



PREDMET
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Predavanje broj 7

P07

SISTEM ZARADA

Nedelja	Čas	Tematska jedinica	Predavanja Lekcija ili aktivnost	Rezultat – znanja ili veštine koje student treba da dobije
9	1	Pojam i definisanje sistema zarada i strateški izbor politike zarada	Pojam zarade, odnos poslodavac-zaposleni, kompleksnost sistema nagrađivanja, direktni oblici zarade, indirektni oblici zarade, principi sistema zarada....	Sticanje uvida na koji način zaradu vide zaposleni a na koji način poslodavci
	2	Interna pravednost sistema zarada i eksterna konkurentnost	Tradicionalni pristup sistemu zarada, savremeni pristup sistemu zarada, kritike pristupa, način obračunavanja plata po principima oba pristupa, balansiranje interne i eksterne konkurentnosti, strategije plata.	Na koji način se zaposlenima može izračunati koliko treba da zarade? Ukazivanje na koji način se se organizacija može postaviti kada je u pitanju određivanje nivoa plate

Copyright © 2010 – UNIVERZITET METROPOLITAN, Beograd. Sva prava zadržana. Bez prethodne pismene dozvole od strane Univerziteta METROPOLITAN zabranjena je reprodukcija, transfer, distribucija ili memorisanje nekog dela ili čitavih sadržaja ovog dokumenta., kopiranjem, snimanjem, elektronskim putem, skeniranjem ili na bilo koji drugi način.

Copyright © 2010 BELGRADE METROPOLITAN UNIVERSITY. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without the prior written permission of Belgrade Metropolitan University.

Oktober, 2011.

SADRŽAJ

UVOD.....	3
POJAM I DEFINISANJE SISTEMA ZARADA.....	3
Sistem zarada.....	4
STRATEŠKI IZBOR POLITIKE ZARADA.....	5
INTERNA PRAVEDNOST SISTEMA ZARADA.....	9
Tradicionalni pristup: plate bazirane na poslovima.....	9
Kritike tradicionalnog pristupa.....	11
Savremeni pristup: osnovne plate bazirane na ljudima.....	12
EKSTERNA KONKURENTNOST:DEFINISANJE NIVOVA OSNOVNIH PLATA.....	15
Balansiranje interne i eksterne konkurentnosti.....	17
REZIME.....	18
LITERTURA.....	19

Predavanje br. 7

SISTEM ZARADA

„Kontinuirano poboljšanje je bolje od zakasnelog savršenstva“
Mark Twain

UVOD

Sistem zarada predstavlja deo sistema nagrađivanja zaposlenih koji obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Zarada ima različita značenja u zavisnosti od perspektive posmatranja. Mnogi ljudi zaradu vide kao prihod u okviru odnosa razmene sa poslodavcima. Takođe, zaposleni zaradu mogu da vide i kao prinos na investiranje u sopstveno obrazovaje i razvoj. Sa druge strane, vlasnici kompanija smatraju da zarade treba da budu blisko vezane za finansijske performanse preduzeća, i da u odnosu na ostale troškove predstavljaju najveći.



POJAM I DEFINISANJE SISTEMA ZARADA

Sistem nagrađivanja, u užem smislu obuhvata novac, dobra, status i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Između zaposlenog i poslodavca postoji

odnos za razmenu - zaposleni nude specifično ponašanje koje je poželjno i potrebno organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a za uzvrat dobijaju novac, dobra i/ili usluge.

Zarada ima različita značenja u zavisnosti od perspektive posmatranja. Mnogi ljudi zaradu vide kao meru pravednosti. Vlasnici preduzeća smatraju da zarade treba da budu blisko povezane sa finansijskim performansama koje kompanija ostvaruje. Potrošači nekada rast zarada vide kao uzrok povećanja cena. Menadžeri takođe imaju specifičan stav prema zaradama, jer one na dva načina utiču na njihov uspeh: kao najveći trošak, i kao osnovni element uticaja na ponašanje zaposlenih i unapređenje organizacionih rezultata. Zaposleni zaradu vide kao prihod u okviru razmene u odnosu sa poslodavcima. Takođe, zaposleni zaradu mogu da vide i kao prinos na investiranje u sopstveno obrazovanje i razvoj (Liebman, 1998).

Kreiranje i implementacija sistema nagrađivanja predstavlja jednu od najkompleksnijih aktivnosti u okviru aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (Fisher, 2003) obzirom na sledeće:

- Druge aktivnosti ljudskih resursa, npr. treninzi i razvoj, posebno su važni za određene grupe zaposlenih, ali, zarada je važna i ključna za svakog zaposlenog;
- Jedan od osnovnih ciljeva sistema nagrađivanja jeste motivacija zaposlenih;
- Plate zaposlenih predstavljaju jednu od glavnih komponenti ukupnih troškova, pa mogu značajno da utiču na konkurentnost proizvoda i usluga preduzeća na tržištu;
- Zaposleni preko kolektivnih ugovora učestvuju u detreminisanju zarada;
- Troškovi života tokom vremena variraju, posebno u privredama za izraženom makroekonomskom nestabilnošću i visokim godišnjim stopama inflacije.

