

ISBN: 978-99955-45-42-0
UDK: 005.96:005.6

Datum prijema rada: 08.05.2023.
Datum prihvatanja rada: 15.06.2023.
Kratko ili prethodno saopštenje

SISTEM ZARADA KAO MOTIVACIONI ELEMENT USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIH I UNAPREĐENJA KVALITETA POSLOVANJA ORGANIZACIJE

SALARY SYSTEM AS A MOTIVATION ELEMENT OF EMPLOYEES' SUCCESS AND IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS

Cviko Jekić

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko, BiH
cviko.jekic.efb@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4906-2582

Siniša Božićković

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Saobraćajni fakultet u Doboju, Republika Srpska, BiH
bsinisaa@yahoo.com
ORCID: 0000-0001-8340-0576

Apstrakt: *U radu se istražuje sistem zarada i uticaj koji ima na kvalitet poslovanja u organizaciji. Kvalitet je pokretačka snaga menadžmenta i sredstvo za poboljšanje poslovanja a ljudski potencijali predstavljaju najznačajniju strategijsku i konkurentsku prednost u organizaciji. Cjelokupna menadžerska i organizaciona uspješnost zavisi od pristupa menadžmentu ljudskim potencijalima. Nagrađivanje zaposlenih je jedna od oblasti menadžmenta ljudskih potencijala a sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamjenu za uloženi rad. Pitanje zarada jedno je od najvažnijih pitanja odnosa između poslodavaca i zaposlenih, koje ima istovremeno snažan uticaj na kvalitet procesa, proizvoda i usluga. S obzirom na ulogu ljudskih potencijala u ostvarivanju konkurentnosti poslovanja sistem zarada mora biti motivacionog karaktera koji podržava ostvarivanje kvaliteta u organizaciji.*

Ključne riječi: motivacija, interesi zaposlenih, kvalitet, politika zarada

JEL klasifikacija: J54

Abstract: *The paper examines the salary system and the impact it has on the quality of business operations in the organization. Quality is the driving force of management and a means to improve business, and human resources represent the most significant strategic and competitive advantage in the organization. Overall managerial and organizational success depends on the approach to human resources management. Rewarding employees is one of the areas of human resources management, and the salary system includes all material rewards that the employer gives to employees in exchange for the work invested. The issue of wages is one of the most important issues in the relationship between employers and employees, which simultaneously has a strong impact on the quality of processes, products and services. Considering the role of human resources in achieving business competitiveness, the salary system must be of a motivational nature that supports the achievement of quality in the organization.).*

Key Words: *material motivation, employee interests, quality, salary policy*

JEL classification: J54

1. UVOD

Kvalitet je danas ključni faktor konkurentnosti a definiše se kao sposobnost skupa bitnih karakteristika proizvoda, usluga, sistema ili procesa da ispune zahtjeve korisnika i drugih zainteresovanih strana. Ostvarivanjem i unapređenjem kvaliteta procesa a time i proizvoda i usluga organizacije ostvaruju veći profit, manje troškove, odnosno veću konkurentnost.

Bez obzira na djelatnost organizacije, ljudski potencijali su njena najvrednija imovina, bez njih nema ostvarivanja kvaliteta proizvoda i usluga, a time nema ni uspjeha. Raspoloživo osoblje sa znanjima, vještinama, sposobnostima, kreativnim mogućnostima, motivacijom i posvećenošću kojom raspolažu ili energija osoblja koja se usmjerava u pravcu ostvarivanja ciljeva poslovanja predstavlja najznačajniju stratezijsku i konkurentnu prednost u tržišnom poslovanju.

Obezbijediti adekvatan broj i profil osoblja, obučiti ih i motivisati tako da postižu visoke rezultate i daju puni doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije je ključni zadatak menadžmenta. Povećanje konkurentnosti i neizvjesnosti na tržištu vodi bitnim promjenama u praksi menadžmenta ljudskim potencijalima:

- izrazito je naglašavanje na kvalitetnim, sposobnim i visoko motivisanim osobljem kao ključnim faktorom borbe za tržište i održivi razvoj;
- jačanju konkurencije u privlačenju i zadržavanju kvalitetnih i stručnih ljudi i talenata;
- razvijanju u organizacijama unutrašnjeg tržišta rada i jakoj konkurenciji ideja, znanja i sposobnosti.

