

MATERIJALNA MOTIVACIJA KAO NOSILAC USPEŠNE REORGANIZACIJE KOMPA NIJE NIS

MATERIAL MOTIVATION AS THE HOLDER OF A SUCCESSFUL REORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF COMPANY NIS

Radmila STOJANOVIĆ^a

^a University of Novi Sad, Faculty of Economics, Subotica, Department of Management, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica, Vojvodina, Serbia, phone: 062/1583898, e-mail: rstojanovic@ef.uns.ac.rs

Cite this article: Stojanović, R. (2015). Materijalna motivacija kao nosilac uspešne reorganizacije kompanije NIS. *Deturope*, 7, 1: 62-78

Abstract

For successful organization people are the primary development resource. Motivation and satisfaction of employees become the basis of modern organizations. Motivated employees today represent a strategic resource which gain a competitive advantage for the organization. If someone wants to motivate others, must first be able to motivate yourself. That means that if in organization exists motivated staff, there must be a motivated manager who will be able to launch employees. The aim of this paper is to emphasize the importance of material motivation for successful business of a large company that had in the past significant organizational change. Through unstructured interviews were collected data on which was investigated the hypothesis that the material motivation of the most important holder for successful reorganization on the example of leading Serbian company for exploration, production and refining of oil and gas NIS. From the above it can be concluded that high-quality human resources management involves proper motivation system, that has been based on material incentives. In this paper, attention will be focused on monetary motivation and how a well-established system of material incentives can lead to the great success of the company that had a significant reorganization in the past. It will be shown in detail the system of material incentives and the positive results which obtained by this system, when it comes to the business of the company, which today is the most desirable employer in Serbia and the region. The paper should emphasize the benefits of a fair system of motivation which brings to an organization, but also to encourage further thinking to improve this aspect of motivation, which is a prerequisite for successful business and the basis for all other activities in the HRM. The analysis results indeed show that a system of material incentives in NIS is the holder of a successful reorganization, and the proof is the business with profit even in times of economic crisis, and consequently the high salaries that are above the national average.

Keywords: human resources management, material motivation, salary, organizational changes

Abstrakt

Uspešne organizacije ljude smatraju primarnim razvojnim resursom. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov savremene organizacije. Motivisani zaposleni danas predstavljaju strateški resurs kojima se stiče konkurentska prednost organizacije. Da bi čovek mogao da motiviše druge pre svega mora biti u stanju da spozna i motiviše samog sebe, što znači da bi u organizaciji postojao motivisan kadar, mora da postoji motivisan menadžer koji će znati da pokrene svoje zaposlene. Cilj rada jeste da ukaže na značaj materijalne motivacije za uspešno poslovanje velike kompanije koja je u prošlosti doživela značajne organizacione promene. Metodom nestrukturiranog intervjua su

prikupljeni podaci na osnovu kojih je ispitivana hipoteza da je materijalna motivacija najznačajniji nosilac reorganizacije na primeru vodeće srpske kompanije za istraživanje, proizvodnju i preradu nafte i gasa (kompanije Naftna Industrija Srbije - NIS). Iz svega navedenog može se zaključiti da stručno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva adekvatan sistem motivacije koji za osnovu ima materijalnu motivaciju. U radu je posebna pažnja usmerena na materijalnu motivaciju i na to kako dobro uspostavljen sistem materijalne motivacije može da dovede do velikog uspeha kompanije koja je doživela značajnu reorganizaciju. Detaljno su prikazani sistemi materijalne motivacije kao i pozitivni rezultati do kojih je taj sistem doveo kada je u pitanju poslovanje kompanije koja danas predstavlja najpoželjnijeg poslodavca u Srbiji i regionu. Rad ukazuje na koristi koje pravičan sistem motivacije donosi jednoj organizaciji i treba da podstakne dalje razmišljanje za poboljšanje ovog vida motivacije, koji predstavlja preduslov uspešnog poslovanja i osnov za sve ostale aktivnosti u okviru funkcije upravljanja ljudskim resursima. Rezultati analize ukazuju na to da sistem materijalne motivacije u NIS-u jeste nosilac uspešne reorganizacije, a dokaz je poslovanje sa dobitkom čak i u vreme ekonomske krize, a posledično i visoke plate zaposlenih koje su iznad republičkog proseka.

Ključne reči: upravljanje ljudskim resursima, materijalna motivacija, plata, organizacione promene

UVOD

Motivacija je tema koja okupira pažnju velikog broja svetksih i domaćih stručnjaka, i to ne samo onih iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, nego svih onih kojima je u interesu da obazbede visok radni učinak i na bazi toga profit, kao jednog od osnovinih razloga osnivanja preduzeća.

„Motivacija je unutrašnje stanje zbog kog se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj, odnosno motivacija objašnjava zašto se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju“²⁷.

„Motivacija je skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj“²⁸. Tri ključna elementa kod navedene definicije su intenzitet, smer i upornost. Intenzitet se odnosi na to koliko se jako pojedinac trudi i to je element na koji su zaposleni najviše usredsređeni kada se govori o motivaciji, ali mora se obratiti pažnja da visok intenzitet utiče na pozitivne ishode u poslu samo ako je trud koristan za organizaciju i ako je usmeren na ostvarivanje organizacionih ciljeva. Takođe kao bitan element pored intenziteta i smera spominje se i upornost koja se odnosi na to koliko dugo neka osoba može održati svoje nastojanje. Ukoliko su motivisani zaposleni ostaju pri zadatku toliko dugo koliko im je potrebno da postignu cilj.

Da bi se podstaklo puno radno angažovanje zaposlenih i postigli najbolji rezultati u poslu potrebno je, pre svega, odrediti prave načine za njihovu motivaciju. Ukoliko poslodavac nije pravedan, nijedan sistem motivacije zaposlenih neće nadomestiti ovaj nedostatak. U ovakve kompanije ljudi nemaju poverenja i neće se truditi, logično je, ako

²⁷ Certo S., Certo T., „Moderni menadžment“, Zagreb, Mate d.o.o Zagreb, 2008. str. 382

²⁸ Robbins S., Judge T., „Organizacijsko ponašanje“, Zagreb; Mate Zagreb, 2010. str. 186

vrh kompanije ne radi kako treba, favorizuje jedne u odnosu na druge zaposlene, zašto bi se ostali zaposleni ponašali drugačije.

