

ISBN: 978-99955-45-37-6  
УДК: 658.3:005.591.6

Датум пријема рада: 20.05.2021.  
Датум прихватања рада: 31.08.2021.  
Прегледни научни рад

## **ОБЕЗБЈЕЂИВАЊЕ КОНЗИСТЕНТНОСТИ СИСТЕМА НАГРАЂИВАЊА И КУЛТУРНИХ ПРЕТПОСТАВКИ, ВРИЈЕДНОСТИ, НОРМИ И СТАВОВА КОД СПРОВОЂЕЊА ИЗАБРАНЕ СТРАТЕГИЈЕ**

**PROVIDING THE CONSISTENCY OF REWARD  
SYSTEMS AND CULTURAL ASSUMPTIONS, VALUES,  
NORMS AND ATTITUDES WITH THE  
IMPLEMENTATION OF A CHOSEN STRATEGY**

**Цвико Јекић**

Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Брчко, БиХ  
cviko.jekic@gmail.com

**Наташа Марковић**

Универзитет у Источном Сарајеву, Економски факултет Брчко, БиХ  
markovicnatasal39@gmail.com

***Апстракт:** Стратегијом се одређују основни циљеви и правци развоја, као и мјесто које организација жели заузети у будућности. За њено успјешно спровођење неопходно је, између осталог, да менаџмент усклади систем награђивања и радно окружење и културу организације са изабраном стратегијом. Култура и награђивање су два ефикасна механизма покретања, усмјеравања и праћења понашања запослених. Организациона култура усмјерава понашање запослених изнутра преко њихових интернализованих претпоставки, вриједности, норми и ставова. Систем награђивања споља усмјерава понашања запослених, награђујући пожељна и не награђујући или кажњавајући друга понашања. Зато је од изузетне важности за менаџмент организације да културом и награђивањем обезбиди понашање запослених у истом правцу, ка истом обрасцу или моделу понашања. Истраживање је фокусирано на анализу утицаја (односа) између организационе културе и система награђивања и њиховог утицаја на спровођење стратегије. Циљ рада је давање одговора на истраживачко питање, како обезбједити снажно и позитивно синергијско дејство система награђивања и организационе културе на примјену изабране стратегије.*

**Кључне ријечи:** *вриједности, систем награђивања, квалитет, спровођење стратегије*

**Abstract:** *A strategy is used to determine basic goals and directions of development, and the position that an organization wants to occupy in the future. For its successful implementation, it is necessary, among other things, for the management to harmonize a reward system and a working environment and an organization's culture with the chosen strategy. Culture and rewarding are two efficient mechanisms of initiating, directing and monitoring employees behaviour. Organizational culture directs the employee behaviour from the inside through their internalized assumptions, values, norms and attitudes. The external reward system directs employee behaviour, by rewarding preferable and not rewarding or punishing other types of behaviour. That is why it is of extreme importance for the organization's management to provide the employee behaviour in the same direction, towards the same pattern or the behaviour model through culture and rewarding. The research is focused on the analysis of influences (relations) between the organizational culture and the reward system and their influence on the strategy implementation. The aim of the paper is to provide answers to a research question "how to provide a strong and positive synergistic effect of the reward system and organizational culture on the implementation of the chosen strategy".*

**Keywords:** *values, reward system, quality, strategy implementation*

## 1. УВОД

Конкурентност је основа која одређује успјех или неуспјех организације, док је конкурентска стратегија потрага за повољном конкурентском позицијом унутар неке индустријске гране или дјелатности односно окружења у којем се конкуренција појављује. Акцентира се, не само значај планске компоненте у управљању, већ и примјена донијетих планских одлука. У таквим условима стратегијски менаџмент представља концептуални оквир који повезује шансе и пријетње из окружења, могућност организације и аспирације њених водећих људи.

