

Pregledni rad

UDK 005.96

DOI br. 10.7251/SVR1408293V

COBISS.SI-ID 4269080

POJAM I OBLICI MATERIJALNIH NAGRADA I NJIHOVA ULOGA U POSLOVANJU ORGANIZACIJE

Mr Tatjana Vidaković¹

Saobraćajni fakultet Doboj

Apstrakt: Smatra se da jesistem nagrađivanja u savremenim uslovima **Apstrakt:** Smatra se da jesistem nagrađivanja u savremenim uslovima poslovanjajedan od kritičnih faktora koji doprinosi uspjehu organizacije. Pravedno utvrđena plata jedan je od najjačih pokretača posla. Za zaposlene pravedan sistem nagrađivanja pruža veću motivaciju i snažniji podsticaj u izvršenju preuzetih obaveza i zadataka, dok za organizaciju to znači mogućnost da se privuku i zadrže zaposleni odgovarajućih vještina i sposobnosti. S ciljem da se uskladi ostvarenje različitih individualnih potreba zaposlenih, s jedne, i utvrđenih ciljeva organizacije, s druge strane, danas se primjenjuju različiti programi materijalnog nagrađivanja. Ovi programi predstavljaju različitu kombinaciju materijalnih nagrada - stimulacija, bonusa i beneficija, koju zaposleni ostvaruju po osnovu doprinosa i rada u određenoj organizaciji. S obzirom na važnost koju učinkovita strategija materijalnog nagrađivanja imau ostvarenju poslovnog uspjeha organizacije, cilj ovog rada je da objasni prirodu platne strukture i da pregled osnovnih oblika materijalnih nagrada.

Ključne riječi: *materijalne nagrade, plate, zaposleni, organizacija*, **JEL klasifikacija:** M 52, M 54, J 33.

UVOD

Utvrđivanje sistema nagrađivanja zaposlenih je veoma važna oblast upravljanja ljudskim resursima, jer pravedno utvrđena plata i drugi oblici nagrađivanja stimulišu zaposlene na odaniji rad i veće zalaganje u ostvarenju postavljenih zadataka. Ukupni sistem nagrađivanja sačinjavaju ekstrinzični i intrinzični motivatori koji doprinose ostvarenju ličnih, grupnih i organizacionih performansi. Intrinzični su unutrašnji, lični motivatori zaposlenih koji doprinose zadovoljenju potreba za uvažavanjem, poštovanjem, statusom, potvrđivanjem, razvojem ličnih sposobnosti i sl. Ekstrinzični motivatori odnose se na materijalne nagrade, direktne i indirektne materijalne kompenzacije, koje zaposleni primaju po osnovu

¹ Email: tatjanavidakovic@gmail.com

uloženog rada. Direktne materijalne nagrade obuhvataju osnovnu platu za posao koji se obavlja i varijabilni dio plate vezan za radnu uspješnost (naknade, bonusi, podsticaji u vezi sa individualnim ili grupnim radom). Indirektne kompenzacije odnose se na beneficije i razne druge pogodnosti koje doprinose povećanju materijalnog standarda zaposlenih. Riječ je o nefinansijskim nagradama koje zaposleni stižu po osnovu zaposlenja u određenom preduzeću (zdravstveno i penzijsko osiguranje, slobodni dani, godišnji odmori, prehrana, stipendije, školarine, životno osiguranje i dr.).

Nije teško uvidjeti koliki značaj učinkovita strategija materijalnog nagrađivanja ima u ostvarenju poslovnog uspjeha organizacije. Upravo iz navedenog razloga rad je fokusiran na materijalne nagrade. Pri utvrđivanju zarada postoji čitav niz značajnih strategijskih odluka i izbora koje organizacija treba da donese, a od čijeg objašnjenja se pošlo u ovom radu. U radu je dalje predstavljen postupak za utvrđivanje strukture osnovne plate. Dat je pregled osnovnih oblika materijalnih nagrada i beneficija kojima se stimuliše željeno ponašanje zaposlenih, kao i sumirane koristi od njihove primjene, a sve s ciljem da se kroz politiku nagrađivanja što uspješnije usmjeri ponašanje zaposlenih u pravcu ostvarenja individualnih i utvrđenih ciljeva preduzeća.

STRATEGIJSKI IZBORI PRI ODREĐIVANJU INDIVIDUALNIH ZARADA

Određivanje individualnih zarada je zadatak koji zauzima značajno mjesto u okviru aktivnosti menadžmenta. Individualna zarada čini osnovu na koju se nadovezuju svi ostali oblici finansijskog nagrađivanja tako da od načina njenog oblikovanja zavisi cijela struktura zarada i sistem nagrađivanja. Stoga, aktivnosti koje se odnose na određivanje individualnih zarada zaposlenih zahtijevaju veoma ozbiljan i odgovoran pristup menadžmenta. Pri utvrđivanju zarada postoji čitav niz značajnih odluka i izbora koje organizacija mora da donese, a u vezi su sa sljedećim: sa odnosom između interne i eksterne pravednosti, fiksne i varijabilne zarade, javne ili tajne zarade, centralizovano nasuprot decentralizovano odlučivanje, egalitarizam versus elitizami dr.²

Interna pravednost u odnosu na eksternu pravednost. Interna pravednost postoji kada zaposleni percipiraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na svoje kolege unutar organizacije. Ukoliko razlike u osnovnim platama između zaposlenih odgovaraju razlikama u relativnoj složenosti poslova koje obavljaju, obezbijedena je interna pravednost u organizaciji. Eksterna pravednost postoji kada zaposleni percipiraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na zaposlene iz drugih organizacija za obavljanje istih ili sličnih poslova. Riječ je o poređenju sistema zarada sa sistemima zarada

² Bogićević, B.: *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, s. 255.

konkurenata. Potrebno je odlučiti da li će organizacija postaviti zarade na jednakom, višem ili nižem nivou u odnosu na konkurente.

Fiksna nasuprot varijabilnoj zaradi. Preduzeće treba da odluči da li će zarade koje se isplaćuju zaposlenima u većem omjeru sadržavati fiksni dio ili će veće učešće imati varijabilni dio plata. Veće učešće varijabilnog dijela u ukupnom iznosu zarada znači da zaposleni u većoj mjeri preuzimaju rizik poslovanja preduzeća.

Performanse nasuprot članstvu. Ovdje je potrebno odgovoriti napitanje da li će zarade biti vezane za individualni doprinos zaposlenog ili grupni doprinos. Treba odlučiti, da li će se dio zarada vezati za ostvarenu dobit ili će je zaposleni ostvarivati po osnovu pripadnosti organizaciji.

