

NEMATERIJALNA STIMULACIJA KAO ZADATAK MENADŽMENTA U CILJU POVEĆANJA PRODUKTIVNOSTI

Ljiljana Stošić Mihajlović

Redovni profesor, Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Niš – odsek u Vranju, ljiljana.stosic.mihajlovic@akademijanis.edu.rs
ORCID ID:0000-0003-1660-9585

Sažetak: U cilju postizanja kvaliteta ekonomije potreban je korektan i dobar odnos između menadžera i zaposlenih. Menadžeri imaju zadatak, da kreiraju takvo poslovno okruženje u kome će zaposleni biti zadovoljni poslom koji obavljaju, jer zaposleni koji su zadovoljni svojim položajem u organizaciji, koji su spremni da stalno uče i stiču nova znanja, unapređuju svoju produktivnost i time doprinose sebi veći prihod a preduzeću veći profit. Važi i obrnuto, jer zaposleni koji nije zadovoljan svojim radnim mestom i okruženjem, posao ne obavlja na način kojim pospešuje svoju produktivnost i ukupnu poslovnu izvrsnost, a njegova jedina želja i motiv biće da što pre napusti organizaciju. Zadatak menadžera obuhvata aktivnosti kojim se može uticati na unapređenje produktivnosti, efikasnog i efektivnog rada, uz usmeravanje zaposlenih ka realizaciji ukupnih organizacionih ciljeva, proširuje se na planiranje, regrutovanje i odabir radnika, upravljanje njihovom obukom i praćenjem karijere, uz stalno merenje performansi zaposlenih i njihovog doprinosa realizaciji ukupnog zadatka preduzeća. Neophodno je kreiranje materijalnih i nematerijalnih mehanizama nagrađivanja, sa ciljem bolje motivisanosti i zadržavanja pouzdanih i kvalitetnih kadrova. Nematerijalni motivacioni činioci ne koštaju mnogo, ali mogu mnogo da doprinesu povećanju kvaliteta ekonomije, pa je neophodno da im se posveti veća pažnja. Predmet istraživanja ovog rada je motivacija zaposlenih nematerijalnim motivatorima za rad u funkciji unapređenja produktivnosti. Osnovni cilj istraživanja je utvrđivanje značaja nematerijalnog motivisanja radnika, kao specifične aktivnosti u operativnom menadžmentu i menadžmentu ljudskih resursa, uz identifikovanje trendova u ovoj oblasti. Za potrebe ovog rada sprovedeno je anketiranje zaposlenih po metodu slučajnog uzorka u tri organizacije u Vranju, kako bi smo ispitali kako nematerijalno motivisanje radnika utiče na njihovo zadovoljstvo i koliko im takav vid nagrađivanja znači. Rezultati do kojih smo istraživanjem došli ukazuju na značajno učešće nematerijalnih metoda stimulacije na unapređenje produktivnosti u organizacijama.

Ključne reči: operativni menadžment, organizacija, produktivnost, nematerijalna stimulacija, menadžment ljudskih resursa

JEL klasifikacija: D91, L21, M12, M51

UVOD

U modernim uslovima poslovanja posebno je interesantna oblast proučavanja i prakse menadžmenta koja se odnosi na kompenzacije zaposlenih u smislu materijalne i nematerijalne motivacije u cilju ostvarivanja poslovnih zadataka organizacije. Kada govorimo o menadžmentu, pojam koji vezujemo za menadžment, upravljanje i vođenje jeste pojam organizacija. Organizacija se definiše kao jedna grupa koju veže zajednička uloga i u kojoj svaki član grupe individualno ima svoje zadatke i svoju ulogu. Svaka organizacijska struktura kompanije posjeduje zatvoreni i otvoreni sistem koji svoju svrhu i ciljeve ostavljuje na temelju svih aktivnosti koje obavljaju članovi iste (Džananović, Barjaktarević, 2021). Sigurno najvažniji faktor poslovne izvrsnosti jeste zadovoljstvo zaposlenih: da bi organizacija uspešno funkcionisala, potrebno je da zaposleni budu stručni i uvek spremni da uče i prihvataju nova znanja, da budu motivisani i posvećeni radu u konkretnom poslovnom okruženju. Uspeh pojedinca treba da bude javno priznat, te na taj način poslužiti kao motivator tom pojedincu, ali i ostalima u organizaciji (Collins & Devana, 2022). Zaposleni čine humani kapital preduzeća koji ima sposobnost kreiranja i drugih oblika intelektualnog kapitala i koji imati sve istaknutiji strateški značaj za organizaciju. Iz ljudskih resursa proističu intelektualni resursi preduzeća od kojih zavisi i upotreba konkretnih materijalnih resursa.

PREGLED LITERATURE

Savremena ili nova ekonomija je ekonomija znanja, a kako bi se bolje razumela, potrebno je prvo ukazati na ljudsku istoriju, kao i na stavove poznatog futuriste Tofflera (Toffler, A., Toffler, H., 2006.) Suština Tofflerove teorije ogleda se u tome da je tokom nastanka i razvoja, ljudsko društvo prošlo kroz tri faze, a svaka od njih je unapredila civilizaciju i donela određene promene, u tehnološkoj i mogo više promena u socijalnoj sferi. Promene prvog talasa dešavaju se kada je čovek napustio nomadski način života i počinje da se bavi poljoprivredom. To je i potvrđeno, jer kada se posmatra ekonomija do 18. veka, sve tadašnje ekonomije su imale karakter poljoprivrednog društva i 90% stanovništva bavilo se poljoprivredom. Industrijska revolucija koja je započela u 18. veku, pojavom mašina označila je početak drugog talasa, koga karakteriše prelazak ljudi u gradove i rad u fabrikama. Za svoj rad, oni dobijaju platu u manufakturnoj proizvodnji. Treći talas u ljudskoj civilizaciji počinje kada se čovek ne oslanja na snagu mišića, nego na snagu uma. Ovaj talas pokrenula je informacija, tako da je treći talas dobio naziv informaciona era ili era znanja. Od manufakturne proizvodnje, sve više se razvija industrija pružanju usluga a znanje predstavlja pokretač svega. Glavna paradigma ovog doba je „znanje je moć“, dok radnici dobijaju prefiks radnici znanja (knowledge workers) (Đorđević-Boljanović & Pavić, 2011).

Peter Drucker je prvi uveo pojam knowledge workers još 1959. godine. Sa razvojem tehnologije, menja se i potražnja na tržištu rada: sada se sve više traži radna snaga koja je visokokvalifikovana, koja se mnogo brže prilagođava promenama u okruženju i promenama koje su vezane za njihovu karijeru. Kako bi organizacija uspela da ostvari uspeh u privredi i društvu zasnovanom na znanju, neophodno je da zaposleni poseduju veštine i znanja, ali i da zaposlene animiraju i adekvatno nagrade,

kako bi ih zadržali u organizaciji. Pored nagrade, neophodno je radniku dati mogućnost za daljim usavršavanjem i ličnim razvojem u preduzeću.

