

ANALIZA NIVOVA MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJI⁹⁹

THE ANALYSIS OF THE LEVEL OF EMPLOYEES' MOTIVATION IN AN ORGANIZATION

Jelena Z. Golubović¹⁰⁰
Vesna M. Milanović¹⁰¹
Andrea D. Bučalina Matic¹⁰²

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.305>

Sadržaj — U ovom radu smo ispitali nivo motivacije zaposlenih u organizaciji. Nivo motivacije zaposlenih je određen kroz stavove zaposlenih o nivou njihove sigurnosti u organizaciji, pripadnosti organizaciji i samopotvrđivanja. Ciljevi ovog rada su bili da se utvrdi nivo motivacije zaposlenih u organizaciji i da se utvrdi da li se nivo motivacije razlikuje prema posmatranim varijablama. Anketiranje zaposlenih je sprovedeno u različitim organizacijama u Beogradu tokom 2017. godine. Rezultati su pokazali da je nivo motivacije zaposlenih u organizaciji nezadovoljavajući. Takođe, nivo samopotvrđivanja zaposlenih je niži od nivoa drugih indikatora motivacije.

Ključne reči: motivacija zaposlenih, sigurnost, pripadnost, samopotvrđivanje

Abstract — In this paper, we analysed the level of the employees' motivation in an organization. The level of the employees' motivation was examined through the employees' attitudes about the level of their security in the organization, organizational belonging and the level of self-confirmation. The objectives of this paper were to determine the level of the employees' motivation in the organization and to examine whether the level of motivation differs according to the observed variables. The survey of employees was conducted in different organizations in Belgrade during the year 2017. The results indicate that the level of the employees' motivation is unsatisfactory. In addition, it was shown that the level of the employees' self-confirmation is lower than the level of the other motivation indicators.

Keywords: employees' motivation, security, belonging, self-confirmation

1. UVOD

U organizacijama, koje zagovaraju primenu interne marketinške orijentacije, zaposleni se posmatraju kao interni potrošači o čijem nivou zadovoljstva se brine u organizaciji. Pretpostavka je da su zadovoljni zaposleni više motivisani, pa samim time i više posvećeni poslu. Upravo, prema [1] motivacija i zadovoljstvo zaposlenih čine dve od više dimenzija interne marketinške orijentacije. Ovakva orijentacija, kao obrazac ponašanja u

⁹⁹ Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i III 44006).

¹⁰⁰ Ministarstvo unutrašnjih poslova RS, Beograd, Srbija, Stevana Đurđevića Trošarinca, 8/6, 11030 Beograd, Srbija

¹⁰¹ Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac-Beograd, Knez Mihailova 33, 11000 Beograd, Srbija

¹⁰² Megatrend univerzitet, Fakultet za poslovne studije, Beograd, maršala Tolbuhina 8, 11000 Beograd, Srbija

organizaciji, se zasniva na pronalaženju „načina za dostizanje motivisanog i zadovoljnog zaposlenog čime se smanjuje fluktuacija najvrednijih zaposlenih“ [2: 422]. Istovremeno, odnos između motivacije zaposlenih i njihovih performansi i zadovoljstva poslom intrigira pažnju mnogih istraživača i praktičara u oblasti psihologije, industrijske (organizacijske) sociologije, menadžmenta i drugih disciplina organizacionih nauka kao i (internog) marketinga i poslovne ekonomije.

