

# Primena principa pravičnosti u sistemu zarada

Prof. Dr Živka Pržulj

Beogradska bankarska akademija

# Prava

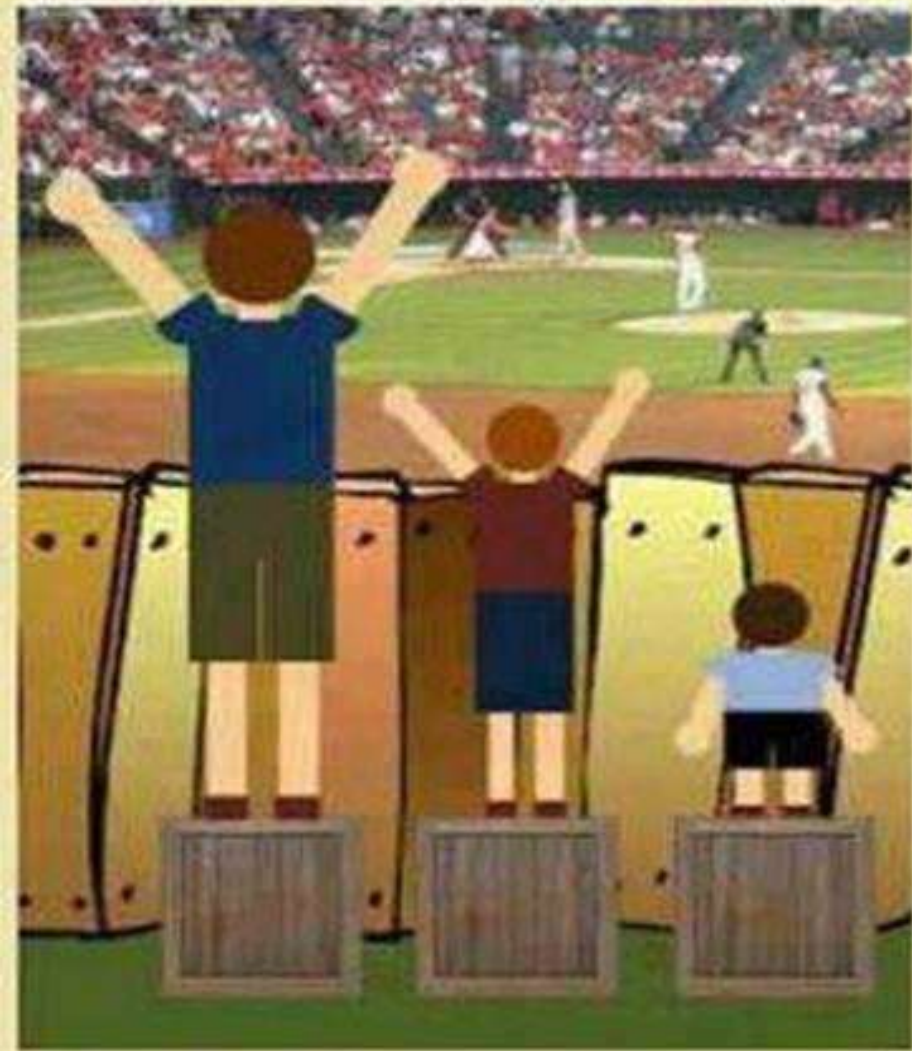
- Značajni normativni, opravdani zahtevi i ovlašćenja.
- Pravo na zaradu na osnovu rada je jedno od osnovnih prava iz radnog odnosa.
- Proizlazi iz ugovora kao izraza transakcije. između poslodavca i zaposlenog.