Sada se tradicionalni pristup ljudskim resursima zamenjuje fleksibilnim i humanijim pristupom u kome su ljudski resursi najznačajniji resurs organizacije. I savremeni koncept kvaliteta ukazuje da čovek predstavlja najvažniji resurs: ljudski potencijal sa svojim znanjem i veštinama, predstavljaju polaznu i konačnu tačku kojom se unapređuje kvalitet ukupnog poslovanja. Sasvim je jasno da bez ljudi koji poseduju prava znanja, veštine i iskustvo, ni najbolja poslovna ideja ne može biti realizovana.

Ljudski potencijal podrazumeva i ljudsku energiju, kao i kulturu i običaje, znanje, određena umeća i veštine, sposobnost, kontakte, procene i navike koje je čovek stekao u toku života (Đurović, 2012).

Često operativni menadžeri reč „resurs“ koriste kada žele da kažu radnik, ili kada misle na nekog zaposlenog na određenom radnom mestu. Rukovodioci kada spominju premeštanje radnika sa jednog radnog mesta na drugo radno mesto, time ustvari žele reći da premeštaju resurse sa jednog mesta na drugo tj. da se tada drugačije angažuju resursi koje taj čovek u toku svog premeštaja nosi sa sobom (Armstrong & Taylor, 2014).

Mnogi autori pojam ljudskih resursa izjednačavaju sa specifičnom vrstom kapitala kojim raspolaže organizacija, tj. misli se na vrstu kapitala koja znači ljudsko znanje, veštine, angažovanje, sposobnosti, iskustva kao i sve što ljudi daju i prezentuju u organizaciji (Bogićević-Milkić, 2015). Ipak, ljudski kapital je jedan od tri elemenata intelektualnog kapitala preduzeća. Socijalni kapital je drugi element, pored strukturalnog intelektualnog kapitala, koji se znači uzajamno dejstvo ljudi u preduzeću i onih koji su u njegovom okruženju, u prvom redu na tržištu. Unutar preduzeća, pažljivo se prati intelektualni kapital u određenim bazama podataka i dokumentacije. I izvan preduzeća, takođe moraju da se prate znanja i informacije koje dolaze iz okruženja preduzeća. Intelektualni kapital spada u neopipljive resurse, dok finansijska i materijalna sredstva spadaju u opipljiv kapital i resurse. Posmatrano zajedno, oni daju ukupnu tržišnu vrednost preduzeća.

Ljudski kapital predstavlja skup vrednosti (veština, stručnost, energija, inteligencija, sposobnosti) koje ljudi poseduju i potencijal koji ljudi koriste u toku svog rada, a koji zaposleni stavljaju na raspolaganje poslodavcu. Menadžment ljudskih resursa treba da ima uvid i da pronađe pravi način da ih aktivira kod zaposlenog (Damjanović, 2016). Zbog svoje izuzetnosti i specifičnosti ljudski resursi vremenom dobijaju sve veći značaj i odlučujuću ulogu i značaj u preduzeću, jer se ljudski resursi nalaze u funkciji ostvarivanja veće produktivnosti rada i konkurentске prednosti preduzeća. Ovi resursi moraju da se dovode u vezu sa ukupnim resursima preduzeća, čime dobijaju na kvalitetu, a za preduzeće pozitivni poslovni efekat.

U toku rada, razvija se specifična vrsta odnosa između organizacije i pojedinca, u dvosmernu socijalnu razmenu vrednosti. Kada je pojedinac nezadovoljan poslom ili radnim mestom, on može poslodavcu uskratiti raspolaganje resursima, koje donosi sa sobom, kada raspolaganje dobije karakter jednosmernog davanja, odnosno eksploatacije. U toku rada, zaposleni može organizaciji da ponudi ili da uskrati resurse koje poseduje. Zato se nikako ne smeju zapostaviti odgovarajući motivacioni faktori koji utiču na ljudske resurse. Pojedine sposobnosti, veštine i znanja za pojedina preduzeća su bezvredne ako se od strane zaposlenog ne stave na raspolaganje firmi (Bogiće-

vić-Milkić, 2015). Pod intelektualnim kapitalom preduzeća podrazumeva se sposobnost učenja, menjanja i inoviranja od strane zaposlenog, i one ukazuju na to koliko zaposleni poseduje kreativnost i kako je koristi u svojoj radnoj ulozi. To u stvari znači da veštine i sposobnosti kao i znanja koje poseduje zaposleni, uz to ako su praćene dobrom motivacijom, postaju dobro usmereni ljudski resursi u momentu kada zaposleni u preduzeću dobiju i uspeju da ostvare ulogu koja im je data.

Da bi bio uspešan menadžment ljudskih resursa treba da postigne sledeće ciljeve (Milenović, 2014):

1. ciljevi koji se odnose na zaposlene - cilj menadžmenta ljudskih resursa je da obezbedi kvalitetan kadar za organizaciju. Kvalitet se ogleda u obezbeđivanju efikasnog i efektivnog izvršavanja radnih zadataka. Ovaj cilj se uspešno implementira kroz organizacionu sutrukturu, raspoređivanjem zaposlenih na određeno radno mesto, koji odgovara njihovim performansama, čime se ostvaruju i lični ciljevi zaposlenih;
2. ciljevi koji se odnose na rad - kada organizacija angažuje kvalitetan kadar, sledeći korak menadžera ljudskih resursa je preduzimanje potrebnih mera i aktivnosti da bi se na najbolji način motivisali zaposleni, da bi odgovorno obavljali posao i da bi maksimalno bili angažovani. To se postiže obukom i razvojem zaposlenih, izborom sistema nagrađivanja, uspostavljanjem radne discipline i načinom motivisanja zaposlenih da bi postigli definisane standarde u toku rada;
3. ciljevi koji se odnose na menadžment promena - u turbulentnom poslovanju, velike promene nisu vezane samo za spoljašno okruženje, da bi postigla uspeh organizacija i sama izaziva promene uvođenjem inovacija. Na taj način organizacija zadovoljava savremene uslove poslovanja i održava svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Promene podrazumevaju i strukturalne promene a u vezi su za aktivnosti koje se dešavaju u samoj organizaciji, na koji način organizacija pronalazi i zapošljava nove radnike. Za savremeni svet je karakteristična velika mobilnost radne snage, pa i organizacije moraju da vode računa i da menjaju organizacionu kulturu. Kada dođe do kulturoloških promena, organizacija mora biti spremna na njih s obzirom da se one odražavaju i na ponašanja radnika i njegove stavove, u smislu kreativnosti i inovativnosti;
4. administrativni ciljevi – obuhvataju takvo obavljanje poslova onih koji ažurno prikupljaju podatke o zaposlenima i pravni poslovi. Pravni poslovi odnose se na usklađivanje poslovanja preduzeća (pravni, finansijski i socijalni aspekti) sa važećim zakonskim odredbama.

