



MATERIJALNA I NEMATERIJALNA MOTIVACIJA U PROIZVODNOM PREDUZEĆU

MATERIAL AND NON-MATERIAL MOTIVATION IN PRODUCTION COMPANY

Sladana Kušaković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj: *Osnovni cilj ovog rada jeste da istraži finansijske i nefinansijske nagrade koje utiču na motivaciju zaposlenih u proizvodnom preduzeću. Cilj istraživanja je pružanje informacije o dominantnim faktorima značajnim za radnu motivaciju ispitanika. Istraživanje je sprovedeno tokom maja meseca, 2019. godine na uzorku od 105 ispitanika zaposlenih u proizvodnom preduzeću u Šapcu. Uzorkom su obuhvaćeni ispitanici oba pola, različite starosne dobi, različite obrazovne strukture, dužine radnog staža. Primenjen je upitnik sačinjen od strane autora rada, za potrebe istraživanja, osmišljen da ispita uticaj materijalnih i nematerijalnih faktora na radnu motivaciju.*

Cljučne reči: *Radna motivacija, materijalni faktori, nematerijalni faktori, pol, starost, radni staž.*

Abstract: *The main goal of this paper is to investigate financial and non-financial rewards that affect on motivation of employees in the production company. The aim of the research is to provide information on the dominant factors important for the work motivation of the respondents. The survey was conducted in May, 2019., on a sample of 105 respondents employed in the production company in Šabac. The sample included respondents of both gender, different ages, different educational structures, years of service. The applied questionnaire was compiled by the author of the paper, for the purpose of research, designed to examine the impact of material and non-material factors on work motivation.*

Key words: *Work motivation, material factors, non-material factors, gender, age, years of service*

1. UVOD

Organizacije se sve više susreću sa fluktuacijom radne snage, sve ređa je pojava da zaposleni tokom svoje karijere ostaju lojalni jednoj organizaciji. Ova situacija stvara izazov za organizaciju i pred nju stavlja ključno pitanje: Kako zadržati svoje zaposlene? Da bi se kod radnika maksimizirala produktivnost, a minimizirala fluktuacija, neophodno je posvetiti pažnju motivaciji. Motivacija za rad i menadžment su dva neraskidiva pojma.

Da bi se istinski razumelo šta motiviše zaposlene, neophodno je, pre svega, da menadžeri suštinski poznaju svoje radnike, da razumeju njihove želje, potrebe i interese i u skladu sa tim razvijaju strategiju motivacije. Zadovoljni i emocionalno ispunjeni zaposleni znatno će doprineti ostvarenju organizacionih ciljeva i postati izvor konkurentne prednosti organizacije.

2. POJAM MOTIVACIJE

Savremeni menadžment ljudskih resursa je upoznat sa činjenicom da uspeh jedne organizacije velikoj meri zavisi od sposobnosti i motivisanosti radnika. Jedno od najvažnijih pitanja i najveća dilema savremenog menadžmenta ljudskih resursa je kako zaposlene podstaći da rade onako kako se to od njih traži? Neophodno je u svakoj organizaciji unaprediti menadžerske mogućnosti kroz motivisanje i razvijanje zaposlenih kao kompetitivne prednosti (Cvijić, Tatarski, Katić, Vekić, & Borocki, 2019). Da bi bili efikasni, menadžeri moraju da shvate šta motiviše zaposlene u kontekstu uloge koje obavljaju. Od svih funkcija koje menadžer obavlja, motivisanje zaposlenih je najsloženije. Ovo je delimično posledica činjenice da se ono što motiviše zaposlene stalno menja i zahteva individualan prilaz. Motivacija zaposlenih zavisi od mnogih faktora, među kojima su i međuljudski odnosi koji, ukoliko se pozitivno sagledavaju, u smislu kvalitetnog timskog rada, mogu značajno uticati na povišen intenzitet motivacije kod zaposlenih (Zubanović, Katić, Grubić-Nešić, & Berber, 2017).

