

**UTICAJ NEMATERIJALNE MOTIVACIJE NA STEPEN ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH****THE IMPACT OF THE NON MATERIALISTIC INCENTIVES ON THE EMPLOYEES
SATISFACTION LEVELS**

Jovana Kulizić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U radu je prikazan uticaj nematerijalne motivacije na stepen zadovoljstva zaposlenih, na osnovu kojih se predlažu mere unapređenja.

Cljučne reči: *Nematerijalna motivacija, zadovoljstvo poslom, zaposleni, organizacija*

Abstract – *The paper presents the impact of the non materialistic incentives on the employees satisfaction levels on the basis of which improvement measures are proposed.*

Keywords: *Non materialistic incentives, job satisfaction, employees, organization*

1. UVOD

Organizacije se moraju brzo prilagođavati promenama u poslovnom okruženju, te je važno da pronađu kvalitetne radnike. Veštine i znanje radnika predstavljaju potencijal od kog zavisi produktivnost rada, a time i stepen uspešnosti poslovanja. Danas, aktuelnu problematiku u organizacijama definiše zadovoljstvo radnika i njihova motivacija. Menadžeri treba da uspostave dobar sistem nagrađivanja radnika kako bi ih motivisali, a najbolji način jeste da se kombinuju materijalne i nematerijalne nagrade. Taj sistem treba da bude pravedan, materijalna motivacija koja je svakako neizbežna, treba da postoji u vidu nagrada, bonusa, povišica, ali druga, mnogo šira lepeza jeste nematerijalna motivacija koja uključuje niz faktora i aktivnosti. Organizacije treba da obezbede svojim zaposlenima radnu atmosferu u kojoj bi uživali i u kojoj bi se osećali sigurno. Zaposleni provode veliki deo svog vremena na poslu, zbog toga je bitno da su oni zadovoljni poslom i da su kolege oko njih zadovoljni njima.

2. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Menadžment ljudskih resursa obuhvata više područja interakcije menadžmenta i zaposlenih, počev od planiranja, regrutacije, preko plaćanja, nagrađivanja, održavanja i pospešivanja sistema, do eventualnog raskidanja ugovora sa zaposlenim.

Ipak, ono što predstavlja osnovu kvalitetne radne organizacije jesu pouzdani zaposleni koji su zadovoljni svojim

poslom, spremni da napreduju i uče i time i sebi i organizaciji donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Temelj kvalitetne radne organizacije čine i kvalitetna korporativna misija, vizija, jasno postavljeni ciljevi, visok nivo kreativnosti i inovativnosti zaposlenih. Zaposleni koji nisu zadovoljni neće obavljati posao kako treba, zbog čega preduzeće trpi direktnu materijalnu štetu. Osim toga, nezadovoljni zaposleni će želeći da napuste posao i u tom slučaju će svi resursi ranije uloženi u tog zaposlenog praktično biti bačeni u vodu. Da bi preduzeće uspešno poslovalo i ostvarivalo profit, potrebno je kontrolisati i održavati zadovoljstvo zaposlenih, jer upravo na ljudskim resursima počiva uspešnost jednog preduzeća [1].

2.1. Faktori zadovoljstva poslom

Veliki broj faktora koji su međusobno povezani utiču na zadovoljstvo poslom. Reč je o faktorima kao što su plata, radno okruženje, međuljudski odnosi, komunikacija. Organizacija neće gubiti svoje zaposlene ukoliko ih motiviše na pravi način i tako poveća stepen zadovoljstva kod njih. Svaka individua ima drugačiji pokretač.

Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su:

1. Posao sam po sebi. Zaposleni su zadovoljni ako obavljaju koji je mentalno izazovniji, nego ako obavljaju jednostavan i rutinski posao.
2. Sistem nagrađivanja. Što je plata viša, ljudi su generalno adovoljniji poslom. Međutim, važniji faktor od visine plate je percipirana pravednost sistema nagrađivanja.
3. Prijatni radni uslovi. Što su uslovi rada bolji veće je i zadovoljstvo zaposlenih jer i bolji radni uslovi stvaraju veću mogućnost za bolje obavljanje radnih zadataka i uspeh na poslu.
4. Zaposleni su zadovoljniji poslom ako sa radnim kolegama imaju vrlo dobre personalne odnose i ako na poslu vlada prijatna socijalna atmosfera.
5. Organizaciona struktura. Zaposleni su zadovoljniji ako je organizacija više decentralizovana jer je zaposlenima data već mogućnost participacije u odlučivanju [2].