Iz ciljeva menadžmenta ljudskih resursa proizilaze zadaci rukovodioca:

- uvođenje novih zaposlenih u radni proces, na osnovu sposobnosti i znanja koje oni poseduju, koji motivi ih pokreću, da dobrom koordinacijom zaposlenih doprinosi ostvarenju organizacionih ciljeva;
- da kreira ambijent i poslovnu klimu koja podstiče zaposlene da pokažu svoja umeća, znanja i veštine, kako bi zaposleni ostvarili i sopstvene ciljeve u organizaciji.

Pojmovi „motivi« i „motivacija" govore o unutrašnjim pokretačkim snagama ljudskog ponašanja, što je zajedničko za oba pojma. Ipak, postoje i razlike. Pojam

motiva podrazumeva unutrašnji ljudski faktor koji pokreće čovekovu aktivnost, usmerava je ili obustavlja. Motivacija je pokretačka snaga, ona iznutra čoveka snadbeva pokretačkom snagom kako bi ostvario sopstvene ciljeve i potrebe. Ona ima tri osnovna elementa: potrebu, pokret i nagradu.

Motivi su lični razlozi ljudskog ponašanja. Za posledicu motivi mogu imati više efekata, koji ponekada mogu da dovedu do konflikta motiva. Motivi se najčešće definišu kao čovekova pokretačka snaga, koja potiče od samog čoveka, koja podstiče i usmerava ponašanje čoveka u nekom određenom smeru. Mada, u nekim slučajevima motivi se mogu izjednačiti sa potrebama koje čovek ima ili sa stavovima koje zastupa, ili sa interesima, ili sa ciljevima koje čovek želi da realizuje. Motivisano ponašanje ili motivacija je proces u kome čovek postaje svestan potrebe i ta potreba dalje usmerava njegovo ponašanje i težnju da je zadovolji (Martinović & Tanasković, 2014). Najvažnije je da organizacija oblikuje, a zatim i kreira i implementira, odnosno upotrijebi sistem motivacije koja će za cilj imati kako individualno, tako i grupno postignuće uposlenika u cilju postizanja organizacijskih ciljeva. Za sve ovo je potreban dobro osmišljena strategija motivacije (Kulović, 2012).

Motivacija za rad takođe predstavlja proces koji podrazumeva upotrebu različitih metode i postupaka, uz određene radnje, kako bi se podstaklo i usmerilo određeno ponašanje radnika, povećala produktivnost u toku procesa rada i na taj način ostvarili efekti i ciljevi organizacije. Na čovekov rad i samu motivaciju za rad utiču različiti motivi, a njihov broj je veliki i praktično je neograničen. Treba napomenuti da idealni i univerzalni motivatori ne postoje, s obzirom da svaki podsticaj koji se koristi u radu različito deluje na različite ljude. Tako se može desiti da isti podsticaji na iste ljude različito deluju u različitim situacijama. Ovakav uticaj je posledica je različitih osobina ljudi, najčešće usled različitih shvatanja i sistema vrednosti koje prihvataju, ali zavisi i od različitih životnih situacija u kojima se ljudi nalaze, najčešće kao posledica tradicije, kulture, sistemima obrazovanja i vaspitanja.

Motivatori se mogu poredati po hijerarhijskoj lestvici, što znači da kada se određenim motivatorom zadovoljava veći broj potreba onda oni zauzimaju više mesto na lestvici. Važi i obrnuto, motivatori koji zadovoljavaju manji broj potreba nalaze se na nižem mestu na lestvici motiva. To znači da mesto motivatora na hijerarhijskoj lestvici zavisi prvenstveno od njihove vrednost, odnosno od koliko potreba zadovoljava određeni motivator kod čoveka. Naravno da kolika će biti vrednost motivatora u mnogo zavisi i od broja zaposlenih na koji oni utiču, tako da će vrednost motivatora da se poveća onda kada oni utiču na veći broj zaposlenih.

Motivacija je proces tokom koga čovek postaje svestan potrebe koja usmerava njegovu aktivnost i uvek teži da je zadovolji. Svaki motivacioni proces započinje nekom konkretnom potrebom a završava se kada se te potrebe zadovolje. Stalno zadovoljavanje potreba može čoveka da stimuliše da veruje sebi i u tom slučaju motivi dominiraju nad čovekom i njime upravljaju. I ovde važi obrnuto da kada čoveka kada zadesi neuspeh u zadovoljavanju motiva, on se razočara i počinje da gubi poverenje u samog sebe, pasivizira se, postaje nemoćan i na kraju se predaje stihiji ili upada u bolest.

Motivi nisu isti za svakog čoveka, oni se razlikuju po karatkeru i intenzitetu, po broju motiva koji utiču na čoveka, dužine trajanja kao i od pravca u kome su usmereni. Radni motivi zaposlenih se menjaju tokom vremena, na njih utiču situacije koje dolaze iz okruženja kao i stepen zadovoljenja nekih drugih, prvenstveno konkurentskih motiva.

U toku radnog procesa, ljudi se ponašaju različito: pojedini se ponašaju agresivno, neki prepotentno, drugi snishodljivo, a neki zauzimaju poltronski stav. Sva pobjana ponašanja isti čovek može da sledi u različitim situacijama, kada pokušava da ispuni neku određenu potrebu u pogledu ugleda ili društvenog statusa. To znači da se ljudi ponašaju različito u različitim situacijama pokušavajući da takvim ponašanjem zadovolje sasvim različite potrebe. Primer za to bi bio: dva radnika maksimalno vredno rade, prvi da bi obezbedio materijalnu sigurnost sebi i članovima svoje porodice, a drugi da bi stekao određeni društveni ugled. Što znači da kroz jedno te isto ponašanje jedan radnika može da zadovolji različite potrebe (Damjanović, 2016).

Po svojoj suštini rad je složena aktivnost na koju utiče mnoštvo motiva, a ne isključivo samo jedan. Ova činjenica ukazuje da rad i radna situacija predstavljaju izvor zadovoljavanja mnogih potreba. Kada veći broj motiva pokreću na rad, tada će ljudi posao obavljati sa više zadovoljstava i elana. Većina motiva kod istog čoveka postoje u isto vreme, ali vremenom svaki od njih postaje značajniji ili prioritetniji, što zavisi od konkretne situacije i promena u okruženju. To dalje znači da iste potrebe u različitim situacijama imaju različite vrednosti za čoveka. Čovek radeći i zadovoljavajući svoje potrebe, inicira sve veći i novi broj novih i različitih potreba (Petković, 2014). Iz tog razloga cilj izučavanja motivacije za rad ogleda se (Vesić, 2009):

- u poboljšanju kvaliteta rada, efektivnosti, efikasnosti i kreativnosti u radu;
- u poboljšanju kvaliteta života u toku rada – humanizacija uslova rada; i
- jačanje konkurentne sposobnosti i poslovne uspešnosti organizacije.

