

MOTIVACIONI ELEMENTI ZARADA

Prof. dr Živka Pržulj

Kakve su veze motivacije i zarada?

- Motivaciono dejstvo zarada je veoma kompleksno i ne postoji jednostavan mehanizam u smislu: veća plata-više rada.
- Veća plata utiče na povećano zalaganje pod određenim uslovima.
- Mala plata deluje demotivaciono ako je ispod granica egzistencije.



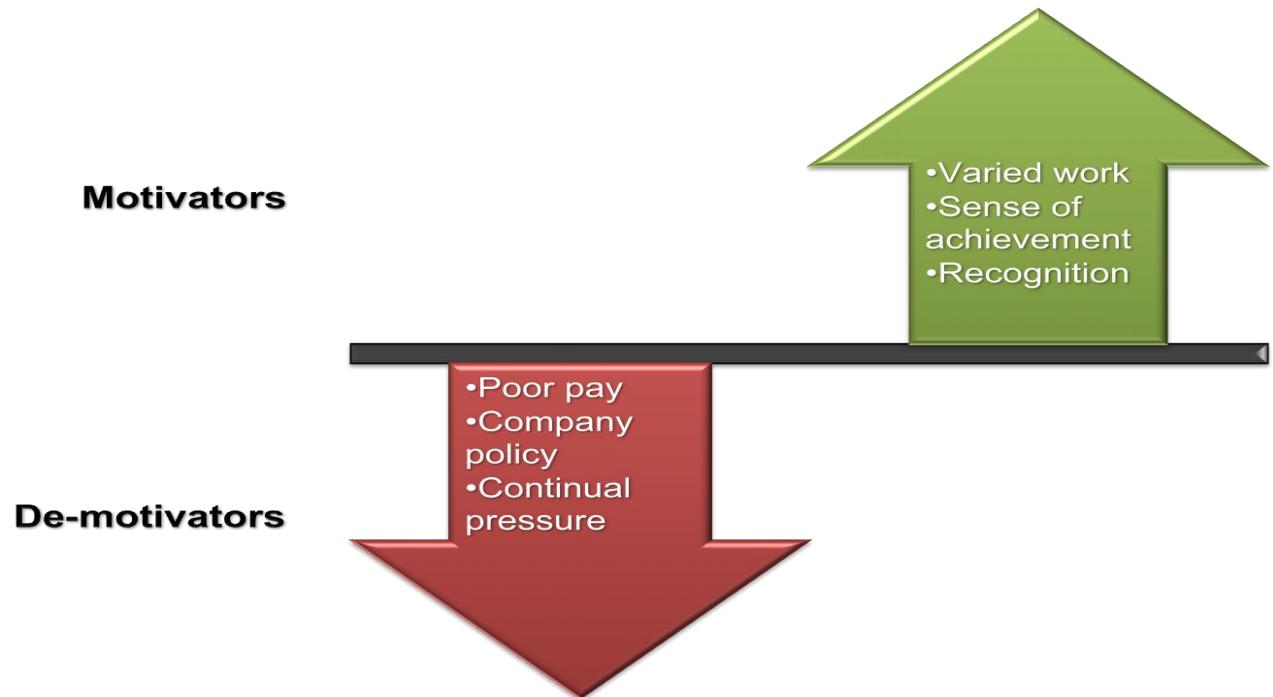
Šta nam poručuju motivacione teorije?

- Značaj zarada za zadovoljenje egzistencijalnih potreba (Maslov, Alderfer).



Šta nam poručuju motivacione teorije?

- Zarade nisu motivator, nego faktor higijene.
- Zarade ispod egzistencijalnog minima imaju demotivaciono dejstvo (faktor higijene - Herzberg), stvaraju apatiju i nezainteresovanost za bolje rezultate i kvalitet.



