



# Nagrađivanje zaposlenih (I dio)



## Pojam i značaj nagrađivanja zaposlenih

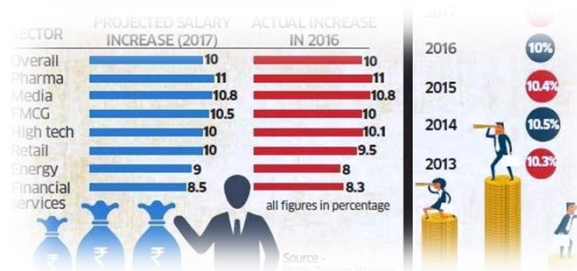




## Pojam nagrađivanja zaposlenih ...

**Nagrade ili kompenzacije** predstavljaju ukupne nadoknade, materijalne i nematerijalne prirode, koje zaposleni primaju za svoj rad.

**Upravljanje nagrađivanjem ili kompenzacioni menadžment** je proces kreiranja, implementacije i održavanja sistema nagrađivanja, koji je usmjeren na poboljšanje organizacionog, grupnog i individualnog učinka.



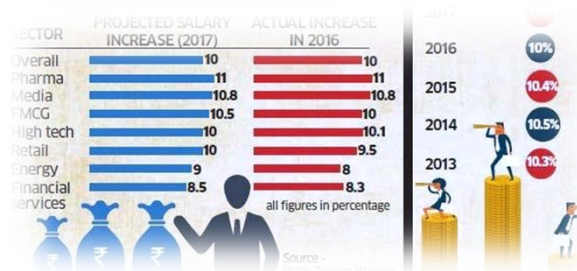
## Značaj nagrađivanja zaposlenih ...

### Iz ugla zaposlenih:

Svaki zaposleni očekuje za svoj rad određene materijalne nadoknade, kako bi sebi i svojoj porodici mogao obezbijediti održavanje zadovoljavajućeg životnog standarda.

### Iz ugla poslodavca:

Nagrađivanje ima važnu ulogu u naporima organizacije da ostvari konkurentsku prednost, da privuče i zadrži pojedince koji su joj potrebni, te da podstakne razvoj zaposlenih.






# Nagrađivanje zaposlenih i radna motivacija



## Pojam motivacije ...



**Motivacija** se može definisati kao proces svjesnog pokretanja i usmjeravanja aktivnosti čovjeka radi postizanja određenog cilja.

**Motivisanje** je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje zaposlenih, kako bi se postigli organizacioni ciljevi i zadovoljile potrebe zaposlenih.

```

    graph LR
      A((Potreba)) --> B((Želja))
      B --> C((Namjera))
      C --> D((Akcija))
      D --> E((Zadovoljstvo))
      E --> A
  
```

U procesu upravljanja radnom motivacijom važno je otkriti koje su to potrebe koje pokreću zaposlene i usmjeravaju njihovo ponašanje.



## Pojam motivacije ...



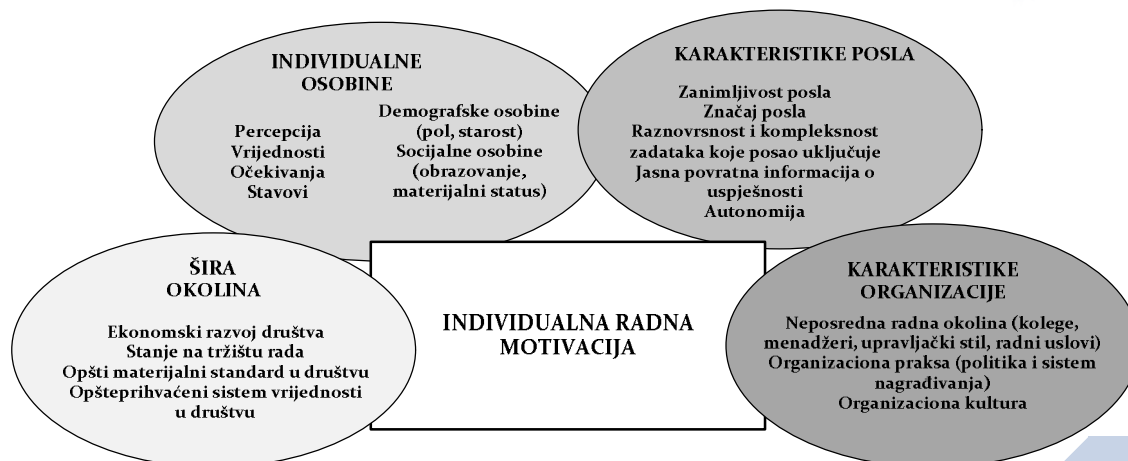
**Nezavisnost/autonomija u poslu**  
**Visina zarade**  
**Osjećaj postignuća**  
**Pomaganje drugima**  
**Stvaranje nečega**  
**Pravednost**  
**Lojalnost**  
**Sigurnost zaposlenja**  
**Prijatni radni uslovi**  
**Prijateljski odnosi na poslu**  
**Raznovrsnost zadataka i aktivnosti**  
**Mogućnost za napredovanje**

U procesu upravljanja radnom motivacijom važno je otkriti koje su to potrebe koje pokreću zaposlene i usmjeravaju njihovo ponašanje.