Вођство у трошковима, диференцирање и усредсређеност су три генеричке стратегије које менаџмент може користити како би организација остварила конкурентску предност. Обезбиједити квалитетно особље, мотивисати их, образовати и развијати тако да постижу високе резултате и дају пуни допринос остваривању стратегије организације је кључни задатак менаџмента. Култура и награђивање су два кључна фактора покретања, усмјеравања и праћења понашања запослених. Зато је од изузетне важности за менаџмент организације да културом и награђивањем обезбиједи жељено понашање запослених.

Организациона култура је заједничко виђење које обликује начин размишљања запослених једне организације, начин реаговања, понашања – скуп вриједности и искустава које одређују како запослени реагују у одређеним ситуацијама. Како култура утиче на доношење одлука, ставове и понашања односно на

результате пословања, веома је важно да менаџмент свјесно и континуирано ради на креирању жељене организационе културе која омогућава максималну ефикасност и ефикасност организације.

Систем награђивања сачињавају екстринзични и интринзични мотиватори који доприносе остварењу личних, групних и организационих перформанси. Интринзични су унутрашњи, лични мотиватори запослених који доприносе задовољењу потреба за поштовањем, статусом, уважавањем, потврђивањем, развојем личних способности и сл. Екстринзични мотиватори односе се на материјалне награде, директне и индиректне материјалне компензације, које запослени примају по основу уложеног рада.

Полазећи од наведеног, предмет рада су култура и награђивање као два ефикасна механизма усмјеравања запослених.

Поред увода, закључка и коришћене литературе, дијелови рада који суштински одговарају наслову су садржај организационе културе, систем награђивања, конзистентност система награђивања и организационе културе и њихова усклађеност са изабраном стратегијом.

## **2. СИСТЕМ НАГРАЂИВАЊА У ОРГАНИЗАЦИЈИ**

Дугорочно градити стабилну и флексибилну организацију, уз све већи проблем проналажења адекватних и квалитетних кандидата за радне позиције и уз све присутнији тренд на тржишту рада по коме организације покушавају да се на све могуће начине представе као најпожељнији послодавац у својој области, немогуће је без адекватног система награђивања.

Систем награђивања садржи материјалне и нематеријалне награде. Материјалне награде су обухваћене системом зарада и могу бити директне и индиректне (Табела 1).

Директне материјалне компензације обухватају систем плата, односно зарада и других материјалних давања, односно стимулација повезаних с индивидуалним или групним радом, због чега се с индивидуалног и организационог аспекта третирају као директне награде за рад.

Индиректне материјалне компензације се односе на цијели низ материјалних бенефиција, које се стичу самим запошљавањем у одређеној организацији, а које су с индивидуалне тачке гледишта неновчане природе, због чега се не остварују по критеријумима који се везују за радни учинак и радну успјешност.

Овај дио материјалних бенефиција запослених је у савременим организацијама веома развијен, тако да чине све већи дио укупних трошкова запослених. Досадашња искуства указују да индиректне награде позитивно дјелују на привлачење и задржавање људи, али да немају већи утицај на њихово радно понашање.

Табела 1. Систем зарада у организацији

		Директне материјалне компензације	Индијектне материјалне компензације
Н И В О	П О Ј Е Д И Н А Ц	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ плата</li> <li>▪ бонуси и подстицаји</li> <li>▪ накнаде за иновације</li> <li>▪ накнаде за ширење знања и флексибилност</li> <li>▪ остали подстицаји (бонуси)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стипендије и школарине</li> <li>▪ студијска путовања</li> <li>▪ специјализације</li> <li>▪ плаћено одсуство и слободни дани</li> <li>▪ аутомобил на располагању</li> <li>▪ менаџерске бенефиције</li> </ul>
	П Р Е Д У З Е Ћ Е	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ бонуси везани за резултате и добитак организационе јединице или предузећа</li> <li>▪ удио у профиту</li> <li>▪ удио у власништву</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ пензијско осигурање</li> <li>▪ здравствено осигурање</li> <li>▪ животно и друго осигурање</li> <li>▪ накнада за незапосленост</li> <li>▪ образовање</li> <li>▪ годишњи одмори</li> <li>▪ празници</li> <li>▪ брига о дјечи и старима</li> </ul>

*Извор:* Бахтијаревић - Шибер, Ф. (1999), стр. 614. Менаџмент људких потенцијала. Загреб: Голден маркетинг.