Sistem zarada

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

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 i dr. **Zarade bazirane na performansama** su element zarade koji uzima u obzir doprinos pojedinca ostvarenju organizacionih rezultata i rezultata tima u kome zaposleni radi. Inače zarade bazirane na performansama obuhvataju različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija (Fisher, 2003).



Indirektni oblici zarade, ili kako se često nazivaju i **beneficije**, obuhvataju: 1) **programe zaštite zaposlenih** (zdravstveno, penziono osiguranje, socijalno, životno i dr.);2) **plaćena odsustva** (godišnji odmor, bolovanje, porodiljsko i dr); 3).**pogodnosti** (besplatna ishrana, korišćenje službenog automobila i dr.).

STRATEŠKI IZBOR POLITIKE ZARADA

Prilikom kreiranja sistema zarada potrebno je da, u zavisnosti od ciljeva koji se žele postići, top menadžment napravi izbor u pogledu osnovnih strateških principa sistema zarada. Takođe, u zemljama zapadne Evrope i SAD, značajna pažnja posvećuje se i smanjivanju razlika između žena i muškaraca, različitih rasa, ugroženih grupa populacije i dr.

Elementi sistema rada



Izvor: Bogićević-Milikić, B. (2010), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet

Starteški principi sistema zarada obuhvataju sledeće:

Interna pravednost vs eksterna pravednost

Fer zarada je zarada koju zaposleni percipiraju pravednom. Postoje dva osnovna oblika pravednosti. Interna pravednost postoji kada zaposleni percipiraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na ostale zaposlene u organizaciji. Eksterna pravednost postoji kada zaposleni percipiraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na svoje kolege u drugim kompanijama.

Fiksna zarada vs varijabilna zarada

Organizacija može da izabere da li će zaposlenima isplaćivati zarade koje su u najvećem delu fiksne ili varijabilne, u zavisnosti od ustanovljenih kriterijuma. U proseku, u SAD je 10% ukupne zarade varijabilno, dok je u Japanu 20%. Međutim, raspon varira i u zavisnosti od vrste posla. Npr. za prodajno osoblje varijabilni deo zarade može da bude i do 100% (Bogićević-Milikić, B.)



Što je veći deo varijabilne zarade u ukupnoj zaradi, to znači da osim poslodavca, i zaposleni preuzimaju rizik poslovanja. Učešće varijabilne zarade u ukupnoj zaradi primenjuje se u organizacijama koje su male po veličini, koje nemaju stabilno pozicioniran proizvod na tržištu, koji zapošljavaju veliki broj mladih stručnjaka, imaju sezonske poslove i sl.

Performanse vs članstvo

U ovom slučaju treba napraviti odluku da li da se zarada definiše vezano za performanse ili na osnovu članstva u organizaciji. Dakle, da li zaposlenog platiti po osnovu onoga što je ostvario ili mu zaradu povećati tek pošto napreduje kroz hijerarhiju. Ovaj izbor nalazi se pod snažnim uticajem kulture organizacije. Organizacije koje se odlučuju za opciju performansi su obično male, sa malim brojem hijerarhijskih nivoa, odlikuje ih brz rast i jak pritisak konkurencije.

Egalitarizam vs elitizam

Jedan od strateških izbora o kome se unapred mora doneti odluka jeste i izbor između jedinstvenog sistema zarada za sve zaposlene (egalitarizam) ili diferencijalnog sistema zarada, koji podrazumeva posebne planove za različite grupe zaposlenih (elitizam). Svaki od sistema ima svoje prednosti i nedostatke. Egalitarizam kompaniji daje veći stepen fleksibilnosti u premeštanju zaposlenih, bez potrebe promene njihove zarade, i smanjuje barijere između ljudi koji treba da rade zajedno. Takođe, egalitarizam naglašava značaj hijerarhije. U tom smislu, egalitarizam je pogodno rešenje za kompanije koje su izložene jakom pritisku konkurencije, posluju pod visokim rizikom i idu na povećanje tržišnog učešća uvođenjem novih tehnologija i proizvoda.



Sa druge strane, elitizam rezultira u stabilnoj strukturi zaposlenih, budući da oni mogu povećati svoje zarade samo napredovanjem. Elitizam je pogodno rešenje za stare kompanije sa zrelim proizvodima, sa relativno stabilnim učešćem, koje nisu izložene jakom konkurentskom pritisku.

Uključivanje inflacije vs neuključivanje inflacije

Čak i najefikasniji sistemi nagrađivanja mogu izgubiti svoju motivacioni potencijal ukoliko preduzeće svoju poslovnu aktivnost obavlja u nestabilnom poslovnom okruženju, koje karakterišu inflacija ili deflacija.