Ovo je izuzetno složena problematika, jer pojedinci imaju različite potrebe, preferencije i vrijednosti, koje se mijenjaju tokom vremena uporedo sa razvojem pojedinca.



## Faktori motivacije ...





## Teorije motivacije ...

U osnovi teorija motivacije je shvatanje da je ljudsko ponašanje određeno različitim potrebama, koje se mogu aktivirati uz pomoć internih i eksternih podsticaja ili motivatora.

Motivacione teorije se najčešće dijele u dvije osnovne grupe, to su:

- Sadržajne teorije motivacije
- Procesne teorije motivacije



## Sadržajne teorije motivacije ...

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje podstiču ljude na određeno ponašanje.

U grupu najpoznatijih sadržajnih teorija ubrajaju se:

- Teorija hijerarhije potreba;
- Teorija trostepenske hijerarhije potreba;
- Motivacijska teorija potreba;
- Dvofaktorska teorija motivacije.





## Teorija hijerarhije potreba: **Abraham Maslov** ...

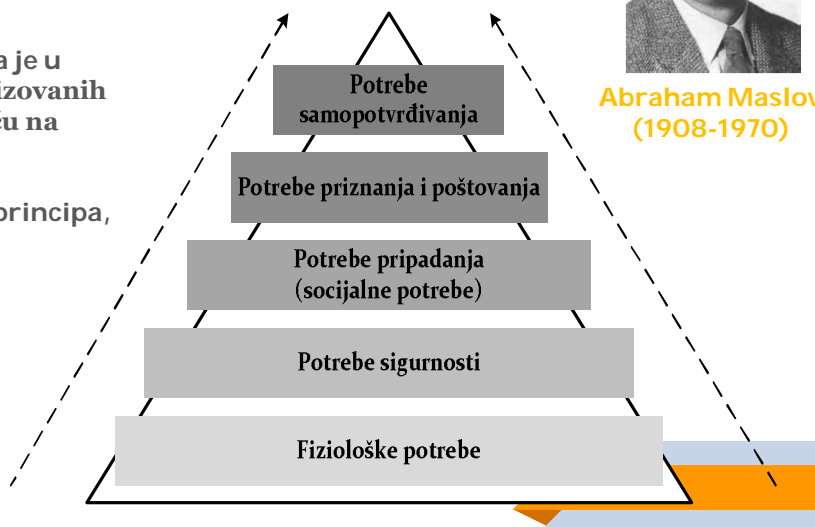


**Abraham Maslov**  
(1908-1970)

Suština Teorije hijerarhije potreba je u relativnoj nadmoći potreba organizovanih u hijerarhijsku strukturu koje utiču na ponašanje i stavove zaposlenih.

Koncept teorije se zasniva na dva principa, to su:

- Princip deficita
- Progresivni princip



## Teorija hijerarhije potreba: Implikacije u praksi...

### KATEGORIZACIJA POTREBA

### RAZLIČITI NAČINI NJIHOVOG ZADOVOLJENJA

#### Potrebe samopotvrđivanja

Postavljanje izazovnih ciljeva  
Mogućnost profesionalnog rasta i razvoja  
Dodjeljivanje visokoizazovnih poslova  
Mogućnost kreativnog rada i potvrđivanja sposobnosti zaposlenog

#### Potrebe priznanja i poštovanja

Jasno priznanje dobrog rada  
Dodjeljivanje značajnih poslova  
Participacija zaposlenih u postavljanju ciljeva i u odlučivanju  
Autonomija i odgovornost u radu  
Simboli značaja i statusa u organizaciji

#### Potrebe pripadanja

Mogućnost socijalne interakcije među zaposlenima  
Podsticanje timskog rada i saradnje  
Ugodni međuljudski odnosi  
Socijalni događaji koji omogućavaju druženja zaposlenih  
Njegovanje participativnog stila upravljanja

#### Potrebe sigurnosti

Sigurnost posla  
Sigurni uslovi rada, adekvatna zaštita na radu i otklanjanje potencijalnih rizika po zdravlje  
Jasan opis posla i standarda uspješnosti  
Povoljne beneficije sigurnosti i zdravlja

#### Egzistencijalne potrebe

Adekvatne materijalne kompenzacije (osnovna plata, stimulacije, beneficije)  
Dobri uslovi rada  
Dovoljno slobodnog vremena



## Trostepenska hijerarhija potreba: Clayton Alderfer ...



Clayton Alderfer

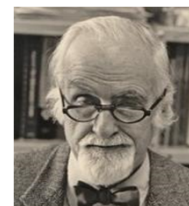
Clayton Alderfer daje alternativu Maslowljevoj teoriji, koja se razvija u trostepensku hijerarhiju potreba (**ERG model**).

Alderfer u teoriju uvodi frustraciono-regresioni princip, po kome dugotrajno nezadovoljenje potreba višeg reda ima za posljedicu aktiviranje i pojačavanje potreba nižeg reda.

MASLOW	ALDERFER
Potreba za samopotvrđivanjem	Potrebe rasta i razvoja
Potreba za poštovanjem	Potrebe povezanosti
Socijalne potrebe	Egzistencijalne potrebe
Potrebe za sigurnošću	
Fiziološke potrebe	
Hijerarhija prema nivou	Prema hijerarhiji, ali sve mogu biti istovremeno aktivirane



## Teorija motivacije postignuća: David McClelland ...



David McClelland

Mekililand posmatra potrebe koje nisu urođene, već su stečene. To su:

- Potrebe za postignućem
- Potrebe za povezivanjem i pripadanjem
- Potrebe za moći

Ponašanje je rezultat izražene želje za uspjehom i nastojanja da se izbjegne neuspjeh.

