

# NAGRAĐIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH



# NAGRADJIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

- Nagradjivanje zaposlenih, po mišljenju mnogih, smatra se najkompleksnijom i najosetljivijom funkcijom upravljanja kadrovskim potencijalima.
- Njome, izmedju ostalog, treba motivisati zaposlene da se ponašaju i rade na način kojim se obezbeduje puno ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa.



- Reč je o funkciji koja se ostvaruje kreiranjem sistema nagrađivanja, pod kojim se podrazumevaju plate, stimulacije, naknade i druge vrednosti koje poslodavac obezbedjuje zaposlenima u zamenu za uloženi rad.
- Sistem nagrađivanja čine: materijalne kompenzacije i stimulacije (materijalne nagrade), koje se sastoje od redovnih i neredovnih materijalnih kompenzacija i nematerijalne kompenzacije i stimulacije (nematerijalne nagrade).



# NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

- ◉ Organizacija postoji da bi ostvarila svoje definisane ciljeve. S druge strane zaposleni u organizaciji imaju svoje individualne ciljeve, jedan od njih je novac koji im omogućava da kupe različite robe i usluge na tržištu.
- ◉ To je osnova za razmenu: zaposleni nudi specifična znanja, veštine i ponašanja koja su potrebna organizaciji da bi ona ostvarila svoje ciljeve u zamenu za novac, robe i/ili usluge.
- ◉ Motivacija i nagrađivanje su dva međusobno uslovljena procesa. Moderna preduzeća ovom pitanju, posvećuju ogromnu pažnju.
- ◉ Svesne da postoji direktna veza između zadovoljstva i motivacije zaposlenih, s jedne strane i njihovog ponašanja na poslu i ostvarenih rezultata, s druge strane, mnoge organizacije su pitanju nagrađivanja zaposlenih prišle sa velikom ozbiljnošću, tako što su ustanovile posebne, pravilnike za nagrađivanje zaposlenih i odlučile da tako važan posao ne prepuste individualnom opredeljenju menadžera



- Nagrade i priznanja su najbolji način da se podrži i ukaže na dobro i efikasno ponašanje zaposlenih, pomogne im da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju, kao i da se motivišu da se i dalje tako ponašaju.
- Napredne organizacije su svesne da iza motivacije zaposlenih i dobre atmosfere na poslu, stoji kvalitetan i produktivan rad - profit.
- “Strategija i struktura programa kompenzacija imaju značajan uticaj na poslovanje organizacije i njenu sposobnost za kreiranje i održavanje konkurentske prednosti“.

- ◉ Vrhunski menadžeri, takođe znaju da njihov uspeh zavisi od rada njihovih podređenih, zbog čega posvećuju veliku pažnju odnosu sa podređenima, kao i njihovim potrebama i željama.
- ◉ Upravo ta briga o motivisanosti podređenih razdvaja posebne i vrhunske menadžere od onih prosečnih.
- ◉ Oni menadžeri koji spoznaju i prihvate da za uspeh u poslu nije dovoljno da budu samo stručni i obrazovani, već je potrebno da budu podjednako dobri planeri, motivatori, komunikatori, vođe, psiholozi, saradnici ili prijatelji mogu da računaju na stalni rast u svojoj karijeri





- Nagrađivanje je funkcija menadžmenta ljudskih resursa koja se ostvaruje kreiranjem sistema stimulisanja zaposlenih, pod kojim se podrazumevaju plate, naknade, nagrade i druge vrednosti koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima u zamenu za uloženi rad.
- „Nagrađivanje predstavlja jedan od glavnih načina za privlačenje zaposlenih i njihovo motivisanje na ostvarivanje boljih rezultata“.



- Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji je da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do preduzeća u kojem rade.
- Ovaj sistem sačinjavaju materijalne i nematerijalne kompenzacije i stimulacije.
- Kreiranje i implementacija sistema nagrađivanja predstavlja jednu od najkompleksnijih aktivnosti u okviru aktivnosti MLJR, za šta postoje brojni argumenti:



- ◉ Jedan od osnovnih ciljeva sistema nagrađivanja jeste motivacija zaposlenih, pri čemu postoje značajne varijacije u percipiranim vrednostima koje pojedinci vezuju za specifične nagrade.
- ◉ Plate zaposlenih predstavljaju jednu od glavnih komponenti ukupnih troškova (u uslužnim preduzećima one mogu činiti i do 80% ukupnih troškova), pa mogu značajno da utiču na konkurentnost proizvoda i usluga preduzeća na tržištu..
- ◉ Troškovi života variraju tokom vremena, posebno u privredama sa izraženom makroekonomskom nestabilnošću i visokim godišnjim stopama inflacije.



I ❤️ my job

- ◉ Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada: materijalne i nematerijalne.
- ◉ Materijalne nagrade i stimulacije se odnose na plate, naknade i druge oblike koji se mogu materijalno izraziti, kao protivvrednost za ostvarene radne aktivnosti.
- ◉ Materijalne nagrade su obuhvaćene sistemom zarada
- ◉ Nematerijalne nagrade su: poštovanje, izazovan posao, status, šanse za razvoj i sl, koje predstavljaju psihološke nagrade za koje zaposleni veruju da ih dobijaju na poslu.

# SISTEMI ZARADE

- Sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad.
- Sistem zarada obuhvata dva oblika zarada:
- Direktne i
- indirektne.



# Sistem zarada

## Direktna zarada

## Indirektna zarada

Osnovna plata

Povećanje plate  
radi održavanja  
kupovne moći

Zarade bazirane  
na  
performansama

Beneficije

Pogodnosti



- ◉ Direktni oblici zarade obuhvataju elemente zarade koje zaposleni primaju u gotovini: osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći i zarade koje zavise od performansi.
- ◉ Osnovna plata je najvažniji element zarade koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja, nezavisno od toga kakav je njegov učinak na radnom mestu.
- ◉ Povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći predstavlja element zarade koji obezbeđuje održavanje kupovne moći osnovne plate u dugom roku, kroz trajno povećanje osnovne plate na osnovu indeksa rasta cena na malo, indeksa rasta troškova života ili nekog drugog pokazatelja za koji se konkretna Organizacija odluči



- Zarade bazirane na performansama su element zarade koji uzima u obzir doprinos pojedinca ostvarenju organizacionih rezultata, rezultat organizacione jedinice ili tima u kojem zaposleni radi i one obuhvataju različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija

- ◉ Indirektni oblici zarade obuhvataju beneficije i pogodnosti.
- ◉ Beneficije predstavljaju element zarade koji ima za cilj da zaposlenima i njihovim porodicama obezbedi sigurnost



- ◎ Beneficije obuhvataju dve vrste programa:
  1. programe zaštite zaposlenih: zdravstveno osiguranje, penzijsko osiguranje, socijalno osiguranje, invalidsko osiguranje, životno osiguranje i sl., i
  2. plaćena odsustva: služenje vojnog roka, godišnji odmori, bolovanja, porodiljsko itd.