# Pravda i pravičnost

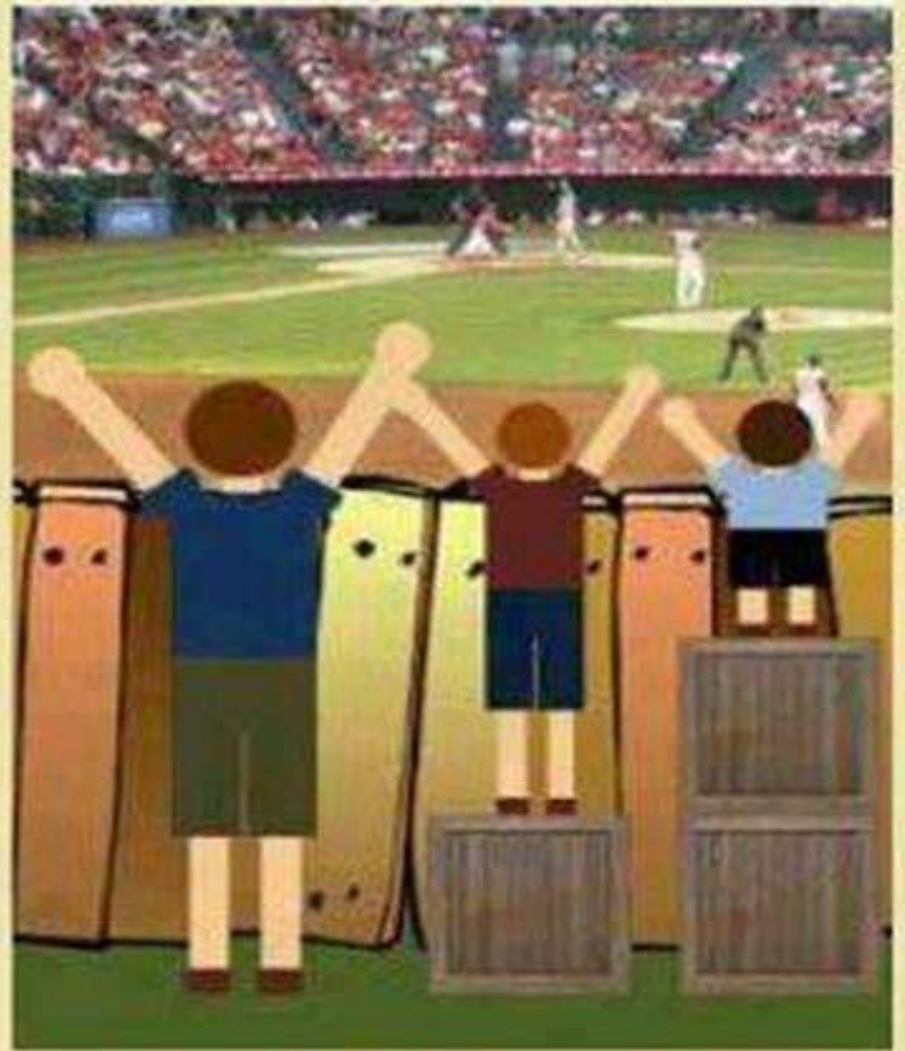


- Pravda (pravičnost) pretpostavlja **davanje svakoj osobi onoga što joj pripada**, postupajući prema jednakim jednako, a prema nejednakim nejednako.

# Equality doesn't mean Justice



**Equality**



**Justice**

# Pravičnost u transakciji

Razmena ili transakcija je pravična ili poštena ako obe strane

- imaju pristupa svim neophodnim informacijama u vezi sa razmenom,
- ulaze u razmenu slobodno i bez prisile,
- obostrano imaju korist od razmene.



# Zarada kao transakcija

- Informacije o uslovima, iznosu i načinu isplate zarada vs. zarada kao tajna.
- Sloboda umesto prisile prihvatanja uslova vs. Egzistencijalna prinuda, neravnoteža ponude i tražnje na tržištu rada.
- Obostrana korist – Poslodavac vs. Zaposleni



