

## Nagrađivanje zaposlenih

---

---

---

---

---

---

---

---

## Nagrađivanje zaposlenih

- ✓ Nagrađivanje zaposlenih i radna motivacija
- ✓ Sistem nagrađivanja zaposlenih
- ✓ Osnovna plata
- ✓ Stimulacije
- ✓ Beneficije
- ✓ Nematerijalne nagrade

---

---

---

---

---

---

---

---

Nagrađivanje obuhvata sve materijalne i nematerijalne koristi koje zaposleni dobija kao rezultat svog rada.

Upravljanje nagrađivanjem (kompenzacioni menadžment) je način na koji organizacija osmišljava i koristi nagrade kako bi motivisala zaposlene i postigla bolje rezultate.

### Značaj nagrađivanja zaposlenih ...

#### Iz ugla poslodavca:

- ✓ Alat za privlačenje i zadržavanje zaposlenih
- ✓ Sredstvo za podsticanje učinka i željenog ponašanja
- ✓ Faktor konkurentske prednosti organizacije

#### Iz ugla zaposlenih:

- ✓ Obezbeđuje egzistenciju i životni standard
- ✓ Predstavlja mjeru vrijednosti njihovog rada
- ✓ Utiče na zadovoljstvo, motivaciju i osjećaj pravičnosti

---

---

---

---


---

---

---

---

**Nagrađivanje  
zaposlenih i  
radna motivacija**



---

---

---

---

---

---

---

---

**VAŠE MIŠLJENJE**

**Zašto neki ljudi  
rade više nego  
što moraju?**



---

---

---

---

---

---

---

---



**Šta vas najviše  
motiviše da  
učite?**



---

---

---

---

---

---

---

---

**Motivacija** je ono što nas pokreće i usmjerava naše ponašanje.

**Motivacija** se može izraziti i kao spremnost da nešto uradimo kako bismo zadovoljili neku potrebu.



**ZAPAMTITE**

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

Ako ne razumijemo šta pokreće ljude, ne možemo ih ni nagraditi na pravi način.

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Teorije motivacije

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

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

- ✓ Sadržajne teorije motivacije
- ✓ Procesne teorije motivacije

**DA LI POZNAJETE NEKE TEORIJE MOTIVACIJE?**

---

---

---

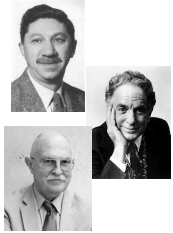
---

---

---

---

---



## Zašto neki ljudi rade više nego što moraju?

Abraham Maslow bi rekao:  
**Zato što ljudi imaju različite potrebe koje teže da zadovolje!**

Frederick Herzberg bi vjerovatno rekao:  
**Zato što nisu motivisani platom, nego onim što rade: uspjehom, priznanjem i razvojem!**

John Stacy Adams vjerovatno ne bi prihvatio te odgovore, jer njega zanima proces, a ne uzrok motivacije. On bi možda rekao:  
**Ljudi rade više kada osjećaju da je odnos između onoga što daju i onoga što dobijaju pravedan.**

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

## Teorija hijerarhije potreba (Abraham Maslow)



**PRINCIP DEFICITA**  
**PROGRESIVNI PRINCIP**

[Link: Maslowljeva teorija](#)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Teorija hijerarhije potreba Šta je Maslow promijenio u praksi?

**Menadžeri su shvatili da:**

- ✓ Zaposlene ne motiviše samo plata
- ✓ Različiti zaposleni imaju različite potrebe
- ✓ Motivacija se mijenja tokom vremena
- ✓ Različite potrebe se mogu zadovoljiti na različite načine

