

**UTICAJ NAGRAĐIVANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**  
**THE IMPACT OF THE REWARD SYSTEM ON EMPLOYEE SATISFACTION**Bojana Stanković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

**Kratak sadržaj** – Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih u današnje vreme postaju fokus razmišljanja menadžmenta, jer upravo zaposleni predstavljaju glavni alat konkurentne sposobnosti i prednosti organizacija na tržištu. Motivisanje i adekvatno nagrađivanje zaposlenih postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Svrha ovog rada je utvrđivanje značaja nagrađivanja i njegovog uticaja na zadovoljstvo zaposlenih, kao jednog od aspekata radne motivacije. Za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih korišćen je upitnik koji se zasniva na proceni zadovoljstva zaposlenih u oblastima kao što su materijalni i nematerijalni podsticaji i uslovi rada.

**Ključne reči:** zaposleni, motivacija, organizacija, zadovoljstvo, nagrađivanje

**Abstract** – The motivation and satisfaction of employees nowadays become the focus of management thinking, because it is employees who represent the main tool of competitive ability and advantages of organizations on the market. Motivating and adequately rewarding employees have become key tasks and functions of human resources management. The purpose of this paper is to determine the importance of rewarding and its impact on employee satisfaction, as one of the aspects of work motivation. To determine employee satisfaction, a questionnaire was used based on the assessment of employee satisfaction in areas such as material and non-material incentives (benefits) and working conditions.

**Key words:** employees, motivation, organization, satisfaction, rewarding.

**1. UVOD**

U osnovi interesovanja savremenog menadžmenta ljudskih resursa nalaze se motivacija i zadovoljstvo zaposlenih. Organizacije se sve više fokusiraju na zaposlene kao na faktor uspeha i shvataju da je motivacija zaposlenih važna kako za ličnu tako i za poslovnu produktivnost. Motivi zaposlenih jedan su od ključnih faktora koji određuje njihovo ponašanje i ispunjavanje ciljeva, kako ličnih, tako i organizacionih.

Zaposleni unutar jedne radne organizacije međusobno se razlikuju po svojim potrebama, težnjama, vrednostima, preferencijama i očekivanjima. Razlika između motivacije i zadovoljstva poslom odnosi se na različite orijentacije pri njihovom određenju.

**NAPOMENA:**

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

Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva i ostvarenjem rezultata, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje se oseća jer je želja zadovoljena.

Nagrađivanje zaposlenih je stalna funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja služi za ostvarivanje ciljeva organizacije kao celine. Nagrađivanje u velikoj meri može da utiče da se poveća ukupna motivacija zaposlenih u organizaciji. Zarade i modeli nagrađivanja imaju snažan motivacioni karakter i uticaj na efikasnost rada i zbog toga je ova tema značajna i trajno aktuelna, što navodi na činjenicu da organizacije naročito treba da vode brigu o odlukama i strategijama nagrađivanja.

**2. POJAM MOTIVACIJE**

Pojam motivacije je veoma složen i višeznačan, te se u objašnjavanju i razumevanju ovog pojma mora prevashodno početi od teorija motivacije. Reč motivacija potiče od lat. reči *moves, movere* što znači kretati se. Motivacija je veoma složen fenomen koji čini veliki broj faktora koji utiču na to da se ljudi u organizaciji ponašaju na određeni način, kao i da ulažu napore kako bi nešto postigli i ostvarili.

Faktori koji utiču na motivaciju za rad kraće se nazivaju motivatori. To su stvari koje pojedinca podstiču na delovanje i sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene strane ili može naglasiti jedna potreba na način da joj se dodeli prioritet nad drugim potrebama [1].

