

## **SISTEM ZARADA U FUNKCIJI RAZVOJA ZEMALJA U TRANZICIJI**

### **SALARY SYSTEM IN FUNCTION OF DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES IN TRANSITION**

Doc. dr Momčilo Poljić  
Ekonomski fakultet u Brčkom

*Apstrakt. Odluka o uspostavljanju sistema zarada strategijskog je karaktera, pa se u kratkom roku teško može mijenjati, a da ne izazove potrese u organizaciji. Menadžment se uvijek nalazi pred izazovom kako napraviti efikasan i stimulativan sistem nagrađivanja, a da istovremeno budžet zarada ne ugrozi profitabilnost organizacije. Pored osnovnih plata menadžmentu na raspolaganju stoji mogućnost da zaposlene, koji ostvaruju dobre i najbolje performanse, nagradi širokom lepezom individualnih i grupnih stimulacija koje mogu biti kratkoročnog i dugoročnog karaktera. Uz to, na raspolaganju mu stoji spektar bonusa i beneficija koji, takođe, imaju cilj da podižu motivaciju zaposlenih kako bi kontinuirano postizali željene performanse i time organizaciji obezbijedili opstanak, rast i razvoj.*

*Ključne riječi: sistem zarada, osnovna plata, performanse, stimulacije, bonusi, beneficije, organizacija*

*Abstract. The decision of establishing a salary system is of a strategic value and as such it can hardly be changed without causing organizational turbulence. Management is always facing the challenge how to create an efficient and stimulative system of award without simultaneously endangering profitability of the organization. Apart from the base salaries, the management has at their disposal the possibility to award the employees who provide the best performance with a wide variety of group and individual stimuli which can be of a short or a long term character. In addition, they have at their disposal a range of bonuses and benefits which, as well, have an objective to raise motivation of the employees in order to achieve the desired performance in continuation and in that manner to provide for the survival of the organization, its growth and development.*

*Key words: salary system, base salary, performance, stimuli, bonuses, benefits, organization.*

#### **UVOD**

Započete kvalitativne promjene koje se dešavaju u zemljama u tranziciji (tržišno, organizaciono, vlasničko prestrukturiranje preduzeća) te otvaranje privreda svjetskim tržišnim tokovima stvaraju nerealan optimizam da će tržišna privreda sa dominantnim privatnim vlasništvom riješiti većinu problema tih zemalja. Iskustva bivših socijalističkih zemalja koje su daleko odmakle u tranziciji ukazuju da samo prestrukturiranje privrede nije dovoljan uslov njene uspješne integracije u svjetske tržišne tokove. Dosadašnje poimanje snage preduzeća i privrede bespovratno je prošlo, a budućnost, odnosno već sadašnjost, pripada onima koji su spremni da se prilagode turbulentnom okruženju i na vrijeme kreiraju promjene. Materijalni i finansijski resursi sve su manje relevantan faktor snage i stabilnosti preduzeća, dok su ljudi koji raspolazu vještinama, kreativnim idejama i menadžerskim znanjima sve više odlučujući faktor opstanka, rasta i razvoja preduzeća.

Internacionalizacija i globalizacija svjetske privrede kao procesi globalnih integracija slabe uticaj nacionalni država na globalnom planu, tako da kompanije sve više postaju suvereni globalni subjekti. Ravnopravno uključivanje kompanija u međunarodnu tržišnu utakmicu podrazumijeva njihovu osposobljenost da pored ostalih resursa za sebe pribave kadrove koji mogu ostvarivati sve zahtjevnije globalne tržišne ciljeve. Kvalitetna analiza poslova, planiranje ljudskih resursa, selekcija i razvoj kadrova jesu važan preduslov obezbjeđivanja izvjesnije budućnosti kompanija, ali stimulativan sistem zarada je jedna od najvažnijih i najsloženijih funkcija menadžmenta ljudskih resursa.

#### **STRATEGIJSKI PRISTUP POLITICI ZARADA**

Polazeći od konstatacije da je zarada nadoknada za članstvo u organizacija ili nadoknada za doprinos ostvarenju ciljeva organizacije, ona može biti novac, dobro ili usluga koje poslodavac obezbjeđuje zaposlenima u zamjenu za uloženi rad i ostvarenje ciljeva organizacije. Kompleksnost odnosa zaposleni –

