

Unapređivanje sistema zarada

- Stimulativne zarade

Sistem zarada

- Sistem zarada je skup
 - pravila,
 - procedura i
 - resursa
- čija svrha je izračunavanje odgovarajuće zarade svakog pojedinca u preduzeću,
- zavisno od njegovog doprinosa ostvarivanju ciljeva preduzeća.

Ciljevi stimulativnog sistema zarada su da:

1. Smanji troškove (mora biti prvi i najvažniji).
2. Poveća produktivnost - proizvesti više sa manje.
3. Poveća zarade zaposlenih.
4. Poveća moral zaposlenih.
5. Poboljša odnose radnika i menadžera.
6. Smanji vreme kašnjenja i čekanja.
7. Poboljša uslugu kupcima.
8. Razvije svest o potrebi i mogućnosti poboljšanja.
9. Smanji potrebe i vrste nadzora.
10. Poveća iskorišćenost kapaciteta.

Zarada

- Zarada predstavlja novčana primanja radnika i sastoji se od:
 - zarade za obavljene rad i vreme provedeno na radu,
 - zarade po osnovu doprinosa zaposlenog poslovnom uspehu poslodavca (nagrade, bonusi i sl.)
 - i drugih primanja po osnovu radnog odnosa, u skladu sa opštim aktom i ugovorom o radu.

(član 104. stav 1. Zakona o radu)

Zarada

- Predstavlja radniku
 - Izvor sredstava za život
 - Izraz vrednosti njegovog rada
- Predstavlja trošak za preduzeće
- Zavisi od
 - Vrednosti rada
 - Provedenog vremena na radu
 - Ostvarenog učinka

Učinak je rezultat rada

- Količinski
- Vremenski
- Finansijski

- Izražava se
 - u apsolutnim pokazateljima ili
 - relativnim pokazateljima u odnosu na definisani standardni učinak

Stimulativna zarada
predstavlja novčana primanja
radnika određena na osnovu
ostvarenog učinka

Stimulativna zarada daje

- Odgovarajući iznos za standardni učinak
- Uvećanje za učinak veći od standarda
- Umanjenje za učinak manji od standarda
- Odgovarajući iznos bez obzira na učinak

Dva načina stimulisanja su

- Individualna stimulacija
- Grupna stimulacija

Individualna stimulacija

- Provizija
- Fiksna cena sata bez merenja učinka
- Fiksna cena sata sa merenjem učinka
- Plaćanje po komadu
- Diferencijalno plaćanje po komadu
- Plaćanje standardnih sati

Provizija - procenat od realizacije

Provizija je deo ostvarenog učinka (procenat od) i može se koristiti u svim funkcijama:

■ Prodaja

- procenat od vrednosti prodate robe
- procenat od naplaćene prodaje

■ Proizvodnja

- procenat od vrednosti proizvedene robe
- procenat od dodate vrednosti

■ Nabavka

- procenat od uštede u troškovima materijala

■ Uprava i režija

- procenat od vrednosti prodaje
- procenat od profita

Provizija - procenat od realizacije

Nedeljna zarada komercijaliste za standardni učinak:

