

UDK 331.101.3:005.96

ULOGA I ZNAČAJ MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U SAVREMENOM MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Dženana Hodžić*

ROLE AND IMPORTANCE OF MOTIVATION OF EMPLOYEES IN MODERN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Abstract: *Given that this paper seeks to contribute to the study of human resources in contemporary management, the level of his role in the company, subject to the interests of its specific business roles and functions in the company, based on all published books, articles, studies and theories of human management resources provides scientific character. Therefore, it is stated commitment to the topic of this paper combine long-term planning and short term management of human resources, and control and monitoring of human resources, in order to ensure maximum value and a better competitive advantage for the company. By investing in human resources are those decisions relating to the management of human resources at all levels of business, and which are aimed at moving and maintaining competitive advantage. Competitiveness at the enterprise level in dependence is related to national competitiveness, and the main problems of work concentrated on the importance of investment in human resources and their management, with emphasis on the strategic approach, in order to increase competitiveness at the micro and macro levels.*

Key words: *company, resources, strategies, competitiveness, investment*

Sažetak: *Obzirom na to da se ovim radom nastoji dati doprinos izučavanju ljudskih resursa u savremenom menadžmentu, na nivou njegove uloge u preduzeću, predmet je interesovanja njegova specifična poslovna uloga i funkcija u preduzeću, zasnovana na svim objavljenim knjigama, člancima,*

*Mr.sc. Dženana Hodžić, Privredna komora FBiH, Sarajevo

istraživanjima i teorijama koje menadžmentu ljudskih resursa daje naučno obilježje. Stoga je iskazano opredjeljenje da se kroz temu ovog rada objedini dugoročno planiranje i kratkoročno upravljanje ljudskih resursa, te kontrola i praćenje ljudskih resursa, u cilju osiguravanja maksimuma vrijednosti i što bolje konkurentske prednosti za preduzeće. Pod ulaganjem u ljudske resurse podrazumijevaju se one odluke koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima na svim poslovnim nivoima, a koje su usmjerene na kretanje i održavanje konkurentske prednosti. Konkurentnost na nivou preduzeća u međuovisnoj je vezi sa nacionalnom konkurentnošću, pa je glavna problematika rada skoncentrisana na značaj ulaganja u ljudske resurse i njihovo upravljanje, sa akcentom na strategijski pristup, u cilju povećanja konkurentnosti na mikro i makro nivou.

Ključne riječi: *preduzeće, resursi, strategija, konkurentnost, ulaganje*

Uvod

Ljudski resursi danas predstavljaju glavno sredstvo konkurentske prednosti. Danas riječi „kapital“ i „vrijednosti“ imaju sasvim drugo značenje, u odnosu na ranija shvatanja kroz isključivo materijalne resurse. Danas su to ljudski potencijali. Borba za talent, umijeće i usavršavanje obrazovanja postali su najoštrij oblik konkurencije.

Ljudski resursi, intelektualni kapital, menadžment ljudskih resursa, strategijsko upravljanje ljudskim resursima ključne su riječi i dominantna preokupacija savremenih menadžera i organizacija.. Mnoga naučna saznanja, koja danas čine područje menadžmenta ljudskih resursa, nastala su u prvoj polovini prošlog vijeka (Maslowljeva teorija motivacije 1943, Herzbergova teorija 1959, Likertov koncept ljudskih resursa 1961, itd.). Međutim, u periodu od posljednjih petnaestak godina, ovaj je pojam ušao u naučnu literaturu. O ljudskim resursima danas se govori kroz četiri značenja: naučna disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta.

Funkcije menadžmenta ljudskih resursa u preduzeću se odvijaju kroz sljedeće oblasti: planiranja i zapošljavanja, obuka i razvoj zaposlenika, zarade i odnosi sa zaposlenima. Svaka od ovih oblasti podrazumijeva niz aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi menadžment ljudskih resursa u preduzeću imao

svoju svrhu.

Pod ulaganjem u ljudske resurse podrazumijevaju se one odluke koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima na svim poslovnim nivoima, a koje su usmjerene na kretanje i održavanje konkurentske prednosti.

Funkcije menadžmenta ljudskih resursa moraju biti međusobno usklađene, ali i usklađene sa poslovnom strategijom i važnim obilježjima unutrašnje i vanjske okoline. Timski rad, otvorenost za nove spoznaje i ideje, takmičarski duh, također su karakteristike koje treba posjedovati menadžment ljudskih resursa. U svakom slučaju, neophodno je da se osigura podrška i top menadžmenta preduzeća.

