



KOMPENZACIJSKI MENADŽMENT

Nositelj kolegija: doc.dr.sc. Maja Letica

OSNOVNE INFORMACIJE O KOLEGIJU

OSNOVNA LITERATURA

- Buble, M., Bakotić, D.: *Kompenzacijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 2013.

DOPUNSKA LITERATURA

- Milkovich, G.: *Compensation*, McGraw-Hill Education; 10 edition, 2010.
- Galetić, L.: *Kompenzacijski menadžment. Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*, Zagreb: Sinergija, Zagreb, 2015.



OSNOVNE INFORMACIJE O KOLEGIJU

POLAGANJE ISPITA

- Integralni ispit ili
- Polaganje preko kolokvija
- Ispit ukupno nosi *100 bodova*:
 - Kolokvij: 80 bodova dva kolokvija (2*45), 10 bodova prisutnost nastavi
 - Integralni ispit: 80 bodova pismeni ispit i 20 usmeni



TEME KOLEGIJA

- Uvod u kompenzacijski menadžment
- Pojam posla i procjene posla
- Metode procjene poslova
- Projektiranje metodike procjene poslova
- Sustavi stimulativnog plaćanja
- Premijski sustavi plaćanja
- Metode ocjenjivanja zaposlenih
- Metode ocjenjivanja radnog učinka
- Programi udjela u uštedi i dobiti
- Dodaci na plaću, naknade plaće, novčane pomoći i beneficije i obračun plaća
- Menadžerske kompenzacije
- Kolektivno pregovaranje i ugovor o radu



POJMOVNO ODREĐENJE KOMPENZACIJA

- Kompenzacija – općenito: naknada, odšteta, nadoknada za nešto izgubljeno ili ustupljeno
- Kompenzacije su ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću (u novcu, robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi)
- Sustav nagrađivanja ima svrhu privući i zadržati zaposlenike poduzeća, mora uključiti sve ono što zaposlenici smatraju vrijednim i za što su voljni uložiti napor te se sastoji od materijalnih i nematerijalnih kompenzacija.



DVA DIJELA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA

- **Kompenzacijski sustav** (alokacija dijela prihoda poduzeća na zaposlene u vidu novčanih i nenovčanih potraživanja) sa sljedećim dimenzijama:
 1. Plaća za rad i performanse
 2. Plaća za vrijeme kada se ne radi
 3. Nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla
 4. Nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad
 5. Odloženi prihod (dionice, dioničke opcije, mirovinski planovi itd.)
 6. Zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgoda, osiguranje imovine
 7. Povlastice (npr. službeni automobil, kreditna kartica poduzeća itd.)



DVA DIJELA SUSTAVA NAGRAĐIVANJA

- **Nekompenzacijski sustav** – elementi ovog sustava su sve one nagrade koje se ne mogu uključiti u kompenzacijski sustav. Svaka aktivnost koja ima utjecaj na intelektualnu, emotivnu i fizičku dobrobit zaposlenog, a nije dio kompenzacijskog sustava, dio je nekompensacijskog sustava
- Razlikujemo sljedeće dimenzije
 1. Postizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada
 2. Podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta i emocionalne zrelosti
 3. Promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima
 4. Oblikovanje posla koji zahtijeva određenu pažnju i napor
 5. Alokacija dovoljnih resursa za izvršenje dodijeljenog radnog mjesta
 6. Omogućavanje kontrole nad radnim zadacima i njihovim ispunjenjem
 7. Potpora vodstva i menadžmenta



POJAM I SADRŽAJ KOMPENZACIJSKOG PROGRAMA (PAKETA)

1. ***Osnovna plaća*** – najvažniji dio paketa
2. ***Dodaci na plaću*** – prekovremeni rad, rad u smjenama, rad blagdanima, rad u težim uvjetima itd.
3. ***Naknade plaća*** – bolovanje, porodiljni, godišnji
4. ***Stimulativni dio plaće i drugi oblici stimulativnog plaćanja*** (kratkoročni i dugoročni) – plaćanje po učinku, bonusi
5. ***Beneficije*** – korištenje službenog automobila, dopunska osiguranja, plaćanje restoranskih usluga, plaćene rekreacijske aktivnosti itd.