$$5 * 8 * 1,7 * 26,50 = 1802,00 \text{ dinara}$$

Nedeljna prodaja: $5.600.000,00 / 48 = 116.670,00$ dinara

$$\text{Provizija: } 1802,00 / 116.670,00 * 100 = 1,54 \%$$

Ukoliko je ostvarena nedeljna prodaja od

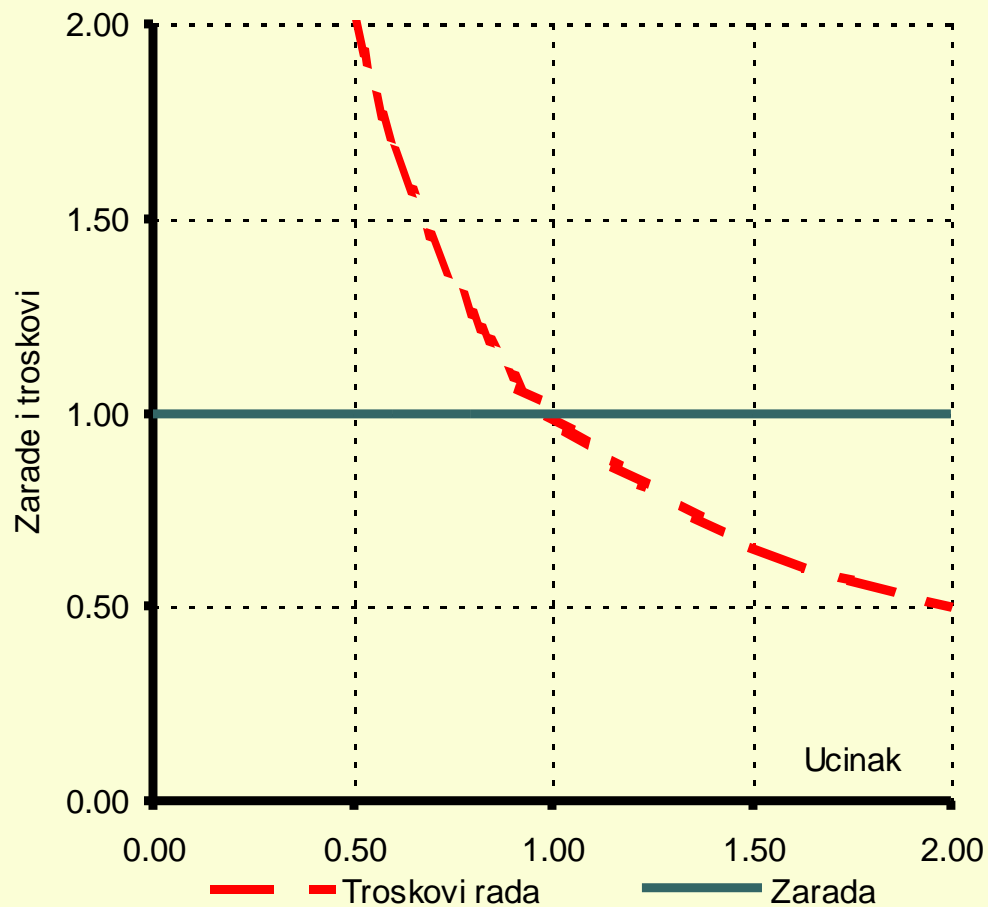
$$150.000,00 \text{ dinara}$$

komercijalista je zaradio

$$150.000,00 * 1,54 / 100 = 2.310,00 \text{ dinara}$$

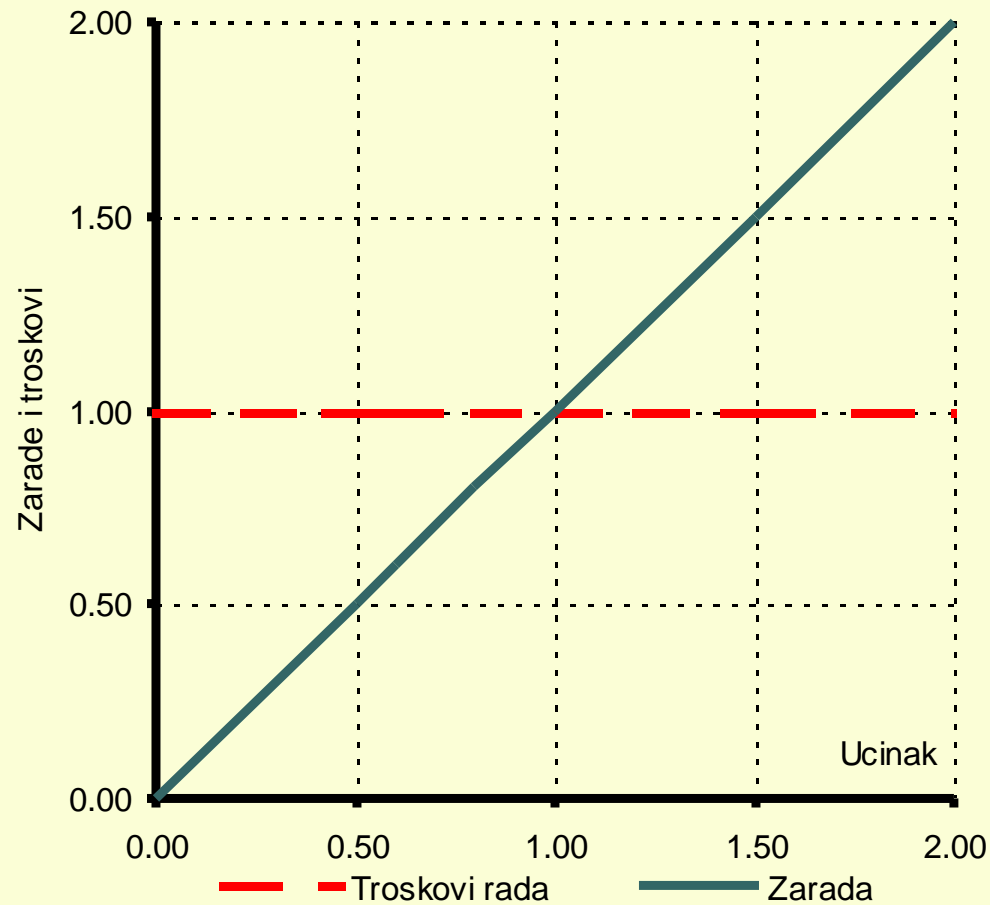
Nedeljna zarada za vreme i ucinak

Fiksna cena sata sa merenjem ucinaka



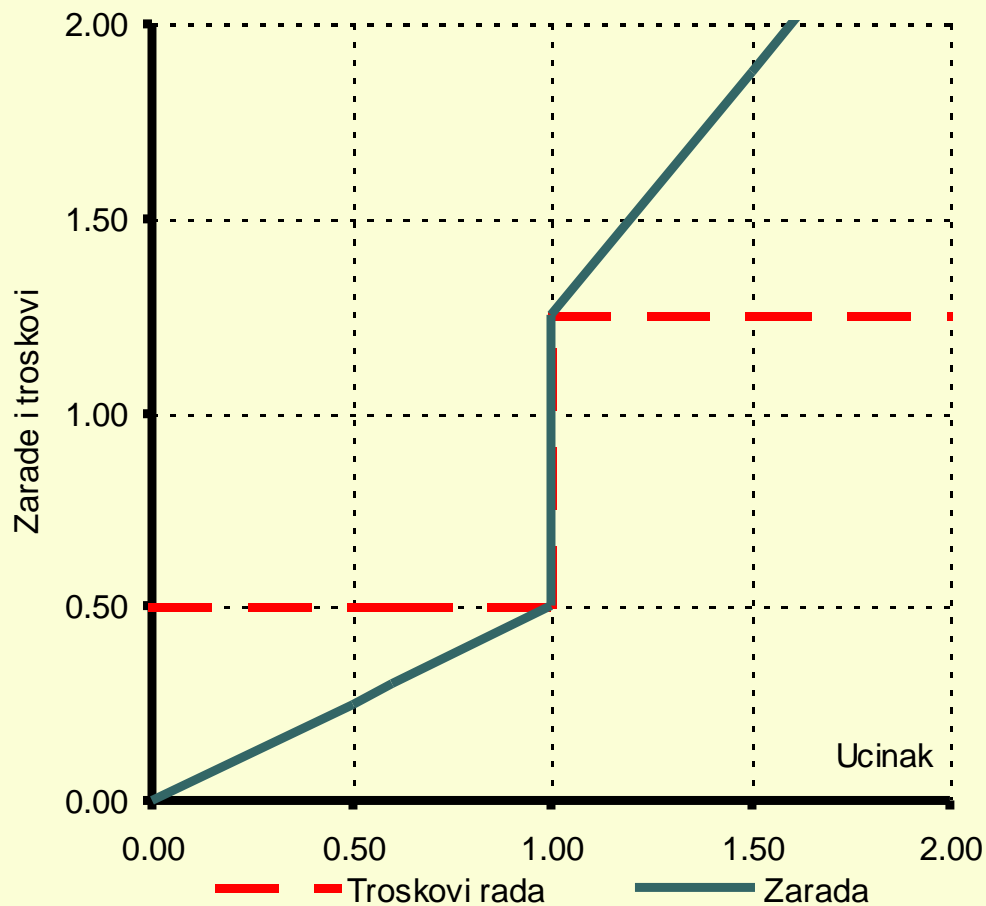
Nedeljna zarada za vreme i ucinak

Plaćanje po komadu



