

## KAKO BI MOGLI ZADRŽATI ZAPOSLENIKE NEMONETARNIM PODSTICAJIMA U NAŠIM ORGANIZACIJAMA?

**Elma Kujović**

Univerzitet u Novom Pazaru  
*elma.kujovic@uninp.edu.rs*  
ORCID: 0000-0002-3371-3061

### **Apstrakt:**

Najbitniji faktor svakog preduzeća su zaposleni, kao jedan od najvrednijih resursa imaju veliku ulogu u tržišnom rastu preduzeća. Zbog toga se sve više akcenat stavlja na nemonetarne podsticaje zaposlenih. U ovom radu će biti objašnjeno šta podrazumevamo pod podsticajima, kakve vrste nemonetarnih podsticaja razlikujemo i kako utiču na efikasnost zaposlenih. Nemonetarni podsticaji postali su veoma popularni metod stimulisanja zaposlenih u poslednjih nekoliko godina, a njihov značaj za motivisanje radnika potvrđuju rezultati brojnih istraživanja. Uz efikasnu obuku zaposleni su obavezni da razviju svoje veštine i postignu više. U okviru nefinansijskih nagrada, priznanje zaposlenih i efikasna obuka identifikovani su kao najvažniji faktori zadovoljstva poslom.

**Ključne riječi:** podsticaji, zaposleni, motivacija, efikasnost

## HOW COULD WE RETAIN EMPLOYEES WITH NON-MONETARY INCENTIVES IN OUR ORGANIZATIONS?

### **Abstract:**

The most important factor of every company is its employees, as one of the most valuable resources, they play a big role in the market growth of the company. That is why more and more emphasis is placed on non-monetary employee incentives. This paper will explain what we mean by incentives, what types of non-monetary incentives we distinguish and how they affect the efficiency of employees. Non-monetary incentives have become a very popular method of motivating employees in the last few years, and their importance for motivating workers is confirmed by the results of numerous researches. With effective training, employees are bound to develop their skills and achieve more. Within non-financial rewards, employee recognition and effective training were identified as the most important factors in job satisfaction.

**Key word:** incentives, employees, motivation, efficiency.

**JEL codes:** J50, J54

## UVOD

Podsticaj je čin ili obećanje veće akcije. Naziva se i kao podsticaj veće akcije. Podsticaji su nešto što se daje pored opklada. To znači dodatnu nadoknadu ili beneficiju zaposlenom u znak priznanja postignuća ili boljeg rada. Podsticaji daju podsticaj zaposlenicima za bolji učinak. Prirodna je stvar da niko ne deluje bez cilja. Stoga je nada u nagradu snažan podsticaj za motivisanje zaposlenih. Nije uvek moguće davati stalne novčane beneficije zaposlenima i stalno nesrazmerno povećavati njihove plate. Postoje i neki drugi stimulansi koji čoveka mogu navesti na bolje. Ovo će uključivati zadovoljstvo poslom, sigurnost posla, unapređenje posla i ponos zbog postignuća. Stoga, podsticaji ponekad zaista mogu da deluju na postizanje ciljeva preduzeća. Potrebe za podsticajima mogu biti mnoge:

1. da se poveća produktivnost,
2. da se podstakne ili izazove stimulativni rad,
3. da se poveća posvećenost u radnom učinku,
4. da se psihološki zadovolji osoba što vodi do zadovoljstva poslom,
5. da se oblikuje ponašanje ili pogled podređenih prema poslu,
6. Uliti revnost i entuzijazam za rad, da iskoriste maksimum svojih mogućnosti kako bi bili maksimalno iskorišćeni.

U literaturi o upravljanju ljudskim resursima i organizacionom ponašanju sugerise se da nemonetarni podsticaji deluju efikasno u motivisanju zaposlenih. Suština podsticaja je uspostavljanje veze sa željenim ponašanjem i ishodom koji čini da se zaposleni oseća cenjenim. Nenovčane nagrade igraju značajnu ulogu u percepciji zaposlenog o klimi nagrađivanja na radnom mestu (Loan, 2020:3308). Kada organizacije obrate pažnju na nenovčane alate kao što je mogućnost povećanja beneficija za odmor i porodice, zaposleni mogu da percipiraju organizaciju kao organizaciju koja pruža podršku i brigu. Nagrade su važni faktori koji objašnjavaju određene aspekte posla koji značajno doprinose organizaciji kao što je zadovoljstvo poslom. Nagrade, dakle, obuhvataju sve ekonomske koristi koje organizacija pruža – plata, unapređenje, usmeno priznanje i nenovčane beneficije ili nagrade zaposlenima za njihov učinak i doprinos su jedan od najboljih metoda njihovog motivisanja. Nemonetarni podsticaji su podjednako važni kao i novčani podsticaji. Na današnjem radnom mestu kompanije i menadžment sve više koriste nenovčane nagrade kao podsticaj da motivišu i utiču na učinak zaposlenih, kao i da ispune finansijske i produktivne ciljeve kompanije. Organizacija i njeni HR menadžeri stalno nastoje da pronađu inovativne načine za nagrađivanje učinka. Nefinansijske ili nenovčane nagrade obuhvataju sve druge uticaje, planirane ili neplanirane, koji podstiču napor. Samo novčani podsticaji ne mogu pomoći u rešavanju problema industrijske produktivnosti. Da bi se radniku ulio entuzijazam za veći i kvalitetniji rad, izrazitu i značajnu ulogu imaju nemonetarni podsticaji.

