



## Nagrađivanje zaposlenih (II dio)



### Koncept ukupne nagrada ...

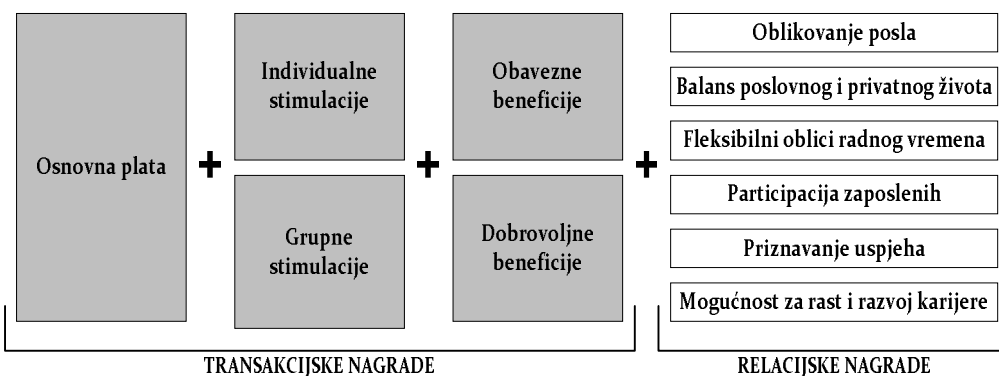
Koncept ukupne nagrade spaja materijalne i nematerijalne komponente sistema nagrađivanja u kohezivnu cjelinu.

**Ukupna nagrada** predstavlja sve što zaposleni vrednuju u radnom odnosu. Obuhvata sve dostupne alate i instrumente nagrađivanja koje poslodavci koriste za privlačenje, zadržavanje, motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih.





## Koncept i komponente ukupne nagrade ...



## Stimulacije





## Sistem stimulativnog nagrađivanja ...

Većina zaposlenih ne zarađuje samo osnovnu platu, nego ostvaruje i neki oblik stimulacije (podsticaja).

Otuda se ovaj oblik plaćanja naziva i stimulativnim nagradama ili stimulacijama.

Osnovni cilj ovog oblika nagrađivanja je da motiviše radnu motivaciju, odnosno da stimuliše zaposlene da se zalažu još više i da postiču još bolje rezultate.

# INCENTIVES



## Stimulativno nagrađivanje ...

Osnovni smisao i suština stimulativnog nagrađivanja ogleda se u podsticanju radne uspješnosti kroz uspostavljanje jasne i direktne veze između materijalnih nagrada i rezultata rada.

Stimulativno nagrađivanje se zasniva na jednoj od bitnih spoznaja bihevijoralne nauke koja glasi:

**„Trebamo nagrađivati ono čega želimo da bude više“**

# INCENTIVES





## Stimulativno nagrađivanje ...

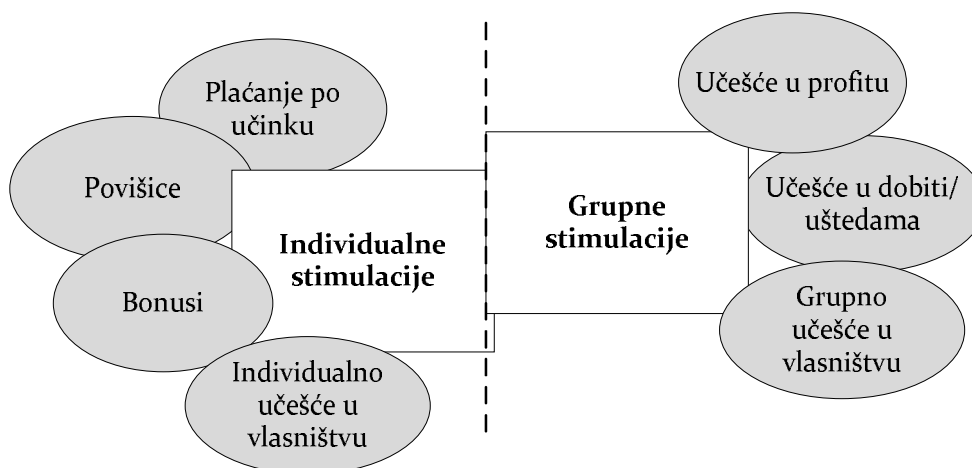
Principi stimulativnog nagrađivanja su:

