

KUD 005

NAGRAĐIVANJE MENADŽERA

Anita Cucovic

Abstrakt

Posmatrajući savremene organizacije i uslove u kojima one posluju može se zapaziti da su najvažniji resurs organizacija ljudi sa svojim sposobnostima. To organizacijama omogućava uspješno ostvarivanje ciljeva. Govoreći o tim sposobnostima misli se na informisanost, inovativnost, kreativnost, što u stvari predstavlja karakteristike koje ih izdvajaju od drugih resursa u organizaciji. Usled toga se može reći da zaposleni predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatne vrijednosti preduzeća. Zato je potrebno voditi računa o stimulisanju kadrova, a prvenstveno menadžera koji su organizatori cjelokupne aktivnosti u organizacijama. Motivisani menadžer će definitivno uticati na prenošenje uticaja na svoje podređene i bolje će razumijevati njihove potrebe, bolje će ostvarivati ciljeve jer je tendencija da se postigne da menadžeri, kao i zaposleni, posmatraju ciljeve preduzeća kao svoje sopstvene.

Ključne riječi: Menadzment, nagrađivanje, beneficije, motivacija

Jel klasifikacija: J24, M11, M14, O15, E24

UVOD

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korišćenje ljudskih i materijalnih resursa. Svakodnevno je suočen s brzim promjenama, kako unutrašnjim tako i spoljašnjim. U sklopu menadžmenta potrebno je voditi računa o spoljašnjem i unutrašnjem okruženju preduzeća. Spoljašnje okruženje predstavlja prilike i prijetnje za preduzeće, a unutrašnje okruženje slabosti i snage.

Menadžeri su ljudi koji rade na ključnim upravljačkim i izvršnim položajima u privatnim i državnim proizvodnim i uslužnim poduzećima. Oni u njima kreiraju i sprovode poslovnu politiku. Po pravilu su rukovodioci vitalnih službi preduzeća, u koje se ubrajaju proizvodnja, prodaja i nabavka, služba računovodstva i finansija, kadrovska služba, kao i služba istraživanja i razvoja.

=====

Menadžeri organizuju i koordiniraju izvršenje radnih zadataka, nadgledaju njihovo sprovođenje i motivišu zaposlene. Tim aktivnostima oni nastoje da udovolje ciljevima organizacije: održavanje i povećavanje proizvodnje i dobiti, zadovoljstvo promjenljive i sve specifičnije potrebe kupaca, uvođenje tehnoloških promjena u radni proces. Zbog organizacije izvršenja radnih zadataka menadžeri planiraju rad službi kojima upravljaju u skladu s definisanom strategijom poslovanja. Predlažu godišnje i mjesečne planove rada u kojima predviđaju potrebne aktivnosti i resurse.

Ipak, potrebno je znati da bi se ostvarili rezultati menadžera, da bi menadžeri djelovali što više u cilju ostvarenja ciljeva organizacije, potrebni su određeni stimulansi koji se mogu razlikovati po svojoj prirodi ispoljavanja.

1. POJAM MENADŽMENTA

Menadžment predstavlja univerzalno sredstvo, neophodno oruđe savremenog industrijskog svijeta. Svako preduzeće, svaki iole složeniji posao, ili ozbiljna aktivnost, zahtijevaju upravljanje da bi se doveli do odabranog cilja, odnosno da bi se efikasno završili. Upravljanje je fenomen današnjeg vremena, neophodnost savremenog života i rada. Upravljački pristup rješavanju raznovrsnih problema, osnovna je karakteristika modernog menadžmenta, bez koga je nemoguće efikasnije djelovanje, funkcionisanje i razvoj.

Menadžment treba posmatrati sa tri aspekta:

- **I aspekt** kaže da je menadžment proces usmjeravanja rada ljudi ka nekom cilju;
- **II aspekt** govori o menadžmentu kao zanimanju, odnosno o menadžerima koji se bave usmjeravanjem drugih ljudi;
- **III aspekt** se bavi menadžmentom kao naučnom disciplinom, odnosno teorijom i praksom.

