

Originalni naučni rad

UDK 005.96:[331.101.3:331.214.7

DOI 10.7251/SVR1919053N

SISTEM NAGRAĐIVANJA KAO MOTIVACIONI ELEMENT USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH I UNAPREĐENJA POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Prof. dr Dragana Nešović¹

Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki, Niš

Prof. dr Mladenka Balaban²

Prof. dr Slobodan Župljanin³

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Apstrakt: Tema o kojoj je već toliko napisano, a koja izaziva i dalje veliko interesovanje, govori o njenom značaju i aktuelnosti, ali i nespremnosti poslovnih organizacija da ono što promovišu u javnosti i primene u svojim redovima. Razvoj i napredovanje svake organizacije uzročno-posledično su povezani sa praćenjem modernih tehnoloških dostignuća, osavremenjavanjem proizvoda, uvodjenjem i razvojem kontrole kvaliteta poslovanja, primenom najnovijih standarda u procesu rada, unapređenjem organizacione kulture, jasnom organizacionom strukturom i jačanjem sopstvenog brenda, uz podršku savremenih sredstava komunikacije. U vremenu brzih promena i izazova, organizacije, uz sve to, mogu dostići željene rezultate, ali bez investiranja u zaposlene kroz edukaciju i osnaživanje motivacije, postignuti dobri rezultati ostaju neutemeljeni, kratkoročni i događaju se povremeno. Upravo, cilj rada je da se ukaže na značaj investiranja u sopstvene zaposlene, sa fokusom na važnost *sistema nagrađivanja kao motivacionog elementa u postizanju boljih rezultata i veće uspešnosti u radu*. Uloga kontinuirane motivacije kroz sistem nagrađivanja i edukaciju zaposlenih je ključ za postizanje efektnog i efikasnog funkcionisanja poslovnih procesa, visoke profitabilnosti i predstavlja dodatnu vrednost kako za zaposlene, tako i za samu organizaciju.

Ključne reči: *zaposleni, organizacija, sistem nagrađivanja, motivacija, edukacija, kompanijsko znanje.*

UVOD

Težnja i usredsređenost velikih, pre svega uspešnih i priznatih kompanija su uvek ostvarivanje strateških, budžetskih i razvojnih planova i uvećanje profita. Najveće svetske korporacije znaju da se do tog cilja stiže,

¹ Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment “Konstantin Veliki“, Niš, Univerzitet Union “Nikola Tesla” Beograd

² Ekonomski fakultet, Nezavisni univerzitet Banja Luka

³ Ekonomski fakultet, Nezavisni univerzitet Banja Luka

pored svih ostalih pretpostavki i resursa, fokusom na zaposlene, bitnim resursom, čiji broj, kvalitet i motivacija predstavljaju jedan od osnovnih faktora uspeha. Biti kompanija visokog učinka, usredsređena na svoje zaposlene, znači, pored ostalog: pravilno definisati, standardizovati, prepoznati, pratiti i reagovati na svaki pojedinačni rad, kvalitet tog rada, planirati njegov razvoj, a svaki rad koji doprinosi, nagraditi u skladu sa standardima i normativima kompanije.

Istorijski posmatrano, globalizacija, tehnološki napredak i demografske promene donele su nove prilike mnogim privrednim subjektima. Nove prilike su bile, ujedno i pokazatelj njihove elastinočnosti u borbi za opstanak, rast i razvoj. Pored ostalog novi trendovi, a naročito uticaj američkih korporacija i literature, doveli su do organizacionih promena, kako formalnog, tako i suštinskog karaktera. Posmatrajući i lokalno i globalno, organizacione promene sektora koji se formalno pravno bavi zaposlenima, prošle su put od *Kadrovskog sektora* - čija je osnovna delatnost bila zapošljavanje, sistematizacija radnih mesta i kadrovska administracija, preko *Personalnog sektora*- koji je kao nadogradnju na prethodno imao i kontrolu rada sa osvrtom na troškove koji su postali budžetski planirani, zatim *Human Resources* – upravljanja ljudskim resursima koji fokus pomera na zaposlene, tretira ih kao kapital i procenjuje sposobnost i potencijal zaposlenih do *People Developmenta* – odeljenja za razvoj zaposlenih, koji kao nadogradnju ima i investiranje u zaposlene putem edukacije i motivacije.⁴

Nagrađivanje zaposlenih je stalna funkcija menadžmenta ljudskih resursa kako bi se ostvarili ciljevi biznis plana i organizacije kao celine. Nagrađivanje zaposlenih u velikoj meri može da utiče da se poveća ukupna motivacija zaposlenih u organizaciji. Od momenta ulaska u organizaciju pa do izlaska iz nje svaki zaposleni podložan je ocenjivanju i proveru svojih psihofizičkih i radnih sposobnosti.

ULOGA I ZNAČAJ SISTEMA NAGRAĐIVANJA

Zarade i modeli nagrađivanja imaju snažan motivacijski karakter na efikasnost rada i zbog toga je ova tema značajna i trajno aktuelna, tako da organizacije, naročito, treba da vode brigu o odlukama i strategijama nagrađivanja. Sistem nagrađivanja uključujući zarade, razne stimulacije, način napredovanja i ceo kompleks iz domena upravljanja ljudskim resursima predstavljaju značajan aspekt funkcionisanja svake organizacije. Kada se prihvataju ili kreiraju rešenja i sopstveni modeli koji su neadekvatni, a da toga poslodavci najčešće nisu svesni, javljaju se problemi u funkcionisanju organizacije i u motivaciji zaposlenih da ostvare organizacione ciljeve. Zato, ima mišljenja da bi trebalo na nacionalnom nivou raditi i postaviti veće zahteve u pogledu izučavanja ove materije.

⁴ J.H. Dulebohn, G.R. Ferris, J.T. Stodd, (1999), *Human Resources Management: Some New Directions*, Management Review, 25(3), 385-415.

Organizacija postoji da bi ostvarila svoje specifične ciljeve. Zaposleni u organizacijama imaju svoje individualne ciljeve. Jedan od njih je novac, odnosno naknada za uloženi rad. Sistem koji se koristi za vrednovanje rada zaposlenih ima važnu ulogu u naporima da organizacija ostvari prednost na tržištu. Iskustveno je potvrđeno da nagrađivanje zaposlenih kao motivacioni element uspešnog rada, je svakao najkompleksniji i najosetljiviji proces upravljanja kadrovskim potencijalima i zaposlenima uopšte. Najvažniji činioci koji doprinose složenosti ovog sistema su: 1) sistem nagrađivanja je od presudne važnosti za sve zaposlene; 2) cilj sistema nagrađivanja je motivacija zaposlenih; 3) poslovi uključuju nepregledno mnoštvo znanja, veština i sposobnosti; 4) pored izvršenja posla, sistemi nagrađivanja imaju i mnogo drugih elemenata; 5) sistem nagrađivanja zaposlenih je uglavnom glavni trošak poslovanja za poslodavce; 6) veliki broj zakona i propisa utiče na sistem nagrađivanja. U takvim uslovima motivacija, kao posledica sistema nagrađivanja, treba da postigne da se zaposleni ponašaju i rade na način kojim se obezbeđuje planirano ostvarivanje poslovnih i organizacionih ciljeva i interesa čitave organizacije. Zato sistem nagrađivanja koji je kreiran u samoj organizaciji i koji je specifičan i detaljno definisan, podrazumeva plate, stimulacije, bonuse i druge naknade, koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima u zamenu za uloženi rad i postignute rezultate u radu – kako pojedinačne, tako i u celini.

