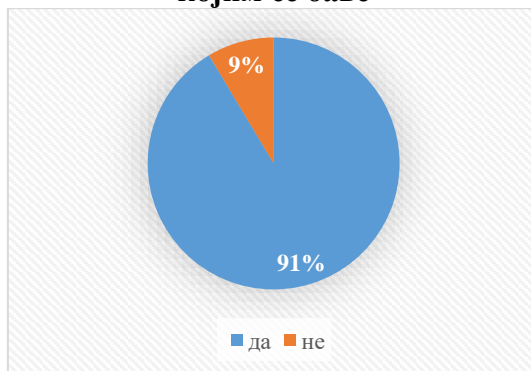
Графикон 2. Приказ ставова испитаника о новчаном награђивању



Извор: Истраживање аутора

На девето питање: „Да ли сте задовољни послом који тренутно обављате у компанији?“, 32 испитаника су одговорила да су задовољна тренутним послом, док су три испитаника одговорила да нису задовољна тренутним послом. Циљ питања је био да јасно и недвосмислено откријемо да ли су запослени задовољни тренутним послом у фирми.

Графикон 3. Приказ ставова испитаника о задовољству послом којим се баве

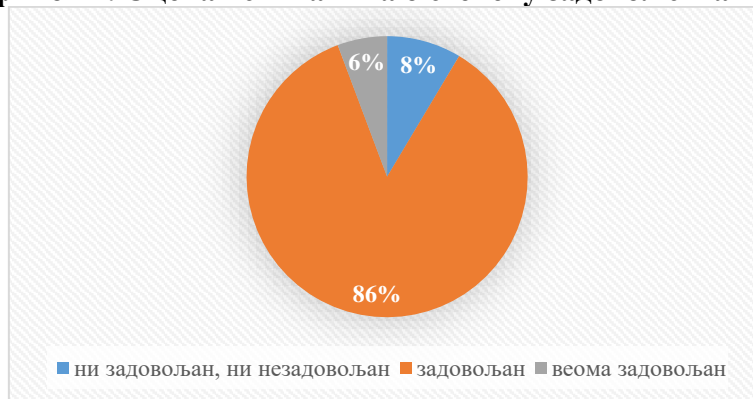


Извор: Истраживање аутора

Десето питање односило се на то да испитаници оцене колико су задовољни тренутним послом у компанији. Одговори су као и претходни, веома позитивни. Од 35 испитаника, три испитаника су одговорила да нису ни задовољни, ни незадовољни. Од осталих анкетираних чак 30 испитаника је одговорило да су задовољни послом који обављају, а два испитаника су одговорила да су веома задовољна тренутним послом. Ниједан испитаник није одговорио да је

незадовољан послом који обавља. Такође, ниједан испитаник није одговорио да је веома незадовољан тренутним послом.

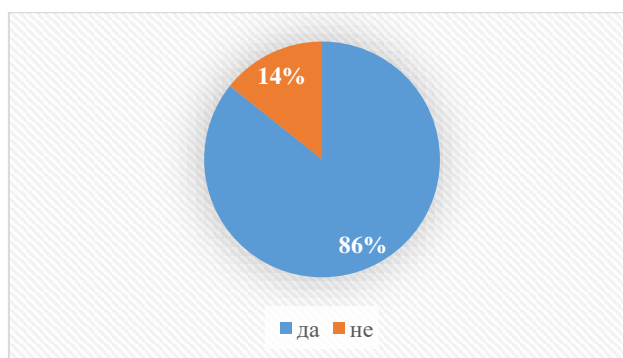
Графикон 4. Оцена испитаника о степену задовољства послом



Извор: Истраживање аутора

Једанаесто питање гласило је: „Да ли сте мотивисани за обављање радних задатака у компанији у којој тренутно радите?“, њих 30 је одговорило да су мотивисани за рад, а пет испитаника да нису мотивисани за рад. Циљ питања је био да се конкретно и директно открије да ли су запослени мотивисани за рад у компанији. Пристигли одговори су веома позитивни, указују на чињеницу да у посматраној фирми постоји висок степен мотивације за рад.

Графикон 5. Приказ ставова испитаника о мотивисаности за рад

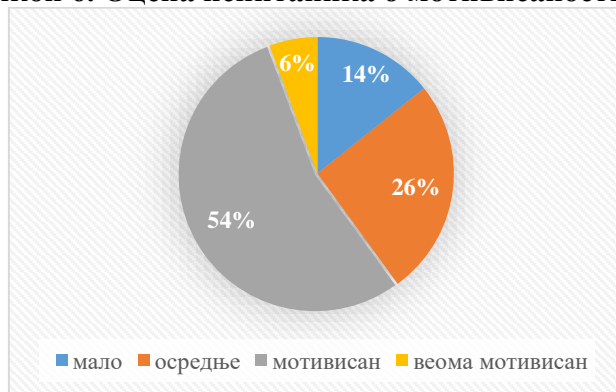


Извор: Истраживање аутора

Дванаесто питање се односило на то да испитаници оцене колико су мотивисани за рад у компанији у којој раде. Циљ питања је био да се открије колико испитаници вреднују мотивисаност за рад. Одговори су позитивни. Највише пристиглих одговора, чак 19, односи се на чињеницу да су испитаници мотивисани за рад, пет испитаника је одговорило да су мало мотивисани, девет испитаника је одговорило да су осредње мотивисани за рад, а два испитаника су одговорила да

су веома мотивисана за рад. Ниједан испитаник се није изјаснио да није мотивисан за рад.

Графикон 6. Оцена испитаника о мотивисаности за рад



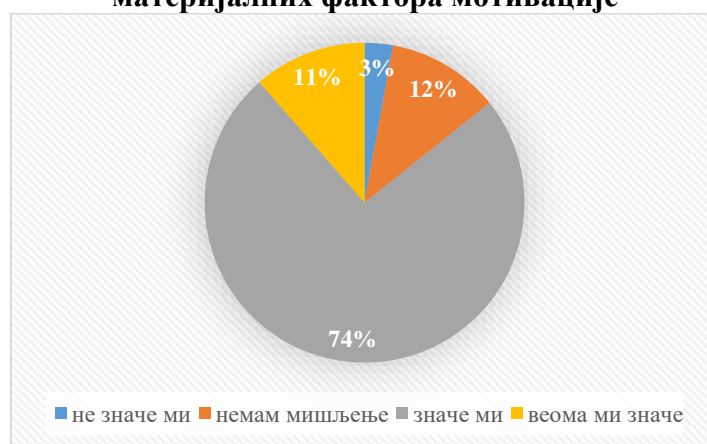
Извор: Истраживање аутора

Тринаесто питање односило се на то да испитаници заокруже материјалне факторе мотивације који су заступљени у компанији у којој раде. Циљ питања био је да се открије који су материјални фактори заступљени у компанији. И код овог питања испитаници су давали више одговора. Њих 25 одговорило је да је у њиховој компанији заступљено повећање плате као фактор мотивације. Три испитаника одговорила су да су у компанији заступљени додатни бонуси; два испитаника навела су да је у компанији заступљен слободан дан, као најчешћи мотивациони фактор; два испитаника одговорила су да су за њихову компанију карактеристични повећање плате и додатни бонуси; два испитаника одговорила су да је у компанији присутно повећање плате и слободан дан, а један испитаник навео је да су у њиховој компанији присутни повећање плате, додатни бонуси и осигурање. На основу свега исказаног, можемо да закључимо да су у компанији АБЦ Производ од материјалних фактора присутни углавном повећање плате и додатни бонуси.

Код четрнаестог питања испитаници су требали да оцене колико им значе материјални фактори мотивације. Циљ питања био је да се сазна како испитаници оцењују материјалне факторе који су заступљени у њиховој компанији. Одговори су веома позитивни. Од 35 испитаника један испитаник одговорио је да му не значе материјални фактори, четири испитаника одговорило је да нема мишљење, 26 испитаника одговорило је да им значе материјални фактори и четири испитаника одговорило је да им веома значе

материјални фактори. Ниједан испитаник се није изјаснио да му уопште не значе материјални фактори.