Postoje različiti načini motivisanja, ali univerzalan motivator ne postoji. Nekada se smatralo da je novac jedini način motivisanja, međutim to danas nije tako. Zarada svakako jeste osnovni motivator, na koji se nadograđuju svi ostali motivatori. Niko neće raditi ako za to neće dobiti određenu nadoknadu. Pitanje koje se postavlja da li je ta osnovna zarada dovoljan motivator? Odgovor je ne! Radi se samo o osnovnom elementu sistema motivacije koji se sastoji od materijalnih i nematerijalnih motivatora. U radu je fokus na materijalnoj motivaciji koja je obrađena na konkretnom primeru kompanije za proizvodnju i preradu nafte i gasa NIS (Naftna industrija Srbije).

Pre nego što bude prikazan sistem materijalne motivacije, mora se imati u vidu da prilikom izbora motivatora za svoje zaposlene treba da znamo da uočimo potrebe svakog pojedinca u organizaciji. Utvrđivanje potreba zaposlenih zahteva uzimanje u obzir i njihovog radnog iskustva, godina starosti, bračnog statusa, veličine porodice i sl. Što znači da različite pogodnosti treba dati različitim ljudima. Primera radi, mlađi zaposleni mogu se motivisati time što će dobiti automobil na korišćenje, dok će starije osobe verovatno preferirati bolji status na poslu.

Uspostavljanje balansa između materijalne i nematerijalne motivacije u organizaciji je ključ uspeha u poslovanju, jer sposoban radnik ako je motivisan imaće veći radni učinak u odnosu na onog radnika koji je sposoban, a nemotivisan. Iz navedenog se zaključuje da ukoliko postoje kvalifikovani, stručni, sposobni ljudi u organizaciji, a ne postoji strategija motivacije ne može se očekivati ni visok radni učinak. Ukoliko se to nastavi, biće ugrožen osnovni cilj osnivanja preduzeća, a to je trajni opstanak na tržištu.

CILJEVI I METODE

Cilj istraživanja jeste isticanje značaja pravično uspostavljenog sistema materijalne motivacije za uspešnu reorganizaciju preduzeća. Za primer je uzeta kompanija za proizvodnju i preradu nafte i gasa NIS (Naftna industrija Srbije). Da bi početna hipoteza bila ispitana korišćen je metod nestrukturiranog intervjua sa stručnjakom za regrutaciju u NIS-u.

Putem intervjua prikupljeni su podaci koji se odnose na viziju, misiju, strategiju organizacije kao smernicama budućeg razvoja NIS-a. Zatim podaci o broju zaposlenih, kvalifikacionoj i starosnoj strukturi, sistemu motivacije i načinu utvrđivanja osnovne

zarade i novom poboljšanom načinu utvrđivanja osnovne zarade nakon uvođenja grejding sistema. Radi se o posebnom, inoviranom sistemu utvrđivanja zarada zaposlenih. Predstavljen je kao poseban koordinatni sistem u kojem su poređana radna mesta, ta radna mesta su opisana prema jasnim karakteristikama, tačno je definisano šta i kako zaposleni treba da uradi da bi napredovao u karijeri. Sistem grejdinga je objektivan sistem ocenjivanja učinka zaposlenih i na bazi toga utvrđivanja njihovih zarada. Na kom grejdu se zaposleni nalazi zavisi od radnog mesta, sposobnosti, zalaganja i rezultata zaposlenog.

NIS je jedna od najvećih vertikalno integrisanih energetske kompanije u jugoistočnoj Evropi, pa samim tim i u Srbiji. Sedište kompanije i njeni glavni proizvodni kapaciteti nalaze se u Republici Srbiji. Osnovna delatnost su istraživanja, proizvodnja i prerada nafte i gasa, kao i promet širokog asortimana naftnih derivata. Na teritoriji Srbije NIS ima dve rafinerije i to u Novom Sadu i Pančevu. Prateće delatnosti obuhvataju proizvodnju pijaće vode "Jazak" i hotelsko – ugostiteljske poslove koje kompanija realizuje preko zavisnog preduzeća "O Zone". U skladu sa strategijom dugoročnog razvoja koja predviđa širenje delatnosti kompanije van Srbije, NIS 2010-2011 započeo je aktivnosti na tom polju. Formirana su zavisna preduzeća u Bosni i Hercegovini, Bugarskoj, Mađarskoj i Rumuniji. NIS je otvorio svoja predstavništva i u Rusiji, Angoli, Bugarskoj. Takođe je otvoreno predstavništvo i u Briselu.

Poslednjih godina desila se jedna značajna reorganizacija kompanije, a čiji je razlog bio ulazak „Gaspromnjefta” kao većinskog partnera u vlasničku strukturu NIS-a. Naftna industrija Srbije je, dok je bila u državnom vlasništvu, hronično proizvodila gubitke, iako je bila zaštićeni monopolista na tržištu naftnih derivata. Ulazak "Gaspromnjefta" kao većinskog partnera, u vlasničku strukturu NIS-a doneo je i promenu menadžerskog tima koji je izabran po strogo profesionalnim kriterijumima. Osnovni cilj ove temeljne reorganizacije jeste povećanje konkurentnosti na tržištu. U momentu ulaska "Gaspromnjefta" gubitak kompanije je iznosio 57 milijardi dinara, a veliki bankarski dug je bio milijardu dolara²⁹. Odnos operativne profitabilnosti i bankarskog duga je pokazatelj kreditne sposobnosti i likvidnosti kompanije. Počela je temeljna analiza situacije, i traženje načina da se kompanija oporavi. Kao ključne faktore koji će odigrati najznačajniju ulogu, novi menadžeri su istakli zaposlene. Ključ svega bio je u poboljšanju kvaliteta zaposlenih. Kao i sve državne kompanije, NIS nije radio u konkurentskoj sredini pa nije ni bilo naročitog motiva za razvoj sopstvenih kadrova. Pre svega akcenat je stavljen na

²⁹ www.politika.rs (10.05.2014.)

materijalnu motivaciju i ulaganje u razvoj kadrova, što se kasnije ispostavilo kao odlična odluka, jer danas ne samo da firma posluje sa dobitkom, nego je i postala najpoželjniji i najatraktivniji poslodavac na tržištu rada. Lojalnost zaposlenih je na visokom nivou, a kompanija je postala privlačna i za eksterne stručnjake. Ono što je doprinelo navedenom, detaljno će biti objašnjeno u daljem tekstu.