## ŠTA SU NEMONETARNI PODSTICAJI I KOLIKO SU VAŽNI ZA MOTIVISANJE ZAPOSLENIH?

Nemonetarni podsticaji se koriste za nagrađivanje učesnika za odlično ponašanje kroz prilike. Nemonetarni podsticaji mogu uključivati fleksibilno radno vreme, doprinose na plate ili premije, obuku, račune za zdravstvenu štednju ili nadoknadu, ili čak plaćene odmore. Ako je u pitanju ekološko ponašanje, često se koriste sertifikati za označavanje i priznavanje. Ovo može uključivati nalepnice, majice sa logom banera itd. Nemonetarni podsticaji se odnose na materijalna i nematerijalna sredstva motivisanja i nagrađivanja zaposlenih. Humana dimenzija za korišćenje ovih podsticaja je da se zaposleni ne pridržavaju stereotipa „Ljudi kao mašine“. Zaposleni su društvena bića i nemonetarni podsticaji ih mogu podstaći da lakše i efikasnije ostvare svoje lične ciljeve, kao i ciljeve svoje organizacije. Džek Zigon definiše nagrade kao „nešto što povećava učestalost radnji zaposlenih“. Ova definicija ukazuje na očigledan željeni rezultat nagrada i priznanja: poboljšanje učinka. Nenovčano priznanje može biti veoma motivirajuće, pomažući da se izgradi osećaj samopouzdanja i zadovoljstva. Značaj nemonetarnih podsticaja u motivisanju zaposlenih potvrđuju različite studije i pominju se u radovima mnogih autora. Viscombe (2002) je tvrdio da ono što ljudi zaista žele jeste da budu priznati za doprinos poslu, tako da su priznanje i pohvale među jakim motivatorima. Po njenom mišljenju, bezgotovinski podsticaji ne samo da mogu biti isplativi, već mogu mnogo da doprinesu podizanju morala, povećanju produktivnosti, poboljšanju kvaliteta, bezbednosnih standarda i korisničkog servisa.

Nemonetarni podsticaj je odgovor koji Viscombe daje na pitanje kako održati i poboljšati moral radnika uz zadržavanje troškova. Bob Nelson (2001) takođe podržava stav da postoji snažna veza između nemonetarnih podsticaja i poboljšane motivacije za posao. On smatra da nemonetarni podsticaji smanjuju stres, izostanke, fluktuaciju i podižu moral, produktivnost, konkurentnost, prihod i profit. Prema njegovoj studiji, koja je sprovedena od 1999. do 2000. godine, u 34 organizacije u SAD, od Universal Studios-a do američke poštanske službe, 90,5% menadžera se složilo sa idejom da im priznanje zaposlenih pomaže da bolje motivišu svoje zaposlene, a 84,4% menadžera je odgovorilo da davanje nenovčanog priznanja zaposlenima kada dobro rade pomaže u povećanju njihove motivacije i učinka. Što se tiče zaposlenih, istraživanje je pokazalo da je za 77,6% zaposlenih bilo veoma ili izuzetno važno da ih menadžeri prepoznaju kada dobro rade. Ovi nalazi su dodatno potvrdili značaj i efikasnost nemonetarnih podsticaja u motivaciji osoblja. Upoređujući novčane podsticaje sa nemonetarnim podsticajima, Dean R. Spitzer (1998) primećuje da korelacija između novčane vrednosti nagrada i motivacije nije velika i da u većini poslova najbolji radnici nisu nužno oni koji su najviše plaćeni.