Egalitarizam nasuprot elitizmu. Odnosi se na izbor o tome da li će se koristiti jedinstven sistem zarada za sve zaposlene (egalitarizam), ili će se koristiti diferenciran sistem zarada (elitizam). Jedinstven sistem zarada omogućava da se zaposleni premještaju sa jednog radnog mjesta na drugo, bez promjene nivoa zarada. Diferenciran sistem zarada primjenjuju većinom velike kompanije sa stabilnom pozicijom na tržištu i prepoznatljivim proizvodima.

Uključivanje nasuprot neuključivanju inflacije. Odluka o ovom pitanju je naročito značajna ukoliko se posluje u nestabilnim monetarnim uslovima. U inflatornim uslovima povećanje zaradeobično se vezuje za rast indeksa troškova života, jer se smatra da on na najadekvatniji način odslikava strukturu potrošnje i životni standard domaćinstva.

Javne u odnosu na tajne zarade. Prilikom uspostavljanja sistema nagrađivanja potrebno je donijeti odluku da li će informacije o zaradama biti javne ili tajne, odnosno da li će zaposleni imati pristup podacima o platama ostalih zaposlenih. Kod tajnosti zarada zaposleni mogu da pogrešno percipiraju o visini zarada njihovih kolega, dok s druge strane, tajnost omogućava menadžmentu slobodu odlučivanja u vezi sa zaradama. Uključivanjem zaposlenih u izgradnju sistema zarada vodi većem povjerenju zaposlenih u menadžment preduzeća i njihove odluke.

Centralizovano u odnosu na decentralizovano odlučivanje. Prilikom odlučivanja o nivou zarada potrebno je načiniti izbor o načinu donošenja odluka o zaradama. Potrebno je odlučiti na kojem hijerarhijskom nivou će se donositi odluke o zaradama. Centralizacija znači da se odluke o zaradama donose centralizovano za cijelu organizaciju, u ovom slučaju menadžment ima potpunu kontrolu nad određivanjem zarada. Decentralizovan sistem odlučivanja znači da se odluke donose na nivou organizacionih jedinica.

UTVRĐIVANJE STRUKTURE OSNOVNE PLATE

Kao je što je naprijed pomenuto individualna zarada predstavlja osnovu na koju se nadovezuju ostali oblici finansijskog nagrađivanja. Odatle proističe i važnost njenog pravilnog određivanja. Postoje različiti pristupi utvrđivanja zarada. Neovisno o vrsti, u svakom pristupu je neophodno voditi računa o dva aspekta strukture plaćanja. To su struktura

posla, kojom se utvrđuje relativni odnos plaćanja za različite funkcije i nivoe odgovornosti, i nivoi plaćanja za svaku vrstu posla.³ Postupak za utvrđivanje strukture osnovne plate sprovodi se u nekoliko faza: ispitivanje plata, evaluacija posla, grupisanje radnih mjesta u razrede, utvrđivanje cijene rada za svaki platni razred, utvrđivanje raspona plata u okviru svakog platnog razreda.⁴

Određivanje cijene rada započinje ispitivanjem odnosa plata zaposlenih u preduzeću i plata koju druga preduzeća plaćaju za iste ili slične poslove. Na osnovu formalnih i neformalnih ispitivanja utvrđuje se koliko druga preduzeća, na tržištu, plaćaju za slične poslove. U suštini provjerava se da li postoji spoljašnja pravednost plata. Nakon prikupljanja podataka o platama konkurenata i drugih organizacija koje posluju u istoj ili sličnoj djelatnosti, pristupa se evaluaciji posla. Evaluacija posla je postupak koji se odnosi na vrednovanje radnog mjesta. Njome se utvrđuje relativna vrijednost svakog posla. To je sistematsko poređenje radnih mjesta kako bi se utvrdila vrijednost određenog radnog mjesta u odnosu na ostala radna mjesta. Sama evaluacija posla može da se sprovodi primjenom metoda tradicionalnog pristupa, gdje se vrši ocjenjivanje poslova ili primjenom metoda savremenog pristupa kod koga se ocjenjuju kompetencije i sposobnosti zaposlenih. Faza grupisanja radnih mjesta u platne razrede slijedi nakon završene evaluacije radnog mjesta. Grupišu se poslovi slične vrijednosti u okviru jednog platnog razreda. Svaki platni razred se u osnovi sastoji od grupe poslova približno istog značaja ili težine. Određivanje cijena rada radnog mjesta je naredni korak koji podrazumijeva određivanje novčane vrijednosti radnog mjesta za svaki platni razred. Ukoliko platni razredi nisu određeni, određuje se cijena rada za svaki pojedinačni posao. Određivanje cijena rada za svaki platni razred se najčešće vrši pomoću linije plata, koja pokazuje prosječnu cijenu rada za radna mjesta u svakom platnom razredu.^{5,6} Raspon plata, kao posljednji korak, podrazumijeva da je za svaki platni razred utvrđena minimalna, maksimalna i prosječna plata. Raspon plata se određuje u okviru svakog platnog razreda. Moguće je da se platni razredi u određenoj mjeri preklapaju. Što je stepen preklapanja viši, to je manja razlika između vrijednosti poslova u posmatranim platnim razredima. U tom slučaju, prelazak sa jednog radnog mjesta na drugo koje pripada višoj platnoj grupi neće rezultirati u značajnijoj promjeni plate. Kada je u pitanju broj platnih grupa, danas se sve više favorizuju rješenja sa manjim brojem platnih grupa (tri do pet platnih grupa), sa širokim rasponom zarada unutar njih i manjim razlikama između grupa.⁷

³Steen, S. L. et al.: *Human resource management*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto, 2009, s. 299.

⁴Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Beograd, 2007, s. 218.

⁵ Bogičević, B.: *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, s. 270.

⁶ Steen, S. L. et al.: *Human resource management*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto, 2009, s. 306.

⁷ Kulić, Ž. i Vasić, M.: *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007, s. 334.

1. Tradicionalni pristup evaluaciji posla

Kao najčešće korišćeni tradicionalni metodi utvrđivanja relativne vrijednosti poslova navode se sljedeći:⁸

- metod rangiranja poslova,
- metod klasifikovanja poslova,
- metod poena,
- metod poređenja faktora.