Ciljevi strategijskog upravljanja ljudskim resursima

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima ima futurističko obilježje, gledanje naprijed i razvijanje vizije o tome gdje preduzeće želi biti i kako može koristiti svoje ljudske potencijale da tamo stigne. Ono pomaže preduzeću da razvije niz specifičnih ciljeva, koji će pretvoriti znanja, umijeća i talente zaposlenika u kapital preduzeća.

Kako bi se postigli strateški ciljevi preduzeća, potrebno je, prije svega, uključiti sve ljudske resurse, njihovu inteligenciju, znanja, vještine, u smjeru postizanja rezultata. Ljudska dimenzija preduzeća treba biti vodilja jačanja općih i specifičnih sposobnosti preduzeća i njene konkurentske prednosti. Upravljanje ljudskim resursima u preduzeću treba ostvariti svoj cilj povezivanja ciljeva upravljanja ljudskim resursima sa poslovnim ciljevima i uspješnošću preduzeća. Svi procesi upravljanja ljudskim resursima moraju biti usmjereni prema strategijskim zahtjevima poslovanja.

Jedan od ciljeva menadžmenta ljudskih resursa svakako treba biti stalno praćenje i analiziranje trendova i promjena u okolini, načina na koji se ljudski resursi tretiraju i njima upravlja u konkurentskim preduzećima. Ovakav pristup treba biti praćen stalnim poređenjem s najboljima, u svrhu unapređenja vlastite prakse. Unutar vlastitog preduzeća menadžment ljudskih resursa treba težiti kontinuiranom maksimiziranju i upotrebi jakih strana ljudskih potencijala, te minimiziranju i otklanjanju slabosti i prepreka za bolji uspjeh preduzeća i postizanje strategijskih ciljeva.

Cilj strategijskog upravljanja ljudskim resursima razvoj je inovativne strategije i programa ljudskih resursa, koji će biti temeljna potpora, ali i pokretač strategijskih promjena u preduzeću.

Tradicionalno se u građevinskom sektoru Bosne i Hercegovine uvođenje promjena poistovjećivalo sa prijetnjom za stabilno funkcioniranje preduzeća. U tom kontekstu, cilj je strategijskog upravljanja ljudskim resursima da razvija kulturu i klimu za uvođenje i prihvatanje promjena, te razvija sposobnost preduzeća i njegovih zaposlenika za prilagođavanje zahtjevima okoline i poslovanja.

Funkcije upravljanja ljudskim resursima

Funkcije odjela za ljudske resurse tradicionalno je predstavljala, tzv., kadrovska služba, čije su se aktivnosti uglavnom svodile na čuvanje podataka, usklađenost sa zakonom o radu, testiranje, naknade u slučaju nezaposlenosti, bolovanja itd. U posljednjih petnaestak godina veća se pažnja posvećuje razvijanju odjela za ljudske resurse, sa svim njegovim funkcijama i efikasnom upravljanju ljudskim resursima.

Danas je to naučna disciplina koja u svijetu zauzima ključno mjesto u planiranju i provođenju konkurentne strategije preduzeća. Administrativnu funkciju zamjenjuje savremena tehnologija i internet, dok se akcent stavlja na svrsishodno razvijanje funkcija menadžmenta za ljudske resurse. „Funkcija je ljudskih resursa u fazi tranzicije od administrativne funkcije prema strategijskom poslovnom partnerstvu.“

Funkcije menadžmenta ljudskih resursa u preduzeću se odvijaju kroz sljedeće oblasti: planiranja i zapošljavanja, obuka i razvoj zaposlenika, zarade i odnosi sa zaposlenima. Svaka od ovih oblasti podrazumijeva niz aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi menadžment ljudskih resursa u preduzeću imao svoju svrhu.