Графикон 7. Приказ мишљења испитаника о вредновању материјалних фактора мотивације



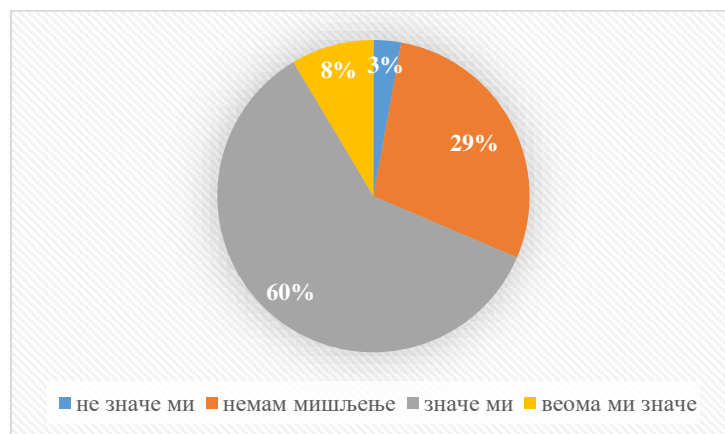
Извор: Истраживање аутора

Петнаесто питање захтевало је од испитаника да заокруже нематеријалне факторе који су заступљени у њиховој компанији. Циљ питања био је да се утврди који су нематеријални подстицаји заступљени у компанији. Испитаници су и овде пружали више одговора. Њих 12 одговорило је да је у компанији заступљена могућност за професионални раст и развој; два испитаника сматра да је заступљена могућност одржавања равнотеже између приватног и пословног живота; три испитаника навела су пријатну радну атмосферу; два испитаника одговорила су да је у њиховој компанији заступљено одржавање равнотеже између приватног и јавног живота и пријатна радна атмосфера, док су два испитаника одговорила да у њиховој компанији постоји могућност самосталног доношења одлука. Такође, два испитаника одговорила су да је у њиховој компанији заступљена могућност рада од куће, а четири испитаника су се определила за опцију могућност за раст и развој, као и пријатна радна атмосфера. По један испитаник одговорио је: могућност за самостално доношење одлука и могућност за раст и развој; флексибилно радно време; могућност за самостално доношење одлука, као и могућност рада од куће; стручан и компетентан менаџмент, могућност одржавања равнотеже између приватног и пословног живота, пријатна радна атмосфера. Један испитаник одговорио је да у фирми у којој ради постоји могућност самосталног доношења одлука, могућност одржавања равнотеже између приватног и пословног живота и пријатна радна атмосфера. Један испитаник одговорио је да

је у његовој фирми заступљена опција рада од куће, пријатна радна атмосфера и могућност за самостално доношење одлука. Један испитаник одговорио је: могућност за раст и развој, стручан и компетентан менаџмент, могућност одржавања равнотеже између приватног и пословног живота. Један испитаник је одговорио могућност за раст и развој, стручан и компетентан менаџмент и пријатна радна атмосфера. На основу свега исказаног може се закључити да су у компанији у доброј мери заступљени нематеријални фактори мотивације и то у више различитих облика. Најзаступљенији нематеријални фактор је могућност за професионални раст и развој. Такође, веома заступљен је и фактор мотивације пријатна радна атмосфера, као и равнотежа између приватног и пословног живота.

Код шеснаестог питања испитаници су требали да оцене колико им значе нематеријални фактори мотивације. Од 35 испитаника, ниједан испитаник се није изјаснио да му уопште не значе, један испитаник се изјаснио да му не значе нематеријални фактори, њих десет одговорило је да нема мишљење, 21 испитаник одговорио је да му значе нематеријални фактори мотивације и три испитаника одговорила су да им нематеријални фактори мотивације веома значе. На основу одговора испитаника, може се закључити да испитаници позитивно оцењују нематеријалне факторе мотивације, у мало мањем проценту него материјалне факторе мотивације.

Графикон 8. Оцена нематеријалних фактора од стране испитаника



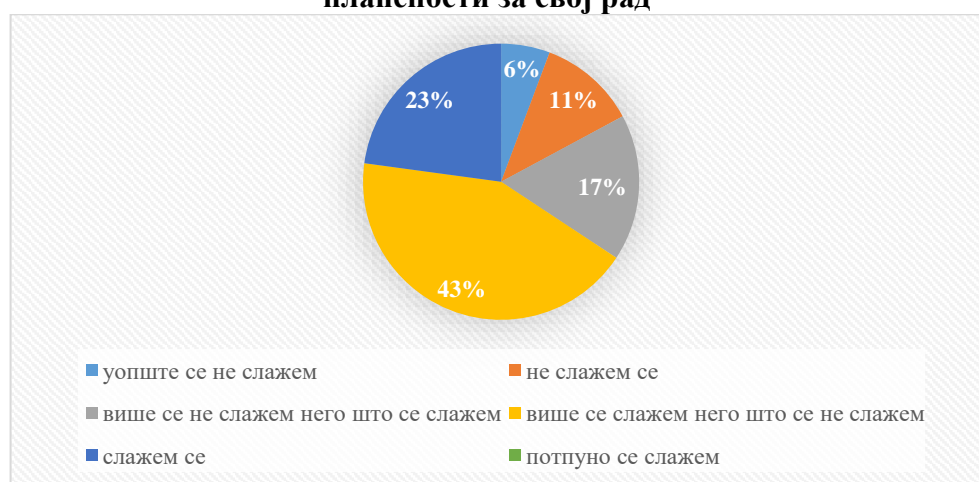
Извор: Истраживање аутора

Седамнаесто питање гласило је: „У мом предузећу запослени су праведно плаћени за свој рад.“, 15 испитаника одговорило је да се више слаже него што се не слаже са констатацијом. Ниједан

Материјални и нематеријални фактори мотивације

испитаник није одговорио да се потпуно слаже са констатацијом, два испитаника се уопште не слаже са констатацијом, четири испитаника се не слаже, шест испитаника се више не слаже са констатацијом него што се слаже, осам испитаника се слаже са констатацијом. Циљ питања био је да се открије да ли се испитаници слажу са констатацијом да су адекватно плаћени за свој рад. Добијени одговори имплицирају да су до одређене границе испитаници плаћени за свој рад, али да постоји потреба за већим финансијским вредновањем њиховог рада.

Графикон 9. Приказ ставова испитаника о адекватној плаћености за свој рад



Извор: Истраживање аутора

Табела 1. Приказ повезаности задовољства послом и година испитаника

		Године старости	Да ли сте задовољни послом који тренутно обављате	
Spearman's rho	Године старости	Correlation Coefficient	1,000	-,065
		Sig. (2-tailed)	.	,711
		N	35	35
	Задовољство послом	Correlation Coefficient	-,065	1,000

	Sig. (2-tailed)	,711	.
	N	35	35

Извор: Истраживање аутора

На основу приказаних резултата, који су добијени уз помоћ Спирмановог коефицијента корелације ранга, може се закључити да не постоји веза између година старости и задовољства запослених. Иако је предзнак негативан, са повећањем година неће се променити задовољство запослених.

Табела 2. Приказ повезаности година старости испитаника и мотивисаности запослених

		Године старости		Да ли сте мотивисани за извршавање радних задатака
Spearman's rho	Године старости	Correlation Coefficient	1,000	,147
		Sig. (2-tailed)	.	,399
		N	35	35
	Да ли сте мотивисани за извршавање радних задатака	Correlation Coefficient	,147	1,000
		Sig. (2-tailed)	,399	.
		N	35	35

Извор: Истраживање аутора

Такође, уз помоћ Спирмановог коефицијента корелације ранга испитивано је да ли постоји повезаност између мотивације и година старости испитаника. Добијени резултати указују да постоји мала, позитивна повезаност између мотивације запослених и година старости испитаника. Повезаност није значајна. Са променом година старости, незначајно се мења и мотивација запослених.

Након приказаних резултата истраживања, следи приказ могућности, претњи, шанси и слабости фирме по питању мотивације запослених, помоћу SWOT анализе.