- ◉ Pogodnosti predstavljaju indirektnu zaradu koja je vezana za status i statusna obeležja i obuhvata razne oblike, kao što su: besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, korišćenje službenog automobila, besplatna rekreacija, korišćenje mobilnog telefona itd.
- ◉ Izbor strukture osnovnih plata utiče na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste organizaciju i njihovu motivaciju, na njihove percepcije o pravednosti sistema zarada, koje se formiraju poređenjem sa drugima u organizaciji

- ◉ Struktura osnovnih plata se može definisati na dva osnovna načina:
- ◉ 1. primenom tradicionalnog pristupa koji se svodi na ocenjivanje poslova, pa je u tom smislu orijentisan na poslove, i
- ◉ 2. ili primenom savremenog pristupa koji se oslanja na ocenu znanja (kompetentnosti) i sposobnosti (veština) zaposlenih, pa je u tom smislu orijentisan na ljude

# ELEMENTI PLATE



- ◉ Kada se mehanizmi za određivanje cene rada poslova u okviru jedne organizacije odrede, druga ključna strateška odluka je pravljenje platnog paketa
- ◉ Na raspolaganju je mnoštvo potencijalnih izbora. O tome šta je uključeno i do koje mere, trebalo bi odlučivati u skladu s ciljevima organizacije i podsticanjem određenih stavova i akcija samih radnika

- ◉ **Fiksni elementi plate (osnovna plata)** su oni koji ulaze u redovnu nedeljnu ili mesečnu platu pojedinca, i menjaju se samo u izuzetnim okolnostima i predstavljaju najvažniji element zarade koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja, nezavisno od toga kakav je njegov učinak na radnom mestu.
- ◉ Minimalna cena rada je osnovna i ne može se smanjivati.
- ◉ Plata zaposlenog je sastavljena od fiksnih i varijabilnih elemenata plate koji se mogu razlikovati u odnosu na druge zaposlene ili poslodavca

- ◉ **Varijabilni elementi** se mogu razlikovati prema zaposlenom ili poslodavcu.
- ◉ Tu spadaju povećanja plate radi održavanja kupovne moći koja predstavlja element zarade koji obezbeđuje održavanje kupovne moći osnovne plate u dužem roku, kroz trajno povećanje osnovne plate na osnovu indeksa rasta cena na malo, troškova života ili nekog drugog pokazatelja,
- ◉ i zarade bazirane na performansama gde se elementi zarade odnose na doprinos pojedinca u ostvarenju organizacionih rezultata i obuhvata različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija

- ◉ **Beneficije**, sve što je ekstra u definisanju uslova rada i što ima novčanu vrednost, kategoriše se kao beneficija a one mogu biti različite.
- ◉ Neke mogu biti bonovi za ručak, plaćeni obroci, popust za kupovinu i niz drugih pogodnosti.
- ◉ Beneficije su element zarade koji ima za cilj da zaposlenima obezbedi sigurnost i obuhvata sledeće: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, socijalno osiguranje, životno osiguranje, godišnji odmori, bolovanja itd.
- ◉ Na primer , u SAD-u poslodavci su slobodni da izaberu da li će svojim zaposlenima plaćati zdravstveno osiguranje i do kog iznosa, dok je u Kanadi nacionalnim zdravstvenim sistemom predviđeno da svaki stanovnik ima zdravstvenu zaštitu.



- ◉ **Premije**, zaposleni koji rade u neuobičajeno vreme po smenama ili isključivo noću, dobijaju novčane premije kao kompenzaciju za takav rad.
- ◉ **Prekovremeni rad** , zaposleni vrlo često rade više sati nego što je propisano, a ti sati su im plaćeni po višoj ceni od uobičajene cene rada



- ◉ **Stimulans**, je element plate povezan sa rezultatima rada pojedinca ili radne grupe , a kao rezultat predhodnog dogovora.
- ◉ **Bonus**, osnovna razlika između bonusa i stimulansa je što zaposleni nema nikakvo pravo na takvo plaćanje po ugovoru i ne može ga očekivati da će ga dobiti ako nešto postigne

# SISTEMATIZACIJA POSLOVA I RADNIH ZADATAKA

- ◉ Procena poslova ili radnih mesta je složen zadatak čije izvršenje zahteva angažovanje stručnjaka raznog kvalifikacionog profila. Stoga najveći broj organizacija nije sproveo analitičku procenu i pored nepobitnog značaja ove organizacione mere.
- ◉ U praksi najčešće srećemo umesto analitičke procene, sistematizaciju radnih mesta, odnosno sistematizaciju poslova i radnih zadataka.
- ◉ Sistematizacija poslova i radnih zadataka predstavlja pregled svih poslova i zadataka koje treba obaviti u okviru planiranog ukupnog zadatka.
- ◉ Ako sadrži popis i bliži opis svih poslova i zadataka, sistematizacija se može, po sadržini, porediti sa popisom i opisom poslova kao fazom analitičke procene rada.

- ◉ Kompletna i detaljno razrađena sistematizacija poslova i radnih zadataka može u određenim uslovima, u manjim preduzećima, da posluži umesto analitičke procene, sa svim ekonomskim i organizacionim prednostima.
- ◉ To znači da se može koristiti kao osnova za utvrđivanje kriterijuma za raspodelu plata, zatim za sprovođenje kadrovske politike, za efikasniju organizaciju i uspešnije privređivanje.

- ◉ Tradicionalni pristup određivanju plata je bio dominantan sistem u najvećem broju preduzeća u poslednjih pedeset godina.
- ◉ Tradicionalni pristup bazira na pretpostavkama teorije pravednosti ili jednakosti.
- ◉ Teorija pravednosti u suštini bazira na teoriji razmene, odnosno pretpostavci da ljudi u zamenu za svoja ulaganja očekuju odgovarajuće nagrade.
- ◉ Pojedinci porede svoja ulaganja i nagrade sa ulaganjima i nagradama drugih i na osnovu toga percipiraju da li su pravedno ili nepravedno nagrađeni.
- ◉ Osnovna implikacija teorije jednakosti ili pravednosti je da najvažniju karakteristiku sistema zarada predstavlja pravednost

- ◉ U definisanju interne pravednosti tradicionalan pristup se oslanja na ocenu poslova, kao osnovni metod postavljanja“ interne pravednosti u strukturu osnovnih plata.
- ◉ Ocena posla je proces u kojem se utvrđuje relativna vrednost poslova unutar jedne organizacije.
- ◉ Poslovi se ocenjuju na osnovu unapred utvrđenih kriterijuma, kao što su: potrebne veštine, napor, potrebno obrazovanje, radno iskustvo, stepen odgovornosti, karakteristike radnih uslova.
- ◉ Ocena poslova se bavi razlikama između poslova, a ne razlikama između ljudi koji te poslove obavljaju.
- ◉ Osnovna svrha ocene poslova jeste kreiranje strukture plata i eliminisanje nepravednosti u nagrađivanju.