- **Jednostavnost**, što znači da pravila sticanja stimulacija treba da budu jednostavna, jasna i razumljiva svim zaposlenima;
- **Specifičnost**, što znači da svaki zaposleni treba da zna šta se od njega konkretno očekuje;
- **Dostižnost**, što znači da zaposleni treba da imaju objektivnu mogućnost i radne uslove koji omogućavaju postizanje zacrtanih ciljeva;

# INCENTIVES



## Vrste stimulacija ...





## Individualne stimulacije





### Individualne stimulacije ...

Individualne stimulacije su usmjerene na utvrđivanje razlika u radnoj uspješnosti, odnosno pojedinačnom doprinosu zaposlenih u realizaciji organizacionih ciljeva.

Osnova za sticanje individualnih stimulacija može biti različita (kvantitet, kvalitet, odnos prema klijentima, fleksibilnost, inovativnost).

Programi stimulacija mogu biti usmjereni i na rješavanje konkretnog problema (npr. Smanjenje izostanaka).



## Vrste individualnih stimulacija ...

Popularne vrste individualnih stimulacije su:

- Plaćanje po učinku
- Provizije
- Povišice
- Bonusi
- Učešće u vlasništvu



## Individualne stimulacije: **Plaćanje po učinku** ...

Plaćanje po učinku je najstariji i najjednostavniji metod individualnog nagrađivanja.

U praksi su prisutne dvije osnovne varijante ovog načina stimulisanja:

- plaćanje po komadu
- plaćanje po času

Postoje različiti načini obračuna stimulacija:

Proporcionalni  
Progresivni

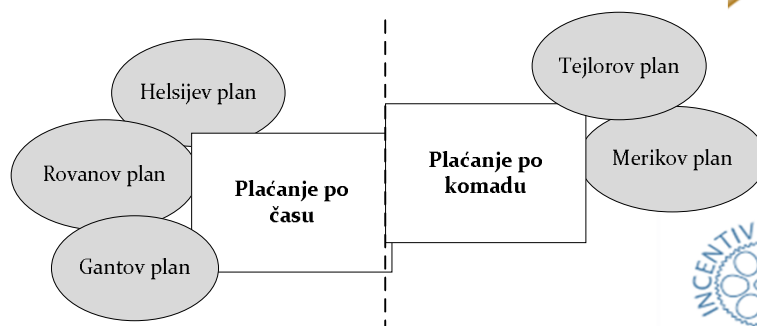
Degresivni  
Diferencijalni





## Individualne stimulacije: **Plaćanje po učinku** ...

### Diferencijalni sistemi obračuna



## Individualne stimulacije: **Provizije** ...

**Provizija** predstavlja specifičan oblik plaćanja po učinku koji se susreće kod prodajnih poslova.

To je nadoknada koja se određuje kao procent od ukupnog obima prodaje, mada se mogu koristiti i neki drugi pokazatelji uspješnosti, kao što su:

- Broj novih kupaca
- Širina prodajnog asortimana





## Individualne stimulacije: **Provizije** ...

**Provizija** predstavlja specifičan oblik plaćanja po učinku koji se susreće kod prodajnih poslova.

To je nadoknada koja se određuje kao procent od ukupnog obima prodaje, mada se mogu koristiti i neki drugi pokazatelji uspjehnosti, kao što su:

- Broj novih kupaca
- Širina prodajnog asortimana



## Individualne stimulacije: **Povišice** ...

**Povišice** po zaslugi ili dodatak na platu predstavljaju nagrade ili svako povećanje plate koje zaposleni dobiju na osnovu svojih ostvarenih individualnih rezultata.

Visina procentualnog iznosa povišice može zavisiti od ostvarenih rezultata, ali i od pozicije zaposlenog unutar platnog razreda.

Nakon odobravanja, povišica postaje sastavni dio plate zaposlenog, bez obzira na njegove buduće individualne rezultate.







## Individualne stimulacije: **Bonusi** ...

**Bonusi** su jednokratne isplate koje se isplaćuju zaposlenima ako su ostvareni zacrtani ciljevi. Za razliku od povišica, bonusi ne ulaze u sastav osnovne plate zaposlenog.

Bonusi se mogu isplaćivati diskreciono, prema nahođenju i odluci poslodavca, mada mnogo veći motivacioni potencijal ima pristup prema kome se unaprijed definišu kriterijumi za sticanje bonusa (**bonus plan, bonus šeme**).



