

# МЕНАЏМЕНТ 6. Поглавље ВОЂЕЊЕ

Студија случаја 6:

## Мотивација у предузећу "КОЛУБАРА МЕТАЛ"

### "Колубара Метал"

"Предузеће "Колубара Метал" д.о.о. је основано 1953. године у централној радионици Рударског басена Колубара.

Ширењем угљенокопа повећавали су се капацитети, и одржавање, које је изискивало све већи број специјалиста различитих струка. Тако је предузеће "Колубара Метал" д.о.о. пратило тренд и увећавало се у правцу који су диктирале потребе копова.

30. септембра 2005. године "Колубара Метал" д.о.о. одлуком Управног одбора Рударског басена Колубара Лазаревац постаје привредно друштво за пројектовање, производњу, монтажу и одржавање рударске и енергетске опреме.

У претходних 50 година постојања од када је формирана у оквиру Рударског басена Колубара, "Колубара Метал" је прерасла у једног од најизразитијих произвођача и одржаваоца рударске и процесне опреме, не само у Србији, већ и у бившој СФРЈ.

Томе је и допринела вишедеценијска сарадња са најзначајнијим иностраним произвођачима опреме. "Колубара Метал" представља модерну фирму спремну да се носи са свим захтевима тржишта. То омогућава и савремено опремљени пројектно конструкциони биро, са специјализованом рачунарском мрежом, људима обученим за пројектовање уз прорачуне базиране на коначним елементима и искуство стечено на многобројним пословима у земљи и иностранству.

У циљу модернизације пословања у току је увођење SAP информационог система системима. "Колубара Метал" поседује домаће и међународне сертификате ИСО 9001, као и сертификат велике подобности за заваривачке радове издат од СЛВ ГСК Минхен.

Дугогодишња сарадња са фирмама као што су KRUP, ORENSHTAIN & KOPEL, TAKRAF, FAM, КОПЕН, NOVOKARMATONSKI ZAVODI и другим фирмама из иностранства и бивше СФРЈ омогућила је да "Колубара Метал" примењује достигнућа у области квалитета производа и услуга, асортимана производа и организације рада.

### Мотивација у предузећу "Колубара Метал"

Систем награђивања (Reward system) обухвата новац и добро или услуге које послодавац обезбеђује својим запосленим у замену за уложен рад. Основна улога система награђивања у предузећу јесте да усклади индивидуалне интересе запослених и стратегијске циљеве предузећа кроз привлачење и задржавање способних људи, охрабривање људи да развију своје способности и знање.

Систем награђивања у "Колубари Метал" чине две врсте награда:

- 1) Материјалне награде које су обухваћене системом зарада а то је основна плата која се одређује на основу способности и знања или релативне вредности посла, повишице, стимулације, разне врсте бенефиција, разни програми заштите запослених (пензијско, социјално, здравствено осигурање).
- Нематеријалне награде као што је поштовање, или изазован посао.

Према Уговору о раду "Колубара Метал", друштво је у обавези да: исплати отпремнине приликом одласка у пензију у износу од 1.67 зараде запосленог коју би остварио за месец који предходи месецу у којем се исплаћује отпремнина или у износу утврђеним законом, ако је то повољније за запосленог. У складу са Законом о раду друштво је у обавези да исплати отпремнине за одлазак у пензију најмање у висини три просечне зараде.

Такође, друштво мора да исплати јубиларне награде за 10, 20, 30 година непрекидног рада у предузећу, при чему су наведене јубиларне награде плативе у висини од једне просечне зараде за 10 година, две зараде за 20 година, три зараде за 30 година рада.

У циљу заштите запосленог, предузећа плаћају доприносе за здравствено осигурање као и осигурање у случају незапослености. Ипак, ове одредбе представљају само бенефиције за запослене као и програм заштите запослених, али не и елементе мотивације.

Ово предузеће користи, поред новца (нпр. давање повишица), и друге начине да стимулише своје запослене. Мотивација се спроводи и кроз формирање отворене и пријатељске атмосфере на послу, уважавањем запослених, слободу за давање иницијатива, слањем запослених на разне семинаре и усавршавања, настојања да се унапређења и веће зараде добијају правично.