Табела 3. SWOT анализа мотивације у фирми АБЦ Производ Ужице

СНАГЕ:	СЛАБОСТИ:
- фирма примењује и материјалне и нематеријалне подстицаје;	- велика важност се придаје материјалним факторима;
- запослени су у већем броју задовољни послом који обављају у компанији;	- запослени сматрају да су до одређене мере плаћени за свој посао;

Материјални и нематеријални фактори мотивације

- запослени су у већем броју мотивисани за извршавање радних задатака;	
ШАНСЕ:	ПРЕТЊЕ:
- запослени препознају важност нематеријалних подстицаја;	- повећање плате је доминантни фактор мотивације у компанији;
- запослени позитивно оцењују задовољство послом;	- иако су присутни нематеријални фактори, у компанији се више користе и имају већи ефекат материјални фактори мотивације;
- запослени позитивно оцењују степен мотивације;	

И звор: Истраживање аутора

ЗАКЉУЧАК

Мотивација је покретачка снага појединаца и веома важно средство компанија за постизање циљева. Савремене компаније треба да развијају програме мотивације, који ће бити у складу са њиховом пословном политиком и циљевима, а засновани на материјалним и нематеријалним факторима мотивације. Мотивација је веома битна, како за појединца, тако и за компаније. Компаније морају да проналазе начине да мотивишу своје запослене, како би радили у најбољем интересу за компаније. Појединци се суочавају са свакодневним животним изазовима савременог друштва, због тога је задатак компанија, по питању мотивације још сложенији.

На основу претходних резултата може се закључити да запослени у фирми АБЦ Производ из Ужица више преферирају материјалне подстицаје, али истовремено и препознају важност нематеријалних фактора. Већи број испитаника задовољан је тренутним послом и мотивисан је за извршавање радних задатака. Позитивно оцењују и задовољство послом и мотивацију на радном месту. Од подстицаја које највише преферирају издвојило се повећање плате и пријатна радна атмосфера. Највећи број испитаника одговорио је да је повећање плата подстицај који највише преферирају, мало мањи проценат испитаника одговорио је да им је пријатна радна атмосфера веома битна. На основу претходног може се закључити да су у фирми од материјалних подстицаја заступљени углавном повећање плате и новчани бонуси. Запослени су у великом броју оценили да им поменути подстицаји значе. Код нематеријалних подстицаја запослени су пружали више одговора, највећи број испитаника сматрао је да су у компанији највише заступљени могућност за раст и развој, пријатна радна атмосфера и равнотежа између приватног и пословног живота. Запослени су у великом броју и нематеријалне подстицаје позитивно оценили. На основу последњег питања, које се односило на то да запослени изразе мишљење о томе да ли су у компанији у којој раде праведно плаћени, може се извести

закључак да су запослени задовољни колико су плаћени, али да постоји потреба за повећањем зараде. Такође, на основу спроведеног истраживања, може се закључити да не постоји значајна веза између година старости испитаника и задовољства послом, као ни између година старости испитаника и мотивације.

Ситуација у фирми АБЦ Производ по питању мотивације запослених је коректна. У фирми се примењују и нематеријални и материјални фактори мотивације, мало је већи значај материјалних подстицаја. Пожељно је промовисати значај нематеријалних подстицаја. Такође, потребно је створити пословно окружење и радну атмосферу која ће подстицати веће присуство нематеријалних фактора мотивације. Новчани мотиватори су главни мотивациони подстицај у компанији, а нематеријални мотиватори су помоћни подстицаји, који треба да одрже мотивацију запослених у дужем временском периоду.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алавук, Ђ. (2023). Утицај услужне оријентације на задовољство запослених-студија случаја „А“ хотели, *Економија: теорија и пракса*, 16 (1), стр. 177-194.
2. Budiarti, I., Maryati, M., & Lavira, V. (2023). The Impact of Providing Material and Non-Material Incentives on Employee Work Motivation (Study on the Automotive industry in West Bandung). P. Sukaesih Kurniati (Ed.), *The 5th International Conference on Business Economics, Social Sciences & Humanities, 2022: Empowering World Optimism and Revitalization through Scientific Framework* (pp. 192-198), Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
3. Вукмировић, В., & Вукмировић, Н. (2016). Улога и значај система мотивисања запослених у унапређењу успешности пословања, *Нови Економист: часопис за економску теорију и праксу*, 10 (20), стр. 103-113.
4. Јањић, И., & Илић, Ђ. (2019). Задовољство послом као мерило субјективног успеха у каријери, *Трендови у пословању*, 1 (13), стр. 49-60.
5. Јовановић, Ј., & Марковић, Д. (2022). *Мотивација запослених у компанији „Слобода“ Чачак* (мастер рад), Универзитет у Крагујевцу, Факултет техничких наука у Чачку, Чачак, Република Србија, доступно на <http://www.ftn.kg.ac.rs/download/SIR/PIR%20Dusan%20Markovic%20262020MA.pdf>

6. Кушаковић, С. (2019). Материјална и нематеријална мотивација у производном предузећу. Зборник радова Факултета техничких наука у Новом Саду, година 34, број 12, (стр. 2230-2233), Нови Сад: Факултет техничких наука.
7. Миљковић, С. (2007). Мотивација запослених и модификовање понашања у здравственим организацијама, *Acta Medica Medianae*, vol. 46, број 2, стр. 53-62.
8. Миоковић Капетинић, Д., & Плеша Пуљић, Н. (2022). Материјално и нематеријално награђивање запосленика као облик мотивације. Зборник радова Међимурског велеучилиштва у Чаковцу, година 13, број 2, (стр. 52-58), Чаковец: Међимурско велеучилаштво.
9. Михајлов, С., Михајлов, Н., & Перић, Г. (2021). Родне разлике у задовољству послом међу запосленима у Србији, *Економски погледи*, вол. 23, број 1, стр. 91-111.
10. Мицић, Р., & Арсић, Љ. (2017). Људски ресурси у функцији одрживог развоја, *Економски погледи*, вол. 19, број 2, стр. 31-48.
11. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No 1, pp. 80-88.
12. Му, Х. (2022). Brief Analysis of the Impact of Material Incentives and Non-Material Incentives On the Performance of Enterprise Employees, *Frontiers in Business, Economics and Management*, vol. 6, No. 3, pp. 67-69.
13. Nejman, Ž., Sadłowska-Wrzesińska, J., Jałowiec, T., & Wojtaszek, H. (2021). Analysis of Factors Influencing the Motivation of Production Workers: Experiences of Polish Family Businesses, *European Research Studies Journal*, vol. 24, Issue 1, pp. 646-662.
14. Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 5, pp. 52-63.
15. Reikin, V. (2022). Features of intangible motivation of organization staff, *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, Vol. 4, No. 32, pp. 79-85, доступно на: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-79-85>
16. Renjie, M. (2023). A survey of non-material motivation methods for Chinese entrepreneurial enterprises. С.А. Астафьев et. al. (ed.), XVII Международной конференции 2022: *Российские регионы в фокусе перемен* (pp. 527-530). Екатеринбург: Издательский Дом «Ажур», доступно на:

https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/121841/1/978-5-91256-577-9_2022_126.pdf

17. Ристић, Т. (2021). Упоредна анализа аспеката радне мотивације запослених у организацијама. Зборник радова Факултета техничких наука у Новом Саду, година 36, број 12, (стр. 2153-2156), Нови Сад: Факултет техничких наука.
18. Semprane, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28, No. 2, pp. 23–30.
19. Степанов, С., Паспаљ, Д., & Бутулија, М. (2016). Мотивација запослених као кључни показатељ задовољства послом, *Економија: теорија и пракса*, година 9, број 2, стр. 53-67.
20. Станковић, Б. (2023). Утицај награђивања на задовољство запослених. Зборник радова Факултета техничких наука у Новом Саду, година 38, број 8, (стр. 1013-1016), Нови Сад: Факултет техничких наука.
21. Стошић Михајловић, Љ. (2022). Нематеријална стимулација као задатак менаџмента у циљу повећања продуктивности, *Часопис за економију и тржишне комуникације*, година 12, број 2, стр. 476-491.
22. Suvalova, T., V., Zhukova, M., A., & Mokhova, G., V. (2020). The research of the motivation factors of personnel in Russian companies. V. V. Mantulenko (Ed.), 18th International Scientific Conference 2019: *Problems of Enterprise Development: Theory and Practice*, (pp. 318-326), Samara: Samara State University of Economics, (European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, Vol. 82, зборник радова). Доступно на: file:///C:/Users/User/Downloads/10.15405_epsbs.2020.04.41%20(2).pdf

Рад је примљен: 3. октобра 2024. године

Рад је послат на корекцију: 13. новембра 2024. године

Рад је прихваћен за објављивање: 15. новембра 2024. године

MATERIAL AND NON-MATERIAL MOTIVATION FACTORS

Teodora Janjić¹
Radmila Micić²

University of Pristina in Kosovska Mitrovica, Faculty of Economics,
Kosovska Mitrovica, Republic of Serbia

Abstract: This paper presents the level of employee motivation at ABC Proizvod from Užice, as well as the structure of material and non-material motivation factors. The aim of the paper is to determine, based on the opinions of employees at the local company in Užice, whether material or non-material motivation factors are more important to them and to determine the degree of motivation present in the mentioned company. Using survey methods, descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient, it has been concluded that employees are motivated to perform their work tasks and are satisfied with their jobs. In terms of material incentives, the company offers salary increases and additional bonuses, while non-material incentives include opportunities for growth and development, and a pleasant working atmosphere to a lesser extent. Among the motivational factors, the employees appreciate increase in salary the most.