## Individualne stimulacije: **Učešće u vlasništvu** ...

Učešće u vlasništvu je dugoročna individualna stimulacija, najčešće se praktikuje kod stimulanja menadžera ili u cilju zadržavanja ključnih zaposlenih.

Neke od varijacija učešća u vlasništvu su:

- Paketi akcija pod određenim uslovima
- Plan opcija
- Pravo na stimulaciju usljed povećane cijene akcije
- Fantomske akcije





## Grupne stimulacije

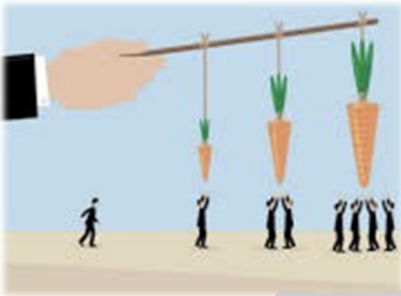


### Grupne stimulacije ...

Grupne stimulacije se zasnivaju na ostvarenju performansi na nivou tima, određene organizacione jedinice, ili organizacije u cjelini.

Često se primjenjuju u slučajevima kada se pojedinačni učinak teško ili nikako ne može utvrditi.

Najveća prednost grupnih stimulacija ogleda se u tome da podstiču timski rad, odnosno grupno planiranje, rješavanje problema i saradnju među članovima.



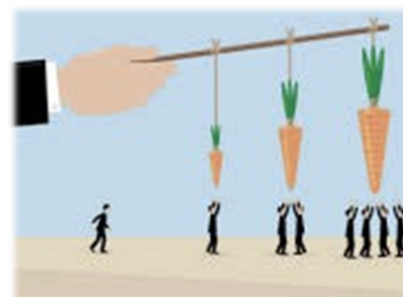


## Grupne stimulacije ...

Grupne stimulacije imaju i određene nedostatke.

- Potencijalni izvor konflikata
- Odsustvo povratne informacije
- Socijalno zabušavanje

Osnova za sticanje grupnih stimulacija može biti različita, a najčešće je riječ o poboljšanju produktivnosti, zadovoljstvu potrošača, poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga, povećanju tržišnog učešća, kao i različitim finansijskim pokazateljima.



## Grupne stimulacije ...

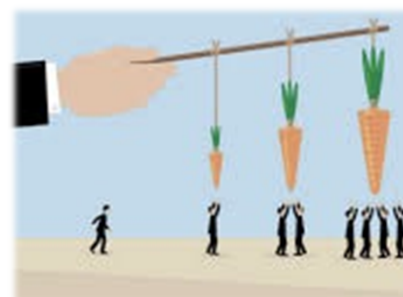
Grupne stimulacije mogu imati i kratkoročni i dugoročni karakter.

Najčešće primjenjivani oblici kratkoročnih grupnih stimulacija su:

- Učešće u profitu
- Učešće u koristima/uštedama

Najčešći oblik dugoročnih grupnih stimulacija je:

- Učešće u vlasništvu





## Grupne stimulacije: Učešće u profitu ...

Učešće u profitu predstavlja direktnu finansijsku participaciju zaposlenih u ostvarenom profitu organizacije.

Raspodjeljuje se dio profita koji je ostvaren iznad planiranog nivoa.

U raspodjeli profita učestvuju svi zaposleni, iako se ponekad postavljaju određeni opšti uslovi učešća.

Raspodjela profita se vrši najčešće jednom ili dva puta godišnje.

### Procter & Gamble

“Osnovni problem velikih biznisa predstavlja oblikovanje politika na način da se svaki radnik osjeća vitalnim dijelom svoje kompanije, sa ličnom odgovornošću za njen uspjeh i šansom da učestvuje u tom uspjehu.”



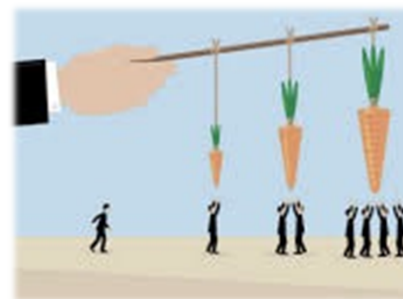
## Grupne stimulacije: Učešće u profitu ...