# Oblici pravičnosti u organizaciji

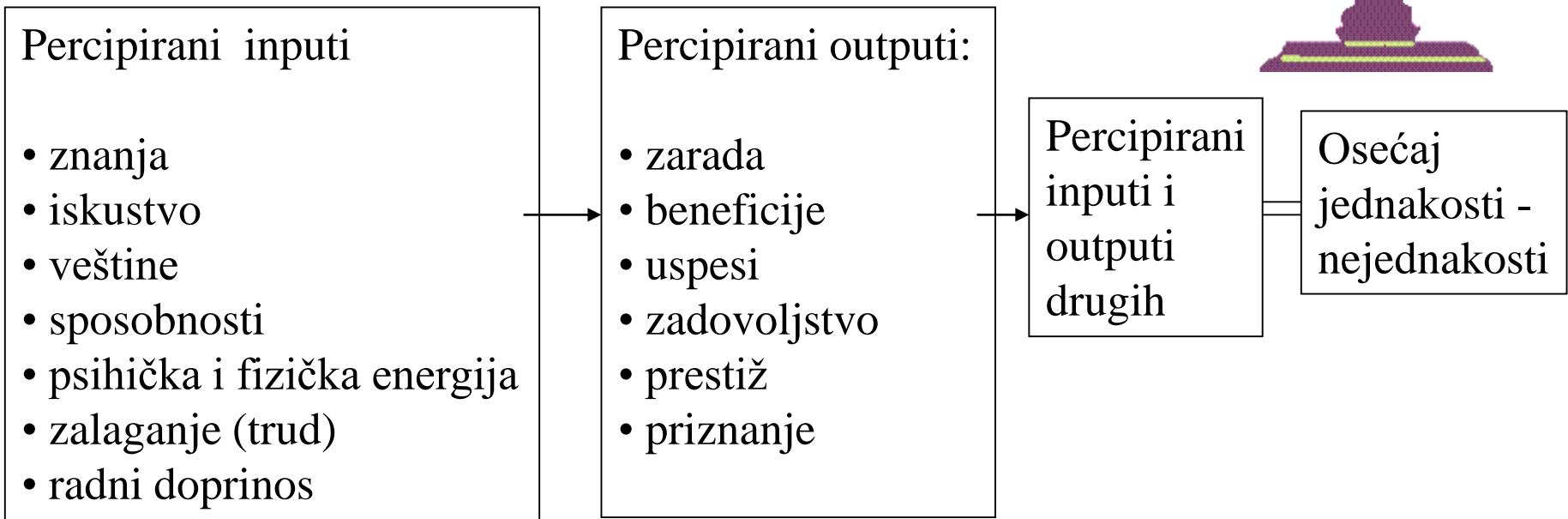
- Pravična nadoknada :  
odnos inputa (ulaganja) i  
outputa (iznosa zarade).
- Pravična procedura raspodele  
zarada:  
kriterijumi, odluke, način  
isplate.
- Interakciona pravda: odnosi  
nadređeni-podređeni.



# Teorija pravičnosti (Adams)

Osnova je u potrebi za jednakošću i značenju mehanizama socijalne komparacije!

Važnost percepcije i stavova!



Percipirana nejednakost stvara tenziju koja pokreće na promenu ponašanja ili mišljenja.