Stepen podjele rada između menadžera i saradnika koji se bave menadžmentom ljudskih resursa uvjetovan je zahtjevima efikasnosti. S obzirom na to da su, kako je već navedeno, nosioci funkcija menadžmenta ljudskih resursa svi nivoi menadžmenta u preduzeću, važna uloga menadžera za ljudske resurse međusobna je koordinacija u sprovođenju datih

aktivnosti.[3]

Uloga motivacije zaposlenika u savremenom menadžmentu ljudskih resursa

Pojam i teorije motivacije

Temelj istraživačkog rada savremenog menadžmenta ljudskih resursa danassu motivacija i zadovoljstvo zaposlenika. Cilj je motiviranja zaposlenika unapređenje obavljanja posla pojedinaca u preduzeću, na način da svoje znanje i vještine primijene na načine koji će pridonijeti uspjehu preduzeća. Psihološki pokretači unutar pojedinca, koji ga tjeraju na neku aktivnost, uzrok su određenog ponašanja. Efekt rada nekog pojedinca pored njegove sposobnosti, ovisi i o njegovoj motiviranosti za rad. Dvije glavne skupine teorija motivacije koje se razlikuju po viđenju važnih osnova i uzroka ponašanjasa: sadržajne i procesne teorije motivacije. Više su usmjerene na određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Ove teorije objašnjavaju ljudsko ponašanje na osnovu zadovoljenja/nezadovoljenja čovjekovih potreba, dok su ponašanje i ciljevi, kojima je usmjereno, osnova za zaključivanje o potrebama.

Teorije motivacije

Danas se teorije o motivaciji mogu razvrstati u pet kategorija:

1. Teorije potreba
2. Teorija potkrepljenja
3. Teorija pravičnosti
4. Teorija očekivanja
5. Teorija određivanja ciljeva

Čovjek je prema teorijama potreba samo onda motivisan ukoliko “pati“ zbog nekog nedostatka.

Najpoznatije teorija potreba je Maslowljeva hijerarhija potreba, koja uključuje:

- Fiziološke potrebe, čije zadovoljenje omogućuje opstanak
- Potrebe sigurnosti, čijim se zadovoljenjem čovjek osjeća zaštićenim
- Potrebe pripadanja

- Potrebe poštovanja
- Potreba samopotvrđivanja,

Pored Maslowljeve hijerarhije potreba, poznate teorije potreba su i:

- Herzbergova dvofaktorska teorija
 - Alderferova ERG teorija
 - Mc Clellandova teorija potreba

Herzberg dijeli faktore motivacije na: higijenske faktore motivacije, koji su nižeg stepena, i faktore motivatore, koji su višeg stepena. Herzberg je došao do rezultata da nedostatak određenih pozitivnih uvjeta za rad izaziva nezadovoljstvo, ali i da postojanje istih ne znači automatski zadovoljstvo.

Te faktore, koji sprečavaju nezadovoljstvo, ali i pored toga ne donose zadovoljstvo radnika, označavao je kao higijenske faktore. To su faktori koji, prije svega, ispunjavaju ekstrinzične potrebe radnika i nemaju neposredne veze s poslom, već sa općim uvjetima rada. Potrebe su nižeg stepena plaća, uvjeti rada, međuljudski odnosi, privatni život, status, sigurnost posla, te politika kompanije. Druga grupa objedinjuje one faktore koji direktno pridonose zadovoljstvu na poslu, i označavaju se kao motivatori. Oni su u neposrednoj vezi sa poslom i služe ispunjenju intrinzičnih potreba radnika. U faktore višeg stepena spadaju postignuća, priznanja, izazovan posao, odgovornost, napredovanje i rast.

Prema Alderferovoj ERG teoriji (Alderfer 1969) ne moraju biti zadovoljene potrebe nižeg nivoa da bi se zadovoljile potrebe višeg nivoa. Ova teorija predstavlja faktore na tri razine:

- Egzistencijalne potrebe
- Potrebe za povezanošću
- Potrebe za razvojem i rastom

Mc Clellandova teorija potreba (Mc Clelland, 1973) uzima u obzir ono što pojedinac želi, a ne ono što je potrebno za opstanak. Tri su tipa motivirajućih potreba: potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. On je svoja istraživanja, prije svega, skoncentrisao na potrebu za dobrim poslovnim učinkom. Kao zbir svih dosad navedenih teorija, koje su međusobno povezane, pojavljuje se komparativna analiza teorija potreba. Pored značajnih zajedničkih karakteristika mogu se opaziti i razlike u temeljnim hipotezama nastupanja i rješavanja potreba. Prema Maslowu potrebe se sukcesivno rješavaju, prema utvrđenoj hijerarhiji, prema Herzbergu, istovremeno se uzimaju u obzir obje grupe potreba, dok su

Alderferova i Mc Clellandova posmatranja fleksibilna.[5]

Do sada se spominju sadržajne motivacione teorije, u narednom dijelu razmotrit ćemo procesne (kognitivne) teorije.