Danas u psihologiji postoje mnoge definicije motivacije, pa se tako pod motivacijom (lat. *motivatio*) može podrazumevati složen psihički proces pokretanja, usmeravanja i regulisanja delatnosti i ponašanja ka određenom cilju. Petz u svom delu Psihologija rada definiše motivaciju na sledeći način: "Motivacija je stanje ili ponašanje koje je podstaknuto unutrašnjim potrebama, a upravljeno prema nekim ciljevima". Drugim rečima, to je stanje u kojem smo podstaknuti unutrašnjim potrebama, željama ili motivima na određenu aktivnost usmerenu prema dostizanju nekog cilja [2].

**2.1. Teorije motivacije**

Razvijene su različite teorije motivacije koje odlikuje specifičan pristup samoj motivaciji. One se mogu klasifikovati u dve grupe i to kao:

1. teorije sadržaja i
2. procesne teorije [3].

*Sadržajne teorije* istražuju šta motiviše ljude i usmerene su na identifikovanje i klasifikaciju potreba koje podstiču ljude da deluju na određeni način. Ključni koncept u objašnjenju ljudskog ponašanja u ovim teorijama jeste

koncept potreba, dok su ponašanje i ciljevi kojima je ponašanje usmereno osnova za zaključivanje o potrebama.

Najpoznatije sadržajne teorije su:

- Teorija hijerarhije potreba, tj. tzv. Maslowljeva hijerarhija potreba
- Teorija trostepene hijerarhije ili Alderferova hijerarhija potreba,
- Teorija motivacije postignuća ili McClellandova/Atkinson teorija,
- Dvofaktorska teorija motivacije, odnosno Herzbergerova teorija, i
- Teorija motivacije uloga, odnosno Minerova teorija motivacije.

*Procesne teorije* motivacije istražuju specifičnosti motivacionog procesa i polaze od toga da svi zaposleni imaju iste potrebe. Njihova suština je da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore (percepcije, očekivanja, vrednosti i njihove interakcije). Procesne teorije nastoje da objasne ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama. Takve su:

- Adamsova teorija pravednosti,
- Vrumova teorija očekivanja,
- Porter - Lavlerov model očekivanja i
- Skinnerova teorija pojačanja [4].

### 3. NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

Nagrađivanje zaposlenih predstavlja pojam koji se u upravljanju ljudskim resursima koristi da opiše proces kojim se zaposlenima obezbeđuju kompenzacije za obavljene rad i podsticaji za performanse koje je ostvario ili koje treba da ostvari.

Nagrađivanje zaposlenih je funkcija koja se ostvaruje kreiranjem sistema nagrađivanja. Sistem nagrađivanja se u užem smislu može definisati kao sistem koji se odnosi na novac, dobra i usluge koje zaposleni dobijaju od poslodavca u zamenu za njihov rad. Sistem nagrađivanja u širem smislu, pored naknada, podrazumeva i sistem za ocenu performansi zaposlenih, koje često imaju važnu ulogu za određivanje različitih naknada [5].

#### 3.1. Strategije povećanja motivacije zaposlenih za rad

Menadžerima na raspolaganju stoje dve grupe instrumenata za motivaciju zaposlenih:

1. materijalne (finansijske) nagrade i
2. nematerijalne (nefinansijske) nagrade.

*Materijalne ili finansijske nagrade* predstavljaju temelj sistema nagrađivanja i odnose se na sve materijalne nadoknade koje zaposleni primaju od poslodavca za svoj rad. Materijalne nagrade se u zavisnosti od njihove prirode, stepena redovnosti njihovog primanja i uloge pojedinačnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju mogu posmatrati na dva načina:

1. Direktne materijalne nagrade koje se dobijaju u novcu. Tu spadaju plate, odn. zarade i druga materijalna davanja, kao što su bonusi, stimulacije, različite naknade, itd.
2. Indirektne materijalne nagrade kojima se

doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda, iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku zarade, niti u bilo kakvom drugom novčanom obliku. Tu spada čitav niz materijalnih beneficija, koje se stiču samim zaposlenjem 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 se misli na penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno i životno osiguranje, stipendije i školarine, studijska putovanja, specijalizacije, besplatnu ishranu, plaćeno odsustvo sa posla, dodatne slobodne dane, i dr.