2.1. Radna motivacija

Motivacija je pojam koji se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, bavi se suštinskim pitanjem *zašto* se neko ponaša na određeni način. Ukoliko menadžeri uvide značaj motivacije i na ispravan način pristupe motivaciji zaposlenih, mogu ih podstaći da svoju karijeru razvijaju u okviru jedne organizacije, značajne posledice na razvoj karijere imaju sledeće karakteristike: pol, radno iskustvo, materijalno stanje i savesnost (Katić, Ivanišević, Grubić-Nešić, & Penezić, 2017). Kao najpoznatija i najviše kritikovana Maslovljeva teorija hijerarhije potreba ističe osećaj sigurnosti kao dominantnu potrebu. Do osećaja sigurnosti vodi finansijsko planiranje koje se odnosi na predviđanje, usmeravanje, usklađivanje i unapred proračunato raspoređivanje elemenata finansijske funkcije u preduzeću (Ivanišević, Katić, Marjan, & Buchmeister, 2016).

3. MATERIJALNI ČINIOCI MOTIVACIJE

Materijalna, odnosno finansijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motivisanja usmerenih na poboljšanje materijalnog položaja pojedinca. Moguće forme materijalnih motivatora su sledeće:

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji je mentor biladr Ivana Katić, vanr. prof.

Plate - Platni sistemi koji zaposleni gledaju kao pravedne i proporcionalne svojim sposobnostima i očekivanjima nazivaju se plata, i kao takva predstavlja oblik priznanja nečijeg rada. S' obzirom da je novac potreban ljudima kako bi ispunili svoje osnovne životne potrebe, novac je najstariji i najočigledniji motivator. Plata se sastoji od pet osnovnih komponenti: (1) osnovna plata, (2) stimulativni deo plate, (3) dodaci, (4) nadoknade i (5) udeo u dobiti.

Nagrade i bonusi - Termin nagrada predstavlja nadoknadu, zaradu i stimulaciju koja se koristi u svrhu motivisanja. Upravljanje nagrađivanjem je jedna od strategija koju organizacije koriste u cilju poboljšanja organizacionih performansi. Istraživači, praktičari i naučnici utvrdili su da postoji pozitivna korelacija između upravljanja nagradom i željenim učinkom. Ako je cilj povećanje učinka, onda mora biti praćeno odgovarajućim nagradama koje su atraktivne za radnike (Mitrović, Milisavljević, Cosić, Leković, Grubić-Nesić, & Ivanisević, 2011).

Programi stimulacije- Neki od oblika finansijske stimulacije koje organizacije nude svojim zaposlenima su učešće u podeli profita i učešće u vlasništvu.

Učešće u podeli profita- zaposleni dobijaju deo profita iznad svoje redovne plate. Postoji nekoliko tipova podele profita: (1) gotovinska podela profita, (2) odložena podela profita, (3) kombinovani sistem.

Učešće u vlasništvu ostvaruje se putem: (1) jednake podele deonice, (2) prodajom deonice zaposlenima po nižoj ceni od tržišne, (3) investicionim fondovima.

Beneficije - kao indirektni delovi sistema zarada, beneficije predstavljaju davanja iznad osnovne zarade i stimulativne zarade. Iako se smatra da beneficije ne utiču na motivaciju i na produktivnost, one sprečavaju nezadovoljstvo. Zadovoljstvo beneficijama važna je komponenta ukupnog zadovoljstva platom. Ponuda beneficija se kroz istoriju razvijala, a jačala je i njihova uloga kroz zakonsku regulativu. Danas je deo beneficija određen zakonom, dok deo zavisi od dobre volje poslodavca. Među zakonski regulisane beneficije najčešće spadaju: (1) zdravstveno, (2) penziono, (3) socijalno osiguranje i (4) naknada za vreme nezaposlenosti. Dobrovoljne beneficije poslodavci nude na temelju vlastitih odluka, a one mogu uključivati za radnike zanimljive beneficije, kao što su automobil kompanije, profesionalnu odeću, usluge prehrane...