Kako bi se obezbijedilo kompetentno osoblje sve važne oblasti menadžmenta ljudskim potencijalima treba da se obavljaju: analiza poslova, planiranje, selekcija i izbor kandidata, orijentacija i socijalizacija, sistemska obuka i razvoj osoblja, ocjena performansi, motivisanje, uključivanje i nagrađivanje.

Predmet istraživanja je materijalno nagrađivanje zaposlenih, odnosno sistem zarada. Cilj rada je da ukaže na značaj savremenog pristupa u menadžmentu ljudskim potencijalima, sa fokusom na važnost sistema zarada kao motivacionog elementa u postizanju boljih rezultata i unapređivanju kvaliteta poslovanja. Bitna straživačka pitanja koja se postavljaju u vezi sa ovim predmetom su:

- Da li organizacije sa ovih prostora primjenjuju savremeni pristup u menadžmentu ljudskih potencijala?
- Kako sistemom zarada povezati individualne s organizacionim interesima i uspješnošću i obezbijediti da poboljšanje poslovanja i uspjeha organizacije postane interes i preokupacija svih zaposlenih?
- Da li su organizacije svjesne uticaja sistema zarada na organizacionu efikasnost, efektivnost i unapređivanje kvaliteta u organizaciji.

U radu su primijenjene adekvatne naučne metode za prikupljanje, analizu, i obradu podataka: teorijska i empirijska, metoda analize i sinteze, induktivno-deduktivna, komparativna i dr. Značajno će biti primijenjena metoda analize i sinteze jer se na osnovu sagledavanja postojećeg stanja u ovoj oblasti ističu rezultati i donose zaključci.

2. INTERESI ZAPOSLENIH U VEZI SA ZARADAMA

Bez obzira na djelatnost organizacije, osoblje je njena najvrednija imovina, bez kompetentnog osoblja nema ostvarivanja kvaliteta procesa, proizvoda i usluga, a time nema ni uspjeha. Kvalitetni poslovni ljudi su najvažniji potencijal, osnovni faktor svega stvaralačkog i inovatorskog. Od njihove sposobnosti i motivacije zavise ukupni rezultati poslovanja, pa im se iz tog razloga danas pridaje posebna pažnja. Ostvarivanje ciljeva organizacije u direktnoj je zavisnosti od zadovoljavanja potreba i očekivanja osoblja (Ušćumlić i Jekić, 2018).

Organizacije koje se fokusiraju na svoje zaposlene mogu da unaprijede organizacione performanse, što se ogleda u povećanju obima poslovanja i produktivnosti, podizanju kvaliteta proizvoda/usluga, povećanju zadovoljstva zaposlenih, zadržavanju kompetentnih i talentovanih zaposlenih itd. Za obezbjeđivanje odgovarajućeg kvaliteta zaposlenih, neophodno je ponuditi odgovarajući nivo zarada, ali je to samo potreban, ne i dovoljan uslov. Potrebna dodatna motivacija zaposlenih postiže se drugim, nematerijalnim vidovima nagrađivanja (Lekić, N., Vukosavljević, Vapa Tankosić, Lekić, S. i Mandić, 2021)

Posmatrano iz ugla zaposlenih, obično možemo govoriti o sljedećim ciljevima u vezi s materijalnim nagradama:

- egzistencijalni, koji ukazuje na potrebu zaposlenih da zaradom obezbijede egzistenciju za sebe i svoju porodicu,
- motivacioni koji ukazuje na mogućnost zadovoljavanja brojnih potreba zaposlenih pomoću zarade (Pržulj, 2007, str. 332).