Vlasnička struktura NIS-a: "Gaspromnjeft" poseduje preko 56% akcijskog kapitala, 30% akcija je u vlasništvu Republike Srbije, a ostatak pripada građanima, zaposlenima, bivšim zaposlenima i drugim manjinskim akcionarima. Kompanija trenutno ima oko tri miliona akcionara. xx ne znam cudno veliki broj, ti su sitni nemocni proforma mozda bi trebalo izostaviti ovu recenicu xx

U kompaniji NIS na dan 31.12.2013. godine ima **4266** zaposlenih, a jos 3628 ljudi je angažovano preko uslužnih organizacija, što ukupno čini 7894 zaposlena³⁰, videti tabelu 1.

Tabela 1 *Kvalifikaciona struktura zaposlenih u NIS a. d. Novi Sad na dan 31.12.2013. godine*³¹

Organizacioni deo	DR	MR	VS	VŠ	SS	NS	VK	KV	PK	NK	Ukupno
NIS – korporativni centar	5	89	731	102	263	3	32	55	0	0	1280
Blok „Istraživanje i proizvodnja“	1	17	226	29	194	0	10	239	0	0	716
Blok „Servisi“	0	5	78	11	11	0	1	0	0	0	106
Blok „Prerada“	0	13	233	57	538	0	37	26	0	0	904
Blok „Promet“	1	23	443	135	232	1	73	127	0	0	1035
Blok „Energetika“	0	11	71	7	107	0	21	8	0	0	225
Ukupno	7	158	1782	341	1345	4	174	455	0	0	4266

³⁰ „Izveštaj o održivom razvoju za 2013. godinu – NIS“

³¹ „Godišnji izveštaj za 2013. NIS“ str 154

Tabela 2 *Starosna struktura zaposlenih u NIS a d Novi Sad na dan 31.12.2013*³².

Organizacioni deo	Do 20	20-30	30-40	40-50	50-60	Od 60	Ukupno:
NIS – korporativni centar	0	179	436	382	256	27	1280
Blok „Istraživanje i proizvodnja“	0	90	197	277	145	7	716
Blok „Servisi“	0	23	30	31	19	3	106
Blok „Prerada“	0	144	249	302	205	4	904
Blok „Promet“	0	130	337	341	215	12	1035
Blok „Energetika“	0	28	69	70	56	2	225
Ukupno	0	594	1318	1403	896	55	4266

Motivaciju menadžeri u NIS-u posmatraju kao kulturu, ona se ne menja za dve-tri godine, nego za pet i više. Iako su već najatraktivniji poslodavac u Srbiji oni smatraju da su, što se tiče motivacije, tek na početku i pravi rezultati mogu da se očekuju tek u narednom periodu. A šta se pod rezultatima podrazumeva kada je u pitanju motivacija? Jednostavno, biće postignut značajan rezultat kada svi zaposleni vide iste vrednosti kompanije, da imaju istu viziju razvoja, da znaju svoju ulogu i da im se zaista sviđa da rade u njoj kako bi donosili korist i sebi i kompaniji.

Kada se posmatra plan poboljšanja motivacije u kompaniji, pre svega razvijen je bolji sistem plaćanja rada što spada u razvoj novčane motivacije, bez koje se ne bi moglo govoriti o ostalim vidovima motivacije. Pored novčane, razvija se i nenovčana motivacija. Zatim naglasak je stavljen i na razvoj programa obuka zaposlenih, kao i na međunarodno stažiranje. Sve navedeno je s ciljem da ljudi vide da se mnoge stvari mogu raditi i na drugačiji način i tada mogu raditi mnogo efikasnije. Kao primer prethodno iznetog može se navesti sledeće: kada je „Gaspromnjeft“ ušao u vlasničku strukturu NIS-a ljudi iz proizvodnje su rekli da im eksploatacija nafte pada 10 godina i da će tako biti i narednih 10 godina. Kada se uporedi npr. nivo proizvodnje iz 2008. i 2011. godine, povećanje iznosi 60%. Kada je ljudima iz NIS-a objašnjeno da je moguć rast proizvodnje i rezervi, njihova prva reakcija je bila da je to nemoguće, ali dokazano je suprotno, jer se radilo o obavljanju

³² „Godišnji izveštaj za 2013. NIS“ str 154

istog posla na nov i efikasniji način. Kao posledicu ovoga imamo pojačanu motivaciju zaposlenih u kompaniji³³.

Osnovne odlike materijalne motivacije u NIS-u su navedene u nastavku teksta. Nivo zarada zaposlenih u NIS-u je na nivou vodećih kompanija u Srbiji. Podatak o visini minimalne mesečne bruto zarade (45000 din) ukazuje na to da je minimalna bruto zarada u NIS-u značajno iznad minimalne zarade u Srbiji (27303,85 din).

Odnos osnovne zarade muškarca i žene na istom radnom mestu podrazumeva i istu zaradu. Ovo odražava sistem jednakosti, nema diskriminacije, jednostavno ono što je presudno kada je u pitanje vrednovanje učinka zaposlenih jesu: stručnost, kvalifikacija, složenost posla, kvantitet i kvalitet rada, a ne pripadnost određenoj etničkoj grupi, rasi, političkoj stranci i sl.