4. NEMATERIJALNI ČINIOCI MOTIVACIJE

Nakon dugogodišnjeg konsultantskog iskustva, Ichak Adizes je izveo zaključak da novac kao podsticajno sredstvo, nije motivator koji daje rezultate na duže staze, njegovo motivaciono dejstvo traje svega dve sedmice (Isak, 2009). Nakon zadovoljenja fizioloških potreba, javljaju se potrebe duge vrste, potrebe višeg reda, (uvažavanje i poštovanje, status, autonomija, razvoj ličnih sposobnosti i potencijala i dr) koje zadovoljava nematerijalni sistem motivacije. Ova vrsta motivacionih činilaca ne iziskuju visoke finansijske troškove, ali organizaciji donose velike benefite. Potrebno je imati na umu da je motivacija za rad veća, a samim tim i bolji poslovni rezultati, ako zaposleni radnik može zadovoljiti više svojih različitih potreba.

Dizajniranje posla- Dizajniranjem posla utvrđuje se sadržaj posla i njegove funkcije, koliko se, i kojih zadataka obavlja na radnom mestu, koja znanja i veštine su potrebne za njegovo obavljanje i koje odgovornosti nosi izvršenje poverenih zadataka

Zanimljiv, izazovan i odgovoran posao čini motivaciju za njegovo obavljanje većom, a život pojedinca ispunjenijim. S' druge strane, dosadan, nekreativan posao može biti prepreka većoj motivaciji. Najčešće se praktikuju sledeći metodi dizajniranja posla: (1) *Rotacija posla* predstavlja horizontalno širenje posla. Ogleda se kroz periodične promene radnih zadataka, premeštanjem ljudi sa jedne pozicije na drugu. Na taj način povećava se raznolikost zadataka i sprečava monotonija i rutina posla. (2) *Proširivanje posla* predstavlja proširivanje raspona posla povećanjem broja različitih zadataka koje pojedinac obavlja. Kombinuju se dva ili više zadataka, koji su prethodno bili razdvojeni, u jedan posao. (3) *Obogaćivanje posla* je vertikalno širenje posla povećanjem odgovornosti zaposlenih, slobode odlučivanja i sticanjem novih veština

Participacija zaposlenih - Menadžer treba da poseduje znanje, razume ljudsko ponašanje, kao i načine da motiviše sebe i zaposlene kako bi osigurao da oni rade i dobrovoljno i efikasno (Katić, Penezić, & Skenderija, 2014).

Program participativnog menadžmenta podrazumeva uključivanje zaposlenih u razna područja posla. Najčešće se javlja kao: (1) Uključivanje zaposlenih u *postavljanje ciljeva*-svi zaposleni aktivno se uključuju i pomažu u postavljanju organizacionih ciljeva. (2) Participacija zaposlenih u *procesu donošenja odluka* uključuje zaposlene koji kao neposredni izvršioци posla poseduju više znanja o konkretnim problemima u odnosu na menadžere. Kako preduzeća sve više uključuju informacije od svojih klijenata u procese kreiranja proizvoda ili usluga, neophodno je da zaposleni budu aktivno uključeni u proces odlučivanja (Leber, Ivanišević, Borocki, Radišić, & Slusarczyk, 2018). (3) Participiranje u *rešavanju problema*- Zaposleni mogu veoma uspešno identifikovati i rešiti probleme u organizaciji. (4) Participacija može uključivati učešće zaposlenih u *oblikovanju organizacionih promena*, kao što je utvrđivanje poslovne politike organizacije. Jedna od većih prednosti ovog oblika participacije jeste to što vodi smanjenju otpora radnika prema promenama kada se i sami uključe u njiovo kreiranje.

Participacija se smatra dobrom poslovnom politikom, koja je ekonomski najjeftiniji, a ujedno i najefikasniji način motivisanja prilikom kog se koriste kreativni potencijali zaposlenih.