Adekvatan stepen motivacije i zadovoljstva zaposlenih je u funkciji ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije kao privrednog subjekta. Ulaganje u ljudski kapital postaje osnovni vid investiranja i stvaranja konkurentne prednosti, tako da izgradnjom kvalitetnog sistema motivacije zaposlenih organizacija može povećati svoju konkurentsku prednost i tržišnu vrednost. Stimulacija i nagrađivanje zaposlenih se može posmatrati kao efikasan instrument usklađivanja interesa zaposlenih i vlasnika kapitala. Naravno, svest o pripadnosti organizaciji i promovisanje zajedničkog, a ne ličnih interesa, podrazumeva postojanje adekvatnog sistema motivacije zaposlenih i njegovu efikasnu primenu.

Zaposleni mogu biti u poziciji da ispunjenje opštih ciljeva organizacije posmatraju kao zadovoljavanje individualnih interesa, što je moguće ostvariti uvođenjem nagrada za postignute rezultate, usavršavanjem i stečenim priznanjima, podelom raznih bonusa, plaćanjem stipendija, školarina, seminara, osiguranja, obezbeđivanjem mnogih drugih oblika beneficija. Satisfakcija zaposlenih, njihova posvećenost ciljevima i rezultatima organizacije i ponašanje u pravcu poboljšanja njenih performansi, određene su, između ostalog i stimulacionom politikom koju ona vodi. Kvalitetna zakonska regulativa i etički principi ponašanja zaposlenih predstavljaju relevantnu podršku za postavljanje i funkcionisanje efektivnog sistema stimulacija zaposlenih.

Praksa je pokazala da zaposleni koji nisu dovoljno i adekvatno nagrađeni počinju da se osećaju beskorisno što u velikoj meri dovodi do

distanciranja od posla koji obavljaju. U sistemu nagrađivanja novčane stimulacije svakako zauzimaju prvo mesto, a zatim i druge materijalne stimulacije, kao što su dodatno penziono osiguranje, slobodni dani, dodatno zdravstveno osiguranje, mogućnost fleksibilnog dogovora oko godišnjeg odmora, plaćanje stipendije za decu zaposlenih, itd. Finansijska naknada je najbolja nagrada, ali i priznanje nadređenih je jednako važno. Takođe, praksa je pokazala da zaposleni neretko daju otkaz i odlaze iz organizacije zbog nedostatka poštovanja i uvažavanja u vezi sa radom, a ne samo zbog nezadovoljstva zaradom. "Ljudi rade za novac, ali će istrčati jedan dodatni krug samo radi priznanja, pohvale i nagrada" (Stjuart R. Livajn). Zaposleni najbolje obavlja posao ako oseća podršku i pripadnost organizaciji. Poslovni odnosi u kojima nedostaje lični kontakt, u kojima se vrednosti organizacije ne poklapaju sa ličnim vrednostima zaposlenih ili organizacija ne poštuje ono što promovise u javnosti, uglavnom nisu produktivni. Najbolje su ocenjene, od strane zaposlenih, one kompanije kod kojih poslodavac pokazuje svoju humanu crtu, održava kvalitetnu komunikaciju i brine o problemima i ličnim potrebama zaposlenog i njegove porodice. Preko 95% zaposlenih pokazuje odanost takvim kompanijama i spremno je da postigne natprosečne poslovne rezultate, što pokazuju novija istraživanja rađena na ovu temu.

S druge strane, treba istaći važnost sistema nagrađivanja u funkciji upravljanja znanjem. Da bi ostvarila konkurentne prednosti organizacija mora podsticati stvaranje i deljenje znanja. Jedan od osnovnih problema uspešnog upravljanja znanjem je motivacija radnika znanja. Adekvatan sistem nagrada doprinosi većem zadovoljstvu radnika i njihovoj motivisanosti da učestvuju u stvaranju, ali i deljenju znanja. Za upravljanje znanjem potrebno je: 1) indentifikovanje, stvaranje, prezentovanje i distribucija znanja u organizaciji; 2) stvaranje podsticajnog okruženja unutar organizacije koje će promovisati kreiranje i prenos znanja; 3) deljenje znanja. Najčešću barijeru predstavlja motivacija zaposlenih. Ključni mehanizam za otklanjanje barijere je sistem nagrađivanja. Za sistem nagrađivanja u jednoj organizaciji bitno je da li je znanje važno za nju i na koji način će se uopšte ono vrednovati. Iz tog razloga bitan je i koncept ukupnog nagrađivanja.

Prilikom kreiranja sistema nagrađivanja treba posebno obratiti pažnju ne samo da isti bude stimulativan, to je neophodno, već i na jednu osobinu zaposlenih koja je posebno izražena kada se govori o zaradama, a to je da svakog zaposlenog interesuje da primi "pravednu" naknadu za svoj uloženi rad i da postoji razlika u odnosu na druge kolege. Praksa je pokazala da zaposleni, bez obzira na svoju poziciju u hijerarhiji organizacije, često daju otkaz, ne zato što su nezadovoljni sopstvenom zaradom, već svojom zaradom u odnosu na ostale kolege. Sa druge strane, važan je interes organizacije da ostvari postavljene ciljeve i rezultate u poslovanju. Samo ako su ti interesi usklađeni, ovakav sistem može biti dugoročno primenjiv i

uspešan. Stvari dodatno postaju složenije kada se ima u vidu da ne postoji sistem nagrađivanja koji se može univerzalno primeniti na sve organizacije, ali ni na sve faze i cikluse u razvoju jedne organizacije bez obzira koliko je prethodno bio uspešan u primeni. Praksa nedvosmisleno ukazuje da ono što je bilo uspešno primenjeno u jednoj fazi rasta i razvoja, u sledećoj može biti ne samo nestimulativno, već i štetno za poslovanje i opstanak organizacije. Pošto su stvari prilično složene u izazovne, ovom poslu se mora pristupiti veoma oprezno i na bazi iskustava koje je praksa dokazala, jer loše postavljen sistem nagrađivanja dovodi do toga da odlaze najbolji, a ostaju oni koje možemo nazvati "eksploatatori" organizacije.