Metod rangiranja je najstariji i najjednostavniji metod utvrđivanja relativne vrijednosti poslova. Po ovom metodu ocjenjuju se svi poslovi, zatim im se dodjeljuju određene vrijednosti, nakon čega se prave rang liste poslova po njihovim ukupnim procijenjenim vrijednostima. Kao kriterij poređenja koristi se veličina odgovornosti ili važnost konkretnog posla za organizaciju. Ovaj metod se može relativno lako, brzo i uz niske troškove sprovesti. Metod nije podoban za velike organizacije, kao ni za organizacije koje nemaju jasno definisanu hijerarhijsku strukturu.

Metod klasifikovanja poslova je, kao i prethodni metod, dosta zastupljen i veoma jednostavan za upotrebu. Prema ovom metodu radna mjesta se razvrstavaju u grupe na osnovu njihove sličnosti u pogledu pojedinih faktora (stepena odgovornosti, stepena zaduženja ili potrebnih vještina). U osnovi poslovi se klasifikuju u kategorije poređenjem sa unaprijed precizno definisanom klasifikacijskom skalom. Skala sadrži seriju kategorija ili klasa kojima se definišu razlike između različitih grupa poslova. Riječ je o kvalitativnom metodu, veoma jeftinom za primjenu, čije ocjenjivanje se može sprovesti u veoma kratkom vremenu. Ukoliko se koristi samo jedan faktor za klasifikovanje, metod može biti previše pojednostavljen što je ujedno i njegov najveći nedostatak.

Jedna je od najpopularnijih i najčešće korišćenih metoda za utvrđivanje vrijednosti poslova je bodovna metoda. Bodovna metoda je kvantitativna tehnika za evaluaciju posla. Podrazumijeva, da se prvo utvrde ključni faktori u odnosu na koje se vrši poređenje poslova. Svaki faktor ima nekoliko stepeni, odnosno subfaktora koji ga bliže određuju. Svaki subfaktor nosi određen broj bodova. Na osnovu broja stepeni utvrđuje se broj bodova za svaki posao. Ovom metodom, na osnovu poređenja poslova, dobijaju se relativni odnosi poslova unutar određenog preduzeća. Poređenje se vrši na osnovu zajedničkih faktora, koji nose različit broj bodova, a sam broj bodova ovisi od važnosti koja se pridaje pojedinom faktoru. Kao faktori za ocjenu poslova mogu se koristiti sljedeće kategorije: potrebno obrazovanje, potrebno radno iskustvo, kompleksnost posla, odgovornost, mentalne sposobnosti, fizički naponi, radni uslovi, itd. Danas postoje standardizovani paketi za ocjenu poslova koji imaju tačno definisane faktore sa utvrđenim brojem bodova za svaki faktor. Najčešće je u upotrebi *Hay plan* koji je razvila konsultantska kuća Hay/MSL, kao i

⁸ Bogičević, B.: *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, s. 262.

planovi Urwick Group Profile, Castellion, Peromnes. Osnovni nedostatak ogleada se u tome što primjena metode zahtijeva dosta vremena, a i sam proces izbora i određivanja njihove vrijednosti može biti dosta složen.

Metod poređenja faktora je analitički metod koji, za razliku od metoda rangiranja i klasifikacije koje posmatraju posao kao cjelinu, posmatra posao po pojedinim faktorima posla. Metoda polazi od određivanja pet univerzalnih, kritičnih faktora posla:⁹

- mentalni zahtjevi, koji odražavaju mentalne vrline (inteligencija, mašta, rezonovanje);
- vještine koje se odnose na zahtjeve u pogledu sposobnosti;
- fizički zahtjevi, podrazumijevaju sjedenje, hodanje, stajanje i sl.;
- odgovornost, odnosi se na oblasti inputa, novca, nadzora, izvještaja;
- radni uslovi, odražavaju uticaj okruženja (buka, osvjetljenje, ventilacija).

Nakon što se odrede, ključni poslovi se rangiraju po njihovoj vrijednosti za svaki faktor, odnosno vrši se raspodjela zarada po ključnim poslovima. Zatim se postavljaju ključni poslovi na listu faktora poređenja i vrši procjena ostalih poslova u odnosu na posao koji služi za upoređivanje. Metod poređenja faktora određuje apsolutnu vrijednost posla, i kao takav lako se izražava u novčanim jedinicama. Njegove skale za rangiranje prilagođene su specifičnim potrebama svake organizacije. Zbog svoje kompleksnosti ova metoda smatra se manje popularnom u odnosu na ostale metode.¹⁰ Zahtijeva timski rad, dosta vremena za primjenu i prethodnu obuku ocjenjivača.

U savremenim uslovima poslovanja primjena tradicionalnog pristupa ukazuje na određene nedostatke i ograničenja. Mijenjaju se uslovi i priroda poslovanja koja zahtijeva mnogo fleksibilniji pristup, kao i šire definisanje poslova. Sama primjena metoda usljed kompleksnosti često rezultira greškama u ocjenjivanju zaposlenih i njihovog rada. Iz navedenih razloga, danas se preduzeća sve više okreću primjeni savremenih metoda evaluacije posla.

2. Savremeni pristup evaluaciji posla

Savremeni pristup u definisanju osnovnih plata polazi od ocjene sposobnosti i ocjene kompetencija zaposlenih.¹¹ Prema ovom pristupu kriterij za određivanje osnovnih plata je posjedovanje specifičnih znanja, sposobnosti i vještina. Ovaj pristup je orijentisan na ljude, a ne na poslove. Na pitanje zašto da se zaposleni plaćaju na osnovu vještina koje posjeduju,

⁹ Poljić, M.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu i Ekonomski fakultet u Brčkom, Brčko, 2009, s. 486.

¹⁰ Rothwell, W. J. i H. C. Kazanas: *Planning and Managing Human Resources*, HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2003, s. 458.

