

UTICAJ SISTEMA NAGRAĐIVANJA NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH**THE INFLUENCE OF THE AWARD SYSTEM ON MOTIVATION OF EMPLOYEES***Anja Florin, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U radu se analizira uticaj sistema nagrađivanja na motivaciju zaposlenih, na osnovu kojih se predlažu mere unapređenja.

Ključne reči: sistem nagrađivanja, motivacija, zaposleni, organizacija.

Abstract – The paper analyzes the impact of the reward system on employee motivation, on the basis of which improvement measures are proposed.

Keywords: reward system, motivation, employees, organization.

1. UVOD

Bez obzira na promene koje se danas dešavaju u svetu, naročito u tehnologiji i inovacijama, čovek je i dalje bitan faktor svake organizacije. Upravo čovek svojim zalaganjem i radom, utiče na uspešno poslovanje organizacije. Ostvarenje ciljeva organizacije u velikoj meri zavisi od toga kako su njeni zaposleni motivisani. Svaka organizacija mora da odredi kakvi ljudi su potrebni u njenom poslovanju, da ih pronađe, privuče i zadrži. Da bi zadržala najbolje ljude, potrebno je da ih motiviše i da na taj način podstakne određene karakteristike kod njih.

Produktivnost rada u direktnoj je vezi sa motivacijom zaposlenih. Zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom ostvaruju bolje rezultate, više se zalažu i efikasniji su u obavljanju svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Kvalitetan izbor materijalnih i nematerijalnih nagrada sigurno će povećati motivaciju zaposlenih i na taj način doprineti da organizacija održi konkurentsku prednost na tržištu.

Od politike poslovanja same organizacije kao i njene organizacione kulture zavisi sam sistem nagrađivanja. Možemo zaključiti da se nagrade smatraju važnim alatom za motivisanje zaposlenog. Dobro uspostavljen sistem nagrađivanja privući će nove zaposlene za organizaciju i motivisati postojeće da ostvaruju visoke rezultate.

2. MOTIVACIJA

Motivacija zaposlenih je ključni preduslov za poslovni uspeh svake organizacije. Loši rezultati, opadanje produktivnosti nisu neuspeh radnika već celokupne organizacije od menadžera do direktora.

Zato je suština proučavati i usavršavati sistem motivacije. Na taj način se omogućava bolja efikasnost rada i bolji rezultati. Potrebno je služiti se materijalnim i nematerijalnim sistemom nagrađivanja, pronaći njihovu dobru kombinaciju, koja će na najbolji način uticati na zaposlene ali i na sam rad organizacije.

2.1. Pojam motivacije

Motivacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje te mu određuju smer, intenzitet i trajanje.

Radi se o vrlo složenoj dinamičkoj koncepciji temeljenoj na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrednostima i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se razvijaju i usmeravaju s rastom i razvojem osobe, te promenom njene objektivne i subjektivne situacije - različite su za iste osobe u različitim situacijama i razdobljima njihovih života i razvoja [1].

Ključni princip motivacije kaže da su performanse bazirane na nivou sposobnosti i motivaciji osobe. Ovaj princip se često iskazuje sledećom formulom [2] :

Performanse = f (sposobnosti x motivacija)

Prema tom principu, ni jedan zadatak ne može biti uspešno izvršen ukoliko osoba koja je zadužena da ga obavi nema sposobnost da to uradi. Sposobnost je talenat osobe za izvršenje zadatka povezanih sa ciljem. Taj talenat uključuje intelektualne i fizičke kompetentnosti. Ipak sama sposobnost nije dovoljna, bez obzira na znanje i veštine. Individua treba da ima jaku želju da ostvari visok nivo performanse.

3. TEORIJE MOTIVACIJE

Veliki broj istraživača je dalo različite teorije motivacije u upravljanju ljudskim potencijalima. Teorije su nastale kako bi se uticalo na ljude, da se razvijaju i zalažu za ostvarenje ciljeva organizacije, da podstaknu kod čoveka da bude produktivniji i efikasniji u svom poslovanju.