Motivacioni elementi zarada

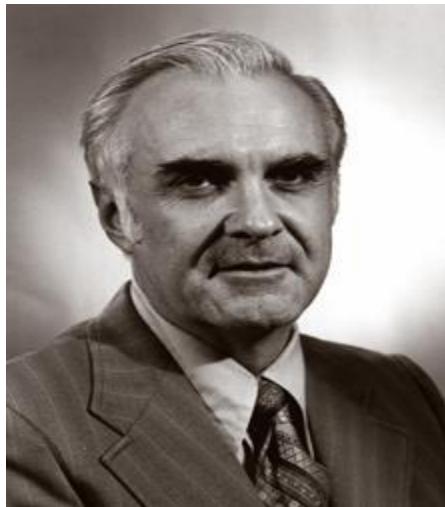
Visina zarade

- Nema direktnu vezu sa povećanim učinkom, ali ima uticaja na smanjeni učinak.
- Treba da obezbedi egzistencijalni minimum.
- Ostaviti prostor za povećanje pod određenim uslovima. Fiksno određena (ili obećana) zarada smatra se pravom i smanjenje se doživljava kao ugrožavanje tog prava.
- Visoka zarada bez uporišta u određenim kriterijumima kratko vreme izaziva nelagodnost (kognitivna disonanca), a posle izvesnog vremena podstiče nerealno visoko mišljenje o sebi.

Srbija

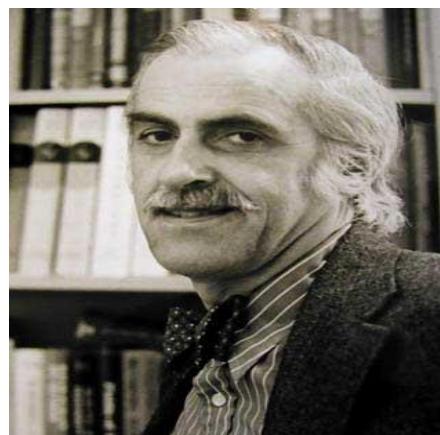
- Zvanična statistika pokazuje da je prosečna neto zarada u januaru iznosila 39.285 dinara, dok je prosečna potrošačka korpa istog meseca koštala čak 65.936 dinara. Tako je bilo potrebno 1,68 prosečnih zarada za prosečnu korpu.

Šta nam poručuju motivacione teorije?



Atkinson:

- Motivacija je uslovljena individualnom procenom verovatnosti postizanja uspeha ili neuspeha,
- Što je zadatak teži, verovatnost uspeha je manja, ali to daje veću draž uspehu i obrnuto.



McClelland:

- Ljude pokreću sledeće potrebe: uspeh, moć, pripadnost.
- Neke ljude pokreću unutrašnji (intrinzički) motivi, a neke spoljašnji (ekstrinzički).

Motivacioni elementi

- Zarade treba kombinovati sa drugim podsticajima (nematerijalnim).
- Neki ljudi više reaguju na novac (ekstrinzički podsticaji), a neki na mogućnost samoostvarenja kroz rad (postignuće), moć ili socijalni ugled.
- Fleksibilnost u ponudi motivacionih elemenata (princip samoposluživanja).



Srbija

- Prema nedavno objavljenim podacima, u Srbiji oko 650.000 zaposlenih prima platu sa zakašnjnjem, a oko 50.000 ne prima platu skoro nikako.
- Svega oko 17.000 zaposlenih u privatnom sektoru prima platu na vreme u dan.
- Da li postoji osnov za kombinovanje sa drugim podsticajima?



Šta nam poručuju motivacione teorije?

- Ljude motivišu jasni, izazovni i ostvarivi ciljevi (Lock i Latham).
- Potrebna je povratna veza o ostvarivanju ciljeva



Motivacioni elementi zarada

- Ostvarivanje ciljeva kao osnov zarade.
- Težina ciljeva treba da bude osnov za određivanje iznosa novčanih podsticaja.
- Ostvarivanje ciljeva kao osnova za određivanje zarada menadžera i posebnih profesionalnih grupa (prodavci).