- Ocenu poslova u organizaciji obavlja komisija za ocenu ili neko drugo telo koje se za te svrhe privremeno formira.
- Najčešće korišćeni metodi ocene poslova zaposlenih su:
  - 1. metod rangiranja poslova,
  - 2. metod klasifikovanja poslova,i
  - 3. analitička procena poslova

# 1. METODA RANGIRANJA POSLOVA

- Najstarija i najjednostavnija metoda prema kojoj se svaki izvršilac poredi sa drugim, posmatrajući ih u celini njihovog ponašanja. Pri tom se ocenjuje koji je bolji.
- Za celu grupu provodi se poređenje dvoje po dvoje, ali tako da se ponavlja, da bi svaki sa svakim bio poređen.
- Na kraju se formira rang lista, tako što se prvo mesto dodeljuje onom izvršiocu koji je najviše puta bio bolji u poređenju parova izvršilaca.
- Sledeći se nižu po opadajućem broju, kada su ocenjeni kao bolji

- ◉ Prednosti metoda rangiranja poslova u literaturi se uglavnom navode sledeće:
- ◉ Jednostavan za razumevanje i primenu, lako se komunicira zaposlenima, niski troškovi primene, može se relativno brzo sprovesti i lako se inovira.
- ◉ Nedostaci ovog metoda su:
- ◉ Nije pogodan za velike organizacije niti za organizacije koje nemaju jasno definisanu hijerarhijsku strukturu, ne daje informacije o razlikama koje postoje između različitih poslova,
- ◉ ne postoje definisani standardi za određivanje rangova, zbog čega je teško obrazložiti kriterijume korišćene u rangiranju poslova

## 2. METODA STEPENOVANJA POSLOVA

- ◉ Po ovoj metodi, najpre treba utvrditi skalu vrednosti sa detaljnim definisanjem šta koji stepen podrazumeva.
- ◉ Poređenje se, vrši posmatrajući jedinku u celini.
- ◉ Moguće su varijante u pogledu broja stepeni. Za tri stepena, to su: odličan, zadovoljava i ne zadovoljava.
- ◉ Moguće je i diferencirati na pet stepeni i to: odličan, vrlo dobar, dobar, slab i vrlo slab.
- ◉ Radi sprečavanja ujednačavanja ocena, daju se preporuke u pogledu proporcija pojedinih stepeni. Tako odličnih može biti 10%, vrlo dobrih 20%, dobrih 40%, slabih 20% i vrlo slabih 10%.
- ◉ Međutim, ova vrsta preporuke nije održiva za manje grupe izvršilaca.

### 3. ANALITIČKA PROCENA POSLOVA (METOD BODOVA)

- ◉ Ovaj metod bazira na poređenju poslova na osnovu zajedničkih faktora, koji "nose" različit broj bodova, gde broj bodova zavisi od značaja određenog faktora.
- ◉ Za ostvarivanje optimalne strukture organizacije neophodno je utvrditi potrebe organizacija u pogledu broja i kvalifikovanosti izvršilaca, odnosno utvrditi vrstu i stepen kvalifikacije za svako radno mesto.
- ◉ U tom smislu, treba prethodno definisati zahteve svakog radnog mesta da bi se na osnovu toga, mogla da odredi i stručnost zaposlenih, na tim radnim mestima.
- ◉ Stoga se vrši procena poslova, tako što se ocenjuje značaj i težina svakog posla i uslova u kojima se poslovi obavljaju.
- ◉ Time se ujedno određuje i uloga pojedinih radnih mesta, odnosno zaposlenih u izvršenju ukupnog zadatka.

- ◉ Procena poslova ili radnih mesta je postupak kojim se utvrđuje vrednost poslova na pojedinim radnim mestima, a na taj način se određuje i relativni značaj radnih mesta.
- ◉ To znači da se ne ocenjuje kvalifikacija i stručna sposobnost izvršioca koji se na tom radnom mestu nalazi, ili će tek biti raspoređen.
- ◉ Drugim rečima, pri proceni poslova ili radnih mesta ne polazi se od konkretnog izvršioca i njegovih mogućnosti u izvršavanju odgovarajućih operacija.
- ◉ Radno mesto se posmatra apstraktno, pod pretpostavkom da će na njemu raditi izvršilac prosečnih radnih sposobnosti, koji će uz normalne uslove postići predviđene rezultate

- ◉ Sa stanovišta organizacije procena omogućuje:
- ◉ 1. striktno definisanje poslova,
- ◉ 2. pravilan izbor kadrova i optimalnu kvalifikacionu strukturu organizacije,
- ◉ 3. pravilan raspored izvršilaca,
- ◉ 4. eliminisanje nepotrebnih poslova i smanjenje broja zaposlenih,
- ◉ 5. bolje odnose unutar organizacije i povoljnije uslove rada,
- ◉ 6. veću disciplinu i odgovornost i efikasniju kontrolu, i
- ◉ 7. sagledavanje raznih organizacionih slabosti i propusta



- ◉ U svetu je poznato više različitih metoda za procenu radnih mesta.
- ◉ Do sada najpogodniji metod u praksi je metod analitičke procene. Postupak pri sprovođenju analitičke procene sastoji se iz sledećih faza:
- ◉ Priprema procene, obezbediti uslove za nesmetan i efikasan rad na analitičkoj proceni, izabrati stručnjaka koji će obavljati procenu, potreban materijal i instrumente za procenu.
- ◉ Popis i opis poslova, utvrđuju se tehnološke karakteristike poslova i uslova rada u kojima se posmatrani poslovi obavljaju.



- ◉ Analiza poslova i definisanje zahteva, zahtevi se utvrđuju na osnovu rezultata prethodne faze popisa i opisa poslova, koji se koristi kao priprema za analizu poslova i definisanje zahteva. četiri osnovne grupe zahteva su:
- ◉ 1. znanje i sposobnost,
- ◉ 2. odgovornost,
- ◉ 3. napor, i
- ◉ 4. uslovi radne sredine

- ⊙ Grupa radnih zahteva koji se odnosi na znanje i sposobnost za obavljanje određenog posla sastoji se iz četiri zahteva: školskog znanja, stručnosti, spretnosti i sposobnosti rukovođenja.
- ⊙ Školsko znanje odnosi se na vrstu i nivo školskog obrazovanja, a stručnost na radni staž u struci.
- ⊙ Spretnost se odnosi na sigurnost i tačnost u izvođenju rada.
- ⊙ Sposobnost rukovođenja obuhvata inicijativu, organizovanje, davanje zadataka, koordinaciju, upućivanje i kontrolu.



- ◉ Grupa radnih zahteva koja se odnosi na odgovornost sastoji se iz četiri zahteva i to: za pravilno obavljanje poslova, za sredstva za rad, za rad i sigurnost drugih i za uspeh u poslovanju preduzeća.
- ◉ Prva dva zahteva ove grupe odnose se prvenstveno na izvršioce, dok se druga dva zahteva odnose na odgovornost menadžerskog kadra (srednjeg i menadžera prve linije).

- ◉ Grupa radnih zahteva koja se odnosi na napor za obavljanje određenog posla sastoji se iz četiri zahteva, i to: umnog napora, napora čula, telesnog napora i napora usled komuniciranja sa drugima.
- ◉ Umni napor obuhvata zamisao, predviđanje, inicijativu i slično.
- ◉ Napor čula odnosi se na svih pet čula: vid, sluh, opip, miris i ukus.
- ◉ Telesni napor zavisi od tereta koje zaposleni treba da savlada pri obavljanju rada i od položaja njegovog tela u toku rada.
- ◉ Napor u komuniciranju s drugima obuhvata stav, ophođenje i izražavanje ljudi kad s drugima komuniciraju.