Keywords: motivation, material factors, non-material factors, job satisfaction.

JEL classification: M54.

INTRODUCTION

The modern business environment and the changes that occurred at the end of the last century have created the need for proper human resource management in companies. Rapid changes, the huge amount of available content and information and the development of technology have caused the emergence of a new business paradigm. As a result, proper human resource management has become a real challenge for companies striving for modern business practices. The task of human resource management is to align human resource plans with long-term business planning. In such circumstances, human resources become a critical factor for success (Micić & Arsić, 2017). Employee motivation becomes the main indicator of a company's success.

The changes and modern business environment have led to a fast-paced lifestyle for almost all individuals, while technological

¹ teodora.janjic997@gmail.com

² radmila.micic@pr.ac.rs; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3562-1459>

This is an open access paper under the license



advancements have created the need for additional improvement and development of knowledge and skills. In such conditions, the main goal for each individual is to maintain work-life balance, meet the basic needs of their family and be appropriately valued for their work. Companies that provide such opportunities to their employees can ensure a competitive advantage and the optimal achievement of their goals.

Employees of any company represent the most significant links in the management process. They are increasingly considered subjects of the management process, rather than its objects (Janjić & Ilić, 2019). Employees are the driving force behind the business process in companies. Therefore, employee motivation and satisfaction are the main generators of the business process. Employee motivation is a highly important mechanism for achieving goals of a company. Only employees who are satisfied with their jobs and are motivated to work and develop can enable the company to optimally achieve its goals. For this reason, all modern companies must encourage employee motivation, work on improving employee motivation programmes and equally develop both material and non-material motivational incentives.

Establishing a unified system of motivation within companies is extremely difficult, almost impossible. Employees, who represent the most important pillar of every company, are diverse and are influenced by different motivational factors. What motivates one employee may not necessarily motivate others (Nejman et al., 2021). For this reason, company managers face a very challenging task: to establish a motivation programme that will be effective for all employees or at least for the majority. Establishing a motivation system entails the combination and active application of multiple motivational factors. Further, it requires the equal use of both non-material and material incentives. It is crucial for a company to maintain a balance between material and non-material motivational factors, as relying solely on one group of incentives cannot lead to collective motivation.

The aim of this paper is to determine, based on the opinions of employees at a local company in Užice, whether material or non-material motivation factors are more important to the respondents and to assess the level of motivation present in the mentioned company. The subject of the paper is to highlight the importance of both material and non-material motivation factors. Motivation is the driving force behind the utilisation of human potential in a company. A motivated workforce is more productive than an apathetic one. The motivation system is highly complex, as motivational factors do not affect every individual equally. Additionally, the complexity of the motivation system lies in the fact that companies use different motivation systems, depending on their

organisational culture, structure and company's needs. Therefore, the task of management is very complex, involving the search for a unified motivation system that will lead to the optimal achievement of goals within the company (Reikin, 2022).

1. EMPLOYEE MOTIVATION

The main challenge for modern companies is to ensure that employees perform their work tasks in the best possible manner, which aligns with the optimal interests of the company. To achieve this, management must motivate employees in various ways. By motivating employees, managers influence individual behaviour. Employee motivation explains best why certain individuals behave in a particular way within the company (Kušaković, 2019).

Motivation involves psychological processes that cause excitement, direction and persistence in voluntary actions that are goal-oriented (Mitchell, 1982). It is the drive that individuals possess, that stimulates them to act toward achieving expected goals (Budiarti et al., 2023). Motivation encompasses the desire to act, the ability to act and the existence of a goal (Ramlall, 2004). It is a set of factors that influence people in an organisation to behave in a certain way and to make efforts to achieve something (Stanković, 2023). Work motivation is a process that involves using various methods and procedures, along with specific actions, to encourage and direct certain individual behaviours, increase productivity and thus achieve the organisation's effects and goals (Stošić Mihajlović, 2022). Based on the above, it can be concluded that motivation is a positive impulse that encourages an individual to achieve the company's goals in the best possible way, while fulfilling their own objectives as well.

Motivation involves achieving the goals of a company through the fulfilment of the goals and needs of an individual. Each individual will be maximally motivated and will perform optimally if completing a task guarantees them personal benefit. This is why companies use various incentives to enable individuals to achieve their goals, ensuring that individuals help accomplish the company's objectives. Based on the above, it can be concluded that individual goals are closely connected to the goals of a company. Motivation is a complex process that goes through specific phases. First, it starts with the needs and goals of individuals, which represent the driving impulse in fulfilling the needs of the company. Accordingly, the first phase of the motivation process begins by identifying a need for something. A need represents a lack of something. The second phase involves an increase in the need for

something, resulting in the creation of tension within the individual, which triggers the impulse to satisfy that need. The third phase involves defining a goal, which serves as the pathway for individuals to meet their needs. By believing in a certain goal, individuals will behave in a specific way in order to achieve it. This behaviour belongs to the fourth phase. Continuous positive behaviour of individuals leads to the achievement of the company's goals and, consequently, the fulfilment of the individuals' goals. The individual receives certain rewards or penalties depending on whether they manage or fail to achieve the set objectives of the company. This represents the fifth phase. After receiving rewards and satisfying their needs, individuals define new needs and goals. Defining new needs represents the sixth phase of the motivation process, thus closing one cycle and initiating a new process (Miljković, 2007, p. 56).

When discussing employee motivation, it is impossible not to mention job satisfaction. Motivation and job satisfaction are two closely related concepts that, in a modern business environment, encourage employees to achieve optimal results. Job satisfaction is a positive attitude towards work and is considered a reliable indicator of motivation. Many believe that motivation lies at the beginning of certain behaviour, what an individual brings to a job, while job satisfaction appears at the end in the form of a reward for completing a task (Stepanov et al., 2016). Job satisfaction is a complex attitude of employees that includes certain assumptions and beliefs about the job, feelings towards the job and an assessment of the job (Ristić, 2021). According to the group of authors (2021) "job satisfaction can be defined as how employees feel about their job and its various aspects" (p. 92). Job satisfaction has a positive impact on the work, social and personal lives of individuals (Sempene et al., 2002). Overall job satisfaction is affected by the deviation of satisfaction from expectations regarding certain aspects of the job, the level of satisfaction with certain aspects of the job is not affected (Alavuk, 2023). In the context of job satisfaction, motivation has two dimensions. The first dimension refers to employees doing their job better, more efficiently and more effectively than the manager's expectations. The second dimension relates to employees completing the job in line with their own desires and expectations (Stepanov et al., 2016). There is nothing better for a company than a motivated employee. At the end of the process, a motivated employee is a satisfied employee. The factors that influence employee motivation are also the ones that affect job satisfaction. The main motivational factors will be explained in more detail in the following section.

2. MOTIVATION FACTORS

Motivation factors are the main reasons for particular human behaviour. Since not all individuals are the same and not all have the same needs, the application of motivation factors varies from one individual to another. Further, as companies have different goals and needs, that need to be satisfied in a limited timeframe, the application of different motivation factors represents a real challenge for all companies, since they need to create a motivation process. For modern companies to optimally encourage employees to work in the best interest of the company, they need to combine both material and non-material factors of motivation. There is no unique combination of motivational factors. The combination of motivational factors depends on the needs of the company, the goals of the company, the structure of the workforce and their needs and goals. It is not enough for companies to rely only on one type of motivation factors developed. Depending on the company's goals, it is desirable to have a combination of several different factors.