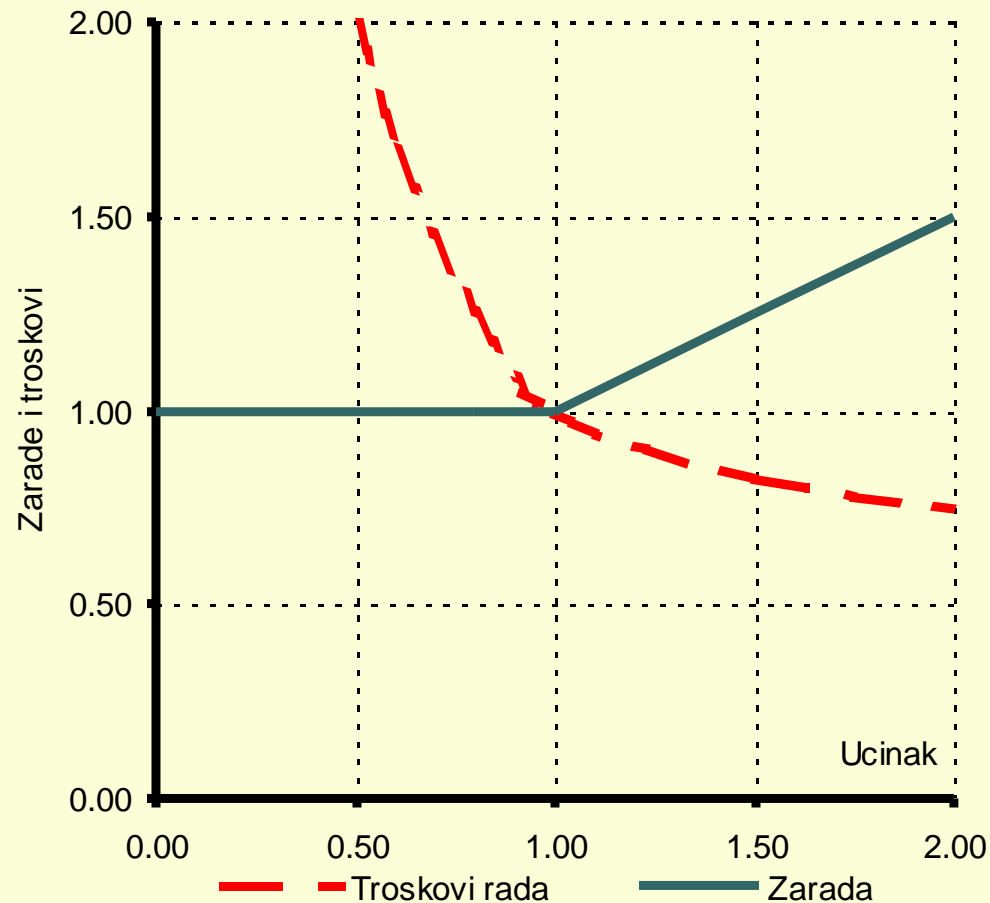
Nedeljna zarada za vreme i ucinak

Diferencijalno plaćanje po komadu 50% / 125%



Nedeljna zarada za vreme i ucinak

Standardni sati - stimulatívni dodatak 50%



Stimulativna zarada predstavlja novčana primanja radnika određena na osnovu ostvarenog učinka i daje:

- Odgovarajući iznos za standardni učinak
- Uvećanje za učinak veći od standarda
- Umanjenje za učinak manji od standarda
- Odgovarajući iznos bez obzira na učinak

Ocene učinka

Kriterijumi stepeni i intenziteti za ocenu performansi

Kriterijumi za ocenu performansi su:

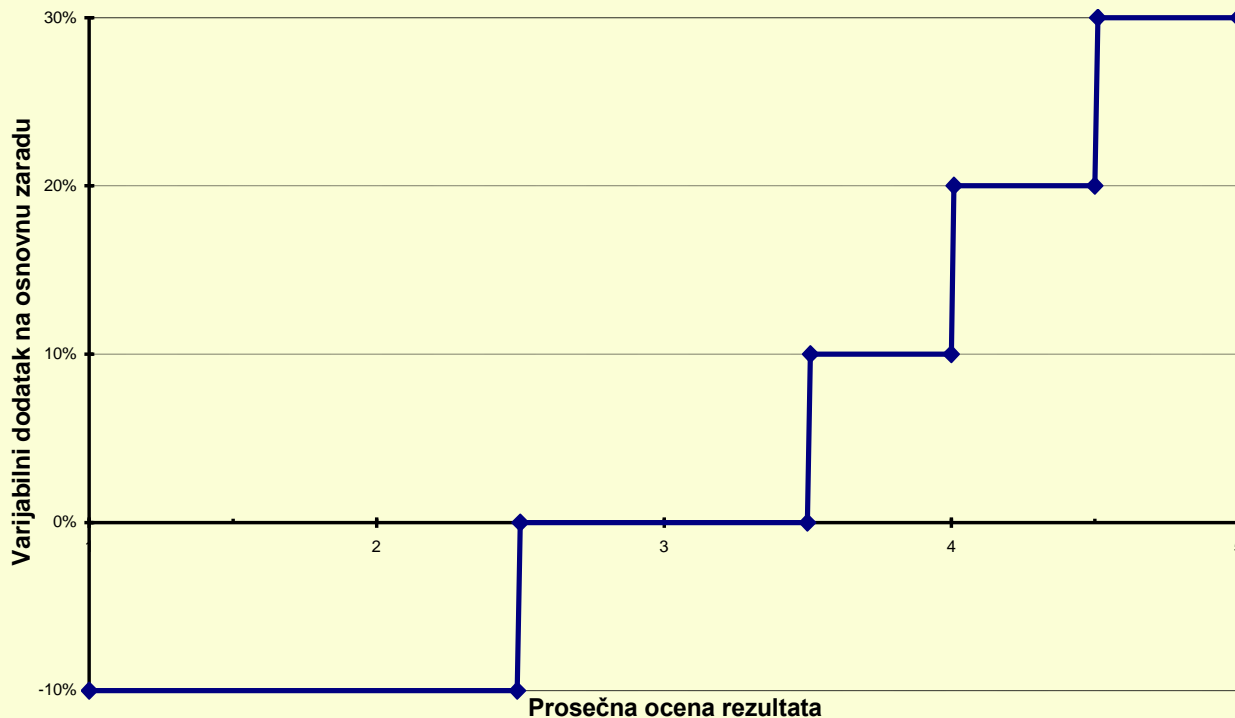
- Obim obavljenih radnih zadataka.
- Kvalitet obavljenih radnih zadataka.
- Rokovi završetka radnih zadataka.
- Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka.
- Radna disciplina i odnos prema radu i kolegama.

Stepeni i intenziteti ocena performansi su:

Značajno veći učinak od standardnog	5
Učinak veći od standardnog	4
Standardni učinak	3
Minimalno prihvatljiv učinak	2
Značajno manji učinak od standardnog	1

Određivanje stimulativnog dodatka

Dijagram ocene rezultata i varijabilnog dodatka na osnovnu zaradu zaposlenog



Prosečna ocena	Stimulacija
od 1,00 do 2,49	- 10% - negativna
od 2,50 do 3,49	0% - nema
od 3,50 do 3,99	+ 10% - pozitivna
od 4,00 do 4,49	+ 20% - pozitivna
od 4,50 do 5,00	+ 30% - pozitivna

Kriterijumi za ocenu učinka

- **Obim** obavljenih radnih zadataka.
- **Kvalitet** obavljenih radnih zadataka.
- **Rokovi završetka** radnih zadataka.
- **Finansijski efekti** obavljanja radnih zadataka.
- **Radna disciplina** i odnos prema radu i kolegama.

Ocene učinka

5	Značajno veći radni učinak od standardnog	odličan
4	Radni učinak veći od standardnog	vrlo dobar
3	Standardni radni učinak	dobar
2	Minimalni prihvatljiv radni učinak	dovoljan
1	Značajno manji radni učinak od standardnog	nedovoljan

Ocene učinka

Ocena rada i rezultata rada zaposlenog

Mesec:	01	Godina:	2004
	Oznaka	Naziv	
Organizaciona celina	3330	Služba energetike i tehničkih usluga	
Posao	0031	Dispečiranje 10 kV	
	Platni broj	Prezime i ime	
Zaposleni	4742	Anđelković Branko	