¹¹ Bogičević, B.: *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, s. 265.

a ne na osnovu poslova koji su im dodijeljeni, odgovor je - u cilju podsticanja i razvoja vještina. U savremenim uslovima poslovanja od zaposlenog se očekuje da obavlja različite poslove, te je potrebno da posjeduje više različitih vještina. Savremeni sistemi zavise od fleksibilnih radnih zaduživanja i primjene fleksibilnih metoda za isplatu nadoknada. Najveći nedostatak tradicionalnog pristupa, je u tome, što radna mjesta koja imaju mali broj dužnosti i bodova, mogu negativno da utiču na zaposlene tako oni odbijaju da obavljaju dodatne dužnosti.¹²

Postupak koji polazi od *ocjene sposobnosti* podrazumijeva da se zarade zaposlenih obračunavaju na osnovu njihovih vještina i znanja potrebnih za obavljanje posla. Obično se definiše nivo sposobnosti koji zaposleni trenutno posjeduje, zatim se, nakon izvjesnog perioda, vrši ponovna ocjena njegovih sposobnosti. Pošto većina zaposlenih veoma brzo dostiže najviši nivo sposobnosti, to ima za posljedicu da preduzeće ima višu prosječnu platu od konkurenata, te se javlja problem u narednom periodu koji je naročito izražen ukoliko dolazi do značajnog porasta troškova zarada. Ovaj problem najviše se očituje kod preduzeća koja posluju u radno intenzivnim industrijama.¹³ U suštini, riječ je o prilično skupom procesu koji se ponavlja u relativno kratkom vremenu. Preporuka je da se primjenjuje samo u određenim slučajevima, a to su najčešće situacije kada preduzeće ulazi na nova tržišta. Pored navedenog postoje i određene prednosti u primjeni ove metode pri definisanju osnovnih plata. Prema Dessleru one se ogledaju u sljedećem: podržavaju se radni procesi - zaposleni se lakše prilagođavaju promjenama u radnom procesu; pravedniji su za zaposlene; usmjerava se organizaciono ponašanje ka ostvarivanju definisanih ciljeva i dr.

Ocjena stručnosti je postupak procjene kompetencija zaposlenih. Kompetencije su karakteristike osobe koje se mogu dokazati, a koje uključuju znanje, vještine i ponašanje koje omogućava ostvarivanje radnih rezultata.¹⁴ Platni sistem baziran na kompetencijama predstavlja takvu platnu strukturu koja je određena zavisno od nivoa stručnosti zaposlenog, njegovog znanja i onoga što je u stanju da uradi.¹⁵ Osnovno pitanje u vezi sa stručnosti je: na koji način definisati stručnost? Da li treba ocjenjivati stručnost koju neko posjeduje, sposobnost da nešto uradi ili treba ocjenjivati ono što neko stvarno radi? Prema Bogičevićevoj, za organizaciju je povoljnije da se ocjenjuju lako mjerljive karakteristike koje se direktno mogu vezati za efikasnost poslovanja.

¹² Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2007, s.222.

¹³ Bogičević, B.: *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, s. 266.

¹⁴ Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2007, s.222.

¹⁵ Steen, S. L. et al.: *Human resource management*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto, 2009, s. 307.

Plate zasnovane na kompetencijama i vještinama određuju se na osnovu obima i vrste znanja i vještina koje zaposleni može da iskoristi, a ne na osnovu dužnosti vezanih za njegovo radno mjesto. Smatra se da se primjenom ovog metoda podstiču zaposlene da preuzmu odgovornost za sopstveni razvoj.

VRSTE MATERIJALNIH NAGRADA

Postoje razne podjele materijalnih nagrada. Najčešće se dijele na individualne, timske, grupne i organizacione nagrade.

Individualne materijalne nagrade. Individualne nagrade se dodjeljuju na osnovu mjerenja individualnih performansi zaposlenog. Odnose se na individualni učinak svakog zaposlenog. To su nadoknade zasnovane na rezultatima, koje se isplaćuju ako se ostvare postavljeni ciljevi. Mjere se na individualnom nivou i nisu sastavni dio osnovne plate, već se tretiraju kao dodatak na platu. Riječ je o podsticajima koji mogu imati značajan motivacioni efekat na oblikovanje ponašanja pojedinaca. Danas se primjenju različiti modeli individualnih nagrada koje se najčešće vezuju za kvalitet, inovacije, kreativnost zaposlenih. Kao najpoznatiji izdvajaju se sljedeći: individualne stimulacije zasnovane na radnoj uspješnosti, bonusi, provizije i dr.

Individualne stimulacije zasnovane na radnoj uspješnosti. Motivacija zasnovana na radnoj uspješnosti promovira model materijalne kompenzacije koji sadrži u sebi osnovnu platu i stimulatívni dio plate koji je zasnovan na radnoj uspješnosti. Uspostavljanje jasne veze između zarada i radne uspješnosti rezultira u većoj produktivnosti zaposlenih, u većoj motivaciji i kvalitetnijem radu. Istraživanja pokazuju da i pored njihove sve veće upotrebe, mnogi modeli stimulatívno nagrađivanja ne daju očekivane rezultate. Razlog tome je što su varijabilni dijelovi zarada, vezni za radnu uspješnost, uglavnom veoma niski. Smatra se da bi oni trebali da iznose oko 50% od ukupne plate. Postoje različiti planovi individualnih stimulacija od kojih se najčešće koriste plaćanje po jedinici proizvoda i plaćanje po času.¹⁶

Bonusi predstavljaju materijalne kompenzacije kojima se motivišu različiti oblici individualnog ponašanja neophodnog za uspješno ostvarenje ciljeva organizacije. To su jednokratne isplate koju zaposleni primaju na

¹⁶ Sistem plaćanja po jedinici proizvoda pretpostavlja da se utvrdi standardni učinak u određenom vremenskom periodu i stopa plaćanja (fiksna ili deferencijalna) po jedinici proizvoda. Ovaj oblik nagrađivanja stimuliše proizvodnju, ali ima i određene nedostatke: za neke poslove teško je utvrditi standard; isto tako ukoliko zaposleni konstantno proizvode više u odnosu na standard mogu uticati na podizanje standarda proizvodnje (što bi onda uz nižu stopu plaćanja zahtijevalo naporniji rad za istu nadnicu); može doći do povećanja grešaka u radu i smanjenja kvaliteta proizvoda. Plaćanje po času je oblik individualnog nagrađivanja gdje se visina stimulacije određuje u odnosu na utvrđeno vrijeme potrebno za izvršenje nekog posla, neovisno od stvarno utrošenog vremena za obavljanje istog.