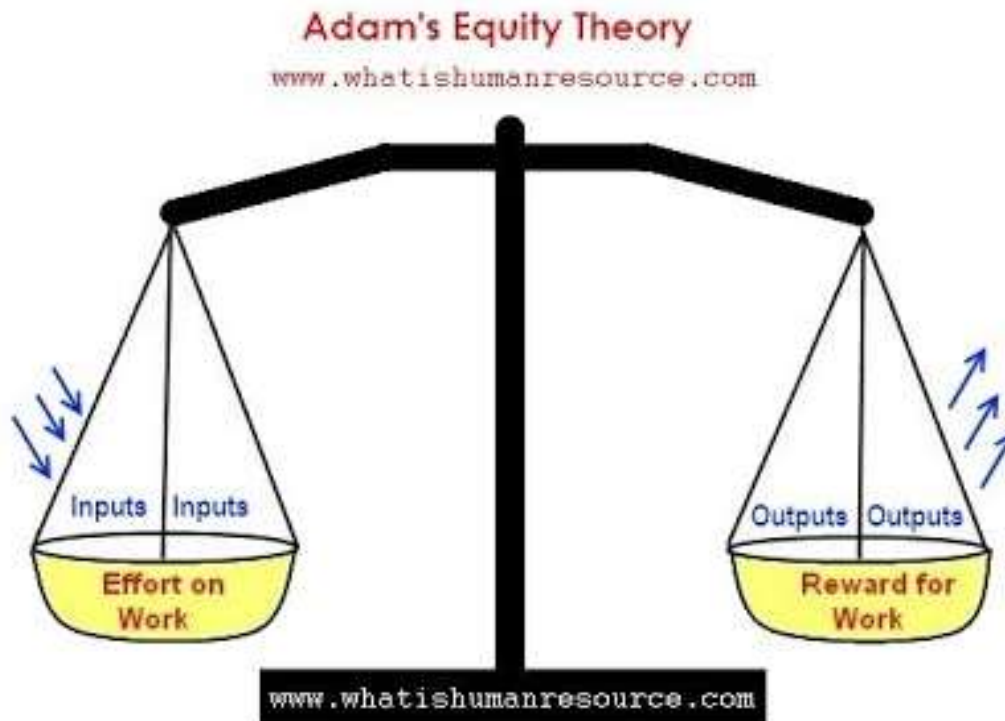
# Pravičnost u raspodeli

- 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?).



# Odnos inputa i outputa

- **Zaposleni**: vrednost znanja i sposobnosti za proces rada i na tržištu, stepen zalaganja
- **Poslodavac**: cena rada i cena proizvoda, konkurentnost, dobit.



# Neisplaćivanje zarada



# Principi pravičnosti u sistemu zarada

1. Zarada koja pokriva egzistencijalni minimum.
2. Poznati kriterijumi i način vrednovanja pojedinih elemenata sistema zarada.
3. Vrednovanje prema objektivnim kriterijumima.
4. Jedinstveni kriterijumi i pojedinačne razlike (poređenje).
5. Učinak (rezultat), period i način merenja ili vrednovanja.
6. Budžet za zarade koji ne ugrožava konkurentnost poslodavca na tržištu.
7. Zarade kao investicija a ne trošak?

# Procedura

Učesnici, kreiranje sistema (elementi), informisanje, primena.

Fiksni vs. Varijabilni deo:

- Vrednost posla
- Vrednost kompetencija: znanja (obrazovanje i dodatno stečena znanja), sposobnosti, radno iskustvo, tržišna vrednost zanimanja.
- Učinak – rezultat (pitanje merljivosti i načina vrednovanja) – količina i vremenski interval.
- Kompanijski poslovni rezultat (bonusi, beneficije).



# Elementi nepravilnosti

- Način određivanja iznosa nije transparentan i ne podstiče zalaganje – rezultat.
- Nema povezanosti između iznosa zarade, vrednosti posla, kompetencija i učinka.
- Nedostatak pravila ne usmerava zaposlene prema ciljevima.
- Samovolja – individualno ugovaranje.





# Srbija

- Ispod egzistencijalnog minimuma: 1,68 prosečnih zarada za prosečnu korpu
- Praksa kašnjenja u isplati zarada ili neisplaćivanja
- Školska sprema kao osnovni kriterijum u sistemu zarada
- Oko 40% organizacija nema fiksni sistem zarada baziran na kriterijima vrednosti posla ili kompetencijama koji sadrži i varijabilni deo.
- 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?
- U preko 30% organizacija zarade se utvrđuju pregovaranjem sa svakim pojedincem.
- Kolike su mogućnosti favorizovanja od strane menadžera i percepcije nepravdičnosti?

# Posledice nepravilnosti

- Demotivacija zaposlenih.
- Trošak za poslodavca – zarade nemaju dejstvo na poslovne rezultate.
- Loša radna klima, nespremnost na pomoć i saradnju, nedostatak želje za učenjem



Hvala na pažnji!