Procesne teorije zasnivaju se na procesima i faktorima koji utječu na određeno ponašanje neke osobe. U osnovi teorijskog pristupa spoznaja je da koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije, nego je u analizu nužno uključiti i druge sadržaje: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim (i ostalim) situacijama ponašaju na određeni način, da ulažu određeni napor, kao i na samo trajanje aktivnosti. One se označavaju i kao kognitivne teorije motivacije, jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja. U ove teorije ubrajaju se:

- Vroomova motivacijska teorija očekivanja
- Teorija pojačavanja
- Teorija pravednosti
- Teorija postavljanja ciljeva

Najpotpuniju i najuvjerljiviju instrumentalnu teoriju motivacije postavio je Vroom (1964). Ova teorija poznata je kao teorija iščekivanja preferencije, odnosno, samo – teorija iščekivanja.[7]

Osnovni faktori Vroomove teorije su: valenca, iščekivanje i ishod. Valenca može biti pozitivna (kada pojedinac preferira njihovo postizanje), da ima nultu vrijednost (kada je indiferentan prema postizanju cilja) i negativna (kada želi izbjeći postizanje cilja). Ključnu riječ – iščekivanje, Vroom definiše kao uvjerenje pojedinca da je određeni cilj nužan i dovoljan uvjet za postizanje drugog (za njega važnog) cilja. Smatra se da zadovoljstvo poslom proizilazi iz njegove instrumentalnosti u procesu postizanja ciljeva i vrijednosti koje pojedinac sebi postavi.

Osnove teorije pojačavanja utemeljio je psiholog B. F. Skinner. Ona predstavlja modificiranje ponašanja, kroz motivisanje pojedinaca pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarene rezultate. Ovom teorijom dolazi se do zaključka da će zaposleni biti motivisani za ostvarivanje određenog zadatka, što je moguće bolje, ukoliko će biti nagrađeni.

Važan je faktor u motivaciji za rad ocjena pojedinca o pravičnoj, ili poštenoj nagradi. Teorija pravednosti pretpostavlja ravnotežu odnosa i to na način da se rezultati jedne osobe porede s rezultatima druge osobe. Tu se sreću dva pojma: pozitivna i negativna nejednakost. Postoji pozitivnanejednakost (preplaćena), kada osoba zapaža da je njeno zalaganje veće od druge osobe, tj., misli da druga osoba prima više outputa nego što bi trebalo, a vezano za njeno dato zalaganje. Neka istraživanja indiciraju djelovanje takve situacije ne na povećanje kvantitete i kvalitete rada, nego prvenstveno na osjećaj nezadovoljstva, nalazeći da su "preplaćeni" manje zadovoljni nego oni koji smatraju da su odgovarajuće i u usporedbi s drugima jednako plaćeni. Zanimljiva je teza da preplaćenost ne uznemirava osobe i ne stvara nezadovoljstvo ako nju ne uočavaju i potenciraju drugi, što onda inhibira uspješnu racionalizaciju. U realnim radnim situacijama, oni koji dobivaju veće plaće nego što bi s obzirom na njihov doprinos i usporedbu s drugima bilo pravično, vrlo brzo, kako ističe Locke, prilagode svoju koncepciju jednakosti tako da opravdaju svoja primanja, ili premještaju svoju razinu usporedbe na druge koji su jednako ili bolje plaćeni. Postoji mišljenje da iznimno dobri radnici s visokim učinkom češće osjećaju nejednakost nego loši radnici, tako da se, na temelju nekih istraživanja, ističe opća tendencija da se plaće drugih precijene, a vlastite potcijene. Ta teorija daje nesumjivo vrlo značajan doprinos razumijevanju motivacije za rad ističući jedan, u svim drugim pristupima zanemaren segment – percepciju jednakosti i pravičnosti u vrednovanju individualnog radnog doprinosa kroz plaću. Na tu percepciju, što se u toj teoriji zanemaruje, utječe niz različitih faktora.