*Nematerijalna strategija motivacije* zaposlenih je model podsticanja gde se ne podrazumevaju direktna novčana davanja. Ovde se radi o nefinansijskim oblicima nagrađivanja uz pomoć kojih se nastoji da se, kroz razne forme priznanja i vrednovanja rada, upravljanja, oblikovanja i organizovanja posla, obezbedi poželjno ponašanje zaposlenih. Izdvajaju se sledeće nematerijalne strategije motivacije:

1. dizajniranje (oblikovanje) posla - rotacija, proširivanje i obogaćivanje posla,
2. opunomoćenje zaposlenih,
3. participacija zaposlenih,
4. povratna informacija,
5. fleksibilni oblici radnog vremena,
6. oblikovanje kulture date organizacije.

### 4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo poslom definiše se kao „prijatno ili emocionalno pozitivno stanje koje je nastalo kao posledica nečijeg posla ili iskustva vezanog za posao”. Zadovoljstvo poslom predstavlja jednu od najviše istraživanih tema u oblasti ljudskog ponašanja u organizacijama. Razlog tome je verovanje da je zadovoljan radnik produktivan radnik te da se uspešnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima. Zadovoljstvo poslom se posmatra kao pozitivan stav koji zaposleni ima prema svom poslu, a koji je rezultat procene i ocene karakteristika posla [6].

Postavlja se pitanje šta je to što zapravo utiče na to da zaposleni budu zadovoljni poslom koji obavljaju. Istraživanja su pokazala da se svi faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom mogu grupisati u dve kategorije:

1. Organizacioni faktori zadovoljstva poslom, gde spadaju organizaciona struktura, uslovi rada, priroda samog posla koji se u organizaciji obavlja, međusobna interakcija zaposlenih i sistem nagrađivanja.
2. Individualni ili lični faktori zadovoljstva zaposlenih uključuju različite varijable svojstvene čoveku kao pojedincu. Tu spadaju: sklad između ličnih interesovanja i posla, radni staž i starost, pozicija i status i ukupno zadovoljstvo životom.

Zadovoljstvo poslom utiče na nivo posvećenosti organizaciji, na fluktuaciju i finansijsku dobit organizacije, ali i na nivo performansi, na spremnost

zaposlenog da se uključi u aktivnosti koje su usmerene ka rešavanju problema, kao i na intenzitet napora koje ulaže u obavljanje posla. Ukoliko je zaposleni zadovoljan onim što radi, onda posao manje doživljava kao rad, a više kao uživanje. Zadovoljstvo poslom ima direktan uticaj na: radni učinak zaposlenih, na apsentizam (odsustvovanje sa posla) i na fluktuaciju (dobrovoljno napuštanje posla).

#### 4.1 Merenje zadovoljstva poslom

Merenje zadovoljstva poslom zaposlenih je sastavni deo upravljanja jednom organizacijom. Smisao ovog merenja jeste da se prepoznaju snage i slabosti organizacije kroz nivo zadovoljstva različitim faktorima. Merenje treba da se sprovodi jednom ili čak više puta godišnje, sa ciljem da se prate promene u zadovoljstvu zaposlenih kako bi organizacija mogla blagovremeno da reaguje na njih i spreči eventualne posledice koje mogu nastupiti kao posledica nezadovoljstva zaposlenih. Najčešće korišćena tehnika merenja zadovoljstva zaposlenih je anketni upitnik.

### 5. ISTRAŽIVANJE

Osnovna ideja istraživanja za potrebe ovog rada bila je ispitati motivaciju zaposlenih, odnosno utvrditi da li i u kojoj meri postojeći sistem nagrađivanja u organizaciji, kao element motivacije, utiče na zadovoljstvo zaposlenih. S tim u vezi, predmet istraživanja rada je procena stepena uticaja zadovoljstva zaposlenih sistemom benefita.

