

# STIMULATIVNI SISTEM ZARADA IZ UGLA PROCESNIH TEORIJA MOTIVACIJE, STUDIJA SLUČAJA

Barjaktarović Sandra<sup>1</sup>

**Sažetak:** Ova studija slučaja se bavi analizom postojećih karakteristika sistema merenja učinka i stimulativnih zarada u internacionalnoj proizvodnoj kompaniji u Srbiji, u oblasti industrije nameštaja. Osnovna svrha rada jeste razumevanje uzročno-posledične veze koje ima sistem plaćanja po učinku na zaposlene i organizaciju, odnosno procena kolika je stvarna motivaciona snaga nagrađivanja zaposlenih finansijskim stimulacijama. Cilj rada je da analizira prednosti i nedostatke sistema stimulativnih zarada iz ugla procesnih motivacionih teorija koje obrađuju uzročno-posledičnu vezu motivacije za rad, učinka i zadovoljstva poslom kod ljudi. Korišćena je metoda studija slučaja. Procenjena je postojeća praksa namenski konstruisanim instrumentom, na osnovu pretpostavki proizišlih iz procesnih teorija motivacije. Rezultati ukazuju da bez obzira na visoke zarade zaposlenih i do 30% u odnosu na tržište, i dalje postoji visoka fluktuacija i apsentizam zaposlenih, smanjena motivacija, nezadovoljstvo i neetičko ponašanje. Uzroci su neadekvatni i nerealni ciljevi, netransparentno merenje učinka, česte promene po timovima, nedostatak resursa za rad i tehničkih treninga, kao i brojni operativni problemi u kompaniji. Nakon identifikacije i analize aktuelnog načina upravljanja učinkom, date

<sup>1</sup> Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Jove Ilića 154, 11000 Beograd; e-mail: sandra.barjaktarov@gmail.com

*su praktične preporuke kako da se prevaziđu uočeni nedostaci i poveća zadovoljstvo i motivacija zaposlenih.*

***Ključne reči:*** *stimulativne zarade / upravljanje učinkom / motivacija zaposlenih / ciljevi / procesne teorije motivacije.*

## UVOD

Koncept plaćanja zaposlenih po učinku (*eng. pay for performance*), kao podsticajni mehanizam za motivaciju zaposlenih, odavno je široko prihvaćen među poslodavcima, a podrazumeva zarade koje variraju u skladu sa merom učinka pojedinca ili organizacije (Gerhart & Newman, 2020). Ili pojednostavljeno, zaposleni su plaćeni i nagrađeni na osnovu ostvarenih rezultata (Aguinis, 2019). Zasnovan je na unapred utvrđenim i merljivim performansama, u okviru kontrolisanih uslova i povezuje nivoe zarada zaposlenih sa njihovim prethodnim ili budućim učinkom na poslu, sa ciljem da motiviše poboljšanje učinka zaposlenih (Gerhart & Fang, 2014). Mnoge analize plaćanja po učinku, nedvosmisleno pokazuju da zarada ima podsticajan efekat i sugerišu da povezivanje zarada sa učinkom povećava motivaciju zaposlenih i dovodi do poboljšanja učinka (Milkovich & Newman, 2008). Utvrđena je i pozitivna korelacija između percepcije zaposlenih o zaradi na učinak i ukupnog zadovoljstva zaposlenih zaradom (Williams et al., 2006). Kompanije sa dobrim sistemima plaćanja po učinku su atraktivniji poslodavci za kandidate sa višim potencijalima i sposobnostima (Trank et al., 2001).

Postoji, međutim, i zabrinutost za ukupnu efikasnost sistema zarada po učinku, naročito kada je u pitanju plaćanje individualnog učinka, zbog potencijalnih negativnih posledica po kolektiv i organizaciju (Frey & Osterloh, 2012). Naime, uočene su i negativne pojave u organizacijama poput zavisti među zaposlenima, neetičkog ponašanja i smanjene intrinzične motivacije (John et al., 2014). Postoji opravdana bojazan da plaćanje po učinku može i da nanese štetu organizaciji, prvenstveno na bihevioralnom nivou zaposlenih zbog pojave međusobne kompeticije, smanjene saradnje i nekooperativnog ponašanja poput recimo nespremnosti da se međusobno pomažu pri rešavanju poslovnih zadataka i problema (Larkin et al., 2012).