Uz šire društvene uvjete i sistem vrijednosti, individualni standard jednakosti određuju i ovi faktori: individualne osobine (obrazovanje, iskustvo, dob i sl.); vrsta i karakteristike posla; funkcionalni položaj u procesu rada; obilježja organizacije; sistem vrednovanja i nagrađivanja i, uopće, postojanje jasne veze između količine i kvalitete izvršenja s plaćom; individualno vrednovanje vlastitih doprinosa, percepcija važnosti osobnih kvaliteta i doprinosa za obavljanje zadatka; očekivanja i vrijednosti u procjeni plaće, socioekonomski položaj i ekonomske aspiracije pojedinca itd.

Postoje i neki drugi faktori, ili, bolje rečeno, empirijski uočene tendencije relevantne za generisanje osjećaja nejednakosti.

Teorija postavljanja ciljeva jeste teorija koja je slična teoriji očekivanja i teoriji pravednosti. Cilj je ove teorije postavljanje visokih performansi i

postizanje ciljeva organizacije. Ova teorija sugerira da ciljevi trebaju biti specifični i teški (naporni, ali ne i neostvarivi). Ovakvi ciljevi doprinose visokom nivou motivacije i uspjeha.

Kao primjer kompleksnosti motivacije i motivatora kod zaposlenih bit će prikazano kako su na hijerarhijskoj ljestvici poredani motivatori zaposlenih, a kako menadžera. [4]

Zaposleni

Interesantan posao
 Puno vrednovanje urađenog posla
 Osjećaj da ste na pravim stvarima
 Sigurnost posla
 Dobre zarade
 Unapređenje na poslu
 Dobri uvjeti rada
 Lojalnost personala zaposlenim
 Simpatična pomoć u ličnim problemima

 Prihvatljiva disciplina

Menadžeri i vođe

Dobre plaće
 Sigurnost posla
 Unapređenje na poslu
 Dobri uvjeti rada
 Interesantan posao
 Prihvatljiva disciplina
 Lojalnost personala zaposlenim
 Puno vrednovanje urađenog
 Simpatična pomoć u ličnim problemima
 Osjećaj da ste na pravim stvarima

Motivacijske tehnike

Jedan od ključnih koncepata motivacije 90-ih godina je *empowerment*. Prema ovom konceptu moć ili ovlasti se delegiraju na podređene u organizaciji., kako bi se omogućilo zaposlenicima da maksimalno afirmiraju svoju kreativnost, kroz punu participaciju zaposlenih u odlučivanju, podjeli moći i delegiranju ovlasti.

Kako bi program davao rezultate, potrebno je da zaposlenici dobiju informacije, znanje, vještine, moć i nagrade. Isto tako, menadžeri moraju shvatiti da njihov strah od opunomoćenja zaposlenih nije opravdan, budući da su istraživanja dokazala da *empowermentom* raste ukupna moć u preduzeću. Sistem nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovodilaca, već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi koje iz nje proizilaze. Motivacijski sistem preduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja važna za funkcioniranje

organizacije i razvitak:

1. Ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati;
2. Zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način;
3. Mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sistem osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja, potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

Materijalna i nematerijalna kompenzacija

Shema 1.: Motivacione kompenzacije



Pored podjele motivacionih kompenzacija na finansijske i nefinansijske, direktne i indirektne, motive za rad moguće je podijeliti i na - vanjske, kao npr., sistem plaća, uvjeti rada, rukovođenje; te - unutrašnje, poput obrazovanja i napredovanja.

Dosadašnja istraživanja pokazuju da, radi postizanja prosječne produktivnosti, prvo treba riješiti unutrašnje motive, a zatim uključiti unutrašnje činioce, radi

postizanja veće motivisanosti i natprosječne produktivnosti. Materijalna, odnosno, finansijska kompenzacija, manifestuje se kroz različite oblika motivisanja usmjerenihna poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih..

Dvije osnovne vrste finansijskih kompenzacijakada se govori o ukupnim finansijskim primanjima pojedinca u preduzeću su:

- direktne materijalne kompenzacije
- indirektne materijalne kompenzacije

Direktne materijalne kompenzacije se odnose na finansijske dobitke, koje pojedinac dobiva “u novcu“. Indirektne materijalne kompenzacije se odnose na dobitke koje pridonose individualnom materijalnom standardu, iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku novca.

