

## **8. NAGRAĐIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH**

Sistem nagrađivanja, shvaćen u širem smislu, čine:

1. ***materijalne*** nagrade, kompenzacije i strategije motivisanja i
2. ***nematerijalne*** nagrade, kompenzacije i strategije motivisanja.

## 8.1. MATERIJALNE KOMPENZACIJE, NAGRADE I STIMULACIJE

Sistem materijalnih nagrada, kompenz. i stimulacija podrazumeva:

- **Zarade** – primanja zaposlenih u privatnom sektoru, odnosno
- **Plate** – primanja zaposlenih u javnom sektoru,
- **Naknada zarade/plate** - pravo iz radnog odnosa koje se ostvaruje (umesto zarade tj. plate) u uslovima privremene sprečenosti ili nesposobnosti za rad, rada sa skraćenim radnim vremenom i sl.
- **Druga primanja** – po osnovu rada i radnog odnosa:
  - ❖ *naknade određenih troškova* (ishrana u toku rada, troškovi dolaska i odlaska s posla-markice, troškovi službenog puta, regres),
  - ❖ *primanja po osnovu isplate otpremnina povodom odlaska u penziju,*
  - ❖ *naknade štete po osnovu povrede na radu ili profesionalnog oboljenje i sl.*
  - ❖ zaposleni ima pravo na *socijalno osiguranje* (penzijsko, invalidsko i zdravstveno, kao i osiguranje za slučaj nezaposlenosti).

Mogu se posmatrati na dva načina, u zavisnosti od:

1. **stepena redovnosti materijalnih primanja:**

- *direktne materijalne, odnosno finansijske nagrade, i*
- *indirektne materijalne nagrade (materijalne beneficije).*

2. **Nivoa i obuhvata organizovanja i distribucije materijalnih nagrada u preduzeću:**

- deo tih (materijalnih) nagrada vezuje se za *individualni nivo posmatranja,*
- drugi deo se vezuje za *organizacioni nivo posmatranja.*

### **8.1.1. Direktne materijalne (finansijske) nagrade, kompenzacije i strategije motivisanja**

- Dobijaju se “u novcu” i “na ruke”.
- Karakteriše ih sistem nagrada, odnosno plata i dugih materijalnih davanja, povezanih sa individualnim ili grupnim radom.

# 1) Način utvrđivanja individualne zarade tj. plate

- koliko individualni posao vredi za organizaciju (koliko donosi novca)?
- ✓ Standardni način davanja odgovora na to pitanje je procena poslova.
- ✓ Ostali podsticaji, stimulacije i beneficije se nadovezuju na utvrđene zarade.

## a) Procena posla

Proističe iz procesa analize posla, a temelji se na opisu i specifikaciji posla.

Relativnu vrednost posla opredeljuju sledeći faktori:

- značaj posla,
- znanja i veštine potrebni za obavljanje tog posla, u odnosu na druge poslove,
- složenost i odgovornost posla.

Kod procene posla se radi isključivo o poslovima i njihovoj relativnoj vrednosti za organizaciju, zbog čega se u nju:

***ne uključuju ni konkretni izvršioc, ni njihova radna uspešnost.***

***a) Bodovni metod***

***b) Hay metod***

# Bodovni metod

1. **odabir kategorija poslova;**
2. **odabir niza evaluativnih faktora** zajedničkih svim poslovima koje treba proceniti (npr: obrazovanje, iskustvo, složenost posla, odgovornost, radni uslovi);
3. **utvrđivanje težine svakog faktora i procenta bodova koji nosi u ukupnoj oceni posla** (npr: obrazovanje 30%, iskustvo 25%, složenost ili kompleksnost posla 20%, odgovornost 15%, radni uslovi 10%);
4. **određivanje maksimalnog broja bodova koje određeni posao može dobiti** (najčešći ukupan broj bodova-maksimalnih, je **1000**) **i maksimalnog broja stepeni za svaki faktor** (obično **pet**);
5. **utvrđivanje matrice bodova;**
6. **definisanje i precizno opisivanje svakog stepena svakog faktora;**
7. **procena poslova**, na osnovu informacija dobijenih analizom poslova.