DETERMINANTE KOMPENZACIJSKOG PROGRAMA

- Brojni faktori utječu na visinu i sadržaj kompenzacijskih paketa zaposlenih, a posebno se ističu:
 - Vrsta i razina zahtijevanog znanja i vještina
 - Vrsta biznisa
 - Sindikalni/ nesindikalni status
 - Kapitalni intenzivna vs. Radno intenzivna djelatnost
 - Veličina poduzeća
 - Filozofija menadžmenta
 - Ukupni kompenzacijski paket
 - Zemljopisna lokacija
 - Ponuda i potražna posla
 - Profitabilnost poduzeća
 - Stalnost zaposlenja
 - Spolne razlike
 - Radni staž i performanse



POJAM KOMPENZACIJSKE STRATEGIJE

- Kompenzacijska strategija predstavlja pravila i način formiranja kompenzacijskih paketa zaposlenika
- Ciljevi kompenzacijske strategije su djelotvornost, pravednost i usklađenost
- Kompenzacijska strategija treba dati odgovore na sljedeća pitanja:
 - Kako plaća može podržati strategiju poduzeća i prilagoditi se kulturalnim i zakonskim pritiscima globalne okoline?
 - Kolike trebaju biti razlike u plaćama između različitih poslova unutar poduzeća?
 - U kakvom odnosu prema konkurentima treba oblikovati kompenzacijski paket i veličini njegovih komponenti?
 - Treba li povećanje plaća temeljiti na pojedinačnom i/ili timskom radu, na iskustvu i/ili stalnom učenju, promjenama u troškovima života, osobnim potrebama i/ili na radnom učinku svake organizacijske jedinice?
 - Koliko moraju biti otvorene i transparentne odluke o plaćama prema zaposlenicima? Tko mora biti uključen u sustav osmišljavanja i upravljanja kompenzacijama?



PROCES DEFINIRANJA KOMPENZACIJSKE STRATEGIJE

○ *Koraci definiranja kompenzacijske strategije:*

1. Procijeniti interne faktore poduzeća
2. Sagledati eksterno tržište rada
3. Definirati ključne ciljeve kompenzacijske strategije (najčešći: privući i zadržati najbolje, fokus na mjerenje ključnih performansi, usklađivanje ciljeva menadžera i vlasnika, transparentnost organizacijskih ciljeva, učvrstiti organizacijsku kulturu, voditi računa o troškovima, osigurati razumijevanje svih zaposlenih) – *bitna je usklađenost sa strategijom poduzeća!*
4. Definirati parametre kompenzacijske strategije (usporediva grupa za usporedbu, visina kompenzacija, odnos fiksnih i varijabilnih kompenzacija u odnosu na konkurenciju, korisnici određenih vrsta kompenzacija, utvrđivanje performansi, odnos ostvarenih performansi i visine kompenzacija, razina u poduzeću na kojoj se performanse utvrđuju, vremenski period za utvrđivanje performansi)
5. Definirati kompenzacijske programe (pakete) – moraju biti usklađeni s parametrima te ciljevima kompenzacijske strategije



KOMPENZACIJSKA STRATEGIJA I STRATEGIJA PODUZEĆA

- Simptomi nepodudaranja :
 - Menadžeri nisu dovoljno upoznati s kompenzacijskom strategijom poduzeća
 - Poduzeće ima poteškoća u privlačenju i/ili zadržavanju dobrih zaposlenika
 - Ostvarena razina performansi nije zadovoljavajuća s obzirom na kompenzacije koje se isplaćuje
 - Zaposlenici jasno ne percipiraju vezu između strategije poduzeća i kompenzacijske strategije
 - Kompenzacijski programi nisu ažurirani do te mjere da uvažavaju interne i eksterne promjene
 - Kompenzacijski programi ne učvršćuju organizacijsku kulturu



POLITIKA KOMPENZACIJA

- Predstavlja skup aktivnosti koje određuju način postupanja poduzeća u pogledu kompenzacijskog sustava
- Četiri komponente politike kompenzacija:
 1. Unutarnji poredak
 2. Vanjska konkurentnost
 3. Zaposlenikov doprinos
 4. Upravljanje kompenzacijskim sustavom



EKSTERNA KONKURENTNOST KOMPENZACIJSKOG SUSTAVA

- Eksterno konkurentan kompenzacijski sustav je onaj koji poduzeću pruža preduvjete za ostvarenje konkurentske prednosti
- Konkurentnost kompenzacijskog sustava omogućuje pozitivne efekte za poduzeće u vidu povećavanja broja potencijalnih zaposlenika, povećavanja kvalitete i iskustva, smanjuje se dobrovoljna fluktuacija te se povećava zadovoljstvo na radu



KOMPENZACIJSKI MENADŽMENT

- Predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na istraživanje, oblikovanje, implementiranje i održavanje stimulativnih sustava naknada zaposlenicima za njihov rad i lojalnost poduzeću
- 4 ključne grupe aktivnosti kompenzacijskog menadžmenta:
 1. Istraživanje postojećih kompenzacijskih sustava
 2. Oblikovanje novog kompenzacijskog sustava
 3. Implementacija oblikovanog kompenzacijskog sustava
 4. Održavanje implementiranog kompenzacijskog sustava



KOMPENZACIJSKI MENADŽMENT

- Dvije grupe ciljeva kompenzacijskog menadžmenta:
 - ***Opći ciljevi*** – proizlaze iz općih ciljeva poduzeća, koji se manifestiraju u stvaranju vrijednosti za kupca. Kako bi se to moglo potrebno je pridobiti, zadržati i motivirati kvalitetne ljudske resurse koji će osigurati ostvarenje ciljeva poduzeća
 - ***Ciljevi s aspekta poslodavca i zaposlenika*** – težnja kompromisu s ciljem postizanja zadovoljstva zaposlenika i uspjeha poduzeća



ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – TEMELJ PROCJENE POSLOVA

- Zadatak za vježbu: poduzeće Vodomont d.o.o.