Mekililandova teorija ima praktičnu implikaciju, jer sugerise da zaposlenima treba dodijeliti poslove u zavisnosti od njihovih dominantnih potreba.



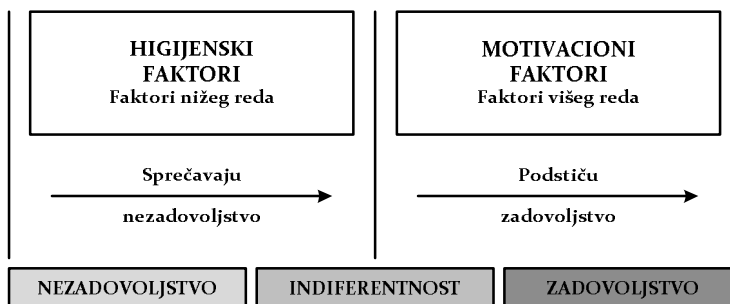
## Dvofaktorska teorija motivacije: Frederick Herzberg ...



Frederick Herzberg

Herzberg je na osnovu mjerenja zadovoljstva poslom došao do saznanja da postoje dvije grupe faktora.

**Odsustvo higijenskih faktora vodi nezadovoljstvu, njihovo prisustvo ne doprinosi nužno radnoj motivaciji.**



**Prisustvo motivacionih faktora doprinosi većem zadovoljstvu i radnoj motivaciji, njihovo odsustvo neće nužno voditi nezadovoljstvu.**



## Sadržajne teorije motivacije ...

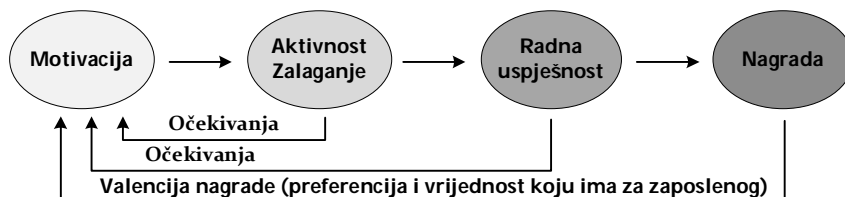
TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA Abraham Maslow	TEORIJA TROSTEPENSKE HIJERARHIJE Clayton Alderfer	TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA David McClelland	DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE Frederick Herzberg
Fiziološke potrebe	Egzistencijalne potrebe	Potrebe za povezivanjem i pripadanjem	Faktori higijene
Potrebe sigurnosti	Potrebe za povezanošću	Potrebe za postignućem	Faktori motivacije
Potrebe pripadanja (socijalne potrebe)	Potrebe za rastom i razvojem	Potrebe za moći	
Potrebe priznanja i poštovanja			
Potrebe samopotvrđivanja			





## Procesne teorije motivacije ...

Procesne teorije su šire u odnosu na sadržajne teorije, jer se zasnivaju na saznanju da potrebe nisu jedini faktor na osnovu koga se može objasniti radna motivacija.



U grupu najpoznatijih procesnih teorija ubrajaju se:

- Teorija očekivanja
- Teorija pravednosti



## Teorija očekivanja: Victor Vroom ...

**Motivacija** je proces koji usmjerava pojedinca između alternativnih oblika racionalnih aktivnosti. Izbor aktivnosti zavisi od valencije i očekivanja.

Vrumov model motivacije se može jednostavno prikazati putem sljedeće relacije:

$$M = f(O \times V)$$

gdje je, M - motivacija; O - očekivanje; V - valencija

**Valencija** se odnosi na privlačnost ishoda određene radne aktivnosti za pojedinca.

**Očekivanje** je drugi faktor koji utiče na motivaciju, a odnosi se na vjerovatnoću da će konkretna aktivnost voditi do željenog cilja.



Victor Vroom



## Teorija pravednosti: John Stacy Adams...



John Stacy Adams

Polaznu osnovu ove teorije čini doživljeni osjećaj ili percepcija nejednakosti koju zaposleni osjeća u socijalnoj razmjeni s poslodavcem.

Pored navedenog, postoji još jedan nivo upoređivanja. On se javlja kada jedan zaposleni poredi sopstveni omjer outputa ( $O_s$ ) i inputa ( $I_s$ ) s omjerom outputa ( $O_d$ ) i inputa ( $I_d$ ) ostalih zaposlenih.