Посматрано из угла организације може се говорити о три циља у вези са зарадама (Пржуљ, 2007, стр. 130):

- Ефективност (утицај на радни учинак, квалитет, кориснике, дионичаре и трошкове);
- Конкурентност (на тржишту производа и тржишту рада);
- Праведност (унутрашњи односи, доприноси појединаца и начини управљања системом-процедурална праведност).

За већину људи су важније тзв. потребе вишег реда као што су развој, потврђивање, уважавање, статус и др. Зато систем награђивања треба да садржи и неке облике нематеријалних награда. Временом су развијане бројне нематеријалне стратегије, попут дизајнирања посла, стила менаџмента, партиципације, управљања помоћу циљева, флексибилног радног времена, признања и обезбјеђивања повратних информација, организационе културе, усавршавања и развоја каријере и др. (Пољић, 2009, стр. 505), које менаџмент може користити у награђивању запослених.

Основна улога система награђивања у организацији јесте да усклади индивидуалне интересе запослених и стратегијске циљеве организације привлачењем и задржавањем способних људи, охрабривање и подстицање запослених да развију своје способности и знања, мотивацију запослених и креирање културе у којој је запосленима стало до успеха организације у којој раде (Богићевић - Милкић, 2017, стр. 253). Политике и програми плаћања су

међу најважнијим средствима људских потенцијала за постицање жељених понашања запослених. Стога их је потребно процијенити, не само у смислу трошкова него и у смислу резултата који производе - како привлаче, задржавају и мотивишу висококвалитетну радну снагу (Noe, R., Hollenbeck, R., Gerhart, B., Wright, P., 2000, стр. 391). Награђивањем треба да се подстичу запослени да раде најбоље што могу, привлаче и задржавају најквалитетнији људи, остварује пословна изврсност, подстичу креативне и иновативне активности у раду, осигурава остваривање планираних циљева, изграђују партиципативни односи унутар организације и екстерно.

„Поштовање, изазован посао, статус, шансе за развој су психолошке односно нематеријалне награде које стоје на располагању менаџменту за постизање жељеног понашања запослених“ (Богићевић - Милкић, 2017, стр. 253). Запослени желе пуну интеграцију у животу организације, а не само плату за свој рад. Потребно је да имају сва неопходна знања и вјештине, да разумеју везе и разлоге зашто се нешто ради, да буду мотивисани за иновативно размишљање и континуирано унапређење квалитета пословања. Односи међусобног повјерења, уважавања и поштовања, разумејевања и слоге међу људима су најбитнији за рад. Управо ово су подручја нематеријалних награда на којим менаџери могу много да ураде.

Да се примијетити да систем награђивања садржи бројне и разноврсне награде и да представља веома моћан алат који стоји на располагању менаџменту, како би обезбиједио жељено понашање запослених. Међутим, избор одговарајућих награда у циљу постизања жељеног понашања запослених и остваривања изабране стратегије представља веома комплексан посао који захтијева флексибилан приступ и специфична знања и способности менаџера.