**KOMPENZACIJSKI
MENADŽMENT –
PROCJENA POSLOVA**



SADRŽAJ

- Uvod u procjenu poslova (teorijske i metodološke osnove)
- Metode procjene poslova
- Analiza i opis poslova
- Postupak procjene poslova
- Razlozi za novu procjenu poslova
- Kriteriji za izbor metode procjene poslova



TEORIJSKE I METODOLOŠKE OSNOVE

- procjena poslova pomaže uspostavljanju **prihvatljivog poretka poslova** sa stajališta relativne **razlike u plaćama**, *ceteris paribus*
- **osnova** je plaćanja u svim vrstama sustava
- razlike u plaćama zbog **heterogenosti poslova**
- “**Startne**” razlike, **poželjnost poslova**



OPĆA METODIKA PROCJENE POSLOVA

- Sve metode procjene poslova (engl. *Job Evaluation*) temelje se na **komparativnoj analizi** poslova
- **Cilj** – definirati **mjesto poslova** u rasponu od poslova s relativno *najmanjom* vrijednosti do poslova s *najvećom* vrijednosti
- Procjena **karakteristika** posla; izvori **procjena od povišice**
 - ✓ kompenzirajućih razlika (**McConell&Brue, 1994.**):
 - ✓ status na poslu
 - ✓ lokacija posla
 - ✓ izgledi za povišice
 - ✓ itd.



METODE PROCJENE POSLOVA

*Ne postoji
jedinstvena
klasifikacija
metoda!*

Dijele se u ove dvije
kategorije ovisno o
tome procjenjuju li
posao na temelju posla
kao *cjeline* ili njegovih
pojedinačnih
karakteristika.

Odabir metode *ovisi* o:
potrebnom vremenu,
veličini poduzeća,
potrebnom znanju,
pouzdanosti rezultata,
troškovima, lakoći
održavanja.

Metode

Sumarne

Analitičke

Rangiranje

Klasifikacija

Usporedba
zahtjeva

Bodovanje



1. RANGIRANJE

- Najjednostavnija metoda
- Popularnost naglo pada nakon II. svjetskog rata
- Može se obaviti na dva načina:
 - ✓ *Obično* rangiranje (redanje poslova prema složenosti – izravno ili naizmjenično)
 - ✓ Usporedba u *parovima*



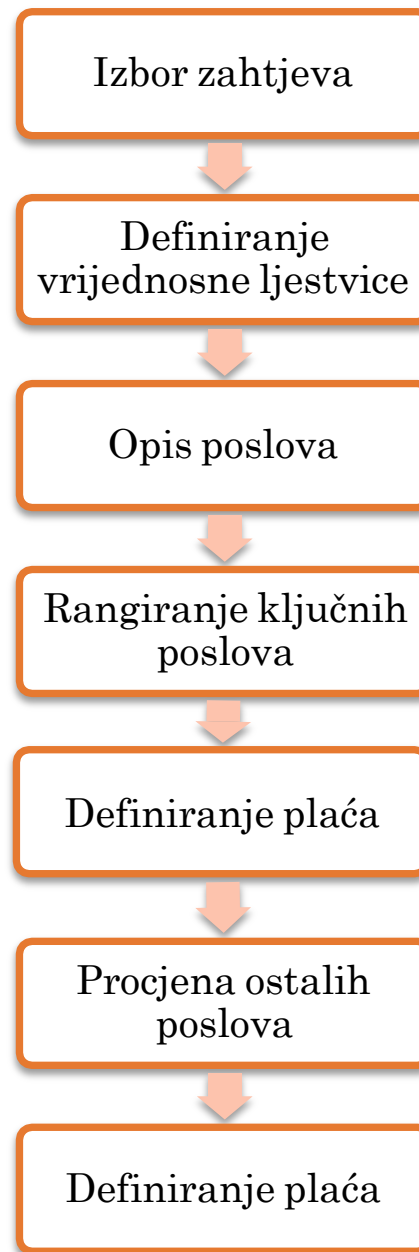
2. KLASIFIKACIJA

- Nešto složenija od rangiranja, mnogo objektivnija, ali bez šire primjene u praksi
- Obuhvaća nekoliko koraka:



3. USPOREDBA ZAHTJEVA

- U praksi manje popularna od ostalih analitičkih metoda
- U slučaju manjeg broja poslova može se ispustiti faza rangiranja ključnih poslova



4. BODOVANJE

- Razvoj i šira uporaba u vrijeme nastajanja velikih industrijskih, trgovačkih i bankarskih organizacija