kraju poslovne godine. Obračunavaju se kao procenat od osnovne plate. Ove individualne nagrade nisu sastavni dio osnovne plate, već se tretiraju kao dodatak na platu zaposlenog, ostvaren po osnovu posebnih doprinosa i dostignuća u radu. Mogu je dobijati svi ili samo određeni zaposleni. Efikasne bonusne šeme podrazumijevaju da se jasno ustanove ciljevi koje treba ostvariti, zatim da se obezbijedi jasna veza između uloženi napor i nagrada koje imaju određenu vrijednost za zaposlenog, kao i da se ustanove realni ključni indikatori za praćenje ostvarenja ciljeva. Utvrđivanje bonusa treba da je transparentno, konzistentno i pravično.¹⁷ Iako je svrha bonusnih programa nagrađivanje individualnih performansi zaposlenih, primjena ovih programa može biti iskrivljena u preduzeću. Oni zaposleni koji dugo vremena primaju bonuse, tokom godina mogu prilagoditi svoj životni stil ovoj dodatnoj stimulaciji. Tako da čak, i ako ne ostvare performanse, zaposleni očekuju ovu nadoknadu, što stavlja preduzeće pod pritisak da ih isplate, jer iste postaju uslov lojalnosti zaposlenih preduzeću.¹⁸

Provizije. Provizije su jednokratni programi stimulacije koje se dodjeljuju zaposlenim u cilju poboljšanja prodaje. Izračunavaju se kao procenat od vrijednosti ostvarene prodaje. U većini organizacija danas ovaj procenat se kreće od 5-20% od ostvarene prodaje.¹⁹ Na ovaj način se uspostavlja jasnija veza između izvršenja posla i nagrađivanja. Davanje provizije pozitivno djeluje na zaposlene u smislu stimulisanja na ostvarenje veće prodaje, ali, s druge strane, postoje faktori (ekonomski, vremenski i dr.) koji nisu pod kontrolom prodavca, a utiču na obim prodaje i visinu ostvarene provizije. Na ovaj način povećava se konkurentnost među zaposlenim što može uticati na radnu atmosferu i smanjenje timskog rada.

Timske nagrade. Podsticajni planovi preduzeća često se odnose na određene grupe zaposlenih. Cilj je da se podstakne timsko ponašanje zaposlenih u pravcu ostvarenja timskih performansi. Postoje razni oblici timova. Organizacioni timovi postoje kod zaposlenih koji su organizaciono povezani tako da pripadaju istom odjeljenju. Radne timove čine zaposleni koji su usko povezani na ostvarenju određenog rezultata, razvoju proizvoda ili procesa. Projektni timove čine ljudi različitih sposobnosti. Oformljeni su radi ostvarenja određenog projekta u trajanju od nekoliko mjeseci ili godina. Po ostvarenju projekta tim prestaje da postoji. Ad hoc su funkcionalni ili krosfunkcionalni timovi organizovani za rješavanje trenutno nastalih problema.²⁰ Organizacije nastoje da kroz proces timskog nagrađivanja podstaknu grupni napor i kooperaciju. Smatra se da se kroz

¹⁷ Armstrong, M.: *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page, London, 2007, s. 365.

¹⁸ Wilson, T. B.: *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, McGraw Hill, 2003, s. 12.

¹⁹ Steen, S. L. et al.: *Human resource management*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto, 2009, s. 313.

²⁰ Armstrong, M.: *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page, London, 2007, s. 372.

zajedničko rješavanje problema i ostvarenje postavljenih ciljeva smanjuju razlike među članovima grupe i postiže jaka sinergija individualnih doprinosa zaposlenih.

Organizacione materijalne nagrade. Organizacione nagrade dobijaju svi zaposleni po osnovu pripadnosti i rada u određenom preduzeću. Dobijaju se u zavisnosti od poslovanja preduzeća. Među najviše korištenim oblicima grupe stimulacije su sljedeći:

- učešće zaposlenih u profitu,
- učešće zaposlenih u dobiti i
- učešće zaposlenih u svojini.

Učešće zaposlenih u profitu je oblik grupne stimulacije u kojem zaposleni sudjeluju u profitu organizacije za koju rade. Karakteriše ga: vezivanje za uspjeh cijelog preduzeća, zbog čega u raspodjeli udjela učestvuju svi zaposleni; isplaćivanje jednom ili dva puta godišnje; pravo na učešće koje se ostvaruje po osnovu rada u preduzeću.²¹

To su aranžmani u kojima kompanija dijeli dio profita sa zaposlenima. To je dio profita iznad definisanog nivoa koji se dijeli zaposlenima po unaprijed utvrđenoj formuli za distribuciju. Udio u profitu odvojen je od osnovne plate i tretira se kao varijabilni dio plate. Raspodjela profita se vrši jedino ako je kompanija bila profitabilna u tom periodu, ili kada zaposleni po ugovoru zahtijevaju kompenzaciju. Pošto se raspodjeljuju nakon što su godišnji finansijski rezultati za kompaniju bili profitabilni, u periodima lošeg poslovanja nema isplate po ovom osnovu. Isplata udjela se može vršiti na više načina:²²

- isplata u gotovini;
- odlaganje isplate, odnosno stavljanje depozita na račun zaposlenog koji se koristi za slučaj njegovog odlaska u penziju, bolesti, smrti ili dobijanja otkaza;
- kombinovano, dio profita se isplaćuje u gotovini, a dio predstavlja odložena plaćanja u tačno određenom vremenskom periodu.

Najzastupljeniji su planovi gotovinske isplate. Podrazumijevaju, da zaposleni dijele određeni procenat profita, obično od 15% do 20%, u pravilnim vremenskim intervalima.²³ Kao osnovica utvrđivanja individualnog udjela zaposlenih u profitu može da se koristi: dužina radnog staža u preduzeću, zarada ili procjena individualne uspješnosti. Prednosti ovog sistema grupne stimulacije ogledaju se u povećanju morala i motivacije zaposlenih; produktivnosti i kvaliteta rezultata, povećanje profitabilnosti.

²¹ Kulić, Ž. i M. Vasić: *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007, s. 341.

²² Bogičević, B.: *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, s. 299.

²³ Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2007, s. 229.

Kao najveći nedostaci navode se: da u periodima lošeg poslovanja izostaju nagrade najboljima; zaposleni ne mogu vidjeti uticaj njihovog individualnog rada na profitabilnost kompanije; zaposleni primaju profit bez obzira na njihove vlastite doprinose.