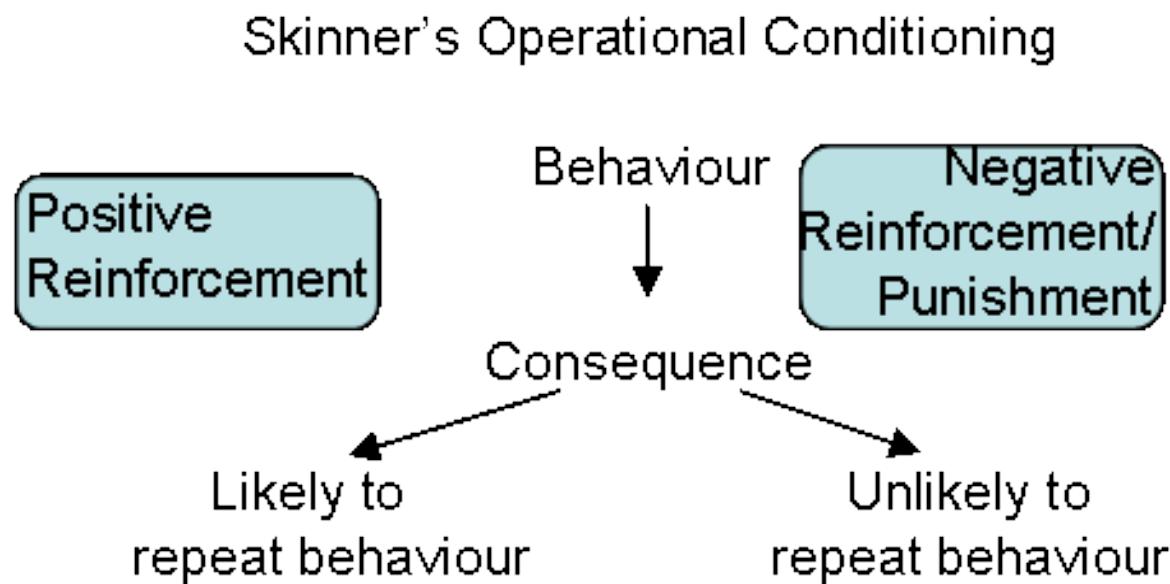
Srbija



- Ugovorima je regulisan bonus za svega 17% top menadžera, 34% srednjeg menadžmenta i 29% službenika višeg ranga. Sve ostalo je slobodna procena nosilaca odlučivanja.
- Da li je opravdan raspon zarada do 15?

Šta nam poručuju motivacione teorije?

- Ukoliko poslodavac ne reaguje nagradama ili kaznama na određeno ponašanje, neželjeno ponašanje se učvršćuje, a željeno gasi (Skinner).