Ciljevi zaposlenih u vezi sa ugovorom o plaćanju obuhvataju: kupovna moć, osjećaj pravednosti, prava, relativiteti, priznavanje, kompozicija (Torrington, Hall i Taylor, 2004). Kada su u pitanju zarade, zaposlene prvenstveno zanima kupovna moć, pravednost i priznavanje zalaganja i sposobnosti. Rezultati nekih istraživanja nam pokazuju da su materijalne kompenzacije najznačajniji faktor motivacije. Lekić, N., Vapa Tankosić, Rajaković-Mijailović i Lekić, S., 2019). Zaposleni zaradom obezbjeđuju egzistenciju za sebe i svoje porodicu. Troškovi života tokom vremena variraju, posebno u privredama za izraženom makroekonomskom nestabilnošću i visokim godišnjim stopama inflacije. Zato, zarada može negativno djelovati na ponašanje zaposlenih, ukoliko ne omogućava zadovoljavanje njihovih osnovnih egzistencijalnih potreba i nije percipirana kao zadovoljavajuća. Zarade treba da prate troškove života a povećanje zarade radi *održavanja kupovne moći* u inflatornim uslovima obično se vezuje za rast indeksa troškova života, jer se smatra da taj indeks na najadekvatniji način odslikava strukturu potrošnje i životni standard domaćinstva.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srpske prosječna neto plata isplaćena u martu 2023. godine iznosila je 1.258 KM. U odnosu na februar 2023. nominalno je veća za 0,2%, a realno je manja za 0,3%, dok je u odnosu na isti mjesec prethodne godine nominalno veća za 15,3%, a realno za 4,4%. (preuzeto 27. aprila 2023. godine sa linka: https://www.rzs.rs.ba/static/uploads/saopstenja/rad/mesecna_saopstenja/2023/Rad_Mart_2023.pdf)

U isto vrijeme, prema podacima Saveza sindikata Republike Srpske, sindikalna potrošačka korpa za februar 2023. godine iznosila je 2.423,40 KM.

Tabela 1. Sindikalna potrošačka korpa za februar 2023. godine

<i>Redni broj</i>	<i>Struktura potrošnje</i>	<i>Iznos KM</i>	<i>Učešće %</i>
1.	Prehrana	1.082,70	44,68
2.	Stanovanje i komunalne usluge	618,75	25,53
3.	Tekuće održavanje domaćinstva	129,80	5,36
4.	Odjeća i obuća	175,40	7,24
5.	Higijena i njega zdravlja	101,45	4,19
6.	Prevoz	225	9,32
7.	Obrazovanje i kultura	89,55	3,70
UKUPNO SINDIKALNA POTROŠAČKA KORPA		2.423,40	100,00

Izvor: Savez sindikata Republike Srpske. Preuzeto 27. aprila 2023. godine sa linka: <http://savezsindikatars.org/sindikalna-potrosacka-korpa/?script=lat>

Zarade određuju životni standard i uslove života, što se u tabeli prikazuje strukturom potrošnje: prehrana, stanovanje i komunalne usluge, tekuće održavanje domaćinstva, odjeća i obuća, prevoz, zadovoljavanje kulturnih, sportskih, rekreativnih potreba, prosvjeta, zdravstvo, higijena i slično. Poređenjem prosječnih primanja i potrošnje, jasno proizilazi da veći dio primanja stanovništva odlazi uglavnom na egzistencijalne potrebe, koji svakako da čine standard, ali nisu jedini faktor u njegovom određivanju. Ono što proizilazi iz navedenog jeste da ovakav rezultat govori o niskom životnom standardu i kvalitetu života građana RS i BiH (ako ga poredimo sa standardom Evropske Unije).

Zarade ljudi na ovim prostorima najvećim dijelom su ispod egzistencijalnog minimuma, što se može utvrditi poredeći prosječnu zaradu i potrošačku korpu. Zarada ispod egzistencijalnog minimuma uz neredovnu isplatu stvara apatiju, apsentizam i nezainteresovanost zaposlenih, uz težnju da se dodatnim poslovima u slobodno vrijeme ili korišćenjem bolovanja, obezbijede sredstva za egzistenciju. U potrazi za boljim životom i kako bi zaradom obezbijedili sigurnu egzistenciju, pored nezaposlenih, sa ovih prostora odlaze i oni koji su imali posao. Zarade na ovim prostorima, utvrđuju se u velikom broju organizacija prema kriterijumima koji ne proizilaze iz karakteristika posla i zahtjeva posla. To su školska sprema, pripadnost i bliskost sa uticajnim pojedincima ili grupama (rođačke, zemljačke i političke veze) i dužina rada u organizaciji (senioritet), i na taj način se kroz zarade ne potvrđuju vrijednosti znanja, sposobnosti i radnih rezultata, nego nepotizam, poslušnost, snishodljivost i korupcija. Zarade su u malom obimu bazirane na radnim rezultatima (prema postojećim istraživanjima svega oko 5%) i tako nemaju uticaja na povećano zalaganje i rezultate poslovanja. Za kreiranje sistema zarada baziranog na radnim rezultatima neophodno je imati dobar sistem mjerenja radnog učinka i ocjenjivanja radne uspešnosti. Zaposleni očekuju da nagrade budu adekvatne za sposobnosti, zalaganje, iskustvo, kvalifikacije i sl.), i da su te nagrade jednake onima koje drugi dobijaju.