- ◉ Grupa radnih zahteva koja se odnosi na uslove radne sredine obuhvata uslove koji mogu otežavati rad ili dovesti do povrede na radu i profesionalnih oboljenja zaposlenih, a takođe i do opasnosti po život.
- ◉ U ovu grupu uslova spadaju zahtevi koji se odnose na: temperaturu, vlagu i kretanje vazduha, osvetljenje i blesak, tehnološku temperaturu i zračenje, prljavštinu, prašinu, gasove, buku, potrese, bakterije i viruse, povrede na radu i opasnost po život.
- ◉ Poslove, odnosno, radna mesta treba procenjivati na osnovu svih navedenih zahteva.
- ◉ U tu svrhu svaki zahtev je opisan zajedno sa merilima čije korišćenje omogućava analizu složenosti rada

- ◉ Svaki od navedenih zahteva ima stepene složenosti koji se obično kreću od 1 do 5, ili 1 do 10, s tim što prvi stepen čini najmanji, a poslednji najveći broj bodova po zahtevu.
- ◉ Pravilno određivanje visine bodova za pojedine zahteve predstavlja veoma značajan instrument u kadrovskoj politici.
- ◉ Rangiranje i kontrola izvršene procene poslova ili radnih mesta vrši se na taj način što se svi rezultati procene rangiraju prema broju bodova od onih sa najmanjim do poslova i radnih mesta sa najvećim brojem bodova.
- ◉ Tada se poredi složenost pojedinih poslova odnosno radnih mesta sa stanovišta broja bodova i utvrđuju eventualna neslaganja u odnosu na ostale poslove ili radna mesta.
- ◉ U slučaju utvrđenih neslaganja vrši se kontrola i ponovna procena toga posla ili radnog mesta.

- Vrednost jednog boda se utvrđuje na taj način što se novčana suma za platu preduzeća za jedan mesec podeli sa brojem bodova svih poslova u preduzeću za taj mesec.
- Posao, odnosno radno mesto procenjuje se na taj način što se broj bodova za posao odnosno radno mesto množi sa vrednošću jednog boda da bi se dobila vrednost složenosti posla ili radnog mesta.
- Prednost metoda bodova je što broj bodova pokazuje relativne razlike između poslova u kvantitativnim pokazateljima

# NAGRAĐIVANJE MENADŽERA

- ◉ Osnovne komponente zarade ( vrhunskih menadžera) top menadžmenta su:
- ◉ 1. osnovna plata,
- ◉ 2. kratkoročni (obično godišnji) stimulansi (najčešće bonusi),
- ◉ 3. dugoročni stimulansi,
- ◉ 4. beneficije, i
- ◉ 5. pogodnosti.
- ◉ Značaj pojedinih komponenti u okviru ukupne zarade vremenom se menja, već prema izmenama zakonskih propisa i uvođenja poreskih olakšica na različite elemente zarade.



- ◉ U najvećem broju naših organizacija-preduzeća osnovne komponente zarade generalnog direktora su osnovna plata, beneficije i pogodnosti, a ređe godišnji bonusi i dugoročni stimulansi.
- ◉ Poslednjih godina, sa privatizacijom, u definisanju zarade generalnih direktora uključuju se i dugoročni stimulansi.

- ◉ **Osnovna plata** Prilikom određivanja visine osnovne plate top menadžmenta osnovni zahtev jeste da osnovna plata bude eksterno pravedna i time konkurentna na tržištu.
- ◉ Iako se u nekim kompanijama kao osnovni metod u određivanju visine osnovne plate koristi ocena posla, ovaj metod se sve više napušta a najvažniju ulogu preuzima Upravni odbor ili komisija koju odredi Upravni odbor, a koju obično čine članovi Upravnog odbora.
- ◉ Oni obično određuju visinu osnovne plate generalnog direktora na osnovu analize osnovnih plata direktora u kompanijama slične veličine
- ◉ Jedno empirijsko istraživanje je pokazalo da se u 60% slučajeva visina osnovne plate generalnog direktora određuje na način da se najpre identifikuju glavni konkurenti, zatim se analizuju podaci o zaradama njihovih direktora i plata generalnog direktora odredi u rasponu između najniže i najviše plate.



- ◉ U organizacijama u Srbiji praksa određivanja visine osnovne plate generalnog direktora je raznovrsna.
- ◉ U poređenju sa svetskim iskustvima one su izrazito niske, pa se u torn smislu i ne mogu porediti.
- ◉ U privatizovanim organizacijama najčešće plate generalnih direktora određuje Upravni odbor i one iznose od četiri do osam prosečnih plata u organizaciji.
- ◉ U mnogim organizacijama plate generalnih direktora definisane su na osnovu ocene poslova i veće su 3 do pet puta od najniže plate u organizaciji



- ◉ **Bonusi** , kratkoročne stimulacije koje imaju za cilj da motivišu top menadžment na ostvarivanje što boljih performansi. Ovaj način zarade u ovim uslovima godinama sve više dobija na značaju.
- ◉ **Dugoročni stimulansi**, osnovna svrha dugoročnih stimulansa jeste da motivišu direktore da u dugom roku povećavaju vrednost organizacije i na taj način postupaju u skladu sa interesima vlasnika. Obično se različiti paketi akcija pod različitim uslovima daju direktorima, a osnovni mehanizam motivacije odnosi se na to da oni jedino profitiraju ako dođe do rasta cena akcija organizacije

- ◉ **Beneficije**, budući da je veličina beneficija obično visoko pozitivno korelirana sa visinom ostalih elemenata ukupne zarade, direktori obično imaju veće beneficije u poređenju sa ostalim zaposlenima. Za razliku od ostalih zaposlenih, direktori obično dobijaju i polisu životnog osiguranja, dodatno penzijsko osiguranje i sl.

- ◉ **Pogodnosti**, predstavljaju komponentu zarade koja predstavlja statusno obeležje. Postoje tri vrste pogodnosti:
- ◉ 1. vezane za rad menadžera u kancelariji: luksuzna kancelarija, sopstvena trpezarija i kupatilo, parking mesto,
- ◉ 2. vezane za rad menadžera van organizacije: plaćeno članstvo u klubovima, besplatna rekreacija, plaćeni troškovi prevoza, plaćen hotelski smeštaj i sl., i
- ◉ 3. lične pogodnosti koje imaju poseban poreski tretman, a uključuju beskamratne ili kredite sa veoma niskim kamatama, korišćenje imovine organizacije, korišćenje pravnih saveta, plaćen godišnji odmor u izabranom mestu, besplatne popravke na kući ili stanu i uređenja stana ili kuće.



# MOTIVACIJA



# MOTIVACIJA

- ◉ Savremeni menadžment ljudskih resursa je apsolutno upoznat sa činjenicom da uspeh jedne organizacije u velikoj meri zavisi od sposobnosti i motivisanosti njegovih zaposlenih.
- ◉ Međutim, jedno od najvažnijih pitanja i verovatno najveća dilema savremenog menadžmenta ljudskih resursa je kako zaposlene podstaknuti da rade onako kako se to od njih traži?
- ◉ Problem motivacije je veoma kompleksan, samim tim i teorije koje se ovom tematikom bave su do te mere različite da međusobno nisu ili su samo delimično kompatibilne.
- ◉ Jedinstvene teorije motivacije jednostavno nema.

- ◉ Motivacija predstavlja kompleksnu pojavu koju nije moguće jednoznačno odrediti.
- ◉ U odnosu na rad i organizaciju sveta rada, može se odrediti kao „kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju lice na radu u organizaciji, odnosno da motivacija započinje i održava aktivnost u zacrtanom smeru“.