Lični faktori zadovoljstva poslom su:

1. Sklad između ličnih interesovanja i posla. Poslom su zadovoljniji radnici čiji lični profil, znanja i sposobnosti bolje odgovaraju potrebama radnog mesta, tada radnik oseća da mu posao omogućava da izrazi svoje znanje, sposobnosti i ličnosti.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Lepasava Grubić Nešić, red. prof.

2. Pozicija i status. Što je više hijerarhijski nivo zaposlenog, to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi.

3. Ukupno zadovoljstvo životom – Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovek bavi i obrnuto, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekat na ukupno zadovoljstvo životom.

4. Radni staž i starost – Stariji ljudi sa većim radnim stažom su više zadovoljni poslom. Razlog tome nije to što čovek vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan, već i zbog efekta kognitivne distance [2].

2.2. Teorije zadovoljstva poslom

Postoji mnogo istraživanja na temu povećanja zadovoljstva poslom. Menadžere i lidere oduvek je zanimalo na koji način je moguće povećati produktivnost radnika i tako doprineti ostvarenju ciljeva organizacije. Istraživanja na ovu temu uvek ukazuju na povezanost zadovoljstva samim uslovima rada i produktivnošću radnika. U tom smislu, možemo izdvojiti Herzbergovu i Lokovu teoriju.

Herzbergova dvofaktorska teorija - Ona sadrži dve različite dimenzije, osnovni deo koji se odnosi na teoriju radnog ponašanja (dvofaktorska teorija motivacije) i drugi aspekt koji se odnosi na obogaćenje posla i programe preoblikovanja rada [3].

Lokova teorija vrednosti - Teorijska osnova zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on ceni, to će biti zadovoljniji [4].

2.3. Efekti zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom zaposlenih nije samo sebi cilj. Mada se sve više pojavljuju teorije prema kojima društvena odgovornost preduzeća podrazumeva i njihovu obavezu da zadovoljavaju zaposlene kao važne stejkeholdere, ipak se najveći broj autora bavi ovim problemom jer polazi od pretpostavke da je zadovoljniji radnik – produktivniji radnik [5]. Zadovoljstvo zaposlenih ima tri efekta:

1. Zadovoljstvo i produktivnost. Logično je da su zadovoljniji radnici produktivniji. Međutim, na produktivnost utiču i drugi faktori. U nekim slučajevima tehnološki proces određuje brzinu rada (produktivnost), tada zadovoljstvo ili nezadovoljstvo radnika može malo uticati na produktivnost. Takođe, povećanje produktivnosti može biti uzrok, a ne posledica zadovoljstva zaposlenih. Povećanje produktivnosti izaziva povećanje nagrada zaposlenima, što dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva.

2. Odsustvovanje sa posla. Zadovoljni radnici manje odsustvuju sa posla. Međutim, ima više faktora koji prisiljavaju nezadovoljnog radnika da ipak dolazi na posao – strah od gubitka posla, odgovornost prema kolegama na poslu ili prema klijentima.

3. Fluktuacija. Zadovoljni radnici manje napuštaju posao. Međutim, postoje varijable koje su manje vezane za zadovoljstvom poslom a utiču na fluktuaciju, npr: opšte ekonomske prilike ili stepen nezaposlenosti (nezadovoljan radnik će možda ostati na poslu jer nema drugih

mogućnosti), a takođe na sklonost napuštanju posla utiče i generalno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenog životom (posao lakše napuštaju radnici koji su generalno zadovoljniji životom, ali su nezadovoljni poslom, nego oni koji su nezadovoljni i poslom i životom u celini) [2].

3. MOTIVACIJA

Za motivaciju se može reći da je ona osnovni psihološki proces. Analize su pokazale da je problem konkurentnosti zaposlenih u velikoj meri rezultat motivacione prirode. Zajedno sa percepcijom, ličnošću, stavovima i učenjem, motivacija je veoma važan element ponašanja. Motivacija je u interakciji sa drugim kognitivnim procesima, a samim procesom motivisanja se utiče na ponašanje koje je zasnovano na znanju [7]. Motivacija se definiše i kao proces pokretanja aktivnosti čoveka, njenog usmeravanja na određene objekte i regulisanja aktivnosti radi postizanja određenih ciljeva. Motivaciju kao psihološku karakteristiku čine faktori koji izazivaju, usmeravaju i podržavaju ponašanje čoveka u ostvarivanju željenih ciljeva. Kratko rečeno, motivacija je sve ono što pokreće čoveka na određeno ponašanje, pa tako utiče i na njegovu predanost u obavljanju određenog posla [8].