U kontekstu plaćanja po učinku, procesne teorije motivacije posebno ističu stimulativnu ulogu ciljeva učinka kada su povezani sa novčanom

nadoknadom. Ove teorije ističu i racionalnu prirodu ljudi, u smislu da donose pragmatične izbore o aktiviranju napora u radu, kao i smer i intenzitet tih napora i koliko dugo će se održavati. One pretpostavljaju i da će se pojedinci se racionalno odlučiti između nekoliko mogućih ponašanja na način da maksimiziraju pozitivan efekat i minimiziraju negativan uticaj, usvajanjem ponašanja koje je usmereno ka dobijanju rezultata sa najvećom uočenom vrednošću (Fall & Roussel, 2014).

Osnovno istraživačko pitanje ovog rada jeste – kakve konsekvence na zaposlene i organizaciju ima sistem plaćanja po učinku, odnosno kolika je motivaciona snaga nagrađivanja zaposlenih finansijskim stimulacijama. Cilj rada je da analizira prednosti i nedostatke sistema stimulativnih zarada iz ugla procesnih motivacionih teorija jer ovi teorijski modeli imaju zajedničko svojstvo da obrađuju uzročno-posledičnu vezu između motivacije za rad, učinka i zadovoljstva poslom kod ljudi. Korišćena je metoda studija slučaja na primeru platnog sistema velike, internacionalne proizvodne kompanije u Srbiji.

## **PREGLED LITERATURE**

U ovom radu će biti prikazane samo psihološke procesne teorije motivacije zbog njihove jednostavne i praktične primenljivosti jer se radi o teorijskim modelima koji imaju zajedničko da svaki obrađuje uzročnu vezu između motivacije za rad, učinka i zadovoljstva poslom.

### **1.1 Psihološke procesne teorije motivacije i praktične implikacije u sistemu nagrađivanja zaposlenih**

Procesne teorije ističu stimulativnu uloga ciljeva i učinka kada su ovi povezani sa nagradom. Ove teorije polaze od konstrukta da su ljudi racionalna bića, da imaju razumne izbore prilikom intenziviranja aktivnosti i ulaganja napora u radu, kao i da sami biraju smer, intenzitet i trajanje svojih radnih napora (Fall & Roussel, 2014).

Teorija očekivanja (Vroom, 1964) se često u koristi kao teorijski okvir za razumevanje sistema motivišućeg dejstva sistema zarada i kao okvir za izradu praktičnih rešenja pri izradi sistema zarada i nagrada. Identifikuje tri faktora u procesu motivacije. Prvi, očekivanje napora i učinka, tiče se

percepcija pojedinca da je trud u pozitivnoj korelaciji sa nivoom učinka. Pojedinaac će biti pozitivno motivisan i uložiće više truda u situacijama kada očekuje da će ga napor dovesti do pozitivnog učinka i postizanja cilja. Drugi faktor, instrumentalnost ili učinak-ishod očekivanje, tiče se očekivanja osobe da su nagrade koje će dobiti usko povezane sa njegovim nivoom performansi. Treći faktor, valentnost, čini stepen do kojeg pojedinac ceni određenu nagradu. Što više čovek ceni nagradu nagradu koju treba da dobije za svoj trud, to će biti motivisaniji da je osvoji (Vroom, 1964). Sa aspekta praktične implikacije ove teorije pri projektovanju sistema nagrađivanja, potrebno je da: (a) Zaposleni ima percepciju da je sposoban da postigne postavljene ciljeve zahvaljujući svom trudu i naporu. (b) Postizanje ciljeva znači dobijanje nagrade (povećanje plate i/ili učinak, bonus). (c) Zaposleni dobijenu nagradu doživljava pozitivno, nagrada je poželjna. U praktičnom smislu, zaposlenima je potrebno obezbediti ambiciozne ali dostižne ciljeve, stimulatívno radno okruženje, podršku u radu, adekvatnu obuku, alate za rad i potrebno vreme. Prilikom implementacije ovakvog načina plaćanja zarada u organizacije, veoma je važno objasniti šta se očekuje od zaposlenih, kakva će specifična ponašanja ili rezultati biti nagrađeni, i kako zaposleni mogu postići ova ponašanja ili rezultate.