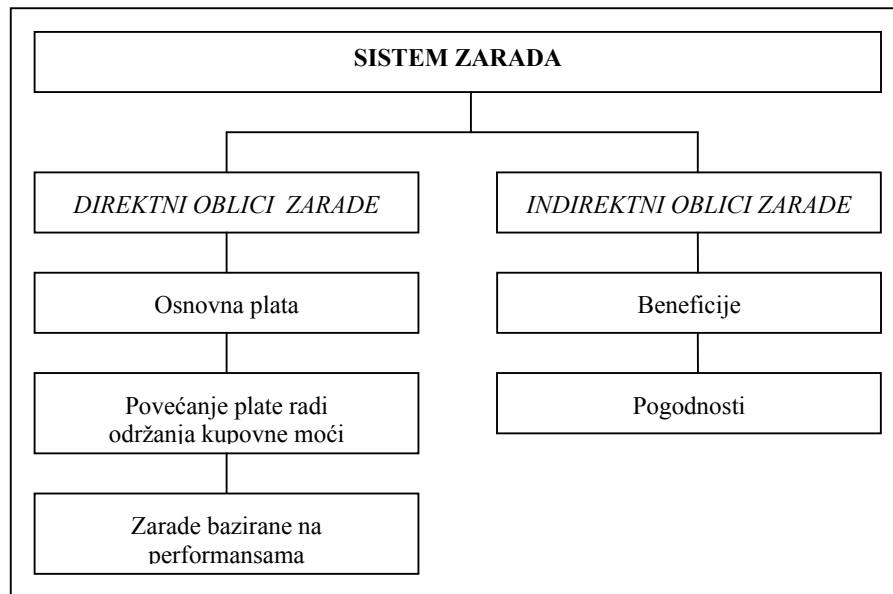
poslodavac podrazumijeva strategijski pristup ovom problemu kako bi se zadovoljili protivrječni interesi i ostvarili sljedeći strategijski ciljevi:

- privlačenje i zadržavanje kompetentnih ljudi,
- motivisanje zaposlenih da teže ostvarenju planiranih ciljeva,
- kontrola budžeta zarada kako se ne bi ugrozila profitabilnost organizacije.

Uvažavajući praksu razvijenih tržišnih privreda i njihova pozitivna iskustva može se tvrditi da preovladava dvostruki pristup sistemu zarada:

- direktni i
- indirektni oblici zarade.

Slika 1. Sistem stimulativnog nagrađivanja



Direktni oblici zarade obuhvataju osnovnu platu, povećanje plate radi održavanja realne kupovne moći i različite oblike stimulacija baziranih na performansama, dok indirektni oblici podrazumijevaju beneficije i pogodnosti.

U zavisnosti od ciljeva koje organizacija želi postići, kulture organizacije, organizacione strukture, naslijeđenog sistema ponašanja i resursa kojima organizacija raspolaže menadžment se u kreiranju sistema zarada opredjeljuje između više alternativa:

- centralizacija ili decentralizacija odlučivanja o zaradama
- fiksne zarade ili varijabilne zarade
- članstvo ili performanse
- egalitarizam ili elitizam
- interna pravednost ili eksterna pravednost
- javnost ili tajnost zarada
- uključivanje inflacije ili ne.

**Centralizacija ili decentralizacija odlučivanja o zaradama.** Top menadžment u vođenju politike zarada treba donijeti odluku na kojem hijerarhijskom nivou će se donositi odluke o zaradama. Centralizovan sistem zarada podrazumijeva da se odluke o zaradama donose na jednom mjestu – u sektoru ljudskih resursa. Ovakav pristup pogodan je u situacijama kada visina zarada ugrožava profitabilnost i konkurentsku sposobnost kompanije, kada se zakonski propisi o zaradama često mijenjaju, kada se želi postići veća interna pravednost kod kompanija koje imaju jednostavnije organizacione strukture. Decentralizovan sistem zarada primjeren je diversifikovanim kompanijama koje su divizionarno organizovane pa se nižim nivoima

menadžmenta prepušta odgovornost za vođenje politike zarada. Takvim se odlukama često zna narušiti interna pravednost što je najveći nedostatak ovakvog sistema nagrađivanja.

**Fiksne zarade ili varijabilne zarade.** U zavisnosti od ciljeva koje organizacija želi postići menadžment se može opredijeliti za jednu od dvije varijante – ili da veći dio zarada bude fiksna ili da bude varijabilan. Uglavnom, veći dio zarada fiksnog je karaktera u organizacijama koje posluju stabilno, koje su tržišno prepoznatljivije i dobro pozicionirane, dok varijabilni sistem zarada preovladava u organizacijama koje zapošljavaju znatan broj mladih obrazovanih kadrova, koje su manje po veličini, koje nisu tržišno prepoznatljivije ili koje imaju sezonske oscilacije u poslovanju.

**Članstvo ili performanse.** Top menadžment u organizaciji često se nalazi u dilemi da li se opredijeliti za princip zarada baziran na članstvu u organizaciji ili na ostvarenim performansama zaposlenih. U velikim stabilnim tržišno prepoznatljivim organizacijama preovladava princip zarada baziran na članstvu u organizaciji i hijerarhijskom nivou koji svaki zaposleni zauzima, dok sistem zarada baziran na performansama preovladava u malim organizacijama, organizacijama koje brzo rastu, koje su suočene s oštrom konkurencijom i koje žele da podstaknu takmičenje zaposlenih.

**Egalitarizam ili elitizam.** Jedno od bitnih pitanja sistema zarada na koje top menadžment treba dati odgovor jeste dilema da li se opredijeliti za jedinstven sistem zarada za sve zaposlene (egalitarizam) (možda je bolje reći egalitet umjesto egalitarizam, LR). ili diferenciran sistem zarada sa posebnim osvrtom na pojedine grupe zaposlenih. Egalitarizam je prihvatljiv za kompanije koje preferiraju praksu horizontalne i vertikalne rotacije zaposlenih, koje posluju na tržištima sa oštrom konkurentskom borbom, koje često inoviraju, dok je elitizam prihvatljiviji za organizacije koje imaju stabilno tržišno učešće, prepoznatljivu marku proizvoda.