Rezultat procene je bodovna, ne novčana vrednost posla.

## MATRICA BODOVA ZA PROCENU POSLOVA

| FAKTORI         | S T E P E N I |     |     |     |     | Značaj faktora   |
|-----------------|---------------|-----|-----|-----|-----|------------------|
|                 | I             | II  | III | IV  | V   | Procenat udela % |
| Obrazovanje     | 60            | 120 | 180 | 240 | 300 | 30%              |
| Iskustvo        | 50            | 100 | 150 | 200 | 250 | 25%              |
| Složenost posla | 40            | 80  | 120 | 160 | 200 | 20%              |
| Odgovornost     | 30            | 60  | 90  | 120 | 150 | 15%              |
| Radni uslovi    | 20            | 40  | 60  | 80  | 100 | 10%              |

**Σ 1000**  
bodova

**Σ 100%**

## *Hay metod*

Naziv je dobio po imenu konsultantske kuće “Hay and Associates”, koja ga je razvila.

Zasniva se na tri evaluativna faktora:

- know-how (znati kako),
- rešavanje problema,
- odgovornost.

Za svaki faktor i podfaktor vezuju dobro razrađene matrice za procenu.

## b) Uspostavljanje strukture zarada

Nakon utvrđivanja relativne vrednosti poslova u organizaciji, neophodno je utvrditi strukturu zarada za svaki posao.

Poseban značaj ima pitanje jednakosti:

- *spoljašnja jednakost;*
- *unutrašnja jednakost;*
- *individualna jednakost.*

U procesu oblikovanja osnovne strukture zarada mora se znati:

- ❖ kakav nivo zarada treba uspostaviti u poređenju s drugim organizacijama;
- ❖ da li poslove treba posmatrati pojedinačno ili ih treba klasifikovati u kategorije (prema bodovima);
- ❖ da li za svaku grupu poslova treba utvrditi istu zaradu ili u okviru svake grupe odrediti raspon zarada itd.

## 2) Stimulisanje radne uspešnosti

- Na osnovu relativne vrednosti poslova i strukture zarada, projektuje se stimulativni sistem materijalnog nagrađivanja zaposlenih.
  - Sistem nagrađivanja mora biti povezan sa strategijom preduzeća.
- 
- ❑ Veoma je važno naći **optimalan odnos između individualnih i grupnih nagrada**, tj. onih vezanih za individualnu radnu uspešnost i onih povezanih s uspešnošću grupe i organizacije.

## *a) Stimulativna zarada zasnovana na radnoj uspešnosti*

Kriterijumi radne uspešnosti mogu biti različiti za različite kategorije poslova:

- menadžera,
- običnog radnika.

### Problemi:

- Varijabilni deo zarade vezan za uspešnost je premalen.
- Slaba je povezanost između uspešnosti i nagrada.
- Nedostatak interne i eksterne pravičnosti, loša procena posla i otpor menadžera prema učešću u procenjivanju.

*Pretpostavke* za delotvornost sistema stimulativnog nagrađivanja zasnovanog na radnoj uspešnosti:

- ❖ obučavanje menadžera za procenjivanje uspešnosti,
- ❖ tesno povezivanje nagrada s uspešnošću,
- ❖ promenljivi deo zarade treba da bude oko 50% i slično.

## ***b) Različite individualne nagrade i podsticaji***

- Smatraju se dodatkom na zaradu odnosno platu.

Osnov za dodelu individualnih nagrada i podsticaja se najčešće vezuje za:

- kvalitet;
- odnos prema klijentima i potrošačima;
- fleksibilnost i širenje znanja;
- nove ideje, inovacije, konstruktivne predloge i slično.