Prilikom planiranja usklađivanja zarada sa rastom troškova života, potrebno je napraviti razliku između tri važna indikatora: 1) indeks rasta troškova života; 2) indeks rasta cena na malo; 3) indeks rasta prosečnih zarada. Ova tri indeksa nalaze se u korelaciji – rast prosečnih zarada vrši pritisak na rast cena na malo, a važi i obrnuto. Rast cena na malo vrši pritisak na povećanje prosečnih zarada da bi se životni standard održao na istom nivou. Mnoge kompanije rast zarada vezuju upravo za ovaj indeks (rast cena na malo)

Sa druge strane, raširena je i praksa da se povećanje zarada vezuje za rast indeksa troškova života.

Prilikom donošenja odluke da li zarade treba povećati u inflatornim uslovima ili ne, važno je imati na umu da čak i kada zarada prati kretanje inflacije, zaposlene je izuzetno teško ubediti u održavanje kupovne moći njihovih zarada.

Javnost zarada vs tajnost zarada

Prilikom donošenja odluke da li će informacije o zaradama zaposlenih biti javne ili ne, potrebno je uzeti u obzir prednosti i nedostatke svakog od mogućih izbora.

Kada su plate tajna, istraživanja pokazuju da zaposleni često pogrešno percipiraju kolike su plate njihovih kolega, saradnika, podređenih. Međutim, i pored zamerki koje se upućuju politici tajnih zarada, ostaje dilema - koliko informacija o zaradama treba da imaju zaposleni? Preporuka je da im se daju minimalne i maksimalne zarade za platni razred, tako da znaju šta mogu da očekuju u pogledu povećanja zarada i na koji način je formirana struktura plata u konkretnoj kompaniji.

U pogledu uključivanja zaposlenih u kreiranje sistema nagrađivanja, opšte je uverenje da su oni u tom slučaju mnogo spremniji da prihvate i poštuju taj sistem – pokazuju manji otpor i veći je motivacioni potencijal. Zaposleni se mogu uključiti u svaku fazu procesa ocene poslova, određivanja kriterijuma

nagrađivanja i dr. Naravno, uključivanje zaposlenih je poželjno samo ako je u konkretnoj organizaciji razvijena participativna kultura i klima povrenja.

Centralizacija vs decentralizacija

Prilikom kreiranja sistema zarada top menadžment treba da donese odluke na kojem hijerarhijskom nivou će se donositi odluke o zaradama. Centralizacija znači da se odluke o zaradama donose centralno, u sektoru ljudskih resursa.

Ovo je pogodno rešenje u sledećim situacijama: 1). kada se kompanija suočava sa krizom, pa je troškove rada potrebo držati pod kontrolom; 2) kada je za kompaniju jeftinije da zaposli stručnjaka za zarade; 3). u situacijama kada se zakonska regulativa u oblasti zarada često menja, pa je potrebno angažovati stručnjaka za ove poslove.

U decentralizovanom sistemu, odluke o zaradama donose rukovodioci organizacionih jedinica. Ovo je pogodno rešenje za diversifikovane kompanije, gde se divizionim menadžerima prepuštaju odluke o politici zarada.

INTERNA PRAVEDNOST SISTEMA ZARADA

Interna pravednost sistema zarada se odnosi na poređenje između poslova ili nivoa sposobnosti zaposlenih unutar same organizacije. Ona postoji kada razlike u osnovnim platama između zaposlenih, odgovaraju razlikama u složenosti poslova ili razlikama u sposobnosti zaposlenih koji te poslove obavljaju. Poslovi i zaposleni se porede u pogledu njihovog relativnog doprinosa ostvarivanju ciljeva organizacije.

Izbor strukture osnovnih plata utiče na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste organizaciju, ali takođe utiče i na njihovu motivaciju, kao i percepciju o pravednosti sistema zarada.

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

Tradicionalni pristup: plate bazirane na poslovima

Tradicionalni pristup određivanju plata je bio dominantan sistem u najvećem broju preduzeća u poslednjih pedeset godina. Tradicionalni pristup bazira se na pretpostavkama teorije pravednosti ili jednakosti (Bogićević-Milikić, 2010). Teorija pravednosti bazira se 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 (Adams, 1965).



U definisanju interne pravednosti tradicionalni pristup se oslanja na ocenu poslova. Ocena posla je proces u kome se utvrđuje relativna vrednost poslova unutar jednog preduzeća.

Poslovi se ocenjuju na osnovu unapred utvrđenih kriterijuma, kao što su potrebne veštine, napor, radno iskustvo, obrazovanje, stepen odgovornosti (Fisher, 2003). Ocena poslova se bavi razlikama između poslova, a ne razlikama između ljudi koji te poslove obavljaju.