Ne može se tvrditi da su performanse i zadovoljstvo zaposlenih isključivo posledica rasta njihove motivisanosti za rad. Slično ovome, smatra se da „...povećanje performansi nije uvek direktno proporcionalno intenzitetu motivacije“ [3: 46]. Čak, obrnuto, visoke performanse mogu biti podsticaj (motivator) za veće zadovoljstvo. U [4: 240] se navodi „Visoke performanse, ako su nagrađivane, dovode do zadovoljstva poslom, što zauzvrat olakšava posvećenost organizaciji i njenim ciljevima“. Iako je neosporna važnost motivacije, evidentno je da je otežano utvrđivanje direktne veze između motivacije i navedenih ishoda zaposlenih, zbog složenosti samih kategorija i njihovog međuodnosa koji ne isključuje delovanje drugih faktora. Ipak se pretpostavlja da će motivisani zaposleni više doprineti organizaciji. Od te pretpostavke se pošlo i u analizi motivacije u ovom radu, imajući u vidu da zaposlene nejednako motivišu različiti stimulansi. Sprovedeno je istraživanje nivoa motivacije kao i zadovoljstva motivacijom zaposlenih putem anketiranja zaposlenih u različitim preduzećima u Beogradu.

Rad čini nekoliko delova. U drugom delu je prezentovana motivacija zaposlenih, u trećem varijable motivacije, u četvrtom delu empirijsko istraživanje sa metodologijom, rezultatima i analizom, te zaključak i popis literature.

2. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija se, uglavnom, povezuje sa radom i odnosom zaposlenog prema poslu i radnim zadacima. Ovo podrazumeva njegovu spremnost da ih obavi i postigne postavljene ciljeve, čime doprinosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Imajući u vidu koliko ličnost zaposlenog i okruženje u kojem obavlja svoje radne zadatke, pa i ono u kojem živi, određuju njegovu spremnost i volju za obavljanjem radnih zadataka i ulaganjem napora u interesu organizacije, motivacija se smatra psiho-sociološkom kategorijom. Obično je opredeljena delovanjem unutrašnjih (intrinzičnih) i spoljnih (ekstrinzičnih) faktora.

U literaturi, u [5] se navodi da se teorije motivacije prepoznaju kao teorije koje se bave motivima i one koje se bave procesom. Teorije koje se bave motivima daju odgovor na pitanje šta motiviše osobe na rad. One su fokusirane na identifikovanje motiva. Jedna od najpoznatijih je Maslovljeva teorija hijerarhije potreba. Veza između potreba zaposlenih kao ljudskih bića i njihovog ponašanja u organizaciji, a posebno u vezi sa radom i motivisanošću za rad je utvrđena u mnogim studijama. Teorije procesa, prema samom nazivu, istražuju specifičnosti motivacionog procesa ne uzimajući u obzir analizu potreba, jer se smatra da se one ne razlikuju od osobe do osobe. Značajnije od njih su Vrumova teorija očekivanja i Adamsova teorija jednakosti (pravednosti). Prema teoriji očekivanja, osobe su motivisane činjenicom (očekivanjem) da ako ulože napore, oni će dati rezultat, rezultat će dati nagradu, a ona treba da verifikuje napor, bude vredna napora i poželjna. Na taj način ona daje satisfakciju za uloženi napor. Prema teoriji jednakosti mora postojati srazmera u odnosu uloženi napor zaposlenog i nagrade kao rezultata uloženi napor. Takođe, mora postojati srazmera na relaciji odnosa uloženi napor - nagrada zaposlenog i uloženi napora i nagrade drugih zaposlenih sa kojima se zaposleni upoređuje. Zaposleni očekuje da isti napor bude jednako nagrađen.

Prema [6], stiže su jedan drugačiji pogled na motivaciju čiji je izvor u iskustvu i energiji koja pokreće zaposlenog na angažovanje. Naime, iskustva na poslu koja su u skladu sa očekivanjima koje imaju zaposleni u vezi ispunjenja njihovih potreba određuju radnu angažovanost i ponašanje na poslu [6: 1].