Предузеће "Колубара Метал" да би развило и мотивисало своје запослене омогућава њихово стручно усавршавање кроз:

- Додатно образовање кадрова,
- Похађање семинара и курсева,
- Учешће на симпозијумима, стручним скуповима,
- Посете сајмовима и другим успешним предузећима,
- Праћење актуелне стручне литературе.

## **Образовање запослених**

Данас стално образовање постаје један од најважнијих облика развоја људских ресурса; недовољно улагање у образовање и развој запослених један је од кључних разлога губљења удела на тржишту и заостајања за конкуренцијом. "Колубара Метал" све више својих ресурса (новца, информација, времена) посвећује образовању и обучавању запослених. Менаџмент је схватио да су стално образовање и усавршавање запослених један од најефикаснијих начина конкурентске предности, основна улазница за улазак на тржишну утакмицу. Поставља се питање зашто се у образовање улаже толико много? Разлози су бројни, а неки од њих су:

- Промене у технологији стварају велико застаревање знања и стално захтевају нова знања и перманентно образовање.
- Повећање и комплексност, неизвесност пословног окружења која опет тражи већа и другачија знања, па ставља људе и њихова знања у први план развоја предузећа.
- Модерно пословање тражи нове вештине, и то интерперсоналне и комуникационе вештине управљања конфликтима, нове облике ефикасности...

Образовање и развој запослених у "Колубари Метал" има бројне позитивне ефекте за целу организацију и њиме се може постићи следеће:

- Повећавати знање запослених потребно за рад са новим технологијама
- Помоћи запосленима да раде успешно у тимовима, и тиме допринесу квалитету рада и услуга.
- Створити сигурност запослених обезбеђујући нова знања и начине доприноса организацији у условима у којима се њихови послови мењају.

Очигледно је да су захтеви, у погледу вештина и знања, резултат радикалних промена у предузећу, у којима се у потпуности мења улога и посао запослених са нагласком на креативност, промене, тимски рад, решавање проблема, комуникацију и сарадњу са другима.

Све то тражи од предузећа да организује образовање и својим запосленим пружи од општих до специфичних знања како би одржали корак са променама.

Сектор за људске ресурсе "Колубаре Метал" извршио је психолошко испитивање које је имало за циљ да утврди степен (не) задовољства зарадом, разним наградама и додељеним признањима за рад.

Анализирајући све параметре задовољства дошло се до закључка да је највећи степен задовољства исказан у погледу зарада где је већи број радника задовољан, затим наградама за резултате рада, и признања за рад које има најнижи степен задовољства.

Све ово указује на то да би менаџмент предузећа требало у будућности да примењује стимулативнији приступ награђивању и вредновању резултата рада. Ово је прави пример тога да мотивисаност запослених не зависи само од зарада, већ и од односа са менаџерима, добијања признања за рад и других "нематеријалних" награда.

### **Могућа побољшања система мотивације у "Колубари Метал "**

- 1) Повећање безбедности запослених увођењем ригорозних мера опреза и контрола одржавања средства за рад, како би се смањио број повреда на радном месту које могу значајно угрозити здарвље или чак живот запослених.
- 2) Повећање износа средстава намењених за стипендије деце запослених.
- 3) Посебно награђивањ највредније запослене, поред новчаних награда и плакета, нпр. ваучерима за путовање за две особе, или додељивањем викенд боравка за двоје унеком туристичком месту, што се у неким предузећима показало као врло успешно.

- 4) Запосленима који на радном месту постижу ниже резултате од просечних смањити зараде за мали износ, рецимо за 2%..
- 5) Повећање запослености младих како би, не само унели нова знања у предузеће, већ и својом вољом и духом мотивисали остале запослене.

Такође је важно повећати интерно регрутовање код кога се кандидати налазе у оквиру самог предузећа, међу запосленима, а главни интерни извори регрутовања су унапређења, трансфери на друга радна места, као и ротирање послова између запослених. Запослени се позивају да конкуришу на упражњено радно место, чиме се стварају услови за развој запослених, и могућност даљег напредовања. Овај вид регрутовања "Колубара Метал" често користи због вишеструких предности које овај извор има (обично су већ познате радне способности кандидата, па нема грешке у процени, обезбеђује се уштеда времена и ресурса јер запосленима је потребно мање времена да се упознају са организацијом).