On naglašava da novac kao podsticaj ima tendenciju da stvori „motivaciju novca“ pre nego „motivaciju za dobar rad“ u smislu da kada se ljudi bore za novčane podsticaje, oni mogu žrtvovati kvalitet da bi uzeli najkraći i najbrži način da maksimiziraju svoju novčanu dobit. Štaviše, verovatno je da će se zaposleni uskoro „naviknuti“ na novčane nagrade i početi da ih doživljavaju kao pravo. Spitzer takođe skreće pažnju na studiju koja pokazuje da povećanje plata u proseku ima motivacioni uticaj manji od dve nedelje. U svetlu ovih, može se tvrditi da nemonetarni podsticaji sa svojim

prednostima imaju potencijal da motivišu javne službenike, međutim, nema garancije da uvek mogu dovesti do efikasnosti i efektivnosti na radnom mestu. Takođe, postojanje visoko motivisanih zaposlenih na radnom mestu ne mora da znači da oni najbolje rade. Nivo učinka je povezan sa velikim brojem organizacionih okolnosti i okolnosti vezanih za radno mesto.

U svom istraživanju Harunavamve i Kanengoni istražili su efekte monetarnih i nemonetarnih nagrade na motivaciju zaposlenih nižeg nivoa u oblasti trgovine na malo i zaključili su da mnoga preduzeća iz ove oblasti usvajaju strateški pristup upravljanju motivacijom kako bi poboljšale svoju konkurentnost, profit i prodaju. Uobičajene strategije koje su primenjene uključuju osiguravanje lojalnosti zaposlenih, organizaciono ponašanje usmereno na poboljšanje zadovoljstva kupaca i odgovarajuće nagrade (Ljajić, 2019: 13).

## **POSVEĆENOST ZAPOSLENIH**

Psihološka vezanost i identitet zaposlenih za organizaciju smatraju se posvećenošću zaposlenih da postignu organizacione ciljeve. Nekoliko istraživača je opisalo troslojnu organizacionu posvećenost, kao što je normativna (obavezna) posvećenost, efektivna i kontinuirana (opaženi trošak). Međutim, obaveze zaposlenih se na nekim drugim lokacijama definišu kao psihološka veza u tri jedinstvena tipa, kao što su usklađenost, identifikator i internalizacija. Kao što je Maslov rekao, „zaposleni je posvećen organizaciji ako su njegove potrebe ispunjene”. Sa njegove tačke gledišta, ako su jedne potrebe zadovoljene, pojedinci prelaze na sledeću nezadovoljenu potrebu da ih zadovolje, ali individualni zahtevi su organizovani u hijerarhijski niz. Fiziološki zahtevi Maslova su osnovne potrebe (kao što su ishrana, odeća, stanovanje, itd.), bezbednosni i bezbednosni zahtevi (kao što su zaštita života i imovine, sigurnost posla, stabilizacija itd.), društvene potrebe (kao što su potrebe za ljubavlju i osećaj pripadnosti), potrebe za samopoštovanjem (kao što su samopoštovanje, pohvale, priznanje i postignuće, itd.) i potrebe za samoaktualizacijom (kao što su kreativnost, rešavanje problema, lični rast, ispunjenje i moral, itd.).

Li i Kim (2010) primećuju da su posvećenost zaposlenih i spremnost da rade u ime organizacije deo angažovanja zaposlenih. To znači da je uključenost zaposlenih emocionalno stanje koje ilustruje interakciju osoblja sa kompanijom i odluku da ostanu u organizaciji. Porter et al., (1974) su se pozvali na Armstronga (2012) ističući da se veza između organizacije i individualnog osoblja smatra organizacionom posvećenošću. Ovo je zbog toga što osoblje sa razumevanjem vidi obim na koji se ciljevi i vrednosti organizacije odnose na sebe same. Kao što je naglasio Kelman (2017), poštovanje učešća specifičnih eksternih zahteva, identifikacija zasnovana na želji privrženosti da se pridruži organizaciji i obaveze internalizacije koje su zasnovane na podudarnosti između zahteva svake osobe i kompanije. Takođe, Alen (2016) je istakao značaj posvećenosti zaposlenih i njenu vitalnu ulogu u uspehu organizacije. Imajući to u vidu, može se zaključiti da organizacija mora da poveća posvećenost svojih zaposlenih da ostane konkurentna i postigne željene ciljeve.

Ovaj pristup se uglavnom fokusira na smanjenje troškova za iznos koji bi se trebao pretvoriti u bonuse i podeliti zaposlenima da ih motiviše. S druge strane, podela

profita je različita od dnevne povećanje produktivnosti. Međutim, kao su bonusi za podelu profita daju na godišnjem nivou, većina zaposlenih često veruje da će menadžeri zaboraviti svoja obećanja i neće isplatiti ove bonuse (Ljajić, 2019: 16).