U prvu kategoriju spadajuizravne nagrade za rad, kao što su plaće, bonusi i drugi materijalni podsticaji za rad. Sve ostale beneficije koje se steknu, a koje su sa individualnog gledišta nenovčane prirode i koje ne zavise od radnog učinka i uspješnosti, spadaju u drugu kategoriju.

Sistem stimulativnog nagrađivanja

U ovisnosti od toga da li preduzeće kroz motivacijski sistem želi poticati individualnu ili timsku performansu, ono treba koristiti različite načine motivacije, pri čemu treba voditi računa da ne dođe do nesklada između lojalnosti zaposlenika prema zadatku i lojalnosti prema preduzeću.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> - plata - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšice - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - ostali poticaji (bonus) 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> - bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili preduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> - penziono osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - briga o djeci i starijima itd.

Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Materijalna motivacija predstavlja osnovni faktor na kojima se zasniva organizacijska praksa motivisanja rada. Pod direktnim je utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

Novac je najuniverzalniji način motivisanja za rad, ali i jedan od vrlo značajnih problema zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu. Naime, svako povećanje plaće ne vodi i povećanju produktivnosti rada. Zato je nužno slijediti slijedeće postavke sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

1. Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi;
2. Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada;
3. Sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja;
4. Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže;
5. Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti;
6. Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulisale dobar rad.

Drugi aspekt posmatranja materijalnih kompenzacija jeste nivo i obuhvat organizacije i distribucije u preduzeću. Zapravo, jedan dio materijalnih nagrada vezan je za individualnu razinu i temeljen na individualnom radu i učinku, dok je drugi vezan za organizacijsku razinu i distribuira se na temelju organizacijskih programa ili politike uspješnosti u postizanju ciljeva. Takav je veliki dio neizravnih materijalnih kompenzacija, ali i sve veći segment individualnih primanja vezanih za uspješnost organizacija i niz strategija motiviranja koje vezuju individualni interes i ciljeve za organizacijske interese i ciljeve. Na motivaciju djeluje cijeli niz faktora, ali svi oni djeluju kroz pojedinca i preko njega, utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druga obilježja.

Važan je opći okvir šira okolina, društveno-ekonomski razvoj, opći materijalni standard, sistem vrijednosti i slično. Oni djeluju na materijalne aspiracije,

individualne preferencije glede poželjnih nagrada i individualnog ponašanja i valoriziranja ostvarenog. Činjenica da neko radi (nije ostao bez posla) u teškoj ekonomskoj situaciji, može donekle kompenzirati i racionalizirati nezadovoljstvo lošom plaćom. Materijalne nagrade izražene općim pojmom plaće nesumnjivo su najopćenitiji, najkonkretniji, vrlo važan i poticajan oblik priznanja nečijeg rada i uspješnosti. Može se slobodno pretpostaviti da uz sve individualne razlike i preferencije, one djeluju slično na ponašanje ljudi u okviru iste kulture.

Indirektna materijalna kompenzacija

Pod indirektnim materijalnim kompenzacijama podrazumjevaju se tzv. nematerijalni bonusi i usluge koje se iskazuju na pojedinačnom ili organizacionom nivou. Mogu se razvrstati u sljedeće grupe: beneficije sigurnosti i zdravlja, plaćanje vremena koje se ne radi, te širok spektar najrazličitijih usluga za zaposlene.

U sistemu plaća i nagrađivanja sve više je u opticaju kombiniranje svih oblika kompenzacije (direktnih i indirektnih), gdje dolaze do izražaja indirektna materijalne kompenzacije kao profinjeni mehanizam za osiguranje većeg stepena zadovoljstva radnika, što bi trebao biti i sami cilj organizacije.

Nematerijalne kompenzacije

Pored kompenzacija koje zaposlenici dobijaju za svoj rad u preduzeću, postoje i kompenzacije koje su vezane za samu pripadnost preduzeću. Razvijene su brojne nematerijalne strategije: politika preduzeća, rukovođenje, saradnici, uslovi rada, klizno radno vrijeme, kraća radna sedmica, upravljanje pomoću, priznanje i feedback, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sistem. Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih dovelo je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u savremenim preduzećima.