### Prednosti:

- Povećava se identifikacija zaposlenih s organizacijom
- Jača se saradnja između menadžmenta i zaposlenih
- Stvara se pozitivna klima i povećava radni moral

### Nedostaci:

- Nezadovoljstvo zaposlenih se javlja kada je pad profita izazvan eksternim faktorima na koje zaposleni nisu mogli uticati
- Isplata je vremenski daleko u odnosu na učinak i napor zaposlenih
- Slaba je veza između individualne uspješnosti i nagrade



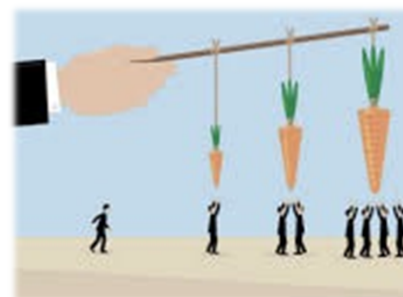


## Grupne stimulacije: Učešće u koristima/uštedama ...

Učešće u koristima/uštedama oblik stimulacije gdje zaposleni učestvuju u koristima ostvarenim po osnovu smanjenja troškova ili povećanja produktivnosti.

Karakteristike:

- U obračunu se koriste operativni pokazatelji uspjehnosti.
- Primjenjuje se na užim organizacionim cjelinama i nije vezan za uspjeh cijele organizacije.
- Obračunava se i isplaćuje u kraćim vremenskim intervalima.

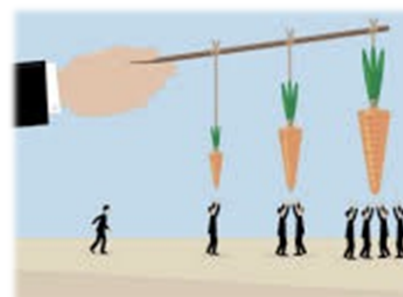


## Grupne stimulacije: Učešće u vlasništvu ...


Učešće u vlasništvu ima za cilj da motiviše zaposlene na povećanje vrijednosti organizacije u dugom roku.

Najpoznatiji modaliteti učešća zaposlenih u vlasništvu su:

- Direktna i besplatna podjela akcija
- Opcioni plan
- Prodaja akcija zaposlenima
- ESOP






 **Beneficije zaposlenih ...**

**Beneficije su indirektna materijalna nagrada koje utiču na poboljšanje životnog standarda zaposlenih tokom radnog vijeka i po njegovom okončanju.**

**Beneficije često ne predstavljaju izvor motivacije, ali djeluju na sprečavanje nezadovoljstva zaposlenih.**





## Beneficije zaposlenih ...

**Beneficije se stiču nakon zapošljavanja po osnovu:**

- Zakona
- Kolektivnog ugovora
- Opštih akata poslodavca

Zakonom se uređuje obavezni minimum beneficija, dok se po osnovu kolektivnog ugovora, ili opštih akata poslodavca, uređuje njihov stvarni nivo.

Poslodavci koji nastoje da obezbijede konkurentnost na tržištu rada nude zaposlenima i niz usluga i pogodnosti, koje su izvan i iznad propisanih beneficija.



## Beneficije zaposlenih ...

**Prilikom razvoja paketa beneficija, važno je sagledati sljedeća pitanja:**

- Da li su beneficije koje se razmatraju konzistentne sa strategijom i ciljevima organizacije?
- Da li su beneficije koje se razmatraju usklađene s potrebama zaposlenih?
- Da li su beneficije koje se razmatraju u skladu sa zakonskim okvirom?
- Da li su beneficije koje se razmatraju konkurentne, uzimajući u obzir njihove troškove, strukturu i vrijednost za zaposlene?
- Da li su beneficije koje se razmatraju konzistentne politikom nagrađivanja?





## Vrste beneficija ...

Prema vremenu realizacije:

- Trenutne
- Odložene ili uslovljene

Prema kriterijumu obaveznosti:

- Obavezne
- Diskrecione.



BENEFICIJE SIGURNOSTI I ZDRAVLJA	BENEFICIJE SLOBODNOG VREMENA	OSTALE BENEFICIJE I POGODNOSTI
Penziono osiguranje	Odmori	Programi obrazovanja Sportski i rekreativni programi
Zdravstveno osiguranje	Bolovanja	Programi relaksacije Briga o djeci i starijim članovima porodice
Životno osiguranje	Plaćena odsustva	Usluge ishrane i/ili prevoza Obezbjedeno mjesto stanovanja
Osiguranje u slučaju nezaposlenosti	Neplaćena odsustva	Službeni automobil Obezbjedeno parking mjesto
Osiguranje u slučaju povreda, profesionalnih oboljenja i nesreća na radu	Odsustva zbog stručnog usavršavanja i obrazovanja	Članstvo u klubovima i ostale statusne pogodnosti i usluge Organizacija socijalnih aktivnosti
Otpremnine u slučaju prekida radnog odnosa		Pravno savjetovanje i ostale stručne usluge