## **ORGANIZACIJE KOJE PODRŽAVAJU NENOVČANE PODSTICAJE**

Finansijski sektor pokrenut početkom 90-ih otvorio je bankarski i finansijski sektor za globalnu konkurenciju. Banke sada moraju da se usklade sa svetskim standardima u oblasti tehnologije, računovodstva, adekvatnosti kapitala, upravljanja rizicima, korporativnog upravljanja i upravljanja ljudskim resursima. Promene u poslovnim parametrima i procesne inovacije postavile su nove izazove bankarima. U tom kontekstu, neophodno je uporediti standarde učinka bankara u različitim oblastima poslovanja. Najočiglednije pitanje koje muči centralnu banku kao što je RBI je kompenzacija. Kompenzacije se obično odnosi na plaćanje ili beneficije koje se pružaju pojedincima ili entitetima za pružene usluge ili za pretrpljene gubitke. U kontekstu RBI, nadoknada može biti povezana sa:

Platom i beneficijama: Zaposleni u RBI, kao i u svakoj drugoj organizaciji, dobijaju nadoknadu u vidu plata, naknada i drugih beneficija za svoj rad i pružene usluge.

Oporavkom gubitaka: Ako Rezervna banka Indije (RBI) ili njegovi zaposleni pretrpe gubitke usled određenih okolnosti, mogu imati pravo na nadoknadu ili osiguranje radi nadoknade tih gubitaka.

Kako to privlači nove talente i odgovara platama i kompenzacijama koje nude privatni sektor i multinacionalni poslodavci? Čini se da ove probleme otežava činjenica da su srednji i niži nivoi rukovodstva u industriji, gde je relativni gubitak bio najveći, doživeli maksimalna povećanja plata u nedavnoj prošlosti. Značajno je, iako kao što je istaknuto, RBI nije u poziciji da ponudi kompenzacione pakete koji su tako atraktivni kao druge banke privatnog sektora u današnjem kontekstu, novac uvek može da bude pariran i nadmašen od strane konkurenata, možda treba preduzeti ozbiljan pokušaj da se razume i naglasiti važnu dimenziju dileme: platni paket možda nije jedina kompenzacija koja privlači talente. Ovo je posebno tako jer su monetarne, socijalne i psihološke potrebe talenata danas u loncu za topljenje.

Stoga je ključno za RBI da efikasno komunicira sa svojim budućim zaposlenima da banka zaista nudi prilično atraktivan ukupni paket kompenzacija kada ceo set pogodnosti i beneficija na koje njeno osoblje ima pravo. Neke od ovih komponenti koje treba posebno prikazati su:

1. Dobri stambeni objekti
2. Liberalne medicinske ustanove
3. Starosna davanja, posebno penzija
4. Pogodnosti za odsustvo i putovanja
5. Opremanje/komunikacija/telefon, itd.

Kao i druge pogodnosti. U stvari, rasprostranjeno je verovanje, ambiciozni ljudi koji traže posao, sve više traže mešavinu između mogućnosti za lični rast, autonomije, zadovoljstva poslom, društvenog poštovanja koje dolazi sa poverenim odgovornostima, različitosti, stabilnosti i, naravno, nagrađivanja. RBI im daje sve to i više. Centralne banke i centralni bankari širom sveta, izazivaju poštovanje i

strahopoštovanje, na nacionalnom i međunarodnom nivou. Ovo se mora efikasno preneti budućim zaposlenima i treba ih učiniti ponosnim što se bave ekskluzivnom profesijom. Sada možemo reći da bi nenovčane nagrade trebale da čine jedan važan deo kompletnog programa priznavanja zaposlenih zajedno sa novčanim nagradama. Svako drugačije motiviše zaposlene. Nenovčane nagrade se mogu koristiti za bilo koju osobu.

## **RELEVANTNOST NEMONETARNIH PODSTICAJA U DANAŠNJEM SVETU**

Kapetan Rahul Sharma, stariji potpredsednik i šef – Ljudski resursi i obuka Grupa za stambeno finansiranje DHFL-a s pravom kaže „poslodavci treba da dotaknu srce, um i dušu zaposlenih angažovanjem zaposlenih na radnom mestu što dovodi do motivisanih zaposlenih i boljeg učinka. Menadžeri ljudskih resursa treba da primenjuju različite poteze za novčane nagrade za različite ljude kao što su bonus, podsticaji za učinak, redovne nagrade, priznanje na sastancima tima i godišnjim sastancima, napredovanje i unapređenje u redovnim ciklusima, sistem upravljanja učinkom od 360 stepeni, itd. Najčešće, menadžeri moraju da koriste kombinaciju svih ovih poteza da bi zaposleni bili motivisani. Psiholozi su odavno predlagali upotrebu ovih poteza. Prema K. Mahabubu Aliju, fakultetskom i psihološkom savetniku na Nacionalnoj akademiji za industrijsku bezbednost CISF, „Ne dobijanje uvažavanja ili priznanja, drugim rečima ono što mi to nazivamo udarcima u psihološkom jeziku; zaposleni će postati gladni moždanog udara, što bi uticalo na motivaciju i moral zaposlenih. Kako se udar definiše kao „jedinica ljudskog prepoznavanja koja nam daje stimulaciju, svaka organizacija mora da ga usvoji kao politiku od vrha do dna kako bi podstakla naviku davanja pozitivnih udaraca, jer se zaposleni osećaju veoma motivisanim kada dobiju pozitivne udarce.