Ocenu poslova u preduzeću obavlja komisija koja se za te svrhe privremeno formira. Najčešće korišćeni metodi za ocenu poslova su:

Metod rangiranja poslova. Reč je o najjednostavnijem, nekvanitativnom i istorijski najstarijem metodu ocene posla (Tyson, York, 2001). Redosled poslova u organizaciji se određuje na osnovu poređenja „celine“ posla, a ne njegovih sastavnih delova. Osnovni kriterijum poređenja poslova je veličina odgovornosti i/ili važnost konkretnog posla za organizaciju.

Ovaj metod odgovara malim organizacijama, gde se obično i koristi. Kao glavne prednosti metoda mogu se navesti: jednostavnost primene, kao i jednostavnost uopšte, metod je razumljiv za zaposlene, niski troškovi primene, lako se sprovodi i inovira. Slabe strane su što metod nije pogodan za velike organizacije, niti organizacije koje nemaju jasno definisanu hijerhijsku strukturu. Takođe, ne daje informacije o razlikama koje postoje između različitih poslova.

Metod klasifikovanja poslova. Ovim metodom se poslovi klasifikuju u kategorije koje su unapred precizno definisane. Relativna vrednost posla se ocenjuje na osnovu definisane skale. Posao će određeno mesto na skali imati u zavisnosti od njegovih karakteristika, stepena zaduženja, odgovornosti i zahteva. Ovaj metod je takođe kvaliatativan.

Metod klasifikovanja poslova je vrlo jednostavan i jeftin za primenu, lako se inovira, postvalja dobru osnovu za planiranje karijere. Sa druge strane, metod ima i svoje nedostatke, koji se uglavnom svode na a to da je ocena merenja često veoma pojednostvaljena, pa samim tim i nerealna.



Metod poena. Ovaj metod počeo je da se koristi još davne 1920 godine, i ostao je popularan sve do danas, kako u Velikoj Britaniji i SAD, tako i na našim prostorima. Metod se bazira na poređenju poslova na osnovu zajedničkih faktora, a kao faktori za ocenu poslova mogu se koristiti sledeće dimenzije posla: nivo potrebnog obrazovanja, potrebno radno iksustvo, obuka za konkretan posao, nivo odlučivanja, mentalne sposobnosti i dr. Pri tome, svaki faktor ima svoj broj poena.

Značajna prednost metoda poena je što broj poena pokazuje relativne razlike između poslova u kvantitativnom smislu. Sa druge strane, bez obzira na veliku popularnost, metod ima brojne nedostatke: zahteva puno vremena, proces izbora faktora može biti veoma kompleksan i dr.

Metod poređenja faktora. Metod datira još iz 1926 godine. Reč je o analitičkom metodu, koji koristi kombinaciju metoda poena i metode rangiranja. Poslovi se rangiraju za svaki faktor, koji je obično široko definisan: mentalni zahtevi, fizički zahtevi, zahtevi u pogledu sposobnosti, odgovonost radni uslovi. Skala poređenja bazira se na analizi ključnih poslova, koji se mogu uzeti kao standradni.

Prednosti: skala za rangiranje se oblikuje prema specifičnim potrebama svake organizacije ali je metod veoma kompleksan i težak za primenu.

Kritike tradicionalnog pristupa

Poslednjih godina tradicionalnom pristupu se upućuju ozbiljne kritike u pogledu njegove primenljivosti u savremenom okruženju. *Prva i najvažnija zamerka* koja se upućuje ovom pristupu odnosi se na promenu prirode poslova, do koje je došlo usled procesa globalizacije, razvoja informacione tehnologije, primene sistema upravljanja kvalitetom. Opisi poslova ili radnih mesta možda odgovaraju birokratskim, hijerarhijskim organizacijama, ali više ne mogu da odgovore zahtevima plitkih, fleksibilnih organizacija. Današnji uslovi zahtevaju mnogo šire i fluidnije definisanje poslova, obzirom da je sve veći fokus na timskom radu, osamostaljivanju zaposlenih i mentorskom stilu vođstva. *Druga važna zamerka* tradicionalnom pristupu odnosi se na očekivanje da u savremenom okruženju u kojem su organizacije sve više prinuđene da se orijentišu ka potrošačima, tradicionalni pristup postaje neefikasan. Danas se konkurentnost postiže jedino značajnim razlikovanjem od drugih. *Treće*, kritičari tradicionalnog pristupa ukazuju na činjenicu da on podstiče nelogičan način razmišljanja kod zaposlenih, a to je da zarade mogu i treba samo da se povećavaju; dakle, elastičnost zarada postoji samo na više. *Četvrto*, neki autori ukazuju da tradicionalni sistem zarada stvara uslove za pojavu velikog broja nedoslednosti, grešaka u ocenjivanju, kontraverzi. *Peto*, tradicionalna ocena poslova i poređenje sa tržišnim podacima često neopravdano smanjuju ili povećavaju vrednost određenih poslova u zavisnosti od kratkoročnih kretanja na tržištu. I *konačno*, mnogi ističu da tradicionalni sistem zarada jednostavno nema potencijal da kod zaposlenih kreira percepciju o pravednosti nagrađivanja u njihovoj organizaciji, budući da su precepcije individualane i subjektivne.