# MOTIVACIJA

**Motivacija je ono što te pokreće.  
Navika je ono što te drži na putu ka cilju.**

Džim Ron

[www.mudremisli.com](http://www.mudremisli.com)

❖ Pitanje motivacije zaposlenih je jedno od pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje se u poslednjih nekoliko godina sve češće postavlja i sve više dobija na značaju.



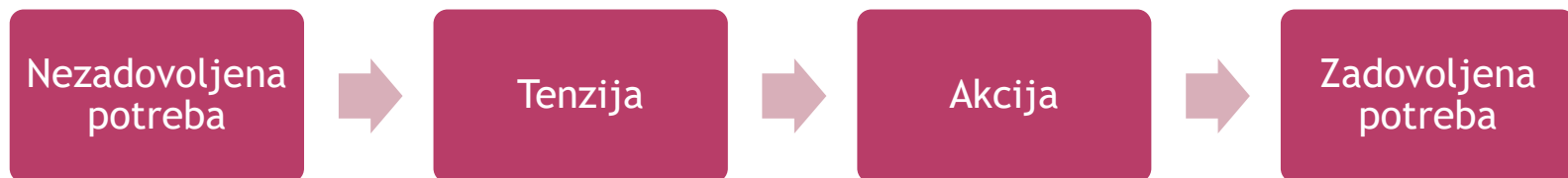
❖ Kako bi uspešno poslovalo, svako preduzeće mora da pronade optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene, koja će zavisiti od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih.



# POJAM MOTIVACIJE

- ◉ Sam izraz „motivacija” potiče od latinske reči „moves, movere” što znači: kretati se.
- ◉ ► Motivacija je unutrašnja pokretačka sila koja nas snabdeva pokretačkom snagom za ostvarivanje ciljeva i zadovoljavanje potreba. Sasvim je sigurno da su najuspešniji oni ljudi kod kojih ne postoji strah od promena. A takvih je ljudi znatno manje od onih koji su proaktivni. Većina ljudi se odupire promenama po principu:
- ◉ „Bolje poznato zlo nego nepoznato dobro”.

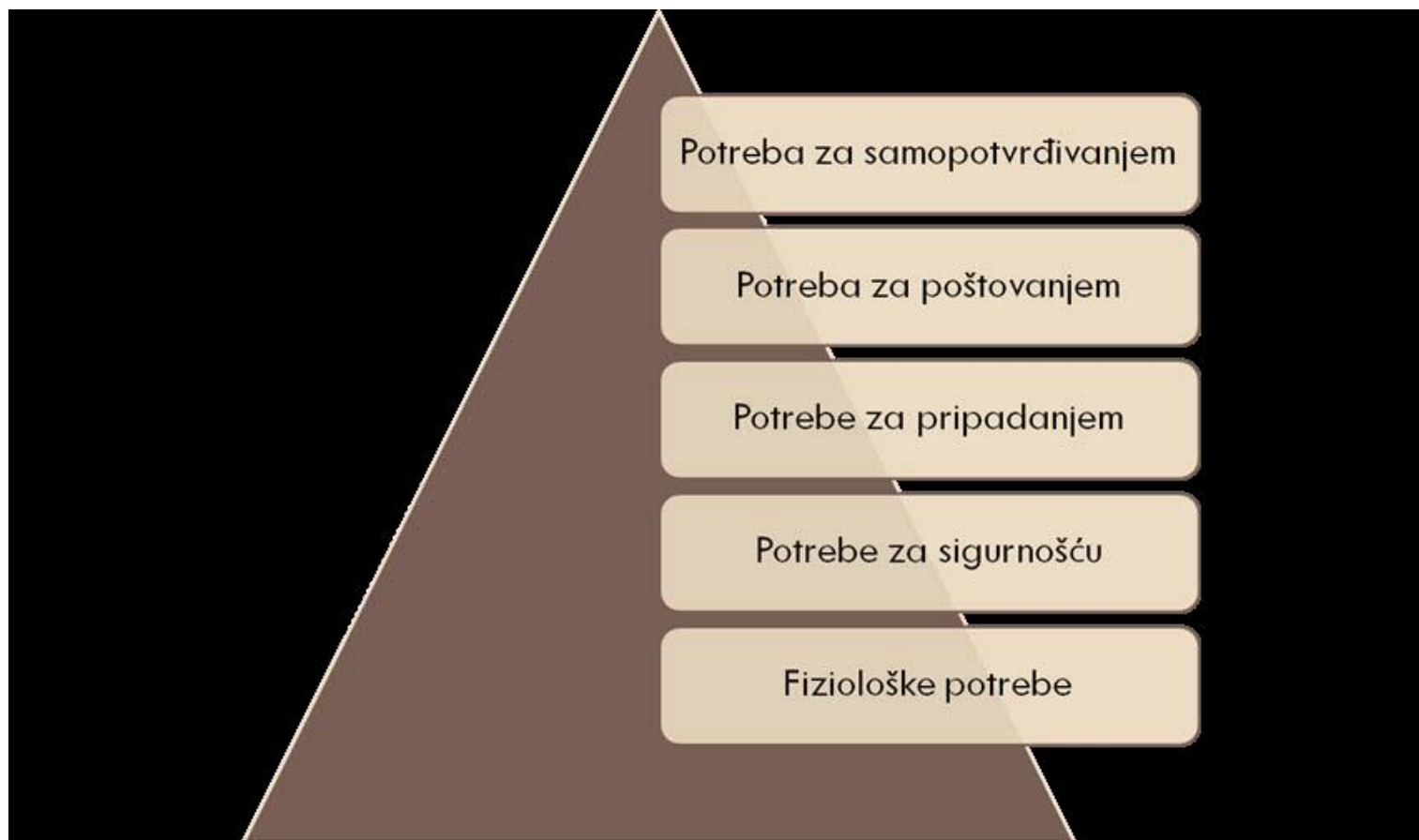
- Osnovni proces motivacije bazira se na tri osnovna elementa:
- Potreba
- Pokret
- Nagrada



# TEORIJE MOTIVACIJE

- Maslowljeva hijerarhija potreba
- ► Teorija X i Y
- ► Teorija dva faktora
- ► Teorija postavljanja ciljeva
- ► Teorija pravednosti/jednakosti
- ► Teorija očekivanja

# MASLOWLJEVA HIJERARHIJA POTREBA



# MASLOWLJEVA HIJERARHIJA POTREBA

- ◉ ► **Fiziološke potrebe** ke su potrebe za hranom, vodom, vazduhom, odećom i stanovanjem .
- ◉ ► **Potreba za sigurnošću** su potrebe za fizičkom i psihološkom sigurnošću, za zaštitom od spoljne opasnosti. Stalnost zaposlenja, zdravstvena zaštita, penziono osiguranje, zaštita integriteta i slično .
- ◉ ► **Potrebe za pripadanjem** su potrebe za pripadanjem organizaciji, društvu, naciji i religiji, ljubavi i prijateljstvu koje se dobijaju u društvu.
- ◉ ► **Potreba za poštovanjem** su potrebe za poštovanjem od strane drugih i za samopoštovanjem što proizlazi jedno iz drugog. Ostale potrebe ove vrste su potrebe za reputacijom, prestižom, statusom, moći i priznanjem.
- ◉ ► **Potrebe za samopotvrđivanjem** su potrebe za ličnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog sličnog potencijala.