Prednosti	Nedostaci
Sigurnost, preciznost, konzistentnost	Zahtjevi za vremenom, troškovima i stručnjacima
Direktna komparacija poslova	Konfuzna za pojedince, čime potiče sumnju
Pravedna platna struktura	Angažman kompetentnih procjenitelja
Jasni kriteriji, manje manipulacije i grešaka	Zahtijeva vrijeme i pažnju vrhovnog menadžmenta
Adekvatan prikaz u sindikalnim ugovorima	Administrativni troškovi



POSTUPAK PROCJENE POSLOVA METODOM BODOVANJA

Analiza i opis poslova



Izrada metode za procjenu
poslova



Definiranje platne strukture

Izbor i definiranje **zahtjeva**



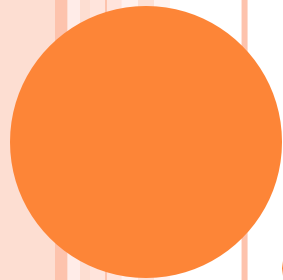
Definiranje **stupnjeva**
intenziteta



Bodovanje i utvrđivanje
relativne vrijednosti zahtjeva



Procjena poslova prema
izrađenoj **shemi** za procjenu



1A. ANALIZA POSLA

- *Svrha*: zapošljavanje, obrazovanje, nagrađivanje, ocjenjivanje RU, oblikovanje organizacije
- *Faze analize posla*:
 - cilj/svrha → organizacijske predispozicije → izbor ključnih poslova → prikupljanje podataka → kontrola podataka → izrada opisa/ specifikacije posla*
- *Metode analize posla*:
 - ✓ Intervju
 - ✓ Upitnik
 - ✓ Opažanje
 - ✓ Dnevnik
 - ✓ Specifične metode (DOL&FJA)

Analiza i opis poslova



Izrada metode za procjenu posla



Definiranje platne strukture

1B. OPIS POSLA

Analiza posla

Pisani opis posla- sažetak osnovnih podataka, zadataka, dužnosti, odgovornosti i uvjeta specifičnih poslova

- Identifikacijski podatci: naziv, šifra i lokacija posla
- Organizacijski odnosi (neposredni menadžeri, podređeni i sl.)
- Veza s drugim poslovima
- Kratak opis posla (sažetak)
- Dužnosti na poslu
- Odgovornosti i odlučivanje
- Sredstva i materijali
- Uvjeti rada (kontekst)
- Standardi uspješnosti

Pisani dokument o neophodnim osobinama izvršitelja posla- obrazovanju, vještinama, sposobnostima i drugim svojstvima (iskustvu, crtama ličnosti i sl.)

- Obrazovanje i kvalifikacija
- Iskustvo
- Obučavanje i specifična znanja
- Mentalne i druge sposobnosti
- Fizički naponi i vještine
- Crte ličnosti
- Ostali zahtjevi

ANALIZA
I
opis
poslova



Izrada metode
za procjenu
posla



Definiranje
platne
strukture

* *ugovor o radu* obvezno mora sadržavati i kratki popis ili opis poslova. *Pravilnici o radu* također mogu sadržavati opis poslova za pojedina RM.

2. IZRADA METODE ZA PROCJENU POSLA

Izbor i
definiranje
zahtjeva

- **Sposobnosti** (stručna sprema, radno iskustvo)
- **Napori** (fizički, umni)
- **Odgovornost** (za materijale, za sigurnost drugih)
- **Radni uvjeti** (temperatura, kemikalije)

Definiranje
stupnjeva
intenziteta

- Raščlanjuju pojavu koja se povezuje s pojedinim kriterijem na više dijelova (min-max)
- Kvalitativno ili kvantitativno

Utvrđivanje
relativne
vrijednosti
zahtjeva

Metoda	Sposobnosti	Napori	Odgovornosti	Radni uvjeti
NEMA-NMTA	50	15	20	15
BEDEAUX	48	15	24	12
CARNEGIE ILLINOIS*	24,4	11,7	52,3	11,6
EULER-STEVENSON	22,5	28	18,5	31
BROWN-BOWERY	50	11	30	9

Analiza i opis
poslova



Izrada
metode za
procjenu
posla



Definiranje
platne
strukture

*Stieber, J. (1959.), *The Steel Industry Wage Structure: A Study of the Joint Union-Management Job Evaluation Program in the Basic Steel Industry*, Boston, Harvard University Press

4. DEFINIRANJE PLATNE STRUKTURE

- Relativnoj vrijednosti posla se pridružuje novčana vrijednost
- **Platna linija** – odnos relativne vrijednosti posla i pripadajuće plaće
- Platna linija se treba transformirati u **platne razrede**

(danas se u razvijenim zemljama platna struktura najčešće temelji na 8 do 12 platnih razreda)