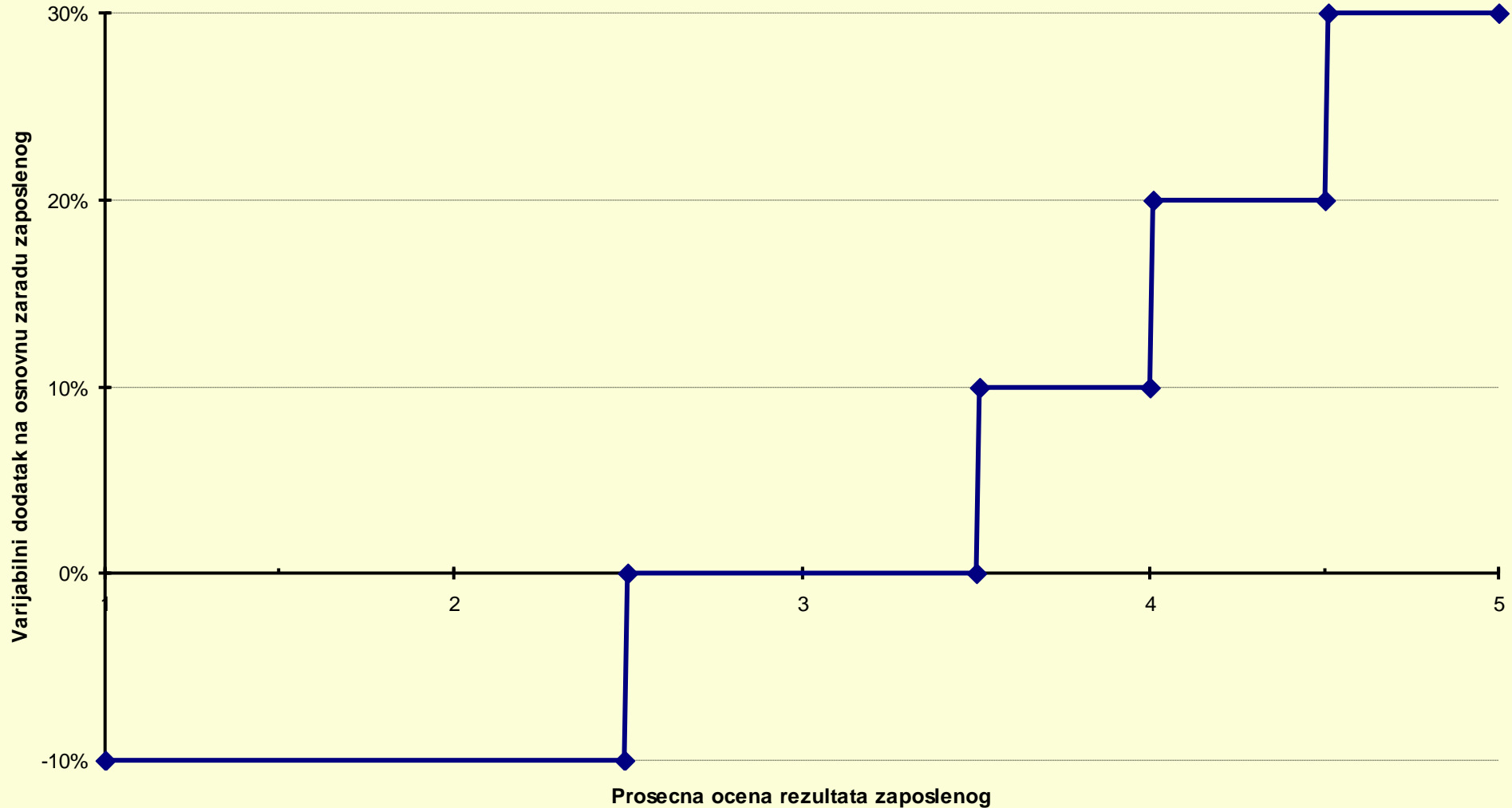
Ocene

Kriterijum	Obrazloženje	Značaj	Ocena
Obim obavljenih radnih zadataka	<u>Veći od standardnog obim aktivnosti upravljanja, kontrole režima rada DEES, lokalizacija kvarova, manipulacija na 10 kV i ažuriranje promena.</u>	25	4
Kvalitet obavljenih radnih zadataka	<u>Standardni kvalitet izvršenja radnih zadataka, poštovanje procedura i zakonske regulative.</u>	25	3
Rokovi završetka radnih zadataka	<u>Kraći od standardnog rokovi izvršenja radnih zadataka, usklađeni su termini sa planom. Brzina reakcije iznad planiranog.</u>	30	4
Finansijski efekti obavljanja radnih zadataka	<u>Standardni uticaj na troškove i prihod. Troškovi su u skladu sa normativima.</u>	10	3
Odnos prema radu i kolegama	<u>Standardni odnos prema radu i kolegama. Jednom je zakasnio na posao.</u>	10	3
	Ukupno = Σ (značaj * ocena):	100	355
	Prosečna ocena (ukupno / 100)		3,55

	Datum		Potpis:
Popunjava rukovodilac	01/02/04	Ocenjivanje izvršio:	M.P.
Popunjava zaposleni	02/02/04	Sa ocenom jesam / nisam saglasan	P.Z.
Popunjava viši rukovodilac	05/02/04	Nakon analize ocene i prigovora zaposlenog utvrđena je konačna ocena: 3,55	O.P.
		Prigovor jeste / nije prihvaćen	
		Stimulacija	+10%

Određivanje stimulativnog dodatka

Dijagram ocene rezultata i varijabilnog dodatka na osnovnu zaradu zaposlenog



Zavisnost bruto zarade u 15 grupi od nivoa i ocene

Grupa	Broj bodova		Start	Nivo							
	od	do		1	2	3	4	5	6	7	
15	453	486	3,10	3,10	3,18	3,26	3,34	3,41	3,49	3,57	
	Ocena		Stimulacija								
	od	do									
	1,00	2,49	-10%	2,79	29.134	29.743	30.352	30.961	31.570	32.179	32.788
	2,50	3,49	0%	3,10	31.831	32.527	33.223	33.919	34.528	35.224	35.920
	3,50	3,99	+10%	3,41	34.528	35.311	36.094	36.790	37.573	38.269	39.052
	4,00	4,49	+20%	3,72	37.225	38.095	38.878	39.661	40.531	41.314	42.097
	4,50	5,00	+30%	4,03	39.922	40.879	41.749	42.619	43.489	44.359	45.229

Najviša zarada u 15 grupi: 45.229

Najniža zarada u 15 grupi: 29.134

Odnos najviše i najniže
zarade u 15 grupi **1 : 1,55**

Cena najjednostavnijeg rada: 8.700

Topli obrok: 3.451

Regres: 1.410

Planovi stimulativnih zarada na osnovu podele efekata povećanja produktivnosti

- Scanlon plan
- Rucker plan
- Hunter plan i
- IMPROSHARE plan.