- Postoji hijerarhija od pet potreba ili pet nivoa a potreba.
- ► Pojedinci se ne mogu pomaknuti na sledeći viši nivo dok sve potrebe na trenutnom nižem nivou nisu zadovoljene.
- ► Kako se pojedina potreba zadovolji, sledeća potreba postaje dominantnom potrebom.
- ► Pomak preko nivoa potreba moguć je jedino prema navedenoj hijerarhiji.

- ◉ Zadovoljavanje navedenih potreba odvija se odgovarajućim redosledom pa najjače motivacijsko delovanje imaju nezadovoljene potrebe (potrebe višeg nivoa).



# TEORIJA X I Y

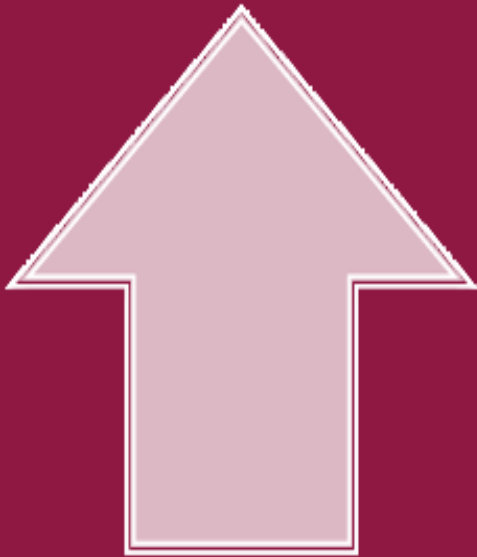
- Osnova ovih teorija je da su ljudi najznačajniji resurs preduzeća.
- ► Dva različita pogleda na zaposlene
- Teorija X (negativna)
- Teorija Y (pozitivna)

- ◉ ► **Teorija X tvrdi da**
- ◉ Zaposleni žele da rade što je manje moguće tako da menadžeri moraju da ih kontrolišu
- ◉ Zaposleni imaju malo ambicija i ne vole odgovornost
- ◉ Zaposleni se opiru promenama
- ◉ ► **Teorija Y tvrdi da**
- ◉ Zaposlenima nije u prirodi da odbijaju posao
- ◉ Zaposleni mogu biti kreativni u rešavanju problema i postizanju ciljeva organizacije
- ◉ Zaposleni su spremni da prihvate i traže odgovornost
- ◉ Zaposleni imaju potencijal za razvoj

# TEORIJA DVA FAKTORA

- ◉ Dva faktora
- ◉ Potrebe nižeg stepena (higijenske potrebe)
- ◉ Potrebe višeg stepena (pravi faktori motivacije)

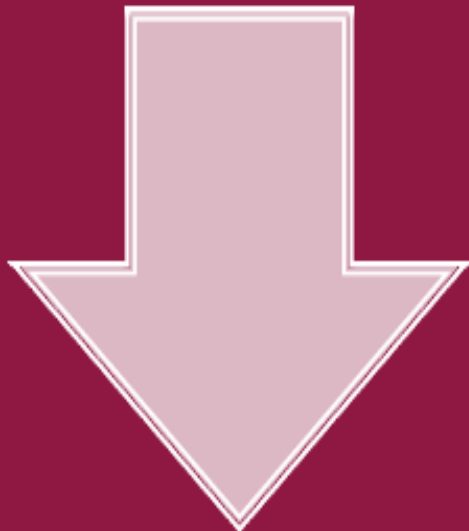
| Higijenske potrebe                                                                                                                                                                                                | Faktori motivacije                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Plata</li><li>• Uslovi rada</li><li>• Politike i procedure u organizaciji</li><li>• Sigurnost posla</li><li>• Odnos sa rukovodiocem</li><li>• Odnos sa kolegama</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Postignuće</li><li>• Priznanje</li><li>• Razvoj</li><li>• Odgovornost</li><li>• Napredovanje</li></ul> |



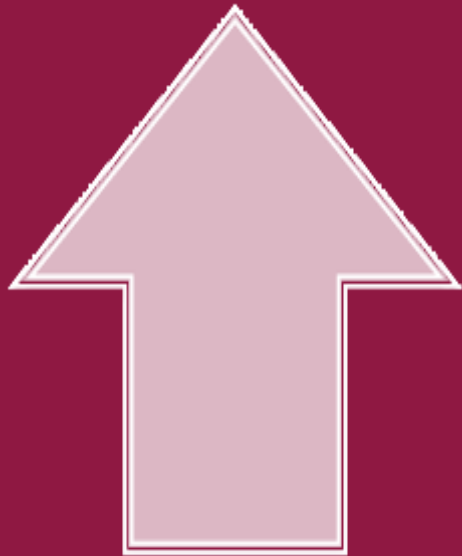
Nema nezadovoljstva

### HIGIJENSKE POTREBE

- Plata
- Uslovi rada
- Politike i procedure u organizaciji
- Sigurnost posla
- Odnos sa rukovodiocem
- Odnos sa kolegama



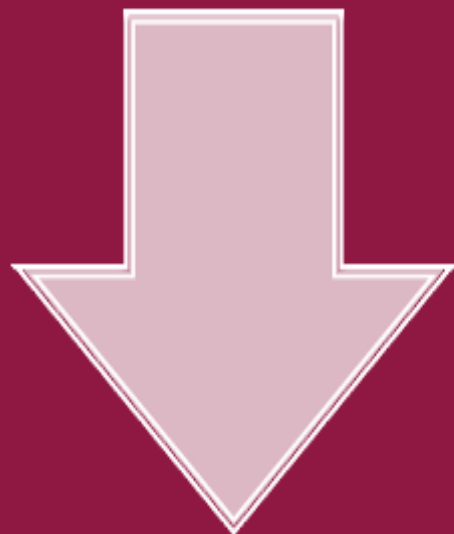
Nezadovoljstvo



Visoka motivacija

### MOTIVACIONI FAKTORI

- Postignuće
- Priznanje
- Razvoj
- Odgovornost
- Napredovanje



Nema motivacije

# TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEVA

- ◉ ► Proces određivanja ciljeva je jedna od najvažnijih motivacionih sila
- ◉ ► Osnovna ideja teorije je da ljudi porede svoje trenutne sposobnosti da nešto urade sa sposobnostima potrebnim za uspešno ostvarenje cilja
- ◉ ► Ciljevi kao motivator bi trebali da:
  - ◉ Budu jasno određeni
  - ◉ Teški, ali prihvatljivi
  - ◉ Da posluže kao osnova za pružanje povratne informacije o stepenu postignuća

# TEORIJA

## PRAVEDNOSTI/JEDNAKOSTI

- ◉ ► Ova teorija kaže da su ljudi motivisani kroz upoređivanje sa e drugim ljudima sa kojima rade.
- ◉ ► Osnovni elementi:
- ◉ Osoba koja se upoređuje
- ◉ Osoba sa kojom se upoređujemo (referentna osoba)
- ◉ Vlastiti input
- ◉ Vlastiti output
- ◉ Input referentne osobe
- ◉ Output referentne osobe