U kompaniji je razvijeno osam novih velikih programa u oblasti materijalne motivacije zaposlenih³⁴

- Program dugoročne motivacije menadžera,
- Novi program kvartalnog bonusa
- Novi godišnji bonusi za sve zaposlene,
- Program MNS bonus,
- Program specijalnih premija,
- Posebna bonus šema za sve zaposlene u Prometu (maloprodaja, veleprodaja),
- Motivacioni program u Servisima, specifičan za određene organizacione jedinice.

Svi navedeni programi predstavljaju nadogradnju grejd sistema.

Tokom 2012. godine NIS je ušao u drugu finalnu fazu implementacije grejd sistema, koji daje mogućnost zaposlenima da utiču na nivo svoje zarade kroz profesionalni razvoj i usavršavanje. U Januaru 2014. godine sistem je i unapređen, novina je „Nov Standard“ koji predstavlja novi grejdning uskađen sa međunarodnom metodologijom i procenom radnog mesta. Grejd sistem je detaljnije opisan u nastavku.

Pre svega treba opisati osnovne pojmove vezane sa teoriju poboljšanja postojećeg sistema plaćanja koji ima pozitivne efekte na motivaciju zaposlenih u kompaniji.

- **Nivo (grejd)** je pokazatelj koji karakteriše radno mesto u odnosu na sledeće zahteve: nivo kvalifikacije i obuke, samostalnost u donošenju odluka,

³³ www.poltitka.rs (15.05.2014.)

³⁴ www.nis.rs (20.03.2014.)

odgovornost i uticaj na rezultate. Svaki nivo pokazuje dijapazon koeficjenata. Pri određivanju grejda subjektivni faktori ne treba da utiču.

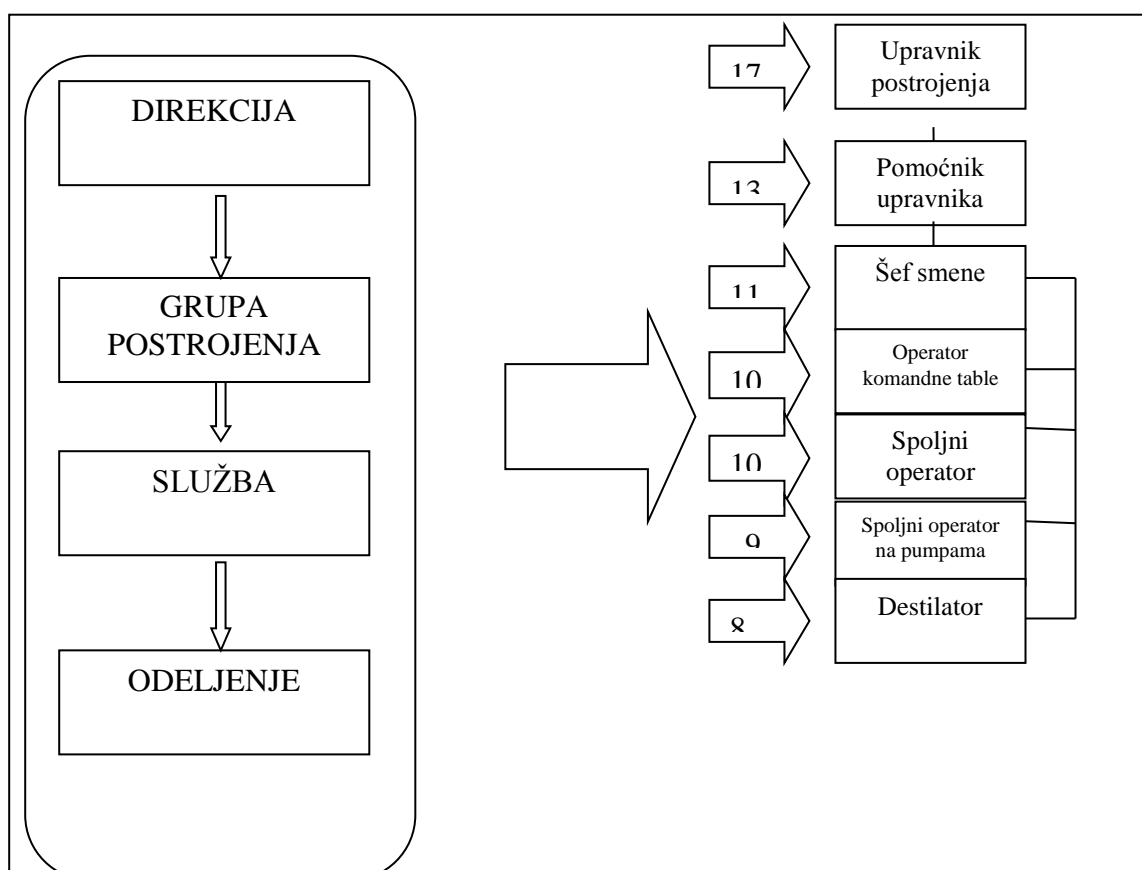
- **Profesionalna kategorija** je pokazatelj ličnog profesionalnog statusa zaposlenog (skup veština, znanja i efikasnosti). Predviđena je sledeća gradacija: *Osnova; Razvoj; Standard; Iskustvo; Ekspert*.
- **Tarifna mreža** je matematičko regulisanje grupe koeficjenata, raspoređene po zonama plaćanja, grejdovima i profesionalnim kategorijama.
- **Dijapazon** je razlika između isplate minimuma i maksimuma u okviru jednog grejda i u jednoj zoni plaćanja.