Davanje pozitivnih poteza ne samo da povećava nivo motivacije zaposlenih, već takođe dovodi do potencijalnog procvata što dovodi do sve veće motivacije i produktivnosti.” Većina novozaposlenih veruje da im je primanje najveći prioritet u životu. Međutim, kako kreću u svoju karijeru, shvataju važnost faktora kao što su profesionalni uspeh, takmičarska atmosfera, integritet, strast i ponos na svoj rad i priznanje za njihov rad kako bi bili motivisani. A takva transformacija se možda neće ni desiti nekim zaposlenima. „Ponos i strast u poslu, osim negovanja osećaja vlasništva, bili bi ključ za efikasan učinak. Kao što stručnjaci sugerišu, većina nefinansijskih faktora koji se fokusiraju na individualno osnaživanje i zadovoljstvo intrinzičnih potreba funkcioniše bolje od finansijskih metoda motivacije. Međutim, kapetan Rahul Sharma smatra da su „i novčane i nenovčane nagrade važne za zaposlene kako bi bili motivisani” (Sharma, 1995: 97).

Kvant se može promeniti prema profilu zaposlenog. Faktori koji motivišu pojedinca nastavljaju da se menjaju kako se penje na lestvici starosti i zrelosti. Zaposlenog, koji je na nižem rukovodećem nivou, novac ga motiviše, ali kako napreduje u hijerarhiji – radna klima, priznanje i slobodno vreme za porodicu su stvari koje ga motivišu i koje su važnije. Neophodno je da svaka organizacija uspostavi ekosistem implementacije i povratne informacije na svoje postojeće politike. Takođe je neophodno obnavljati

ove politike što je češće moguće u skladu sa vremenom koje se menja i u skladu sa tim graditi organizacionu kulturu. Na kraju, kapetan Rahul Sharma zaključuje: „Svi ovi alati se mogu primeniti, ali nam je potrebna podrška da to uradimo i kultura organizacije bi nam omogućila da primenimo ove gestove i alate koji bi doveli do motivacije zaposlenih. i napravio bi čuda za zaposlene i organizaciju.”

## **UNUTRAŠNJI PODSTICAJI**

Kada su pojedinci inherentno motivisani da izvrše jednu stvar, oni zaista osećaju unutrašnju potrebu da učestvuju u ponašanju jer im je obično prijatno ili čak ispunjavajuće. Ovaj stil motivacije se dešava kada zaposleni deluju bez želje da dobiju spoljni podsticaj nakon što se upuste u ponašanje. Zaposleni samo pronalaze zadatak da postanu lično ispunjeni ili ga gledaju kao priliku da saznaju i razumeju vašu mogućnost (DeCenzo, & Stephen P. Robbins, 2001:465). Pošto su svi različiti, sasvim je prirodno da će aspekti koji ih ohrabruju biti različiti od drugih. Ono što neki zaposleni smatraju suštinski ohrabrujućim može izgledati da ih drugi eksterno stimulišu. Istraživanja su otkrila da ako se strano ohrabrenje odnosi na pravilno obavljanje jedne stvari, nakon toga na ponašanje je mnogo manje pogođeno zbog efekta preteranog opravdavanja. Dobivanje nagrade za analizu, na primer, verovatno neće umanjiti bilo koju vrstu motivacije koju ćete možda morati da istražujete. To je zato što je vaš nivo pojačanje koje zavisi od učinka. Oni jačaju vaše istraživačko ponašanje, ali zavise od procvata, a ne od jednostavnog doživljavanja pokreta (Haider, 2015:346). Ipak, ovo svakako ne preporučuje da je ekstrinzična motivacija negativna stvar - može biti od pomoći u nekim uslovima. Na primer: Ekstrinzična motivacija može biti posebno praktična kada osoba treba da izvrši zadatak za koji otkrije da je nepoželjan, ekstrinzična motivacija može da generiše strast i angažovanje u zadatku za koji osoba u početku nije bila zaintrigirana, a ekstrinzična motivacija može podstaći ljude da dobiju potpuno novo veštine ili čak stručnost (kada se otkriju ove vrlo rane sposobnosti, pojedinci bi mogli biti suštinski podstaknuti da traže zadatak) (Silverman, 2004:2).