**Interna pravednost ili eksterna pravednost.** Kompleksnost sistema zarada ogleda se i u činjenici da je neophodno sprovesti princip interne i eksterne pravednosti. Interna pravednost podrazumijeva da je racio inputa jednak raciju outputa, odnosno da su zaposleni realno nagrađeni za svoje učešće u radu kompanije i da svi zaposleni za isti input dobijaju jednak output. Pravednost možda najbolje odslikava model tržišta rada po kome je realna ona zarada – plata u kojoj se tačka ponude i potražnje poklapaju. Zaposleni često vlastiti racio inputa – outputa porede sa kolegama na istim ili sličnim radnim mjestima čime stiču utisak o eksternoj pravednosti vlastitih zarada. Interna pravednost prihvatljivija je za zrele kompanije koje posluju u područjima visoke tehnologije, male su po veličini, zavise od malog broja ključnih ljudi i žele imati visoku stopu inovativnosti.

**Javnost ili tajnost zarada.** Vječna je dilema da li se menadžment treba opredijeliti za javnost ili tajnost podataka o visini zarada zaposlenih. Svaki od navedenih pristupa ima svoje dobre i loše strane ali generalno posmatrano preovladava pristup da informacije o visini zarada ne trebaju biti javne. Preovladava i stav da trebaju biti javne informacije o visini zarada zaposlenih u javnom sektoru dok za zaposlene u kompanijama treba biti javna informacija o minimalnoj i maksimalnoj zaradi za svaki platni razred.

**Uključivanje inflacije ili ne.** U nestabilnim uslovima poslovanja, doba inflacije, i najefikasniji sistemi nagrađivanja mogu izgubiti svoju stimulativnu dimenziju tako da ne postoji ozbiljna dilema da li u sistem zarada uključiti inflaciju, već kako u doba inflacije očuvati efikasan i stimulativan sistem zarada. U doba inflacije neophodno je voditi računa o sljedećim indikatorima: indeks rasta troškova života, indeks rasta cijena na malo i indeks rasta prosječnih zarada i međusobno ih usklađivati jer su oni u korelaciji. Svakako, kada inflacija pređe u galopirajuću ili hiper fazu nikakav sistem nagrađivanja ne može biti efikasan a time i pravičan.

## **METODE UTVRĐIVANJA OSNOVNIH PLATA**

Određivanje pravedne osnovne plate svakog zaposlenog u organizaciji temelj je na koji se naslanja cijelokupni sistem materijalnog nagrađivanja zaposlenih i uslov je podsticanja dobrog rada. Visina osnovne plate daje odgovor na pitanje koliko posao koji obavlja neki pojedinac u organizaciji vrijedi za tu organizaciju odnosno koliko taj posao ili pojedinac donosi novca organizaciji. Interna pravednost u razlikama osnovnih plata zaposlenih postignuta je onda kada razlike u osnovnim platama zaposlenih odgovaraju razlikama u relativnoj složenosti poslova ili razlikama u sposobnosti i stručnosti zaposlenih koji

te poslove obavljaju . Dakle, razlike u visini plata bazirane su na: razlikama u složenosti poslova i razlikama u stručnosti i sposobnosti pojedinaca koji te poslove obavljaju, odnosno bazirane su na doprinosu ostvarenju ciljeva organizacije. Iz izloženog da se zapaziti da postoje dva pristupa prilikom određivanja nivoa osnovnih plata:

1. tradicionalni pristup – osnovne plate bazirane na poslovima i
2. savremeni pristup – osnovne plate bazirane na ljudima.

Tradicionalni pristup bazira na teoriji pravednosti ili jednakosti gdje pojedinci svoja ulaganja i nagrade porede sa ulaganjima i nagradama drugih i tako stiču percepciju da li su pravedno ili nepravedno nagrađeni. Ocjena posla i njegove relativne vrijednosti za organizaciju polazni je osnov za internu pravednost. Za ocjenu poslova koriste se različiti kriterijumi kao što su: potrebno obrazovanje, stepen odgovornosti, neophodne vještine, napor, radni uslovi i sl. Ocjenu poslova obavlja komisija služeći se različitim metodama, a najčešće:

- metod rangiranja poslova,
- metod klasifikacije poslova,
- metod poena i
- metod poređenja faktora.

**Metod rangiranja poslova.** Riječ je o najstarijem i najjednostavnijem metodu ocjene poslova po kojem se poslovi kao cjeline rangiraju najčešće po stepenu odgovornosti ili važnosti za organizaciju tako da se poređenjem svakog posla sa svakim dobija rang lista poslova u organizaciji, ali bez isticanja kvantitativnih razlika. Navedeni metod prikladan je za male organizacije, lako je razumljiv, relativno je jeftin i lako se inovira. Glavni mu je nedostatak što je teško sprovodiv u velikim nestrukturiranim organizacijama i što ne iskazuje kvantitativne razlike među poslovima.