3.1. Teorije sadržaja

Teorije sadržaja pokušavaju da objasne ponašanje čoveka kroz uspunjenje njegovih potreba.

3.1.1. Maslovljeva teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslov je otkrio da ljude u organizacijama pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene, a to su: egzistencijalne potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe za pripadanjem, potrebe poštovanja, potrebe samorealizacije [3].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić Nešić, red. prof.

3.1.2. Alderfov ERG-model

Klaj Alderfer se složio da kod pojedinaca postoji hijerarhija potreba međutim, umesto pet kategorija osnovnih potreba koje je dao Maslov, Alderferov ERG model ističe da pojedinci imaju tri grupe osnovnih potreba: egzistencijalne potrebe, potrebe za povezivanjem i potrebe za rastom [4].

3.1.3. Herbergova dvofaktorska teorija

Ovaj model zasnovan je na dvema pretpostavkama:

Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom ne predstavljaju suprotne krajeve jednog kontinuum, već su to dva odvojena kontinuum povezana sa različitim faktorima. Druga pretpostavka modela je postojanje dve različite kategorije motivacijskih faktora: higijenski ili situacijski faktori i motivatori ili faktori sadržaja posla [3].

3.2. Teorije procesa motivacije

Ova grupa teorija motivacije pokušava da odgovori na pitanje : kako se pokreće ljudsko ponašanje? One nastoje da otkriju proces putem kojeg se čovek motiviše na preuzimanje određene aktivnosti [3].

3.2.1. Vrumova teorija očekivanja

Osnovni polaz za objašnjenje ponašanja i motivacije za rad u organizaciji je da pojedinac pravi izbor kako će se ponašati, da li će se zalagati manje ili više. Da bi se razumeo izbor ponašanja, mora se razumeti i kako se do tog izbora dolazi, od čega on zavisi. Prema tome odluka pojedinca zavisi od: opažanja situacije, očekivanja i dominantnih vrednosti zaposlenih [5].

3.2.2. Adamsova teorija pravednosti

Ova teorija se zasniva na pretpostavci da je ocena pojedinca o pravičnoj ili poštenoj nagradi važan faktor u motivaciji za rad. Pravednost se može definisati kao odnos između ulaganja pojedinca u posao (trud i znanje) i nagrade (plata ili unapređenje). Pojedinci su motivisani kada iz iskustva znaju da će dobiti nagradu koja je u srazmeri s uloženiom trudom [4].

3.2.3. Lokova teorija postavljanja ciljeva

Prema ovoj teoriji zaposlene u organizaciji motivišu tri mehanizma: specifičan i jasno postavljen cilj, povratna informacija o ostvarivanju postavljenog cilja i učestvovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva [3].

4. POJAM SISTEMA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIH

Sistem nagrađivanja treba da privuče nove radnike, koji poseduju potrebne kvalifikacije za obavljanje posla. Isto tako treba i da zadrži postojeće radnike u organizaciji, kako ne bi tražili bolje uslove u konkurentskim kompanijama i tako napustili mesto rada. Kako organizacija tako i menadžeri treba da budu svesni toga da svaki radnik ima različite potrebe. Neke ljude motiviše mogućnost iskazivanja kompetencija na radnom mestu, mogućnost za profesionalnim usavršavanjem, sticanje novog znanja, veština. Dok sa druge strane pojedince motiviše dodatna zarada, dobijanje određenih nagrada.

4.1. Materijalne nagrade

Materijalne nagrade se iskazuju u vidu novca, a upravo je novac sredstvo koje ispunjava socijalne potrebe, psihološke potrebe ali i stvara osećaj sigurnosti kod ljudi.

One čine osnovu ali nisu dovoljan uslov za stvaranje dugoročne motivacije kod radnika. Materijalne nagrade se odnose na novčane isplate koje jedna kompanija daje svojim zaposlenima za obavljen rad. Tu spadaju različiti oblici direktnih i indirektnih materijalnih nagrada. Direktna materijalna nagrada obuhvataju plate, bonuse i različite oblike stimulacija dok indirektna obuhvataju različite beneficije kao što su stipendije, zdravstveno osiguranje, plaćena odsutnost.