Mogućnost napredovanja - Unapređivanje postojećih zaposlenih zahteva ozbiljno planiranje sukcesije, karijere i procese kretanja talenata. Napredovanje predstavlja različita vertikalna kretanja kadrova, usmerenih na bolje radno mesto, bolje plaćen posao, na poslove gde su bolji radni uslovi, na poslove koji nose veću odgovornost. Osim što se kroz napredovanje razvijaju zaposleni, koristi ostvaruje i organizacija, ona postaje atraktivnija za potencijalne radnike, jača imidž brinući o svojim zaposlenima, pojačava posvećenost i smanjuje odsustvo i fluktuaciju zaposlenih, poboljšava se produktivnostrada, izvlači se maksimum iz svakog zaposlenog.

Povratne informacije - Mnogi smatraju da je upravo poznavanje rezultata svog rada jedan od najmoćnijih motivacionih podsticaja, povratna informacija o radu ili feedback o svom radu, jedna je od najkorisnijih informacija koju zaposleni može da dobije. Povratna informacija o radu trebala da bude sastavni deo stalne komunikacije na relaciji zaposleni-menadžer, ona je osnov za uspostavljanje otvorenih odnosa i međusobnog poverenja na relaciji zaposleni - menadžer i zaposleni – zaposleni.

Pohvale, priznanja - U svakom čoveku duboko je ukorenjena potreba za poštovanjem. Pohvale i priznanja su instrumenti kojima se kod zaposlenih razvija pozitivan koncept samopoštovanja, samoostvarenja. Pohvale i priznanja za dobro obavljen posao su najjeftiniji i jedan od najmoćnijih alata motivacije. Pohvalom nakon dobro urađenog posla, menadžeri da prate, cene i nagrađuju rad zaposlenih.

Nagrade - Pored monetarnih nagrada koje direktno utiču na učinak zaposlenih, organizacije nude i nenovčane nagrade za povećanje motivacionog nivoa zaposlenih, koje doprinose povećanju učinka zaposlenih i rezultiraju povećanoj produktivnosti organizacije. Dodela nagrada mora biti pravedna i pravovremena. Nagrada treba da sledi odmah nakon ostvarenog uspeha, dodeljivanje nagrade u pogrešnom trenutku može podstaći nepoželjno ponašanje.

Fleksibilni oblici rada - Fleksibilni oblici rada predstavljaju iskorak iz tradicionalnog načina poslovanja i kao motivacioni faktor usmereni su na usklađivanje ličnih i radnih potreba i povećanja osećaja kontrole vlastitog života.

Postoje različite vrste fleksibilnih oblika rada, neke od njih su :*Fleksibilno radno vreme* -podrazumeva varijabilan radni raspored. Fleksibilno radno vreme predstavlja takav vid organizovanja radnog dana u kom zaposleni rade određen broj sati sedmično, sa slobodom izbora vremena početka i završetka rada u skladu sa pravilima organizacije.

Deljenje posla- podrazumeva podelu 40-to časovne radne sedmice na dve ili više osoba. *Zbijena radna sedmica*– predstavlja oblik fleksibilnog radnog vremena u kom se sedmičniposao obavlja za manje od pet dana. *Rad na daljinu*dobija na značaju razvojem tehnologije i interneta koji omogućavaju zaposlenima da obavljaju posao od kuće. (Tatjana, 2012).

Interpersonalni odnosi - Svakodnevna stvarnost zaposlenog sastoji se iz različitih društvenih kontakata koji mogu sa sobom nositi pozitivna ili negativna osećanja. Poverenje omogućava razvoj pozitivnog kooperativnog ponašanja i vodi suzbijanju konflikata(Matzler & Renzl, 2006).

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1 Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je sagledavanje uticaja različitih motivacionih faktora na radnu motivaciju zaposlenih i sticanje uvida u dominantne motivacione faktore.

5.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je ispitivanje mišljenja zaposlenih o značaju činioca koji utiču na njihovu radnu motivaciju, kako bi se stekao uvid u faktore koji su ključni u motivaciji zaposlenih. Složenost i dinamičnost pojave koja se ispituje zahteva stalno ponavljanje i proširivanje istraživanja.