Uspešne i visokoprofitabilne kompanije praktikuju da rade periodična unutrašnja kompanijska istraživanja, koja se bave dubinskom analizom zadovoljstva zaposlenih, njihovom kvalitativnom pozicijom u okviru kompanije. Primera radi, istraživanje se satoji od *anketiranja* što većeg broja zaposlenih, dobrovoljno i anonimno. Po završenom ispitivanju zaposlenih, pristupa se *prikupljanju rezultata*. Sledeći korak je *analiza*, kako segmentarno tako i dubinski. Traže se najbolje i najslabije tačke, kao i oni koji su imali promene u odnosu na prethodne periode. Po uradjenoj stručnoj analizi, poristupa se *prezentaciji rezultata* svim zaposlenima. Prezentacija je komparativna i sagledavaju se trendovi. Osnovni cilj ovakvih anketa i istraživanja je pronalaženje slabih tačaka, segmenata i procesa koji mogu i moraju biti unapredjeni u okvirima realnog sagledavanja celokupnog istraživanja. Zatim sledi izrada *akcionog plana* za naredni peiod u kojem su apostrofirane oblasti koje se moraju poboljsati. Poslednji korak je *Follow up*, odnosno provera da li je, šta, kako i koliko uradjeno u cilju unapredjenja rezultata.

VRSTE SISTEMA NAGRAĐIVANJA

Sistem nagrađivanja obuhvata novac, dobra ili usluge koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Najvažniji instrumenti nagrađivanja su materijalne i nematerijalne nagrade. Materijalno nagrađivanje je daleko složeniji i odgovorniji proces od nematerijalnog. Najznačajnija materijalna nagrada i direktni oblik zarade je novac. Takođe, korporativno znanje, kao nematerijalna vrednost, se može stimulisati, uvećavati i njime se može upravljati kroz materijalne nagade i stimulacije i nematerijalne nagrade i stimulacije.

Materijalne nagrade i stimulacije- Zarade, naknade i drugi oblici materijalnih nadoknada za uloženi rad su osnovne materijalne nagrade koje poslodavac čini. Zbog svog uticaja i značaja predstavljaju ključni faktor osnaživanja motivacije u postizanju boljih rezultata i veće uspešnosti u radu i upravljanja kompanijskim znanjem.

Mogu se podeliti u dve kategorije:

- **Direktne materijalne, odnosno finansijske nagrade,** koje se dobijaju u novcu. Tu pripadaju zarade i druga materijalna davanja i stimulacije koje su povezane sa individualnim ili grupnim radom.

	TVRDNIA	U potpunosti se slažem		Slažem se		Niti da niti ne		Ne slažem se		U potpunosti se ne slažem		Broj ispitanika	UKUPNO	
		10	27,03%	22	59,46%	2	5,41%	2	5,41%	1	2,70%			1
1	Članovi menadžerskog tima zajedno rade na postizanju zadatih ciljeva restorana.	10	27,03%	22	59,46%	2	5,41%	2	5,41%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
2	Odnos prema meni je pošten i koristan bez obzira na rasu, pol ili vjeroispovjest.	22	59,46%	12	32,43%	2	5,41%	2	5,41%	1	2,70%	0	0,00%	100,00%
3	Članovi menadžerskog tima se odnose jedan prema drugom s poštovanjem i poverenjem.	5	13,11%	20	54,05%	9	24,32%	9	24,32%	1	2,70%	2	5,41%	100,00%
4	Postoji dobra komunikacija između menadžera i crew-a.	3	8,11%	22	59,46%	12	32,43%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%
5	Ujini čemo sve kako bismo zadovoljili naše najbolje zaposlene.	12	32,43%	9	24,32%	9	24,32%	9	24,32%	3	8,11%	3	8,11%	97,30%
6	Za dobro obavljen posao dobijam priznanja ili nagrade.	5	13,51%	16	43,24%	12	32,43%	2	5,41%	2	5,41%	2	5,41%	100,00%
7	Poslovi i zadaci koji trebaju obaviti jasno su mi objašnjeni.	12	32,43%	21	56,76%	3	8,11%	0	0,00%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
8	Materijali za trening su mi dostupni uvek su na raspolaganju.	19	51,35%	15	40,54%	1	2,70%	1	2,70%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
9	Cene me kao dio tima.	13	35,14%	19	51,35%	4	10,81%	0	0,00%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
10	Ocenju svog rada primam prema rasporedu.	13	35,14%	19	51,35%	1	2,70%	1	2,70%	0	0,00%	1	2,70%	91,89%
11	Moj je plata je pravedna i uporedna je sa zaposlenima koji obavljaju sličan posao u mojoj zajednici.	6	16,22%	9	24,32%	11	29,73%	11	29,73%	6	16,22%	5	13,51%	100,00%
12	Crew Bering se sprovodi kad god je potreban.	11	29,73%	23	62,16%	5	13,51%	1	2,70%	1	2,70%	1	2,70%	110,81%
13	Moja PR ocena je odraz mog rada.	17	45,95%	13	35,14%	3	8,11%	0	0,00%	2	5,41%	2	5,41%	94,59%
14	Zaposleni će se znatno potruditi kako bi zadovoljio ljutog/ uzrujanog gosta.	12	32,43%	21	56,76%	4	10,81%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%
15	Menadžer skrpaoredi su izrađeni i postavljeni na vreme.	21	56,76%	11	29,73%	1	2,70%	0	0,00%	2	5,41%	2	5,41%	94,59%
16	Moja povlašćena vezana je uz jasne kriterijume koje poznajem i koji se primenjuju.	10	27,03%	19	51,35%	7	18,92%	0	0,00%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
17	Odnos radnika u smeni i količina posla dobro su ibalansirani.	6	16,22%	12	32,43%	13	35,14%	5	13,51%	4	10,81%	4	10,81%	108,11%
18	Restoran u kojem radim je sigurno radno mesto.	10	27,03%	19	51,35%	4	10,81%	2	5,41%	3	8,11%	3	8,11%	102,70%
19	Za kvalitetno obavljanje posla dostupna je sva potrebna oprema.	13	35,14%	19	51,35%	4	10,81%	0	0,00%	2	5,41%	2	5,41%	102,70%
20	Ovaj restoran je u mogućnosti da privuče i zadrži kvalitetne zaposlene.	6	16,22%	6	16,22%	18	48,65%	4	10,81%	2	5,41%	2	5,41%	97,30%
21	U restoranu postoji crew trening program.	10	27,03%	20	54,05%	7	18,92%	2	5,41%	1	2,70%	1	2,70%	108,11%
22	Osoba koju izveštavam stalno u potpunosti primenjuje pravila i standarde treninga.	13	35,14%	19	51,35%	5	13,51%	0	0,00%	1	2,70%	1	2,70%	102,70%
23	Osoba koju izveštavam stalno u potpunosti primenjuje pravila i standarde treninga.	7	18,92%	26	70,27%	3	8,11%	0	0,00%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
24	Zaposlenim gostima pružaju osećaj dobrodošlice (zaposleni su uvek nasmejani, ljubazni, pozdravljaju i zahvaljuju se svakom gostu).	7	18,92%	14	37,84%	14	37,84%	1	2,70%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
25	Ponosan sam što radim u McDonald'su.	8	21,62%	10	27,03%	17	45,95%	1	2,70%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
26	Količina posla koja se očekuje od mene je prihvatljiva.	7	18,92%	22	59,46%	2	5,41%	3	8,11%	3	8,11%	2	5,41%	97,30%
27	Posao u McDonald'su preporučili biste svojim prijateljima:	U potpunosti bih preporučio		Preporučio bin		Niti da niti ne		Ne bih preporučio		U potpunosti ne bih preporučio				
		4	10,81%	10	27,03%	20	54,05%	2	5,41%	1	2,70%	1	2,70%	100,00%
		11	29,73%	22	59,46%	4	10,81%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%
28	Koliko dobro zaposleni McDonald'sa obavljaju posao kako bi zadovoljili goste?	Jako dobro		Dobro		Niti dobro niti loše		Loše		Jako loše				
		11	29,73%	22	59,46%	4	10,81%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100,00%