4.1.1. Plata

Platu možemo definisati kao sumu novca koju zaposleni dobija za svoj izvršeni rad, od strane organizacije u kojoj posluje. Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposleni ima pravo kada efektivno radi, čine ih osnovna plata, stimulativni deo plate, te razni dodaci na platu, naknade i udeo u dobiti.

Stimulativni deo plate

Najčešći vidovi stimulacija koji se javljaju u praksi su :

1. dodatak na platu,
2. priznanje,
3. plaćanje po komadu,
4. timski podsticajni planovi,
5. podela profita,
6. vlasništvo nad akcijama,
7. online programi nagrađivanja [6].

4.1.2. Beneficije

Beneficije se najčešće koriste za privlačenje visokokvalifikovanih radnika sa potrebnim znanjima i veštinama. Dodatni razlog zbog kojeg su beneficije poželjne od strane poslodavaca jeste izbegavanje plaćanja poreza s obzirom na to da većina beneficija nije oporezovana ili je oporezovana stopom koja je niža od stope poreza na plate. Regulisanje beneficija vrši se na osnovu zakona kojima se propisuje obavezan minimum, dok se pomoću kolektivnog ugovora, pravilnika o radu i drugih opštih akata utvrđuje njihov stvarni okvir [1].

4.2. NEMATERIJALNE NAGRADE

Nematerijalne nagrade podrazumevaju motivaciju radnika baziranu na njihovim potrebama. To su nagrade koje se ne iskazuju u vidu novca. Ovde se pre svega misli na potreba samoostvarenja radnika, kao što su potrebe razvoja ličnih sposobnosti, želja za znanjem, razvoj karijere, sticanje određenog statusa.

4.2.1. Oblikovanje posla

Njime se određuje koji poslovi i u kom obimu se obavljaju na određenom radnom mestu, koja znanja i veštine su za to potrebna, kakvu odgovornost imaju zaposleni za njihovo obavljanje i kako se taj posao povezuje s drugim poslovima u organizaciji [7]. Najpoznatije strategije motivacije kroz dizajniranje posla koje obavlja pojedinac su: strategija rotacije posla, strategija proširivanja posla i strategija obogaćenja posla [8].

4.2.2. Opunomoćivanje zaposlenih

Opunomoćivanje je jedan od najnovijih strategija nematerijalne motivacije zaposlenih. To je proces podele moći sa drugima kroz decentralizaciju strukture, uloga i odgovornosti i kroz delegiranje rada koji je svojstven autoritetu [9].

4.2.3. Participacija zaposlenih

Najčešće se primenjuje kao participacija u rešavanju problema i participacija u upravljanju pomoću ciljeva.

4.2.4. Povratna informacija

Važno je da zaposleni dobijaju povratne informacije o svom radu, bile one pozitivne ili negativne. Na osnovu njih zaposleni znaju da li se njihov rad kreće u dobrom pravcu. Povratna informacija utiče na veći doprinos u smislu procesa rada kao i posvećenost i motivaciju kao i na uspostavljanje bolje komunikacije između radnika i nadređenih.

4.2.5. Fleksibilni oblici radnog vremena

Fleksibilni oblici radnog vremena dovode do veće produktivnosti, radnici se mogu bolje organizovati u obavljanju posla. Ali nedostatak je u tome što nije moguće da se primeni za svako radno mesto.

4.2.6. Obikovanje kulture date organizacije

U kontekstu organizacione kulture kao faktora motivacije zaposlenih, moramo navesti činjenicu da će ovakvu ulogu odigrati samo organizaciona kultura koja ima određena obeležja, tj. organizaciona kultura koja svojim osnovnim vrednostima smatra svoje zaposlene i znanje koje poseduju, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, potencira nagrađivanje dobrog rada i dobrih poslovnih praksi, pospešuje kombinaciju među zaposlenima, obezbeđuje uslove u kojima se vrednuje i ceni svaka nova ideja, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada [10].