Scanlon plan određivanje bazičnog koeficijenta

Primer izračunavanja bazičnog odnosa za kompaniju S	
Vrednost prodaje	980.000 \$
Vrednost reklamacija	30.000 \$
Vrednost neto prodaje	950.000 \$
Promene zaliha (povećanje)	50.000 \$
Neto prodajna vrednost proizvodnje	1.000.000\$
Troškovi rada	
Režija (indirektni rad)	100.000 \$
Proizvodnja (direktni rad)	100.000 \$
Plaćen godišnji odmor	40.000 \$
Ostale naknade	60.000 \$
Ukupni troškovi rada	300.000 \$
Ostali troškovi	250.000 \$
Nabavke	200.000 \$
Razno	150.000 \$
Ukupni ostali troškovi	600.000 \$
Operativni troškovi	900.000 \$
Profit	100.000 \$
Ukupni troškovi zarada	300.000 \$
Skenlonov bazični koeficijent	$\frac{300.000\$}{1.000.000\$} = 0,30$

Scanlon plan određivanje bonusa

Izveštaj o obračunu bonusa za April OG

1	Scanlon bazični koeficijent		30%
2	Vrednost proizvodnje		140.000 \$
3	Stvarni troškovi osnovnih zarada		30.000 \$
4	Očekivani troškovi osnovnih zarada	(1) x (2)	42.000 \$
5	Ostvarene uštede	(4) – (3)	12.000 \$
6	Deo ušteda koji pripada kompaniji	25% od (5)	3.000 \$
7	Deo ušteda – bonus zaposlenima	75% od (5)	9.000 \$
8	Deo bonusa zaposlenih za rezervni fond	25% od (7)	2.250 \$
9	Deo bonusa zaposlenih za raspodelu	75% od (7)	6.750 \$
10	Stimulativni dodatak na osnovnu zaradu	(9) / (3)	16%

Hunter plan određivanje bonusa

Izveštaj o obračunu bonusa za April OG

1	Hunter bazični koeficijent		30%
2	Vrednost proizvodnje		140.000 \$
3	Stvarni troškovi osnovnih zarada		30.000 \$
4	Očekivani troškovi osnovnih zarada	(1) x (2)	42.000 \$
5	Ostvarene uštede	(4) – (3)	12.000 \$
6	Deo ušteda koji pripada kompaniji	25% od (5)	3.000 \$
7	Deo ušteda – bonus zaposlenima	75% od (5)	9.000 \$
8	Deo bonusa zaposlenih za rezervni fond	25% od (7)	2.250 \$
9	Deo bonusa zaposlenih za raspodelu	75% od (7)	6.750 \$
10	Ostvareno sati rada		3.375 h
11	Stimulativni dodatak na osnovnu zaradu	(9) / (10)	2,00 \$/h

Improshare plan određivanje parametara

Parametri modela za bazni period	Proizvod A	Proizvod B	Ukupno	sati radnik × god.
1 Radno vreme po 1 zaposlenom u toku godine			2000	
Zaposleno radnika				
2 Proizvodni radnici (direktni rad)	60	40	100	radnika
3 Radnici podrške – režija (indirektni rad)	25	15	40	radnika
4 Ukupan broj radnika	85	55	140	radnika
Ukupno vreme rada u baznom periodu				
5 Vreme rada proizvodnih radnika (direktni rad)	120.000	80.000	200.000	sati/god.
6 Vreme rada radnika podrške (indirektni rad)	50.000	30.000	80.000	sati/god.
7 Ukupno vreme rada svih radnika	170.000	110.000	280.000	sati/god.
8 Ostvarena proizvodnja tokom baznog perioda	15.000	5.000	–	kom./god.
9 Standardna vrednost (SV) vremena po komadu	8	16	–	sati/kom.
10 Ukupna standardna vrednost vremena	120.000	80.000	200.000	sati/god.
11 Bazni faktor produktivnosti (BPF)	–	–	1,4	[1]

Improshare plan određivanje bonusa

Proračun bonusa za April OG	Proizvod A	Proizvod B	Ukupno	
1 Radno vreme na dan			8	$\frac{\text{sati}}{\text{radnik} \times \text{dan.}}$
2 Broj radnih dana u mesecu			21	dan/mes.
3 Radno vreme po 1 zaposlenom u mesecu			168	$\frac{\text{sati}}{\text{radnik} \times \text{mes.}}$
4 Ukupan broj proizvodnih i radnika podrške			170	radnika
5 Ukupno stvarno vreme rada u mesecu			28.560	sati/mes.
6 Ostvarena proizvodnja tokom meseca	2.500	300	–	kom./mes.
7 Standardna vrednost vremena po proizvodu	8	16	–	sati/kom.
8 Bazni faktor produktivnosti (BPF)	1,4	1,4		[1]
9 Ukupno Improshare vreme u periodu	28.000	6.720	34.720	sati/mes.
10 Dobijeno vreme (ostvarena ušteda)			6.160	sati/mes.
11 Bonus sati (50:50 podela dobijenog vremena)			3.080	sati/mes.
12 Bonus na osnovnu zaradu	–	–	10,78	%

Druga varijanta Improshare plana određivanje bonusa

	pon.	uto.	sre.	čet.	pet.	sub./ned.	Ukupno
1 Proizvedeno komada	100	110	100	110	115		535
2 x std. vreme po kom	4	4	4	4	4		4
3 = zarađeno vreme	400	440	400	440	460		2140
4 - vreme prisustva	408	400	384	384	376		1952
5 = bonus sati	-	40	16	56	84		196
6 x 50%	-	20	8	28	42		98
7 x prosečna cena sata	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00		7,00
8 = bonus zaposlenih \$	0,00	140,00	56,00	196,00	294,00		686,00
9 / vreme prisustva = \$ bonus / sat	0,00	0,35	0,15	0,51	0,78		0,35

Fein detaljno objašnjava svoj plan u knjizi

Improshare: An Alternative to Traditional Managing.

„Cilj je da se proizvede više proizvoda za manje časova rada. Jednostavno rečeno, planom se utvrđuje koliko časova rada je bilo potrebno da se proizvede određena količina kvalitetnih proizvoda u baznom tj. osnovnom periodu

i poredi se sa brojem časova potrebnih za proizvodnju istog broja proizvoda u tekućem periodu.

'Uštede' su ostvarene onda kada je za proizvodnju iste količine kvalitetnih proizvoda u tekućem periodu potrebno manje sati nego u baznom.