KATEGORIZACIJA POTREBA	RAZLIČITI NAČINI NJIHOVOG ZADOVOLJENJA
Potrebe samopotvrđivanja	Postizanje izazovnih ciljeva Mogućnost profesionalnog rasta i razvoja Društvene i profesionalne podjave Mogućnost kreativnog rada i potporedavanja sposobnosti zaposlenog
Potrebe priznanja i poštovanja	Iskreno priznanje dobrog rada Društvene i stručne pohvale Participacija u zajednici, u postizanju ciljeva i u odličijanju Autonomija i odgovornost u radu Simboli značaja, statusa i organizacije
Potrebe pripadanja	Mogućnost socijalne interakcije među zaposlenima Podstiranje timskog rada i saradnje Izgledi na društveni odnos Socijalni dogovori koji omogućavaju druženje zaposlenih Mogućnost participativnog stila upravljanja
Potrebe sigurnosti	Sigurnost posla Sigurni uslovi rada, adekvatna zaštita na radu i obilježavanje sistemskih rizika po zdravlje Iskreni ovisi posla i standardi sigurnosti Povoljne beneficije sigurnosti i zdravlja
Ekzistencijalne potrebe	Adekvatna materijalne kompetencije i osposobljenosti Povoljne beneficije sigurnosti i zdravlja Dobri uslovi rada Dovoljno dužinskog vremena

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Dvofaktorska teorija motivacije (Frederick Herzberg)

[LINK Herzbergova teorija](#)

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

<b>HIGIJENSKI FAKTORI</b> Faktori nižeg reda	Sprečavaju nezadovoljstvo		Podstiču zadovoljstvo	<b>MOTIVACIONI FAKTORI</b> Faktori višeg reda
NEZADOVOLJSTVO	INDIFERENTNOST		ZADOVOLJSTVO	

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

ŠTA MISLITE KOJI FAKTORE JE HERZBERG SMATRAO HIGIJENSKIM, A KOJE MOTIVACIONIM?  
 Da li je plata higijenski ili motivacioni faktor?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Dvofaktorska teorija motivacije Šta je Herzberg promjenio u praksi?

**Menadžeri su shvatili da:**

- ✓ uklanjanje problema na poslu ne znači da su zaposleni motivisani
- ✓ plata, uslovi rada i sigurnost nisu uvijek dovoljni za veći učinak
- ✓ ljude pokreću izazov, odgovornost i osjećaj postignuća

**Zato organizacije danas:**

- ✓ dizajniraju zanimljivije i izazovnije poslove
- ✓ daju zaposlenima veću autonomiju i odgovornost
- ✓ omogućavaju razvoj i napredovanje
- ✓ uvode priznanja i pohvale za postignute rezultate

**ZAPAMTITE**

Ono što uklanja nezadovoljstvo – ne stvara nužno motivaciju.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Teorija pravednosti (John Stacy Adams)

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

Moguća su tri ishoda poređenja:

- ✓ jednakost,
- ✓ pozitivna nejednakost i
- ✓ negativna nejednakost

$$\frac{O_s}{I_s} \approx \frac{O_d}{I_d}$$

Ti i kolega radite isti posao.  
 On ima veću platu!  
**ŠTA CES URADITI?**

[LINK Adamsova teorija](#)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Teorija pravdenosti Šta je Adams promjenio u praksi?

Menadžeri su shvatili da:

- ✓ zaposleni stalno porede svoju platu i tretman sa drugima
- ✓ osjećaj nepravde direktno smanjuje motivaciju
- ✓ čak i dobra plata ne motiviše ako se doživljava kao nepravedna

Zato organizacije danas:

- ✓ nastoje obezbijediti pravedan sistem plata
- ✓ koriste evaluaciju poslova i benchmarking
- ✓ uvode transparentnije kriterijume nagrađivanja
- ✓ obraćaju pažnju na percepciju zaposlenih