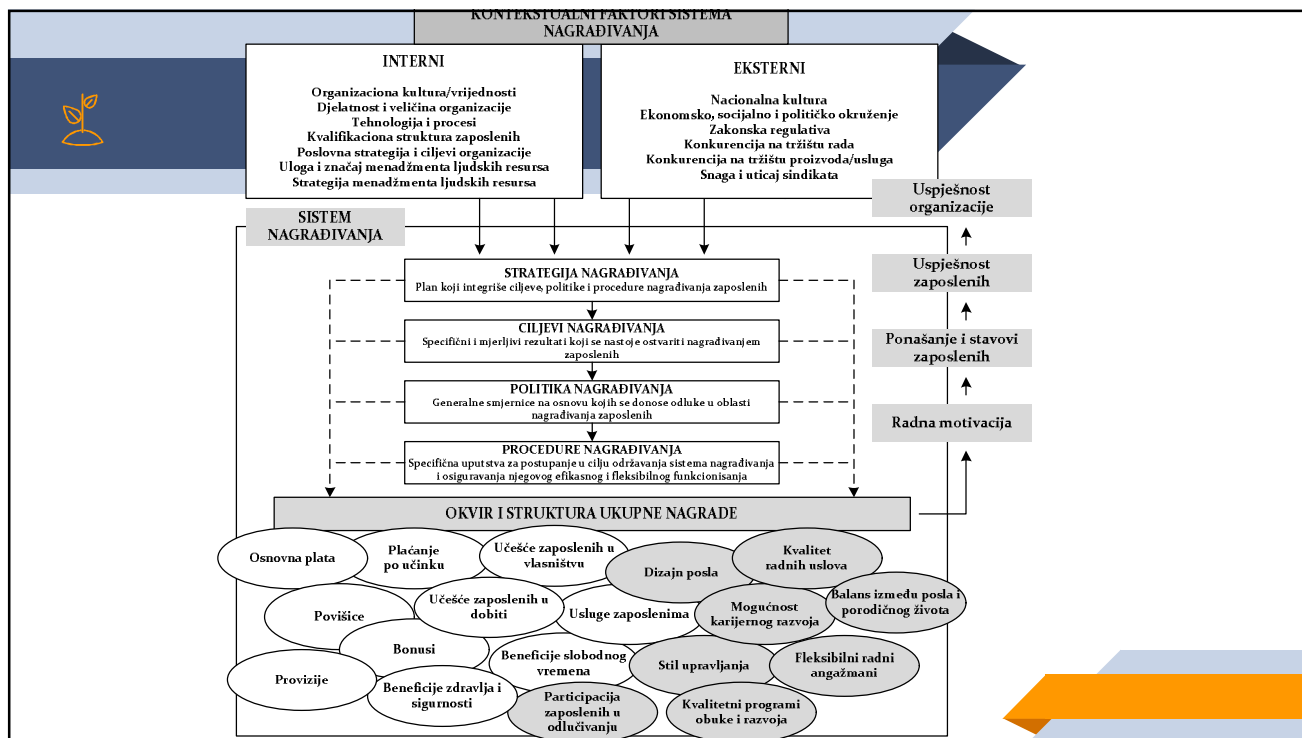
$$\frac{O_s}{I_s} \stackrel{||}{=} \frac{O_d}{I_d}$$

Moguća su tri ishoda poređenja:

- jednakost,
- pozitivna nejednakost i
- negativna nejednakost

## Sistem nagrađivanja zaposlenih

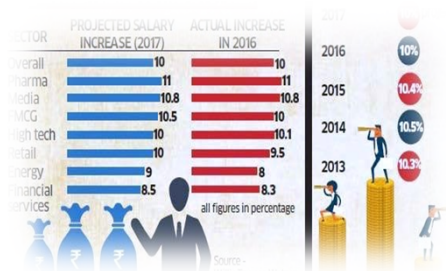


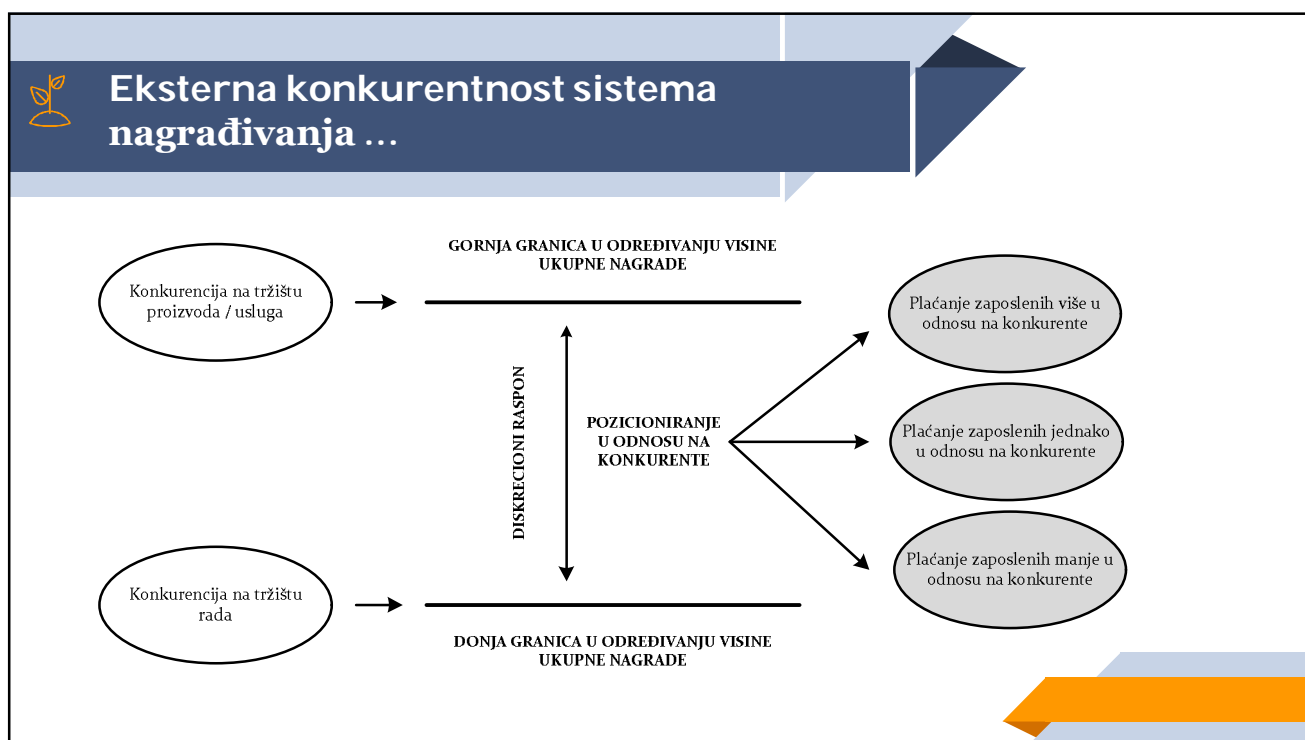


## Dizajn sistema nagrađivanja ...

Najčešće se razlikuje šest osnovnih usmjerenja koja utiču na dizajn sistema nagrađivanja i niz njihovih međusobnih kombinacija. To su sljedeća usmjerenja:

- Usmjerenje prema strategiji
- Usmjerenje prema rezultatima
- Usmjerenje prema razvoju
- Usmjerenje prema fleksibilnosti
- Usmjerenje prema integraciji
- Usmjerenje prema povećanju lojalnosti zaposlenih







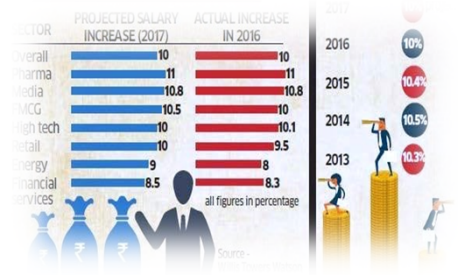
## Vrste nagrada



### Vrste nagrada ...

Tradicionalno posmatrano, organizacije se najčešće oslanjaju na pretpostavku da se rad zaposlenog razmjenjuje za materijalne nagrade, odnosno platu.

U motivacionom smislu, oslanjanje samo na platu obično daje ograničene rezultate, a uključuje rizike frustriranja ostalih mnogobrojnih potreba i aspiracija zaposlenih.



SECTOR	PROJECTED SALARY INCREASE (2017)	ACTUAL INCREASE IN 2016
Overall	10	10
Pharma	11	11
Media	10.8	10.8
FMCG	10.5	10
High tech	10	10.1
Retail	10	9.5
Energy	9	8
Financial services	8.5	8.3

all figures in percentage  
Source - Payscale.com

2016: 10%  
2015: 10.4%  
2014: 10.5%  
2013: 10.3%



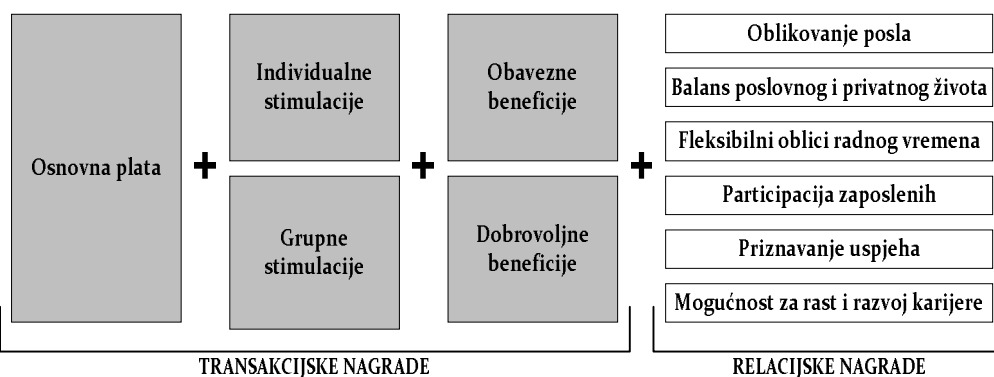
## Koncept ukupne nagrada ...

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 ...





## Osnovna plata ...

**Osnovna plata** je najvažnija direktna materijalna nagrada koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja (tradicionalni pristup) ili po osnovu znanja, vještina i sposobnosti koje posjeduje (savremeni pristup), nezavisno od radne uspješnosti koju postiže.

Finansijske mogućnosti organizacije	Relativna vrijednost posla	Individualni doprinos zaposlenih
Ponuda i tražnja na tržištu rada	Faktori koji utiču na visinu osnovne plate u organizaciji	Znanja, sposobnosti i vještine zaposlenih
Politika nagrađivanja	Uticaj sindikata	Zakonski propisi (propisani iznos minimalne plate)



## Osnovna plata ...

**Tradicionalni pristup** određivanju osnovne plate orijentisan je na poslove, pri čemu se specifična vrijednost posla određuje na osnovu njihovog uticaja na organizacione rezultate, nivo odgovornosti, složenosti i slično.