Iz navedenih ciljeva jasno proizilazi da su motivacija i menadžment međusobno uslovljeni i povezani pojmovi koji se ne mogu odvojiti i posebno posmatrati.

Najpoznatija je Maslovljeva teorija motiva koja je zastupljena i u marketingu. U osnovi ove teorije nalaze se četiri premise:

1. svi ljudi imaju i ispoljavaju motive koji imaju sličnosti kroz razvoj genetike i uticaje društva;
2. postoje motivi koji su važniji od drugih;
3. oni se moraju bar malo neutralisati pre nego što se pokrenu neki drugi motivi, i
4. odmah nakon zadovoljavanja primarnih motiva, dolaze na red naredni motivi.

Maslovljeva teorija „hijerarhija potreba“ motive deli na pet osnovnih potreba koje su prisutne u svim situacijama i koje su zajedničke za sve pojedince (Milenović, 2014). Maslov je izneo hipotezu da su motivi organizovani na način da postoje prioriteta i hijerarhija važnosti. To znači da se interni konflikti izbegavaju jer jedan motiv ima prioritet u odnosu na drugi. On je dao sledeću klasifikaciju (Milisavljević, 2010):

- psihofiziološki – fundament opstanka (potreba za hranom, vodom,...);
- bezbednost – fizički opstanak;
- pripadnost i ljubav – nastojanje da bude prihvaćen od članova zajednice;
- poštovanje i status – ostvarivanje dobre pozicije u odnosu na druge, ovde se uključuje želja za rukovođenjem, prestižom i reputacijom;
- samopotvrđivanje – razvoj sebe kao ličnosti (želja da se razume, zna, sistematizuje, konstituiše i organizuje sistem vrednosti).

Da bi podsticaji za rad bili uspešni, oni uključuju aktivnost motivacije, kreativnost kao i ocenjivanje uspešnosti rada. Da bi se zadržali visokokvalitetni kadrovi

u jednoj organizaciji i da bi se održao visok nivo motivisanosti zaposlenih potrebno je voditi se sledećim (Kotler & Keller, 2006):

- kako da se mere radni rezultati i doprinosi zaposlenih,
- kako da se nagradi rad zaposlenih, i
- kako da se razvije plan motivacije zaposlenih, koji će zadržati u organizaciji i podsticati da daju veće radne doprinose na svom radnom mestu.

Motivacija je u organizaciji efikasna onda kada radnici ostvarujući ciljeve koje je zadala organizacija zadovolje njihove osnovne potrebe i lične ciljeve koje su postavili ispred sebe. To znači da motivacija u organizacijama sarži motive radnika, individualne ciljeve i ciljeve organizacije (Dessler, 2007). Ovakva motivacija predstavlja energiju i volju zaposlenog koja dalje pokreće čoveka da radi neke određene postupke i ponaša se na određeni način (Đorđević, 2006). Materijalni instrumenti motivacije mogu da se svrstaju u tri klase (Armstrong & Taylor, 2014):

- Neposredne materijalne stimulacije, kao što je plata i drugi oblici materijalne naknade za rad.
- Dodatne materijalne stimulacije čine programi koji dodatno materijalno stimulišu zaposlene da bolje izvršavaju svoje radne zadatke. Cilj ovih stimulacija jeste da se utvrde i verifikuju razlike koje postoje u uspešnosti zaposlenih.
- Posredne materijalne stimulacije (specijalizacije, školarina..) predstavljaju veliki broj beneficija koje podižu standard pojedinca, a organizaciju na tržištu prikazuju kao privlačnu za buduće potencijalne zaposlene.

Ne može se zapostaviti značaj novca kao sredstvo nagrađivanja. Međutim, onda kada čovek reši sve svoje egzistencijalne probleme, tada se kod ljudi javljaju druge potrebe koje se mogu ogledati u poštovanju ili u samopotvrđivanju. Iz svega navedenog može se uvideti zašto i koliko je značajan nematerijalan vid motivacije i nagrađivanje radnika. Ovaj vid nagrađivanja sadrži široki spektar nematerijalnih stimulansa i nagrada, kao i motivacionih mehanizama kao što su npr. korišćenje službenih vila, korišćenje službenih vozila, rezervisana parking mesta, i brojni drugi motivi koji nemaju finansijski karakter.

Poslovna pravila se svakim danom menjaju i dograđuju. Kontrola i ocenjivanje se obavljaju prema novim merilima. U radu je bitno imati i razvijene veštine koje se ogledaju kroz razvoj emocionalne kompetentnosti koja je ključna za uspeh u poslovanju, jer doprinosi jednostavnijem odlučivanju (Goleman, 2017).

Nematerijalnu stimulaciju preduzeće koristi kao strategiju motivacije kada želi da poveća motivacija zaposlenih za unapređenje produktivnosti rada. Obezbeđivanje nematerijalnih nagrada ne traži naročito veliki iznos troškova, što je sa stanovišta preduzeća veoma važno. Preduzeće nematerijalni motivacioni činioci mnogo ne koštaju mnogo, ali mogu mnogo da doprinesu povećanju kvaliteta ekonomije, pa je iz tog razloga neophodno da im se posveti veća pažnja. Tim pre, što je dobro poznato da zaposleni ne dolazi na posao samo da bi izavršio svoje radne zadatke, već i da bi zadovoljio i lične potrebe i ciljeve. Njegovo radno zadovoljstvo kao i motivacija za rad ne zavise samo od visine zarade i drugih primanja po osnovu rada, već i od mnogih drugih faktora. Sigurno je da se jednim od najznačajnijih faktora za to mogu smatrati i nematerijalne nagrade, kompenzacije i strategije motivisanja.

Nematerijalnim nagradama zaposleni zadovoljavaju potrebe koje su višeg reda (uvažavanje i poštovanje, status, autonomija, razvoj ličnih sposobnosti i potencijala). Radi se o nagrađivanju koji nije u finansijskom obliku. Zaposlenom se kroz ovo nagrađivanja podiže moral i podstiče bolje ponašanje zaposlenih u cilju ostvarivanja ukupnog zadatka preduzeća.

Ključ uspeha svake kompanije je sposoban lider i menadžer da primenom odgovarajućih modela, tehnika i konceptualnih alata ostvare maksimum profita, uz istovremeno maksimalno zadovoljenje zaposlenih svojim poslom, načinom rada i komunikacijom u okviru samog preduzeća (Džananović & Bajraktarević, 2021).