Različiti autori su različito definisali menadžment. Evo neke od tih definicija:

W. J. Duncan – ”Menadžment je umjetnost koja se mora razvijati i usavršavati- on je fundamentalno važan za uspjeh svih vrsta organizacije i društva u cijelini”.

J. Stoner – ”Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole rada članova organizacije i korišćenja svih raspoloživih resursa u postizanju ciljeva organizacije”.

P. Drucker – ”Menadžment je priča dvadesetog stoljeća. Menadžeri su sintisajzer koji povezuje resurse i imaju sposobnost da osjete šansu i vrijeme za njenu realizaciju”. On još kaže ”Mi danas znamo da menadžment predstavlja generičku funkciju svih organizacija bez obzira na to čime se konkretno bave. Menadžment je generički organ društva znanja”.¹³

Na osnovu navedenih definicija, mogu se izvući neke osnovne odrednice pojma menadžmenta¹⁴:

- Menadžment je usmjeren na postizanje željenih ciljeva,
- Ostvarivanje željenih ciljeva počiva na ljudskom resursu u organizaciji, tj.odnosi se na rad sa ljudima, s tim što su ljudi takođe nosioci procesa menadžmenta,
- Menadžment je proces,
- Menadžment prožima svaku poru u organizaciji,
- Menadžment je odgovoran za efikasnost i efektivnost organizacije,
- Prisutan je kako u profitnim, tako i u neprofitnim organizacijama,
- Radi se o svojevrsnoj tehnologiji raspolaganja ograničenim

2. POJAM MENADŽERA

Potreba za menadžmentom se javlja uvijek kada postoji određeni zadatak koji bi svojom kompleksnošću mogao da prevaziđe mogućnosti pojedinca. Nalazeći se u fizičkoj blizini drugih ljudi, čovjek djeluje sa njima u poznatom prirodnom jedinstvu. Pored toga, čovjek u procesu izvršavanja zadatka svjesno nastoji da se udruži sa drugim ljudima. Udružen sa drugim ljudima u organizaciji, on povećava svoje sposobnosti i lakše zadovoljava sopstvene potrebe.

Čovjek ima usađen smisao za organizovanu djelatnost. Ta organizovana djelatnost je utemeljena na mišljenju. Ono što postoji izvan ljudskog roda samo kao rezultat prirodnih dispozicija. Da bi sa najmanje utrošenog vremena i energije ostvario postavljeni cilj, čovjek razmišlja, kombinuje i kreira. Ipak, sve te aktivnosti ne može da obavi sam. Mora postojati organizacija. Ljudi ulaze u organizaciju zbog ostvarivanja sopstvenih ciljeva. Da bi u tome uspjeli, odnosno da bi se njihovo djelovanje uskladilo i organizacija imala neku svoju svrhu, potrebni su ljudi određenih specijalnosti i zanimanja. Ta grupa ljudi u organizaciji predstavlja menadžere. Sledeća slika prikazuje uslovljenost ljudi, organizacije i menadžmenta, koji funkcionisanje organizacije usmjeravaju u skladu sa potrebama njenih članova.

¹³ Lojpur A., Kuljak M, *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Podgorici, Podgorica, 2003., str. 7.

¹⁴ Ibid., str.5

Menadžeri su jedan od osnovnih faktora u organizaciji. Saznanje da je profit važan, isto tako kao i čovjek, smijenilo je novije prilagođeno saznanje, koje proizilazi od toga da je čovjek važan isto kao i profit. U tom smislu, problem menadžmenta je trajno aktuelan, kako u nerazvijenim privredama, tako i u razvijenim.