4. NAGRAĐIVANJE U ORGANIZACIJAMA

Za nagrađivanje zaposlenih smatra se da predstavlja jednu od najtežih oblasti u upravljanju ljudskim resursima. Ako je sistem nagrađivanja precizan, pravedan i pravilno utvrđen, to će voditi većoj produktivnosti i motivaciji zaposlenih, kao i uspešnijim rezultatima koje organizacija treba da ostvari.

Time se zaposleni podstiču na bolji i efikasniji rad, i u toku rada oni obavljaju svoje zadatke i poslove sa više elana. Sa druge strane, to za organizaciju znači ne samo da će ako je radnik zadovoljan ostati u organizaciji, već će i privući kvalitetan i stručan kadar. Zato se za motivaciju i za nagrade koje dobijaju zaposleni kaže da je to proces koji je međusobno uslovljen [9].

4.1. Nematerijalna motivacija

Celovit motivacijski sistem, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama [3]. U nematerijalni sistem nagrađivanja spadaju: oblikovanje posla, participacija zaposlenih, opunomoćivanje, fleksibilni oblici radnog vremena, povratne informacije o radu i prilagođavanje organizacione kulture.

4.1.1. Oblikovanje posla

Postoje sledeće strategije motivisanja kroz oblikovanje posla:

1. Rotacija posla – je periodično pomicanje ljudi s jednog specijalizovanog posla na drugi. Time se sprečava stagnacija ljudi, monotonija i dosada.

2. Proširivanje posla – proces je kombinovanja i slaganja više sličnih specijalizovanih zadataka u jedan posao koji se dodeljuje jednom izvršitelju.

3. Obogaćivanje posla - radi se o procesu koji vertikalno širi posao uključujući u njega više raznolikih zadataka i veština, odgovornosti i autonomije delovanja na način koji povećava mogućnost promene i realizacije različitih ličnih sposobnosti i znanja i omogućava individualni rast i razvoj [3].

4.1.2. Participacija zaposlenih

Participacija označava stepen učešća zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. U savremenom menadžmentu participacija se drži: dobrim poslovnim potezom, ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motivisanja zaposlenih, delotvornim instrumentom upotrebe kreativnih potencijala zaposlenih.

4.1.3. Opunomoćivanje zaposlenih

Ono obuhvata podelu moći sa drugima, tako da opunomoćeni zaposleni ima osećaj odgovornosti, svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi na još efikasniji način [10].

4.1.4. Fleksibilni oblici radnog vremena

Jedan od načina povećanja motivacije kao i povećanje zadovoljstva zaposlenih jesu fleksibilni oblici radnog vremena. Razlikujemo četiri načina fleksibilnog radnog vremena: kondenzovana radna nedelja, fleksibilno radno vreme, deljenje posla, komuniciranje na daljinu [11].

4.1.5. Povratne informacije o radu

Povratna informacija može biti pozitivna i negativna. Kada zaposleni dobije povratnu informaciju o svom radu on se time više motiviše i zalaže na radnom mestu. Ako povratna informacija izostane, radnik neće znati u kom pravcu se kreće njegov rad i da li je posao obavio na dobar način. To može da dovede do loših rezultata i demotivacije zaposlenog.

4.1.6. Prilagodavanje organizacione kulture

Važan su činitelj motivacije i socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Neposredna socijalna okolina, pritisak i podrška dobrom radu podstiču sve učesnike na bolji rad. Ako su svi usmereni na zadatke, ako je dobra radna atmosfera i usmerenost na rezultate, onda u takvim uslovima postaje neugodno zaбушавати. Materijalne nagrade, promocije, kompleksni i izazovni zadaci, statusni simboli i drugo vidljivi su signali kulture koji trebaju biti vezani isključivo uz sposobnost i radne rezultate.

5. ODNOS MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA POSLOM

Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljavanjem želja ili ciljeva. Zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osećamo zbog zadovoljavanja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posledica toga rezultata.