Motives are an individual's internal force that originates within them and drives their behaviour in a particular direction (Stošić Mihajlović, 2022). They are the means by which an individual is encouraged to behave in a certain way (Jovanović & Marković, 2022). Motives and motivation are similar concepts, however, they are not the same. Motives refer to the internal driving force within individuals, whereas motivation is a complex process that consists of various motives combined together. To effectively manage employee motives, companies have a wide range of motivational factors at their disposal. These factors, or incentives, are unique mechanisms used to stimulate employee motivation. However, improper use of these factors may result in demotivation.

Motivation factors can be material and non-material. Material motivation factors are all those factors that contribute to improving an individual's material condition (Mioković Kapetini & Pleša Pujić, 2022). Material incentives can be (Stanković, 2023):

- Direct (monetary); salaries, bonuses, rewards for achieved results and
- Indirect; they contribute to improving the individual material status of individuals and they are not expressed in monetary form. They include: pension and disability insurance, scholarships and tuition fees, health and life insurance, business travel, free meals, paid leave, specializations and additional days off.

Material incentives can bring improvements in the material status of individuals who seek material rewards, ensuring the necessary funds,

motivating them to work hard and helping them realise that their hard work will pay off. The said effects are possible in the short term. In the long term, material motivation factors can lead to limitations, mechanical execution of tasks and a loss of creativity and enthusiasm for work (Mu, 2022). Furthermore, material incentives can limit motivation to achieve greater results. Employees may be satisfied with their earnings and may not strive to work harder or improve themselves. Also, material incentives can have a demotivating effect on individuals, as they may feel that they are being paid because it is expected of them to work harder and make more effort. As mentioned, it can lead to negative impulses in individuals, i.e.. it can create pressure for proof which ultimately leads to errors in the work of individuals. In their desire to prove themselves, individuals may work more, strive to perform better and may become impulsive and prone to making errors. Additionally, a particular challenge is how to align material rewards with the individual needs of employees. Not all individuals are the same and not everyone has the same needs, which makes it very difficult to create a unique system of motivation and rewards that will satisfy the needs of a large number of employees (Vukmirović & Vukmirović, 2016).

In addition to material incentives, there are also non-material incentives. Non-material motivation is the motivation to meet basic life needs, such as the need for security and stability (Renjie, 2023, p. 528). Non-material incentives involve non-financial forms of rewards, where various forms of recognition and evaluation of work, management, shaping and organising tasks are used to ensure the desirable behaviour of individuals (Stanković, 2023). Non-material incentives satisfy higher-level needs of individuals: the need for respect, esteem, status, the development of personal abilities and potential and autonomy (Stošić Mihajlović, 2022). Non-material incentives include (Hays, 2019; see Suvalova et al., 2020):

- career advancement,
- opportunities for personal development and training,
- opportunities to participate in decision-making,
- flexible working hours,
- the possibility of maintaining work-life balance,
- a comfortable working environment,
- the possibility of working from home,
- a pleasant working atmosphere,
- public recognition of achievements.

The following section of the paper will present the results of a study conducted in a local company in Užice, focusing on the aforementioned material and non-material motivation factors. Also, in the

continuation of the work, it will be examined which type of motivation factor is more important for employees, as well as how employees perceive and see the current situation in terms of motivation.

3. METHODOLOGY

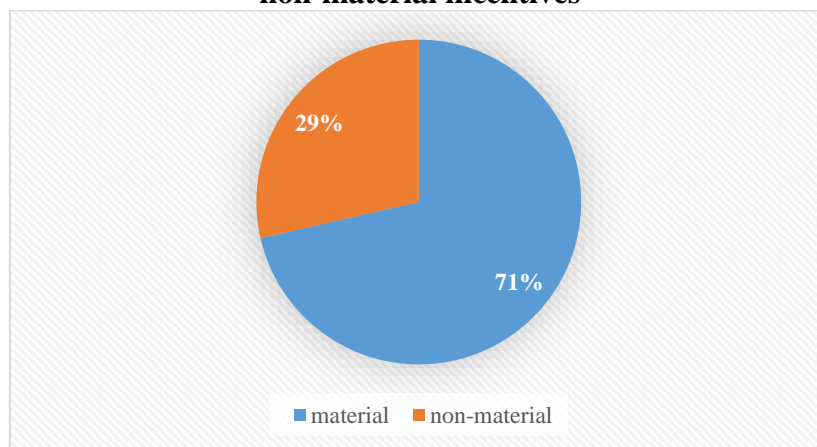
Data collection was conducted by using a survey method. The survey consists of three parts and a total of 17 questions. The first part of the questions relates to general information about the respondents. The second part of the survey addresses the respondents' attitudes towards material and non-material motivation factors. The third part of the survey concerns questions related to the respondents' views on the current state of motivation within their company. The survey is closed type, requiring respondents to select one or more of the provided answers. Some of the survey questions were created using a Likert scale, where respondents were expected to express their agreement with certain statements or to rate specific attitudes. IBM SPSS Statistics, version 29.0.2. (20), was used for data processing. Descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient were used for data analysis. At the end of the presented results, a SWOT analysis was presented, in order to indicate the real situation as well as possible threats and dangers in the company in terms of employee motivation.

4. RESEARCH RESULTS

The research on material and non-material motivation factors was conducted at the ABC Proizvod company in Užice. The company deals with the manufacturing of boilers and radiators for central heating. The company has a total of 49 employees and 35 respondents were surveyed, which accounts for 71.43%. Among the 35 respondents, 23 were male, representing 65.70%, and 12 were female, accounting for 34.30%. All respondents are from Užice or its surrounding areas. The highest number of respondents are between 41 and 50 years of age, with 15 respondents in this age group. The lowest number of respondents are aged between 21 and 30 years, with only one respondent belonging to this age group. There are seven respondents aged between 31 and 40 years, and 12 respondents between 51 and 60 years of age. There are 26 respondents with a secondary education, two respondents each with higher education and vocational qualifications, one respondent with a master's degree and four respondents with primary education. In the executive position work 31 respondents, while four respondents hold managerial positions.

After the presented general data about the respondents, there follows a presentation of respondents' answers related to material and non-material factors of motivation. The sixth question was: "Do you prefer material or non-material incentives?", out of 35 respondents, 25 respondents answered that they prefer material incentives and them 10 answered that they prefer non-material incentives. The aim of the previous question was to find out the attitude of employees about which incentives they prefer more.

Chart 1. Overview of respondents' attitudes towards material and non-material incentives



Source: Author's research

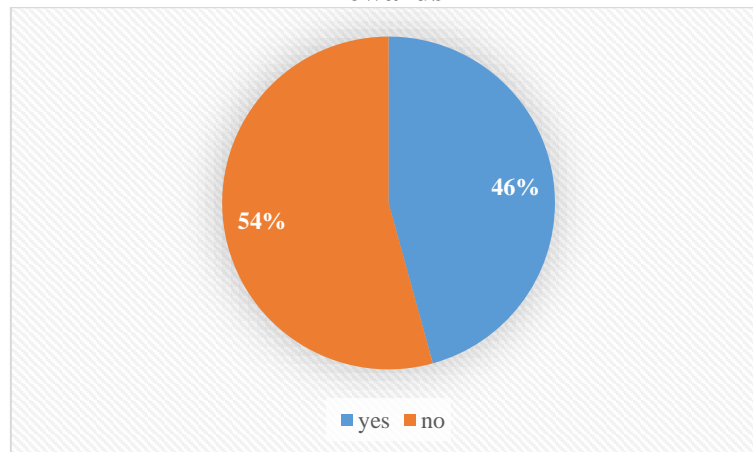
The seventh question was for respondents to circle the motivation factor that motivates them to work. The aim of the question about motivators was to determine which motivator has the greatest impact on the respondents. Respondents provided several answers to this question. It is noteworthy that, alongside material motivation factors, respondents also emphasised non-material factors. The 28 indicated a salary increase as the main motivator; of these, 11 mentioned only a salary increase, while 17 respondents noted a salary increase along with some additional motivational factors. Ten respondents indicated additional bonuses; only one respondent cited additional bonuses as the sole material factor, while others mentioned additional bonuses in conjunction with a salary increase. One respondent mentioned a scholarship as a motivational factor; ten respondents highlighted a day off and one respondent indicated a company car; three respondents mentioned flexible working hours; ten respondents noted further training as a motivator. The work atmosphere as a motivational factor was indicated by 18 respondents. The option to work from home was mentioned by five respondents. The importance of professional and competent management as a motivational factor was

Material and non-material motivation factors

highlighted by three respondents. The possibility of career advancement was emphasised by ten respondents, while six respondents stated that freedom in decision-making is important to them. The ability to help others was mentioned by six respondents and two respondents noted that public recognition of their achievements motivates them to work. When providing answers, respondents generally mentioned a variety of different responses. Among material incentives, a salary increase motivates them the most. Respondents often cited not only a salary increase but also some form of non-material motivation, and frequently multiple factors of non-material motivation. This indicates that, alongside material motivators, which are their most important motivating factor, non-material factors are also highly significant to employees.