Motivacioni elementi zarada

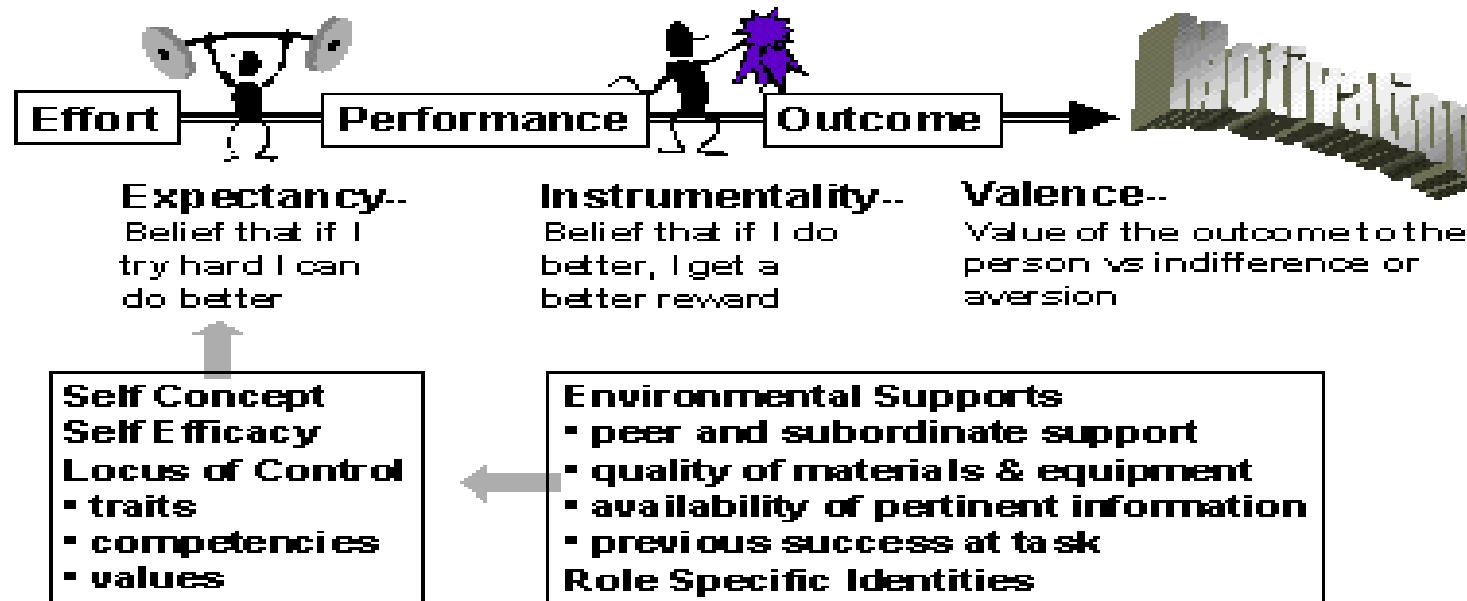


- Kreiranje sistema zarada prema postignuću (učinku – nagrađivanje poželjnog ponašanja).
- Fiksna zarada ne podstiče željeno radno ponašanje i rezultate – nema poruke kakvo poašanje je poželjno.
- Usmerenje na pozitivne, a ne na negativne konsekvene radnog ponašanja (**nagrade, a ne kazne**).
- Postojanje neposrednih reakcija u vidu fdbeka na određeno ponašanje - **pravovremena reakcija na radno ponašanje**.

Šta nam poručuju motivacione teorije?

- Osnov motivacionog dejstva zarada (nagrada) je njihovo vezivanje za očekivanja da će određeni radni rezultati dovesti do nagrade, procenu sposobnosti i vrednost nagrade (Vroom i Porter- Lawler).

Vroom's VIE Expectancy Theory



Odluka o ostvarivanju visokog učinka zavisi:

- Od procene (verovatnoće) da će se većim radom i ulaganjem napora ostvariti bolji rezultat (sposobnosti, faktori pod kontrolom),
- Od očekivanja da će se pomoći radnog učinka – rezultata doći do željenih ciljeva i nagrada (plata, napredovanje, sigurnost posla, priznanja, podrška),
- Od privlačnosti nagrade – važnosti koju ima za pojedinca.

Funkcionalna (instrumentalna) povezanost efekata zalaganja i ostvarivanja ciljeva!



MOTIVACIONI ELEMENTI ZARADA

Veza: zarada - posao – organizacija

- Vrednost posla procenjena na osnovu najbitnijih elemenata posla i kompetencija zaposlenih, a ne drugih kriterijuma koji ne proizlaze iz prirode radnih i organizacionih strateških zahteva.
- Kriterijumi vrednovanja treba da izražavaju vrednosti koje su bitne za ostvarivanje organizacionih ciljeva.



MOTIVACIONI ELEMENTI ZARADA

Veza: radni rezultat - zarada

- Jasnoća i dostižnost ciljeva.
- Definisani i poznati standardi radne uspešnosti.
- Jasnoća pravila i doslednost u primeni – očekivanja.
- Važna je percepcija o sposobnosti za izvršenje zadatka.
- Zadatak mora da bude pod kontrolom izvršioca
- Potvrđuje poželjne vrednosti.
- Vrednost varijabilne zarade za onog ko je prima.



Svakih 10% povećanja plate prema radnom učinku povećava profitabilnost preduzeća za 1,5%.