Teorija jednakosti ili pravednosti (Adams, 1963) se zasniva se na hipotezi da svaki pojedinac upoređuje vrednost nagrade koja je rezultat njegovog rada (ishodi-output) sa vlastitim doprinosom i naporom koje je uložio da bi došao do rezultata i te nagrade (unos-input). Prema ovoj teoriji, na motivaciju zaposlenih utiče poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih referentnih pojedinaca u organizaciji ili izvan nje, što je način kako se dolazi do zaključka o pravednosti ili nepravednosti nagrade. Pravedna distribucija nagrada postoji kada je uravnotežen odnos zalaganja i nagrada kod svih zaposlenih, dok je veoma demotivišuće za pojedinca ukoliko percipira nejednaku distribuciju nagrada bilo u obliku preplaćenosti, ili u obliku potplaćenosti (Nićin & Vasiljević, 2015). U slučaju da je percipirana nepravedna situacija, stvara se psihološku napetost koja pojedinca pokreće i motiviše na ponašanje koje je usmereno ka cilju (u ovom slučaju je to da uloži neophodan dodatni napor koji za cilj ima smanjenje osećaja nepravednosti). Ako je individua zadovoljna rezultatima svog poređenja sa drugima, ona je, u tom slučaju, motivisana da održi ovu situaciju psihološke ravnoteže. Prema teoriji pravednosti, novčana nadoknada je jedan od glavnih elemenata koje

pojedinci analiziraju u svojim procenama da li su ili nepravedno tretirani u organizaciji u kojoj rade (Fall & Roussel, 2014). Ova teorija je doprinela nastanku platnih razreda koji su zasnovani na opisima poslova, analizi i evaluaciji poslova, klasifikaciji i kategorizaciji radnih zadataka i sl.

Teorija postavljanja ciljeva (Locke & Latham, 1984), tvrdi da postojanje definisanih ciljeva kod ljudi povećava motivaciju, a sâmim tim i poboljšava njihovo obavljanje zadataka. Osnovna premisa proizišla iz Teorije postavljanja ciljeva je da ciljevi motivišu pojedince i utiču na poboljšanje njihovih radnih performansi, u slučaju ispunjenja sledećih uslova: (1) pojedinac veruje da je sposoban za dostizanje postavljenih ciljeva; (2) povratne informacije su ugrađene u sistem; (3) nagrade se daju kada se postignu ciljevi; (4) menadžment podržava postavljeni sistem i dosledno se pridržava postavljenih ciljeva; i (5) pojedinac prihvata dodeljene ciljeve. Pored ovoga, definisane su još tri propozicije koje se tiču kvaliteta motivacionog cilja: (a) sadržaj, (b) intenzitet i preciznost, i (c) atributi. Sadržaj ciljeva pretpostavlja da su data precizna i potpuna uputstva kao na očekivane rezultate i proces kojim ovi rezultati se mogu postići. Motivacione karakteristike ciljeva su nivo težine, specifične karakteristike i osećaj dostižnosti. Cilj mora biti težak dovoljno da bude izazovan, ali istovremeno i dostižan; stoga mora biti podsticajno. Takođe, cilj treba biti reprezentativan za konkretan posao koji se obavlja i na taj način koherentan sa aktivnostima i ulogom onoga ko ga obavlja. Konačno, mora da izazove osećanja poverenja u sopstvenu sposobnost da raste i da će ovladati situacijom. Teorija postavljanja ciljeva pridaje veliku važnost novčanim nagradama (Guthrie & Hollensbeck, 2004). Empirijska istraživanja su pokazala i da novčane nagrade mogu imati i negativne efekte, u slučaju nepreciznosti i neprikladnosti ciljeva koji se trebaju postići (Gerhart & Rines, 2003) a osećaj nepravednosti koji proizilazi iz ove situacije može rezultirati manjim trudom i manje kvalitetnim izvođenjem posla (Lee, Locke & Phan, 1997). Izazov za organizacije leži u postavljanju ciljeva koji su dovoljno izazovni, ali i ostvarivi, kako bi zaposleni bili motivisani. Kada postoji ravnoteža između težine cilja i njegove dostižnosti, istraživanja sugerišu da je tada prikladnije postavljanje i plaćanje po individualnim ciljevima (Wright, 1992). Grupna novčana nagrada ili timski bonus je efikasnije nagrađivanje kada su ciljevi teški, stimulativni i koherentni sa grupom, i kada postoji dobra timska saradnja i integracija (Guthrie & Hollensbeck, 2004).