**Savremeni pristup** određivanju osnovne plate orijentisan je na ljude, a ne na poslove. Visina osnovne plate se određuje na osnovu individualne vrijednosti zaposlenih, koja se izražava preko:

- 1) doprinosa organizacionoj uspješnosti,
- 2) kompetencija i
- 3) iskustva koje zaposleni posjeduju i primjenjuju prilikom obavljanja posla.



## Tradicionalni pristup u određivanju osnovne plate







## Tradicionalni pristup: Procjena posla ...

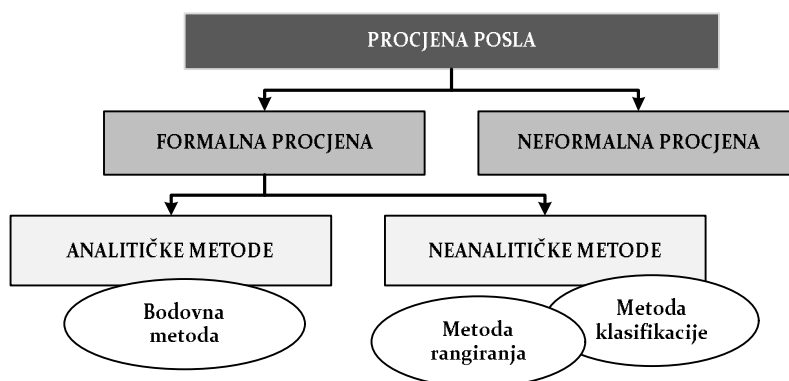
Tradicionalni pristup u određivanju osnovne plate zasniva se na procjeni posla.

**Procjena posla** je proces ili postupak kojim se utvrđuje relativna vrijednost različitih poslova unutar neke organizacije.

**Kompensacioni ili evaluacijski faktori** obuhvataju sve one karakteristike posla koje su važne za ostvarenje organizacionih ciljeva, a koje su zajedničke za sve poslove i stoga pogodne za njihovo poređenje.



## Tradicionalni pristup: Procjena posla ...





## Procjena posla: **Metoda rangiranja** ...

Poslovi se posmatraju u cjelini i rangiraju se po osnovu njihove ukupne vrijednosti, njihovog značaja i uloge u organizaciji.



**Prednosti** ove metode su:

- jednostavna primjena
- niski troškovi
- brzo se primjenjuje
- lako se inovira.

**Nedostaci** ove metode su:

- nije pogodna za velike organizacije
- ne postoje definisani standardi za određivanje rangova
- ne pokazuje razlike koje postoje između različitih poslova

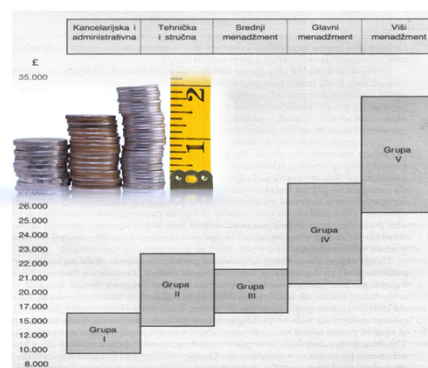


## Procjena posla: **Metoda klasifikacije** ...

Metoda se provodi tako što se poslovi klasifikuju u unaprijed definisane kategorije ili klase.

Svaka kategorija posla ima svoj opis, kako bi se različiti poslovi u organizaciji mogli relativno jednostavno razvrstati.

Opis kategorije ponekad sadrži i popis standardnih poslova koji ulaze u njen sastav, a čiji sadržaji su poznati i stabilni tokom vremena.





## Procjena posla: **Metoda klasifikacije** ...

**Prednosti** ove metode su:

- jednostavna primjena
- niski troškovi
- može se provesti u vrlo kratkom vremenu
- obezbjeđuje fleksibilnost u klasifikaciji mnoštva različitih poslova

**Nedostaci** ove metode su:

- svrstavanje poslova u klase često se vrši na osnovu subjektivnih procjena, jer kod mnoštva različitih poslova, neki poslovi se mogu svrstati u dvije ili tri različite klase



## Procjena posla: **Bodovna metoda** ...

Bodovni metod je nesumljivo najpopularniji i najčešće korišćena metoda. Tokom 60-70 godina prošlog vijeka bila je vrlo popularna i kod nas se najviše koristila.

Primjenom ove metode posao se razbija na nekoliko prepoznatljivih komponenata (faktora):

- obrazovanje,
- iskustvo,
- kompleksnost posla,
- odgovornost,
- radni uslovi,





## Procjena posla: **Bodovna metoda** ...

Kompensacioni faktori	Podfaktori	Skale - broj nivoa



Kompensacioni faktor	Opis pojedinačnih nivoa				
<b>Stepen stručne spreme</b> Nivo formalnog obrazovanja koji je potreban da bi se obavljao određeni posao.					
<b>Dodatna znanja</b> Dodatna znanja koja se stiču kroz programe obuke, a predstavljaju uslov za obavljanje određenih poslova, pri čemu se kao kriterijum vrednovanja uzima ukupno vrijeme za koje se mogu steći.					
<b>Odgovornost za sredstva</b> Odgovornost zaposlenog za nestručnu i nepažljivu upotrebu materijalnih i finansijskih sredstava.					
<b>Odgovornost za informacije</b> Odgovornost zaposlenog za izzadiv korišćenje, čuvanje i tačnost dokumenata, kao i zakonska odgovornost.					
<b>Mentalni napori</b> Učestalost i intenzitet potrebne pažnje i koncentracije prilikom obavljanja posla, napor čula i rad sa ljudima.					
<b>Fizički napori</b> Učestalost i intenzitet fizičkih napora i položaj tijela pri radu.					
<b>Radno okruženje</b> Mjesto rada, učestalost aktivnosti na tom mjestu i uslovi za rad.					
<b>Radno vrijeme</b> Termini i trajanje radnog vremena.					