3. VARIJABLE MOTIVACIJE

Posmatrano sa stanovišta (teorije) potreba, svaki pojedinac kao zaposleni zadovoljava potrebe najnižeg nivoa (egzistencijalne), pa se potrebe za sigurnošću (bezbednošću) javljaju kao jedne od niže pozicioniranih nivoa potreba. Zaposleni obezbeđuje, kroz osećaj sigurnosti, egzistenciju za sebe i svoju porodicu. Nakon toga slede potrebe višeg nivoa kao što su potreba za poštovanjem, uvažavanjem, osećajem da je zaposleni važan član organizacije i da na taj način oseća pripadnost svojoj organizaciji, te da u njoj može da se samoostvari i samopotvrdi. Upravo, ove varijable motivacije - sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje čine "osnovne ljudske potrebe članova organizacije..." [7: 357]. Imajući u vidu navedeno, ove varijable su korišćene u analizi nivoa motivacije zaposlenih u ovom radu. Pošlo se i od Maslovljeve teorije hijerarhije potreba i Herbergovog viđenja faktora motivacije.

Imajući u vidu Maslovljevu lestvicu hijerarhije potreba, korišćene varijable motivacije u ovom radu su izrazi potreba za sigurnošću (drugi nivo), pripadnošću (treći i četvrti nivo - u aspektu poštovanja) i samopotvrđivanjem (peti nivo). Herbergovo viđenje [8: 7] faktora motivacije se zasniva na dve vrste faktora, nezavisno posmatranih, a to su faktori koji izazivaju zadovoljstvo tzv. motivatori (intrinzični, unutrašnji) i faktori koji izazivaju nezadovoljstvo tzv. higijenski faktori (ekstrinzični, spoljni). Sigurnost na poslu je higijenski faktor, čijim izostankom dolazi do nezadovoljstva, iako postojanje sigurnosti nije motivator. Pre sigurnosti, Herberg navodi sledeće ekstrinzične faktore: politiku i administraciju kompanije, nadzor, međuljudske odnose, uslove rada, platu i status. U [9] se navodi da motivatori nisu u potpunosti intrinzični, pa prema tome, ne postoji uvek nezavisnost faktora, već njihovo međusobno preplitanje.

Imajući u vidu navedeno, i sigurnost kao ekstrinzični faktor se prepliće intrinzičnim faktorima. Ako zaposleni nije zadovoljan platom (visinom ili dinamikom isplate), pa još nije siguran u radno mesto, manja je verovatnoća da je spreman na zalaganje, usled odsustva navedenih motivatora. Što je zaposleni više siguran u svoje radno mesto, posao i organizaciju, on će vremenom da postaje privrženiji i da razvija pripadnost. Osećaj da je zaposleni poštovan, da mu se ukazuje da je važan za organizaciju i da je neophodan njegov angažman u ostvarivanju organizacionih ciljeva stvara kod zaposlenog osećaj bitnosti i jačanja vezanosti za organizaciju. Vezanost i pripadnost povratno jačaju sigurnost u radno mesto i organizaciju.

Pripadnost se ne može poistovetiti sa posvećenošću organizaciji, ali proističe iz nje. Prema [10: 1] posvećenost (privrženost, odanost) organizaciji počiva na tri komponente: afektivnoj, komponenti kontinuiteta zasnovanoj na troškovima napuštanja organizacije i normativnoj komponenti. Afektivna se manifestuje kroz identifikaciju sa organizacijom; ona izražava nivo emotivne veze zaposlenog sa organizacijom. U uskoj vezi je sa osećajem pripadnosti. Prema Lee, Farth, Chen, 2011 u [11: 121], nesigurnost je osnovni izvor potreba pojedinca da se identifikuje sa organizacijom. Time jača svoju sigurnost, ali i pripadnost organizaciji sa kojom se identifikuje. Druga komponenta posvećenosti (drugi naziv: instrumentalna posvećenost) kalkuliše sa cenom napuštanja organizacije. Ona je rezultat prethodnih izbora, odnosno manifestuje ranije ponašanje. Normativna komponenta se zasniva na moralnoj obavezi da se bude u organizaciji i ostane u njoj. Posvećeni zaposleni smatraju da je najbolji izbor za njih organizacija u kojoj rade, i ovo je rezultat socijalizacije i razvijane vrednosti tokom rada u