Ove uštede se dele između radnika i preduzeća u odnosu 50:50.“

Efekti primene Improshare plana

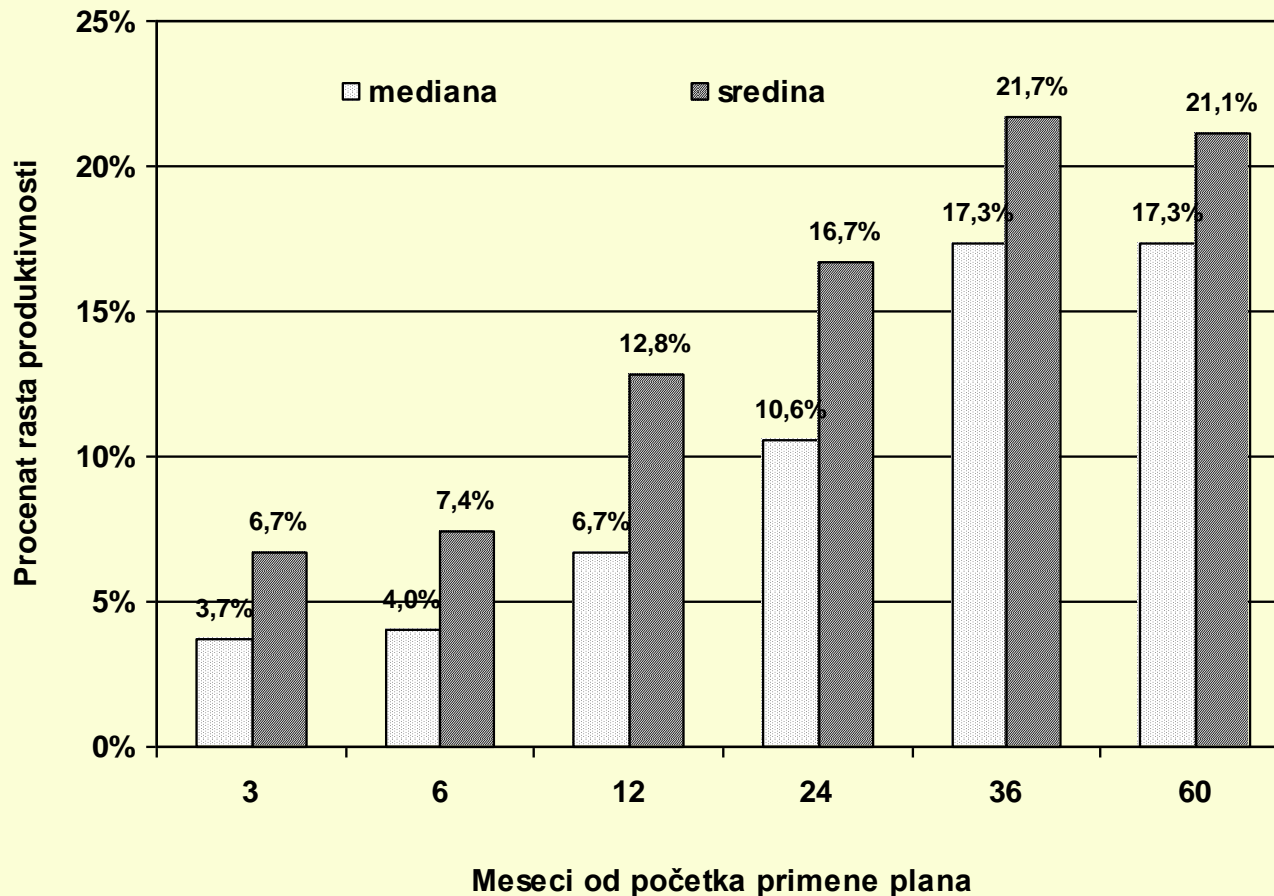
		Procenat povećanja produktivnosti po preduzećima																	
		0	0,1 – 4,9	5,0 – 9,9	10,0 – 14,9	15,0 – 19,9	20,0 – 24,9	25,0 – 29,9	30,0 – 34,9	35,0 – 39,9	40,0 – 44,9	45,0 – 49,9	50,0 – 54,9	55,0 – 59,9	60,0 – 64,9	65,0 – 69,9	70,0 – 74,9	odustalo	ukupno
Na kraju 12. nedelje		1	7	27	20	7	6		2	1	1								72
Na kraju 1. godine		4	1	6	5	15	5	5	8	3	6		2	3		1	3	5	72

	Prosečno povećanje produktivnosti
Na kraju 12. nedelje	9,4 %
Na kraju 1. godine	22,2 %

Fein, 1982.