**Metod klasifikacije poslova.** Ovim metodom ocjenjivači klasifikuju poslove po kategorijama na osnovu unaprijed definisane skale koristeći se najčešće kriterijumima kao što su: stepen odgovornosti, zaduženja, uslovi na radu, složenost posla i sl. Osnovni nedostatak ovog metoda je što u razmatranje uzima cjelinu posla a ne njegove dijelove i što odabrani kriterijumi često nisu relevantni za sve poslove u organizaciji. Prednost mu je što je relativno jeftin, lako se inovira, brzo se sprovodi i omogućava efikasnu kontrolu budžeta zarada.

**Metod poena.** Metod poena bazira se na poređenju poslova čija složenost zavisi od niza faktora koji se boduju tako da zbir bodova određuje specifičnu težinu posla kao i njegovu važnost za organizaciju a time i osnovnu platu koju taj posao iziskuje. Broj faktora koji se boduje relativno je velik, ali najčešći su: nivo obrazovanja, radno iskustvo, nivo odlučivanja, kompleksnost posla, stepen odgovornosti, uslovi rada i sl. Svaki faktor sadrži nekoliko subfaktora, a sve radi objektivnije analize i bodovanja poslova.

Slika 2. Metod poena za utvrđivanje osnovnih plata

Generički faktor	Važnost (%)	Specifični subfaktor	Važnost (%)	Maksimalan broj poena
Potrebno znanje i iskustvo	40	Obuka i prethodno iskustvo	50	100
		Sposobnost rezonovanja	20	40
		Kompleksnost procesa	20	40
		Tačnost	10	20
Odgovornost i mentalni zahtjevi	30	Za materijal i opremu	15	7,5
		Uticaj na ostale aktivnosti	40	60
		Potrebna pažnja	40	50
		Posvećenost detaljima	10	15
		Monotonija	5	7,5
Fizički zahtjevi	20	Abnormalna kondicija	60	60
		Abnormalan napor	40	40
Uslovi rada	10	Nezadovoljavajući	90	45
		Opasnost	10	5
				<u>500</u>

Izvor: Tyson, S., York, A., 1996, *Human Resource Management, Made Simple Books*, p.164.

Metod poena ima svoju široku primjenu u organizacijama u zemljama tržišne privrede a često se koristi i kod nas. Osnovna mu je prednost što jasno diferencira i kvantitativno iskazuje razlike između poslova. Ipak, i ovaj metod "pati" od brojnih nedostataka kao što su: iziskuje znatno vremena, izbor relevantnih faktora i subfaktora često dovodi do nesporazuma, znatno je skuplji od prethodnih i sl.

**Metod poredjenja faktora.** Specifičnost ovog metoda je u tome što se koristi idejama metoda rangiranja i metoda bodovanja. Po izboru faktora poslovi se rangiraju tako da se važnost svakog faktora za dati posao, najčešće, iskazuje u novcu.

Slika 3. Metod poredjenja faktora

Generički faktor	Redosljed za operatera (260 ukupno)		Službenik koji unosi podatke (195 ukupno)	
Potrebne sposobnosti i znanja	1	100	2	60
Odgovornost i mentalni zahtjevi	2	70	1	70
Fizički zahtjevi	3	60	4	25
Uslovi rada	4	30	3	40

Izvor: Tyson, S., York, A., 1996, *Human Resource Management, Made Simple Books, p.166.*

Navedeni metod ima značajne prednosti u odnosu na ostale metode, a one se ogledaju u: lakoj prilagodljivosti svakoj organizaciji i suženoj mogućnosti značajnih grešaka. Kao i prethodni ovaj metod ima svoje nedostatke koji se ogledaju u njegovoj kompleksnosti, zahtjevu da ocjenjivač bude vrhunski edukovan, visokim troškovima i sl.

Kvalitativne promjene u današnjem globalizovanom svijetu iziskuju i promjene u sistemu nagrađivanja uvažavajući sve zasluge tradicionalnog pristupa platama. Novo vrijeme i okolnosti ukazuju da slabosti koje taj pristup ima sve više dolaze do izražaja i da organizacije koje su usvojile novi pristup platama "ubiru plodove" takvog rješenja podižući efikasnost i efektivnost poslovanja.

Savremeni pristup – osnovne plate bazirane na ljudima. Savremeni trendovi tehničko-tehnološkog razvoja, te sve prisutnija globalna konkurencija traže od organizacija da za sebe pribavljaju kadrove koji posjeduju kvantum sposobnosti (vještina) i stručnosti (kompetencija) neophodan da odgovori izazovima okruženja. Zato je danas sve više zagovornika koji tvrde da osnovna plata treba biti vezana za sposobnost i stručnost, a ne za posao koji pojedinac obavlja u organizaciji. Ovu tvrdnju temelji na činjenici da je vrijeme masovne proizvodnje prošlo, a time i vrijeme striktno (uske) podjele rada u organizaciji. Postindustrijsko društvo je tu, globalna konkurencija je sve prisutnija gotovo u svim sferama privređivanja, pa se od zaposlenih traži kvantum stručnosti i sposobnosti iznad neophodnog za poslove koje sada obavljaju jer u današnjim uslovima organizacijama su neophodni ljudi koji će već sutra moći obavljati neke druge poslove ako kupci – potrošači od njih to budu tražili. Osnovne prednosti ovog pristupa su: smanjuje se broj rukovodilaca i kontrolora, zaposleni se stimuliraju na razvoj vlastite karijere i stvara se fleksibilna organizacija sposobna da se prilagodi izazovima okruženja. Glavni nedostaci savremenog pristupa su: organizacija finansira imput mada je logično da se nagrađuju rezultati – autputi, poželjno je da značajniji dio zarade bude vezan za performanse a ne za sposobnosti i znanja, kao i uvjerenje da se ovakvim pristupom diže nivo budžeta zarada. I pored brojnih nedostataka, savremeni pristup osnovnim platama ima sve više zagovornika, naročito u manjim organizacijama koje se bave prodajom znanja, kao i u organizacijama koje zapošljavaju značajan broj visoko obrazovanih specijalista.