**ZAPAMTITE**  
Nepravedan sistem nagrađivanja ruši motivaciju čak i kada su plate visoke!

---

---

---

---

---

---

---

---

## Sistem nagrađivanja zaposlenih

---

---

---


---

---

---

---

---



**VAŠE MIŠLJENJE**  
Kako firma  
odlučuje koliko  
će nekoga platiti?

---

---

---

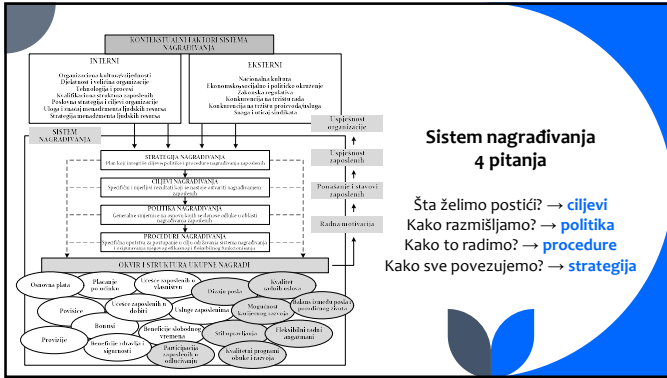
---

---

---

---

---




---

---

---

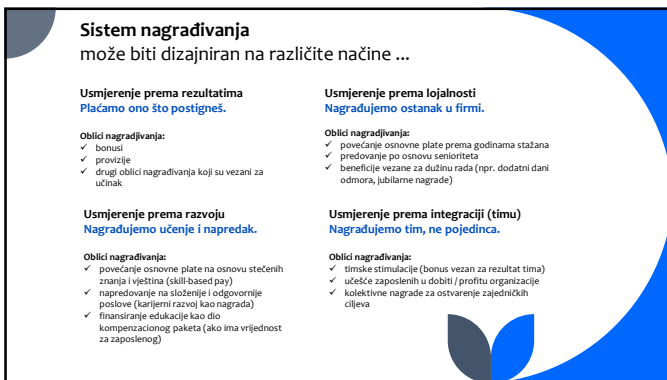
---

---

---

---

---




---

---

---

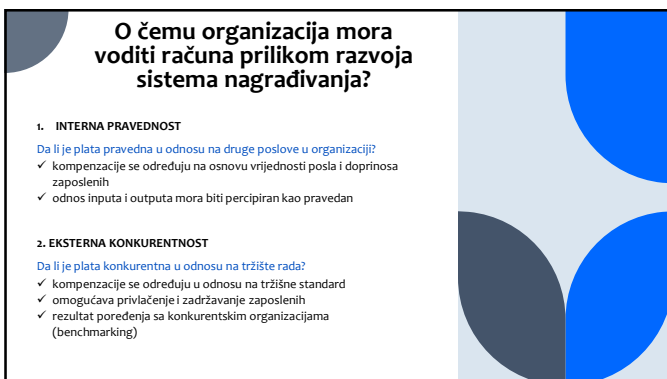
---

---

---

---

---




---

---

---

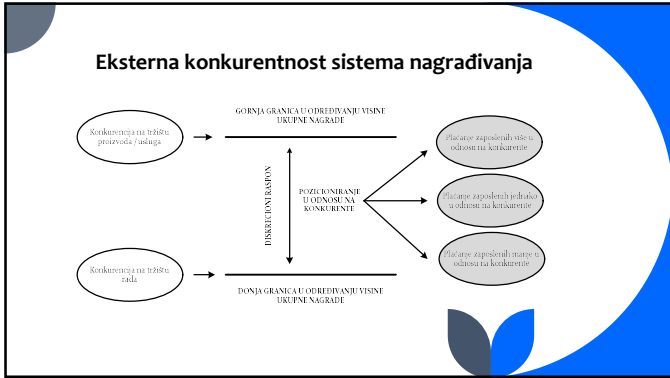
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

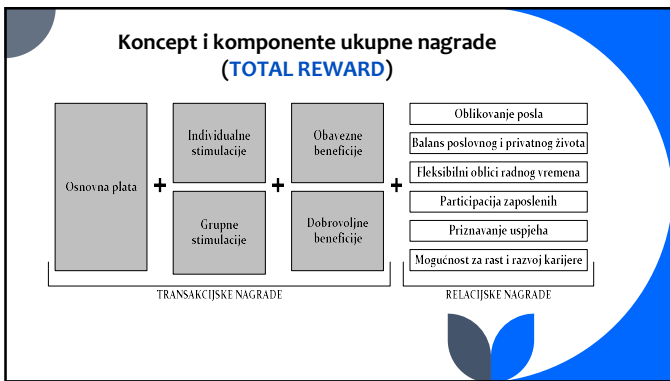
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---


---

**Osnovna plata**  
je fiksni dio zarade koji zaposleni prima **nezavisno od učinka**.

Zašto je osnovna plata najvažnija materijalna komepczacija?  
Zato što:

- ✓ predstavlja osnovu sistema nagrađivanja
- ✓ utiče na sve druge oblike nagrada
- ✓ oblikuje percepciju pravičnosti

KOJI FAKTORI UTIČU NA FORMIRANJE VISINE PLATA U NEKOJ ORGANIZACIJI?