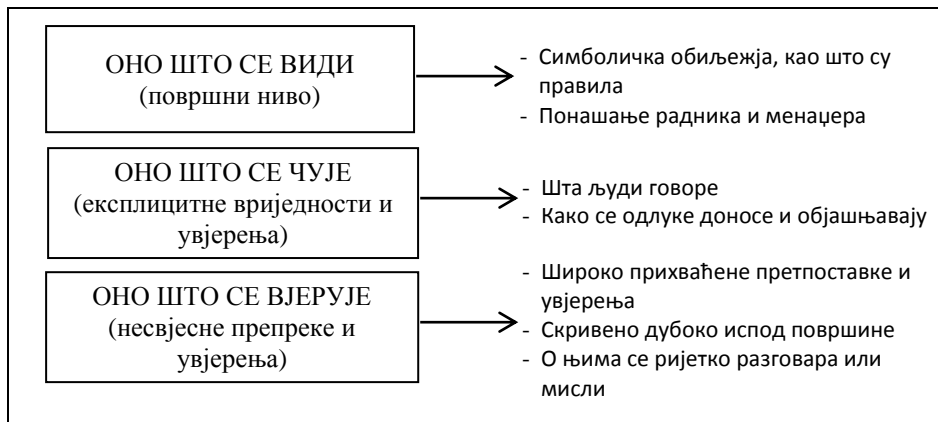
### **3. САДРЖАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ**

Организациону културу дефинишемо као систем претпоставки, вјеровања, вриједности и норми понашања, које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и које усмјеравају њихово мишљење и понашање. Култура организације ствара се у процесу заједничког рјешавања проблема из потребе екстерне адаптације и интерне интеграције. Проналажењем и понављањем успјешних рјешења она постају пракса односно правила којих се запослени придржавају у свом раду. Та правила понашања постепено све дубље улазе у подсвијест и постају невидљиви водич понашања запослених. Постају правила како треба радити у свим сличним будућим ситуацијама.

За схватање мјеста и улоге културе у пословању неопходно је упознати се са њеним садржајем. На слици 1. приказано је да организациона култура постоји на три нивоа. Први (површни) ниво организационе културе односи се на оне елементе који могу да се виде и запазе, као што су симболичка обиљежја (нпр. правила облачења и распоред намјештаја у канцеларији) и понашање радника и менаџера. Други ниво је одмах испод површине, односи се на вриједности и увјерења која људи у организацији свакодневно и отворено изражавају. Није

могуће видјети те вриједности и увјерења, али их се јасно може схватити ако се пажљиво слуша шта запослени причају и ако се прати како се одлуке доносе или објашњавају. Најзад, дубоко испод површине крију се несвјесне претпоставке и увјерења о организацији. То су неписана правила и ставови који су тако чврсто укоријењени и тако широко заступљени да се о њима ријетко разговара, па чак и мисли, осим када неко покуша да их промијени или када их нехотице прекрши. Такве претпоставке и увјерења је тешко промијенити.

**Слика 1.** Нивои организационе културе



*Извор: Кориговано према - Williams, Ch. (2010). Principles of management. Beograd: DATA STATUS.*

Когнитивни елементи организационе културе као што су: претпоставке, вриједности, вјеровање, норме, ставови, неформална правила и дух организације, настају као резултат искуства запослених у заједничком рјешавању проблема са којима се суочавају. То су оне компоненте индивидуалних когнитивних структура запослених које су заједничке за све или већину њих и које чине могућим да они на исти начин перципирају и интерпретирају свијет око себе.

Вриједности, норме и ставови представљају прескриптивне елементе когнитивног садржаја организационе културе, што значи да оне, за разлику од претпоставки и вјеровања које објашњавају реалност организације, прописују, усмјеравају, упућују и утичу на понашање људи у тој реалности (Јанићијевић, 2013, стр. 68). За организациону културу су битне колективне вриједности односно увјерења да су нека циљна стања организације корисна и добра за њу и за њене запослене и да ка њима треба тежити. Вриједности представљају стандарде, упутства, критеријуме који воде одлучивање, избор између алтернатива и одређују понашање људи. Путоказ су запосленима како треба да се понашају, шта је важно а шта није, чему треба тежити а шта не треба радити. Базичне претпоставке имају дескриптивну функцију јер објашњавају запосленима реалност која окружује организацију. Настају тако што се,