The next question was: "Do you think that monetary remuneration is the most important incentive in a company?", 19 respondents answered that they think that monetary remuneration is not the most important incentive in a company and 16 respondents answered that they consider monetary remuneration to be the most important incentive in the company. The aim of the question was to find out the attitude of the employees about monetary rewards.

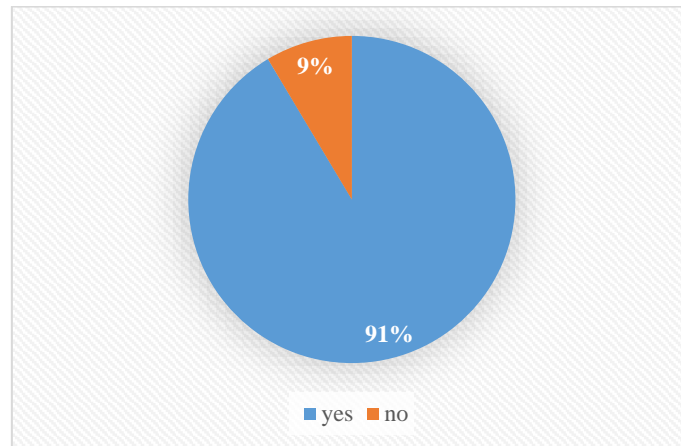
Chart 2. Overview of respondents' attitudes towards monetary rewards



Source: Author's research

To the ninth question: "Are you satisfied with the work you currently do in the company?", 32 respondents answered that they are satisfied with their current work while there are three respondents answered that they are not satisfied with their current job. The goal of the question was to clearly and unequivocally find out whether employees are satisfied with their current job in the company.

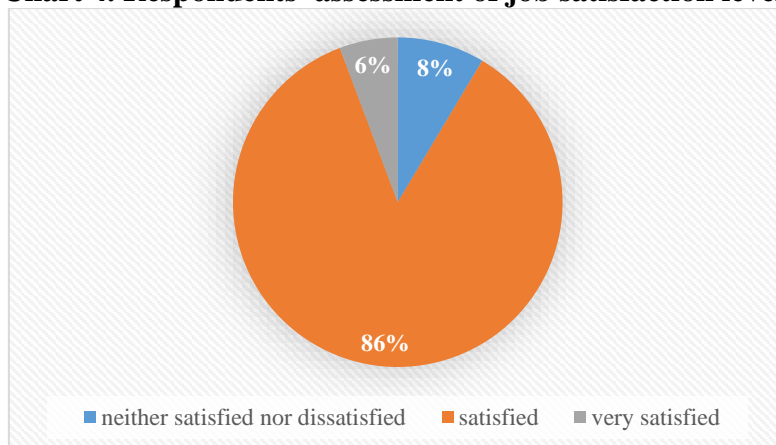
Chart 3. Overview of respondents' views on satisfaction with the job they are engaged in



Source: Author's research

The tenth question asked respondents to rate how satisfied they are with their current job in the company. The answers are like the previous ones, very positive. Out of 35 respondents, three respondents answered that they were neither satisfied nor dissatisfied. Of the other respondents, as many as 30 respondents answered that they are satisfied with the work they do, and two respondents answered that they are very satisfied with their current job. Not a single respondent answered that he was dissatisfied with the work he was doing. Also, not a single respondent answered that they were very dissatisfied with their current job.

Chart 4. Respondents' assessment of job satisfaction levels

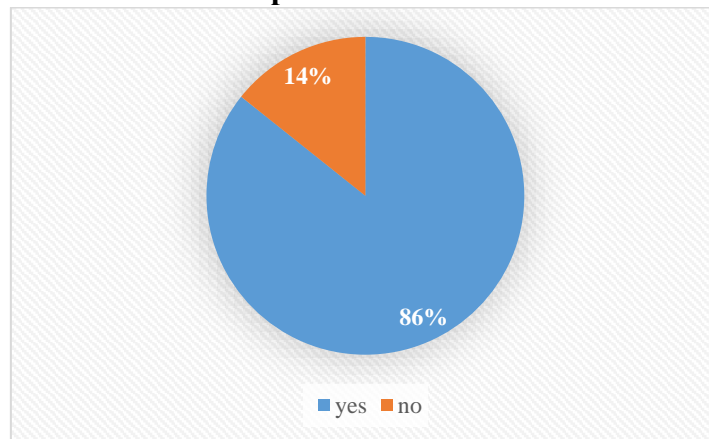


Source: Author's research

Material and non-material motivation factors

The eleventh question read: "Are you motivated to perform work tasks in the company where you currently work?", 30 of them answered that they were motivated to work, and five respondents that they were not motivated to work. The goal of the question was to specifically and directly find out whether employees are motivated to work in the company. The answers received are very positive, indicating the fact that there is a high degree of motivation for work in the observed company.

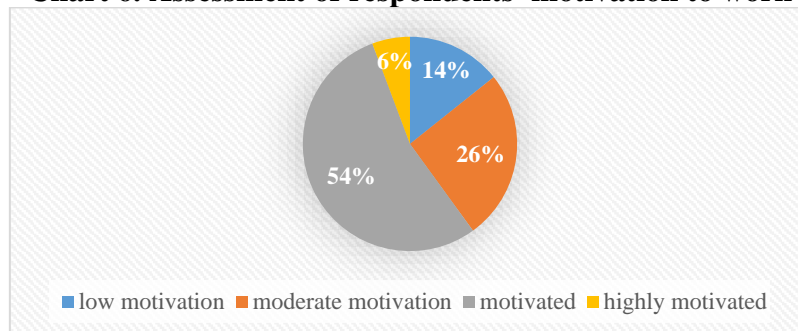
Chart 5. Overview of respondents' views on motivation to work



Source: Author's research

The twelfth question asked respondents to rate how motivated they are to work in the company they work for. The goal of the question was to find out how much the respondents value motivation to work. The answers are positive. Most of the received answers, as many as 19, refer to the fact that the respondents are motivated to work, five respondents answered that they are a little motivated, nine respondents answered that they are moderately motivated for work, two respondents answered that they are highly motivated for work. Not a single respondent declared that he was not motivated to work.