5.3 Instrument istraživanja

Instrument koji je korišćen u istraživanju je upitnik, sastavljen od strane autora rada za potrebe sprovedenog istraživanja.

5.4. Uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u proizvodnom preduzeću u Šapcu, na uzorku od 105 radnika, od kojih su 48% ispitanih muškarci i 52% žene, različitih starosnih kategorija, različitog nivoa obrazovanja.

5.5. Hipoteze

Opšta hipoteza

OH : Postoji dominacija materijalnih faktora motivacije u odnosu na nematerijalne.

Pomoćne hipoteze

H1 : Muški pol češće motiviše materijalni faktori u odnosu na ženski pol.

H2 : Zaposlene u mlađem starosnom dobu (do 30 god) više motiviše priznanja i mogućnost napredovanja, u odnosu na zaposlene u starijem godišnjem dobu (preko 51 god.).

H3 : Visoko obrazovani zaposleni su češće vođeni nematerijalnim faktorima motivacije u odnosu na zaposlene nižeg obrazovanja.

H4 : Zaposlene koje motiviše nematerijalna stimulacija, motiviše veća mogućnost odlučivanja na radu.

5.6. Diskusija

Opšta hipoteza koja glasi *postoji dominacija materijalnih faktora motivacije u odnosu na nematerijalne* je potvrđena istraživanjem, utvrđenom prosečnom ocenom¹ za materijalne faktore 4,55, dok za nematerijalne faktore prosečna ocena je 4,24. Ispitanici su blagu prednost dali materijalnim faktorima, odnosno materijalni činioci imaju veći uticaj na radnu motivaciju ispitanih radnika od nematerijalnih faktora.

H1 : Muški pol češće motiviše materijalni faktori u odnosu na ženski pol. (opovrgnuta)

Rezultati anketiranja ukazuju da je prisutnost materijalnih faktora u motivaciji ženskog pola veća nego kod muškaraca, to potvrđuje i prosečna ocena materijalne motivacije ženskog pola koja je 4,68, dok je za muški pol prosečna ocena 4,40. Ženski pol više motiviše plata, mogućnost povećanja iste, novčani bonusi i materijalne nagrade nego muški deo kolektiva.

¹Prosečna ocena računata je kao količnik zbira svih vrednosti dobijene sabiranjem izabranih bodova Likertove skale od strane ispitanih I proizvoda ukupnog broja pitanja iz te oblasti I ukupnog broja ispitanih radnika.

H2 : Zaposlene u mladom starosnom dobu (do 30 god) više motivišu priznanja i pohvale i mogućnost napredovanja, u odnosu na zaposlene u starijem godišnjem dobu (preko 51 god.). (potvrđena)

Na početku svoje radne karijere mlađi zaposleni su puni energije, želje za dokazivanjem i usmereni su na razvoj svoje karijere, za razliku od svojih starijih kolega. Ispitivanjem 15 radnika starosti do 30 godina dobijena je prosečna ocena 4,50, dok 24 radnika starosti preko 51 godinu, sa prosečnom ocenom 3,48 potvrđuju da mlađe radnike više motivišu priznanja i pohvale, kao i mogućnost napredovanja.

H3 : Visoko obrazovani zaposleni su češće vođeni nematerijalnim faktorima motivacije u odnosu na zaposlene nižeg obrazovanja. (potvrđena)

Analizom dobijenih podataka, sa prosečnom ocenom 4,32 utvrđeno je da nematerijalni faktori više motivišu visoko obrazovane radnike, nego radnike nižeg stupnja obrazovanja, kod kojih je prosečna ocena 4,19. Dominantni faktori u motivaciji zaposlenih sa višom stručnom spremom su dobri odnosi sa kolegama, dobra organizacija rada.