дуготрајним понављањем успешних проблема екстерне адаптације и интерне интеграције, потискују у подсвијест и трансформишу од правила како треба рјешавати те проблеме до објашњења каква реалност тих проблема заправо јесте. Претпоставке о нпр. погодним начинима остваривања циљева дефинишу које компетенције, знања и вјештине воде ка реализацији мисије, стратегије и циљева то онда значи да ове претпоставке истовремено служе и као прескрипција јер говоре запосленим у организацији које компетенције су важне, које треба изграђивати и ка којим знањима и вјештинама треба тежити (Јанићијевић, 2013, стр. 67). За организациону културу битне су претпоставке о мисији и циљевима, средствима за остварење циљева, мјерењу резултата, корективним стратегијама и мјерама, заједничком језику и концептуалним категоријама, границама и индентитету групе, дистрибуцији моћи и утицаја, интимности, пријатељству и љубави, наградама и казнама и др.

Симболички елементи културе су све оно што има неко значење у организацији, нпр: модел комуницирања, церемоније, ритуали, симболи, легенде, приче, традиција, митови, језик и др. Поред наведених симбола постоје и материјални симболи, као што су на примјер: изглед објекта, распоред просторија, декорација, паркинг простор, логотип, начин облачења, намјештај, изглед унутрашњег простора и др. Сви наведени симболички елементи су у функцији стварања одређеног понашања и дјеловања запослених. Симболи репрезентују садржај организационе културе, усмјеравају понашање, омогућавају комуникацију, интегришу организациони систем значења, помажу социјализацију, учвршћују организациону културу итд.

Организациона култура је за организацију оно што је личност за човјека – она креира идентитет организације као што личност подразумијева идентитет човјека. Она је вид искуства које је нагомилано у организацијама и које помаже њеним запосленим да се лакше сналазе у комплексном и неизвијесном свијету који их окружује. Свака одлука и понашање појединаца и тимова у организацији је манифестација организационе културе. “Стратегије и пословне политике, систем контроле, организациона структура, информациони систем, стил лидерства, механизми рјешавања конфликта, кодекс понашања и облачења, маркетиншке стратегије, стил комуницирања, квалитет и природа међуљудских односа - сви се они могу разумјети као културни артефакти, односно материјалне посљедице организационе културе” (Јанићијевић, 2013, стр. 1-3). Отуда, организациона култура кључни је дио интерног контекста организације.

#### **4. КОНЗИСТЕНТНОСТ СИСТЕМА НАГРАЂИВАЊА И ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ И ЊИХОВА УСКЛАЂЕНОСТ СА ИЗАБРАНОМ СТРАТЕГИЈОМ**

Организација може остварити конкурентску предност ако изабере одговарајућу стратегију и ако је добро спроводи. Култура својим вриједностима и претпоставкама дефинише оквире корпоративне стратегије која пак детерминише потребно понашање запослених не би ли се та стратегија

имплементирала (Јанићијевић, 2013, стр. 395). Уколико је организација изабрала стратегију вођства у трошковима њен циљ је да остварује боље перформансе у односу на конкурентске путем производње производа по нижим трошковима организације. Дистинктивна компетентност ће да се остварује ефикасном производњом и управљањем материјалима који се користе у трансформационом процесу. Може се рећи да је то организација бирократске културе са вриједностима ефикасности, рационалности, стабилности, интровертне перспективе формализације, стандардизације и специјализације. Норме као што су стабилност и оријентација на детаље се високо вреднују у овој култури како би се стратегија успјешно спровела. Систем награђивања треба да обезбјеђује дугорочну подршку оним вриједностима које су битне за остваривање стратешких циљева организације. Везано за бирократску културу и стратегију вођства у трошковима, у оцјењивању индивидуалних перформанси доминантан утицај имају критеријуми: квантитет учинка, ефикасност учинка, временске динамике учинка, радно-технолошке дисциплине. У том случају, систем оцјене учинака у већој мјери је формализован, базиран прије свега на квантитативним мјерилима, а сами учинци ће се мјерити у кратком временском периоду. Како би се реализовала стратегија вођства у трошковима, а културом и награђивањем обезбјеђивало њихово синергијско дејство на реализацију изабраних стратешких циљева, систем награђивања треба да подржи продуктивност, ефикасност, прецизност, поштовање рокова, истрајност, уштеде итд.