Interes zaposlenih u vezi sa zaradama je i pravednost. U strukturi plata prepoznaju se tri osnovne komponente pravednosti: interna, eksterna i individualna pravednost (Petković, Jančićević, Bogićević Milkić i Aleksić Mirić, 2016). Ukoliko razlike u osnovnim platama između zaposlenih odgovaraju razlikama u relativnoj složenosti poslova koje obavljaju, obezbijedena je interna pravednost u organizaciji. Eksterna pravednost postoji kada zaposleni percipiraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na zaposlene iz drugih organizacija, za obavljanje istih ili sličnih poslova. Individualna pravednost postoji ako su plate za iste ili slične poslove ujednačene, u istoj organizaciji. Koji god da se metodi koriste pri određivanju visine zarade i njene strukture, poslodavci treba da su sigurni da ih zaposleni prihvataju kao pravedne. Zaposleni koji vjeruju da nisu pravedno nagrađeni, pokazuju znake nezadovoljstva što rezultira odsustvovanjem sa posla, manjim zalaganjem, svojevolumnim napuštanjem posla, izbjegavanjem rada i nepovjerljivošću, i htjeti će napustiti organizaciju.

U sporazumima o plaćanju, cilj većine zaposlenih je *priznavanje njihovog ličnog doprinosa* uspjehu organizacije. Zaposleni očekuju da nagrade budu adekvatne za

sposobnosti, zalaganje, iskustvo, kvalifikacije i sl. Dokle god smatraju da su adekvatno nagrađeni za uloženi trud, zaposleni će biti stimulisani da postižu određene rezultate.

Zarade zaposlenih na ovim prostorima, utvrđuju se u velikom broju organizacija prema kriterijumima školska sprema, dužina staža, pripadnost i bliskost sa uticajnim pojedincima ili grupama (političke i druge veze,) što nisu kriterijumi koji proizilaze iz karakteristika posla i zahtjeva posla. Na taj način se kroz zarade ne potvrđuju vrijednosti znanja, sposobnosti i radnih rezultata, nego, poslušnost, nepotizam, snishodljivost i korupcija. U takvim uslovima zarade nemaju uticaja na povećano zalaganje i rezultate poslovanja. Za kreiranje sistema zarada baziranog na radnim rezultatima neophodno je imati dobar sistem mjerenja radnog učinka i ocjenjivanja radne uspješnosti.

3. INTERESI POSLODAVCA U VEZI SA ZARADAMA

Za poslodavca, zarade zaposlenih mogu biti snažno sredstvo za ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. Zarade imaju veliki uticaj na stavove i ponašanje zaposlenih. Istovremeno, zarade predstavljaju za organizaciju značajne troškove. Politike i programi plaćanja su među najvažnijim sredstvima menadžmenta za podsticanje željenih ponašanja zaposlenih. Zato zarade je potrebno procijeniti, ne samo u smislu troškova nego i u smislu rezultata koji proizvode - kako privlače, zadržavaju i motivišu visokokvalitetnu radnu snagu (Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright, 2000).

U vezi sa zaradama interesi poslodavca mogu biti: prestiž, konkurentnost, kontrola, motivacija i rezultati rada, troškovi, upravljanje promjenama i dr. (Torrington i sar.). Prema drugom izvoru, organizacije imaju sljedeće interese u vezi sa zaradama:

- Efektivnost (uticaj na radni učinak, kvalitet, korisnike, akcionare i troškove);
- Konkurentnost (na tržištu proizvoda i tržištu rada);
- Pravednost (unutrašnji odnosi, doprinosi pojedinaca i načini upravljanja sistemom-proceduralna pravednost) (Pržulj, 2007 str. 330).