Na početku formiranja ovakvog sistema plaćanja i motivacije sastavljena je komisija koja je sakupljala predloge vezane za sistem. Neki od tih predloga su bili: unifikacija naziva radnog mesta, raspoređivanje radnih mesta po kategorijama, određivanje grejda svakom radnom mestu, predlaganje jedinstvene tarifne mreže za sve Blokove NIS-a, da se paralelno rade opisi radnih mesta. Nakon primljenih predloga Komisija je održala zajednički sastanak sa ciljem razmatranja materijala, uzimajući u obzir unošenje potrebnih korekcija. Svrha sastanaka je bila da se svi zaposleni detaljno upoznaju sa sistemom Grejdinga.

Izrada sistema grejdova je počela od ocene značaja svakog radnog mesta. Bilo je potrebno pažljivo analizirati organizacionu strukturu kompanije i shvatiti zašto postoji određeno radno mesto u strukturi kompanije. Svako radno mesto se ocenjivalo u skladu sa određenim principima: jedinstveni kriterijum ocene, ocena radnog mesta, a ne zaposlenog koji na njemu radi; ocena radnog mesta nezavisno od postojeće visine zarade; ocena radnog mesta u tom obliku, u kojem ona postoji u ovom momentu; ocena doprinosa radnog mesta. Takođe prilikom ocenjivanja je bitno koji nivo profesionalnih znanja i veština zahteva to radno mesto, nivo složenosti posla, potreban nivo samostalnosti u donošenju odluka, karakter uticaja na rezultat delatnosti kompanije i sl.

Urađena je unifikacija radnih mesta tj. naziv radnog mesta u potpunosti treba da odgovara funkcionalu. Na osnovu unifikacije, hijerarhije i postojeće organizacione strukture, svakom nivou je određen broj grejda. Akcenat se stavlja na to da za istu složenost posla bude ista zarada. Kao posledica ovoga očekuje se poboljšanje na polju motivacije, što se i desilo.

Na slici 1 nalazi se grafički prikaz hijerarhije radnih mesta.

Slika 1 Grafički prikaz hijerarhije radnih mesta³⁵

Kod hijerarhije radi se o stepenastoj raspodeli zaposlenih u rangirani poredak gde se svaki rang, od najnižeg pa do najvišeg, podčinjava rangu iznad njega. Na osnovu unifikacije, hijerarhije i postojeće organizacione strukture određuju se grejdovi. Radnici počinju od grejda 6, i pri implementaciji kompletnog grejdinga predviđa se da će generalni direktor biti na grejdu 23. Počinje se od grejda 6 pošto nije logično da minimalni koeficijent kreće od 0. Pri korišćenju odgovarajućeg dijapazona koeficijenata i koraka prilikom povećanja koeficijenata minimalni koeficijent se nalazi na grejdu 6. U skladu sa postojećim nivoom hijerarhije, maksimalni nivo radnog mesta nalazi se na 17. stepenici i na taj način dobijen je grejd 23 (6+17)

Posebno što je bitno kada govorimo o sistemu Grejda jesu profesionalne kategorije. Kao što je navedeno postoje različite profesionalne kategorije: osnova, razvoj, standard, iskustvo, ekspert. To daje mogućnost da se zarada razvrstava za radnike različite kvalifikacije, koji se nalaze unutar jednog grejda i na jednom radnom mestu.

³⁵ www.sindirns.org.rs (15.05.2014.)

³⁶ www.sindirns.org.rs (15.05.2014.)

Implementacija pojma profesionalne kategorije daje mogućnost zaposlenom da se razvija u okviru svog radnog mesta. Samim tim može da poveća visinu svoje plate (novčana motivacija). Pri dostizanju maksimalnog profesionalnog nivoa (ekspert) na svom radnom mestu postoji mogućnost širenja radnih obaveza (obogaćivanje posla), što može da označava premeštaj na višu poziciju u kompaniji (napredovanje kao vid nenovčane motivacije). To izgleda ovako: promena radnog mesta utiče na povećanje grejda, a povećanje grejda utiče na povećanje zarade što uzrokuje veća motivisanost zaposlenog.

Grejding za kompaniju predstavlja poseban koordinatni sistem u kojem su poređana radna mesta. Pri tome sistem grejdova nije statičan – on se kreće zajedno sa strukturom kompanije. U tom sistemu radnih mesta mogu da se kreću kako sama radna mesta, tako i ljudi po radnim mestima. Radno mesto se kreće pri promeni njegovog funkcionalnog dela. Sistem grejdova omogućava zaposlenima da shvate poziciju svog radnog mesta u zajedničkoj hijerarhiji kompanije i da oceni svoje potencijalne mogućnosti u karijeri. Sistem omogućava da zaposleni zaista budu motivisani, jer samo od njihovih sposobnosti, kvalifikacija, odgovornosti zavisi koliko će napredovati i koliko će zaradu imati. A kad takav sistem funkcioniše, gde nema subjektivizma, nego se objektivno ocenjuju zaposleni, motivacija je na visokom nivou, što za posledicu samo može da ima značajan pozitivan učinak.

REZULTATI

Kao mera za ocenjivanje uticaja unapređenog sistema materijalne motivacije na uspeh reorganizacije kompanije NIS koristio se pokazatelj neto-dobit. Podaci o visini neto-dobiti uzeti su za 2009. i 2010. godinu odnosno period pre implementacije grejd sistema i podaci za 2011. 2012. i 2013. godinu odnosno period nakon implementacije grejd sistema, videti u tabeli broj 3.