Učešće zaposlenih u dobiti predstavlja oblik grupne stimulacije gdje zaposleni po osnovu ostvarenih performansi organizacije učestvuju u raspodjeli dobiti. Podrazumijevaju finansijsko mjerenje i monitoring ostvarenih rezultata i njihovo dijeljenje prema unaprijed utvrđenoj formuli. Organizacija može da plati zaposlenima za uložene ekstra napore koji daju finansijsku dobit po osnovu ušteda, smanjenja troškova ili povećanja produktivnosti. Razvijeni su različiti programi raspodjele dobiti.²⁴

Učešće zaposlenih u svojini je veoma aktuelan sistem stimulativnog nagrađivanja na nivou preduzeća. Zaposleni stiču akcije na osnovu ostvarenog profita i tako postaju suvlasnici preduzeća. U zamjenu za raspodjelu profita, preduzeće raspodjeljuje akcije zaposlenima. Cilj je da zaposleni usvoje vlasnički način razmišljanja. Polazi se od toga, da ukoliko su zaposleni ujedno i vlasnici, to će ih motivisati na veće zalaganje i dugoročnu uspješnost preduzeća. Razvijeno je niz modela ovog oblika učešća. Među najpoznatijim su:

- direktna i besplatna podjela dionica zaposlenima, pokrivena iz profita preduzeća (umjesto participacije u profitu, zaposleni dobijaju dionice preduzeća);
- prodaja dionica zaposlenima prema uslovima povoljnijim od tržišnih (razlika od onoga što zaposleni plaćaju do pune cijene pokriva se iz profita pa se može govoriti o transferu dijela profita zaposlenima);
- dioničke opcije (stock option), koje daju mogućnost zaposlenima da u određenom roku kupe određenu količinu dionica preduzeća po unaprijed određenoj cijeni;
- investicioni fondovi zaposlenih na nivou preduzeća: dio profita preduzeća uplaćuje se (na ime svakog pojedinog zaposlenog) u investicione fondove, obično formirane na regionalnom nivou, koji njima pribavljaju dionice različitih preduzeća, sa ciljem da optimalnim plasmanom i uticajem na upravljanje tim preduzećem ostvare što veći porast vrijednosti sredstava.^{25,26}

Kao jedan od najpoznatijih vlasničkih planova radnika je ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Razvijen je u Americi 60-ih godina prošlog vijeka. *Predstavlja plan povlastica za zaposlene koji rezultira njihovim učestvovanjem u vlasništvu preduzeća u kojem rade.* To su korporativni aranžmani kojima preduzeće obezbjeđuju akcije svojim

²⁴ Među najpoznatijim programima raspodjele dobiti su: Scanlonov plan, Ruckerov plan, Improshare plan. Osnovna razlika između ovih programa je u formulama koje se koriste da bi se obračunali bonusi zaposlenima. Danas većina organizacija koristi prilagođene verzije ovih planova.

²⁵ Lončarević, R.: *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, s. 187.

²⁶ Kulić, Ž. i M. Vasić: *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007, s. 344.

zaposlenim kroz povjerilačke fondove. Preduzeće prilaže dio svojih akcija ili gotovinu u povjerilački fond, osnovan radi kupovine akcija te firme za zaposlene. ESOP programi daju mogućnost zaposlenim da učestvuju u vlasništvu preduzeća u kojem rade. Ovakvi programi rezultiraju u povećanju motivacije zaposlenih, utiču na veću produktivnost, lojalnost i fokusiranost zaposlenih na organizacione performanse. Država podržava ovakve programe oslobađanjem od poreza, a vrlo često odobrava i kredite. Nedostatak se ogleda u tome što se zaposleni mogu nekada osjećati kao prisiljeni da postaju suvlasnici, iako to ne žele, čime svoju finansijsku budućnost izlažu većem riziku. I pored navedenog, primjena ESOP-a je danas rasprostranjena, tako da samo u SAD-u preko 10 miliona ljudi u preko 11.500 kompanija je obuhvaćeno nekim od ESOP programa.²⁷

Iako uključivanje zaposlenih u raspodjelu dobiti, profita ili svojine ima pozitivne efekte koji rezultiraju povećanjem produktivnosti i efikasnosti rada, poboljšanjem komunikacije i saradnje unutar organizacije, postoje i određeni nedostaci grupnog oblika nagrađivanja. Kao glavna mana grupnih podsticajnih planova navodi se činjenica da nagrade svakog zaposlenog, pri ovakvom obliku nagrađivanja, nisu zasnovane samo na njegovim ličnim naporima. Ako zaposleni smatra da se njegovi naponi i uloženi trud ne prevode direktno u odgovarajuće nagrade, tada, grupni plan stimulacije može da bude manje djelotvoran od individualnog plana.

POJAM I VRSTE BENEFICIJA

Beneficije su indirektno materijalne nagrade. Odnose se na dobitke kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda zaposlenih. Ne vezuju za radni učinak i radnu uspješnost. To su indirektno nagrade koju prima zaposleni ili grupa njih po osnovu pripadnosti preduzeću.²⁸ To je dio ukupnih kompenzacija iznad plata zaposlenih koje povećavaju bogatstvo i blagostanje istih.

U zemljama Zapadne Evrope i SAD beneficijama se posvećuje posebna pažnja, jer se one tretiraju kao značajan instrument konkurentnosti putem kojeg se privlače i zadržavaju kvalitetni i sposobni ljudi u organizacijama. Njihova uloga sve više raste i one zauzimaju sve značajniji dio u ukupnom sistemu nagrađivanja zaposlenih. U nekim slučajevima država, kroz različite vrste poreskih olakšica, podstiče preduzeća da zaposlenim daju beneficije. U našoj zemlji, najveći dio ostvarenih beneficija je regulisan je zakonom. Precizno su određeni oblici beneficija koji se moraju isplaćivati i obaveza je svih poslodavaca da ih poštuju.

Beneficije predstavljaju materijalne kompenzacije putem kojih preduzeća na indirektnan način podstiču motivaciju zaposlenih. One u pravilu ne percipiraju kao finansijske stimulacije za rad, već ih zaposleni ostvaruju na temelju pripadnosti organizaciji i rada u njoj. Obezbeđuju zadovoljenje ličnih potreba zaposlenih. Na osnovu istraživanja očekivanja,

²⁷ Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Datas, Beograd, 2007, s.230.

²⁸ Mathis, R. L. i J. H. Jackson: *Human Resource Management*, Thomson Learning, 2000, s. 492.

problema i želja svojih zaposlenih, organizacije kroz odgovarajući paket beneficija nastoje da zadovolje što veći broj ličnih i porodičnih potreba svojih zaposlenih.