organizaciji. Organizaciona pripadnost, se prema tome, može odrediti kao veza zaposlenih sa organizacijom i zavisnost od organizacije; ona pokriva osećaj kod zaposlenog da je profesionalno uključen, njegovu lojalnost i verovanje u organizacione vrednosti. Razvija se kroz tri faze: prihvatanje, usaglašenost i internalizaciju [12: 184]. Nakon što bude prihvaćen od drugih u organizaciji, zaposleni prolazi proces poistovećivanja (usaglašavanja) vrednosti organizacije sa sopstvenim vrednostima koje na kraju prihvata kao svoje.

Potrebe za samopotvrđivanjem predstavljaju potrebe najvišeg stepena, čijim ispunjenjem zaposleni doživljava osećanje da je imao priliku da iskoristi sve svoje potencijale. Kao posledica toga, zaposleni mogu da se osećaju zadovoljnim i ispunjenim, o čemu svedoče brojne studije, što se može videti u [13]. Prema nalazima pregleda 23 studije iz perioda 1962-1973. godina, Berl i saradnici su utvrdili da kako se ide ka gore na Maslovljevoj lestvici potreba, to su one manje zadovoljene, što ukazuje da su sigurnost i samopotvrđenost najmanje zadovoljene potrebe [13: 42], što je bilo predmet provere i u ovom radu (dok su društvene potrebe, prema istom istraživanju, najugroženije).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – METODOLOGIJA, REZULTATI I ANALIZA

4.1. Metodologija

Predmet ovog empirijskog istraživanja je sagledavanje nivoa motivacije zaposlenih u organizaciji koja je posmatrana kroz sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje. Ove tri varijable motivacije su testirane sa po tri pitanja, čiji su odgovori prezentovani u nastavku rada. Ciljevi istraživanja su bili da se kroz stavove zaposlenih, utvrdi nivo njihove motivacije, kao i da se utvrdi da li se nivo motivacije razlikuje prema posmatranim varijablama. Pretpostavka je određena na ovaj način: Nivo motivacije zaposlenih u organizaciji je nezadovoljavajući, a ocenjuje se kao takav ako je zbir procenata odgovora za ocenu 4 i 5 na Likertovoj skali jednak ili ispod 50% od uzorka.

Prikupljanje potrebnih podataka je obavljeno tokom 2017. godine, kada su anketirani zaposleni na teritoriji Beograda putem Gugl Forms aplikacije. Od 100 upitnika, 72 su uključena u analizu. Likertova skala u rasponu od 1 do 5 je poslužila za ocenu datih izjava, idući od opcije „u veoma maloj meri“ do opcije „u veoma velikoj meri“. Struktura uzorka je takva da je nešto malo više žena u uzorku (56%), te ispitanika do 30 godina starosti (53%), ispitanika sa prvim i drugim nivoom akademskog obrazovanja (56%), ispitanika koji su izvršioc i oni sa stažom manjim od 10 godina (72%). Onih sa godinama starosti 31 do 40 je 26%, 41 do 50 je 7% i preko 51 je 14%. Onih sa srednjim obrazovanjem je 15%, strukovnim 17% i doktoratom 12%. Od 11 do 20 godina staža je 10%, a od 21 pa nadalje je 18%.

4.2. Rezultati i analiza: nivo sigurnosti

Struktura odgovora: na pitanje u kojoj meri se zaposleni blagovremeno informišu, brine se za njih i uvažavaju se je prikazana na Slici 1; na pitanje u kojoj meri zaposleni mogu da se oslone na svoj kolektiv je prikazana na Slici 2; na pitanje u kojoj meri zaposleni brinu za svoju budućnost je prikazana na Slici 3.