Savremeni pristup: osnovne plate bazirane na ljudima

Tradicionalni pristup datira iz vremena kada se smatralo da je najefikasniji način za obavljanje nekog posla efikasno obavljanje svake aktivnosti unutar posla, što je odgovaralo vremenu masovne proizvodnje. Međutim, poslednjih godina ovaj pristup se sve više dovodi u pitanje, a sve je više zagovornika novih pristupa u kreiranju sistema zarada koji su mnogo adekvatniji savremenim uslovima.

U ovom slučaju, radi se o pristupu prema kojem je kriterijum za određivanje plata, posedovanje specifičnih znanja, sposobnosti ili kompetentnosti. Na taj način se uspostavlja direktna veza između osnovne plate i širine sposobnosti, znanja i veština zaposlenih. Pretpostavka je da zaposleni na početku svoje karijere započinju sa nekim nivoom početne osnovne plate. Plata će se vremenom povećavati, kako oni pokazuju specifična znanja i veštine.



Osnovni pozitivni efekat je da ocena sposobnosti i stručnosti daje kompaniji mnogo više fleksibilnosti u poređenju sa ocenom poslova. U tom smislu, zagovornici ovog pristupa ukazuju na značajne prednosti savremenog pristupa definisanju osnovnih plata: obuka i usvajanje novih znanja dovode do stvaranja fleksibilne, samostalne radne snage čije kompetencije značajno prevazilaze one koje su definisane tradicionalnim opisom posla. Takođe, smanjuje se i potreba za rukovođenjem i nadzorom, što podržava nastajanje plićih organizacija, što sa druge strane povećava odgovornost zaposlenih za sopstveni razvoj i zaradu (Tyson, York, 2003). Neki autori smatraju da primena ovog pristupa vodi povećanju produktivnosti rada i kvaliteta proizvoda, smanjenju odsustvovanja sa posla i fluktuacije zaposlenih (Tyson, York, 2003).

Sa druge strane, u praksi su se već pokazala brojna ograničenja ovog pristupa. Jedna od dilema koju je ovaj pristup otvorio odnosi se na kontraverzno pitanje - da li organizacije treba da plaćaju inpute ili da nagrađuju rezultate (ostvarene performanse). Nagrađivanje znanja suštinski znači plaćanje inputa. Sa druge strane, veliki broj organizacija veruje da je najbolji odgovor na rastuće troškove neizvesnosti u okruženju izlaganje većeg dela zarada zaposlenih riziku, što u suštini znači nagrađivanje rezultata ili performansi. Nezavisno od toga, u praksi se koristi ovaj pristup, koji kombinuje sledeća dva: 1) ocenu sposobnosti ili veština i 2) ocenu stručnosti.

Ocena sposobnosti (veština). Ocena sposobnosti može biti fokusirana na ocenu dubine sposobnosti (npr. stručnjak za privredno pravo, finansije, regrutovanje) ili ocenu širine sposobnosti (npr. zaposleni koji ima generalizovana znanja o različitim aspektima nekog posla: marketingu, finansijama, proizvodnji i dr.). Osnovne prednosti definisanja plata na osnovu ocene sposobnosti su:

1. Podržava radni proces, odnosno, zaposleni se lakše prilagođavaju promenama u radnom procesu;
2. Pravedniji je za zaposlene obzirom da zaposleni lako prihvataju sisteme koji više plate vezuju za učenje;

3. Usmerava organizaciono ponašanje ka ostvarenju definisanih ciljeva, pojašnjava standarde i očekivana ponašanja na poslu, podstiče zaposlene da preuzmu odgovornost za kompletan radni proces i dr.

Proces ocene sposobnosti započinje definisanjem odbora ili komisije koja će obaviti posao i prikupljanjem potrebnih informacija o nivoima sposobnosti. Obično se definišu tri nivoa sposobnosti: ulazni nivo, standardni nivo i napredni nivo.

Zatim se definiše metodologija sertifikovanja sposobnosti svakog zaposlenog – koji nivo trenutno poseduje. Ponovna ocena sposobnosti nakon početno utvrđenog nivoa obično se radi jednom godišnje, na kraju kalendarske godine. Ovde leži i osnovni argument kritičara ovog pristupa, a to je da je ocena sposobnosti kao osnov za određivanje plata veoma skupa za kompaniju; većina zaposlenih veoma brzo dostigne najviši nivo sposobnosti. Tako se postavlja pitanje – šta raditi kada svi zaposleni dostignu najviši nivo, troškovi zarada će biti izuzetno visoki. Česta je preporuka da se ovaj pristup koristi ili kada se kompanija nađe u specifičnoj situaciji, ili u kratkom vremenskom periodu, kada organizacija želi da ohrabri zaposlene da usvoje nove sposobnosti i veštine.