Analiza i opis
poslova



Izrada metode
za procjenu
posla



Definiranje
platne
strukture

RAZLOZI KOJI INICIRAJU NOVU PROCJENU POSLOVA

- Promjene u **tehnici, tehnologiji i organizaciji** posla
- Pritužbe na **neodgovarajuće plaće**
- Zahtjevi za **vraćanjem na prijašnje** platne strukture
- **Apsentizam** u jednom ili više dijelova poduzeća
- Visoka stopa **fluktuacije** po pojedinim poslovima



KRITERIJI ZA IZBOR METODE ZA PROCJENU POSLOVA

- *Brzina* odnosno vrijeme potrebno za provedbu
- *Primjenjivost* u velikim poduzećima
- Potrebno stručno *znanje*
- *Pouzdanost* rezultata
- *Troškovi*
- *Lakoća održavanja* metode



OSTALE VRSTE PROCJENE – TEMELJENE NA OSOBI

- Modeli zasnovani na vještinama
- Modeli zasnovani na kompetencijama



VJEŽBA – ZADATAK 2



PROCJENA POSLA NA TEMELJU OSOBE



KONTEKST NASTANKA

- „klasična” procjena poslova temelji se na utvrđivanju relativne vrijednosti posla bez obzira na osobu koja taj posao obavlja
- razvoj „suvremenih”* pristupa procjeni posla posljedica djelovanja čitavog niza **faktora**:
 - ✓ *strukturne i kulturne promjene unutar organizacije,*
 - ✓ *podizanje važnosti ULJP-a,*
 - ✓ *zahtjevi za većom fleksibilnošću unutar grupa zaposlenika,*
 - ✓ *fokusiranje na pojedinca kao značajne jedinice unutar ljudskih resursa*
- **Prednosti** – obogaćivanje posla i sigurnost posla
- **Nedostaci** – povećani troškovi za edukacije i troškovi po satu rada

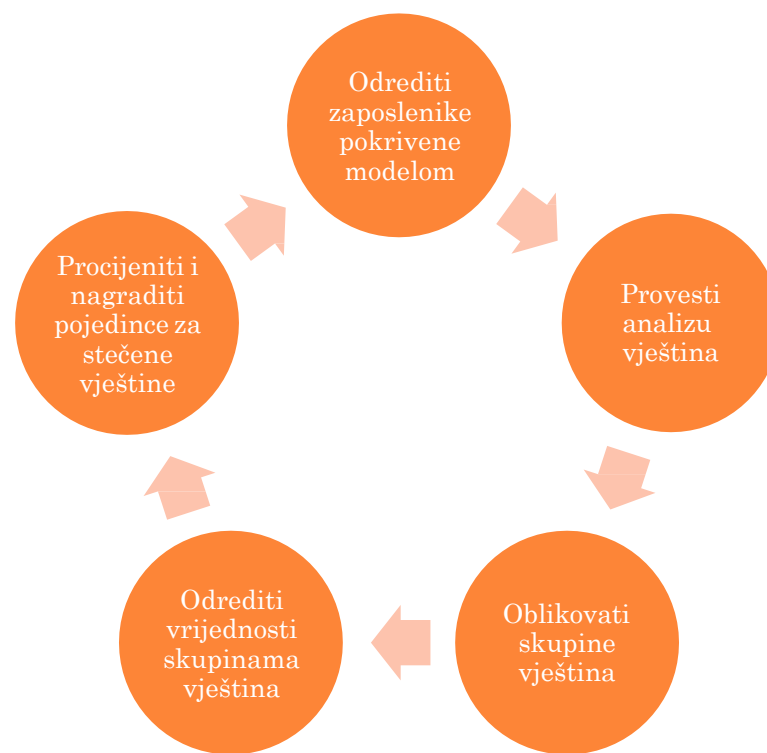
* Sanchez, J., Fraser, S. (1994.), An Empirical Pproach to Identify Job Duty-KSA Linkages in Managerial Jobs, *Journal of Business and Psychology*, 8(3): 309-325



MODELI ZASNOVANI NA VJEŠTINAMA

- kontinuirano nagrađuju pojedinca za stjecanje, razvoj, efikasnu upotrebu i održavanje vještina
- Posebno pogodni u situacijama u kojima je potreban **timski rad**
- **Primjena:** proizvodni radnici, kvalificirani trgovci, obrtnici i administrativno osoblje
- Moguća **podjela skupina vještina:** *zahtijevane osnovne, izborne osnovne, izborne neobvezne vještine.*