Ovim ciljevima treba dodati i usklađenost sa zakonskim odredbama, utvrđenom cijenom rada i mogućnosti isplate od strane poslodavca.

Interes poslodavca u vezi sa zaradama je da novac koji izdvoji za plate bude dobra investicija i da ostvari odgovarajuće efekte kao što su veći radni učinak, veće zalaganje pojedinaca i korišćenje njihovih potencijala, obezbjeđivanje konkurentnosti i kompetitivnosti privlačenjem i korišćenjem kvalitetnih pojedinaca, kao i podsticanje fleksibilnosti u organizaciji. Zaradama se želi podsticati zaposlene da rade najbolje što mogu, privući i zadržati najkvalitetniji ljudi, ostvariti poslovna izvrsnost, podsticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu, obezbijediti ostvarivanje planiranih ciljeva itd.

Konkurentnost na tržištu podrazumijeva i konkurentnost na tržištu proizvoda a i na tržištu rada. Konkurencija na tržištu proizvoda i usluga postavlja gornju granicu

troškova u kojoj troškovi zarada predstavljaju značajan dio ukupnih troškova. Efikasnost organizacije podrazumijeva smanjivanje svih neophodnih troškova. Iz navedenih razloga troškovima zarada se mora upravljati, kako bi se sveli na minimum. S druge strane, konkurencija na tržištu rada postavlja donju granicu nivoa zarada. Poslodavci ne treba da plaćaju manje zarade od tržišnih za taj posao. Ukoliko to rade, vremenom će izgubiti zaposlene. Ako plaćaju zarade više od tržišnih imaće zadovoljnije zaposlene. Naravno, zarade zaposlenima mogu povećavati sve do granice kojom organizacija neće ugroziti konkurentnost zbog povećanih troškova.

Često poslodavci plaćaju i više od tržišne cijene za menadžere i radnike određenih djelatnosti, znanja i vještina a neki od njih i za sve radnike. Organizacije kojima je cilj reputacija dobrog poslodavca svojim zaposlenima obezbjeđuju prestižne zarade. Zaradom koja je viša od tržišne cijene rada privlače veći broj bolje kvalifikovanih kandidata za posao, povećavaju stopu prihvatanja ponuda za posao i obezbjeđuju brže popunjavanje radnih mjesta. Ovakve organizacije imaju lojalnije zaposlene uz niže stope fluktuacije i odsustvovanja sa posla, imaju i niže troškove obuke i kvalitetnije zaposlene (Bogićević Milkić, 2017, str. 364).

Interes poslodavca je da zaposleni percipiraju sistem zarada pravednim. Koje god metode koriste pri određivanju visine zarada i odlučivanju od kojih elemenata će biti sačinjeni poslodavci moraju biti sigurni da ih zaposleni prihvataju kao pravedne.

4. KREIRANJE SISTEMA ZARADA U ORGANIZACIJI

Sistem zarada koji se dobro postavi i primjenjuje u praksi onako kako je to propisano i u skladu sa očekivanjima, ima izuzetno motivišuću ulogu u svim segmentima poslovanja (Nešović, Balaban, i Župljanin, 2019). Kreiranje sistema zarada vezano je sa odgovorima na sljedeća pitanja:

- Kako nagraditi i podsticati kvalitetan rad i utvrditi (razlikovati) nivo kvaliteta i uspješnosti?
- Kako podsticati i nagraditi posebne doprinose i upotrebu individualnih sposobnosti, vještina i znanja na rješavanju problema, podizanju kreativnosti, fleksibilnosti, odnosno angažman i doprinos izvan propisanih radnih obaveza i postavljenih standarda?
- Kako povezati individualne s organizacionim interesima i uspješnošću i obezbijediti posvećenost svih zaposlenih kvalitetu i uspjehu organizacije.