Menadžeri su osobe koje su zadužene za efikasno i efektivno odvijanje biznisa. Oni svoj posao obavljaju tako što nadgledaju i koordiniraju rad drugih osoba u organizaciji. Menadžerska grupa u firmi se najčešće naziva menadžment. Menadžeri u svojoj organizaciji usmjeravaju svoje napore prema zajedničkim, poželjnim ciljevima, ali i preko aktivnosti drugih. Ponekad se vlasnici firme, posebno malih firmi, nalaze u ulozi menadžera. U velikim kompanijama menadžeri su plaćene osobe koje mogu da budu njeni akcionari. Menadžeri su odgovorni za racionalno raspolaganje resursima firme i resursima cijelog društva.

3. MATERIJALNE KOMPENZACIJE I STIMULACIJE

Cilj materijalnih kompenzacija i stimulacija je usmjeren ka osiguranju i unapređenju materijalnog položaja zaposlenog, ali to podrazumijeva i finansijske kompenzacije za rad. Prema jednoj klasifikaciji, one se mogu analizirati ili posmatrati kroz dvije dimenzije:

- Stepenn direktnosti materijalnih dobiti, odnosno relacije pojedinac – materijalna dobit
- Uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju , odnosno nivo i obuhvatnost organizovanja i distribucije.¹⁵

Direktni dobici koji su materijalne prirode, ili kako ih zovu – finansijski dobici, odnose se na dobitke *u novcu* putem plate, kao što je sistem plata i nekih drugih materijalnih podsticaja, tj. „bonusa vezanih s grupnim ili individualnim radom, koji se, i iz individualnog i iz organizacionog aspekta percipiraju kao direktne nagrade za rad.“¹⁶

Prema drugom aspektu posmatranja materijalnih kompenzacija jeste nivo i obuhvat organizacije i distribucije u preduzeću. Ovdje se razlikuju dvije vrste:

- Materijalne nagrade koje su posledica individualne radne uspješnosti
- Materijalne nagrade vezane za organizacioni nivo „koje se distribuiraju na osnovu organizacionih programa ili politika te uspješnosti u postizanju ciljeva.“¹⁷

Tabela br. 1: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

¹⁵ Sikavice P., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 710.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid., Cf. Bahtijarević Š.F., *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 614.

		DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
NIVO	POJEDINAC	- Plata - Bonusi i podsticaji - Naknade za inovacije - Naknade za širenje znanja i fleksibilnost - Ostali podsticaji (bonusi)	- Stipendije i školarine - Studijska putovanja - Specijalizacije - Plaćena odsustva i slobodni dani - Automobil kompanije - Menadžerske beneficije
	PREDUZEĆE	- Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacione jedinice ili preduzeća - Udio u profitu - Udio u vlasništvu (distribucija akcija)	- Penzijsko osiguranje - Zdravstvena zaštita - Životno i druga osiguranja - Naknade za nezaposlenost - Obrazovanje - Godišnji odmori - Briga o djeci i starima

Izvor: Bahtijarević Š.F., *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 2007, str. 615.

3.1.INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Beneficije predstavljaju različite oblike kompenzacija koji mogu na različite načine uticati na ekonomski standard tokom rada i po završetku radnog odnosa i vijeka. Za njih se mogu vezati dvije specifične odrednice:

- Pravo na njih je proisteklo iz činjenice da neko pripada određenoj organizaciji
- Po pravilu za njih nije karakteristično percipiranje finansijskim stimulacijama koje su vezane uz rad.¹⁸

Tabela br. 2: Vrste beneficija – indirektnih kompenzacija u organizacijama

¹⁸ Cf. ibid., str. 713.