## **MOGUĆNOSTI ZA NAPREDOVANJE U KARIJERI**

Napredovanje u karijeri je efikasan instrument za poboljšanje duha posla organizacije. Ako se osoblju ponudi prosperitet i mogućnosti za razvoj, oni se osećaju srećno i postaju angažovaniji. Ljudski resursi svake organizacije su od velikog značaja jer su odgovorni za upravljanje znanjem, veštinom i mešovitim intelektom organizacije. Schwan (1976) je otkrio da je, u poređenju sa standardnim indeksima, uvođenje podataka o ljudskom kapitalu dovelo do široko dostupnih projekcija neto prihoda. Ovo osoblje o čijim idejama se raspravlja je počastvovano i pokušava da ubedi sve ostale učesnike u svoja razmišljanja da su primenljiva i korisna (Asvathapa, 2005:295). Ovi sastanci ubeđuju i inspirišu druge zaposlene da kreativno veruju u organizaciju i da pokušaju da daju vredne ideje da i njih shvate ozbiljno, a ne ljude koji ne razmišljaju o kutijama alternativama, kao kreativci u organizaciji.

U organizaciji postoji kategorija ljudi za koje je unapređenje najbolji pristup za povećanje posvećenosti. Ovo osoblje se može ubediti samo obezbeđivanjem moći, ovlašćenja i veće kontrole, odličnog upravljanja, boljih uslova rada i uticaja na procese donošenja odluka u organizaciji. Takvo osoblje efikasno funkcioniše kako bi ostvarilo svoje poslovne ciljeve kada misle da njihov posao ima moć donošenja odluka i autoritet. Studija koju su režirali Benson et al. (2018) su otkrili da kada zaposleni primećuju zadovoljstvo razvojem karijere u svom poslu, njihova organizaciona posvećenost je da se zauzvrat unaprede. Pojedinci su u većini slučajeva ohrabreni kada shvate da njihove aktivnosti igraju određenu ulogu u određivanju opšteg pravca organizacije. Pojedinci se ohrabruju da bolje rade ako je njihov doprinos organizaciji opipljiv, i misle da će sve što urade za organizacije biti nagrađeno u smislu njihovog karijernog rasta.

## **ODNOS IZMEĐU ZADOVOLJSTVA POSLOM I NEMONETARNIH PODSTICAJA**

Zaposleni cene vrstu radnog okruženja i vrstu posla za koji su primorani. Važno je da budu ubeđeni da je posao koji obavljaju smislen i da su cenjeni za svoj rad u organizaciji. Tek tada su u stanju da u potpunosti nastupaju i daju svoj um i dušu organizacionom uspehu. Nemonetarni podsticaji se nazivaju dugoročnim izvorom zadovoljstva. Pružanje prave vrste nemonetarnih podsticaja kao što je autonomija u donošenju odluka i priznavanje je veoma važno. Levis, (2013) je naveo da primena nemonetarnih podsticaja stvara pozitivnu promenu u ponašanju zaposlenih unutar organizacije prema ostalim zaposlenima, ali i prema njihovom radu. To pomaže da se poboljša njihov radni učinak. Nemonetarni podsticaji su neophodni za karijeru i lični razvoj zaposlenih. Uz efikasnu obuku zaposleni su obavezni da razviju svoje veštine i postignu više. U okviru nefinansijskih nagrada, priznanje zaposlenih i efikasna obuka identifikovani su kao najvažniji faktori zadovoljstva poslom. To dovodi do toga da zaposleni razvijaju osećaj lojalnosti prema organizaciji (Sharma, 1993:104). Ako ovi podsticaji izostanu, to će direktno uticati na promet firme. Sve više vrednih radnika ne bi bilo zadovoljno firmom i dali bi otkaz i pridružili se drugoj konkurentskoj firmi. Ovo bi uticalo na ljudske resurse firme, a rizik od objavljivanja poverljivih informacija kompanije konkurentskoj firmi će se takođe povećati. Nemonetarni podsticaji u velikoj meri utiču na nivo motivacije zaposlenih.