Sa visokim učešćem u troškovima poslovanja, zarade neposredno utiču na konkurentnost, produktivnost i profitabilnost u poslovanju, kao i na standard, kvalitet života, posvećenost i inovativnost zaposlenih. Kada su u pitanju zarade, zaposlene prevashodno zanima kupovna moć, pravednost i priznavanje zalaganja i sposobnosti. Poslodavce interesuje regrutovanje, zadržavanje, motivacija i smanjenje budžeta zarada na minimum. Konkurentan (odgovarajući) sistem zarada je onaj koji balansira ciljeve i interese zaposlenih i ciljeve i interese poslodavaca.

Prema Henri-u Ford-u I-om pravilo za industrijalce je: „napraviti robu najboljeg kvaliteta, po najnižim cijenama, po najnižim mogućim troškovima, plaćajući najveću

могућу надницу”. Правилно постављен систем зарада djeluje stimulativno на запослене и доприноси бољем остварењу организационих перформанси. С друге стране, лоше утврђен, необјективан и неправадан систем зарада може имати негативно дејство на запослене, њихово залагање и посвећеност остварењу задатака, на радну климу, као и саме резултате.

Прilikом креирања система зарада потребно је да, у зависности од циљева који се желе постићи, топ менаџери направе избор у погледу основних стратешких принципа система зарада: са односом између интерне и екстерне праведности, фиксне и варијабилне зараде, јавне или тајне зараде, перформансе наспрот чланство, централизовано наспрот децентрализовано одлучивање, егалитаризам versus елитизам, укључивање инфлације или неукључивање (Богичевић Милкић, 2017, стр. 344-345).

Новач првенствено задовољава егзистенцијалне и економске потребе, али и друштвене и друге различите потребе и као такав је најважнији, најочигледнији, универзални механизам мотивисања за рад. Међутим, данас се често каже да је новач незаобилazan, али не и довољан мотиватор и да није подједнако важан за све запослене и у свакој ситуацији. За добре менаџере, материјалне награде служе да се позитивно djeluje на понашање запослених и ефикасност организације. Они идентификују оне награде које су вредноване од запослених, што их покреће на активности и даје им волју и ентузијазам за успјешно остварење радних задатака и циљева организације. Наградama утичу на запослене да успјешно обављају свој посао, што ће у крајњем циљу довести и до остварења постављених циљева организације.

У подстицајном (stimulativnom) систему награђивања финансијска компетација (укупна материјална приманја) коју добија појединac садржи слjedeће дијелове:

- Први и основни дио који добија сваки појединac (основна плата), по правилу је одређена појединачним и колективним уговором;
- Други дио је промјенљив и повезан с индивидуалном и групном успјешношћу;
- Трећи дио чине посебне, индивидуалне награде и bonusи;
- Четврти дио, такође је промјенљив и повезан с успјешношћу организационе јединице и организације;
- Пети дио плате везан је за повећане трошкове живота (Баhtијаревић Шибер, 1999, стр. 617).

Награђивање запослених једна је од најтежих и најизазовнијих области управљања људским потенцијалима зато што накнаде за рад запослених у себи треба да садрже накнаде за обављени рад, али и стимулације за будући рад (Poljić, 2009, стр. 476). Важан дио система награђивања је систем зарада, који треба да садржи: директне награде (зараде, honorari, bonusи) и индиректне награде које су законом прописане: здравствено осигурање, пензионско осигурање, осигурање за случај незапослености, породилјско и трудничко осигурање). Пожељно и корисно је да систем зарада садржи и индиректне добровољне, награде, као што су: плаћено одсуство, животно осигурање, пензијски планови и приватно здравствено осигурање, прехрана, stipendije и školarine, слободни дани, годишњи одмори, рекреације и слично.

S obzirom da su pojedini zaposleni različiti i da se razlikuju po pitanju šta je pravedno a šta nije, često je to njihova lična gruba procjena, teško je ostvariti opštu saglasnost u vezi sa pojedinačnim zaradama i nivoom zarada u organizaciji. U oblikovanju sistema zarada bitna je proceduralna pravednost. Pravedan odnos prema pitanju zarada podrazumijeva da se u ovim poslovima primjenjuju pravila:

- standardni pristup određivanja zarada (osnovne plate i stimulacija) u cijeloj organizaciji;
- što više izbjegavati subjektivnost i proizvoljno odlučivanje;
- maksimalna komunikacija i učešće radnika u uspostavljanju mehanizma za određivanje plata;
- jasnoća u svemu što se odnosi na određivanje plata, tako da svi znaju koja su pravila i kako će biti primjenjivana (Torrington i sar.).