---

---

---

---

---

---

---

---

**Struktura osnovne plate**

**Interna pravednost osnovne plate**  
Razlike u platama moraju odgovarati razlikama u vrijednosti posla ili zaposlenog.

<b>Tradicionalni pristup „Plaćamo posao“</b>	<b>Savremeni pristup „Plaćamo zaposlenog“</b>
✓ plata zavisi od složenosti i odgovornosti posla	✓ plata zavisi od znanja, vještina i doprinosa
✓ fokus na radnom mjestu	✓ uzima se u obzir i tržišna vrijednost zaposlenog

**VAŠE MIŠLJENJE:** Da li je pravedno da dvije osobe na istom poslu imaju različitu platu?

---

---

---

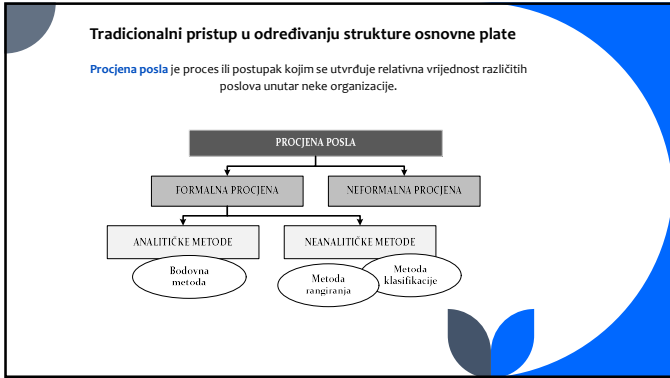
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

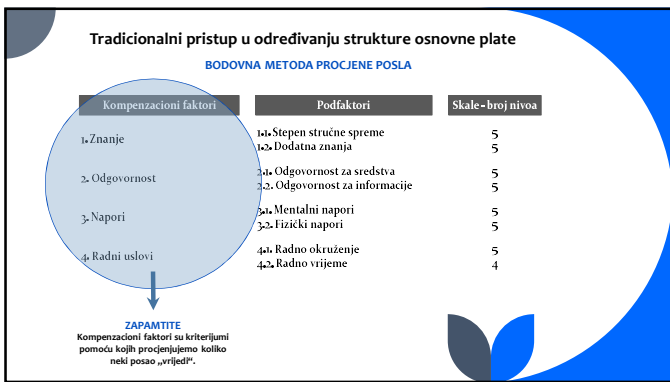
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tradicionalni pristup u određivanju strukture osnovne plate

#### BODOVNA METODA PROCJENE POSLA

Kompenzacioni faktor	Ostali metodološki aspekti				
	Skala	Opis	Skala	Opis	Skala
<b>Stepen stručne spreme</b> Stepen stručne spreme koji se odnosi na formalno obrazovanje i stručnu pripremu za rad.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5
<b>Dodatna znanja</b> Dodatna znanja koja su potrebna za obavljanje posla.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5
<b>Odgovornost za sredstva</b> Odgovornost za sredstva koja su potrebna za obavljanje posla.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5
<b>Odgovornost za informacije</b> Odgovornost za informacije koje su potrebne za obavljanje posla.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5
<b>Mentalni napori</b> Mentalni napori koji su potrebni za obavljanje posla.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5
<b>Fizički napori</b> Fizički napori koji su potrebni za obavljanje posla.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5
<b>Radno okruženje</b> Radno okruženje u kojem se obavlja posao.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5
<b>Radno vrijeme</b> Radno vrijeme koje je potrebno za obavljanje posla.	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5	1. Osnovna škola 2. Trogodišnja srednja škola 3. Četverogodišnja srednja škola 4. Viša škola 5. Fakultet	1-5

Skale su nivoi unutar jednog kompenzacionog faktora.