Стратегија диференцирања подразумијева да се једна организација надмеће пружањем јединствених (другачијих) производа са одликама које корисници вреднују, опажају као другачије и за које су спремни да плате премијску цијену. Основни циљ ове стратегије је конкурисање пружањем добара и услуга које су у очима корисника истински јединствени и другачији од осталих. У организацијама које слиједе ову стратегију развијена је органска култура у којој се високо вреднују иновативност и оријентација на резултат. Менаџмент и запослени проактивно су оријентисани на иновације, промјене, преузимање ризика и учење. Вреднују се иновације, траже и користе прилике на тржишту, спремно се ризикује, интензивно инвестира у истраживање и развој, као и у организационо учење и управљање знањем и врло често се иновирају производи. У систему оцјене учинка доминантну улогу имају сљедећи критеријуми: квалитет учинка, иницијатива и спремност на промјене те интерперсонални утицај. У овом случају систем оцјене учинака мање је формализован, и у значајној мјери, уважава квалитативна мјерила учинака, а сами учинци се мјере у дужем временском периоду. За реализацију стратегије диференцирања и обезбјеђивање синергијског ефекта културе и награда, систем награђивања треба да подржи иницијативу, иновације, аутономију, постигнуће, склоност ризику, спремност на промјене итд.

Савремена гледишта о конкурентској стратегији је да је она интегрисана стратегија ниских трошкова и диференцирања. Сматра се да симултано остваривање вођства у трошковима и диференцирање постиже: оријентацијом



на квалитет, диференцирањем по високим цијенама, иновацијом процеса, иновацијом производа, стратегијом иновација. У глобалним гранама постоје веома значајне способности да предузећа конкуришу комбинујући предности у трошковима са диференцирањем. У поређењу са предузећима која слиједе само једну стратегијску опцију, предузећа која комбинују обје би била у стању да се боље позиционирају у односу на конкуренцију и да се брже адаптирају промјенама у средини, да стичу нову технолошку стручност и да проширују своју суштину компетентности међу пословним јединицама и линијама производа (Милисављевић, 2017, стр. 277-279).

Интегрисана стратегија усмјерена је на обезбјеђење више вриједности за корисника за исти износ новца. Данас, ова стратегија, по многим истраживањима, води најбољим перформансама. Циљ је обезбиједити понуду супериорне вриједности за кориснике задовољавајући очекивања поводом атрибута квалитета, услуге, карактеристика и перформанси, и превазилазећи очекивања поводом цијене. У овој стратегији, понуда је различита по неким атрибутима које корисници вреднују, а цијена понуде је конкурентна. Интегрисана стратегија популарно назива се и стратегија испоруке по најповољнијим трошковима или стратегија најбољег односа квалитет - цијена.

Предузећа која успијевају да обезбиједе корисницима производе који имају диференциране атрибуте са релативно ниским трошковима могу да остваре надпросјечни профит. Кључни разлог за то је што су користи од интегрисане стратегије додајни – диференцирање води премијским цијенама, а у исто вријеме вођство у трошковима има за резултат ниже трошкове. На овај начин стратегија омогућава да се остварује стратегијска предност понудом два типа вриједности за кориснике – нешто диференцирањем неких атрибута (али не толико колико даје предузеће које слиједи стратегију диференцирања) и релативно нижим трошковима (али не ниским попут трошкова производа које слиједи стратегију вођства у трошковима), (Милисављевић, 2017, стр. 279).