Proces oblikovanja procjene zasnovane na vještinama



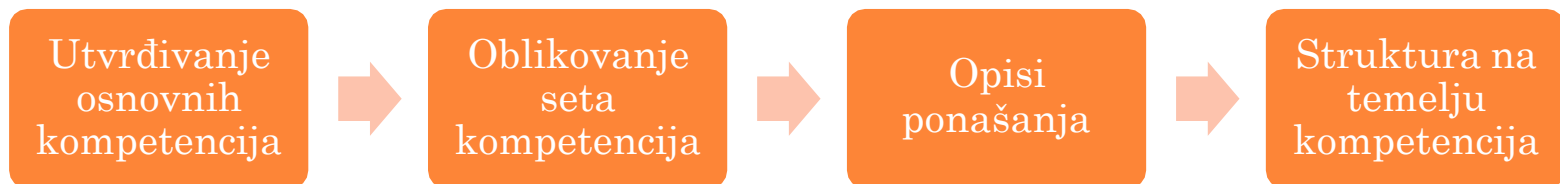
MODELI ZASNOVANI NA KOMPETENCIJAMA

- **Primjena:** menadžeri, stručnjaci i znanstveni radnici
- **Temeljni problem** – različito shvaćanje kompetencija



Vještine, znanja, iskustvo, osobine i ponašanje potrebni pojedincu da bi uspješno obavio posao

- **Primjeri kompetencija:** briga za kvalitetu, izgradnja mreža, timski rad i suradnja, analitičko razmišljanje
- Organizacije često nude različite **edukacije** kako bi pomogle zaposlenicima u izgradnji kompetencija



VARIJABILNI SUSTAVI PLAĆANJA NA TEMELJU MJERENJA



PLAĆA

- svi oblici **financijskih** prihoda i **opipljivih** usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa (**Milkovich i Newman, 2006.**)

Plaća = osnovna plaća (OP) + varijabilni dio (VP) plaće + grupno poticajno nagrađivanje (GPN) + beneficije (B)