Slika 1: Primer Opinion survey – jedan od upitnika zaposlenih u multinacionalnoj kompaniji

• Indirektne materijalne nagrade, odnosno dobici, kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda, iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku zarade, niti u bilo kakvom drugom novčanom obliku. Tu pripada čitav niz materijalnih beneficija, koje se stiču samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji, a koje su sa aspekta zaposlenog nenovčane prirode, zbog čega se ne ostvaruju po kriterijumima koji se vezuju za radni učinak i radnu uspešnost. Tu spadaju: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, stipendije i školarine, različiti oblici životnog osiguranja, besplatna ishrana, korišćenje službenog automobila, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije i slično. Taj deo materijalnih beneficija zaposlenih je veoma raznovrstan i u savremenim organizacijama veoma razvijen, tako da na njega otpada sve veći deo ukupnih troškova radne snage. Dosadašnja iskustva ukazuju da on pozitivno deluje na privlačenje i zadržavanje ljudi.

Postoji čitav niz indirektnih materijalnih davanja, vezanih za uspešnost organizacije i čitav niz strategija motivisanja, kojima se individualni interesi i ciljevi povezuju sa organizacionim interesima i ciljevima. Savremene organizacije u tu svrhu primenjuju različite strategije nagrađivanja. Recimo, može, pod povoljnim cenama prodati ili ustupiti deo akcija visokostručnim radnicima kao vid nagrade. Na ovaj način se visokostručni kadar dugoročnije vezuje za firmu, umanjuju se mogućnosti za stvaranje konflikata, nesporazuma i nesuglasica uzrokovanih različitim ličnim interesima. Participacija radnika u upravljanju i donošenju odluka je jedan od načina nagrađivanja.⁵

Nematerijalne nagrade i stimulacije - Savremeni uslovi privređivanja, dinamičnost, multidisciplinarnost jesu samo neki od faktora koji vode usložnjavanju procesa rada i zahteva, koji se postavljaju pred zaposlene. Upravo zbog svega navedenog možemo reći da je danas, novac nezaobilazan, ali ne i dovoljan motivator, niti podjednako važan za sve zaposlene i u svakoj situaciji. Mora se imati u vidu činjenica da postoje značajne razlike u potrebama, ambicijama, motivima pojedinaca i zato je važan diferenciran pristup motivisanju.

U cilju potpunijeg motivisanja zaposlenih u organizacijama se primenjuju različite nematerijalne nagrade, stimulacije i strategije motivisanja. Osnovna pretpostavka uspeha različitih koncepata, tehnika i pristupa motivaciji zaposlenih jeste postojanje motivacionog ambijenta. Treba, pre svega, utvrditi:

1. opšta pravila i principi organizovanja radnog mesta
2. stil i pravila rukovođenja
3. upravljanje pomoću ciljeva

⁵ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić N., (2008), *Savremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.

4. fleksibilni oblici radnog vremena i
5. ostale nematerijalne stimulacije i strategije motivisanja.

KLASIFIKACIJA MATERIJALNIH PRIMANJA ZAPOSLENIH			
		Direktna materijalna primanja	Indirektna materijalna primanja
Nivo	zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> • zarada, bonusi • stimulacije • naknade za inovacije i racionalizacije • naknade za proširivanje znanja i fleksibilnost 	<ul style="list-style-type: none"> • stipendije i školarine • edukacija • specijalizacije • plaćeno odsustvo s posla i slobodni dani • službeni automobil • menadžerske beneficije
	Organizacija	<ul style="list-style-type: none"> • stimulacije vezane za rezultate i dobit organizacione jedinice ili organizacije • udeo u profitu • udeo u svojini (akcije, opcije) 	<ul style="list-style-type: none"> • dodatno penzijsko osiguranje • dodatna zdravstvena zaštita • životno i druga osiguranja • naknade za zabranu konkurencije • obrazovanje • dodatni dani - godišnji odmori • izdaci za decu...

Slika 2: Klasifikacija materijalnih primanja zaposlenih (nagrade i stimulacije)⁶

Opšta pravila i principi organizovanja poslova

Istraživanja pokazuju da je posao za mnoge ljude centralna i najvažnija aktivnost, kojoj se posvećuje gotovo svaki dan. Nije teško zaključiti da

⁶ Dostupno na sajtu <http://www.poslovniforum.hr/>, preuzeto 12.10.2019.

zanimljiv i izazovan posao osnažuje motivaciju za postizanjem veće uspešnosti u poslu. Na drugoj strani, dosada i besmislenost rada jedna su od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad.

Stil i pravila rukovođenja

Poželjan i adekvatan stil rukovođenja postaje sve aktuelnije pitanje savremenih organizacija. Menadžeri, zbog stalne i neposredne komunikacije sa zaposlenima, kao i zbog usmeravajuće uloge odnosu na ponašanje zaposlenih imaju presudnu ulogu u njihovom motivisanju. Osim toga, može se reći da operativni rukovodioci, u izvesnom smislu, reprezentuju odnos organizacije prema zaposlenima. Suština upravljanja, tj. rukovođenja, faktički, i jeste u tome da utiče na ponašanje drugih. Pošto su menadžeri odgovorni za ostvarivanje organizacionih ciljeva, njihov osnovni zadatak je da motivišu zaposlene za ostvarivanje maksimalnih rezultata rada.