Vrste beneficija prema namjeni



## Beneficije sigurnosti i zdravlja zaposlenih



### Beneficije sigurnosti i zdravlja zaposlenih ...

Beneficije sigurnosti i zdravlja su prevashodno usmjerene na ostvarenje materijalne i socijalne sigurnosti i zdravstvene zaštite zaposlenih u toku radnog vijeka i tokom penzije.

Najčešće se realizuju kroz različite vidove osiguranja.

Većina beneficija sigurnosti i zdravlja ujedno spada i u grupu odloženih ili uslovljenih beneficija.

Što se tiče njihove obaveznosti i načina finansiranja, rješenja se razlikuju od zemlje do zemlje.





## Penziono osiguranje ...

**Penziono osiguranje** podrazumijeva obezbjeđenje ekonomske i socijalne sigurnosti zaposlenog nakon okončanja radnog vijeka.

Sistem penzionog osiguranja uređuje se i funkcioniše na različite načine, npr:

- Državni penzioni sistemi
- Kompanijski penzioni planovi
- Njihova kombinacija



## Zdravstveno osiguranje ...

Zdravstveno osiguranje omogućava pokriće troškova zdravstvene zaštite, za zaposlene i članove njihove uže porodice.

Postoje različiti modaliteti prikupljanja sredstava za zdravstveno osiguranje:

- Socijalistički model
- Model društvene solidarnosti
- Model privatnog zdravstvenog osiguranja





## Ostale beneficije sigurnosti i zdravlja zaposlenih ...

**Osiguranje u slučaju privremenog ili trajnog gubitka radne sposobnosti** podrazumijeva obezbjeđenje zdravstvene zaštite, pokriće troškova oporavka i nastavak primanja materijalnih naknada dok traje oporavak i liječenje, u slučaju povreda ili profesionalnih oboljenja zaposlenih.

**Životno osiguranje** podrazumijeva materijalno obeštećenje i obezbjeđenje novčane pomoći za porodicu zaposlenog koji je izgubio život na poslu ili u vezi s poslom.



## Ostale beneficije sigurnosti i zdravlja zaposlenih ...

**Osiguranje u slučaju nezaposlenosti** predstavlja materijalnu pomoć koja ima za cilj da obezbijedi privremni prihod ljudima koji su bez svoje volje ostali bez zaposlenja.

**Otpremnine** predstavljaju materijalno obeštećenje i novčanu pomoć koja se daje zaposlenima u slučaju kada dođe do prekida radnog odnosa koji nije uzrokovan krivicom zaposlenog.





**EMPLOYEE BENEFITS**

PAID VACATION  
HEALTH INSURANCE  
MEAL BREAKS  
SOCIAL SECURITY  
PERKS & BONUSES  
ACHIEVEMENT AWARD  
EMPLOYEES ALLOWANCE  
PAY RAISE

## Beneficije slobodnog vremena




### Beneficije slobodnog vremena ...

Beneficije slobodnog vremena podrazumijevaju plaćanje vremena za koje zaposleni ne rade.

Najčešće vrste beneficija slobodnog vremena su:

- Bolovanja
- Odmori
- Plaćeno i neplaćeno odsustvo
- Odsustvo zbog stručnog usavršavanja i obrazovanja
- Odsustvo zbog volontiranja





## Bolovanje ...

**Bolovanje** je odsustvovanje s posla zbog privremene spriječenosti za rad i obezbjeđivanje nadoknade zaposlenom za to vrijeme.

Uobičajeno je da teret nadoknade za zaposlene koji su na bolovanju dijele poslodavac i država, u zavisnosti od dužine bolovanja i uzroka bolovanja.

**Porodiljsko odsustvo i odsustvo radi njege djeteta** predstavljaju poseban vid bolovanja, koji je dodatno regulisan zakonskom regulativom.



## Odmori, plaćena i neplaćena odsustva ...

**Odmori** predstavljaju plaćeno odsustvovanje s posla. Za vrijeme korištenja odmora zaposleni ima parvo na punu nadoknadu, kao da je bio na poslu.