Uspješan sistem beneficija izvodi se i utvrđuje u skladu sa strategijom preduzeća. Predviđa fleksibilan paket beneficija sa mogućnošću kontinuiranog praćenja, preispitivanja i modifikovanja. Podrazumijeva brojne beneficije od kojih su neke obavezne i zakonom regulisane, dok se druge ostvaruju zavisno od organizacije, pozicije zaposlenog u njoj, situacije privredne grane i sl. Sve one se mogu svrstati u dvije grupe beneficija: intrinzične i ekstrinzične. Intrinzične beneficije su one koje doprinose ugodnošću poslom i radnim okruženjem. Ekstrinzične beneficije se odnose na zdravstveno i penziono osiguranje, plaćanje prekovremenih sata, nadoknade za obuke i dr.²⁹ Naši autori ih klasifikuju na tri grupe:³⁰

- beneficije sigurnosti i zdravlja,
- beneficije slobodnog vremena,
- usluge zaposlenim.

Beneficije sigurnosti i zdravlja obuhvataju penziono, zdravstveno i različite oblike životnog osiguranja. Spadaju u standardne beneficije koje su zakonom propisane i na koje svi zaposleni imaju pravo. Ove beneficije usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti radnika tokom radnog vijeka i penzije. Razlikuju se dva osnovna sistema. Sistem državnih penzija i sistem kompanijskih penzija koji počiva na penzijskim fondovima preduzeća. Sredstva izdvojena u penzijske fondove preduzeća su posebna sredstva, odvojena od poslovnih sredstava preduzeća. Poslovna politika penzijskih fondova zasniva se na mobilizaciji dugoročne i ugovorne penzijske štednje zaposlenih i njenom plasmanu u hartije od vrijednosti preduzeća i države. Dok je postojanje privatnih fondova zdravstvenog i penzionog osiguranja uglavnom karakteristično za razvijene zemlje, kod nas su državni fondovi još uvijek primarni. Državne penzije funkcionišu na pricipu generacijske solidarnosti gdje sadašnji radnici, putem izdvajanja za doprinose iz bruto plata, osiguravaju sredstva za penzije sadašnjih penzionera. Riječ je o veoma nestabilnom sistemu obezbjeđivanja sredstava koji u velikoj mjeri ovisi od ekonomske situacije konkretne zemlje.

Beneficije slobodnog vremena obuhvataju različite plaćene oblike odsustva kao što su: godišnji odmori, državni praznici i dr. Odnose se na plaćanje zakonski, ili organizacijski, predviđenih neradnih dana (odmor, porodiljsko odsustvo, odsustvo zbog stručnog usavršavanja). Zaposleni imaju pravo na: slobodno vrijeme u toku radnog dana, pauzu za topli obrok, i na slobodno vrijeme u toku godine, određeni broj plaćenih dana za godišnji odmor. Ove i ostale vrste beneficija odsustva s posla utvrđuje se zakonom, kolektivnim ugovorima i drugim aktima.

²⁹ Rothwell, W. J. i H. C. Kazanas: *Planning and Managing Human Resources*, HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2003, s. 462.

³⁰ Lončarević, R.: *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, s. 190.

Usluge zaposlenim obuhvataju veoma raznoliko područje beneficija. Spadaju u nestandardne beneficije koje nisu obavezne, u smislu da su zakonom propisane. Preduzeća ih često dodjeljuju u savremenom poslovanju u cilju zadovoljenja neposrednih potreba radnika. Vrste i način primjene ovih usluga organizacije samostalno utvrđuju, tako da pravo na neke od ovih beneficija mogu da imaju svi zaposleni, dok na neke imaju samo pojedinci ili grupe zaposlenih. Svrha upotrebe ovih beneficija jeste rješavanje problema zaposlenih kako bi se oni u potpunosti mogli posvetiti poslu i radnim zadacima. Obično se dijele na lične, i usluge vezane za posao. U *lične usluge* spadaju privatne medicinske usluge (sistematski pregledi za zaposlene, vakcinacija protiv gripa, velnes programi i sl.), kao i socijalne i rekreativne usluge (odmarališta, karte za koncerte, pozorište, organizovanje putovanja). *Usluge vezane za posao* odnose se na usluge kao što su: prevoz zaposlenih, službeni automobil, parking mjesto, subvencije za čuvanje djece i obdaništa u sastavu poslovnog kompleksa, naknada troškova stanovanja, ishrane i sl. U usluge zaposlenim spadaju i razne druge vrste povlastica kao što su: različite vrste osiguranja (životno, privatno zdravstveno i dodatna penziona osiguranja), kupovina akcija po povoljnijim uslovima, odmori na ekskluzivnim destinacijama, članstvo u elitnim klubovima i sl. Ove beneficije uglavnom dodjeljuju menadžerima.

U praksi se veoma često koriste *fleksibilni programi beneficija*. Fleksibilni programi beneficija zaposlenim omogućavaju da samostalno izaberu beneficije koje će koristiti iz paketa beneficija koje im nudi organizacija. Obuhvataju različite vrste beneficija koje se nude svim zaposlenima između kojih oni biraju one koje najviše odgovaraju zadovoljenju njihovih ličnih potreba. Tako, na primjer, organizacija može odrediti sumu novca po osnovu beneficija za svakog zaposlenog, a oni sami odabiraju vrstu i količinu beneficija. Među najčešće traženim fleksibilnim beneficijama nalaze se: privatno medicinsko osiguranje, zubno osiguranje, lizing auta, odmori, posebna zdravstvena osiguranja.³¹ Pozitivni rezultati primjene fleksibilnih programa beneficija ogledaju se u tome da: zaposleni više cijene organizaciju i ono što im ona pruža, jer se na ovaj način nastoji individualno pristupiti svakom zaposlenom; potiče se motivacija, radni moral i produktivnost zaposlenih, jer se beneficije usklađuju sa potrebama; povećava se predanost organizaciji; smanjuje se stres i apsentizam zaposlenih; smanjuju se ukupni troškovi beneficija.

ZNAČAJ KOMPENZACIJA U ORGANIZACIJI

Dobar sistem nagrađivanja rezultira brojnim koristima. Iako ih je većina kroz rad već navedena, kao najznačajniji mogu se sumirati sljedeće: nagrađuju se zaposleni u skladu sa njihovim doprinosom; usklađuje se praksa nagrađivanja sa organizacijskim ciljevima; nagrađuju se odgovarajuće aktivnosti kojima se šalje poruka šta se cijeni kod ponašanja i rezultata; privlače se kvalitetni zaposleni; motivišu se zaposleni i njihovo zalaganje; razvija se kultura visokih performansi.

³¹Armstrong, M.: *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page, London, 2007, s. 472.