Stil rukovođenja u velikoj meri utiče na motivaciju zaposlenih. Daleko povoljniji uticaj na radnu motivaciju ima stil rukovođenja koji je usmeren u pravcu jačanja i razvijanja onih kojima rukovode. To podrazumeva korišćenje ne samo materijalnih oblika motivacije, nego i nematerijalnih strategija podsticanja i motivacije. Stil koji favorizuje raznovrsne oblike nagrađivanja, zasnovane na razvoju individualnih potencijala, participaciji zaposlenih u upravljanju i odlučivanju, timskom radu, visokim i izazovnim ciljevima, međusobnom poverenju i uvažavanju i slično ima visok motivacioni potencijal.

Upravljanje pomoću ciljeva

Upravljanje pomoću ciljeva smatra se značajnom strategijom savremenog menadžmenta, naročito u pogledu motivisanja zaposlenih, kvaliteta odluka, korišćenja i razvoja ljudskih resursa, povećanja ukupne fleksibilnosti i brzine reagovanja na promene u okruženju, participacije zaposlenih i slično. To je pristup kojim menadžeri i zaposleni zajedno određuju ciljeve za svaku organizacionu jedinicu, svaki projekat i svakog pojedinca i koriste ih za praćenje njihove uspešnosti. U isto vreme, on je jedna od najdelotvornijih strategija motivacije i podizanja individualne i organizacione uspešnosti. Dakle, radi se o menadžerskom pristupu kojim se organizacioni ciljevi koriste kao primarno sredstvo upravljanja i rukovođenja organizacijom, ali i kao sredstvo motivisanja i usmeravanja individualnog ponašanja i individualne uspešnosti.

Menadžerska strategija upravljanja pomoću ciljeva podrazumeva utvrđivanje ciljeva na svim nivoima: organizacionom, sektorskom, grupnom (timskom) i individualnom. Njenu bitnu dimenziju čini učešće zaposlenih u svim fazama definisanja, utvrđivanja i ostvarivanja navedenih ciljeva, kako bi se na adekvatan način i po unapred, zajednički određenim pravilima i principima, identifikovali područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku organizacionu jedinicu i svakog pojedinca.⁷

⁷ Ž. Kulić, M. Vasić, (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, str. 361

Fleksibilni oblici radnog vremena

Fleksibilni oblici radnog vremena smatraju se jednim od delotvornijih načina motivisanja. Usmereni su na veće usklađivanje individualnih i radnih potreba i ciljeva. Feksibilni oblici zapošljavanja imaju niz prednosti za zaposlene, posebno za određene kategorije, recimo majke sa malom decom, zaposlene, koje studiraju uz rad ili one kojim je potreban dodatni posao. Isto tako, omogućavaju više vremena za porodicu, privatne aktivnosti, učenje, manje stresa, profesionalnih oboljenja i sl. Sa aspekta poslodavca, na primer, angažovanje radnika sa skraćenim radnim vremenom, može doneti određene prednosti u smislu bolje preraspodele radnog vremena u procesu rada, smanjenje prekovremenog rada i veću fleksibilnost poslodavca u prilagođavanju zahtevima tržišta.⁸ Iako ne podrazumevaju menjanje posla, mnogi ih povezuju sa strategijom oblikovanja posla, nazivajući ih sekundarnim strategijama dizajniranja posla.

Ostale

Priznavanje uspeha. Lično i profesionalno priznanje se smatra glavnim faktorom motivacije. Priznanje se često pojavljuje i u materijalnom obliku, odnosno u finansijskom obliku. Međutim, za motivaciju zaposlenih veliki značaj imaju i nefinansijski oblici priznanja: zahvalnost; pohvale onih koji dobro rade; priznanje uspeha i dobro obavljenog posla; obeležavanje (slavljenje), na neformalan način, važnijih događaja i sitnih poslovnih i radnih uspeha i slično.

Povratna informacija o radu i radnoj uspešnosti. Povratna informacija o uloženom radu i ostvarenim rezultatima veoma je važna za motivaciju zaposlenih. Štaviše, mnogi smatraju da je poznavanje rezultata svoga rada jedan od najmoćnijih i najdelotvornijih motivacionih podsticaja. Iako povratnu informaciju o radu, na izvestan način, čini i zarada, njena visina, eventualne stimulacije i priznanja i slično, važnost povratne informacije, koja ne mora biti pohvalna, ima posebnu težinu i poseban značaj. Povratna informacija (ili feedback o radu i uspešnosti) jedna je od potencijalno najkorisnijih vrsta informacija koju zaposleni može dobiti. Iskustveno je pokazano da povratna informacija o radu, radnoj uspešnosti i o tome da se rad prati i ceni povećava motivaciju zaposlenih, jača samopuzdanje, omogućava profesionalni razvoj i podstiče poželjne oblike ponašanja. Tim pre, što se nedostatak takvih informacija negativno odražava na individualni učinak i individualnu radnu uspešnost. Ako je takvo stanje karakteristično za celu organizaciju i manje-više za sve zaposlene, može se govoriti i o ugrožavanju organizacione uspešnosti.

Korporativna kultura i radno okruženje se smatraju značajnim faktorima motivacije zaposlenih. Dobra radna atmosfera i usmerenost na rezultate

⁸ D. Nešović, *Fleksibilni oblici rada i njihov uticaj na zaposlenost s posebnim osvrtom na Republiku Srbiju*, Zbornik radova Visoke škole strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, (2013), Niš, str. 111-119,

odvraćaju od nerada, neefikasnosti i neracionalnog korišćenja radnog vremena, a podstiču na veću posvećenost i bolji rad. Zahvaljujući korporativnoj kulturi, zaposleni zna šta se od njega očekuje, koje ponašanje se smatra poželjnim, a koje nepoželjnim, šta se u organizaciji ceni i vrednuje i slično. Materijalne nagrade, napredovanje, složeni i izazovni zadaci, statusni simboli i slično vidljivi su signali kulture, koji bi trebalo da budu vezani za sposobnosti i ostvarene rezultate.

Motivisanje i samomotivisanje. Napredovanje i razvoj karijere, perspektive i mogućnosti ostvarivanja ličnih ambicija i ciljeva u profesionalnom razvoju i karijeri, su značajni za individualnu motivaciju i uspešnost. Pošto je motivacija za rad povezana i sa ličnim zadovoljstvom, svaki pojedinac bi trebalo da ima aktivnu ulogu u podizanju svoje motivacije. Ako su poslodavci, odnosno rukovodioci odgovorni za stvaranje povoljnog i motivišućeg ambijenta za rad, pojedinci su odgovorni za samomotivisanje, tj. za podizanje svoje motivacije za rad na veći nivo.