Ocena stručnosti (kompetentnosti). Kod ocene stručnosti osnovno pitanje je na koji način se definiše stručnost – da li su to sposobnosti koje su naučene i unapređene, ili su to osobine koje uključuju stavove i motive? Da li se stručnost odnosi na minimum zahteva ili na natprosečne performanse? Definitivno, konsenzus o tačnoj definiciji stručnosti još nije dostignut.

Najranije definicije stručnosti uglavnom su se fokusirale na pet osnovnih oblasti (Tyson, York, 2003):

- Veštine – demonstriranje ekspertize
- Znanje – akumulirane informacije
- Lični koncept – imidž, stavovi, vrednosti
- Osobine – orijentacija za ponašanjem na određen način
- Motivi – skrivene misli koje vode ponašanje.

Prve dve oblasti, veštine i znanje, se smatraju bazičnim kompetentnostima ili osnovnim karakteristikama koje su potrebne svakom zaposlenom da bi efikasno obavljao svoj posao. Ove dve karakteristike su merljive, a mogu se unapređivati kroz obuku i razvoj zaposlenih.

Poslednje tri oblasti, lični koncept, osobine i motivi, nisu direktno merljive, pa se o njima zaključuje na osnovu ponašanja i aktivnosti pojedinaca.

Nakon definisanja ključnih kompetencija, definiše se skup kompetencija koje se odnose na određenu specifičnu oblast. Potom se prelazi na definisanje indikatora kompetentnosti, odnosno ponašanja koja ukazuju na postojanje kompetentnosti.

Prilikom uvođenja sistema ocene stručnosti potrebno je da se prvo prikupe potrebne informacije, a koje se odnose na sledeće: 1). lične karakteristike pojedinca (poštovanje drugih, integritet, fleksibilnost); 2) vizionarstvo; 3) informacije o samoj organizaciji.



Sledeći korak u proceni stručnosti jeste sam proces ocene stručnosti, odnosno kompetencija koje svaki zaposleni poseduje, ali ne znači da mora da ih koristi na radnom mestu. To je i osnovno pitanje koje dovodi do dileme - da li ocenjivati stručnost koju neko poseduje ili ocenjivati ono što neko stvarno radi? Pragmatičari smatraju da je za organizacije bolje da ocenjuju one karakteristike koje se lako mogu meriti i koje se direktno mogu vezati za efikasnost poslovanja (Tyson, York, 2003).

Ovaj pristup ima brojne pozitivne strane. Ocena kompetencija omogućava potpuno zadovoljenje potreba organizacije, ne samo trenutno, već i u pogledu budućih aktivnosti. Pristup utiče i na osamostaljivanje zaposlenih, u smislu da preuzmu odgovornost za sopstveni razvoj. Takođe, zaposleni će se više usmeriti na ostvarivanje optimalnih nego standardnih performansi.

EKSTERNA KONKURENTNOST: DEFINISANJE NIVOA OSNOVNIH PLATA

Eksterna konkurentnost sistema zarada se odnosi na poređenje sistema zarada sa sistemima zarada konkurenata ili organizacija koja posluju u istoj ili sličnoj delatnosti. Koliko organizacija plaća stručnjaka za marketing u odnosu sa na iznos koji plaća konkurencija? Pitanje se svodi na izbor da li će organizacija zarade postaviti na nivou višem, jednakom ili nižem u odnosu na konkurenciju. Odluka

će svakako uticati na privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kandidata i na cene proizvoda/usluga preko ukupnih troškova rada.

Zato je potrebno da se po završenoj oceni poslova, iz koje je proistekla svojevrsna hijerarhija poslova u preduzeću, prikupe podaci o tome koliko su tipični (reperni) poslovi plaćeni u preduzećima koja rade u istoj li sličnoj industrijskoj grani. Naravno, ovaj zahtev odmah otvara i novo pitanje: Sa kim se treba porediti i koje poslove treba porediti? Praksa pokazuje da kada velike kompanije u svetu prave ovakvu vrstu poređenja, obično u obzir uzimaju podatke za 6 do 10 konkurenata. Manje kompanije to rade na osnovu nacionalnih izveštaja o zaradama, koji obično uključuju 100 i više kompanija.

Nakon izbora preduzeća za poređenje i tipičnih poslova za koje će se poređenje vršiti, potrebno je doneti stratešku odluku o tome kako će se preduzeća u svojoj politici plata pozicionirati u odnosu na konkurentne. U tom smislu, preduzeću stoji na raspolaganju tri strategije: 1. Strategija vođstva u platama, 2. Strategija jednakih plata i 3. Strategija nižih plata.