Dobra motivacija kod radnika izaziva zadovoljstvo, želju za dokazivanjem, radnik povećava svoj učinak u organizaciji, i time doprinosi boljem pozicioniranju svoje organizacije na tržištu, kao i sam profit firmi (Ugrinov & Stojanov, 2013). U daljem tekstu posebna pažnja se obraća na sledeće vidovi nematerijalne motivacije:

- Participacija zaposlenih u odlučivanju - savremena organizacija se razvija i biće uspešna i onda kada uvažava ideje zaposlenih, tako što ih uključuje u procese donošenja odluka. Participacija pozitivno deluje kako na motivaciju tako i na moral zaposlenih. Ovde postoji velika zasluga menadžera, jer su prepoznali da problemi mogu biti identifikovani i rešeni od strane zaposlenih, a zaposleni se identifikuju sa ciljevima koje je organizacija postavila. Sa stanovišta troškova participacija je najjeftiniji i najefikasniji način motivacije. Prema tome, da bi organizacija ostvarila poslovni uspeh, ona treba da kreira okruženje i organizacionu kulturu koja participaciju zaposlenih podržava;
- Delegiranje ovlašćenja - ovaj vid motivacije zaposlenih predstavlja davanje ovlašćenja zaposlenima da samostalno obave određeni posao, to znači dodeljuje im se moć ali i odgovornost. Delegiranje kao nematerijalni oblik stimulacije predstavlja mogućnost da se poslovi obavljaju produktivno, efikasno i efektivno, tako što je preneto ovlašćenje zaposlenima: da sami odlučuju o svom poslovanju; da preuzmu odgovarajuću akciju; da preuzmu odgovornost za postignute rezultate; da u toku svog rada ulažu dodatnu energiju i veću predanost na radu; da maksimalno pokažu svoju kreativnost i znanja.
- Povratne informacije o radu - zaposlenima se prenosi informacija o posledicama njihovog rada i ponašanja na radnom mestu na osnovu kojih mogu da uporede svoje rezultate sa očekivanjima organizacije, i time utvrde da li su oni u ispunjeni, bolji ili lošiji. Kada zaposleni zna kakav je učinak ostvario, on se više motiviše i zalaže u radnom procesu. Na ovaj način poboljšava se komunikacija na relaciji: menadžer - zaposleni.
- Priznavanje uspeha, pohvale i ukori - kao vid motivacije zaposlenih, predstavlja jednostavnu i moćnu tehniku. Suština je da se zaposleni pohvali kada dobro uradi posao, čime menadžeri javno pokazuju zaposlenima da se njihov dobar rad prati i ceni. Priznanja su istovremeno i ohrabivanje za dalji nastavak takvog rada. Nematerijalna priznanja mogu biti formalni i neformalni programi priznanja: formalni programi pretpostavljaju unapred utvrđene kriterijume koji služe za postizanje cilja organizacije; neformalni programi nisu fokusirani na nagrade, oni su više usmereni na to da se ponašanje zaposlenih promeni. Pohvale su izuzetno moćno sredstvo nematerijalne stimulacije koje ništa ne košta organizaciju ali mnogo znači zaposlenima, jer im podižu sa-

- mopouzdanje i afirmaciju pred kolegama na radnom mestu. Potpuno je obrnuta situacija kada se zaposlenom javno upućuje ukor, s obzirom da mnogo može da utiču na klimu u organizaciji narušavanje međuljudskih odnosa.
- Usavršavanje i razvoj karijere – je nematerijalno sredstvo motivacije zaposlenih. Razvoj karijere ili napredovanje podrazumeva vertikalno kretanje kadrova: zaposleni se upućuje na bolja radna mesta; bolje plaćen posao; na poslove gde su bolji radni uslovi; radnik dobija slobodu ali i odgovornost za samostalno donošenje odluka.
 - Fleksibilni oblici nematerijalne stimulacije – podrazumevaju: fleksibilno radno vreme; deljenje posla sa drugim zaposlenim; rad na daljinu. Ovakav vid nematerijalne stimulacije se najčešće obezbeđuje zaposlenima na stručnim i menadžerskim poslovima. Što se tiče Evropske Unije, podaci ukazuju da se fleksibilno radno vreme više koristi u severnoj i u zapadnoj Evropi. Najviše se koristi u Danskoj, Švedskoj, Nemačkoj, Finskoj i Norveškoj. U ovim zemljama više od polovine zaposlenih koristi neki od oblika fleksibilnog radnog vremena. Što se tiče novih država članica iz istočne Evrope, kod njih je i dalje zastupljeno radno vreme koje iznosi 40 sati nedeljno (Ilievska, 2000).
 - Team building – predstavlja vid savremene motivacije zaposlenih. Team building predstavlja proces gde se stvaraju novi timovi sa ciljem da se tokom rada u timu od učesnika i celokupnog tima dobije najbolje moguće. Timu koji radi u organizaciji obezbeđuje se samorazvoj, pozitivna komunikacija i bliska saradnja članova, problemi se rešavaju timski.

PODACI I METOD

Svaku ljudsku aktivnost pokreću konkretni motivi. U poslovnim sistemima, motivi usmeravaju aktivnost u onom pravcu koji donosi dobit i superiornu konkurentsku poziciju na tržištu, kao glavnom cilju preduzeću. Najčešće se motivacija razume kao proces u kome se od strane zaposlenih preduzimaju i sopstvene aktivnosti koje nisu strogo u opisu radnog mesta, uz korišćenje specifičnih znanja i veština. U korelaciji, ovaj proces istovremeno dovodi do boljeg ostvarivanja ciljeva i poslovnog sistema i zaposlenih. Brojna prethodna istraživanja su pokazala da motivacija predstavlja rezultat vrlo različitih potreba, počev od osnovnih fizioloških potreba, sigurnosti, samopoštovanja, do samoaktuelizacije.

U ostvarivanju superiorne finansijske pozicije, operativni menadžeri imaju vrlo složen zadatak, koji se pored ostalog sastoji i u motivisanju zaposlenih. Dobro uspostavljen sistem i metod motivacija mora biti u skladu sa definisanim ciljevima organizacije. Sistemi i metodi stimulacije treba zaposlene da usmeravaju tako da na svom radnom mestu primene znanje, pozitivnu energiju, specifične veštine i sposobnosti. Kada sistem motivisanja ne postoji: zaposleni se osećaju zapostavljeni; ne identifikuju se njihovi stavovi; ne rešavaju se problemi; nisu dovoljno upoznati sa ciljevima rada, što izaziva nezadovoljstvo i nemotivisanost zaposlenih da daju realni doprinos ukupnom kvalitetu ekonomije preduzeća. Paradokasno je da je u mnogim organizacijama menadžment više motivisan za rad od radnika na nižim ili izvršilačkim nivoima rada. Tada menadžment gubi smisao, s obzirom da menadžment, pored ostalog, predstavlja veštinu obavljanja poslova uz pomoć, i preko ljudi zaposlenih u organizaciji.