VRSTE BENEFICIJA		
Beneficije sigurnosti i zdravlja	Beneficije slobodnog vremena	Usluge zaposlenima
- Penzijsko osiguranje - Zdravstveno osiguranje - Životno osiguranje - Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl. - Bolovanja, - Socijalna sigurnost - Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenostiž - Otpremnine i dr.	- Odmori - Praznici - Opravdani izostanci - Plaćeni dopusti - Žalbeni postupci i pregovaranje - Plaćeno vrijeme tokom stručnog usavršavanja i obrazovanja i dr.	- Pomoć i stipendije za školovanje - Krediti zaposlenima - Usluge prehrane - Automobil kompanije - Profesionalna odjeća - Pravne usluge - Programi štednje - Prevoz i parkiranje - Različite nagrade za službu, staž i sl. - Programi rekreacije i zdravlja - Socijalne aktivnosti - Troškovi preseljenja i transfera - Diskontna kupovina proizvoda organizacije - Prodaja otpisane opreme - Bonusi i pokloni za praznike - Savjetovanje i različite stručne usluge - Neplaćena odsustvovanja zbog porodičnih razloga i dr.

Izvor: Sikavice P., et.ali, Temelji menadžmenta, Mate, Zagreb, 2007, str. 710.

3.2.STIMULATIVNI SISTEM NAGRAĐIVANJA

U okviru stimulativnog sistema nagrađivaja finansijska kompenzacija (gdje se misli na ukupna materijalna primanja) koje dobija pojedinac po pravilu bi trebala biti sastavljena iz četiri dijela:

1. *Prvi dio finansijske kompenzacije*

Ovaj dio je vezan za posao koji pojedinac obavlja. U smislu veličine je isti kao i za sve one koji su vezani za izvršavanje datog posla, a po pravilu, on je određen i kolektivnim ugovorom.

2. *Drugi dio finansijske kompenzacije*

Ovaj dio je promjenljiv i povezan sa individualnom ili grupnom uspješnošću.

3. *Treći dio finansijske kompenzacije*

Ovaj dio sačinjavaju posebne, dodatne individualne nagrade i bonusi.

4. *Četvrti dio finansijske kompenzacije*

Riječ je takođe o promjenljivom vidu kompenzacije, koji je povezan sa uspješnošću organizacione jedinice i organizacije, a dobijaju ga zaposleni i menadžeri prema unaprijed određenim kriterijumima.

Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka one bi morale biti povezane sa onim pokazateljima radne uspješnosti na koje bi menadžer mogao uticati svojim ponašanjem.

Potrebno je da postoji jasna veza između rezultata rada i nagrade. „Rad se mora percipirati kao instrument za povećanje plate i uopšte ostvarivanje individualnih ciljeva (razvoja, napredovanja, statusa i tako dalje.)“¹⁹

Sistem nagrađivanja bi trebao biti zasnovan više na pozitivnim konsekvencama, a ne na negativnim konsekvencama radnog ponašanja.

¹⁹ Ibid, str. 714.

3.2.1.UTVRĐIVANJE INDIVIDUALNIH PLATA

U cjelokupnom sistemu materijalnog nagrađivanja utvrđivaje osnovne plate svakog pojedinca predstavlja veoma važan korak i „ishodište cjelokupne nadgradnje podsticanja dobrog rada“.²⁰ Potrebno je kvalitetno odgovoriti na pitanje koliko posao koji pojedinac u organizaciji obavlja vrijedi za organizaciju i koliko donosi novca. Kao uobičajeni način pomoću koga se daje odgovor na ovo pitanje je procjena posla.

3.2.1.1.PROCJENA POSLA

Procjena posla predstavlja postupak kojim „se utvrđuje relativna vrijednost različiti poslova unutar neke organizaci ejako bi se utvrdila struktura plata i razlike u osnovnoj plati za poslove različitih zahtjeva i složenosti.“²¹

Procjena posla podrazumijeva sljedeće ciljeve:

- Utvrditi strukturu plata
- Osigurati svaku „horizontalnu ili vertikalnu unutrašnju nejednakost u plaćanju istih poslova.“²²
- Omogućiti upoređivanje visine plata za različite poslove, funkcije i jedinice unutar organizacije
- Identifikovati zadatke , vještine i odgovornosti povezane sa svakim poslom
- Osigurati metodu za uspostavljanje visine plate za nove poslove i vještine i redizajnirane poslove unutar organizacione strukture.