Strategija vođstva u platama. Ova strategija podrazumeva da preduzeće nudi veće plate u odnosu na konkurente. Cilj je privući najkvalitetnije ljude sa tržišta rada, uz obezbeđivanje visokog stepena zadovoljstva trenutno zaposlenih. Istraživanja pokazuju da kompanije koje su se opredelile za strategiju vođstva u platama imaju daleko niže stope fluktuacije i stope odsustvovanja sa posla (Bogićević-Milikić, 2010).

Osnovna ideja je obezbediti vođstvo – privući najbolje i kroz povećanje troškova otežati konkurentima da ubede zaposlene da ih ne napuste.

Međutim, primena ove strategije može imati i negativne efekte. Politikom visokih plata moguće, makar u prvo vreme, prikriti neke negativne aspekte posla koji tek kasnije mogu doći do izražaja u vidu povećane fluktuacije i dr.

Strategija jednakih plata. Ova strategija podrazumeva da preduzeće nudi jednake plate u poređenju sa konkurentima. Za ovu strategiju se kompanije najčešće i odlučuju. Cilj je da se zarada, kao faktor ključan u motivisanju, privlačenju i zadržavanju zaposlenih eliminiše, i da se na taj način obezbedi konkurentnost u pogledu troškova. Menadžeri kao element koji navode u prilog kada se odlučuju za ovu strategiju obično navode da ukoliko bi kompanija izabrala neku drugu strategiju, to bi izazvalo nezadovoljstvo među zaposlenima i tako značajno ograničilo sposobnost kompanije da regrutuje dovoljan broj kvalifikovanih kandidata. Sa druge strane, izbor ove strategije ne dozvoljava kompaniji, da kao poslodavac ostvari konkurentsku prednost na tržištu.



Strategija nižih plata. Ova strategija podrazumeva da preduzeće nudi nešto niže zarade u odnosu na svoje konkurente, pa može značajno limitirati sposobnost kompanije da regrutuje dovoljan broj visokokvalifikovanih i kvalitetnih kandidata. Izbor ove strategije za kompaniju može da znači da će konkurentnost na tržištu rada zadržati nekom drugom ponudom pogodnosti: plaćena odsustva, trajno zapošljavanje, bolji radni uslovi, brže napredovanje. Razlog zašto se preduzeća opredeljuju za ovu strategiju je jednostavan – nemaju dovoljno novca da ponude veće zarade zaposlenima.

U praksi, najveći broj kompanija se odlučuje za fleksibilnost, što znači da u različitim periodima priemnjuerazličite strategije. Čak je moguće da kompanija za različite grupe poslove ima različite strategije. Naravno, praksa i istraživanja pokazuju da što je zarada koju poslodavac nudi konkurentnija na tržištu rada, to je sa većom verovatnoćom moguće očekivati da će privući veći broj kvalifikovanih kandidata, povećati kvalitete i iskustvo, smanjiti verovatnoću sinidkalnih organizovanja zaposlenih i dr.

Balansiranje interne i eksterne konkurentnosti

(definisanje strukture osnovnih plata)

Da bi se definisala struktura osnovnih plata, potrebno je napraviti balanas između prethodno dve opisane komponente modela: interne pravednosti i eksterne konkurentnosti. To se postiže definisanjem linije plata, platnih razreda i raspona.

Linija plata je preventivno određena izborom strategije eksterne konkurentnosti kompanije na tržištu rada, odnosno da li se kompanija odlučila za više, jednake ili niže plate u odnosu na tržišnu liniju plate.

Platni razredi i rasponi menadžerima daju fleksibilnost u pogledu reagovanja na pritiske iz eksternog okruženja, ali i same organizacije.

Poslovi slične vrednosti se grupišu u okviru istog platnog razreda. To za poslodavca znači da zaposlenog može premeštati sa jednog na drugo radno mesto unutar platnog razreda, bez promene osnovne plate. Ne postoji optimalan broj platnih razreda, ali se obično kreće od 10 do 16 (Fisher, 2003).

Svaki platni razred ima svoj raspon, odnosno minimalnu, prosečnu i maksimalnu platu za poslove unutar tog platnog razreda. Maksimalna i minimalna plata se za platni razred se se određuje na osnovu odluke o rasponu platnog razreda. Uobičajen raspon platnog razreda, odnosno razlike između maksimalne i minimalne plate platnog razreda, je različit za različite platne razrede (Fisher, 2003):

- Za top menadžere od 60% do 120%
- Sa stručne poslove i srednju liniju menadžera 35% do 60%
- Za administrativne i proizvodne poslove od 10% do 25%

Neke kompanije za sve platne razrede definišu raspon od 50%, što je standardna veličina platnog razreda. Međutim, definisanjem većih raspona za više platne razrede suštinski se uzima u obzir mogućnost većeg variranja autoriteta i performansi na menadžerskim pozicijama. Takođe, važno je da rukovodioci budu smešteni bar u jedan razred više u odnosu na svoje podređene koje direktno nadziru i kontrolišu.