Odmori mogu biti dnevni, sedmični i godišnji.

**Plaćena i neplaćena odsustva** su dodatni slobodni dani na koje zaposleni ima pravo u tačno propisanim slučajevima.





## Ostale beneficije slobodnog vremena ...

**Plaćeno i neplaćeno odsustvo zbog profesionalnog usavršavanja ili ličnog razvoja** predstavlja svojevrsan odmor od posla, tokom koga zaposleni mogu da slijede sopstvene interese i usavršavaju se u ličnom i profesionalnom smislu.

**Plaćeno odsustvovanje zbog volontiranja**, predstavlja specifičan vid beneficija, koji organizacije podržavaju iz dva osnovna razloga:

- Volonterizam pomaže zaposlenima da uspostave balans između privatnog i poslovnog života.
- Volonterizam u ime doprinosi izgradnji pozitivnog imidža organizacije u javnosti.



## Ostale beneficije i pogodnosti za zaposlene





## Ostale beneficije i pogodnosti za zaposlene ...

Šarolika lepeza beneficija kojima se nastoje zadovoljiti utvrđene potrebe zaposlenih.

Pogodnosti koje organizacije najčešće obezbeđuju za svoje zaposlene su:

- Programi namijenjeni promovisanju obuke i razvoja zaposlenih
- Programi podrške zaposlenima i njihovoj porodici
- Programi namijenjeni poboljšanju zdravlja i dobrobiti zaposlenih
- Statusne pogodnosti i slično.



## Fleksibilni programi beneficija





## Fleksibilni programi beneficija ...

Diskrecioni paketi beneficija mogu se podijeliti na fiksne i fleksibilne.

**Fiksni paketi** podrazumijevaju da svi zaposleni u organizaciji dobijaju podjednake beneficije, posmatrano sa stanovišta njihove vrijednosti i vrste.

**Fleksibilni programi beneficija** omogućavaju zaposlenima da samostalno odaberu beneficije prema svojim individualnim preferencijama i potrebama, čime se uvažavaju razlike među njima u pogledu pola, životne dobi, porodičnog statusa, životnog stila i slično.



## Fleksibilni programi beneficija ...

Fleksibilni programi beneficija se najčešće realizuju na godišnjem nivou, na načine koji variraju od potpuno fleksibilnih programa, do programa koji omogućavaju određeni stepen fleksibilnosti u propisanim granicama.

Tipični programi, odnosno planovi beneficija su:

- Kafeterija plan
- Modularni plan
- Onova plus opcija plan







## Fleksibilni programi beneficija ...

Fleksibilni programi beneficija imaju nekoliko očitih prednosti:

- Visina i struktura beneficija postaje transparentnija
- Povećava se percepirana vrijednost beneficija
- Poboljšava se imidž organizacije
- Smanjuju se ukupni troškovi beneficija

S druge strane, fleksibilni programi beneficija iziskuju veće administrativne troškove, više vremena za dizajniranje, implementaciju i praćenje različitih programa.



VS



## Nematerijalne nagrade

thank care day appreciation  
person time team well  
difference person appreciation  
concern appreciated manager  
genuine staff people  
genuine staff people  
specific beyond  
personal



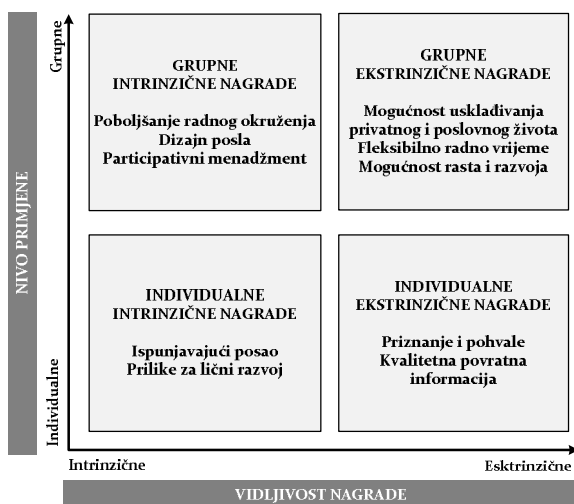
## Pojam nematerijalnih nagrada ...

**Nagrade nematerijalnog karaktera**, koje se još susreću i pod nazivima nematerijalne beneficije ili relacijske nagrade, predstavljaju sve aktivnosti koje imaju pozitivan uticaj na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje zaposlenog, a ne ulaze u kategoriju materijalnih nagrada.