Samo nešto više od 1/3 zaposlenih (36%) smatra da se, u veoma velikoj i u velikoj meri, blagovremeno informišu, brinu za njih i uvažavaju ih u organizaciji. Značajan je procenat onih koji su nesigurni. Da se, u veoma velikoj i u velikoj meri, mogu osloniti na svoj kolektiv smatra 51% zaposlenih a da se brinu za svoju budućnost smatra 48% zaposlenih. Odgovori na ova dva pitanja su nešto oprečni, odnosno zahtevaju pojašnjenje. Prvo, briga za budućnost je indikator nesigurnosti, pa se u inverznoj postavci, za meru sigurnosti prihvata procenat od 35% zaposlenih (i to onih koji su dali odgovore u opciji „u maloj meri“ i „u veoma maloj meri“). Na osnovu strukture odgovora na ova pitanja, može se zaključiti da najveći doprinos sigurnosti zaposlenih potiče od činjenice da se mogu osloniti na svoj kolektiv, iako je značajan procenat onih koji brinu za budućnost. Dodatna analiza je ukazala da je u opciji odgovora „u veoma velikoj meri“ i u „velikoj meri“ na pitanje u kojoj meri se mogu osloniti na svoj kolektiv učestvovalo 85,7% onih od uzorka rukovodioca, a 43% onih od uzorka izvršioca. Naime, broj odgovora rukovodioca čini skoro 1/3 ukupnog broja odgovora na ovo pitanje pri čemu učestvuju u uzorku sa samo 19%. Može se zaključiti da su rukovodioci pre nego izvršioци oni koji mogu da se oslone na svoj kolektiv.

4.3.Rezultati i analiza: nivo pripadnosti

Struktura odgovora na pitanje u kojoj meri se zaposlenim saopštava da su važan član organizacije/da je njihov rad od velikog značaja za uspeh organizacije je prikazana na Slici 4. Struktura odgovora na pitanje u kojoj meri se menadžeri trude da sagledaju problem zaposlenog iz perspektive zaposlenog a ne iz svoje je predstavljena na Slici 5. Struktura odgovora na pitanje u kojoj meri se zaposleni oseća ravnopravnim članom tima/odeljenja ili organizacije u celini (ima mogućnost da iznese ideje, i da mu se iste saopšte) je prikazana na Slici 6.



Više od 1/3 zaposlenih (38%) smatra da im se, u veoma velikoj i u velikoj meri, saopštava da su važan član organizacije. Da u veoma velikoj i u velikoj meri menadžeri sagledavaju problem zaposlenih iz ugla zaposlenih a ne iz sopstvenog ugla smatra ispod 1/3 zaposlenih (32%) a da

se zaposleni osećaju ravnopravnim članom tima/odeljenja ili organizacije u celini smatra 45% zaposlenih. Visok je procenat onih koji su nesigurni. Najveći doprinos pripadnosti zaposlenih potiče od toga da se osećaju ravnopravnim članom tima ili odeljenja, odnosno organizacije u celini.

Rezultati i analiza: nivo samopotvrđenosti

Struktura odgovora na pitanje u kojoj meri zaposleni komuniciraju sa menadžerom u vezi plana svog ličnog razvoja je prikazana na Slici 7. Struktura odgovora na pitanje u kojoj meri su informisani o tome šta organizacija očekuje od njih u smislu ličnog razvoja je predstavljena na Slici 8. Struktura odgovora na pitanje u kojoj meri su zaposleni informisani o značaju njihovog ličnog razvoja za uspeh organizacije je prikazana na Slici 9.