Pregled oblika pojedinačnih podsticaja

	Jedinica proizvodnje po vremenskom razdoblju	Vremensko razdoblje po jedinici proizvodnje
Plata kao stalna funkcija proizvodnog nivoa	<ol style="list-style-type: none">1. Plaćanje po komadu	<ol style="list-style-type: none">2. Standardno plaćanje po satu
Plata kao promenljiva funkcija proizvodnog nivoa	<ol style="list-style-type: none">3. Sistemi plaćanja po komadu	<ol style="list-style-type: none">4. Plaćanje po standardu: vremensko razdoblje po proizvodnoj jedinici

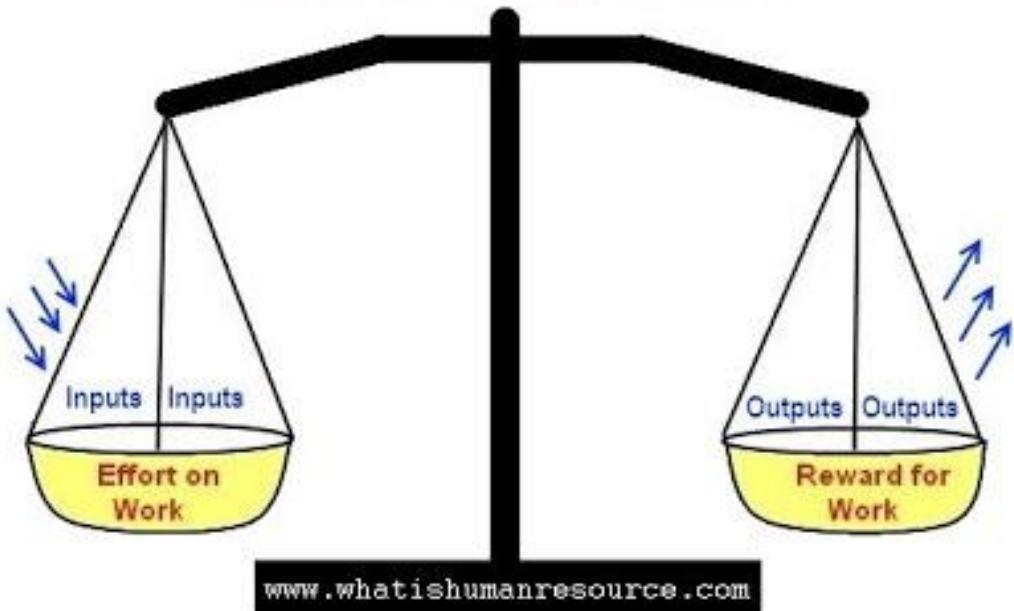
Srbija

- Svega 5% zaposlenih u proseku prima varijabilnu zaradu, pri čemu je 8% menadžera koji primaju ovaj oblik zarade, a svega 3% operativnih izvršilaca (radnika).
- Sistem zarada nije transparentan i njegova primena je često nedosledna, pa zaposleni nemaju očekivanja da će veće radno zalaganje dovesti do većih zarada.
- U preko 50 % organizacija osnovni kriterijum sistema zarade je školska spremja i pozicija u organizaciji.

Šta nam poručuju motivacione teorije?

- Za motivaciju je važna i percepcija pravičnosti u odnosu na nagradu i sopstveno zalaganje, kao i u poređenju sa zalaganjem drugih (Adams.)