Njima se zadovoljavaju potrebe zaposlenih za sigurnošću, priznanjem, postignućem, autonomijom, ličnim razvojem, kvalitetom radnog života i slično.

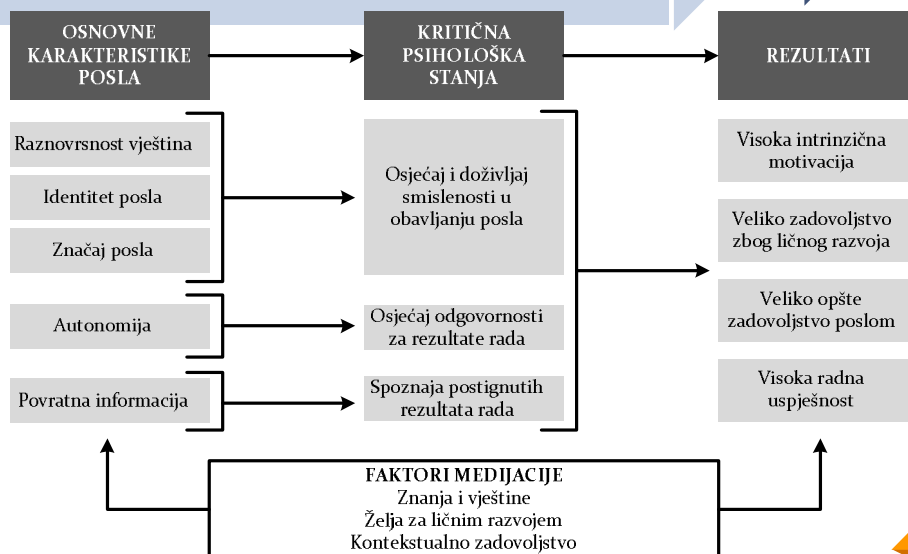


## Vrste nematerijalnih nagrada ...





## Oblikovanje posla ...



## Menadžerski stil ...

**Transakcijski stil** počiva na kontroli zaposlenih, naređivanju i uskom segmentu ekonomskih motiva, izraženih u materijalnim nagradama.

**Transformacijski stil** karakteriše intelektualna stimulacija zaposlenih, odnosno podsticanje razvoja individualnih potencijala, davanje većih ovlaštenja, međusobno povjerenje i uvažavanje, postavljanje visokih i izazovnih ciljeva, oslanjanje na samokontrolu zaposlenih u smislu rezultata, intenzivna kooperativna komunikacija i slično.



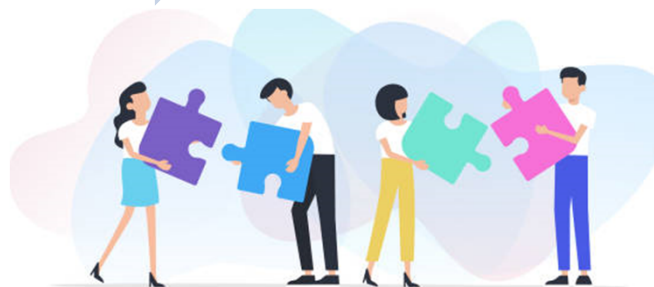


## Participacija zaposlenih ...

**Participacija zaposlenih** podrazumijeva stepen učešća zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja organizacije.

Različiti oblici participacije zaposlenih:

- Participacija zaposlenih u odlučivanju
- Participacija zaposlenih u oblikovanju i uvođenju promjena
- Participacija zaposlenih u rješavanju problema
- Participacija zaposlenih u postavljanju ciljeva



## Ostali oblici nematerijalnog nagrađivanja ...

**Priznavanje uspjeha** i pohvale za dobro obavljen posao predstavljaju motivacionu osnovu za ostvarivanje istih ili boljih rezultata u budućem periodu.



**Mogućnost usavršavanja i razvoja**, napredovanja u karijeri, ostvarivanja ličnih ambicija i ciljeva u profesionalnom smislu, takođe predstavljaju važan segment relacijskih nagrada.





**Za one koji žele da saznaju više:**

George T. Milkovich

**A Strategic Perspective on Compensation  
Management**

**Link:**

[https://www.researchgate.net/publication/37148676\\_A\\_Strategic\\_Perspective\\_on\\_Compensation\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/37148676_A_Strategic_Perspective_on_Compensation_Management)