Chart 6. Assessment of respondents' motivation to work

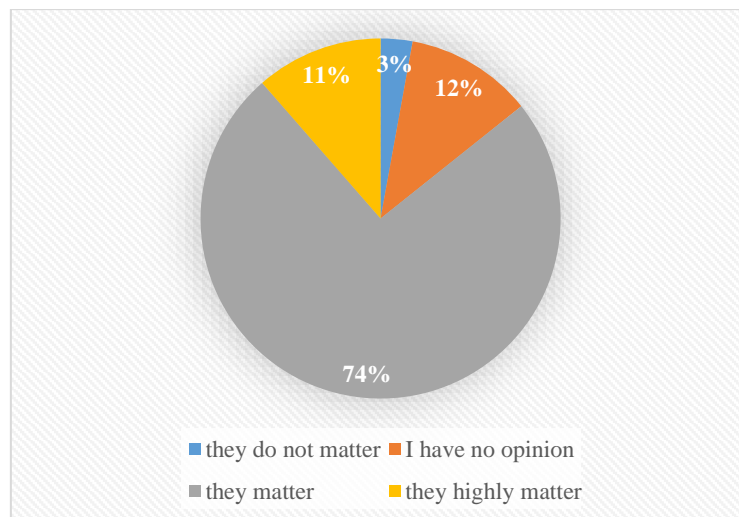


Source: Author's research

The thirteenth question referred to the respondents to circle the material factors of motivation that are represented in the company where they work. The aim of this question was to identify which material motivation factors are present in the company. Respondents provided several answers as follows: 25 respondents indicated that salary increases are a key motivation factor in their company. Three respondents stated that additional bonuses are present; two respondents mentioned that an extra day off is the most common motivational factor; two respondents identified both salary increases and additional bonuses as typical in their company; two respondents indicated the presence of salary increases and extra days off and one respondent reported the presence of salary increases, additional bonuses and insurance in their company. Based on these responses, it can be concluded that salary increases and additional bonuses are the most prevalent material motivation factors at ABC Proizvod.

For the fourteenth question, respondents were supposed to rate how much material motivational factors mean to them. The aim of the question was to determine how respondents evaluate the material factors present in their company. The responses were very positive. Out of 35 respondents, one stated that material factors do not matter to them, four respondents answered that they have no opinion, 26 respondents indicated that material factors do matter to them and four respondents said that material factors are very important to them. No respondent expressed that material factors do not matter to them at all.

Chart 7. Overview of respondents' opinion on evaluation of material motivation factors



Source: Author's research

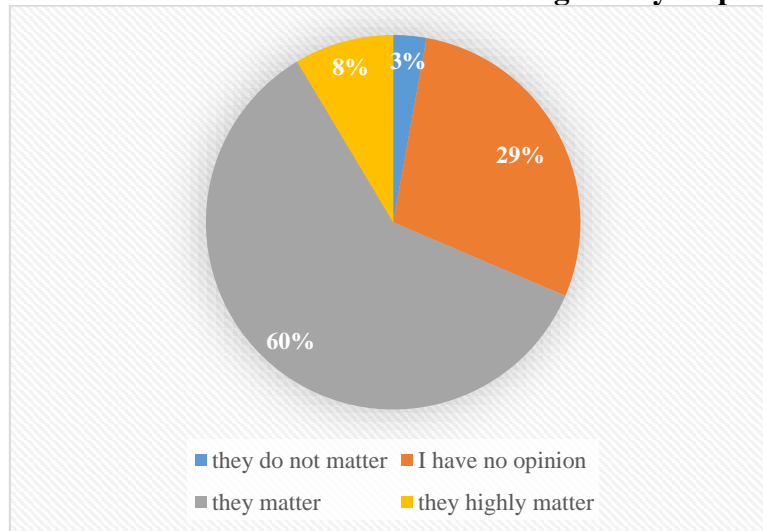
Material and non-material motivation factors

The fifteenth question asked the respondents to circle the intangible factors that are present in their company. The aim of the question was to determine which non-material incentives are present in the company. Respondents provided multiple answers here as well. 12 of them answered that the company offers opportunities for professional growth and development; two respondents stated the possibility of maintaining a work-life balance; three respondents noted a pleasant working atmosphere; two respondents mentioned that their company both maintains a work-life balance and a pleasant working atmosphere while two respondents indicated that there is the possibility of independent decision-making in their company. Also, two respondents reported that the possibility of working from home is present in their company and four respondents chose the option opportunity for growth and development as well as a pleasant working atmosphere. One respondent each indicated independent decision-making and opportunities for growth and development; flexible working hours; possibility of independent decision-making and the possibility of working from home; professional and competent management, the ability to maintain a work-life balance, and a pleasant working atmosphere. One respondent indicated that in their company, there is the possibility of independent decision-making, maintaining a work-life balance and a pleasant working atmosphere. One respondent answered that his company offers the option of working from home, a pleasant working atmosphere and the possibility for independent decision-making. One respondent mentioned opportunities for growth and development, professional and competent management and the possibility of maintaining a work-life balance. One respondent noted opportunities for growth and development, professional and competent management and a pleasant working atmosphere. On the basis of everything stated, it can be concluded that the intangible factors of motivation are well represented in the company, in several different forms. The most common intangible factor is the opportunity for professional growth and development. Also, a pleasant working atmosphere as well as a balance between private and business life is a very important motivation factor.

For the sixteenth question, respondents were supposed to rate how much intangible factors of motivation mean to them. Out of 35 respondents, none stated that non-material factors do not matter to them at all, one respondent said that non-material factors do not matter, ten of them answered that they have no opinion, 21 respondents stated that non-material motivation factors matter to them and three respondents answered that non-material motivation factors matter to them greatly. Based on the responses of the respondents, it can be concluded that the

respondents positively evaluate the non-material factors of motivation, in a slightly smaller percentage than the material factors of motivation.

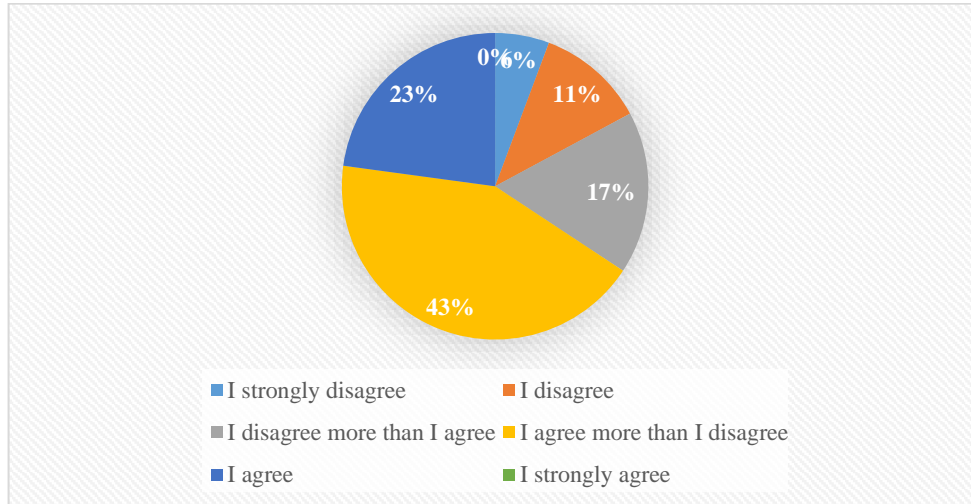
Chart 8. Assessment of non-material factors given by respondents



Source: Author's research

The seventeenth question read: "In my company, employees are fairly paid for their work.", 15 respondents answered that they agreed more than they disagreed with the statement. None of the respondents completely agreed with the statement, two respondents strongly disagreed, four disagreed, six respondents somewhat disagreed and eight agreed with the statement. The responses suggest that, to some extent, employees feel they are compensated for their work, but there is a need for better financial recognition of their performance.

Chart 9. Overview of respondents' attitude on being adequately paid for their work



Source: Author's research

Table 1. Overview of the correlation between job satisfaction and the age of respondents

				Age	Are you satisfied with the job you are currently doing?
Spearman's rho	Age	Correlation Coefficient		1,000	-,065
		Sig. (2-tailed)		.	,711
		N		35	35
	Job satisfaction	Correlation Coefficient		-,065	1,000
		Sig. (2-tailed)		,711	.
		N		35	35

Source: Author's research

Based on the presented results, which were obtained with the help of Spearman's rank correlation coefficient, it can be concluded that there is no relationship between age and employee satisfaction. Although the

sign is negative, employee satisfaction will not change with increasing age.

Table 2. Overview of correlation between the age and job motivation of respondents

		Age	Are you motivated to perform your job tasks?
Spearman's rho	Age	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,147
		N	.
			,399
Are you motivated to perform your job tasks?	Age	Correlation Coefficient	,147
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	.
			,399
		N	35
			35

Source: Author's research

Also, with the help of Spearman's rank correlation coefficient, it was examined whether there is a relationship between motivation and the age of the respondents. The obtained results indicate that there is a small, positive connection between the motivation of employees and the age of the respondents. The association is not significant. With the change in age very little, the motivation of employees also changes insignificantly.