Dostizanjem cilja interne pravednosti organizacija nije riješila sve probleme vezane za uspostavljanje efikasnog sistema osnovnih plata jer bez uspostavljanja eksterne konkurentnosti neće moći:

- privući kvalitetne kadrove,
- obezbijediti ostvarenje strateških ciljeva i
- držati fluktuaciju zaposlenih na prihvatljivom nivou.

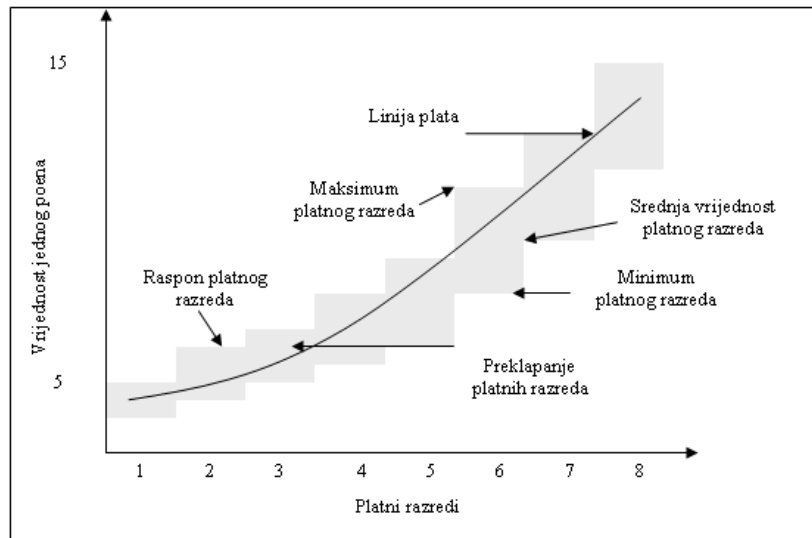
Eksterna konkurentnost podrazumijeva da su zaposleni u organizaciji relativno jednako plaćeni kao zaposleni u konkurentskim organizacijama koji obavljaju iste ili slične poslove. Neophodno je biti oprezan u izboru organizacija sa kojima će se vršiti poređenje, da uzorak ne bi bio preveliki ili premali čime se ili bespotrebno povećavaju troškovi istraživanja ili uzorak nije reprezentativan. Velike organizacije za uzorak uzimaju do deset srodnih kompanija, a srednje i male od 50 do 100. Nakon izbora organizacija za poređenje i poslova koji će se porediti menadžmentu u vođenju politike osnovnih plata stoje na raspolaganju tri strateške alternative:

1. strategija vođstva u platama,
2. strategija jednakih plata i
3. strategija nižih plata.

Svaka od navedenih strategija ima svojih prednosti ali i nedostatke. Za koju će se strategiju menadžment organizacije odlučiti zavisi od: strateških opredjeljenja, kulture organizacije, raspoloživog budžeta zarada, raspoloživosti kadrova na tržištu rada i ponašanja konkurenata.

**Balansiranje interne pravednosti i eksterne konkurentnosti.** Interna pravednost i eksterna konkurentnost obezbeđuju se grupisanjem sličnih poslova u platne razrede, definisanjem raspona plata unutar platnih razreda i uspostavljanjem linije plata.

Slika 4. Struktura plata



Izvor: Prilagođeno prema Wallace, M. J. Jr., Fay, C. H., 1988, *Compensation Theory and Practice*, Boston, Mass; PWS-Kent Publishing Company, p. 221.

Grupisanje srodnih poslova u platni razred stavlja menadžment organizacije pred dilemu koje poslove staviti u platni razred i koliko platnih razreda treba uspostaviti unutar organizacije. Isto tako, dilema se javlja prilikom odlučivanja koliki raspon plata može biti unutar svakog platnog razreda – raspon između najviše i najniže plate. Najmanja mogućnost greške javlja se ako se koriste iskustva uspješnih organizacija – konkurenata. Ako je riješena prethodna dilema, statistički se dolazi do podataka kolika je prosječna plata za svaki platni razred, odnosno uspostavlja se linija plata koja daje odgovor na pitanje za koju se strategiju eksterne konkurentnosti menadžment organizacije opredijelio.