Predmet istraživanja ovog rada je motivacija zaposlenih nematerijalnim motivatorima za rad u funkciji unapređenja produktivnosti, kao i koje metode i tehnike nematerijalnog motivisanja radnika mogu da preduzimaju menadžeri, što bi u konačnom trebalo da vodi do rada, čiji rezultat će se ogledati u ostvarivanju boljih ciljeva poslovanja, naravno, uz ostvarivanje ličnih ciljeva pojedinca.

Osnovni cilj predmetnog istraživanja je utvrđivanje značaja nematerijalnog motivisanja radnika, kao specifične aktivnosti u operativnom menadžmentu i menadžmentu ljudskih resursa, uz identifikovanje trendova u ovoj oblasti. Pored toga, cilj istraživanja je i da ukaže da ljudi imaju različite i raznovrsne potrebe, tako da je menadžerima na raspolaganju više različitih načina i metoda motivisanja.

Za potrebe ovog rada sprovedeno je anketiranje zaposlenih po metodu slučajnog uzorka u tri organizacije u Vranju, kako bi smo ispitali kako nematerijalno motivisanje radnika utiče na njihovo zadovoljstvo i koliko im takav vid nagrađivanja znači.

Osnovna hipoteza istraživanja glasi: Nematerijalne strategije motivacije, poput obezbeđivanja mogućnosti zaposlenima da usavršavaju svoja znanja, kojima se oni kao ličnosti razvijaju, proširuju postojeća i stiču nova znanja, predstavlja način povećanja produktivnosti zaposlenih u praksi.

Posebne hipoteze istraživanja su vezane za potvrđivanje specifičnih nematerijalnih metoda motivacije:

- Participacija zaposlenih kao nematerijalna motivacija povećava produktivnost zaposlenih kroz konstruktivna rešenja za određene probleme.
- Fleksibilni oblici radnog vremena motivišu zaposlene da ulože maksimum svojih sposobnosti i povećaju produktivnost na svom radnom mestu;
- Motivacija zaposlenih kroz seminare, kurseve i radionice povećava produktivnost zaposlenih i utiče na njihovo napredovanje na radnom mestu.

Od metoda istraživanja, u radu je korišćen set metoda koje je primeren predmetu i cilju istraživanja. Konkretno, od osnovnih metoda korišćene su analiza, sinteza, apstrahovanje, generalizacija, konkretizacija, analogija, komparacija; Što se tiče opšte-naučnih metoda korišćena je hipotetičko-deduktivna metoda, statistička metoda, analitičko-deduktivna, komparativna metoda; Od posebnih metoda korišćeni su dijalektički metod i metod anketiranja. Od metoda prikupljanja podataka korišćen je metod analize podataka primarne i sekundarne građe i strukturirani anketni upitnik.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje o motivaciji zaposlenih je sprovedeno 2022. godine u septembru mesecu, na uzorku od 60 ispitanika, u tri organizacije sa sedištem u Vranju. Povratna informacija je dobijena od 41 anketiranog ispitanika. Prema polu, od ukupnog broja anketiranih ispitanika, 23 (56%) su muškog pola, 18 (44%) ispitanika su ženskog pola. Što se tiče starosne strukture, najviše ispitanika 18 (44%) je starosti između 31 - 40 godine života; 15 (37%) starosti 20-30 godina; 8 (19%) starosti između 50-60 godina. Ispitanici su bili raspoređeni na različitim radnim mestima (od menadžera do neposrednih radnika u proizvodnji); prema formalnom obrazovanju ispitanici su na različitim nivoima i sa različitim stručnim obrazovanjem. Naime, prema stručnom obrazovanju anketirano je: 23 (56%) sa srednjom stručnom spremom, 10 (24%) sa visokom stručnom spremom i 8 (20%) anketiranih imalo je naučni stepen doktora nauka. Anketni list sastojao se od deset pitanja otvorenog tipa na koje su anketirani zaposleni na ponuđene

odgovore mogli da zaokruže onaj koji su smatrali ispravnim. U nastavku rada biće prikazani procentualno izraženi odgovori koji su dali anketirani zaposleni.

Tabela 1. Distribucija rezultata odgovora na pitanje 1. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Da (%) | Ne (%) |
|--|--------|--------|
| 1 Da li u vašoj organizaciji postoji nagrada za uspešno odrađen posao? | 68% | 32% |

Izvor: autor rada

U organizacijama u kojima je zaposleno 68% naših ispitanika postoji nagrada za zaposlenog ako uspešno uradi svoj posao. Kao što smo mogli videti iz teoretskog dela ovog rada, radnik koji je motivisan i kod koga se ceni njegov uloženi trud na radnom mestu produktivniji je, zadovoljan je svojim radnim mestom kao i organizacijom i svojim pretpostavljenim. Na ovaj način menadžeri i direktori preduzeća mogu da zadrže kvalitetan kadar, a time i pokazuju i cene trud svojih zaposlenih.

Tabela 2. Distribucija rezultata odgovora na pitanje 2. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Materijalna | Nematerijalna | Obe | Nijedna |
|--|-------------|---------------|-----|---------|
| 2 Ako postoji nagrada za uspešno urađen posao, koja je od navedenih? | 24% | 27% | 42% | 7% |

Izvor: autor rada

Može se zaključiti da zaposleni u najvećem broju slučajeva (42%) dobijaju kako materijalni tako i nematerijalni podsticaj za svoj obavljeni rad. 24% zaposlenih bilo je materijalno nagrađeno za svoje zalaganje na poslu, 27% zaposlenih je izjavilo da je bilo nematerijalno nagrađeno za uspešno obavljen posao, 7% zaposlenih je izjavilo da u njihovoj organizaciji ne postoji ni jedan vid nagrade za posebno uspešno obavljen posao.

Tabela 3. Distribucija rezultata odgovora na pitanje 3. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Materijalne | Nematerijalne | Obe | Nijedne |
|--|-------------|---------------|-----|---------|
| 3 Da li više preferirate materijalne ili nematerijalne podsticaje? | 56% | 27% | 17% | - |

Izvor: autor rada

Iz odgovora na pitanje 3. iz upitnika je očigledno da zaposleni najviše vole da budu materijalno stimulisani (56%), zatim 17% podjednako cene i jedan i drugi podsticaj, dok 27% ispitanika više ceni nematerijalni vid nagrade. Ovakvi odgovori su donekle i očekivani ako se zna da su Pčinjski region i Grad Vranje svrstani u najnerazvijeniji region, odnosno područje sa najvećom stopom siromaštva, a da je socijalni status zaposlenih na ivici egzistencije, uz veliku nezaposlenost. Međutim, rezultat ankete ne treba shvatiti olako i odmah zaključiti da zaposleni ne znaju za nematerijalne podsticaje i koliko oni utiču na njihovu produktivnost; zadržavanje radnih mesta; bolje obavljanje radnih zadataka. Ovakvu strukturu odgovora treba više posmatrati aspekta njihove zabrinutosti za materijanu egzistenciju i mogućnosti zadovoljenja osnovnih potreba. Ovim je potvrđena i Maslovljeva hipoteza da su motivi organizovani po prio-

ritetu i hijerarhiji važnosti. Razlog zbog koga smo ovde ukazali na Maslovljevu teoriju motivacije jesu materijalni podsticaji i motivatori, s obzirom da zaposleni materijalnim sredstvima zadovoljavaju prve motive u Maslovljevoj hijerarhiji (fiziološke motive, hrana, voda, odevanje, itd

Tabela 4. Distribucija rezultata odogova na pitanje 4. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Nisam | Jesam | Samo jednom |
|--|-------|-------|-------------|
| 4 Da li ste ikada dobili neku nagradu za dobro obavljen posao? | 32% | 49% | 19% |

Izvor: autor rada

Na osnovu datih odgovora manje od 50% zaposlenih bilo je nagrađivano što ukazuje da u organizacijama koje cene vrednuju zaposlene i ukazuju im poštovanje za njihov trud.