- Plaća ≠ nadnica

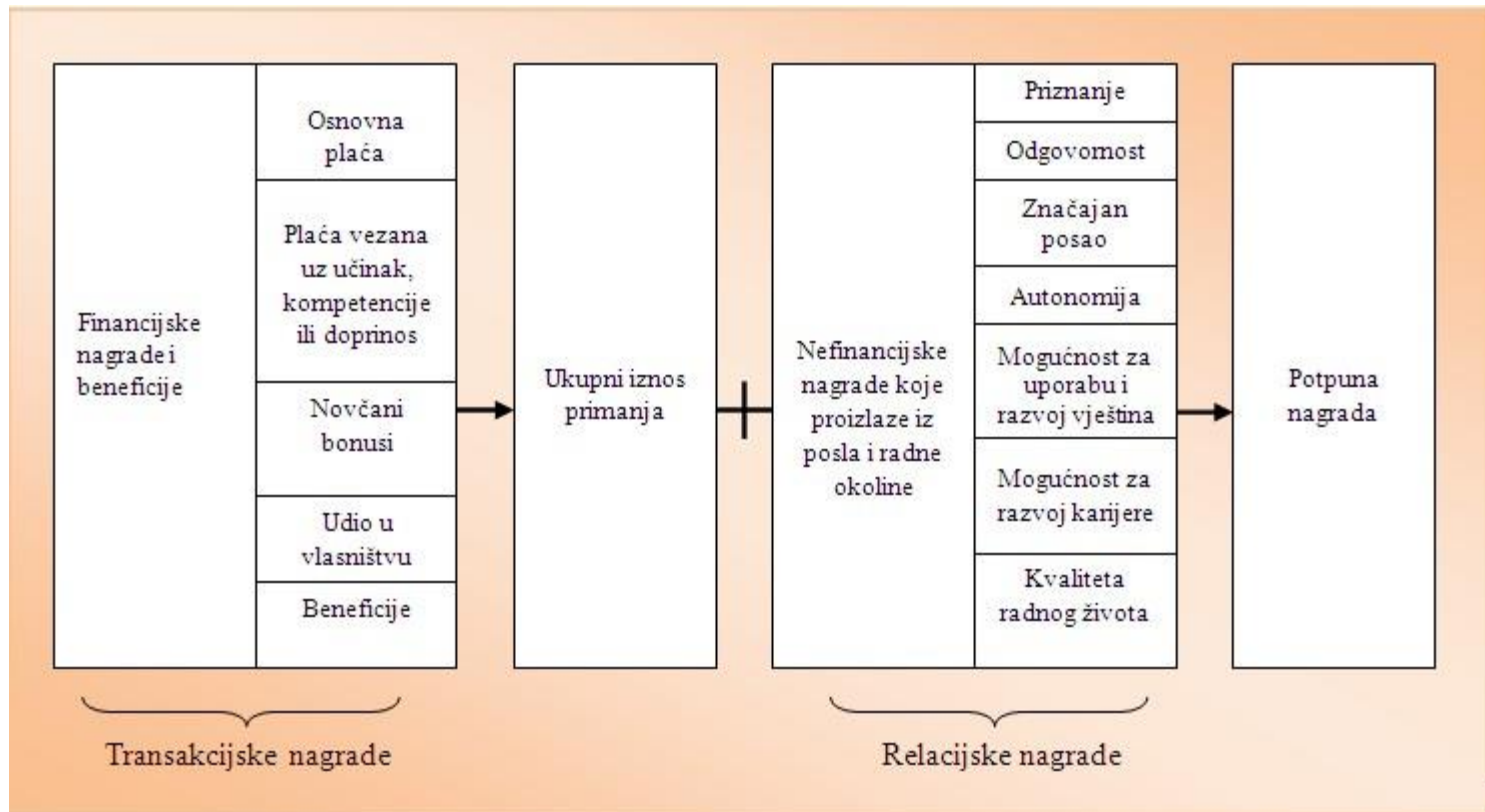


KATEGORIJE PLAĆE

- OP – na temelju relativne težine posla
 - procjena posla
- VP – na temelju ostvarenih rezultata
 - problem mjerenja
- GPN – grupa, tim ,odjel, cijelo poduzeće
 - problem utvrđivanja standarda uspješnosti
- B – velik utjecaj na životni standard zaposlenika



MODEL UN ILI UKUPNIH NAKNADA



TRI TIPRA RAZLIKA (GALETIĆ I PAVIĆ, 1996.)

○ Opće razlike

npr. BDP po Republici Hrvatske iznosi 50% prosječnog BDP-a zemalja EU 27, Poljske 52%, Latvije 54%, Turske 32%, dok Slovenija ima BDP po koji iznosi čak 88% prosječnog BDP-a zemalja EU 27.

○ Posebne razlike

*npr. Razlika u plaćama između Sarajeva i Konjica
Razlika u plaćama između Kalifornije i Texasa*

○ Individualne razlike

npr. Razlika u plaćama između frizera i inženjera strojarstva

(!) Ne samo zbog različitih kvalifikacija (obrazovanja i sl.), nego i zbog broja radnih sati.



RAZLIKE PREMA HENDERSONU (2006.)

- **Vrste i razine znanja i vještina** – s obzirom na vrstu posla
- **Vrsta djelatnosti*** – primjerice, *bankarski sektor vs. tekstilna industrija* ili *državni vs. privatni sektor*
- **Sindikalni status*** – utjecaj sindikata u pregovorima oko plaće
- **KI ili RI djelatnost*** – s obzirom na trošak rada u odnosu na ostvareni prihod
- **Veličina organizacije*** – u vezi s profitabilnosti i sindikalnom organiziranosti
- **Filozofija menadžmenta** – plaće s obzirom na tržišni minimum odnosno prosjek industrije



RAZLIKE PREMA HENDERSONU (2006.)

- **Ukupni kompenzacijski paket** – struktura plaće
- **Geografska lokacija** – s obzirom na troškove života
- **Ponuda i potražnja rada** – *primjerice, cijena rada može porasti za NKV radnike ukoliko postoji smanjena ponuda*
- **Profitabilnost poduzeća***
- **Stabilnost zaposlenja** – odnos stabilnosti/ sigurnosti posla i visine plaće
- **Godine staža i učinak zaposlenika** – vjernost poduzeću i ocjena radne uspješnosti
- **Spolne razlike**



$$\text{Plaća} = \text{OP} + \text{VP} + \text{GPSN} + \text{B}$$

Osnovna plaća =
osnovica *
koeficijent
složenosti posla

**Grupno
varijabilno
plaćanje** =
ostvarena dobit *
definirani postotak

Beneficije =
neizravne
kompenzacije;
usluga
zaposleniku kojoj
se može pridružiti
objektivna
vrijednost novca,
ali se ne isplaćuje
u novcu

Individualno varijabilno plaćanje

- Na temelju *ostvarenog učinka* svakog pojedinca zasebno (norma)
- Na temelju *ocjenjivanja radne uspješnosti* (npr. na temelju ocjene direktnog nadređenog)



VREMENSKA (FIKSNA) PLAĆA (1)

- Visina plaće ovisi isključivo o **vremenu provedenu na radu**

Zarada = sati rada * vrijednost sata (u novcu)

- Plaća za zaposlenika koji je cijeli mjesec bio prisutan na poslu = **osnovna plaća** (može se dodatno povećati putem, npr. prekovremenih sati)
- **Primjena** – administrativno osoblje i neproizvodni zaposlenici; I&R; proizvodni radnici kada ne mogu utjecati na ritam i rezultate rada



VREMENSKA (FIKSNA) PLAĆA (2)

Prednosti	Nedostaci
jednostavnost	nestimulativnost
niski troškovi upravljanja	
ne ubrzavaju ritam rada zaposlenika iznad uobičajenog ritma	
osiguravaju socijalnu i fizičku sigurnost zaposlenika	
manji otpor promjenama	



INDIVIDUALNO VARIJABILNO PLAĆANJE

Prednosti	Nedostaci
Stimulativnost	Ako se potiče samo jedna komponenta učinka mogu nastati problemi u drugim komponentama
Utječe na povećanje učinka i smanjivanje troškova poslovanja	Otpor zaposlenika pri rotaciji poslova ili pri uvođenju novih metoda rada
Rezultira većim plaćama za kvalitetne radnike	Narušavanje međuljudskih odnosa
Smanjuje potrebu neposredne kontrole radnika	Prijetnja sigurnosti zaposlenika
Šalje snažnu poruku o tome kakve rezultate organizacija očekuje od svojih zaposlenika	Potencijalna nepravедnost