## ZARADE BAZIRANE NA PERFORMANSAMA

Pored osnovnih plata baziranih na poslovima koje pojedinci izvršavaju u organizaciji ili na znanjima i vještinama pojedinaca, u posljednje vrijeme, sve veći broj organizacija razvijene tržišne privrede prelazi na varijabilni sistem nagrađivanja u kojem visina zarade zaposlenih, pored visine osnovne plate, bitno zavisi od ostvarenih performansi pojedinca, grupe, organizacionih jedinica i organizacije u cjelini. Nagrađivanje performansi ima zadatak:

- ostvarenje definisanih strategijskih ciljeva,

- uspostavljanje jasnih normi ponašanja,
- uspostavljanje direktne veze između performansi i nagrada i
- diferenciranje zaposlenih koji ostvaruju dobre performanse od onih sa lošijim performansama.

Uvođenje sistema zarada baziranih na performansama traži od menadžmenta organizacije usvajanje jasnih principa, kao što su: obuhvat, definisanje i mjerenje performansi, vrste nagrada, nivo distribuiranja zarada, frekvencija usklađivanja zarada i obezbjeđivanja podrške zaposlenih. Kakav će stimulativan sistem nagrađivanja organizacija odabrati, šta će podsticati i nagrađivati u prvom redu zavisi od usvojene poslovne strategije.

Slika 5. Odnos poslovne strategije i strategije nagrađivanja

POSLOVNA STRATEGIJA	ZRELOST I POLOŽAJ NA TRŽIŠTU	STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA	KOMPENZACIJE
Investiranje u rast	Spajanje ili brzi rast	Stimulisati preduzetništvo	Visoke novčane nadoknade sa nadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost Skromne beneficije
Upravljanje prihodom - Štititi tržišta	Normalan rast do zrelosti	Vještina upravljanja nagrađivanjem	Prosječne novčane nadoknade s prosječnom stimulacijom zasnovanoj na individualnoj timskoj ili organizacionoj uspješnosti Standardne beneficije
Izvlačenje sredstava – reinvestiranje u druge djelatnosti	Nema stvarnog rasta ili pada	Naglasak na kontroli troškova	Ispodprosječna primanja s malom stimulacijom vezanom uz kontrolu troškova Standardne beneficije

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., 1999, *Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, str. 629.*

Težnja menadžera da uvedu sistem stimulativnog nagrađivanja zasnovanog na performansama nailazi na značajne otpore jer postoje zagovornici koji navode značajne slabosti tog sistema, a kao argumenti najčešće se navode:

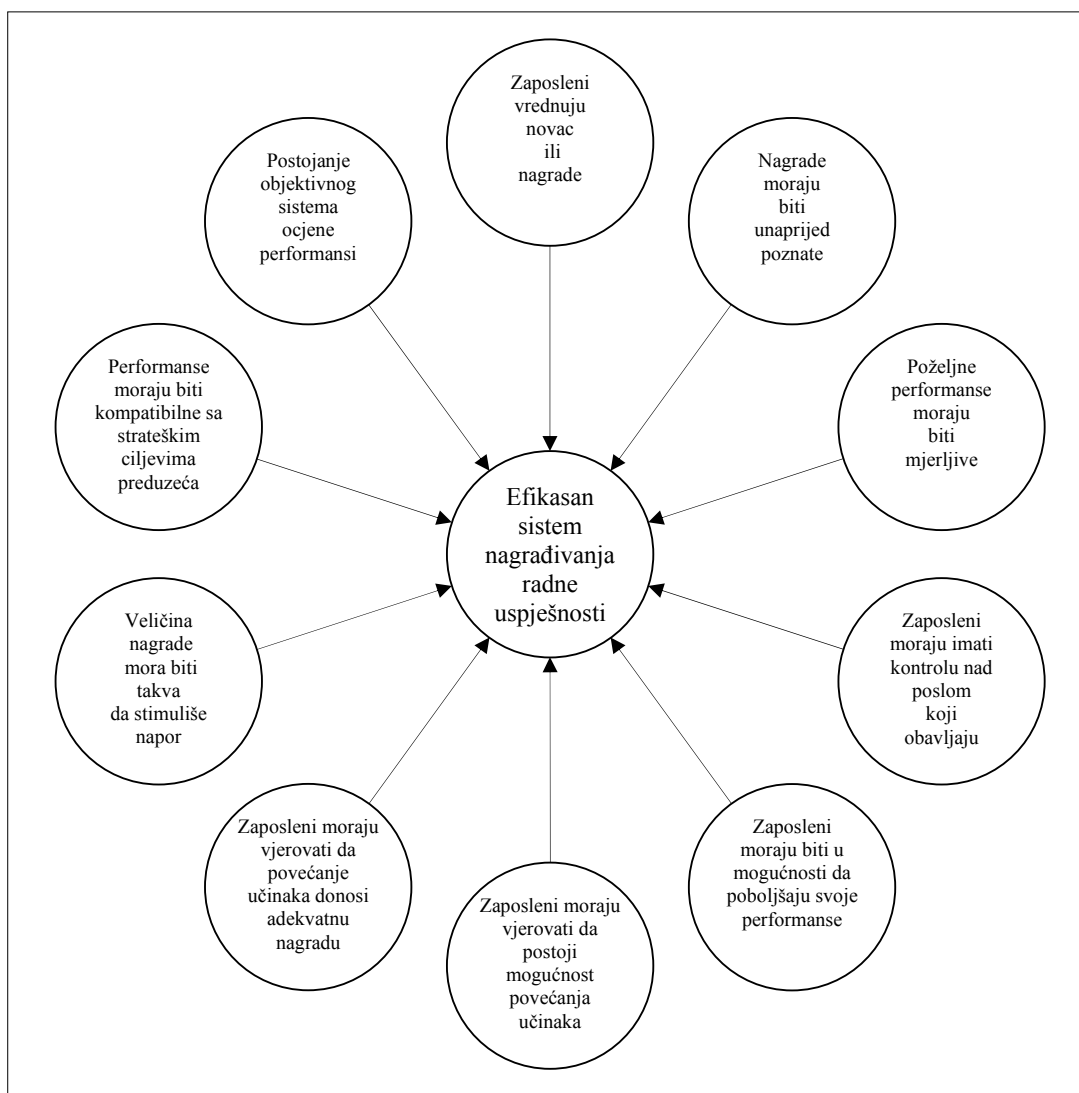
- obeshrabruje se timski rad,
- kod timskih radova teško je realno utvrditi individualni učinak,
- ocjene radne uspješnosti često se temelje na subjektivnoj procjeni menadžera,
- stimulisanje određenih performansi koncentriše zaposlene na ostvarenje tih performansi, a zapostavljanje ostalih,
- performanse zaposlenih koji obavljaju visokospecijalizovane poslove i poslove gdje se traži permanentno učenje teško su mjerljive.