Uključivanjem zaposlenih u izgradnju sistema zarada vodi njihovom većem povjerenju u menadžment organizacije i njihove odluke. Ukoliko su fleksibilni i jednostavni sistemi nagrađivanja, u smislu da svaki zaposleni razumije i zna na koji način se utvrđuje visina zarada, to će voditi zdravoj konkurenciji među zaposlenima, dobroj radnoj atmosferi i dobrim kolegijalnim odnosima. Tako na primjer pravičan materijalni sistem motivacije je postavljen u NIS-u i to se ogleda u tome da samo objektivni faktori određuju zaradu zaposlenog, kao i to da je na istom radnom mjestu jednaka plata zagarantovana bez obzira na pol, etničku pripadnost, godine starosti zaposlenog. Sistem Grejding omogućava da zaposleni zaista budu motivisani, jer samo od njihovih sposobnosti, kvalifikacija, odgovornosti zavisi koliko će napredovati i koliko će zaradu imati. On podstiče zaposlenog da preuzima inicijativu, više se zainteresuje za svoj posao, odnosno radnik postaje više samomotivisan (unutrašnja motivacija) jer ovaj sistem omogućava da on napreduje onoliko koliko se posveti poslu i koliko je dobar u onome što radi. A kad takav sistem funkcioniše, gdje nema subjektivizma, nego se objektivno ocjenjuju zaposleni, motivacija je na visokom nivou, što za rezultat ima kvalitet i veći učinak. (Stojanović, 2015, str. 75).

ZAKLJUČAK

Zaposleni i poslodavci su u svojevrsnom odnosu razmjene u kojem razmjenjuju svoj rad, sposobnosti, napor ili znanje u zamjenu za određene nagrade. Ako pogledamo zarade u organizacijama na ovim prostorima i uporedimo ih sa potrošačkom korpom, možemo utvrditi da su one najvećim dijelom ispod egzistencijalnog minimuma. To stvara apatiju, apsentizam i nezainteresovanost zaposlenih, uz težnju da se dodatnim poslovima obezbijede sredstva za egzistenciju. U potrazi za boljim životom i kako bi zaradom obezbijedili sigurnu egzistenciju, pored nezaposlenih sa ovih prostora odlaze i oni koji su imali posao. Sve ovo nas upućuje na to kakav je pristup poslodavca prema ljudima i praksi upravljanja ljudskim potencijalima. To sigurno nije pristup koji se zasniva na pretpostavci uzajamnog zadovoljavanja potreba i ciljeva organizacije i ciljeva zaposlenih.

U organizacijama gdje se zaposleni smatraju samo kao trošak a ne kao potencijal u koji je potrebno uložiti kako bi se očekivali valjani rezultati, zapravo nisu ni svjesni

uticaja sistema zarada na organizacionu efikasnost, efektivnost i unapređivanje kvaliteta poslovanja. Motivisanost zaposlenih može se obezbijediti samo ukoliko se uskladi ostvarivanje ličnih ciljeva zaposlenih i ciljeva organizacije. Zadovoljan radnik, koji je ujedno i nagrađen za svoj rad postiže bolje rezultate i teži ka višim ciljevima, što na kraju znači i bolju uspješnost organizacije.

Ciljevi sistema zarada treba da su podudarni sa ciljevima organizacije. Biti konkurentna organizacija sa kvalitetom procesa, proizvoda i usluga znači, pored ostalog: da je usredsređena na svoje zaposlene, pravilno definiše, standardizuje, prepoznaje, prati i reaguje na svaki pojedinačni rad, kvalitet tog rada, planira njegov razvoj, a svaki rad koji doprinosi, nagrađuje u skladu sa usaglašenom politikom zarada. Putem zarada treba da se podstiče rad i zalaganje, izražava vrijednosni sistem organizacije, ohrabruju poželjni radni rezultati, šalju poruke zaposlenim o poželjnom ponašanju, podstiče sticanje strateški značajnih znanja i vještina, privlače i zadržavaju kvalifikovani stručnjaci i utiče na racionalnost troškova organizacije.