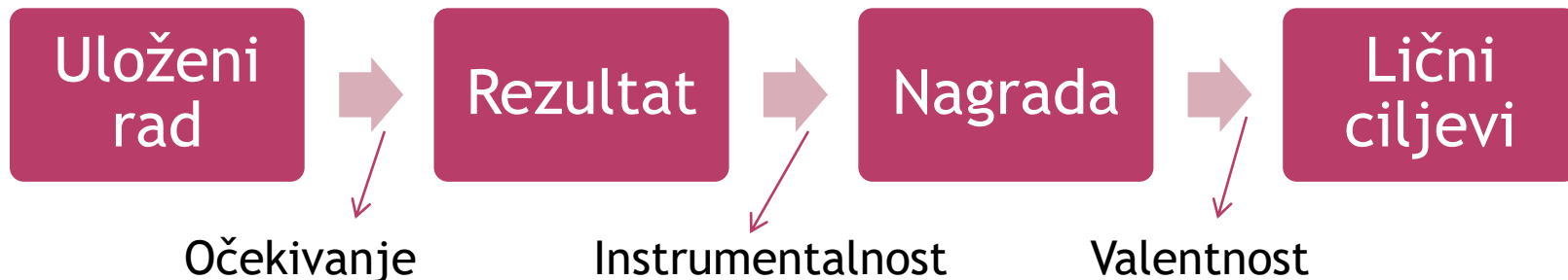
- ◉ ► Kao rezultat poređenja vlastitih inputa i outputa sa inputima i outputima referentne osobe možemo da dobijemo:
- ◉ Jednakost
- ◉ Nejednakost zbog preplaćenosti
- ◉ Nejednakost zbog potplaćenosti



- ⊙ Kad su zaposleni preplaćeni ili potplaćeni oni mogu da:
- ⊙ Promene svoje inpute
- ⊙ Promene svoje outpute
- ⊙ Promene percepciju vlastitih inputa i outputa
- ⊙ Promene percepciju inputa i outputa referentne osobe
- ⊙ Promene referentnu osobu sa kojom se porede
- ⊙ Promene posao ili organizaciju

# TEORIJA OČEKIVANJA

- ◉ ► Ova teorija se bavi motivacijom u ukupnoj radnoj sredini
- ◉ ► Osnovni elementi ove teorije su tri vrste verovanja:
- ◉ **Očekivanje** - uloženi trud će doneti rezultate
- ◉ **Instrumentalnost** – rad će biti nagrađen
- ◉ **Valentnost**- nagrada se percipira kao vredna



# TIPOVI MOTIVACIJE

- ⊙ Postoje dva tipa motivacije.
- ⊙ 1. Unutršnja motivacija
- ⊙ 2. Spoljašnja motivacija
- ⊙ Rezultati istraživanja pokazuju da prvo treba rešiti unutrašnje motive radi postizanja prosečne produktivnosti, a zatim uključiti unutrašnje činioce radi postizanja veće motivisanosti i nadprosečne produktivnosti



## **BITI BOLJI...**

---

**Ne pokušavam da plešem bolje od ostalih.  
Samo pokušavam da plešem bolje od sebe.**

**Mihail Barišnikov**

# MOTIVACIJA - POKRETAČKA SNAGA

- ◉ Da bi čovek mogao da motiviše druge, mora biti u stanju da spozna sebe i motiviše samog sebe, pa tek onda druge.
- ◉ Motivacija je neophodna za postizanje uspeha kako na ličnom planu, tako i u bilo kojoj vrsti poslovnog, sportskog, umetničkog ili bilo kog drugog okruženja.

- Ne treba ispustiti iz vida da su koreni svih ljudskih motiva u zadovoljstvu. Ako saznate šta motiviše vaše ljude, pronašli ste šifru za uspeh!
- Kompanije ponekad previde značaj ljudskog faktora. Glavna preokupcija često postanu kompjuterska tehnologija, priliv i odliv novca i tehnike upravljanja, ljudi se pretvore u statističke brojeve ili se tretiraju kao vrlo lako zamenljiv inventar. Tada potpuno demotivisani ili omalovaženi ljudi počnu da se ponašaju na način kako su i tretirani - najjednostavnije rečeno samo „odrade” posao striktno poštujući ustanovljene procedure i radno vreme, uz minimum svojih kapaciteta, gledajući da se što manje intelektualno, kreativno i emotivno angažuju, a o lojalnosti kompaniji nema ni govora. Laka su meta bilo kog poslodavca iz okruženja koji im ponudi makar i jedan jedini motiv koji bi im vratio osećaj čoveka, a ne prostog broja.

- ◉ Zaposleni koje je kompanija motivisala na adekvatan način, aktivnije i energičnije ostvaruju postavljene ciljeve i imaju lojalan odnos.
- ◉ Na pitanje koja je najbitnija stvar u ljudskoj prirodi koju lideri treba da znaju, od 70 anketiranih psihologa njih dve trećine je odgovorilo da je najvažnija motivacija.



- ◉ Kada se zna ključ uspeha najvažnije pokretačke snage zaposlenih u kompaniji, postavlja se pitanje zašto je u praksi to teško realizovati?
- ◉ Odgovor je jednostavan: zato što ne postoji jedinstveno rešenje. Svaka individua je ličnost za sebe, svaka kompanija specifična organizacija i svako okruženje, tradicija i kultura različiti. A sve to utiče na pronalaženje motivacionih faktora. Ako hoćemo nekoga stvarno da motivišemo, mi moramo da razumemo njegove potrebe i ciljeve.

- ⦿ Postoji velika razlika između unutrašnjeg pokretanja zaposlenog i spoljašnjeg teranja zaposlenog da se pokrene u akciju.
- ⦿ Cilj menadžera ne treba da bude da pokrenu ljude da rade prosečno, već da motivišu svoje zaposlene da rade natprosečno! Jedna od najkraćih i istovremeno najpreciznijih definicija menadžera glasi:
- ⦿ „Menadžer je osoba koja svoj cilj postiže radom drugih”.

- Pravi menadžer poštuje i pokazuje interes za rad svojih saradnika, a posle izuzetnih napora inicira zajedničke rekreacione i relaksirajuće aktivnosti (zabave, izlet, sport, putovanja...) I svakako ne drži saradnike u „mraku”, već ih informiše o svemu.
- U idealnim uslovima, cilj svakog menadžera trebalo bi da bude stvaranje takvog poslovnog okruženja u kome kompetentni ljudi sa visokim nivoom entuzijazma i motivisanosti obavljaju određene delove procesa rada.

Iskusni menadžeri takođe imaju u vidu reči koje je izgovorio Napoleon Bonaparta:

„ Umetnost odabiranja ljudi nije ni približno teška kao umetnost da se izabranima omogućida razviju svoj puni potencijal.” A da li će se to zaista i desiti, u velikoj meri zavisi od sposobnosti menadžera.



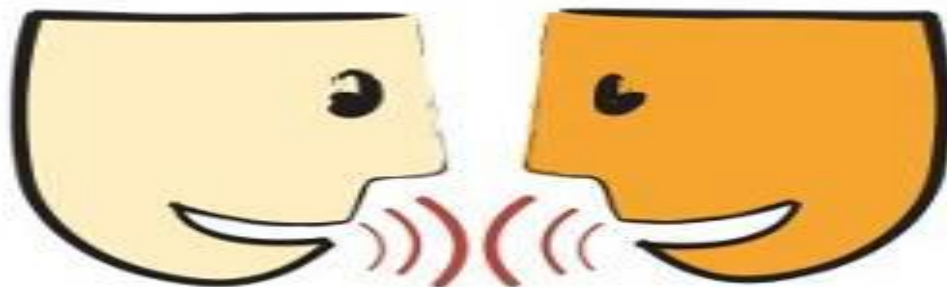
# OČEKIVANJA ZAPOSLENIH

- ◉ ► Motivacija je, kao proces, usmerena na budućnost, zbog, čega se ne može u potpunosti objasniti ljudskim potrebama, koje motivaciji prethode.
- ◉ ► Zbog toga treba obratiti pažnju na očekivanja zaposlenih i njihovu percepciju, tj. da li će i šta dobiti ako obave svoj deo posla.
- ◉ ► Usled toga je sistem nagrađivanja (NE SAMO MATERIJALNI) od velikog značaja za motivaciju zaposlenih.