REZIME

Sistem nagrađivanja, u užem smislu obuhvata novac, dobra, status i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Između zaposlenog i poslodavca postoji odnos za razmenu - zaposleni nude specifično ponašanje koje je poželjno i potrebno organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve, a za uzvrat dobijaju novac, dobra i/ili usluge. Inače, zarada ima različita značenja u zavisnosti od perspektive posmatranja.....

Sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Sistem zarada obuhvata dva oblika zarada: direktne i indirektno. Direktne 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. Indirektni oblici zarade, ili kako se često nazivaju i beneficije, obuhvataju: 1) programe zaštite zaposlenih (zdravstveno, penziono osiguranje, socijalno, životno i dr.);2) plaćena odsustva (godišnji odmor, bolovanje, porodiljsko i dr); 3) pogodnosti (besplatna ishrana, korišćenje službenog automobila i dr.).

Prilikom kreiranja sistema zarada potrebno je da, u zavisnosti od ciljeva koji se žele postići, top menadžment napravi izbor u pogledu osnovnih strateških principa sistema zarada. Starteški principi sistema zarada obuhvataju sledeće: interna pravednost vs eksterna pravednost, fiksna zarada vs varijabilna zarada, performanse vs članstvo, egalitarizam vs elitizam, uključivanje inflacije vs neuključivanje inflacije, javnost zarada vs tajnost zarada, centralizacija vs decentralizacija

Interna pravednost sistema zarada se odnosi na poređenje između poslova ili nivoa sposobnosti zaposlenih unutar same organizacije. Ona postoji kada razlike u osnovnim platama između zaposlenih, odgovaraju razlikama u složenosti poslova ili razlikama u sposobnosti zaposlenih koji te poslove obavljaju.

Izbor strukture osnovnih plata utiče na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste organizaciju, ali takođe utiče i na njihovu motivaciju, kao i percepciju o pravednosti sistema zarada.

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

Tradicionalni pristup bazira se na pretpostavkama teorije pravednosti ili jednakosti. Teorija pravednosti bazira se na teoriji razmene, odnosno pretpostavci da ljudi u zamenu za svoja ulaganja očekuju odgovarajuće nagrade. Najčešće korišćeni metodi za ocenu poslova su: metod rangiranja poslova, metod klasifikovanja poslova, metod poena, metod poređenja faktora.

Poslednjih godina tradicionalnom pristupu se upućuju ozbiljne kritike u pogledu njegove primenljivosti u savremenom okruženju.

U savremenom pristupu kriterijum za određivanje plata je posedovanje specifičnih znanja, sposobnosti ili kompetentnosti. Na taj način se uspostavlja direktna veza između osnovne plate i širine sposobnosti, znanja i veština zaposlenih. Pretpostavka je da zaposleni na početku svoje karijere započnu sa nekim nivoom početne osnovne plate. Plata će se vremenom povećavati, kako oni pokazuju specifična znanja i veštine. Savremeni pristup kombinuje sledeća dva: 1) ocenu sposobnosti ili veština i 2) ocenu stručnosti.

Eksterna konkurentnost sistema zarada se odnosi na poređenje sistema zarada sa sistemima zarada konkurenata ili organizacija koja posluju u istoj ili sličnoj delatnosti. Preduzeću stoji na raspolaganju tri strategije: 1. Strategija vođstva u platama, 2. Strategija jednakih plata i 3. Strategija nižih plata.

Da bi se definisala struktura osnovnih plata, potrebno je napraviti balanas između prethodno dve opisane komponente modela: interne pravednosti i eksterne konkurentnosti. To se postiže definisanjem linije plata, platnih razreda i raspona. Linija plata je preventivno određena izborom strategije eksterne konkurentnosti kompanije na tržištu rada, odnosno da li se kompanija odlučila za više, jednake ili niže plate u odnosu na tržišnu liniju plate. Platni razredi i rasponi menadžerima daju fleksibilnost u pogledu reagovanja na pritiske iz eksternog okruženja, ali i same organizacije.

LITERATURA:

1. Liebman, J. (1998), Are CEO Really Paid Like Bureaucrats, *Quarterly Journal of Economics*, August.
2. Fisher, C.D. (2003), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company.
3. Adams, J.S. (1965), Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press
4. Tyson, S., York, A. (2001), *Human Resource Management, Made Simple Books*.
5. Beardwell, Holden, Claydon, (2004), *Human Resource Management*, Prentice Hall, UK.
6. Torrington, D., Taylor, S., Hall, L. (2005), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
7. Bogičević-Milikić, B. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
8. Nikolić, S. (2010), *Menadžment ljudskih resursa*, FIT, Beograd.