Za motivaciju i samomotivaciju važan aspekt su otvorene i dvosmerne komunikacije, u smislu zaposleni upoznaju svoje poslodavce, odnosno neposredne rukovodioce o tome koje su njihove profesionalne ambicije i preokupacije, kakve nagrade žele za uspešan rad i radni doprinos itd. Osim toga, u motivisanju zaposlenih treba afirmisati individualistički pristup i strategije motivisanja prilagoditi individualnim potrebama, interesima i očekivanjima, jer se na taj način obezbeđuje veća individualna i organizaciona uspešnost.⁹

POZITIVAN PRIMJER IZ PRAKSE

Putem objašnjenja uloge i značaja sistema nagrađivanja i motivacije kroz pozitivne primere iz prakse, može se objasniti koliko strategija *kontinuirane motivacije edukacije zaposlenih* utiče na KNOW HOW organizacije i predstavlja dodatnu vrednost kako za zaposlene, tako i za samu organizaciju. Za kompaniju, odnosno za organizaciju uopšte, edukacija zaposlenih nikada ne treba da predstavlja trošak, već samo investiciju.

U velikim multinacionalnim korporacijama, poput McDonald's-a, sistem nagrađivanja je sistemski uredjen, kodifikovan, po unapred zadatim pravilim, okvirima, u potpunosti je merljiv, specifičan, vremenski definisan i hijerarhijski postavljen. Sistem, u osnovi, minimalizuje subjektivnost, nedoslednost i nepotpunost pri nagrađivanju zaposlenih. To svakako predstavlja bitan element u funkcionisanju motivacije zaposlenih, a samim tim i upravljanju njihovim znanjem i vesticama. Sistemizovan je tako da se se može primeniti u svakom ogranku kompanije (posebne države), koja je 4. kompanija u svetu, po broju zaposlenih i trenutno ih ima oko 2 miliona.

Know How ili korporativno znanje, pored vrednosti samog brenda, predstavlja element koji ovu kompaniju svrstava u red najvećih svetskih

⁹ Ž. Kulić, M. Vasić, (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, str. 367-370.

kompanija ikada, a svakako broj jedan u svetu, u poslu kojim se bavi. To nije posledica samo vrste biznisa, porekla kompanije, ogromnog kapitala, strateškog upravljanja i operativne realizacije, profita koji se ostvaruje, društveno odgovornog poslovanja, ogromnih resursa, već u velikoj meri snažnog i jasnog upravljanja sopstvenim znanjem kao vrhunskim kapitalom koji poseduje. Da bi to znanje, čiji su nosioci zaposleni bilo primenjeno i uvećano McDonald's decenijama primenjuje sistem nagradjivanja zaposlenih. Najveća vrednost sistema McDonald's nagradjivanja, svakako, sto je uvek bio realizovan u praksi na način na koji je bio i definisan.

Materijalno nagradjivanje u McDonald'su predstavlja sistem plata, bonusa i beneficija. Hijerarhijski je postavljen i dostupan svakom zaposlenom. Šta to ustvari znači? To predstavlja mogućnost da svaki, pojedinačni zaposleni, u skladu sa svojim znanjem, radom i veštinama, a u zavisnosti od potreba korporacije, može vremenom u teoriji i praksi dostići bilo koju poziciju u organizacionoj strukturi korporacije¹⁰.

No, cilj ovakvog sistema nije samo hijerarhijski pomak zaposlenog u zadatim okvirima, već pre svega, upravljanje korporativnim znanjem. Svojim sistemom motivacije McDonald's upravlja korporativnim znanjem motivišući zaposlene, podstičući njihovu lojalnost, gde interesi zaposlenih i same kompanije imaju zajedničku tačku preklapanja.

Rad i znanje pojedinca su jasno i precizno definisani i merljivi. Merljivost je određena kontrolnim listama i izveštajima sa kojima su zaposleni unapred upoznati. Ovo predstavlja značajan element u nagradjivanju pojedinca, jer samo ako je rad specifičan, merljiv, vremenski definisan i tačan, može biti i vrednovan. Vrednovanje pojedinačnog rada je uslov za nagradjivanje, kako materijalno, tako i nematerijalno. Svaki pojedinac je unapred upoznat, da ce njegov rad biti procenjivan i upoznat je sa načinom na koji će to biti realizovano.

McDonald'sovi izveštaji o radu su hijerarhijski, periodični (period od 1 godine, 6 meseci ili 3 meseca) i u zavisnosti od vrste posla. Izveštaj o radu zaposlenog je osnov za nagradjivanje. Nagradjivanje koje je nastalo ad hoc, bez izveštaja o radu smatra se vanistemskim, nije prihvatljivo i predstavlja propust. Izveštaj o radu pojedinca predstavlja skup činjenica koje definišu i klasifikuju njegov rad u određenom vremenskom periodu. Svaki segment rada pojedinca, mora biti ocenjen na četvorostepenoj skali, svaka ocena mora biti obrazložena i potkrepljena. Svaki izveštaj o radu mora mu biti najavljen, na vreme realizovan i prezentovan. Zaposleni i neposredno nadređeni trebalo bi da se usaglase oko izveštaja o radu, mora biti obostrano potpisan i arhiviran. Posledica pozitivno vrednovanog izveštaja o radu – znanju i veštinama pojedinca, njegovom uloženom vremenu i posebnim angažovanju, je njegovo nagradjivanje i to pre svega materijalno

¹⁰ <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html> - pristupljeno 25. septembra 2019. godine.

nagradjivanje, na godišnjem nivou. Da bi zaposleni bili nagrađjeni novčano, na godišnjem nivou i to na bilo kom hijerarhijskom nivou, potrebno je da se zadovolje samo dva uslova: 1) postignuti planirani ciljevi kompanije, u okviru kalendarske godine; 2) postignut kvalitet rada pojedinca, u okviru kalendarske godine. Ukoliko jedan od ova dva uslova nisu realizovana, materijalno nagrađjivanje zaposlenih će izostati.

Pored ovog godišnjeg, materijalnog nagrađjivanja u sistemu upravljanja znanjem, McDonald's prepoznaje i nagrađjivanje pojedinca, koje nije jednokratno, već je trajnog karaktera. Kada znanje i veštine pojedinca budu prepoznati da su od posebnog značaja za kompaniju, na osnovu vanrednog izveštaja o radu, plata zaposlenog može biti povećana. Ona može biti povećana samo u okviru platnog raspona, za radno mesto koje pojedinac obavlja, u procentu predviđenom za ocenu o radu koji je zaposleni dobio. Plata zaposlenog može biti povećana unapredjenjem pojedinca na više radno mesto, u okviru poslovne organizacije kompanije, a u skladu sa platnim okvirom predviđenim za novo radno mesto.