## Procjena posla: **Bodovna metoda**





## Procjena posla: Bodovna metoda ...

Kompenzacioni faktori	Podfaktori	Težina faktora	Maks. br. bodova



## Procjena posla: Bodovna metoda ...

Faktori	Podfaktori	Skale				
		1	2	3	4	5





## Procjena posla: **Bodovna metoda** ...



Primjer iz knjige:

Posao	Stepen st. sprema	Dodatna znanja	Odg. za sredstva	Odg. za inform.	Mentalni napori	Fizički napori	Radno okruž.	Radno vrijeme	Ukupan broj bodova



## Savremeni pristup u određivanju osnovne plate





## Savremeni pristup određivanju osnovne plate ...

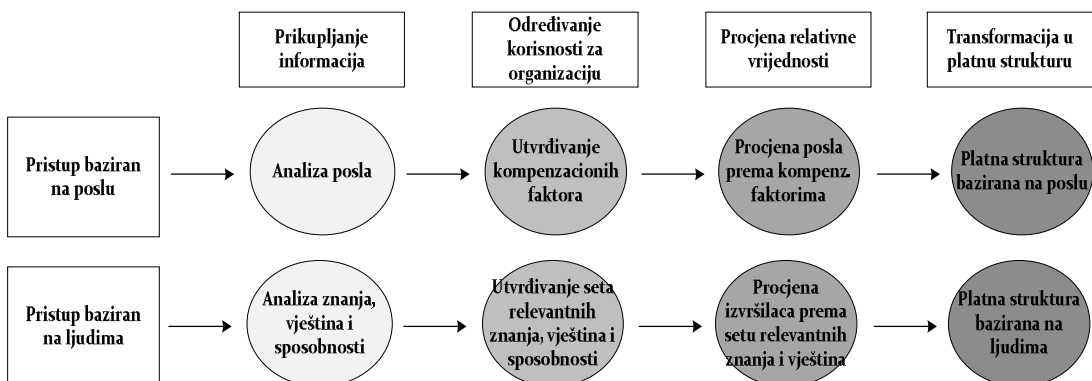
Prema ovom pristupu kriterijum za određivanje osnovne plate je posjedovanje specifičnih znanja i sposobnosti.

Aдекватna obuka i usvajanje novih znanja dovode do stvaranja samostalnih zaposlenih, čije kompetencije prevazilaze one definisane tradicionalnim opisima poslova.

Time dolazi do smanjenja potreba za nadzorom, što kod zaposlenih povećava odgovornost za sopstveni razvoj i zaradu, što uslovljava i stvaranje plićih organizacija.



## Savremeni pristup određivanju osnovne plate ...





## Savremeni pristup određivanju osnovne plate ...

Primjer iz knjige:

Setovi znanja, vještina i sposobnosti	Popis relevantnih znanja, vještina i sposobnosti	Broj bodova	Način sertifikacije



## Uspostavljanje strukture osnovne plate







## Uspostavljanje strukture osnovne plate ...

U postupku kreiranja strukture osnovne plate, treba voditi računa o balansu između interne pravednosti i eksterne konkurentnosti, što se postiže definisanjem linije plata i platnih razreda, koji ujedno čine njene sastavne elemente.

Platni razredi imaju za svrhu osiguranje interne pravednosti, dok linija plata uzima u obzir i eksternu konkurentnost platne strukture.



## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Linija plata** ...

**Linija plata** predstavlja aproksimaciju dvije varijable, i to:

- relativne vrijednosti različitih poslova unutar organizacije i
- njihove vrijednosti na eksternom tržištu.

Realtivna vrijednost različitih poslova određuje na bazi procjene posla. Njihova eksterna vrijednost se određuje na osnovzu prikupljanje i analizu odgovarajućih podataka.





## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Linija plata** ...

**Linija plata** povezuje relativnu vrijednost referentnih poslova unutar organizacije s njihovom eksternom vrijednošću, odnosno iznosom koji konkurenti plaćaju za te poslove.

U tu svrhu može se koristiti regresiona analiza, pri čemu procijenjena interna vrijednost poslova, izražena brojem bodova, predstavlja jednu varijablu, a prosječan novčani iznos, koji konkurenti izdvajaju za određeni posao, predstavlja drugu varijablu.



$$Y = aX + b$$

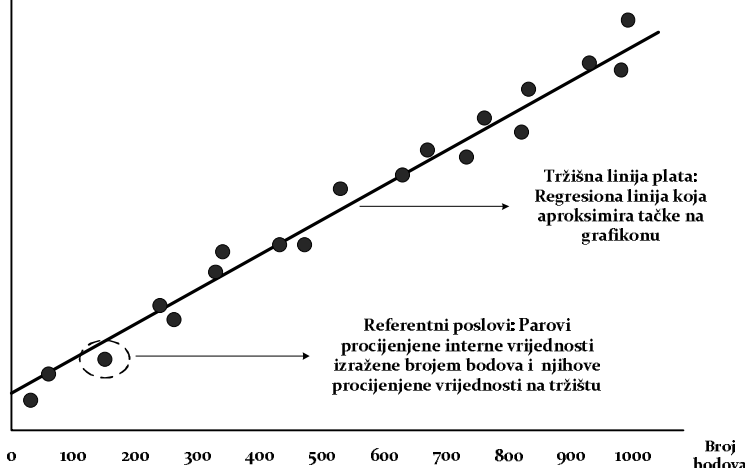
$$a = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad b = \bar{y} - a\bar{x}$$



## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Linija plata** ...