Kreiranje motivacionog programa zavisi od organizacione kulture kompanije, njene politike poslovanja kao i određenih problema koje treba rešiti kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili.

Glavni cilj nagrađivanja radnika od strane poslodavca ogleda se u povećanju produktivnosti radnika. Sistem nagrađivanja pozitivno utiče na radnike, stvara se pozitivna radna atmosfera, stvaraju se dobri međuljudski odnosi, takođe utiče i na životni standard radnika. Spajanjem materijalnih i nematerijalnih nagrada, utiče se na zaposlene da se više angažuju u radu što dovodi do većeg stepena efikasnosti posla. Što su nagrade i priznanja bolji, to su veći nivoi motivacije i zadovoljstva poslom.

5. ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom postaje bitan element savremenih organizacija, kako bi se zadržali najbolji ljudi neophodno je obezbediti dobre uslove za rad. Najpovoljniji uslovi za rad dovešće do zadovoljstva svih zaposlenih, a to se odnosi i na samu atmosferu u organizaciji, međuljudski odnosi, odnosi među saradnicima, odnosi sa nadređenima, zadovoljstvo u pogledu zarade kao i opštim stavom prema samom poslu.

5.1. Faktori zadovoljstva poslom

Za uspešno vođenje kompanije bitno je unaprediti faktore koji će da doprinesu povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenih. Kao primer možemo navesti: platu, saradnike, beneficije, mogućnost učenja posla, dobra radna atmosfera, lični rast, sigurnost.

Faktore zadovoljstva poslom možemo podeliti u dve grupe:

1. organizacione faktore,
2. lične faktore.

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

6.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja jeste uticaj sistema nagrađivanja na motivaciju zaposlenih, šta je to karakteristično za problem koji se javlja. Na koji način savremene organizacije preko svojih materijalnih i nematerijalnih nagrada, motivišu svoje zaposlene da ostvaruju što bolje rezultate.

Motivacija je naš unutrašnji pokretač ka ostvarenju željenih ciljeva. Motivacija podstiče čoveka da održi ili čak unapredi kvalitet u radu, kako bi postigao željene rezultate.

6.2. Cilj rada

Cilj rada je da se utvrdi na koji način određene metode motivisanja zaposlenih dovode do njihovog većeg zalaganja i ostvarenja ciljeva organizacije. Istraživanje predstavlja shvatanje značaja motivisanja zaposlenih u organizaciji, jer je njihov uticaj jedan od osnovnih elemenata koji utiču na uspešnost poslovanja preduzeća.

6.3. Hipoteze

H1: Zadovoljstvo zaposlenih platom utiče na motivaciju zaposlenih

H2: Novčani bonusi utiču na motivaciju zaposlenih

H3: Povratna informacija o radu i radnoj uspešnosti zaposlenih utiču na motivaciju zaposlenih

6.4. Metode istraživanja

U ovom radu primenjeno je više metoda istraživanja. To su analitičko-sintetičke, statističke, komparativna, deskriptivna metoda i studija slučaja. Kao instrument primenjen je upitnik. Upitnik je posebno konstruisan za ovu namenu. Upitnik se sastoji iz tri dela. Prvi deo se odnosi na opšte podatke o zaposlenima (pol, obrazovanje, godina starosti, godina radnog iskustva).

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Istraživanje je obavljeno na uzorku ispitanika koji su zaposleni u preduzeću koje se bavi proizvodnjom, obradom i prodajom proizvoda od mesa. U anketiranju je učestvovalo 54 ispitanika, anketa je bila anonimna.

U ovom istraživanju nisu učestvovali svi zaposleni, tako da dobijene rezultate možemo uvažiti sa određenom dozom rezerve.