McDonald's prepoznaje posebne beneficije za top menadžment ili najviše rukovodioce, koji svojim posebnim angazovanjem, doprinose uspehu kompanije. To su, pre svega, korporacijske akcije, koje se dodeljuju zaposlenima i taj sistem predstavlja poslovnu tajnu.

Beneficije koje prepoznaje kao materijalne nagrade su obezbedjenje zaposlenih da se aktivno uključe u kulturni, sportski, turistički i socijalni život zajednice u kojoj žive, kroz kontinuirano nagrađjivanje.

McDonald's za određena radna mesta predviđa kompanijski auto, mobilni telefon, IT personalnu opremu i slično i to ne smatra beneficijama nego sredstvima za rad.¹¹

Nematerijalno nagrađjivanje. Poseban vid nagrađjivanja u funkciju upravljanja znanjem u korporaciji McDonald's predstavljaju trening, obuka i edukacija zaposlenih. Sistem treninga, edukacije ili usavršavanja zaposlenih, u McDonald'su, počinje prvog dana kada počnete sa radom i traje dokle god ste u sistemu. Prilagodjen je potrebama zaposlenih i potrebama kompanije. Organizovan je po mentorskom sistemu, korak po korak, „rame uz rame”, uz rad, podržan trening materijal koji podrazumeva kompanijsku veliku stručnu literaturu i e- learning resurse.

Učenje uz rad odnosno, trening sistem podrazumeva: praktičnu obuku; teorijsku edukaciju po mentorskom sistemu; korišćenje stručne literature zasnovane na najvišim standardima menadžerskog poslovanja; usavršavanje na specijalizovanim kursovima; seminarske radove na određenu temu, koja mora biti teorijski obradjena, ali primenjena i proverena u praksi.

Svaki deo treninga uz rad je detaljno vremenski i sadržinski isplaniran, tako da menadžeri svakog dana imaju strogo utvrđenu matricu po kojoj uče i rade, uz konstantni nadzor i davanje povratnih informacija za unapredjenje

¹¹ <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html> - pristupljeno 25. septembra 2019.

rada. Trening sistem je organizovan na isti način i za zaposlene u restoranima i za najviše rukovodioce.

Cilj je da kroz različite metode treninga, zaposlenima omogući da unaprede svoje znanje i kompetencije. Razvojem kompetencija, nivoa znanja, poslovnih veština, korporativne svesti i kulture zaposlenih, utiče se na njihovo zadovoljstvo i motivisanost, a samim tim i na kvalitet, kvantitet, produktivnost i posledično dugoročno na uspešnost poslovanja. Trening menadžera u McDonaldsu se stručno naziva Management Development Program (MDP) – Razvojni program menadžera.

Sastoji se iz 4 faze u ukupnom trajanju od minimum 3 godine. On osposobljava menadžere za samostalno rukovodjenje u oblasti – prodaje, finansija, nabavke, ljudskih resursa, marketinga, IT sistema i odnosa sa gostima.

Mentorski sistem treninga podrazumeva obučavanje i ocenjivanje, znanja, veština, rada i sposobnosti, na osnovu jasno zadatih i standardizovanih parametara, uz prezentaciju uputstava za unapredjenje rada, verifikuje se postignut nivo znanja i veština.

Trening ili edukacija u McDonaldsu je timski posao, koji najjednostavnije rečeno podrazumeva da svako, u nekom trenutku, nekog uči kako da unapredi poslovanje kompanije, a da u isto vreme i sam bude treniran i usavršavan.

U McDonald's treningu postoje precizirani metodi i načini treninga. Trening je strogo planiran i organizovan, kako bi se predupredile nepredvidjene okolnosti, koje bi oduzimale vreme i novac.

Rezultate i tok treninga prati pisana komunikacija i adekvatna administracija koja daje informacije o nivou istreniranosti svakog pojedinca, potrebama treniga i propustima u radu. Na osnovu analiza podataka koje crpimo iz administracije preduzimaju se akcije u cilju poboljšanja, kako rada pojedinca tako i rada kompanije.¹²

Ovde treba posebno skrenuti pažnju da nije celishodno prepisivanje rešenja koja su bila uspešna u primeni u nekim drugim kompanijama. Pomenuto je dosta nepoznanica i pitanje je koliko se poslovna situacija u jednoj kompaniji razlikuje u odnosu na druge kompanije. Ne sme se zaboraviti, čak i kada ima sistem nagrađivanja koji daje željene rezultate, da je to privremeno, jer kao i sve druge segmente u poslovanju treba preispitivati, pošto se eksterno i interno okruženje stalno menja.¹³

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Sistem nagrađivanja predstavlja jedan od najvažnijih poslova u domenu ljudskih resursa. Sistem koji se dobro postavi i primenjuje u praksi onako

¹² McDonald's, Operations & Training Manual, 2016.

¹³ <http://www.omegact.biz/organizaciona-transformacija/izrada-stimulativnih-sistema-nagrađivanja/> pristupljeno 13.10.2019.

kako je to propisano i u skladu sa očekivanjima, ima izuzetno motivišuću ulogu u svim segmentima poslovanja. U vezi s tim, svakako sledi zaključak da je sistem nagrađivanja svake organizacije, kompanije ili druge vrste pravnog subjekta bitan mehanizam u postizanju veće uspešnosti rada zaposlenih, a smim tim unapređenja poslovanja svake organizacije.

Znanja stečena kroz formalni sistem obrazovanja nisu dovoljna, ona brzo zastarevaju i zato je potrebno da se često inoviraju i usavršavaju. Živimo u vreme promena na svim nivoima: od tehnoloških, preko ekonomskih, privrednih, kulturnih, klimatskih, promena koje su sveukupne i zahvataju čitavo društvo. Sistem neprestanog učenja i razvoja je sistem koji je nezamenljiv kako bi se profesionalni izazovi u razvoju karijere dočekali spremno i kako bi svaki zaposleni mogao što uspešnije da se prilagodi promenama bez posledica.¹⁴ Jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično. Pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju poseban i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Zato ulaganje u zaposlene, u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema novostvorene vrednosti.¹⁵

Upravo zbog toga, motivacija i nagrađivanje zaposlenih nije jednokratan čin, već kontinuirani sistemski uređen segment poslovanja svake organizacije, kojim se unapređuje i uvećava znanje pojedinca, njegova lojalnost, a sve to zajedno dovodi do unapređenja kompletnog poslovanja svake organizacije. Napor i novac koji se stavi u funkciju dodatnog osposobljavanja ili materijalne motivacije zaposlenih su najbolja investicija. Ova investicija se najbrže vraća i njeni efekti na buduće poslovne rezultate su najveći. Sve veštine, neophodne za postizanje dobrog poslovnog rezultata se mogu naučiti, uvežbati i primeniti u svakodnevnom radu i praksi.