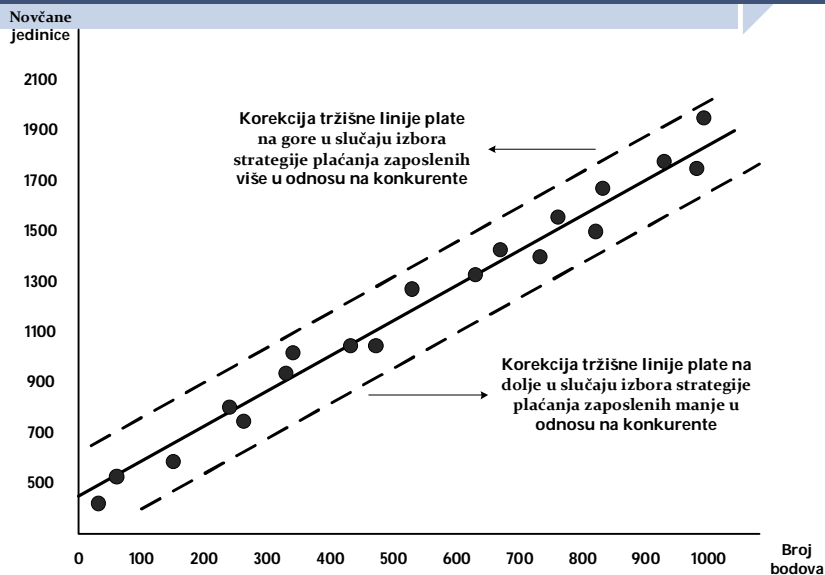
Novčane jedinice

2100  
1900  
1700  
1500  
1300  
1100  
900  
700  
500





## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Linija plata** ...



## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Platni razredi** ...

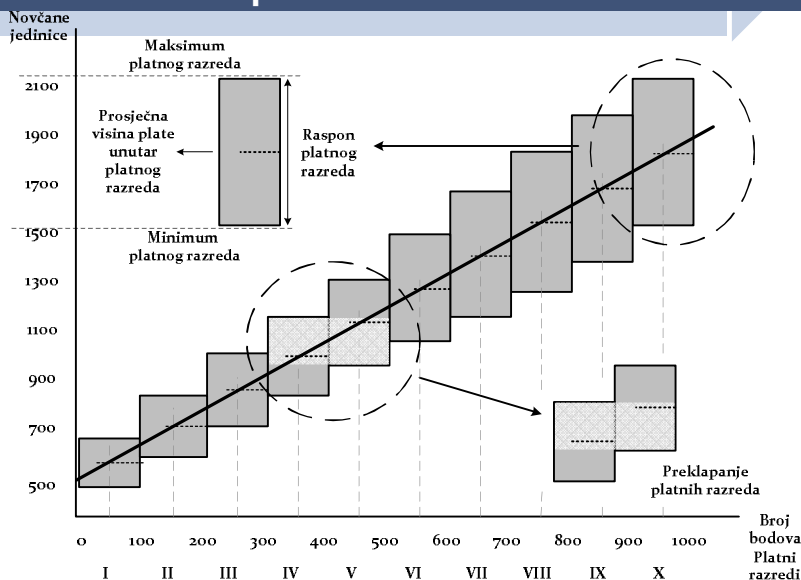
Radi jednostavnijeg administriranja i obračuna osnovne plate, poslovi iste ili slične vrijednosti se razvrstavaju u odgovarajući broj grupa, koje se nazivaju **platnim razredima ili klasama poslova**.

Ukoliko je procjena relative vrijednosti posla izvršena uz pomoć bodovne, ili neke slične analitičke metode, onda se platni razredi mogu formirati po osnovu procijenjenog broja bodova.





## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Platni razredi** ...



## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Platni razredi** ...

Susjedni platni razredi se najčešće preklapaju.

Stepen preklapanja susjednih platnih razreda se izračunava na osnovu sljedeće formule:

$$\text{Stepen preklapanja} = \frac{(\text{Max. plata u I pl. razredu} - \text{Min. plata u II pl. razredu})}{(\text{Max. plata u I pl. razredu} - \text{Min. plata u I pl. razredu})} \times 100$$






## Uspostavljanje strukture osnovne plate: **Platni razredi** ...

Broj bodova	Platni razred	Raspon pl. razreda	Startni koef.	Nivo koeficijenta					
				1	2	3	4	5	6
				...					

Preklapanja susjednih platnih razreda



[https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_platama\\_dr\\_zavnih\\_sluzbenika\\_i\\_namestenika.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_platama_dr_zavnih_sluzbenika_i_namestenika.html)

### 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)