Malo više od 1/3 zaposlenih (34%) smatra da, u veoma velikoj i u velikoj meri, komuniciraju sa menadžerom u vezi plana svog ličnog razvoja. Da su u veoma velikoj i u velikoj meri zaposleni informisani o tome šta organizacija od njih očekuje u smislu ličnog razvoja smatra 36% njih. Veliki je procenat onih koji su nesigurni. Da su u veoma velikoj i u velikoj meri zaposleni informisani o značaju ličnog razvoja za uspeh organizacije smatra 35% zaposlenih. Takođe je značajan procenat onih koji su nesigurni. Najveći doprinos da se zaposleni osećaju samopotvrđenim potiče od toga da su informisani o tome šta se od njih očekuje na planu ličnog razvoja, ali je i veliki procenat nesigurnih po ovom pitanju.

Analiza nivoa motivacije

Kako je pitanje broj tri kod ocene sigurnosti inverzno, jer se briga za budućnost u velikoj i veoma velikoj meri reflektuje kao pokazatelj nesigurnosti, tako rezultati koji ukazuju na nivo sigurnosti koju zaposleni oseća ukazuju da 41% zaposlenih oseća sigurnost u velikoj i veoma velikoj meri (Slika 10). Rezultati koji ukazuju na nivo pripadnosti koju zaposleni oseća izgledaju ovako: 39% zaposlenih oseća pripadnost u velikoj i u veoma velikoj meri. (Slika 11). Rezultati koji ukazuju na nivo samopotvrđivanja koju zaposleni oseća izgledaju ovako: samo 35% zaposlenih oseća da je u velikoj i u veoma velikoj meri samopotvrđen u organizaciji (Slika 12). Ispitanici su najnesigurniji u odgovorima na pitanja koja se odnose na samopotvrđenost.



Sumarno: da su zaposleni motivisani u veoma velikoj i u velikoj meri smatra 38% ispitanika (Slika 13).



ZAKLJUČAK

Pozitivni ishodi nisu nužno rezultat visoko motivisanih zaposlenih. Istovremeno ne može da se ospori pozitivan efekat motivacije na performanse zaposlenih, njihovo zadovoljstvo i poslovne performanse organizacije. Motivacija zaposlenih može da generiše mnoge ishode kako sa stanovišta zaposlenog (pojedince) tako i organizacije. Imajući u vidu navedeno, u ovom radu se težilo sagledavanju stavova zaposlenih o nivou njihove motivacije u organizaciji. Motivacija je posmatrana kroz tri varijable, a to su sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje. Ciljevi istraživanja su ostvareni: stavovi zaposlenih su omogućili utvrđivanje nivoa motivacije i doprinosa svake pojedinačne varijable motivaciji. Prikupljanje podataka je obavljeno putem ankete koja je prostorno sprovedena u Beogradu a vremenski pokriva 2017. godinu.

Rezultati ukazuju da zaposleni nisu dovoljno motivisani, odnosno da je nivo motivacije zaposlenih u organizaciji nezadovoljavajući: mnogo manje od polovine ispitanika, odnosno tek 38% njih je stava da su u veoma velikoj i u velikoj meri motivisani, a jedna šestina njih nije sigurna u kojoj meri oseća da je motivisana. Najveći doprinos da se zaposleni osećaju motivisanim potiče od sigurnosti, dok su najmanje samopotvrđeni. Ovo je u skladu sa Maslovljevom lestvicom hijerarhije potreba - više su zadovoljene potrebe nižeg nivoa od potreba višeg nivoa. Takođe, rezultat je u skladu sa nalazima analize studija grupe autora koja je preuzeta i prezentovana u [13: 42], i to u domenu samopotvrđenosti koji ukazuju da su zaposleni najmanje zadovoljili potrebe za samopotvrđivanjem.