Tabela 3 *Pregled finansijskog rezultata u mlrd, RSD u periodu od 2009. – 2013. godine*³⁷

	2009	2010	2011	2012	2013
Ukupan prihod	135,7	181,3	207,5	248,8	277,4
Ukupan rashod	175,4	169,0	167,8	201,3	223,0
Neto dobitak (gubitak)	(37,8)	16,7	40,6	45,5	48,3

³⁷ "Godišnji izveštaj za 2013. godinu – NIS", str. 4

Na osnovu podataka iz tabele 3, može se zaključiti da je novi sistem materijalne motivacije (grejding sistem) zaista bio jedan od ključnih nosilaca uspešne reorganizacije kompanije NIS. 2009. godine kompanija je imala gubitak od 37,8 mlrd RSD, a sledeće godine 2010. imala je dobitak od 16,7 mlrd RSD. To su podaci za period kada nije još uvek implementiran grejd sistem. Međutim već naredne 2011. godine kada se počelo sa postepenim uvođenjem grejding sistema, podaci ukazuju na to da je došlo do značajnog rasta neto dobiti sa 16,7 na 40,6 mlrd RSD. Trend rasta neto dobiti se nastavlja i naredne godine kada iznosi 45,5 mlrd RSD, da bi prošle 2012. godine kada je u potpunosti implementiran novi sistem materijalne motivacije, ona još rasla i dostigla nivo od 48,3 mlrd RSD. S obzirom na to da će se vršiti određene korekcije navedenog sistema u cilju poboljšanja, očekuje se da će na kraju ove godine neto dobit kompanije biti još viša i da će se trend rasta nastaviti i narednih godina. Da se radi na poboljšanju grejding sistema ukazuje i to da je već početkom 2014. godine uveden „*Nov Standard*“ kojim se uvodi novi grejding usklađen sa međunarodnom metodologijom procene radnih mesta.

DISKUSIJA

Postoje razna istaživanja u vezi materijalne motivacije. Nakon proučavanja brojne literature iz ove oblasti, istaknuti su preovlađujući stavovi stručnjaka.

Sistem materijalnih nagrada, kompenzacija, nagrada i stimulacija podrazumeva zarade, plate, naknade, druga primanja i određene doprinose po osnovu rada i radnog odnosa. Utvrđivanje individualnih zarada značajna je aktivnost u sistemu materijalnog nagrađivanja zaposlenih i važan segment podsticanja zaposlenih da bolje rade. Ostali podsticaji, stimulacije, beneficije nadovezuju se na nju, zbog čega njihovo delovanje često zavisi od toga kako je koncipiran taj osnovni oblik nagrađivanja. Na taj način projektuje se ceo sistem direktnih materijalnih nagrada, kompenzacija i strategija motivisanja. Kroz njih se podstiče rad i zalaganje, izražava vrednosni sistem organizacije, ohrabruju poželjni radni rezultati, šalju poruke zaposlenima o poželjnom ponašanju, podstiče sticanje strateški značajnih znanja i veština, privlače i zadržavaju kvalifikovani stručnjaci. Osim što se smatraju izdatkom, zarade se koriste da bi uticale na ponašanje zaposlenih i poboljšala efikasnost preduzeća.

Sistem zarada se obično sastoji od³⁸:

- osnovne zarade koja predstavlja minimalan nivo zarada, u nekim slučajevima ona je standardna zarada, dok se u drugim slučajevima dopunjuje ostalim elementima;
- dodatak koji može biti zbog uslova rada ili sposobnosti, kvalifikacija ili rukovodećeg položaja radnika;
- naknada ili ekstra davanje zbog radnih uslova ili drugih okolnosti;
- premije koje se isplaćuju zaposlenima koji rade npr. u neuobičajeno vreme kao što je praznik ili noću;
- davanja za prekovremeni rad;
- stimulativna zarada utvrđuje se u zavisnosti od pojedinačnog ili grupnog učinka;
- bonusi su povezani sa uspehom preduzeća, a ne direktno sa učinkom radnika. Tu možemo navesti novogodišnje bonuse, podela profita i sl.

Prva tri elementa su fiksni elementi koji se isplaćuju redovno i sadržani su u ugovoru o radu. Ostali elementi su varijabilni deo sistema zarada koji se isplaćuju u varijabilnim iznosima, neredovno i predstavljaju uglavnom samovoljna davanja poslodavca.

Posebno interesantna kategorija, kada se razmatra sistem materijalne motivacije jeste stimulativna zarada. **Stimulativne zarade** predstavljaju varijabilni deo ukupne novčane nadoknade koji je direktno povezan sa radnim učinkom i rezultatima. Stimulacija je varijabilni deo sistema zarada, fleksibilna je i predstavlja ključnu kategoriju koja utiče na ponašanje zaposlenih. Stimulativnim sistemom zarada se na direktan način nagrađuje nadprosečan učinak zaposlenih. Organizacija dodatno stimuliše ono ponašanje koje doprinosi stratezijskim ciljevima. Savremene programe stimulisanja karakteriše usmerenost ka utvrđivanju individualnih razlika u radnoj uspešnosti, a koje nastaju kao posledica razlika u sposobnostima zaposlenih ili pak u njihovoj motivaciji. Takođe nešto što ima veze sa sistemom stimulativnih zarada jeste povezanost materijalnih primanja sa rezultatima rada. Na osnovu toga ko dobija taj varijabilni deo zarada zaposleni dobijaju povratnu informaciju koliko je ko bio uspešan i na osnovu toga mogu da izvrše korekcije u svom budućem radu, u cilju postizanja boljih rezultata i dobijanja veće stimulativne zarade. Na osnovu navedenog vidi se da je stimulativna zarada veoma važan motivator za zaposlene i većina zaposlenih podržava ovaj sistem ga jer smatraju pravednim. Učinak treba da bude glavni kriterijum za utvrđivanje zarada, čime se eliminiše subjektivnost, a što

³⁸ Štangl Šušnjar G., Zimanji V.: „Menadžment ljudskih resursa“ ,Ekonomski fakultet Subotica, Subotica 2006. str. 321-322

opet utiče na to da stvarno radnici koji su najsposobniji, najvredniji i koji daju najbolje rezultate, dobiju najviše zarade, što ih zadržava u organizaciji, a sama organizacija postiže bolje rezultate ukoliko ovakvi radnici ostaju.

Najpoznatiji metodi za stimulaciju zaposlenih su: plaćanje po komadu, plaćanje po satu, individualni bonusi, nagrađivanje inventivnosti³⁹.