Stepen stručne spreme:  
1. Osnovna škola  
2. Trogodišnja srednja škola  
3. Četverogodišnja srednja škola  
4. Viša škola  
5. Fakultet

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tradicionalni pristup u određivanju strukture osnovne plate

**BODOVNA METODA PROCJENE POSLA**

Kompenzacioni faktori	Podfaktori	Težina faktora	Maks. br. bodova
1. Znanje	1.1. Stepen stručne spreme	30%	300
	1.2. Dodatna znanja	5%	50
2. Odgovornost	2.1. Odgovornost za sredstva	15%	150
	2.2. Odgovornost za informacije	15%	150
3. Napori	3.1. Mentalni napori	10%	100
	3.2. Fizički napori	5%	50
4. Radni uslovi	4.1. Radno okruženje	10%	100
	4.2. Radno vrijeme	10%	100
UKUPNO		100%	1000

Težinski faktori ujedno pokazuju šta organizacija najviše cijeni.

Težinski faktori pokazuju značaj pojedinih kompenzacionih faktora u određivanju plate.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tradicionalni pristup u određivanju strukture osnovne plate

**BODOVNA METODA PROCJENE POSLA**

Faktori	Podfaktori	Skale				
		1	2	3	4	5
1. Znanje	1.1. Stepen stručne spreme	60	120	180	240	300
	1.2. Dodatna znanja	0	20	30	40	50
2. Odgovornost	2.1. Odgovornost za sredstva	30	60	90	120	150
	2.2. Odgovornost za informacije	30	60	90	120	150
3. Napori	3.1. Mentalni napori	20	40	60	80	100
	3.2. Fizički napori	10	20	30	40	50
4. Radni uslovi	4.1. Radno okruženje	20	40	60	80	100
	4.2. Radno vrijeme	25	50	75	100	*

Veći nivo na skali podrazumijeva više bodova.

Svaki nivo na skali dobija određeni broj bodova.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tradicionalni pristup u određivanju strukture osnovne plate

**BODOVNA METODA PROCJENE POSLA**

Posao	Stepen ispravnosti	Ovdjena znanja	Odgov. sredstva	Odgov. inform.	Mentalni napori	Fizički napori	Radno okruženje	Radno vrijeme	UKUPAN broj bodova
Direktor finans. poslova	300	40	150	150	80	20	20	50	810
Šef računovodstva	300	50	120	120	100	20	20	50	780
Knjigovoda	180	30	90	60	60	20	20	25	685
Blagajnik	180	20	30	30	20	20	20	25	345

Ako je 1 bod = 3 KM

Direktor finansiji:  $810 \times 3 = 2430$  KM  
 Šef računovodstva:  $780 \times 3 = 2340$  KM  
 Knjigovodi:  $685 \times 3 = 2055$  KM  
 Blagajnik:  $345 \times 3 = 1035$  KM

Ovako uspostavljen odnos između vrijednosti poslova nije rezultat subjektivne procjene po osjećaju, već sistematične analize i jasno definisanih kriterijuma.

**RADNI LIST:** Primjer iz knjige

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Savremeni pristup u određivanju strukture osnovne plate

**PRIMJER**

**Knjigovođa A**

- ✓ radi osnovno knjžiženje
- ✓ koristi jedan računovodstveni program
- ✓ prati unaprijed definisane procedure

**Knjigovođa B**

- ✓ koristi više računovodstvenih i analitičkih programa
- ✓ poznaje strane jezike (radi s inostranim klijentima)
- ✓ može preuzeti složenije zadatke i druge poslove

Obavljaju isti posao, ali nemaju istu vrijednost za organizaciju.

**VAŠE MIŠLJENJE:** Da li treba da imaju istu platu?

Savremeni pristup kaže:

**Ne plaćamo samo posao koji se obavi, plaćamo vrijednost zaposlenog.**

**VAŠE MIŠLJENJE:** Da li je to fer?

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

### Uspostavljanje realne strukture osnovne plate

Vratimo se još jednom na primjer određivanja vrijednosti pojedinačnih poslova ...



U postupku kreiranja strukture osnovne plate, treba voditi računa o balansu između interne pravednosti i eksterne konkurentnosti, što se postiže definisanjem linije plata.