Pojedinac može biti veoma zadovoljan svojim poslom, ali imati nizak nivo motivacije za posao ili obrnuto. Visokomotivisana osoba sa niskim nivoom zadovoljstva poslom i ljudi koji smatraju svoj položaj korisnim ali su plaćeni znatno manje nego što to žele ili misle da zaslužuju, verovatno će potražiti drugi posao [4].

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

6.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja jeste uticaj nematerijalne motivacije na stepen zadovoljstva zaposlenih, koji su to nematerijalni podsticaji koji motivišu radnike koji doprinose većem zalaganju zaposlenih, a samim tim i većem uspehu organizacije. Prikazati određene metode i tehnike kojima se utiče na ljudsko ponašanje u cilju ostvarenja individualnih ciljeva i ciljeva same organizacije.

6.2. Cilj istraživanja

Glavni cilj istraživanja je da se prikaže povezanost nematerijalne motivacije i zadovoljstva zaposlenih radnika. Dokazati da adekvatan sistem nagrađivanja poseduje mnoge prednosti za organizaciju. Cilj je da se na osnovu istraživanja utvrdi stanje u oblasti zadovoljstva poslom na radnom mestu, kako bi se postigli bolji individualni rezultati i ukupni rezultati u organizaciji u kojoj je sprovedeno istraživanje.

6.3. Metode istraživanja

Za pisanje ovog rada primenjeno je više metoda istraživanja. Korišćene su analitičko-sintetičke, statističke, komparativna, deskriptivna metoda i studija slučaja. Kao instrument primenjen je upitnik koji se sastoji od 20 kratkih pitanja, gde se ocenjuje stepen zadovoljstva zaposlenih u različitim segmentima.

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Na osnovu dobijenih rezultata dolazimo do zaključaka u vezi stepena zadovoljstva poslom, zadovoljstva platom, međuljudskih odnosa uslova na radu i sličnim segmentima. Od 26 anketiranih radnika, najveći broj zaposlenih se izjasnio da je povodom mogućnosti da se stalno nešto radi izuzetno zadovoljan čak 46,15%, odnosno veoma zadovoljan 42,31%, a manji broj 11,54% se izjasnio da je zadovoljan mogućnošću da se stalno nešto radi. Ovo za firmu znači da su zaposleni dovoljno angažovani svojim radnim zadacima.

Što se tiče raznolikosti posla, uvođenja novih stvari u radne zadatke, 50% zaposlenih se izjasnilo kao izuzetno zadovoljnim ovim segmentom, Pitanje Način na koji se moj šef odnosi prema zaposlenima jeste jedno od važnijih pitanja koja utiču na rad zaposlenih i organizacije, vrlo često umnogome utiče i na motivisanost zaposlenih, radnu klimu. Više od polovine zaposlenih 53,85% je izuzetno zadovoljno načinom na koji se šef odnosi prema zaposlenima. Čak polovina zaposlenih je izuzetno zadovoljna stručnošću u donošenju odluka njihovih šefova, dok je ostatak veoma zadovoljan ili zadovoljan, a jedan zaposleni je izjasnio nezadovoljstvo u stručnosti donošenju odluka šefova. Što zaposleni smatraju stručnijim i kompetentnijim svoje šefove, to će imati više poverenja u njih, bolje i pažljivije će ih slušati i pratiti kroz rad.

Na pitanje zadovoljstva zaposlenih povodom toga što posao pruža stalno zaposlenje, rezultati pokazuju da su zaposleni izuzetno zadovoljni ovim segmentom u organizaciji, jer je čak 57,69% ispitanika odgovorilo da je

izuzetno zadovoljno, a nižih ocena na skali (pomalo zadovoljan i nisam zadovoljan) je 0%. Rezultati pokazuju da je najveći procenat zaposlenih 30,77% u ovom slučaju izjasnio da je pomalo zadovoljan visinom zarade i koliko mnogo radi, odnosno ocena 2 na skali, a samo 15,38% je izjasnio da je izuzetno zadovoljan platom i koliko mnogo radi. Rezultati pokazuju da su zaposleni zadovoljni uslovima na radu, jer 46,15% se izjasnilo izuzetno zadovoljnim, odnosno 23,08% veoma zadovoljnim i zadovoljnim uslovima na radu.