Tabela 5. Distribucija rezultata odogova na pitanje 4. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Jednokratna novčana nagrada | Veći koeficijent | Robna nagrada |
|---|-----------------------------|------------------|---------------|
| 5 Ako ste nekad dobili materijalnu nagradu, kakva je to nagrada bila? | 75% | 5% | 20% |

Izvor: autor rada

Odgovori anketiranih pokazuju da se zaposleni u najvećem broju slučajeva (75%) nagrađuju jednokratnom novčanom nagradom, a 20% nagradu dobija u robi. Može se zaključiti da menadžment organizacija smatra da je jednokratna novčana nagrada najveća motivacija za zaposlene. Obično se robna nagrada daje jedanput godišnje povodom dana firme, ili vezano uz neki praznik.

Tabela 6. Distribucija rezultata odogova na pitanje 6. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Usavršavanje i napredovanje | Participacija u odlučivanju | Seminari, radionice, kursevi |
|--|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 6 Koji vid nematerijalnih podsticaja za uspešnije obavljanje posla je zastupljen u Vašoj organizaciji? | 24% | 52% | 24% |

Izvor: autor rada

Od ukupnog broja anketiranih, 52% bili su nematerijalno nagrađeni tako što su motivisani usavršavanjem i napredovanjem na radnom mestu. 24% zaposlenih motivisani su participacijom i isto toliko seminarima, radionicama i kursovima. Ovakav vida motivacije zaposlenih pokazuje da su rukovodioci shvatili da kada zaposlen napreduju na poslu, imaju potencijal za obavljanje odgovornog i složenijeg posla. Ovim smo potvrdili posebnu hipotezu da motivacija zaposlenih kroz seminare, kurseve i radionice povećava produktivnost zaposlenih i utiče na njihovo napredovanje na radnom mestu. Organizacija zadržava stručan kadar, kome ukazuje veće poverenje i stimuliše ih da dalje napreduju, što se pozitivno odražava na ukupan kvalitet ekonomije.

Tabela 7. Distribucija rezultata odgovora na pitanje 7. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Usavršavanje i napredovanje | Participacija u odlučivanju | Fleksibilno radno vreme |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 7 Koji vid nematerijalnih podsticaja bi vama najviše odgovarao? | 23% | 5% | 72% |

Izvor: autor rada

Najveći procenat anketiranih (72%) motiviše kao nematerijalni vid motivacije fleksibilno radno vreme; usavršavanje i napredovanje na poslu 24% zaposlenih motiviše, dok 5% motiviše participacija u odlučivanju. Možemo zaključiti iz ovog odgovora da zaposleni žele da imaju fleksibilno radno vreme uz mogućnost da se usavršavaju i stiču nova znanje. To je korisno i za organizaciju koja tada treba zaposlenima da ponudi fleksibilno radno vreme i mogućnost za sticanje novih znanja.

Kada je u pitanju samo participacija kao vid nematerijalne stimulacije, anketirani su imali mogućnost da se u okviru pitanja broj 8. opredele za različite oblike participacije, od kojih su se većinom (86%) opredelili za participaciju u uvođenju promena i inovacija u poslovanju. Ovaj podatak bi organizacije trebalo posebno da imaju u vidu kada razmišljaju o promenama kao uslovu opstanka preduzeća u savremenim turbulentnim usloviima poslovanja. Promene i inovativnost su ključ održive konkurentske pozicije preduzeća na savremenom tržištu. Tako je potvrđena posebna hipotezu da participacija zaposlenih kao nematerijalna motivacija povećava produktivnost zaposlenih, u prvom redu na bazi učešća radnika u sprovođenju promena i primeni novih i inoviranih predmeta i metoda rada.

Tabela 8. Distribucija rezultata odgovora na pitanje 9. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Da | Ne |
|---|-----|-----|
| 8 Da li ste za to da dobar rad treba nagraditi pohvalama a loš – ukorima? | 10% | 90% |

Izvor: autor rada

Ogromna većina anketiranih (90%) smatra da zaposlene ne treba nagraditi pohvalom ili kazniti ukorom. Može izvesti zaključak da zaposleni više cene druge oblike nematerijalne stimulacije od verbalnih pohvala ili ukora.

Tabela 9. Distribucija rezultata odgovora na pitanje 10. iz ankete

| Pitanje iz upitnika | Materijalna stimulacija | Nematerijalna stimulacija |
|--|-------------------------|---------------------------|
| 9 Koji vid stimulacije ima veći podsticaj za uspešno obavljanje posla? | 75% | 25% |

Izvor: autor rada

Iz podataka zaključujemo da više većina anketiranih zaposlenih (75%) više preferiraju materijalne podsticaje (bonus, povećanje plate, robne nagrade), 25% zaposlenih više cene nematerijalne podsticaje (bolji uslovi rada, napredovanje na poslu, seminari, participacija u odlučivanju). Na osnovu svih prethodnih odgovora kao i odgovora na konkretno pitanje, nameće se logičan zaključak da anketirani više cene materijalne

oblike stimulacije iz prostog razloga što dolaze iz sredine koja je nerazvijena i gde je najniži prosek zarada u Republici Srbiji, a ne zbog toga što nisu upoznati sa benefitima nematerijalne stimulacije