Истовремено остварити и ефективност у смислу производње за идентификоване потребе и ефикасност у производњи у смислу ниских трошкова се може системом менаџмента квалитетом. Успостављањем система менаџмента квалитетом организација може да обезбјеђењује за корисника понуду са солидним нивоом квалитета по свим његовим димензијама (функционалне карактеристике, поузданост, безбједност, истрајност, естетске карактеристике и др.) уз нижи ниво трошкова. Да би постала надмоћна у квалитету организација мора слиједити два смјера пословања:

- развијати технологије како би створила производе и процесе који задовољавају потребе корисника,
- стимулисати „културу“ у цијелој организацији која трајно схвата квалитет као главни циљ (Јуран, 1993, стр. 158).

Култура непосредно и посредно утиче на примјену концепта квалитета. Од доминантних вриједности зависи прихватање концепта квалитета и подршка

процесима менаџмента квалитетом (Ушћумлић, Јекић, 2018, стр. 237). Култура повезује и обједињује све елементе система квалитета. Култура квалитета значи интеграцију принципа TQM-а (Total Quality Management) у културу организације. Принципи менаџмента квалитетом према ISO 9000:2015, т. 2.3 су: усредсређеност на корисника; лидерство; ангажовање људи; процесни приступ; побољшавање; доношење одлука на основу чињеница и менаџмент међусобним односима са испоручиоцима (партнерима). Квалитет постаје кључна вриједност којој тежи организација, њени менаџмент и запослени. У том контексту култура квалитета је култура организације који представља инструмент управљања пословним резултатом.

Култура квалитета имплицира интегралну стратегију односно стратегију усредсређености а жељено понашање које се треба награђивати је продуктивност, ефикасност, уштеде, истрајност, поштовање рокова и сл., с једне стране, и иницијатива, иновације, аутономија, постигнуће, спремност на промјене, склоност ризику и сл., с друге стране. Систем награђивања који је конзистентан са културом квалитета садржи одмјерен и осмишљен однос (процент): материјалних у односу на нематеријалне награде; директних у односу на индиректне зараде; зарада по основу перформанси и зарада по основу посла и зарада по основу знања, вјештина и компетенција у укупном систему зарада, фиксних и варијабилних зарада, као и врсту варијабилних награда и њихово учешће у укупним наградама.

## **ЗАКЉУЧАК**

Организација може остварити конкурентску предност ако изабере ефективну стратегију и ако је добро спроводи. Спровођење стратегије је сложен процес који подразумева креирање услова и активности како би се уз помоћ људи дошло до оптималног рјешења и предности у односу на конкуренцију. Данас се, с правом, истиче да пословање се заснива на споју стратегија, пословне културе и стила управљања а тиме и награђивања који су међусобно тако интегрисани као да су једно.

Људски потенцијали најзначајнија су стратегијска и конкурентска предност а култура и награђивање су два ефикасна механизма покретања, усмјеравања и праћења понашања запослених. Снажна и подржавајућа култура позитивно усмјерава понашање запослених изнутра преко њихових интернализованих претпоставки, вриједности, норми и ставова. Стимулативан систем награђивања је онај који укључује све оно што запослени сматрају вриједним и за што ће бити вољни уложити одређени напор. Зато је од изузетне важности за менаџмент организације да културом и награђивањем обезбиједи понашање запослених у истом правцу, ка истом обрасцу или моделу понашања. Култура и награђивање усклађени са изабраном стратегијом обезбјеђују њихово снажно и позитивно синергијско дејство на њену примјену.

Квалитет је кључни фактор конкурентности и посматра се са становишта корисника, као и осталих заинтересованих страна: запослених, друштва, власника и испоручилаца - партнера. Квалитет подразумева и ефикасност и ефективност, а конкурентнска стратегија која то омогућава интегрисана је стратегија ниских трошкова и диференцирања. Систем менаџмента квалитетом постаје све значајнији фактор који омогућава организацији виши ниво пословања, а тиме и конкурентности у окружењу и да адекватно одговори на све изазове. Он омогућава истовремено и ефективност у смислу производње за идентификоване потребе и ефикасност у производњи у смислу ниских трошкова.