Following the presentation of research results, an overview of the company's opportunities, threats, strengths and weaknesses regarding employee motivation will be provided using a SWOT analysis.

Table 3. SWOT analysis of motivation in ABC Proizvod Company from Užice

strengths:	weaknesses:
<ul style="list-style-type: none"> - the company implements both material and non-material incentives, - a larger number of employees are satisfied with the work they carry out in the company, - a larger number of employees are motivated to perform their work tasks. . 	<ul style="list-style-type: none"> - great importance is placed on material factors, - employees believe they are paid for their job to a certain extent.

Material and non-material motivation factors

opportunities:	threats:
<ul style="list-style-type: none">- employees recognise the importance of non-material incentives,- employees rate their job satisfaction positively,- employees rate their level of motivation positively.	<ul style="list-style-type: none">- increase in pay is the dominant motivational factor in the company,- although non-material factors are present, material factors are more commonly used in the company and have a greater effect.

Source: Author's research

CONCLUSION

Motivation is the driving force behind individuals and a very important means for companies to achieve their goals. Modern companies need to develop motivation programmes that are in harmony with their business policy and objectives, based on both material and non-material motivational factors. Motivation is crucial for both the individuals and the companies. Companies must find ways to motivate their employees so that they work in the best interest of the organization. Individuals face the everyday challenges of modern society, which makes the task of motivating them even more complex for companies.

Based on the previous results, it can be concluded that employees at ABC Proizvod Company from Užice prefer material incentives, but at the same time they recognize the importance of non-material factors. A larger number of respondents are satisfied with their current jobs and are motivated to perform their tasks. They positively evaluate both job satisfaction and motivation at work. Among the incentives they prefer, salary increases and a pleasant work atmosphere stand out. The majority of respondents indicated that salary increases are the most preferred incentive, while a slightly smaller percentage stated that a pleasant work atmosphere is very important to them. Based on the preceding research, it can be concluded that the material incentives primarily present in the company are salary increases and cash bonuses. A significant number of employees rated these incentives as important to them. Regarding non-material incentives, employees provided several responses and the majority believed that the most present factors in the company are opportunities for growth and development, a pleasant work atmosphere, and a work-life balance. A large number of employees also positively assessed non-material incentives. Based on the last question, which was related to employees expressing their opinion on whether they are fairly paid in the company where they work, it can be concluded that employees are satisfied with how much they are paid, but that there is a need to increase wages. Further, based on the conducted research, it can be concluded that there is no significant relationship between the age of

respondents and job satisfaction, nor between the age of respondents and motivation.

The situation at ABC Proizvod Company is satisfactory as far as employee motivation is concerned. Both non-material and material motivational factors are applied in the company, with a slightly greater emphasis on material incentives. It is desirable to promote the significance of non-material incentives. Furthermore, it is necessary to create a business environment and work atmosphere that encourages a greater presence of non-material motivational factors. Financial motivators are the main motivational incentive in the company, while non-material motivators serve as auxiliary incentives that should maintain employee motivation over a longer period.

LITERATURE

1. Alavuk, Đ. (2023). Uticaj uslužne orijentacije na zadovoljstvo zaposlenih-studija slučaja „A“ hoteli, *Ekonomija: teorija i praksa*, 16 (1), pp. 177-194.
2. Budiarti, I., Maryati, M. & Lavira, V. (2023). The Impact of Providing Material and Non-Material Incentives on Employee Work Motivation (Study on the Automotive industry in West Bandung). P. Sukaesih Kurniati (ed.). The 5th International Conference on Business Economics, Social Sciences & Humanities 2022: *Empowering World Optimism and Revitalization through Scientific Framework* (pp. 192-198), Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
3. Vukmirović, V., & Vukmirović, N. (2016). Uloga i značaj sistema motivisanja zaposlenih u unapređenju uspešnosti poslovanja, *Novi Ekonomist: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 10 (20), pp. 103-113.
4. Janjić, I., & Ilić, Đ. (2019). Zadovoljstvo poslom kao merilo subjektivnog uspeha u karijeri, *Trendovi u poslovanju*, 1 (13), pp. 49-60.
5. Jovanović, J., & Marković, D. (2022). *Motivacija zaposlenih u kompaniji „Sloboda“ Čačak* (master's thesis), Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka Čačak, available at <http://www.ftn.kg.ac.rs/download/SIR/PIR%20Dusan%20Markovic%20262020MA.pdf>
6. Kušaković, S. (2019). Materijalna i nematerijalna motivacija u proizvodnom preduzeću. Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, year 34, No. 12, (pp. 2230-2233), Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.

7. Miljković, S. (2007). Motivacija zaposlenih i modifikovanje ponašanja u zdravstvenim organizacijama, *Acta Medica Medianae*, vol. 46, issue 2, pp. 53-62.
8. Mioković Kapetinić, D., & Pleša Puljić, N. (2022). Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije. Zbornik radova Međimurskog veleučilištva u Čakovcu, year 13, No. 2, (pp. 52-58), Čakovec: Međimursko veleučilištvo.
9. Mihajlov, S., Mihajlov, N., & Perić, G. (2021). Rodne razlike u zadovoljstvu poslom među zaposlenima u Srbiji, *Ekonomski pogledi*, vol. 23, No. 1, pp. 91-111.
10. Micić, R., & Arsić, Lj. (2017). Ljudski resursi u funkciji održivog razvoja, *Ekonomski pogledi*, vol. 19, No. 2, pp. 31-48.
11. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice, *Academy of Management Review*, Vol. 7, No 1, pp. 80-88.
12. Mu, X. (2022). Brief Analysis of the Impact of Material Incentives and Non-Material Incentives On the Performance of Enterprise Employees, *Frontiers in Business, Economics and Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 67-69.
13. Nejman, Ž., Sadłowska-Wrzesińska, J., Jałowiec, T., & Wojtaszek, H. (2021). Analysis of Factors Influencing the Motivation of Production Workers: Experiences of Polish Family Businesses, *European Research Studies Journal*, Vol. 24, Issue 1, pp. 646-662.
14. Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 5, pp. 52-63.
15. Reikin, V. (2022). Features of intangible motivation of organization staff, *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, Vol. 4, No. 32, pp. 79-85, available at: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-79-85>
16. Renjie, M. (2023). A survey of non-material motivation methods for Chinese entrepreneurial enterprises. С.А. Астафьев et. al. (ed.). XVII Международной конференци 2022: *Rossijskie regiony v fokuse peremen* (pp. 527-530). Ekaterinburg: Izdatel'skiĭ Dom «Ažur», available at: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/121841/1/978-5-91256-577-9_2022_126.pdf
17. Ristić, T. (2021). Uporedna analiza aspekata radne motivacije zaposlenih u organizacijama. Zbornik radova Fakulteta tehničkih

- nauka u Novom Sadu, year 36, No. 12, (pp. 2153-2156), Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
18. Sempame, M.E., Rieger, H.S. & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28, No. 2, pp. 23–30.
 19. Stepanov, S., Paspalj, D. & Butulija, M. (2016). Motivacija zaposlenih kao ključni pokazatelj zadovoljstva poslom, *Ekonomija: teorija i praksa*, year 9, No. 2, pp. 53-67.
 20. Stanković, B. (2023). Uticaj nagrađivanja na zadovoljstvo zaposlenih. Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, year 38, No. 8, (pp. 1013-1016), Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
 21. Stošić Mihajlović, Lj. (2022). Nematerijalna stimulacija kao zadatak menadžmenta u cilju povećanja produktivnosti, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, year 12, No. 2, pp. 476-491.
 22. Suvalova, T., V., Zhukova, M., A., & Mokhova, G., V. (2020). The research of the motivation factors of personnel in Russian companies. V. V. Mantulenko (Ed.). 18th International Scientific Conference 2019: *Problems of Enterprise Development: Theory and Practice*, (pp. 318-326), Samara: Samara State University of Economics, (European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, Vol. 82, collection of papers). Available at: file:///C:/Users/User/Downloads/10.15405_epsbs.2020.04.41%20(2).pdf

The paper was received: October 3, 2024

The paper was sent for correction: November 13, 2024

The paper was accepted for publication: November 15, 2024