Politika zarada koji podržava kvalitet u organizaciji podrazumijeva sljedeće: nagrađuju se zaposleni u skladu sa njihovim doprinosom; usklađuje se praksa nagrađivanja sa organizacionim ciljevima; nagrađuju se odgovarajuće aktivnosti kojima se šalje poruka šta se cijeni kod ponašanja i rezultata; privlače se kvalitetni zaposleni; motivišu se zaposleni i njihovo zalaganje; razvija se kultura visokih performansi i kultura kvaliteta.

Aдекватно materijalno nagrađivanje čini temelj na koji treba nagrađivati široku strukturu motivacionih podsticaja različite prirode, da bi se povećao ukupni motivacioni potencijal i privlačnost radne situacije.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević Šiber, F., (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- [2] Bogićević Milkić, B., (2017). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- [3] Lekić, N., Vukosavljević, D., Vapa Tankosić J.; Lekić, S., Mandić, S. (2021). *Uticaj motivacionih faktora na organizacionu posvećenost zaposlenih u bankama*. Ekonomija, teorija i praksa, godina XIV broj 1.). Preuzeto 07. 06. 2023. g. sa sajta <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-5458/202>
- [4] Lekić, N., Vapa Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J. i Lekić, S. (2019). *An Analysis of Factors Influencing Employee Job. Satisfaction in a Public Sector*. E and M Economie a Management, XXII (3), 83–99. doi 10.15240/tul/001/2019-3-006. Preuzeto 07. 06. 2023. g. sa <https://www.researchgate.net/publication/335893588>
- [5] Nešović, D., Balaban, M. i Župljanin, S., (2019). *Sistem nagrađivanja kao motivacioni element uspješnosti zaposlenih i unapređenja poslovanja organizacije*. Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment „Konstantin Veliki“, Niš, Nezavisni univerzitet, Banja Luka. Preuzeto 01.06 g. sa <https://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2022/01/4>

- [6] Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright. P., (2000). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
- [7] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milkić, B. i Aleksić Mirić, A. (2016). *Organizacija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- [8] Poljić, M., (2015). *Menadžment ljudskih resursa*. Brčko: Ekonomski fakultet.
- [9] Pržulj, Ž., (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgoviju i bankarstvo "Janićije i Danica Karić".
- [10] Republički zavod za statistiku, (mart 2023). *Prosječne plate zaposlenih*, bpoj/No. 117/23. Preuzeto sa https://www.rzs.rs.ba/static/uploads/saopstenja/rad/mesecna_saopstenja/2023/Rad_Mart_2023.pdf
- [11] Savez sindikata Republike Srpske, (2023). *Sindikalna potrošačka korpa za mart 2023*. Preuzeto sa <http://savezsindikatars.org/sindikalna-potrosacka-korpa/?script=lat>
- [12] Stojanović, R. (2015). *Materijalna kompenzacija kao nosilac uspješne reorganizacije kompanije NIS*, Deturope, 7, 1: 62-78, Vol. 7 Issue ISSN 1821-2506. Preuzeto 01. 06. 2023. g. sa <https://www.deturope.eu/pdfs/det/2015/01/05.pdf>
- [13] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- [14] Ušćumlić, D. i Jekić, C. (2018). *Menadžment kvalitetom*. Brčko: Ekonomski fakultet Brčko.

SUMMARY

Successful and unsuccessful organizations and good or bad management differ significantly in their attitude towards people and human resource management practices. The salary system is a very useful tool available to management to ensure the desired behavior of employees. A good salary system implies a balanced satisfaction of the goals and interests of the employees and the goals and interests of the organization. It expresses the organization's value system, encourages work and commitment, encourages desirable work results, sends a message to employees about desirable behavior, encourages the acquisition of strategically important knowledge and skills, attracts and retains professional people, and positively affects the rationality of the organization's costs. A poorly designed salary system is found in those organizations that consider employee salaries only as an expense, where they are not even aware of the impact of the salary system on organizational efficiency, effectiveness and improvement of business quality.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License