## **VRSTE NEMONETARNIH PODSTICAJA**

Dostupne su različite vrste nemonetarnih podsticaja. Nemonetarni podsticaji obuhvataju sledeće:

1. Pružanje pozitivne kulture rada – Pozitivna kultura rada je neophodna da bi zaposleni radili najbolje što mogu. Menadžeri treba da budu dragi i ljubazni prema zaposlenima i da budu poštteni. Zaposleni ne bi trebalo da se suočavaju sa pristrasnim i nedostojnim stavom svojih vršnjaka. Ako zaposleni nisu zadovoljni radnim mestom, mogli bi da daju otkaz ili ne daju tražene rezultate. Na primer, Walt Disney World Company je pokrenula centre za pomoć zaposlenima u Walt Disney Parks gde pružaju



posebne pogodnosti za zaposlene kao što su popusti, ustanove za brigu o deci, autobuske karte i još mnogo toga. Cilj je da se obezbedi da zaposleni budu uključeni kako bi bili deo bezbednog okruženja i obezbedili da se njihove potrebe pravilno zbrinu (Rane, 2011:9).

2. Priznanje zaposlenih – Priznanje i uvažavanje zaposlenih za njihov doprinos i napore i vreme prema organizaciji je neophodno. To je najmoćnije sredstvo za održavanje morala zaposlenih i povećanje njihovog nivoa zadovoljstva poslom. Sprovedena anketa je pokazala da mnogi zaposleni smatraju priznanje važnijim od plate koju dobijaju. U stvari, njihova odluka da nastave da rade u organizaciji zavisi od priznanja koje dobiju za svoj rad. Zaposleni moraju biti sigurni da organizacija ceni njihovo prisustvo, a to je u velikoj meri moguće kroz priznanje.

3. Drugi podsticaji – Postoji mnogo načina da se obezbedi priznanje zaposlenih u organizaciji. Neki od načina su navedeni (Silverman, 2004:4):

a) Večere/neformalne zabave sa svojim vršnjacima i menadžerima.

b) Pohvala - Jednostavna zahvalnost od menadžera je više nego dovoljna da motiviše zaposlene. Takođe možete da proglasite zaposlenog kao „zaposlenog meseca/godine“, da njegovo ime bude zakačeno na oglasnoj tabli kao način da se ceni njegov naporan rad, javno priznanje na sastanku tima.

c) Vaučeri i posebni sadržaji – Zaposleni se takođe mogu prepoznati tako što im se obezbeđuju vaučeri kao što su putni kaučeri, vaučeri za rekreativne aktivnosti kao što su spa dan, karte za bioskop i sve ostalo. Takođe mogu da obezbede posebne pogodnosti kao što su „privilegije rezervisanog parkiranja“, sopstvena kabina u kancelariji.

d) Nagrade i sertifikati – Zaposleni se takođe mogu prepoznati kroz posebne nagrade i sertifikate. Oni deluju kao neka vrsta zahvalnosti za zaposlene, recimo nagrada za najboljeg izvođača, najboljeg tima.

4. Učešće zaposlenih – Izuzetno je važno uključiti zaposlene kao deo procesa donošenja odluka. Sve više zaposlenih koji se angažuju u donošenju odluka i rastu organizacije, poboljšavaju njihov nivo samopouzdanja, a takođe pomažu u razvoju njihovih veština. Činjenica da mogu da doprinesu svojim idejama i sugestijama, čini ih zadovoljnijim i ostvarenijim. Na primer, postoji godišnji program izlaganja ideja organizovan u okviru odeljenja Sony Corporation, gde inženjeri i naučnici dele svoje trenutne eksperimente i ideje (Rane, 2011:13). Učešće zaposlenih dovodi do sve više i više inovacija unutar firme i pruža širi izbor ideja.

5. Obuka i razvoj – Programi obuke i razvoja pokreću sve više radnika da se fokusiraju na razvoj svojih veština i uvođenje novih. Ovo poboljšava njihovu efikasnost i takođe pomaže zaposlenima da se fokusiraju na lični i karijerni razvoj. Ove programe treba redovno realizovati kako bi zaposleni postali sposobniji i odgovorniji. U Federal Express-u, zaposlenima je obezbeđena 6 meseci obuke pre nego što moraju da kontaktiraju svoje prve kupce. Njihov učinak se takođe pregleda svakih 6 meseci i zaposlenima se u skladu s tim obezbeđuje obuka za unapređenje svojih veština. Ovo je obezbedilo visok nivo zadovoljstva među njihovim zaposlenima i rezultiralo niskom fluktuacijom (Rane, 2011:13).

6. Status – Vrsta statusa koji zaposleni ima u organizaciji je zaista važna determinanta zadovoljstva zaposlenih. To je takođe odrednica ovlašćenja i odgovornosti koju

zaposleni ima. Psihološki pomaže da se utvrdi samopoštovanje zaposlenog u organizaciji.