#### 5.1 Problem istraživanja

Problem istraživanja rada je materijalno nagrađivanje, odnosno sistem benefita u organizaciji u kojoj je istraživanje bilo sprovedeno.

#### 5.2 Hipoteze u istraživanju

U istraživanju koje je sprovedeno definisane su jedna opšta i četiri posebne hipoteze.

Opšta hipoteza: Sistem benefita u kompaniji utiče na zadovoljstvo zaposlenih.

Posebne hipoteze:

H1: Zaposleni smatraju da je novčano nagrađivanje najvažniji benefit.

H2: Zaposleni su zadovoljni benefitima koje kompanija nudi.

H3: Zaposleni smatraju da je sistem benefita pravedan.

H4: Zaposleni smatraju da su adekvatno nagrađeni za svoj trud.

#### 5.3 Merni instrumenti

Istraživanje za potrebe ovog rada sprovedeno je kroz Upitnik zadovoljstva poslom Spector – JSS. U uvodnom delu ankete dat je deo sa pitanjima vezanim za sociodemografske i radne karakteristike ispitanika. Oni su se izjašnjavali o polu, starosti, stručnoj spremi, odn. stepenu obrazovanja, sektoru kojem pripadaju, vremenu provedenom u kompaniji i vrsti ugovorenog rada.

Nakon šest uvodnih pitanja, data su tri pitanja koja se odnose na benefite koje kompanija nudi. Ta pitanja su:

1. Navedite sve benefite koje imamo u našoj kompaniji.

2. Navedite dva vama najznačajnija benefita.

3. Navedite dva vama najmanje značajna benefita.

Na ta pitanja, nadovezuje se Upitnik zadovoljstva poslom (1994) Spector - Job Satisfaction Survey. Upitnik se sastoji od 36 tvrdnji, odnosno od devet kategorija zadovoljstva poslom za procenu stavova zaposlenih vezanih za posao i određene aspekte posla. Svaka od 9 kategorija (Plata, Napredovanje, Nadređeni, Benefiti, Nagrađivanje, Uslovi rada, Saradnici, Priroda posla i Komunikacija) se procenjuje sa četiri tvrdnje, a ukupni rezultat izračunava se zbirom skorova svih tvrdnji. Sve ukupno rezultati istraživanja daju opštu sliku zadovoljstva zaposlenih [7].

Tvrdnje se ocenjuju pomoću skale Likertovog tipa. U ovom slučaju ispitanici su imali mogućnost šest izbora po stavci u rasponu:

1 - Uopšte se ne slažem

2 - Ne slažem se

3 - Više se ne slažem nego što se slažem

4 - Više se slažem nego što se ne slažem

5 - Slažem se

6 - Potpuno se slažem

#### 5.4 Uzorak ispitanika

Kompanija u kojoj je sprovedeno istraživanje bavi se uvozom i distribucijom prirodne i organske, luksuzne i dermokozmetike (veleprodaja) i prodajom niche parfema (maloprodaja).

Kompanija u ovom trenutku ima više od 80 zaposlenih, koji su prema Pravilniku o sistematizaciji radnih mesta raspoređeni u sedam sektora, i to: Uprava, Opšti poslovi i finansije, Komercijala, Brend menadžment, Logistika, Marketing i Maloprodaja. Istraživanje za potrebe rada sprovedeno je tokom oktobra meseca 2022. godine, na urozu od 39 ispitanika. Zaposlenima je bila prosleđena anketa kreirana putem Gugl upitnika. Anketom nisu bili obuhvaćeni sektori: Uprava i Maloprodaja.

#### 5.5 Rezultati istraživanja i dokazivanje hipoteza

Pretpostavka prilikom definisanja opšte hipoteze bila je da će rezultati istraživanja pokazati da sistem benefita u velikoj meri utiče na zadovoljstvo zaposlenih poslom.