Analizom dobijenih podataka može da se zaključi da 87,04 % ispitanika nije zadovoljno finansijskom nadoknadom za rad. Najveći broj ispitanika 68,52% izjasnilo se da ih sistem nagrađivanja ne motiviše da se više zalažu u kompaniji. Ono što svakom menadžmentu preduzeća treba da bude prioritet jeste da svaki zaposleni ima potrebu da se njegov rad primeti, da se nagradi, jer to zaposlenom daje više samopouzdanja, više zalaganja na samom radnom mestu.

Među ispitanicima čak njih 81,48% smatra da nagrađivanje u kompaniji nije u skladu sa njihovim radnim doprinosom. Odgovori pokazuju da radnici nisu zadovoljni aktuelnim sistemom nagrađivanja.

Najveći broj 51,85% ispitanika je zadovoljno mogućnošću da u radu iskoriste svoja znanja, sposobnosti i veštine. Priroda čoveka je takva da teži ka pomeranju svojih granica i sposobnosti.

Na osnovu odgovora koji su ispitanici dali zaključuje se da ne dobijaju priznanje kada dobro obave posao 46,30%, dok 31,48% ispitanika se ne slaže sa ovom tvrdnjom. Što se tiče uzorka najveće broj 37,04% ispitanika pripada starosnoj grupi od 41-ne do 50-e godine, a stepen stručne sprema sa višom i visokom stručnom spremom iznosi po 1,85%, što znači da bi uzorak trebao biti heterogeniji i da obuhvati veći broj pojedinaca sa najvišim stupnjem obrazovanja.

8. ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata koji su dobijeni u istraživanju možemo zaključiti da postoje određeni problemi. Veliki broj ispitanika nije zadovoljno finansijskom nadoknadom za rad, sistem nagrađivanja zaposlenih nije u skladu sa njihovim radnim doprinosom.

Procenu postignutih rezultata od strane pretpostavljenog radnici u velikom procentu ne dobijaju, visina plate zaposlenima je najveći motivator. Što se tiče zadovoljstva poslom možemo zaključiti da su ispitanici različitog mišljenja, mogućnost profesionalnog razvoja je mala, određeni procenat ispitanika doživljava i stres na poslu.

Predlozi za unapređenje: poboljšati materijalne motivatore, stimulacije - varijabilni deo plate da se uveća u vidu individualnih bonusa, timskih bonusa. Stimulativni deo plate je važan motivator i većina radnika podržava ovakav sistem nagrađivanja.

Novi sistem nagrađivanja bi doprineo većem zalaganju radnika, veću efikasnost u obavljanju posla. Unaprediti nematerijalne motivatore – povratne informacije o radu, na taj način radnik se više motiviše i zalaže u poslu a takođe se poboljšava komunikacija između menadžera i zaposlenog.

9. LITERATURA

- [1] F. Bahtrijarević-Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999.
- [2] M. Amstrong, A Handbook of Human resource Management Practice (8th Edition), London: Kogan Page, 2001.
- [3] M. Frančesko, B. Mirković, Organizaciono ponašanje : Moćpoznavanja organizacionog ponašanja, Novi Sad: Novi Sad : Prometej, 2009.

- [4] S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Beograd, 2013.
- [5] D. Vujić, Psihologija rada : Čovek i rad u savremenom poslovnom okruženju, Novi Sad, 2010.
- [6] B. Mašić, Menadžment, Loznica: Beograd : Mladost Grup, 2010.
- [7] Ž. Kulić, M. Vasić, Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka: Zavod distrofičara, 2007.
- [8] G. B. Jovanović, S.A. Božilović, "Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima u organizaciji," *Tehnika menadžment* 67, pp. 117-125, 2017.
- [9] R. Lončarević, Menadžment, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2006.
- [10] J. Đ. Boljanović, Ž. S. Pavić, Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Loznica: Beograd : Mladost Grup, 2011.

Kratka biografija



Anja Florin rođena je u Zrenjaninu 1992. godine. Diplomirala na Prirodno - matematičkom fakultetu u Novom Sadu. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranila 2021. godine.