* **Primjena:** proizvodne djelatnosti, trgovina, poslovi sa stabilnim radnim metodama



SUSTAVI PLAĆANJA PO UČINKU NA TEMELJU MJERENJA

- Da bi ovi sustavi bili pravedni potrebno je utvrditi **normu**

vrijeme potrebno prosječno uvježbanom i određeno kvalificiranom radniku da, pod normalnim pogonskim okolnostima, s propisanim sredstvima, na točno određeni način, uz normalno zalaganje i zamor, obavi točno definirani posao

- Norma se može **utvrditi**: studijem vremena i pokreta, analizom mikropokreta, mjerenjem rada, iskustvenim metodama ili statističkim metodama



SUSTAVI PLAĆANJA PO UČINKU NA TEMELJU MJERENJA

Grupa	Način	Vrsta	Način
Proporcionalni	Plaća varira u <i>istom omjeru</i> kao učinak	Komadni akord ili plaćanje po komadnoj normi*	(Ostvarena količina x novčani iznos za jednu količinsku jedinicu) garantira OP
		Vremenski akord ili plaćanje po vremenskoj normi*	(Vremenska norma x plaća po jedinici radnog vremena x faktor uspješnosti) garantira OP
Degresivni	Plaća varira u proporciji <i>manjoj</i> od učinka*	Helsey	„50:50”; garantira OP
		Rowan	Bonus nakon norme ili bonus nakon 60% norme; garantira OP
		Barth	Nerazumljiv za radnike; ne garantira OP
		Bedauxov	Sličan akordnom sustavu; garantira OP
Progresivni	Plaća raste u proporciji <i>većoj</i> od učinka*	Sustav visokog stava	Plaća raste ravnomjerno na svim razinama učinka; ne garantira OP*
		Sustav ubrzavajuće premije	Plaća raste u većoj proporciji od učinka; ne garantira OP*
Diferencijalni	Plaća varira u <i>različitim</i> proporcijama od učinka	Taylor	Degresivno do norme & progresivno nakon norme; ne garantira OP*
		Merrick	Proporcionalno & blago progresivno & progresivno; ne garantira OP*
		Gantt	Skok plaće pri ostvarenju norme od 100%; garantira nisku OP*
		Emerson	Garantira OP do razine učinka 67%* progresivno nakon 100%

ODNOS FIKSNE I VARIJABILNE PLAĆE – VELIKA BRITANIJA (CIPD, 2013.)

Table 10: Actual proportions of total spend on fixed and variable pay (% of respondents)

	All	Manufacturing and production	Private sector services	Public services	Voluntary, community and not-for-profit
100% variable	0.3	1.4	0.0	0.0	0.0
10% fixed/90% variable	0.5	0.0	1.4	0.0	0.0
20% fixed/80% variable	1.4	1.4	2.7	0.0	0.0
30% fixed/70% variable	1.9	1.4	2.1	1.3	3.0
40% fixed/60% variable	0.5	1.4	0.7	0.0	0.0
50% fixed/50% variable	2.5	4.2	4.1	0.0	0.0
60% fixed/40% variable	3.6	1.4	5.5	3.8	1.5
70% fixed/30% variable	8.5	2.8	10.3	10.0	9.1
80% fixed/20% variable	17.6	25.0	19.9	11.3	12.1
90% fixed/10% variable	31.6	45.8	32.2	27.5	19.7
100% fixed	31.6	15.3	21.2	46.3	54.5



OSTALI SUSTAVI PLAĆANJA NA TEMELJU MJERENJA

Sustav	Karakteristike
Dnevno mjerjenje rada	<ul style="list-style-type: none">•Podrazumijeva fiksnu plaću, ali pod uvjetom da se postignu i održe unaprijed dogovoreni rezultati rada•Sankcije u slučaju ne postizanja dogovorenog
Premijski sustav plaćanja	<ul style="list-style-type: none">•Za poslove u proizvodnji koji nisu pogodni za izračunavanje norme (i gdje se ne želi stavljati naglasak isključivo na broj proizvedenih proizvoda)•<15%, 15-30%, >30%•S obzirom na prirodu rezultata razlikuje se: (1) premija za <i>količinu</i>, (2) premija za <i>kvalitetu</i>, (3) premija za <i>iskorištenost materijala i strojeva</i> (opreme), (4) premija za <i>pridržavanje rokova</i>
Prodajne provizije	<ul style="list-style-type: none">•Najstariji i najjednostavniji oblik poticaja za motiviranje zaposlenika u maloprodajnom sektoru•% od prodaje (poporcionalni i progresivni)•Osnovna plaća, ali i ne mora biti zagarantirana

KRAJ