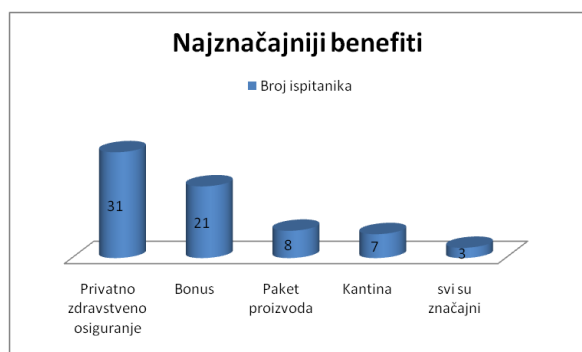
Svaka od tvrdnji koja je uzeta u obzir prilikom analize pokazala je da je više od 50% zaposlenih zadovoljno sistemom benefita u kompaniji, što ukazuje i na njihovo sveukupno zadovoljstvo poslom, čime je potvrđena opšta hipoteza.

Drugo pitanje u okviru uvodnog dela koje je vezano za benefite koje kompanija nudi glasilo je: "Navedite dva vama najznačajnija benefita". Najčešći odgovori na to pitanje predstavljani su na Grafikonu 1.

Najznačajniji benefit koji kompanija nudi, prema mišljenju zaposlenih koji su bili obuhvaćeni istraživanjem, jeste privatno zdravstveno osiguranje. Odgovorima na ovo pitanje ispitivana je H1 i zaključak je da je najznačajniji benefit privatno zdravstveno osiguranje. Od ukupnog broja ispitanika (39) čak 31 zaposleni je naveo ovaj benefit. Na drugom mestu po značaju je bonus, koji je naveo 21 ispitanik (više od 50%).

Iako je najveći procenat ispitanika (skoro 80%) naveo privatno zdravstveno osiguranje (koje spada u nenovčane benefite), više od polovine, odn. 54% ispitanika je naveo

bonus (materijalno nagrađivanje) kao najznačajniji benefit, čime je prva posebna hipoteza potvrđena.



Grafikon 1. Najznačajniji benefiti kompanije

Posebna hipoteza H2 ispitivana je tvrdnjom: “Nisam zadovoljan/na beneficijama koje nudi moj poslodavac”. U upitniku koji je korišćen, ova tvrdnja je data u odričnom obliku. Odgovor koji je najveći broj puta izabran jeste “Ne slažem se”, i to čak 15 puta (38% ispitanika). Na osnovu svih dobijenih odgovora, zaključuje se da je 82% ispitanika (njih 32) manje ili više zadovoljno benefitima koje kompanija nudi, dok je procenat onih koji nisu zadovoljni benefitima 18% (7 ispitanika). Time je i posebna hipoteza H2 potvrđena.

Tvrdnja koja je poslužila za ispitivanje posebne hipoteze H3 glasila je “Mislim da je paket beneficija koji imamo u organizaciji pravedan”. Čak 30 ispitanika (njih 77%) dalo je potvrđan odgovor. Njih 9 je dalo odričan odgovor, što znači da njih 23%, smatra da paket beneficija koji kompanija obezbeđuje nije pravedan, čime je i ova hipoteza potvrđena.

Poslednja hipoteza H4 ispitivana je tvrdnjom: “Smatram da moj trud nije nagrađen onoliko koliko bi trebalo”. Na osnovu dobijenih odgovora može se zaključiti da 26 ispitanika (67%) ne smatra da njihov trud nije nagrađen onoliko koliko bi trebalo, a ako se to prevede u potvrđan oblik, 67% ispitanika smatra da su adekvatno nagrađeni za svoj trud, čime je i ova hipoteza potvrđena.