Iako postoje ozbiljne teškoće objektivnog vezivanja nagrađivanja za ostvarene performanse sve je veći broj organizacija koje implementiraju neke od vidova takvog nagrađivanja. Uz iskazane rezerve moguće je koncipirati relativno efikasan sistem stimulativnog nagrađivanja uz ispunjenje određenih pretpostavki.

Kompleksnost sistema stimulativnog nagrađivanja zasnovanog na performansama iziskuje, radi boljeg razumijevanja, njegovu podjelu na:

- kratkoročne stimulacije i
- dugoročne stimulacije.

Slika 6. Pretpostavke efikasnog sistema nagrađivanja baziranog na performansama



**Kratkoročne stimulacije.** U kratkoročne stimulacije ubrajamo: povišice, bonuse, posebne nagrade i različite vrste individualnih i grupnih stimulacija. Povišice predstavljaju oblik individualne stimulacije kojima se za neki procenat povećava plata zaposlenog kao nagrada za ostvarene performanse. Jednom dobijena povišica postaje sastavni dio osnovne plate i nije vezana za ostvarenje performansi u budućnosti. Bonusi su jednokratna isplata zaposlenima kao nagrada za ostvarenje ciljeva organizacije. Oni ne ulaze u osnovnu platu tako da su direktno vezani za ostvarenje performansi što ih čini znatno prihvatljivijim od povišica. Oni ne moraju biti jednaki za sve zaposlene već zavise od objektivnih pokazatelja ili subjektivne procjene menadžera. Kad organizacija ne ostvaruje planirane ciljeve bonusi se ne isplaćuju, a time se i budžet zarada smanjuje. Posebne nagrade predstavljaju jednokratnu nadoknadu zaposlenima za neko važno dostignuće ili uloženi vanredni napor (smanjenje troškova, inovacija i sl.). Individualne stimulacije se isplaćuju zaposlenima ako ostvare zacrtane ciljeve u definisanom vremenskom roku. Često priroda posla (sezonski poslovi) ili tržišne prilike od organizacija traže velik obim proizvoda i usluga u relativno kratkom periodu. Individualne stimulacije imaju zadatak motivisanje zaposlenih da ostvare što više performanse a time i ciljeve organizacije. Dakle, one su vezane ili za vrijeme izrade određene količine proizvoda ili za količinu proizvoda i ne postaju sastavni dio osnovne plate. Grupne stimulacije imaju za cilj stimulisanje timova, organizacionih jedinica ili organizacije kao cjeline u dostizanju potrebnih performansi. U praksi se najčešće susrećemo sa sljedećim vidovima grupnih stimulacija: timske stimulacije, učešće u profitu, učešće u uštedama i planovi stimulacija pod rizikom. Svaki od navedenih vidova grupnih stimulacija ima brojne kritičare jer je veoma



teško objektivno sagledati doprinos pojedinca ostvarenju ciljeva tima, organizacione jedinice ili organizacije u cjelini. Ipak, neki vid grupnih stimulacija treba primjenjivati jer tehničko-tehnološki progres i informatičko društvo sve više u prvi plan stavljaju timski rad. Grupne stimulacije mogu biti isplaćivane odjednom ili sukcesivno u nekom vremenskom periodu.

**Dugoročne stimulacije.** Pored kratkoročnih vidova individualnih i grupnih stimulacija zasnovanih na performansama značajan broj kompanija iz zemalja razvijene tržišne privrede primjenjuje razne vidove dugoročnih stimulacija sa ciljem motivisanja zaposlenih da dižu vrijednost organizacije na duži rok. Istraživanja pokazuju da ovaj vid stimulacija opravdava predviđanja. Vidovi dugoročnih stimulacija zasnovanih na performansama su mnogobrojni, ali u praksi se najčešće koriste: učešće u vlasništvu, opcije i plan opcija, pokloni u akcijama pod određenim uslovima, pravo na dobit usljed povećanja cijene akcija i fantomske akcije. Predviđanja su da će sistem dugoročnih stimulacija u budućnosti doživjeti svoju ekspanziju jer bez dugoročne stabilnosti, rasta i razvoja kompanije u uslovima globalne konkurencije nemaju realne izgleda za preživljavanje.