Motivacija zaposlenih je ključ efektivnog i efikasnog funkcionisanja poslovnih procesa u organizaciji. Motivisanost zaposlenih može se obezbediti samo ukoliko se usklade ostvarivanje ličnih ciljeva zaposlenih i ciljeva organizacije. Slobodno se može zaključiti da je sistem nagrađivanja alat koji stoji na raspolaganju menadžmentu kako bi obezbedio željeno ponašanje zaposlenih. U suprotnom, menadžment može samo "apelovati" da se zaposleni ponašaju odgovorno i da ostvaruju željene rezultate. Naročito je u praksi prisutna zabluda da je dovoljno napraviti sistem nagrađivanja koji pruža priliku zaposlenima da značajno uvećaju sopstvenu zaradu ukoliko ostvare određeni rezultat. Postavljaju se opravdana pitanja –

¹⁴ D. Nešović, M. Balaban, S. Župljanin, *Neki novi trendovi u radnopravnom položaju zaposlenih u Srbiji u uslovima integracionih procesa*, Časopis „Svarog“ br.18/2019 Banja Luka, str. 131-147.

¹⁵ Ž. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str. 20-21.

na osnovu čega su postavljeni kriterijumi i koliko su zaposleni osposobljeni da iskoriste priliku za više zarade ili koliko su razumeli šansu koja im se pruža ili koliko su postavljeni ciljevi realno ostvarivi.

Znači, nezaobilazan deo motivacije jeste kvalitetan sistem nagrađivanja zaposlenih. Kvalitetnim sistemom nagrađivanja, koji mora biti i u praksi primenjen unapredjuju se poslovne veštine zaposlenih, ostvaruju se vrhunski poslovni rezultati, podiže radni moral, motivisanost i produktivnost zaposlenih. Zaposleni dolaze do novih ideja, znanja i iskustava. Svaki oblik materijalnog ili nematerijalnog nagrađivanja pomaže organizacijama da učine zaposlene kompetentnima za učesće u zahtevnoj tržišnoj utakmici, te da oni budu motivisani i uspešni.

Velike korporacije poput McDonald'sa, iako često kritikovane, prepoznale su vrhunski značaj korporativnog znanja, prepoznale su zaposlene kao nosioce tog znanja i svoju ulogu u povezivanju ova dva resursa. i ne samo u povezivanju, nego i u realnoj primeni u praksi. Kompanijskim pravilnicima utvrđen sistemi nagrađivanja koji je u funkciji motivisanja zaposlenih i upravljanja znanjem, tako da predstavljaju pravo svakog zaposlenog i obavezu poslodavca.

Prikupljanja kompanijskog znanja, njegovo ustrojstvo i kodifikacija, tačna i pravovremena primena u praksi putem pravilno izabranih i edukovanih zaposlenih, motivisanih za razvoj organizacije i svoj lični razvoj, kanalsanje i upravljanje promenama koje zaposleni prihvataju, pravi je put, uz ostale elemente tržišne bitke, za opstanak, razvoj i prepozicioniranje svake organizacije na savremenom tržištu.

“Konačno, da bi se promenilo ponašanje, potrebno je promeniti i sistem dodeljivanja priznanja i nagrada. Već sto godina znamo da su zaposleni u organizacijama voljni da učestvuju u poslu za koji će dobiti priznanje ili nagradu. Sve ostalo je priča.” (Piter Draker).

AWARD SYSTEM AS A MOTIVATION ELEMENT OF EMPLOYEES 'SUCCESS AND IMPROVEMENT OF ORGANIZATION OPERATIONS

**Profesor Dragana Nešović PhD; professor Mladenka Balaban PhD,
professor Slobodan Zupljanin PhD**

Abstract: A topic that has already been written so much and which is still of great interest speaks of its importance and topicality, as well as the unwillingness of business organizations to promote what they promote in public and apply in their own ranks. The development and advancement of each organization are causally linked to the monitoring of modern technological advances, product modernization, introduction and development of business quality control, application of the latest standards in the work process, improvement of organizational culture, clear organizational structure and strengthening of its own brand, with the support of modern means of communication. . In a time of rapid change and challenge, organizations, in addition, can achieve the desired results, but without investing in employees through education and empowerment, the good results achieved are unfounded, short-term and occur occasionally. Precisely, the aim of the paper is to emphasize the importance of investing in our own employees, with a focus on the importance of the reward system as a motivating element in achieving better results

and greater job performance. The role of continuous motivation through the system of rewarding and employee education is the key to achieving effective and efficient functioning of business processes, high profitability and represents added value for both employees and the organization itself.

Keywords: *employees, organization, reward system, motivation, education, company knowledge*

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić N., (2008), *Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Šunderić B., (2011), *Radno pravo*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Službeni glasnik, Beograd.
3. Bogičević Milikić B., (2017), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
4. Nešović D, Balaban M., Župljanin S., *Neki novi trendovi u radnopravnom položaju zaposlenih u Srbiji u uslovima integracionih procesa*, Časopis „Svarog“ br.18/ 2019 Banja Luka, str. 131-147.
5. Nešović D., *Fleksibilni oblici rada i njihov uticaj na zaposlenost s posebnim osvrtom na Republiku Srbiju*, Zbornik radova Visoke škole strukovnih studija za menadžment u saobraćaju, (2013), Niš, str. 111-119.
6. Sikora D. M., Ferris G. R., (2014), *Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management*, Human Resource Management Review, 24(3), 271–281.
7. Dulebohn J.H., Ferris G.R., Stodd J.T., (1999), *Human Resources Management: Some New Directions*, Management Review, 25(3), 385-415.
8. Boudreau J., Lawler E. E., III (2014), *Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences*, Human Resource Management Review, 24(3), 232–244.
9. Petković M., Janičijević N., Bogičević B., (2014), *Organizacija: Teorija, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd
10. McDonald's, *Operations & Training Manual*, 2016.
11. Vasić M., (2015), *Menadžment – principi i koncepti*, Slobomir P Univerzitet.
12. Noe, R. A., Hollenbeck J. R., B. Gerhart, Wright P. M., (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Beograd.
13. Ivošević Z., (2014), *Radno pravo*, Pravni fakultet Univerziteta Union u Beogradu, Službeni glasnik, Beograd.
14. Pržulj, Ž. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
15. Kulić Ž., Vasić M., (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka.

16. <http://www.omegact.biz/organizaciona-transformacija/izrada-stimulativnih-sistema-nagradivanja/> pristupljeno 13.10.2019. godine.
17. <http://www.poslovniforum.hr/>, pristupljeno 12.10.2019. godine.
18. <https://timcentar.rs/kako-motivisati-zaposlene/> - pristupljeno 11. oktobra 2019. godine.
19. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/factsheet-v2> - pristupljeno 11. oktobra 2019. godine.
20. <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html> - pristupljeno 25. septembra 2019. godine