Analitički posmatrano, zaposleni se osećaju manje sigurnim usled toga što brinu za svoju budućnost (inverzno pitanje), i što nisu blagovremeno informisani, uvaženi, niti osećaju da se za njih brinu u organizaciji. Zaposleni smatraju da menadžeri ne sagledavaju probleme

zaposlenih iz njihovog ugla već više iz sopstvenog ugla, pa je ovo, najlošije ocenjeno pitanje najviše doprinelo smanjenju osećaja pripadnosti. Zaposleni su najmanje zadovoljni merom u kojoj komuniciraju sa menadžerom na planu ličnog razvoja (indikator samopotvrđivanja), mada je kod ove varijable mala razlika u odgovorima u odnosu na ostala dva pitanja. Najviše je nesigurnih u odgovoru na pitanje u kojoj meri su informisani o tome šta organizacija očekuje od njih na planu ličnog razvoja.

Navedeni rezultati ukazuju na područja u kojima organizacije treba da ojačaju napore i aktivnosti radi povećanja motivacije zaposlenih kroz povećanje sigurnosti, pripadnosti i samopotvrđenosti. Preporučuje se dalje istraživanje koje bi ponudilo kvalitativne odgovore o uzrocima utvrđenog (nezadovoljavajućeg) nivoa motivacije. Rezultati ovog rada mogu biti od koristi onima koji se bave empirijskim istraživanjima u ovoj oblasti, menadžerima naših preduzeća, kao i široj čitalačkoj publici koja je zainteresovana za problematiku motivacije zaposlenih.

LITERATURA

- [1] Rafiq, M., Ahmed, P. K. (1993) "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", *Journal of Marketing Management*, 9(3)/1993, pp. 219-232.
- [2] Milanović, V., Bučalina, A., Vrcelj, N. (2015) „Interna marketinška orijentacija i zadržavanje zaposlenih“, Zbornik radova: *Savremeni trendovi i kvalitet u upravljanju ljudskim resursima*, pp. 417-424, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu i Centar za ekonomska istraživanja (CEIB) (četvrta naučno-stručna HR konferencija, Beograd, 21-22.10.2015).
- [3] Lut, D. M. (2012) "Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises", *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Fascicle I, Economics and Applied Informatics*, XVIII, 3/2012, pp. 46-50.
- [4] Locke, E. A., Latham, G. P. (1990) "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel", *Psychological Science*, 1(4)/1990, pp. 240-246.
- [5] De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M., Mujtaba, M. G. (2016) "Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees", *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1)/2016, pp. 20-32.
- [6] Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., Gino, F. (2017) "The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation", *Research in Organizational behavior*, 37/2017, pp. 1-18, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>
- [7] Radić, V., Radić, N. (2015) "Uticaj motivacije zaposlenih na performanse organizacije", *Contemporary business and management SYNTHESIS 2015*, pp. 353-358.
- [8] Herzberg, F. (1987) "One more time: how do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, Boston, [https://ay12-14.moodle.wisc.edu/prod/pluginfile.php/69519/mod_resource/content/2/One More Tim e- How do you motivate employees.pdf](https://ay12-14.moodle.wisc.edu/prod/pluginfile.php/69519/mod_resource/content/2/One_More_Tim_e-How_do_you_motivate_employees.pdf) (16.11.2018)
- [9] Sanjeev, M. A., Surya, A. V. (2016) "Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification", *Annals of Data Science*, 3(2)/2016, pp. 155-173.
- [10] Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1)/1990, pp. 1-18.
- [11] Gutić, D., Damjanić, J. (2012) „Identifikacija zaposlenih kao oblik psihosocijalne interakcije u organizaciji“, *Svarog 5*, oktobar/2012, pp. 118-128.

- [12] Tabatabaee, S., Koochi, A., Ghandali, A., Tajik, T. (2016) “The Study of Relationship between Organizational Culture and Organizational Belonging in Employees of Varamin County Office of Education”, *International Education Studies*, 9(5)/2016, pp. 183-192.
- [13] Fallatah, R. H. M., Syed, J. (2018) “A Critical Review of Maslow’s Hierarchy of Needs”, Chapter 2, pp. 19-59, in Book: *Employee Motivation in Saudi Arabia*, Palgrave Macmillan, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-319-67741-5_2