Plaćanje po komadu je metod koji se najčešće primenjuje. Iznos stimulacije u ovom slučaju se bazira na proizvodnoj jedinici u nekom vremenskom razdoblju. Veću zaradu od fiksne, odnosno stimulativnu zaradu dobija onaj zaposleni koji proizvede više komada proizvoda od ostalih za isto vreme. Prednost ovog metoda jeste laka razumljivost, jednostavnost primene, pravičnost i jaka motivaciona snaga. Postoje određene mane ovog sistema plaćanja, a to je smanjenje kvaliteta rada, jer se vodi računa samo o kvantitetu; otežano uvođenje novih tehnologija i procesa, jer su zaposleni sa postojećim tehnologijama već uvežbani i brže obavljaju posao, nego kad bi uveli nove na koje će morati da se privikavaju i sporije će raditi neko vreme, a to će uticati na smanjenje zarade. Još jedan nedostatak je taj što se kvar opreme, kašnjenje materijala ne uzima u obzir, a trebalo bi, jer na to radnik ne može da utiče.

Plaćanje po satu odnosi se na takve podsticaje koji se određuju na osnovu završavanja zadataka u određenom vremenskom periodu. Kod ovog metoda za svaki posao se definiše potrebno vreme za njegovo izvršavanje. Stimulativnu zaradu dobija onaj zaposleni koji postigne planirani nivo proizvodnje za vreme koje je kraće od propisane vremenske norme. Metod se najefikasnije primenjuje kod onih poslova gde je učinak zaposlenih direktno vezan za njihove sposobnosti, veštine i zalaganje. xx ako moguće poziv na NIS dodati. xx

Individualni bonusi su jednokratna nagrada za visok učinak zaposlenih koji može biti isplaćen u gotovini ili na neki drugi način, kao npr. pokloni, putovanja ili nešto slično. S obzirom da je navedeno da se radi o jednokratnoj nagradi, svaki sledeći bonus se mora ponovo zaslužiti, a i svaki trud zaposlenih za njihov učinak je nagrađen. Postoji međutim problem pada produktivnosti, motivacije, rasta nezadovoljstva radnika ukoliko posle nekoliko bonusa ne uspe ponovo da ga ostvari.

Nagrađivanje inventivnosti ima višestruke efekte, kako za samog zaposlenog koji dobija stimulaciju, tako i za kompaniju jer većina inovacija direktno utiče na povećanje profita, sniženje troškova i bolje odnose sa potrošačima odnosno klijentima. Ovaj sistem podstiče saradnju menadžmenta i zaposlenih.

³⁹ www.ekof.bg.ac.rs (22.06.2014.)

Ocenjivanje radnog učinka i nagrađivanje zaposlenih iako se smatraju najkompleksnijim i najosetljivijim aktivnostima u oblasti upravljanja ljudskim resursima imaju jako važnu ulogu, pre svega u motivisanju zaposlenih da se ponašaju i rade na način kojim se obezbeđuje uspešno ostvarivanje ne samo njihovih ličnih ciljeva nego i ciljeva organizacije, a onda i na organizaciju podstičući je da izgrađuje objektivne i realne sisteme ocenjivanja i nagrađivanja kako bi privukla i zadržala najtalentovaniji i najkompetetniji kadar koji doprinosi njenom uspešnom funkcionisanju i trajnom opstanku na tržištu.

ZAKLJUČAK

Na osnovu uvida u stranu i domaću literaturu i sprovedenog intervjua iz oblasti motivacije, s posebnim naglaskom na materijalnu motivaciju, kao bazu celokupnog kompleksnog sistema motivacije, došlo se do određenih zaključaka koji mogu biti podstrek za dalja detaljna istraživanja u ovoj oblasti.

Zaključci:

- Materijalna motivacija predstavlja osnov sistema motivacije u organizacijama.
- Pravičan sistem materijalne motivacije je imperativ. Ukoliko nije pravičan, nijedan drugi vid motivacije neće nadomestiti ovaj nedostatak. Upravo 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 mestu jednaka plata zagarantovana bez obzira na pol, etničku pripadnost, godine starosti zaposlenog.
- Grejding sistem pozitivno utiče na radnu klimu u organizaciji i na poboljšanje međuljudskih odnosa. Razlog tome jeste što nema favorizovanja pojedinaca i neosnovanog unapređenja (što podrazumeva i veću zaradu), nego svaki zaposleni može da napreduje ukoliko radi na poboljšanju svojih sposobnosti, ukoliko se više posveti poslu, dokvalifikuje, dodatno specijalizuje za posao koji se obavlja na radnom mestu na kojem je raspoređen itd.
- Iz prethodnog sledi da grejding sistem podstiče zaposlenog da preuzima inicijativu, više se zainteresuje za svoj posao, odnosno čovek postaje više samomotivisan (unutrašnja motivacija) jer ovaj sistem omogućava da zaposleni napreduje onoliko koliko se posveti poslu i koliko je dobar u onome što radi.

- Ukoliko napreduje kroz grejdove, zarada se povećava upravo za onaj varijabilni deo – stimulativnu zaradu. Taj stimulativni deo se razlikuje od zaposlenog do zaposlenog u zavisnosti od učinka, što opet upućuje na to da je dejstvo subjektivnih faktora prilikom procene učinka i određivanje zarade svedeno na minimum.
- Iz svega prethodnog slede određeni finansijski pokazatelji koji služe kao jedan od dokaza da je grejding sistem bio ključan za upešnu reorganizaciju kompanije NIS, a to su podaci o neto dobiti. U periodu kada grejding sistem nije implementiran u organizaciju (2009. i 2010.) neto dobit je bila značajno manja u odnosu na period kada je početo (2011.godine) i konačno implementiran grejding sistem (2012. i 2013.godine) Primera radi, 2009. godine kompanija ima gubitak od 37.8 mlrd RSD, a 2013. godine neto dobitak 48.3 mlrd RSD.