Rezultati istraživanja su pokazali da je najveći broj ispitanika 30,77% zadovoljno pohvalama koju dobija za dobro odrađen posao, zatim 23,08% je izuzetno zadovoljno i veoma zadovoljno. Dakle, najveći broj ispitanika smatra da dobije pohvalu kada to zasluži. Međutim, 23,08% ispitanika se izjasnilo da je nezadovoljno po pitanju pohvala, odnosno da šefovi i menadžment ne primećuju njihov učinak. Na temu pohvala za dobro urađen posao bi i menadžment morao da poradi, upravo iz razloga što je deo ispitanika izjasnio da se njihov trud "ne primećuje".

8. ZAKLJUČAK

Motivaciju možemo posmatrati kao sponu između onoga što čovek želi da ostvari i krajnjeg rezultata. U kojoj meri je targetirani cilj ostvaren, kao i stepen postignutih rezultata produkt su čovekove unutrašnje pokretačke energije (motivacije) koja, da bi bila konstantna u organizaciji mora biti negovana na više načina i sa više aspekata. Materijalna motivacija koja je svakako neizbežna, treba da postoji u vidu nagrada, bonusa, povišica, ali druga, mnogo šira lepeza jeste nematerijalna motivacija koja uključuje niz faktora i aktivnosti.

Pohvaliti zaposlene kada nešto urade dobro ili premaše očekivanja menadžmenta, jer tada će osećati veću značajnost u kolektivu, čovek ne sme i ne treba da se oseća kao broj, nego naprotiv, da oseća pripadnost i značajnost u kolektivu, tako da se stvara veća lojalnost između zaposlenih i menadžmenta i dobija motivacija da u svakom narednom danu sve više napreduje i ostvaruje bolje rezultate.

Prepoznavanje potreba zaposlenih je takođe faktor koji utiče na pokretačku energiju. Menadžment treba da prepozna kada je trenutak da zaposleni na primer, idu na dalja usavršavanja i obuke, kada je trenutak da dođe do promene pozicije (napredak u svom sektoru na stepenik više) ili čak menjanje sektora ukoliko je zaposleni dugo u istoj temi, a primetno je da bi mu promena značila. Na osnovu analizirane ankete od strane zaposlenih u firmi "TASTYLAND" možemo zaključiti sa postoje segmenti u kojima su zaposleni većinom izuzetno zadovoljni, dok postoje segmenti na kojima menadžment treba da poradi i da se posveti zaposlenima da zajedno reše pojedine probleme u organizaciji kako bi se stepen njihovog zadovoljstva povećao.

9. LITERATURA

- [1] I. Janjić, Đ. Ilić, "Zadovoljstvo poslom kao merilo subjektivnog uspeha u karijeri," *Trendovi u poslovanju*, p. 51, 2019.
- [2] M. Frančesko, B. Mirković, *Organizaciono ponašanje: Moć poznavanja organizacionog ponašanja*, Novi Sad: PROMETEJ, 2009.
- [3] F. Bahtrijarević - Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing, 1999.
- [4] B. Ratković - Njegovan, *Organizaciona socijalizacija*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, 2015.
- [5] N.Janićijević, *Organizaciono ponašanje*, Beograd: DATA STATUS, 2008.
- [6] P.E.Spector, *Job satisfaction: Application, assesment, causes and consequences*, London: Sage, 1997.
- [7] F. Luthans, *Organisational Behaviour*, Boston: Irwin McGrawHill, 1998.
- [8] M. Jelić, *Menadžment poslovnog sistema*, Banja Luka: MPower, 2005.
- [9] M.Martinović, Z.Tanasković, *Menadžment ljudskih resursa*, Užice: Visoka poslovna tehnička škola strukovnih studija, 2014.
- [10] J.Đ. Boljanović, Ž. S. Pavić, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Mladost Grup, 2011.
- [11] L.R.Mathis,H.J.Jackson, *Human Resource Management, Chapter One: Changing Nature of Human Resource Management*, Eleventh Edition, 2004.

Kratka biografija:



Jovana Kulizic rođena je u Kikindi 1993. godine. Pohađala je Osnovnu školu "Đura Jakšić," u Kikindi. Srednje obrazovanje stekla je u Ekonomsko-trgovinskoj školi Kikinda, usmerenje Ekonomski tehničar. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2018. godine, usmerenje Marketing. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu odbranila je 2021. godine – usmerenje Menadžment ljudskih resursa.