## *v) Jednokratni (posebni) programi stimulacije*

U takvim situacijama treba:

- utvrditi **problem** i precizirati **ciljeve** koji se žele ostvariti;
- **razraditi program** za rešavanje problema i precizirati troškove sačinjavanja i realizacije programa;
- **utvrditi troškove** zbog problema;
- **proceniti uštede** koje se njegovim rešavanjem mogu obezbediti;
- odrediti **deo sredstava** od predviđenih ušteda za stimulaciju učesnika u programu (npr. oko 50% ostvarenih ušteda na godišnjem);
- utvrditi pravila za određivanje **iznosa individualnih nagrada**, odnosno stimulacija i slično.

**Zaposlenima koji su stekli pravo na nagradu, ponekad se dopušta da sami opredele njen oblik (novac, slobodni dani).**

### 3) Grupni sistemi stimulacije

- **Sistemi učešća zaposlenih u dobiti** uže organizacione celine kojoj pripadaju  
Zaposlenima se omogućava finansijska participacija u dobiti na osnovu rezultata koje su ostvarili u okviru svog sektora, tima (isplata se obično vrši uz mesečnu zaradu).
- **Sistemi učešća zaposlenih u profitu organizacije**  
U raspodeli udela učestvuju svi zaposleni po osnovu rada u preduzeću (isplaćivanje jednom ili dvaput godišnje),
  - ❖ Osnovica za utvrđivanje individualnog udela u profitu može da bude: zarada, procena individualne uspešnosti, dužina staža u preduzeću ili jednaka za sve zaposlene i slično.
  - ❖ Organizacije se obično opredeljuju i za utvrđivanje dodatnih uslova za učešće u profitu (stalni radni odnos, minimalni staž u preduzeću i slično).
- **Sistemi učešća zaposlenih u svojini** (sticanje deonica po osnovu rada i ostvarenog profita)
  - ❖ direktna i besplatna podela deonica;
  - ❖ prodaja deonica zaposlenima po povoljnijim uslovima;
  - ❖ uplata udela u profitu na račun investicionih fondova, na nivou višem od preduzeća.

## 8.1.2. Indirektne materijalne kompenzacije (beneficije)

Pravo na beneficije ostvaruje se po osnovu rada u preduzeću.

Stiču se:

- Po osnovu zakona – koji propisuje njihov minimum,
  - Po osnovu kolektivnog ugovora,
  - Po osnovu pravilnika o radu ili drugog opšteg akta poslodavca.
- } utvrđuju njihove stvarne okvire

## 1) beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje

Podrazumevaju uplate doprinosa u korist određenih fondova, za:

- Penzijsko i invalidsko osiguranje,
- Zdravstveno osiguranje zaposlenih,
- Osiguranje zaposlenih za slučaj privremene nezaposlenosti.

Sistem “kompanijskih” penzija je fleksibilniji od sistema “državnih” penzija.

## 2) beneficije u vezi odsustva s posla

Organizacija omogućava zaposlenom da odsustvuje s posla uz naknadu (punu ili delimičnu) ili bez naknade zarade.

## 3) ostale beneficije

- **Beneficije kojima se podiže kvalitet rada i života** (profesionalna odeća, službeni auto, povoljni rediti, odbranište i stipendije za decu itd.),
- **Beneficije koje se odnose na posebne privilegije i olakšice** (dodatni doprinosi za penzijsko i zdravstveno osiguranje, pristup ekskluzivnim klubovima zatvorenog tipa, letovanje na ekskluzivnim destinacijama itd.).

## 8.1.5. Menadžerske kompenzacije

Sistem nagrađivanja menadžera, po pravilu, sastoji se od četiri dela, koje sačinjavaju:

- **osnovna zarada** (50-80% ukupne zarade),
- **godišnje novčane nagrade** (vezuju se za uspešnost organizacije),
- **dugoročne stimulacije** (kombinacija novčanih nagrada i deonica) i
- **posebne beneficije i povlastice** (životno osiguranje, rezidencije, članarina za elitne klubove itd).