²⁰ Ibid, str. 716,

²¹ Bahtijarević Š.F., *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 2007, str. 619.

²² Ibid., str. 619.

ZAKLJUČAK

Menadžment se može posmatrati sa 3 aspekta. Prema prvom aspektu riječ je o procesu usmjeravanja rada ljudi ka nekom cilju; prema drugom – menadžment je zanimanje, gdje se menadžeri bave usmjeravanjem drugih ljudi. Treći aspekt podrazumijeva proces menadžmenta shvaćen kao teorija i kao praksa. Potreba za menadžmentom se javlja uvijek kada postoji određeni zadatak koji bi svojom kompleksnošću mogao da prevaziđe mogućnosti pojedinca. Nalazeći se u fizičkoj blizini drugih ljudi, čovjek djeluje sa njima u poznatom prirodnom jedinstvu. Pored toga, čovjek u procesu izvršavanja zadatka svjesno nastoji da se udruži sa drugim ljudima. Udružen sa drugim ljudima u organizaciji, on povećava svoje sposobnosti i lakše zadovoljava sopstvene potrebe. Menadžeri su jedan od osnovnih faktora u organizaciji. Saznanje da je profit važan, isto tako kao i čovjek, smijenilo je novije prilagođeno saznanje, koje proizilazi od toga da je čovjek važan isto kao i profit.

Nagrađivanje menadžera, ali i zaposlenih uopšte je proces koji je direktno usmjeren na zadovoljenje potreba prvo svojih zaposlenih, kako bi se stekle pretpostavke za zadovoljenje potreba potrošača. Cilj materijalnih kompenzacija i stimulacija je usmjeren ka osiguranju i unapređenju materijalnog položaja zaposlenog, ali to podrazumijeva i finansijske kompenzacije za rad. Prema jednoj klasifikaciji, one se mogu analizirati ili posmatrati kroz dvije dimenzije i to kroz: stepen direktnosti materijalnih dobiti, odnosno relacije pojedinac – materijalna dobit i uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju, odnosno nivo i obuhvatnost organizovanja i distribucije.

Direktni dobici koji su materijalne prirode, ili kako ih zovu – finansijski dobici, odnose se na dobitke *u novcu* putem plate, kao što je sistem plata i nekih drugih materijalnih podsticaja, organizacije i distribucije u preduzeću. Ovdje se razlikuju dvije vrste: materijalne nagrade koje su posledica individualne radne uspješnosti i materijalne nagrade vezane za organizacioni nivo

koje mogu biti distribuirane na osnovu organizacionih programa i politika kao i uspješnosti u ostvarivanju ciljeva. Njima su svojstvene dvije odrednice a to je da je: pravo na njih je proisteklo iz činjenice da neko pripada određenoj organizaciji i, po pravilu, njima nije svojstveno percipiranje finansijskim stimulacijama koje su vezane uz rad.

Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka one bi morale biti povezane sa onim pokazateljima radne uspješnosti na koje bi menadžer mogao uticati svojim ponašanjem. Potrebno je da postoji jasna veza između rezultata rada i nagrade. Rad mora da ima ulogu instrumenta koji ima značaja za povećanje plate, ali i ostvarivanja ostalih ciljeva koji su usmjereni na napredovanje.

U cjelokupnom sistemu materijalnog nagrađivanja utvrđivaje osnovne plate svakog pojedinca predstavlja veoma važan korak i ishodište cjelokupne nadgradnje podsticanja dobrog rada. Potrebno je kvalitetno odgovoriti na pitanje

=====
koliko posao koji pojedinac u organizaciji obavlja vrijedi za organizaciju i koliko donosi novca. Kao uobičajeni način pomoću koga se daje odgovor na ovo pitanje je procjena posla.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber Fikreta, *Menadžment ljudskih resursa*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Sikavice Pere i drugi, *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Ristić Žarko, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 1998.
4. Lojpur A., Kuljak M, *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Podgorici, Podgorica, 2003.