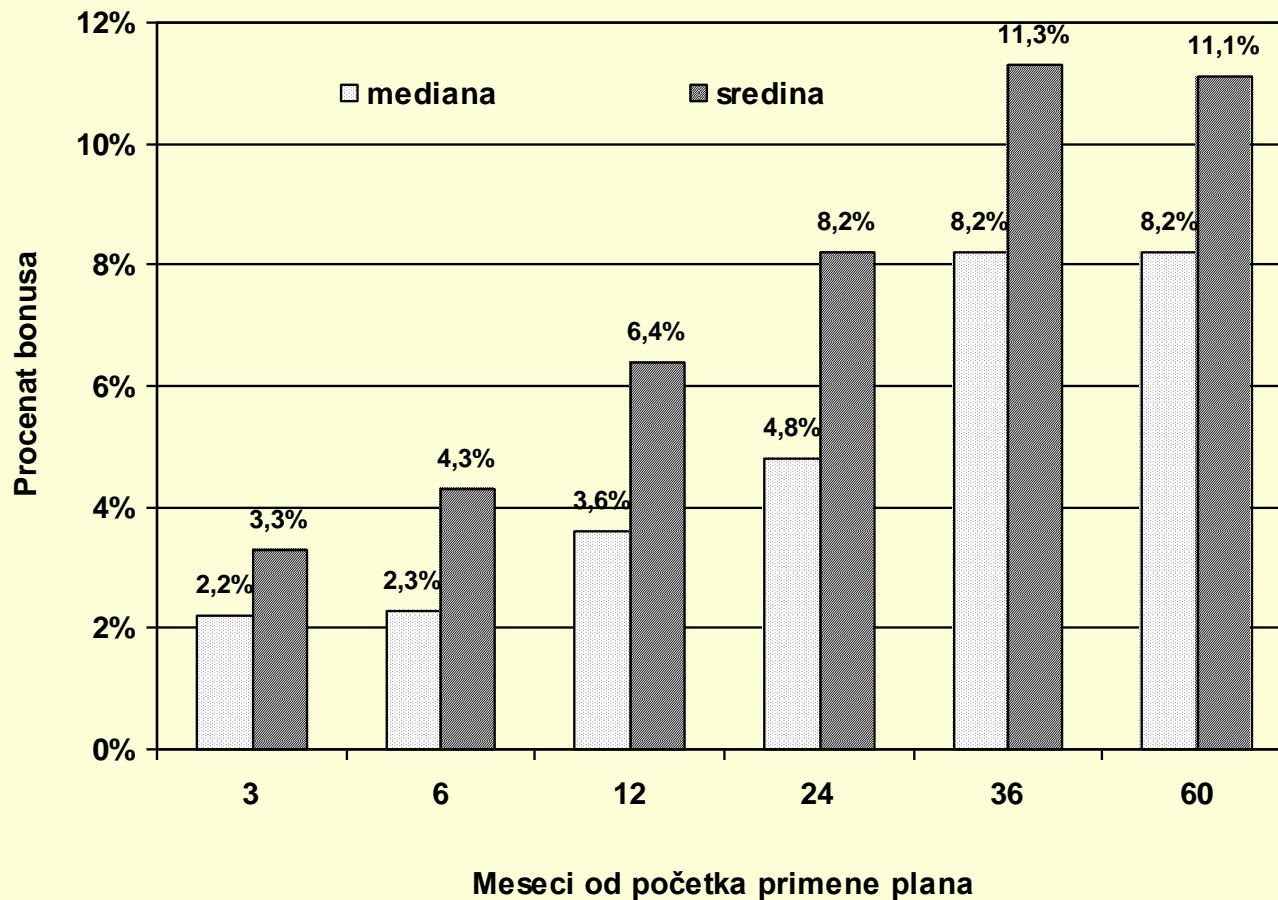
Efekti primene Improshare plana

Rast produktivnosti
tokom pet godina primene Improshare plana



Efekti primene Improshare plana

Bonus tokom pet godina primene Improshare plana



Efekti primene Scanlon plana

	Procenat povećanja produktivnosti		
Kompanija	Povećanje efikasnosti prve godine	Povećanje efikasnosti druge godine	Prosečno povećanje efikasnosti u dve god. (neponderisano)
A	14,9%	10,9%	12,9%
B	21,9%	12,7%	17,3%
C	16,7%	13,2%	15,0%
D	36,7%	29,3%	33,0%
E	28,9%	49,4%	39,2%
F	32,9%	42,9%	37,9%
G	38,7%	25,1%	31,9%
H	14,1%	16,5%	15,3%
I	12,9%	23,2%	18,1%
J	6,8%	13,7%	10,3%
Prosek (neponderisan)	22,5%	23,7%	23,1%

Lane, 1976, iz Pucket, 1958.

Efekti primene Scanlon plana

	Tri kompanije koje koriste Scanlon plan		
Kompanija	Atwood	Parker	Plauder
Dužina primene plana	14 godina	14 godina	17 godina
Najveći prosečni godišnji bonus	oko 20%	oko 20%	oko 17,5%
Najmanji prosečni godišnji bonus	oko 5%	oko 5,5%	oko 3%
Trajanje obračunskog perioda	4 nedelje	1 mesec	1 mesec
Ukupan broj obračunskih perioda	187	168	204
Broj obračunskih perioda sa bonusom	163	142	179
Najveći prosečni bonus u periodu	oko 26%	oko 30%	oko 22%

Lesieur, Pucket, 1969.

GAO studija

	Broj firmi	
1. Imaju instaliran plan podele efekata povećane produktivnosti	36*	66,6%
1.1. Scanlon plan	17	
1.2. Rucker plan	8	
1.3. Improshare plan	11	
1.4. Drugi tip plana	2	
2. Razmatraju uvođenje plana podele efekata povećane produktivnosti	9	16,7%
2.1. Nisu donele odluku u vreme istraživanja	7	
2.2. Odbacile su plan	2	
3. Nemaju plan podele efekata povećane produktivnosti	9*	16,7%
3.1. Individualna ili grupna stimulacija na osnovu inženjerskih standarda	5	
3.2. Podela profita	5	
3.3. Kvalitet radnog života	4	
3.4. Ostalo	2	
Ukupno	54	100,0%

* – neke firme imaju različite planove u više pogona

GAO studija

- Ostvarene prosečne uštede u troškovima rada su značajne u velikom broju preduzeća koja imaju planove podele produktivnosti.
- Prosečne uštede u 13 preduzeća koja imaju godišnju prodaju manju od 100 miliona dolara iznose 17,3%
- u 11 preduzeća koja imaju godišnju prodaju 100 ili više miliona dolara iznose 16,4%.
- Firme u kojima se planovi primenjuju duže od 5 godina imaju prosečnu uštedu od 29% u prethodnom petogodišnjem periodu,
- a raspon ušteta po firmama se kreće od 13,5% do 77,4%.
- Firme u kojima se plan primenjuje manje od 5 godina imaju prosečnu uštedu od 8,5%.