## 6. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo zaposlenih, njihova posvećenost ciljevima i rezultatima organizacije i ponašanje u pravcu poboljšanja njenih performansi, određene su, između ostalog i sistemom nagrađivanja koji organizacija praktikuje. Motivacioni sistem organizacije treba da privuče i zadrži najkvalitetnije kadrove, da omogući postizanje poslovnog uspeha, da podstiče kreativne i inovativne aktivnosti u radu, da osigura ostvarenje planiranih ciljeva i da izgradi participativne odnose unutar organizacije i izvan njega. On uključuje razvoj i primenu strategija motivisanja zaposlenih kako bi se postigli individualni i poslovni ciljevi, kakav je i sistem benefita.

U kompaniji u kojoj je sprovedeno istraživanje postoji razvijen sistem benefita. Zaposlenima su na raspolaganju brojni benefiti, a rezultati pokazuju zadovoljstvo gotovo svim segmentima nagrađivanja. Sve postavljene hipoteze su potvrđene, a u određenim tvrdnjama gde se pokazao određeni stepen nezadovoljstva, nalaze se i segmenti na

kojima u budućnosti treba raditi, u smislu otklanjanja nezadovoljstva.

Sprovedeno istraživanje je pokazalo da je po značaju ispred novčane nagrade, bonusa - privatno zdravstveno osiguranje. To je benefit za zaposlene i njihove porodice koji čini da se ljudi osećaju sigurnije i značajno doprinosi poboljšanju kvaliteta života. Činjenica je da kompanija nagrađuje svoje zaposlene, ali da u budućnosti možda treba razmišljati u pravcu personalizacije, odn. dati mogućnost zaposlenima da iz „paketa benefita“ sami izaberu ono što im je od benefita potrebno.

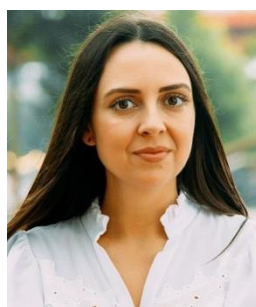
Zaposlenima bi trebalo dati mogućnost da daju predlog koji bi to benefiti njima značili više od postojećih ili kako poboljšati trenutni sistem nagrađivanja koji postoji u kompaniji. Kao jedan od predloga za unapređenje benefit paketa može biti plaćeni parking ili garaža, s obzirom na to da je sedište firme u centru grada, u zoni gde je parking inače teško ili nemoguće naći. Benefit koji su se dobro pokazali u praksi, a koji primenu mogu naći u posmatranoj organizaciji su: zajedničke aktivnosti zaposlenih, fleksibilno radno vreme, rad od kuće, dodatni slobodni dani, pa čak i četvorodnevna radna nedelja.

## 7. LITERATURA

- [1] Šarčević, M. i Balotić, G. (2010). *Međuzavisnost motivacije zaposlenih i produktivnosti u preduzeću*. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, BiH.
- [2] Pajević, A. i Ferhatović, M. (2019). *Motivacija i učenje*. Državni univerzitet u Novom Pazaru.
- [3] Stepanov, S., Paspalj, D. i Butulija, M. (2016). *Motivacija zaposlenih kao ključnih pokazatelj zadovoljstva poslom*. *Ekonomija: Teorija i praksa*.
- [4] Nićin, N. i Vasiljević, J. (2015). *Procesne teorije motivacije*. FBIM Transactions.
- [5] Došenović, D. (2016). *Sistemi nagrađivanja zaposlenih radnika u organizacijama*. Bijeljina. Oikos institut.
- [6] Janjić, I. i Ilić, Đ. (2019). *Zadovoljstvo poslom kao merilo subjektivnog uspeha u karijeri*. Beograd. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.

[7] paulspecter.com.

### Kratka biografija:



**Bojana Stanković** rođena je u Lazarevcu 1990. godine. Osnovne i master akademske studije završila je na Geografskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Master studije na studijskom programu Inženjerski menadžment - Menadžment ljudskih resursa, na Fakultetu tehničkih nauka, upisala je 2021. godine.