**ZAPAMTITE**  
Linija plata povezuje vrijednost posla u firmi sa njegovom vrijednošću na tržištu.

**Šta smo ovdje uradili?**

- ✓ Procijenili smo relativnu vrijednost poslova (bodovi)
- ✓ Znamo koliko jedan posao vrijedi u odnosu na drugi

**DA LI JE TO DOVOLJNO?**  
...ili trebamo sagledati i koliko ti poslovi vrijede na tržištu?

---

---

---

---

---

---

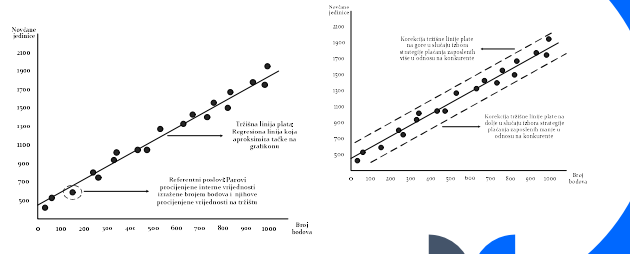
---

---

---

---

### Uspostavljanje realne strukture osnovne plate: Linija plata



Tržišna linija plata: Regresiona linija koja opredjeljuje nivo na tržištu

Referentni poslovi: Poslovi koji imaju istu vrijednost kao i referentni poslovi, ali su različite strukture i imaju različite vrijednosti na tržištu

Konkretna linija plata: Linija koja povezuje vrijednost poslova u firmi sa njihovom vrijednošću na tržištu

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Uspostavljanje realne strukture osnovne plate: Platni razredi

Zamislite da u jednoj velikoj organizaciji imate nekoliko stotina različitih poslova. Hoćete li određivati posebnu platnu strukturu za svaki od tih pojedinačnih poslova?...  
**Takav sistem bi bio previše složen i neefikasan**

**ŠTA ONDA RADIMO?**  
 Poslove koji su slične vrijednosti grupišemo zajedno.  
**Platni razredi su grupe poslova slične relativne vrijednosti.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Uspostavljanje realne strukture osnovne plate: Platni razredi

Broj bodova	Platni razred	Raspon pl. razreda	Startni koef.	Nivo koeficijenta					
				1	2	3	4	5	6
0-100	I	0,27	2,10	2,17	2,20	2,25	2,28	2,33	2,37
101-200	II	0,30	2,30	2,34	2,38	2,44	2,51	2,56	2,60
201-300	III	0,45	2,68	2,63	2,68	2,75	2,79	2,84	2,90
301-400	IV	0,61	...	...	...	...	...	...	...

Preklapanja susjednih platnih razreda

Evo kako to izgleda u praksi:  
 Primjer 1: [LINK](#)  
 Primjer 2: [LINK](#)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Stimulacije

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---


### Šta su stimulacije?

Stimulacije su varijabilni dio zarade koji zavisi od ostvarenih rezultata rada.

### Zašto uvodimo stimulacije?

- ✓ da podstaknemo bolje rezultate
- ✓ da pokažemo šta je važno u organizaciji
- ✓ da napravimo razliku između dobrih i loših performansi

**ZAPAMTITE**  
 Stimulativno nagrađivanje se zasniva na jednoj od bitnih spoznaja bihevioralne nauke koja glasi:  
 „Trebamo nagrađivati ono čega želimo da bude više“




---

---

---


---

---

---


---

---



### Principi stimulativnog nagrađivanja

- ✓ **Jednostavnost**  
pravila moraju biti jasna i razumljiva
- ✓ **Specifičnost**  
zaposleni mora znati šta se tačno očekuje
- ✓ **Dostižnost**  
ciljevi moraju biti realni i ostvarivi




---

---

---

---

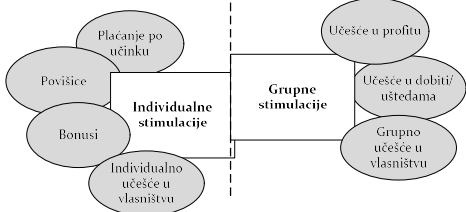
---

---

---

---

### Vrste stimulacija




---

---

---

---

---

---

---

---

### Bonus šeme


predstavljaju unaprijed definisane modele stimulativnog nagrađivanja putem kojih se dio zarade zaposlenih vezuje za ostvarenje unaprijed postavljenih ciljeva, rezultata ili standarda uspješnosti.