# STRATEGIJA RADNE MOTIVACIJE

- ◉ Menadžeri koriste različitu strategiju da bi motivisali ljude na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje.
- ◉ Međutim veoma je teško reći koja je od strategija najefikasnija, jer svaka pokazuje određene efekte u različitim organizacionim situacijama.
- ◉ Praksa je pokazala da je kombinacija poznatih strategija najbolja u procesu radne motivacije.

- ◉ Prva (osnovna) strategija motivisanja je **KOMUNIKACIJA**.
- ◉ Dobra komunikacija između menadžera i njemu subordinarnih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioc dobre komunikacije moraju biti menadžeri. Nihova naklonost prema subordiniranim, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti kompaniji, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja kroz rad za kompaniju. Ta tri osećaja su osnovne ljudske potrebe.



- ◉ Druga strategija radne motivacije je **STAV menadžera prema zaposlenima.**
- ◉ Ova strategija se zasniva na Mckgregorovim teorijama X i Y



- ◉ Treća strategija motivisanja zaposlenih je **OSMIŠLJAVANJE I OBOGAĆIVANJE POSLA**
- ◉ Ova strategija ima za cilj smanjenje dosade na radnom mestu. Jedan od nastarijih načina eliminacije dosade kroz osmišljavanje posla je rotacija- radnik se ne zadržava dug vremenski period na istom radnom mestu, već ga menadžer u toku određenog vremenskog ciklusa preseljava sa posla na posao. Rotacija podrazumeva višestruku kvalifikaciju zaposlenog. Ako nije potreban dodatna kvalifikacija za novi posao, onda se radi o delimičnoj rotaciji.



- Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na **MODIFIKACIJI PONAŠANJA**
- Ovaj koncept zasniva se na podsticanju određenog ponašanja, a u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje proizvodi. Tako pojedinac teži da ponavlja ponašanje koje se nagrađuje, a da eliminiše ono koje se kažnjava. Da bi strategija promene ponašanja imala pozitivne efekte na radnu motivaciju menadžer mora jasno informisati zaposlene o odnosu ponašanja na poslu.



# MOTIVACIONI FAKTORI

## Srbija

- Plata
- Dobri rukovodioci
- Međuljudski odnosi
- Sigurnost posla (Stalan posao)
- Odgovornost
- Prihvatanje od strane kolega
- Uslovi rada
- Zanimljivost posla
- Učešće u dobiti
- Potvrđivanje sposobnosti

## Evropa

- Sigurnost i stalan posao
- Plata
- Zanimljivost posla
- Mogućnosti napredovanja
- Školovanje uz rad
- Dobri rukovodioci
- Međuljudski odnosi
- Potvrđivanje sposobnosti
- Odgovornost
- Uslovi rada

## USA

- Sigurnost istalan posao
- Mogućnost napredovanja
- Mešuljudski odnosi
- Plata
- Odgovornost

## Japan

- Identifikacija sa organizacijom
- Prihvatanje kolega
- Međuljudski odnosi
- Dobrobit države (zemlje)
- Plata

# NAŠA STVARNOST

- „Savremeni” tip menadžera u našoj poslovnoj sredini: lepo odeven, misli da sve zna pa nedostatak samopouzdanja nadoknađuje arogancijom, obavezno uvodi beznačajne promene koje nemaju nikakvog uticaja na poslovanje tipa novih izveštaja, pijenja određenog broja kafa, obaveznog prekovremenog rada koji nije uzrokovan stvarnim potrebama posla, pronalaženje i najmanje greške podređenima u izvršavanju poslova i primenom kazni kao demonstracije moći, odsustvo bilo kakve pohvale zaposlenima koji odlično obave posao, a o nagradama nema ni govora jer „to se podrazumeva za platu koju dobija”. Njihov glavni cilj je kako da za sebe obezbede što veću platu, bonuse, naravno što skuplji službeni automobil prestižne marke, tako da zaokupljeni izgradnjom sopstvenog lažnog imidža potpuno izgube iz vida potrebe i želje svojih podređenih.

- Sve češće se događa da se takvi rukovodioci umesto motivacijom bave mobingom svojih zaposlenih. Na žalost, zaista je u našem okruženju mali broj kompanija koje se mogu pohvaliti radnom atmosferom koja odiše istinski pozitivnom energijom, entuzijazmom i zadovoljstvom zaposlenih, njihovim iskrenim „izgaranjem” za ciljeve kompanije kao da su njihovi sopstveni i osećajem ponosa što rade baš za tu kompaniju sa željom da se u istoj zaposle i njihova deca.



# MOTIVACIJA U PRAKSI

- 1. Potrudite se da prepoznate potrebe svojih podređenih. Kvalitet života na radnom mestu smatra se ključnim faktorom motivacije.
- 2. Potrudite se da saznate ne samo njihove potrebe, već i želje, bez obzira da li ste u stanju da ih ispunite, to će vam pomoći u pristupu motivaciji svojih ljudi.
- 3. Budite svesni da su novčane nagrade veliki motiv, ali isto tako ljudi mogu biti snažno motivisani priznanjima, pohvalama, unapređenjima, dobijanjem većih odgovornosti ili pružanjem mogućnosti da ostvare nešto značajno. Neki čak veruju da novac ne motiviše, ali ćenjegovo odsustvo demotivisati!

- ◎ 4. Očekivanja zaposlenih predstavljaju snažan motiv. Dajte jasno do znanja da posle ostvarenja cilja sledi nagrada. I obrnuto - šta nećedobitiakoga obave loše. Stavite im do znanja da od njih zavisi da li će nešto ostvariti i dobiti ili ne.
- ◎ 5. Omogućite ljudima da učestvuju u postavljanju svojih ciljeva - neka ih dožive kao svoje, a ne nametnute!

- 6. Prirodu i sadržaj posla prilagodite i približite ljudima, tako da ti poslovi budu zanimljiviji, raznovrsniji, dinamičniji, odgovorniji, izazovniji itd. Izbegavajte upotrebu reči „problem”, zamenite je drugim rečima istog značenja kao što su „izazov” ili „situacija koju treba rešiti” .
- 7. Dozvolite im da, kada je to moguće, sami izaberu način na koji će obaviti posao. Čuveni general Paton je rekao: „Nikada ne recite ljudima kako da urade posao. Kažite im šta treba raditi, i oni će vas iznenaditi svojom ingenioznošću”.
- 8. Budite pravi lider. Budite dobar primer svojim podređenima, jer ljudi vole da imaju za menadžere osobe koje im imponuju!

- 9. Misli „veliko” - visoka očekivanja su ključ svakog uspeha! Stalna akcija -nema uspeha bez proaktivnosti!
- 10. Pozitivne komunikacije - Entuzijazam i optimizam! Cenite vreme i imajte u vidu da je vreme novac!



HVALA NA PAŽNJI!