ZAKLJUČAK

Ljudski kapital je najvredniji resurs u organizacijama jer može da obezbedi prestiž u konkurentskoj poziciji preduzeća u savremenim uslovima poslovanja. Menadžerima je na raspolaganju veliki broj motivacionih tehnika, ali je prethodno potrebno da se anketiranjem zaposlenih utvrdi koje tehnike najbolje odgovaraju, i daju najveći doprinos efektima u njihovom posovanju. Pri tome je važno da upoznaju zaposlene, da prepoznaju njihove kvalitete kako bi pravilno ocenili kolika je njihova uspešnost u obavljanju radnih zadataka na konkretnom radnom mestu. Sve navedeno je prosto ne moguće ukoliko menadžeri ne steknu poverenje zaposlenih, što je moguće samo ako ih ocenjuju i nagrađuju prema zaslugama, da im omoguće dalji napredak u karijeri kroz dodatno usavršavanje. Motivacija dolazi kao unutrašnji entuzijazam koji kod pojedinca izaziva odlučnost da preduzme akciju u odgovarajućem smeru. Ona zavisi od brojnih faktora (bioloških, emotivnih, socijalnih, intelektualnih), te je prema tome i vrlo složena. U tom smislu se motivacija može jednosavno definisati kao unutrašnja pokretačka snaga koja je pod uticajem spoljašnjih faktora. Menadžer postaje ekspert tek onda kada bar približno može da odredi šta motivise svakog člana radnog kolektiva sa čijim radom rukovodi. Materijalni motivatori podstiču zaposlene tako što doprinose poboljšanju i osiguranje finansijskog i materijalnog statusa zaposlenih, dakle ona predstavlja finansijsku i materijalnu kompenzaciju za uloženi trud. Ne manja važna je i nematerijalna motivacija, s obzirom da nematerijalni motivatori utiču na povećano radno angažovanje zaposlenih jer se pomoću njih zadovoljavaju potrebe tzv. višeg reda, to su potrebe koje nisu isključivo ekonomske, tj. materijalne prirode. Rezultati istraživanja koje je prezentovano u ovom radu pokazuju da je više od polovine zaposlenih bilo nematerijalno nagrađeno, prvenstveno usavršavanjem da bi nakon toga napredovali u karijeri. Sticanjem novih znanja zaposleni podstiču svoju produktivnost što se odražava na ukupan kvalitet ekonomija poslovnih sistema, uz ostvarivanje i zadržavanje trajnije konkurentske prednosti. Istraživanje je potvrdilo polaznu hipotezu da nematerijalne strategije motivacije, prvenstveno kroz usavršavanja zaposlenih uz seminare, radionice i team building, proširuju postojeća i omogućavaju sticanje novih znanja, što istovremeno predstavlja i način da se poveća produktivnosti.

LITERATURA

- Armstrong & Taylor. (2014). *Human Resource Management Practice*. TBS Ltd./Grantham Book Services.
- Armstrong, M. Taylor, S. . (2014). *Human Resource Management Practice*. TBS Ltd./Grantham Book Servis: TBS Ltd./Grantham Book Services.
- Bogićević-Milkić. (2015). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Collins, & Devana. (2022). *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću. (pp. 190-191)*. Zagreb: *Copyright MATE d.o.o.* Zagreb: Mate.
- Damjanović. (2016). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: EtnoStil.
- Dessler. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Džananović & Bajraktarević. (2021). *Emocionalna inteligencija menadžera u funkciji savre-*

- menog menadžmenta. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije EMC Vol. XII, No.1,*, pp. 23-36.
- Džananović, Barjaktarević. (2021). Emocionalna inteligencija menadžera u funkciji savremenog menadžmenta. *XI e-International scientific conference on economic development and standard of living EDASOL 2021*. Banja Luka.
- Dorđević. (2006). *Menadžment, principi, teorije, primena*. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment.
- Dorđević-Boljanović & Pavić. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd, : Univerzitet Singidunum.
- Dorđević-Boljanović, S. Pavić, S. Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Đurović, M. (2012). *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Beograd: Telekom.
- Goleman. (2017). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
- Ilievska. (2000). *Menadžment ljudskih resursa*. Niš: Visoka škola strukovnih studija za menadžment u saobraćaju.
- Kotler & Keller. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
- Kulović. (2012). *Strategijski menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Kemigrafika d.o.o.
- Martinović & Tanasković. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*. Užice: Visoka poslovna tehnička škola strukovnih studija.
- Milenović. (2014). *Ponašanje potrošača, marketinški ishodi i perspektive*. Niš: Sven.
- Milisavljević. (2010). *Marketing*. Beograd: Savremena administracija.
- Petković. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*. Čačak.
- Toffler, A., Toffler, H. (2006.). *Revolutionary wealth: How it wil be created and how it wil change our lives*. . Currency book: New York.
- Ugrinov & Stojanov. (2013). Menadžment i motivacija zaposlenih. *Pravno ekonomski pogledi, br.1/2013*.
- Vesić. (2009). *Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima, Institut za međunarodnu politiku i privredu*. Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu.

INTANGIBLE STIMULATION AS A MANAGEMENT TASK TO INCREASE PRODUCTIVITY

Ljiljana Stošić Mihajlović

PhD, Full Professor, Academy of Technical-Educational Vocational Studies Niš – department in Vranje,
ljiljana.stosic.mihajlovic@akademijanis.edu.rs; ORCID:0000-0003-1660-9585

Summary: *In order to achieve the quality of the economy, a correct and good relationship between managers and employees is needed. Managers have the task, among others, to create such a business environment in which employees will be satisfied with the work they perform, because employees who are satisfied with their position in the organization, who are ready to constantly learn and acquire new knowledge, improve their productivity and thereby contribute to themselves higher income and higher profit*

for the company. The task of operational managers, who are on the front line of cooperation with employees in various activities, includes various activities that can influence the improvement of productivity, efficient and effective work, while guiding employees towards the realization of overall organizational goals. In this sense, the task of operational managers extends to planning, recruiting and selecting workers, then managing their training and career monitoring, with constant measurement of employee performance and their contribution to the realization of the company's overall task. It is necessary to create material and non-material reward mechanisms, with the aim of better motivation and retention of reliable and quality personnel. Intangible motivational factors do not cost much, but they can greatly contribute to increasing the quality of the economy, and for this reason, it is necessary to pay more attention to them. The main goal of the subject research is to determine the importance of non-material motivation of workers, as a specific activity in operational management and human resources management, while identifying trends in this area. For the purposes of this work, a random sample survey of employees was conducted in three organizations in Vranje, in order to examine how non-material motivation of employees affects their satisfaction and how much this type of reward means to them. The results obtained through research indicate the significant participation of non-material methods of stimulation in the improvement of productivity in organizations. Material motivators encourage employees by contributing to the improvement and ensuring the financial and material status of employees, so it represents financial and material compensation for the effort invested. Non-material motivation is no less important, considering that non-material motivators influence the increased work engagement of employees because they satisfy the needs of the so-called of a higher order; these are needs that are not exclusively economic, i.e. material nature. The results of the research presented in this paper show that more than half of the employees were rewarded non-materially, primarily through training in order to advance in their careers. By additional training and acquiring new knowledge, employees boost their productivity, which is reflected in the overall quality of business system economies, while achieving and maintaining a more permanent competitive advantage. The research also confirmed the initial hypothesis that intangible motivation strategies, primarily through employee training with seminars, workshops and team building, expand existing and enable the acquisition of new knowledge, which at the same time represents a way to increase productivity.

Key words: operational management, organization, productivity, intangible stimulation, human resources management

JEL classification: D91, L21, M12, M51