Sistem nagrađivanja treba da obezbijedi ostvarenja organizacionih ciljeva. Menadžment preduzeća kroz politiku nagrađivanja usmjerava ponašanje zaposlenih u pravcu ostvarenja utvrđenih ciljeva preduzeća. Nagrade treba da djeluju stimulativno na zaposlene. Svrha programa kompenzacija je da se zaposleni plate onoliko koliko vrijede.³² Zaposleni žele da se njihov uloženi trud i ostvarene performanse prepoznaju i nagrade, ali, s druge strane, treba voditi računa da te nagrade za preduzeće predstavljaju trošak. Pitanje je koliko je kompenzacijski program efikasan sa stanovišta troškova i koliko on stvarno doprinosi poboljšanju rezultata poslovanja. Planiranju visine nagrada i način njihovog dodjeljivanja treba pažljivo pristupiti. Potreban je balansiran pristup između zahtjeva i očekivanja zaposlenih i ciljeva i ostvarenih rezultata organizacije.

Odgovarajući sistem nagrađivanja treba da privuče kvalitetne zaposlene sa odgovarajućim kompetencijama u organizaciju. Ukoliko materijalne nagrade doprinose ostvarenju individualnih ciljeva zaposlenih, to će uticati na povećanje njihovog zalaganja i odanosti na poslu, povećanje njihove posvećenosti uspješnom ostvarenju ciljeva organizacije. Ukoliko su fleksibilni i jednostavni sistemi nagrađivanja, u smislu da svaki zaposleni razumije i zna na koji način se utvrđuje visina nagrada, to će voditi zdravoj konkurenciji među zaposlenim, dobroj radnoj atmosferi i odnosima među zaposlenim. Dobrim sistemom nagrađivanja postiže se veća efikasnost zaposlenih, smanjuje njihovo nezadovoljstvo, apsentizam i želja za napuštanjem organizacije. Podstiče ih na razvoj i dodatno usavršavanje. Uspostavljaju se dobri odnosi i saradnja između menadžmenta preduzeća, sindikata i zaposlenih. Ostvarenje navedenog je moguće kroz politike, procese i praksu nagrađivanja koja je u skladu sa internom i eksternom pravednošću, strategijom preduzeća, organizacionom kulturom. Neophodna je jednakost, konzistentnost, transparentnost, stratejska, konceptualna i kulturna usklađenost u sistemu nagrađivanja, isto kao i usklađenost sa ciljevima i razvojem kulture visokih performansi.

ZAKLJUČAK

Kao jedan od osnovnih zadataka menadžmenta ljudskih potencijala u savremenim organizacijama nameće se izgradnja kvalitetnog sistema nagrađivanja. Pravilno postavljen sistem zarada djeluje stimulativno na zaposlene i doprinosi boljem ostvarenju organizacionih performansi. S druge strane, loše utvrđen, neobjektivan i nepravedan sistem zarada može imati negativno dejstvo na zaposlene, njihovo zalaganje i posvećenost ostvarenju zadataka, na radnu klimu, kao i same rezultate. Visina nagrada predstavlja za preduzeće trošak, stoga je njihovo utvrđivanje potrebno pažljivo planirati. Danas su razvijeni različiti planovi i programi nagrađivanja. U zavisnosti od karaktera organizacije, očekivanja zaposlenih, ciljeva i strategija poslovanja, ekonomskih, pravnih i drugih faktora okruženja, svaka organizacija razvija svoj sistem nagrađivanja. Kombinuju se razne vrste kompenzacija i beneficija sa ciljem da se uskladi zadovoljenje ličnih interesa zaposlenih i ciljeva poslovanja organizacije.

³²Rothwell, W.J. i H. C. Kazanas: *Planning and Managing Human Resources*, HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2003, s. 454.

Za organizaciju materijalne nagrade služe da se pozitivno djeluje na privlačenje, motivisanje i zadržavanje ljudi odgovarajućih sposobnosti i kvaliteta u organizaciji, a za zaposlene zadovoljenje njihovih individualnih potreba i ciljeva. Važno je da se identifikuju one nagrade koje su vrednovane od zaposlenih. Od nagrada se očekuje da su pravedne i transparentne. Jedino objektivno procijenjene nagrade, u odnosu na stvarne doprinose zaposlenih, vodiće većoj motivaciji zaposlenih. Motivisanost pokreće zaposlene na aktivnosti i daje im volju i entuzijizam za uspješno ostvarenje radnih zadataka i ciljeva organizacije. Dokle god smatraju da su adekvatno nagrađeni za uloženi trud, zaposleni će biti stimulirani da postižu određene rezultate. Stoga je veoma bitno da organizacije prepoznaju strategijsku ulogu i važnost sistema nagrađivanja kao osnove za uspjeh i stabilnost jednog organizacionog sistema.

DEFINITION AND TYPES OF FINANCIAL REWARDS AND ITS ROLE IN BUSINESS ORGANISATION

Tatjana Vidaković, M.A.

Abstract: Reward system in modern business conditions is considered to be one of the crucial factors to contribute to successful organization. A salary based on fair standards is one of the strongest business drivers. A fair reward system makes the employees more motivated and interested in performing their duties and fulfilling their obligations, while the organisation itself is by such system enabled to attract and retain employees with necessary skills and competences. In order to balance employees' individual needs on one side, and the organisation's goals on the other, there are different compensation programs today. These programs present a different types of compensations – stimulations, bonuses and benefits, that the employees can get on the basis of contributions to and performance in an organisation. Considering the importance an efficient compensation strategy has in achieving a successful business, the purpose of this paper is to explain the nature of pay structure and give a review of elementary financial rewards.

Key words: financial rewards, salary, employees, organization, JEL classification: M 52, M 54, J 33

LITERATURA

1. Armstrong, Michael, (2007): *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Kogan Page, London.
2. Bogičević Milikić, Biljana, (2011): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
3. Dessler, Gary, (2007): *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
- Kulić, Živko i Mile, Vasić, (2007): *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka.
4. Lončarević, Ranko, (2007): *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Mathis, Robert L. i John H. Jackson, (2000): *Human Resource Management*, Thomson Learning.
5. Poljić, Momčilo (2009): *Menadžment ljudskih potencijala*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu i Ekonomski fakultet u Brčkom, Brčko.
6. Rothwell, William J. i H. C. Kazanas (2003): *Planning and Managing Human Resources*, HRD Press, Amherst, Massachusetts.
7. Steen, Sandra L. et al., (2009): *Human resource management*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto.
8. Wilson, Thomas B. (2003): *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, McGraw Hill.