Adam's Equity Theory
www.whatishumanresource.com



Pravičnost u raspodeli

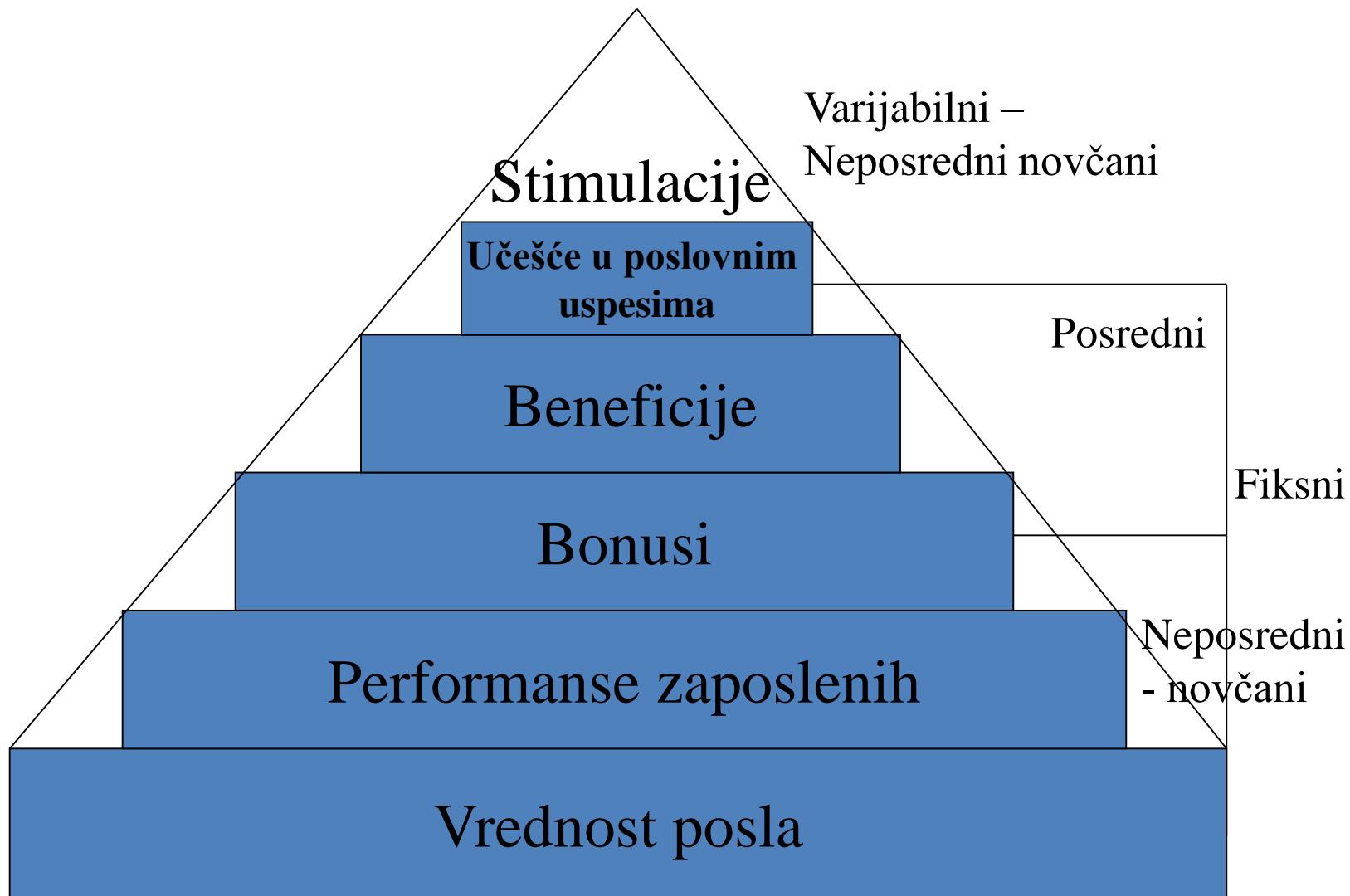
- Ekvivalentnost uloženog truda i sposobnosti prema objektivnim kriterijumima (eksterno i interno tržište rada).
- Dosledna primena jasno definisanih kriterijuma prema svim zaposlenim bez favorizovanja.
- Povratna veza o rezultatima . Otvorena komunikacija (Da li plata treba da bude tajna?).



Srbija

- Oko 40% organizacija nema fiksni sistem zarada baziran na kriterijima vrednosti posla ili kompetencijama koji sadrži i varijabilni deo.
- U preko 30% organizacija zarade se utvrđuju pregovaranjem sa svakim pojedincem.
- Kolike su mogućnosti favorizovanja od strane menadžera i percepcije nepravičnosti?

Elementi sistema nagrađivanja



Plati rezultate

Objektivni
radni
standardi

Povezivanje
zarade
sa rezultatima

Objektiviziran
sistem merenja
radnog učinka

Transparentnost
i jasnoća uslova
i pravila

Doslednost i
pravičnost

Obučenost i
uslovljenost
menadžera



Šta tu ima za mene?

Deo sistema upravljanja ljudskim resursima

Investicija, a ne trošak

Povezivanje HR funkcija:

- planiranja,
- analize posla,
- regrutovanja i selekcije,
- obuke i razvoja,
- upravljanja krijerom,
- vrednovanja radne uspešnosti,
- otpuštanja,
- radnih odnosa,
- radnih evidencija.

HVALA NA PAŽNJI!

Pitanja i komentari?