За имплементацију савременог концепта квалитета потребна је изградња нових ставова и нових вриједности у организацији, конституисање организационе културе у којој је кључна одредница понашања квалитет који стварају сви у организацији.

Потребна је нова култура а то је култура квалитета. Циљеви система награђивања треба да су подударни са циљевима организације, односно интегралној стратегији и култури квалитета. Јер, начин на који су запослени плаћени утиче на квалитет њиховог посла, њихов став према клијентима, спремност на прилагодљивост и учење нових вјештина и предлагање иновација, посвећеност и лојалност организацији.

Докле год сматрају да су адекватно награђени за уложени труд и одређено понашање, запослени ће бити стимулисани да постижу одређене резултате. Систем награђивања треба да садржи бројне и разноврсне награде, полазећи од захтјева запослених и усклађен са организационом културом и циљевима организације.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Богићевић - Милкић, Б. (2017). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Економски факултет.
- [2] Бахтијаревић - Шиббер, Ф. (1999). *Менаџмент људских потенцијала*. Загреб: Голден маркетинг.
- [3] Јанићијевић, Н. (2013). *Организациона култура и менаџмент*. Београд: Економски факултет.
- [4] Јуран, Ј. М. (1993). *Планирање и анализа квалитета*. Загреб: МАТЕ д.о.о.
- [5] Милисављевић, М. (2017). *Стратегијски менаџмент*. Београд: ДАТА СТАТУС.
- [6] Пољић, М. (2009). *Менаџмент људских ресурса*. Брчко: Економски факултет.
- [7] Пржуљ, Ж. (2007). *Менаџмент људских ресурса*. Београд: Факултет за трговину и банкарство "Јанићије и Даница Карић".
- [8] Raymond A. Noe., John R. Hollenbeck., Barry, Gerhart., Patrick M. Wright. (2000). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
- [9] Ушћумлић, Д., и Јекић, Ц. (2018). *Менаџмент квалитетом*. Брчко: Економски факултет.

[10] Williams, Ch. (2010). *Principles of management*. Beograd: DATA STATUS.

### **SUMMARY**

The research focuses on organizational culture and reward system as well as their compliance with a chosen strategy. An organization's success, observed long-term, implies a permanent and continuous competitive struggle with the aspiration for achievement. A strategy is an incorporating framework which provides an organization's coherence and orientation in order to realize and maintain competitive advantage; it includes main goals, plans, policies, programs and activities, key resources allocation, as well as the organization's behavioral models when interacting with the environment. If the organization wants to implement the chosen strategy it has to realize a firm connection with the environment, as well as the consistency between the strategy and goals, values, resources and talents, on one hand, and between the strategy and the user, supplier and competition, on the other hand. The values, beliefs, attitudes and the behavior of the employees, as well as the award system established within the organization are essential to the realization of strategic goals. Organizational culture results in all the employees of an organization interpreting and understanding the occurrences around them in the approximately same manner; it directs the awareness and behavior of people within an organization. On the other hand, awards and acknowledgements are the best way to support and point to the proper and efficient behavior of the employees, help them to be satisfied with themselves and proud of the results they achieve, as well as to feel motivated to continue behaving like that. Awarding is one of the best ways of attracting employees and motivating them to achieve better results. That is why the management creates an award system with the aim of harmonizing individual interests of the employees and the strategic goals of the organization through attracting and retaining competent employees, encouraging and inspiring the employees to develop their skills and knowledge, motivating the employees and creating the culture where the employees care about the organization they work for. The realization of strategic goals of an organization depends on the consistency of the award system and the organizational culture and their compliance with the chosen strategy.