7. Sigurnost posla – Kako vreme prolazi, bezbednost posla je postala izuzetno neophodna. Znanje da im je posao obezbeđen stvara neku vrstu sigurnosti prihoda u budućnosti i stoga ih motiviše da rade sa većim žarom. Za mnoge je ideja da imaju obezbeđen posao više nego dovoljna za visok nivo zadovoljstva poslom.

8. Smanjenje nivoa stresa – Povećanje nivoa stresa može narušiti zdravlje zaposlenih i stvoriti ogromno nezadovoljstvo. Zbog toga je važno da ne moraju da se suočavaju sa preteranim stresom na radnom mestu. Jedan od načina da se to uradi je rotacija poslova jer bi to omogućilo zaposlenima da učestvuju u raznim poslovima i radu sa raznim ljudima. To bi ih učinilo aktivnim i više entuzijastičnim za misiju organizacije (Rane, 2011:13).

9. Fleksibilno radno vreme – Omogućavanje zaposlenima fleksibilnog radnog vremena takođe može pomoći da se smanji nivo stresa zaposlenog. Ovo bi omogućilo zaposlenima da pravilno izbalansiraju svoj lični i profesionalni život i da bi se tokom obavljanja posla u potpunosti koncentrisali na posao bez ikakvih smetnji (Rane, 2011:14).

## ZAKLJUČAK

Nemonetarni podsticaji su neophodni za karijeru i lični razvoj zaposlenih. Uz efikasnu obuku zaposleni su obavezni da razviju svoje veštine i postignu više. U okviru nefinansijskih nagrada, priznanje zaposlenih i efikasna obuka identifikovani su kao najvažniji faktori zadovoljstva poslom. To dovodi do toga da zaposleni razvijaju osećaj lojalnosti prema organizaciji. Značaj nemonetarnih podsticaja u motivisanju zaposlenih potvrđuju različite studije i pominju se u radovima mnogih autora. Wiscombe (2002) je tvrdio da ono što ljudi zaista žele jeste da budu priznati za doprinos poslu, tako da su priznanje i pohvale među jakim motivatorima. Po njenom mišljenju, nemonetarni podsticaji ne samo da mogu biti isplativi, već mogu mnogo da doprinesu podizanju morala, povećanju produktivnosti, poboljšanju kvaliteta, bezbednosnih standarda i korisničkog servisa.

## BIBLIOGRAFIJA

1. Asvathapa K., (2005). *Human resource management* (str. 293-299), Tata Mcgraw-Hill Publishing Company Limited.
2. Babbie E. R., (2012). *The practice of social research* (13th edition), Waddsworth Publishing.
3. DeCenzo D., & Stephen P. Robbins, (2001). *Human resource management* (str. 452-475), John Wiley & Sons Inc.
4. Santosh G. (1995). *Human resource development: concept and practices*, Deep & Deep, New Delhi.
5. Kothari C. R. (2004). *Research methodology, methods and techniques*, New age international publishers (Ed-2).
6. Wilkinson T.S., & Bhandarkar P.L., *Methodology and Techniques of Social Research* (Ed-9), Himalaia Publishing House.

7. Prof. Sharma S, (1993). Inspirational Motivation: A new approach to motivation theory, *Ahmedabad Management Association*, 95-109.
8. Chauhan V. (2015). *Relevance of non-monetary incentives in an organization*, Banasthali University, 1-10.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2623828](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2623828)
9. Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: the mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
10. Ljajić, S. (2019). *Nemonetarni podsticaji u malim i srednjim preduzećima sa juga Srbije*, doktorska disertacija. Univerzitet u Novom Pazaru.
11. Rane, D. B. (2011). *Employee job satisfaction: an essence of organization*. IUP: All rights reserved.
12. Silverman, M. (2004). Non-financial recognition, The most effective of rewards? Institute for employment studies, 1-14. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp4.pdf>
13. Haider, M. A. (2015). A literature analysis on the importance of non-financial rewards for employees' job satisfaction. *Abasin Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-354.  
<http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/papers/V8I2-10.pdf>

## **RESUME**

Non-monetary incentives are necessary for the career and personal development of employees. With effective training, employees are bound to develop their skills and achieve more. Within non-financial rewards, employee recognition and effective training were identified as the most important factors in job satisfaction. This leads to employees developing a sense of loyalty towards the organization. The importance of non-monetary incentives in motivating employees is confirmed by various studies and mentioned in the works of many authors. Wiscombe (2002) argued that what people really want is to be recognized for their contribution to work, so recognition and praise are among the strongest motivators. In her opinion, non-cash incentives can not only be cost-effective, but can do a lot to boost morale, increase productivity, improve quality, safety standards and customer service.