Sistem plaća i nagrada

„U cjelokupnom sistemu materijalnog nagrađivanja utvrđivanje osnovne plaće svakog pojedinca čini važan korak i ishodište cjelokupne nadgradnje poticanja dobrog rada.“ [3], „Direktni materijalni dobitak predstavlja aspekt sistema nagrađivanja predstavlja naknadu izraženu u novcu koju pojedinac dobija za svoj rad.“ [6]

Jako širok dijapazon metoda koristi se pri utvrđivanju i evaluaciji poslova, kao i osnovne plaće, tako da je najčešće spominjana metoda rangiranja i klasificiranja poslova, te metoda upoređivanja faktora i bodovna metoda.

„Postupak kreiranja i procjene poslova bodovnom metodom sastoji se od sljedećih koraka:

1. Odabir kategorija ili klastera poslova koji će se procjenjivati na temelju niza zajedničkih faktora povezanih s poslovima.

2. Odabir niza eventualnih faktora zajedničkih svim poslovima koje treba procijeniti.

Svaki faktor treba jasno i koncizno definirati. Primjerice, odabrani i definirani faktori mogu biti:

- obrazovanje; iskustvo; kompleksnost posla; odgovornost; radni uvjeti.

3. Utvrđivanje relativne težine svakog faktora i postotak bodova koje nosi u ukupnoj ocjeni posla.

Naprimjer:

- obrazovanje 30%, iskustvo 25%, kompleksnost posla 20%, odgovornost 15%, radni uvjeti 10%, ili

- obrazovanje 20%, odlučivanje 30%, odgovornost 35%, opasnost posla 15%.

4. Određivanje:

- maksimalnog broja bodova koji neki posao može dobiti i

- maksimalnog broja stupnjeva za svaki faktor.

Objekte odluke donekle su arbitrirane, i najvažniji je interes dobiti logičan raspon između različitih poslova.

5. Na temelju maksimalnog broja bodova i stupnjeva svakog evaluativnog faktora konstruira se matrica koja čini osnovu za dodjeljivanje bodova u postupku procjene posla.

6. Svaki stepen u svakom faktoru treba precizno definisati i opisati tako da se pri procjenjivanju može lako utvrditi stepen i broj bodova za svaki posao

na svakom faktoru.

7. Konačan je korak primjena postupka procjene poslova na temelju informacija dobivenih u analizi poslova, tako da se za svaki posao odredi njegova relativna složenost i vrijednost izražena u broju bodova. Pošto je procjenjivanje posla vrlo zahtjevno, uvriježeno je mišljenje da je rezultat procjene bodovna, a ne novčana vrijednost posla.

Zaključak

Ovim radom, u kontekstu teoretskog doprinosa, željelo se istaći da ljudski resursi i kvalitetno upravljanje njima čine nezamjenjivu osnovu za uspjeh svih djelatnosti općenito. Samo dovoljno stručan kadar i efikasno upravljanje njime omogućavaju da se ova privredna grana uspješno razvija, s jasnim ciljem i perspektivom.

Također, ovaj rad doprinosi razumijevanju da je za realizaciju postavljenih ciljeva i strateških planova, uloga svakog pojedinca u lancu ljudskih resursa izuzetno važana, te da je u okviru preduzeća i njihove unutarnje politike, neophodna kvalitetna organizacija, sa kontinuiranim, adekvatnim osposobljavanjem i motiviranjem zaposlenika. Ulaganje u ljudske resurse treba biti shvaćeno kao važan značaj uloge ljudskog faktora u preduzeću i prihvatanje činjenice da ljudski resursi objedinjuju osobine koje imaju presudne i dugoročne efekte za poslovno ponašanje i uspješnost preduzeća, te ostvarivanje njegovih strateških ciljeva.

LITERATURA

Babić, M., Simić, M., Šunje, A. i Puljić, M., *Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi*, Revicon Sarajevo, 2008.

Bahtijarević-Šiber, F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 1999.

Hodžić Dž., Magistarski rad, *Ulaganje u ljudske resurse, nova vizija konkurentnosti bosanskohercegovačkog građevinarstva*

Mathison, D., *Why Motivation Theories Don't Work*, S.A.M. Advanced

Management Journal

Šehić, Dž., i Rahimić, Z., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2006.

Šunje, A., *Top menadžer, vizionar i strateg*. Tirada, Sarajevo, 2002.

Vroom V., *Work and Motivation*, John Willey and Sons, New York, 1964.

Watson, C., Tellegen, A., *Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The Panas Scales*, *Journal of Personality and Social Psychology* 54, 1988.

Wehrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994.