I pored svih benefita koje ovako uspostavljen grejding sistem ima, ipak postoji par problema kod njegove primene, koji mogu biti predmet daljeg istraživanja. Problem koji je najuočljiviji je poteškoće primene kvartalnog ocenjivanja i vrednovanja učinka zaposlenih zbog brojnih projekata koji predstavljaju sastavni deo poslovanja NIS-a. Dešava se da projekat traje npr. 5 meseci, pa ukoliko se kvartalno ocenjuju učinci, učinak zaposlenih koji rade na tom projektu je nakon 3 meseca 0%, a prilikom sledećeg ocenjivanja (nakon 6 meseci) njihov učinak je preko 100%. Ovo predstavlja veliki problem, kako za nadređene, tako i za podređene. Kod zaposlenih se javlja nezadovoljstvo, jer nizak učinak prilikom ocenjivanja utiče na nižu ocenu zaposlenog koji ne može da se nadomesti visokim učinkom nakon okončanja projekta.

SUMMARY

For successful organization people are the primary development resource. Motivation and satisfaction of employees become the basis of modern organizations. Motivated employees today represent strategic resources which gain a competitive advantage for the organization. If someone wants to motivate others, he or she must first be able to motivate oneself. That means if there is a motivated staff, there must be a motivated manager too who will be able to launch employees. In order to encourage the full involvement of employees to achieve the best results it is necessary to determine the true way of their motivation. If the employer is not fair, there is no system of employee motivation, which will replace this deficiency.

There are different ways to motivate employees, but one and universal model does not exist. It was believed that money is the only way of motivating, but it is not so today. Money certainly is the basic motivator, when it is upgraded with all other type of motivators. The question remains: Does the basic salary mean a sufficient motivator?

The aim of this paper is to emphasize(s) the importance of material motivation for successful business of a large company that had in the past significant organizational change.

The basic hypothesis was that the material motivation is the most important means for successful reorganization. The study gives an example of leading Serbian oil and gas company (NIS) where the data was collected thorough unstructured interviews. The collected data were related to the vision, mission, and strategy of the organization as well as about guidelines for the future development of

NIS. Then, followed data collection about the number of employees, their qualification and age structure, the system of motivation and the method of determination of basic earnings. After that the inquiry was about the new and improved way of determining the earnings the "The Grade System".

The Grade system is a specific, innovated system of determining salaries (part of material motivation), presented as a special coordinate system. According to it there are listed jobs (those described according to the distinct characteristics) defined exactly what and how employees should do to get ahead in their career. The grade system is the system of evaluating performance of employees it determines their earnings according to the grade level of the employee depending on the workplace, skills, commitment and performance of the employee.

From the above it can be concluded that high-quality human resource management involves proper motivation system that is based on material incentives. In this paper, attention was focused on monetary motivation and how a well-established system of material incentives can lead to the great success of the company that had a significant reorganization in the past. The article would show the system of material incentives in detail and the positive results obtained by this system. The results made the introduced company as one of the most desirable employer in Serbia and in the region. In order to measure the impact of improved system of financial incentives on reorganization of the company NIS, the net profit was used. For comparison data on the amount of net profit were taken for period before implementation of the grade system 2009-2010 and the data for 2011, 2012 and 2013 as from the period after implementation of the Grade system

Based on the collected data it can be concluded that the new system of material incentives (Grade system) really was one of the key factors of the successful reorganization. The company NIS in 2009 had a loss of 37.8 billion RSD, and in the following year of 2010 had a profit of 16.7 billion dinars. These are the data for the period when Grade system was not yet implemented. But as early as next year 2011 when began the gradual introduction of the Grade system, the data suggest that there has been a significant growth in net profit from 16.7 to 40.6 billion dinars. The trend of net profit growth continues and in the next year it amounted to 45.5 billion dinars. In 2012 when the new system of material incentivation was fully implemented, it has grown and reached a level of 48.3 billion dinars.

Paper would emphasize the benefits of a fair system of motivation which brings to an organization, but also to encourage further thinking to improve this aspect of motivation, which is a prerequisite for successful business and the basis for all other activities in the HRM. Advantages of grade system are reflected in: material motivation is the basis of the system of motivation in organizations; equitable system of material motivation is imperative. If it is not fair, no other type of motivation will be adequate or can compensate its insufficiency. Fair system of material incentives is set in NIS and this is reflected in the fact that only objective factors determine the employee's earnings, and that means the facilities for the same workplace, for equal pay guaranteed regardless of gender, ethnicity, and age of the employee. Grade system positively affects on working climate in the organization and on improvement of interpersonal relationships. The reason for this is that there is no favoritism of individuals and unfounded improvements, but every employee can prosper if he or she works hard, improves skills attends additional training, and so on.

From the above it follows that grade system encourages the employee to take the initiative, to be more focused to their work and to become more self-motivated, because this system allows the employees to improve in organization. If they progress, their grades and wage increases as a variable part - stimulating earnings. This part of the stimulus differs between employees and depend on the performance, which in turn suggests that the effect of subjective factors when assessing performance and determining earnings is minimized.

Establishing a balance between material and non-material incentives in the organization is the key to success in business, because if the skilled worker is motivated he will have higher performance compared to skilled workers who is unmotivated. If there are qualified, competent, capable people in the organization, and there is no motivation strategies, management cannot expect high performance. The results of the analysis show that a system of material incentives in NIS is the basic holder of a successful reorganization. The main proof is the business results and the consequently high salaries that are above the national average with profit even in times of economic crisis.

LITERATURA

- Certo S., Certo T. (2008). „Moderni menadžment“, Mate doo, Zagreb
„Godišnji izveštaj za 2013. godinu – NIS“
„Izveštaj o održivom razvoju za 2013. Godinu – NIS“

Robbins S., Judge T. (2010) „Organizacijsko ponašanje“, Mate doo, Zagreb
Štengl Sušnjak G, Zimanji V, (2006) „Menadžment ljudskih resursa“ Ekonomski fakultet
Subotica
www.ekof.bg.ac.rs (22.06.2014.)
www.politika.rs (15.05.2014.)
www.nis.eu (20.03.2014.)
www.sindirns.org.rs (15.05.2014.)