## **8.2. NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE I STRATEGIJE MOTIVISANJA**

- 1. adekvatno dizajniranje posla,**
- 2. demonstriranje poželjnog stila menadžmenta,**
- 3. participacija zaposlenih,**
- 4. upravljanje pomoću ciljeva,**
- 5. fleksibilni oblici radnog vremena i**
- 6. ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja.**

# 1. Adekvatno dizajniranje posla

Dizajniranjem posla se određuje **koji poslovi** i **u kom obimu** se obavljaju na određenom radnom mestu, **koja znanja i veštine** su za to potrebne **kakvu odgovornost** imaju zaposleni za njihovo obavljanje i **kako se taj posao povezuje s drugim poslovima** u organizaciji.

U procesu oblikovanja posla primenjuju se:

1. **Specijalistički pristup** (oslanja se na Tejlorovu filozofiju),
2. **Motivacioni pristup.**

Afirmisane su i različite strategije motivisanja zaposlenih:

1. **na smanjenje negativnih motivacionih faktora**
  - *Rotacija posla,*
  - *Proširivanje posla (horizontalno širenje posla).*
2. **na podizanje motivacionog potencijala poslova**
  - *Obogaćivanje posla (vertikalno širenje posla).*

## 2. Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta

Od dominantnog mišljenja o tome kakvi su ljudi i šta očekuju od svog posla, u velikoj meri zavise mere i aktivnosti koje menadžeri preduzimaju, u cilju motivisanja zaposlenih.

**Stil menadžmenta** u velikoj meri utiče na motivaciju zaposlenih.

- Demokratski i konsultativni stilovi, imaju daleko povoljniji uticaj na radnu motivaciju nego autokratski i paternalistički stilovi menadžmenta.

### 3. Participacija zaposlenih u odlučivanju i rešavanju problema

Pod participacijom se podrazumeva učešće zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji.

Do sada su se najviše afirmisali sledeći oblici participativnih aranžmana:

- **Participacija u odlučivanju,**
- **participacija u kreiranju i uvođenju promena,**
- **participacija u rešavanju problema (krugovi kvaliteta) i**
- **participacija u postavljanju ciljeva.**

## 4. Fleksibilni oblici radnog vremena (sekundarne strategije dizajniranja posla)

❖ Usmereni su na veće usklađivanje individualnih u radnih obaveza.

### 1) *Fleksibilno radno vreme*

- zaposleni mogu odrediti **vreme dolaska na posao i odlaska s posla**, uz određeno vreme obavezne prisutnosti na poslu;
- određuje se **period u kojem se može dolaziti na posao i period u kojem se može odlaziti s posla**, uz pretpostavku da se dnevno radi predviđeno radno vreme;
- **mogućnost da se u nekim danima radi manje a u nekim više**, uz obavezu da se odradi puno sedmično radno vreme.

### 2) *Drugi alternativni oblici radnog vremena*

- **Skraćene radne nedelje** (nedeljni fond se odradi za 3-4 dana),
- **Fleksibilno radno mesto** (rad od kuće),
- **Fleksibilna radna godina** (nekim mesecima se radi duže, nekim kraće),
- **Uslovno slobodno vreme** (ako se poslovi obave brže, zaposleni mogu ranije kući).

## 5. Ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja

### 1. priznavanje uspeha

- u vidu zahvalnosti, pohvale, podrške i sl.

### 2. povratne informacije o radu i radnoj uspešnosti

- Mogu biti pozitivne ili negativne, formalne ili neformalne,
- Nedostatak takvih informacija se negativno odražava na individualnu radnu uspešnost.

### 3. odgovarajuća organizaciona kultura

- Dobra org. kultura i klima, usmerenost na rezultate - odvrćaju od nerada i zabušavanja,
- Ključna je uloga menadžmenta organizacije.

### 4. Samomotivisanje

- važan aspekt emocionalne inteligencije,
- Značaj dvosmerne komunikacije.