## **BENEFICIJE I POGODNOSTI**

Pored direktnih oblika zarada, gotovo po pravilu, kompanije zaposlenima obezbjeđuju zaposlenima razne vidove beneficija i pogodnosti. Beneficije najčešće obuhvataju: (1) beneficije zdravlja i osiguranja (penziona, zdravstveno, socijalno i životno osiguranje i (2) plaćena odsustva (bolovanje, praznici, godišnji odmor, porodiljsko odsustvo, služenje vojnog roka i sl.). Pogodnosti su kao i beneficije bitan element sistema zarada jer u znatnoj mjeri utiču na motivaciju i standard zaposlenih. Najčešće su povezane sa statusom zaposlenih i obično se vezuju za strukture menadžmenta mada mnoge kompanije svim zaposlenima omogućavaju različite vidove pogodnosti. U nekim zemljama (SAD, Velika Britanija) raspon pogodnosti regulisan je zakonskim odredbama. Najrasprostranjeniji vidovi pogodnosti koje kompanije pružaju svojim zaposlenima su: besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cijenama, korišćenje službenog automobila i mobilnog telefona, povoljni krediti za kupovinu i uređenje stana ili kuće, besplatan godišnji odmor, besplatna rekreacija, stipendiranje djece zaposlenih i sl. Indirektni oblici zarada bilježe ekspanziju iz dva razloga: (1) zakonska regulativa, pod snažnim uticajem sindikata, obavezuje organizacije na sve veća izdvajanja za socijalnu sigurnost zaposlenih i (2) konkurentske borbe među kompanijama da za sebe pridobiju što kvalitetnije kadrove.

## **ZAKLJUČAK**

Uspostavljanje efikasnog i racionalnog sistema zarada u organizacijama i institucijama zemalja u tranziciji kompleksniji je problem od njihovog vlasničkog, tržišnog i organizacionog prestrukturiranja. Bogata teorijska i praktična iskustva razvijenog svijeta ukazuju da još ne postoji optimalan (racionalan i efikasan) sistem nagrađivanja zaposlenih. Poznato je samo da su zarade osnovni vid motivacije zaposlenih i da ih one motivišu na ostvarenje ciljeva organizacije. Svi pokušaji da se uspostavi racionalan i motivirajući sistem nagrađivanja nisu naišli na opštu podršku teorije i prakse. Pored direktnih oblika zarade (osnovna plata i dio plate baziran na performansama) znatan broj kompanija izdvaja relativno visoka sredstva za beneficije i pogodnosti. Iako se pokušava naći direktna veza između visine zarade i doprinosa pojedinca ostvarenju ciljeva organizacije zasada ne postoji jasna formula kojom bi se to moglo dokazati. Problematiku nagrađivanja usložnjava brz tehničko-tehnološki progres i informatičko društvo jer na sceni je prisutan timski rad tako da je uloga pojedinca često zamagljena, a time teško mjerljiv njegov doprinos ostvarenju ciljeva tima. U zemljama u tranziciji, pa tako i u Bosni i Hercegovini, preovladava sistem nagrađivanja po principu fiksnih plata, dok su beneficije, pogodnosti i nagrađivanje prema ostvarenim performansama prisutni samo u državnim kompanijama monopolskog karaktera (elektroprivreda, telekom, pošta, naftna industrija). Visina zarade zavisi od posla koji se obavlja – plata bazirana na poslovima, dok zarada baziranih na ostvarenim performansama gotovo da i nema. Razloge takvog stanja treba tražiti u naslijeđenom poimanju sistema nagrađivanja, nepostajanju adekvatne radno-pravne regulative i potcjenjivanju ljudskog faktora kao ključnog resursa svakog društva. Bogatstva praktičnih rješenja koja su se pokazala validnim u razvijenim tržišnim ekonomijama, kao i teorijske spoznaje pokazuju da organizacije i institucije zemalja u tranziciji trebaju što prije implementirati pozitivna svjetska iskustva. Eksperimenti i traganje za novim rješenjima i odlaganje primjene pozitivnih iskustava produbiće ionako dubok jaz između razvijenih zemalja i zemalja u tranziciji.

## LITERATURA:

1. Bogičević, Biljana: *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
2. Bahtijarević Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Schuler, R.S., Jackson, S.E., *Human Resource Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*, West Publishing Company, 1996.
4. Bernardin, J.H., Russell, J.E.: *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin McGraw-Hill, 1998.
5. Milkovich, G. T., Newman, J. M.: *Compensation*, McGraw-Hill, 2002.
6. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L.: *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey, 2001.
7. Rayners, S., Gerhart, B.: *Compensation in Organizations: Progress and Prospects*, San Francisco, New Lexington Press, 1999.
8. Churchill, G. A. Jr., Ford, N.M., Walker, O.C.Jr., Johnston, M.W., Tanner, J.F.Jr., *Sales Force management*, McGraw-Hill, 2000.