H4 : Zaposlene koje motiviše nematerijalna stimulacija, motiviše veća mogućnost odlučivanja na radu. (opovrgnuta)

Istraživanjem je utvrđeno da je dominantan faktor nematerijalne stimulacije kod ispitanih radnika *dobra organizacija rada* sa prosečnom ocenom 4,80, dok je odlučivanje na radu ocenjeno sa 3,92.

6. ZAKLJUČAK

Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, ali ne i dovoljnu, budući da za većinu ljudi postaju sve važnije tzv. potrebe višeg reda, kao što su: razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, mogućnost autonomije, uvažavanje ličnosti, status i drugo. Rezultati istraživanja govore da se od materijalnih faktora motivacije posebno istakla plata i mogućnost povećanja plate, što je očekivano obzirom da plata služi u funkciji zadovoljenja osnovnih, fizioloških potreba koje su na samom dnu Maslovljeve piramide. Od nematerijalnih stimulansa najveći uticaj na motivaciju imaju dobra organizacija rada i dobri kolegijalni odnosi. Efektivan proces upravljanja ljudskim resursima treba da odražava potrebe zaposlenih i da utiče na njihovo ponašanje. Neophodno je izgraditi motivacioni program kojim se usklađuju zahtevi kompanije i zaposlenih, pri čemu je važno znati koji su to motivacioni faktori koji utiču na zaposlene i prilagoditi ih mogućnostima kompanije.

7. LITERATURA

- [1] Cvijić, M., Tatarski, J., Katić, I., Vekić, A., & Boročki, J. (2019, March 13). Entrepreneurial Orientation of Public Universities in Republic of Serbia- Empirical Study. *Sustainability* (Towards Resilient Entrepreneurship and Technological Development in Self-Sustainable Economies), 1-13.
- [2] Isak, Adižes. *Kako upravljati u vreme krize (i kako je, pre svega, izbeći)*. Novi Sad: Asee, 2009.
- [3] Ivanišević, A., I. Katić, L. Marjan, B. Buchmeister. „Business plan feedback for cost effective business processes.“ *Advances in Production Engineering & Management*, Septembar 2016: 173-183.
- [4] Katić, Ivana, Nenad Penezić, Brankica Skenderija. *Human Resources As The Motivating Power Of Entrepreneurial Activity*. Novi Sad: Human Resources As The Motivating Power Of Entrepreneurial Activity, 2014, 181-194.
- [5] Katić, Ivana, Andrea Ivanišević, Leposava Grubić-Nešić, Nenad Penezić. „Effects of Sociodemographic Characteristics and Personality Traits on Career Development.“ *The International Journal of Aging and Human Development, DOI*, Novembar 2017: 201-216.
- [6] Leber, Marjan, Andrea Ivanišević, Jelena Boročki, Mladen Radišić, Beata Slusarczyk. „Fostering Alliances with Customers for the Sustainable Product Creation.“ *Sustainability* 2018, September 2018: 1-18.
- [7] Matzler, Kurt, Birgit Renzl. „The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty.“ *Total Quality Management & Business Excellence*, 2006: 1261-1271.
- [8] Mitrović, Slavica, Stevan Milisavljević, Ilija Cosic, Bozidar Lekovic, Leposava Grubić-Nesic, Andrea Ivanisevic. „Changes in leadership styles in a transitional economy: A Serbian case study.“ *African Journal of Business Management*, May 2011: 3563-3569.
- [9] Tatjana, Vidaković. „NEMATERIJALNE NAGRADE I NJIHOV UTICAJ NA.“ *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 2012: 161-177.
- [10] Zubanović, Violeta, Ivana Katić, Leposava Grubić-Nešić, Nemanja Berber. „The Role of Management Teams in Business Success: Evidence from Serbia.“ *Engineering economics* Vol.28 No.1 (2017): 68-78.

Kratka biografija



Slađana Kušaković rođena je u Šapcu 1990. godine. Diplomске studije završila je na Ekonomskom fakultetu u Novom Sadu, smer marketing. Master studije završila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Menadžment ljudskih resursa.