**Kako funkcioniše bonus šema?**

**Cilj → KPI → rezultat → bonus**

Definišemo šta želimo postići ...  
Mjerimo kroz KPI ...  
Nagrađujemo ostvareni rezultat ...

**ZAPAMTITE**  
Bonus mora pratiti način na koji nastaje rezultat.



DODATNI MATERIJAL  
Bonus šeme

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Beneficije




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Beneficije

Beneficije su indirektno materijalne nagrade koje utiču na poboljšanje životnog standarda zaposlenih tokom radnog vijeka i po njegovom okončanju.

Beneficije često ne predstavljaju izvor motivacije, ali djeluju na sprečavanje nezadovoljstva zaposlenih.

**DA LI ZNATE NEKE PRIMJERE BENEFICIJA?**

---

---

---

---

---

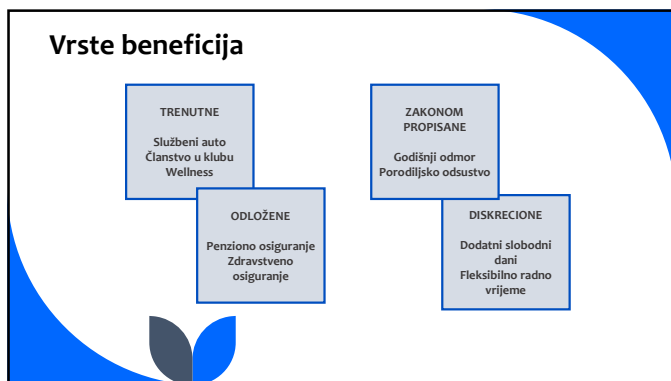
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### Vrste beneficija prema namjeni

BENEFICIJE SIGURNOSTI I ZDRAVLJA	BENEFICIJE SLOBODNOG VREMENA	OSTALE BENEFICIJE I POGODNOSTI
Penziono osiguranje	Odmor	Programi obrazovanja
Zdravstveno osiguranje	Iskustva	Sportski i rekreativni programi
Životno osiguranje	Plaćena odsustva	Programi relaksacije
Osiguranje u slučaju nezgode	Neplačena odsustva	Briga o djetetu i članovima porodice
Osiguranje u slučaju povreda profesionalnih oboljelih i povreda u radu	Odsustva zbog stručnog usavršavanja i obrazovanja	Usluge zdravne i/ili prehrane
Otpremnina u slučaju prekida radnog odnosa		Odobreno mjesto stanovanja
		Službeni vozila
		Odobreno parkirno mjesto
		Članstvo u klubovima i udruženjima
		Organizacija socijalnih aktivnosti
		Priznanje i nagrade za izuzetne uspjehove

Wayground kviz: Koliko poznajete prava koja vam sledeju po osnovu radnog odnosa?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fleksibilni programi beneficija

- ✓ Kafeterija plan
- ✓ Osnova + opcija plan
- ✓ Modularni plan

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

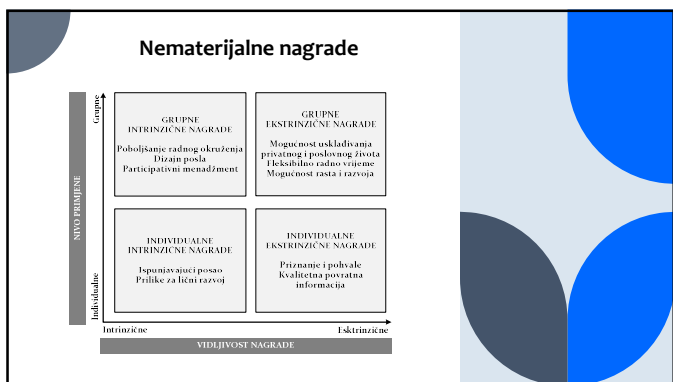
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---