Iz navedenog pregleda se može zaključiti da je zajednički imenitelj za prikazane procesne teorije motivacije, zajednička paradigma da stimulativne nagrade, poput novca, sa velikom verovatnoćom utiču na ponašanje zaposlenog i njegovu motivaciju za rad. Međutim, uticaj novčanih nagrada na ponašanje zaposlenih ne mora nužno biti pozitivan i podsticajan, što zavisi od brojnih faktora.

## 1.2 Stimulativne zarade na osnovu učinka

Uporedo sa razvojem procesnih, kao i ekonomskih teorija motivacije, organizacije su ova znanja prisvajale i razvile nove modele i prakse u oblasti zarada, poput stimulativnih zarada i plaćanja na osnovu zasluga (*eng. merit pay*) i plaćanja na osnovu učinka (Fall & Roussel, 2014). Efektivni sistemi stimulativnih zarada se temelje na pretpostavkama: (1) pojedinac se razlikuje od tima u pogledu doprinosa organizaciji, u smislu onoga što radi i načina na koji obavljaju svoje radne aktivnosti. (2) ukupne performanse zavise od individualnih i od grupnih performansi. (3) U cilju privlačenja, zadržavanja i motivisanja zaposlenih koji ostvaruju visok učinak, kao i kreiranja klime nepristrasnosti, organizacije treba da nagrađuju zaposlene na osnovu ostvarenih performansi (Martochioo, 2009).

Zarada na osnovu učinka je vid stimulativne zarade, po osnovu koga su zaposleni nagrađuje novčanom isplatom za postizanje unapred određenog radnog zadatka. Na taj način, zaposleni dobijaju povećanja plate u potpunosti ili delimično na osnovu radnog učinka. Zarada na osnovu učinka se smatra varijabilnom, jer varira u odnosu na ostvarivanje ciljeva i standarda – organizacionih, grupnih ili individualnih ciljeva (Berber, 2015). Varijabilni tip zarade u praksi se i koristi kao finansijska nagrada zaposlenom za doprinos u obavljanju posla koji je veći nego što što je predviđeno uobičajenim zahtevima radnog mesta.

**Tabela 1.** *Vrste zarada na osnovu učinka*

	Individualne	Kolektivne
Fiksne	Plaćanje u odnosu na zasluge ( <i>Merit pay</i> )	
	Plaćanje zasnovano na veštinama ili kompetencijama	
	Promocija – unapređenje	
Varijabilne	Plaćanje prema rezultatima	Plaćanje zasnovano na performansama
	Plaćanje po komadu	Finansijska participacija
	Provizije	Podela profita
	Bonusi	Vlasništvo
	Individualne stimulacije	Grupne stimulacije

Izvor: Salimaki, A., & Heneman, R. (2008). Pay for Performance for Global Employees. U: Gomez – Mejia, L.R., & Werner, S. (2008). Global Compensation: Foundations and Perspectives. Oxford: Taylor & Francis, str. 159.

Kao što Tabela br. 1 prikazuje, obračun i plaćanje zarada po učinku može biti individualno, kolektivno ili kombinovano, odnosno fiksno poput, na primer, plaćanja po zaslugama, plaćanje zasnovano na kompetencijama i sl., ili varijabilno, kao što je plaćanje po komadu, po rezultatu, bonusi, provizije i sl. (Salimaki & Heneman, 2008). Individualne stimulacije podrazumevaju materijalne nagrade zaposlenima za njihove pojedinačne napore i radne učinke koje su postigli tokom nekog perioda. Kolektivne su u službi razvoja saradnje među zaposlenima i promovišu kolegijalnost i unapređenje saradnje (Gerhart & Rynes, 2003). Plaćanje po komadu se često primenjuje u praksi, a iznos stimulacije se zasniva na proizvedenoj jedinici u određenom vremenskom periodu (Stojanović, 2015). Stimulativnu zaradu dobija onaj zaposleni koji proizvede više komada nekog proizvoda od ostalih, za isto vreme. Ova metoda je lako razumljiva, jednostavna za primenu, pravična i motivišuća, ali često dovodi do smanjenja kvaliteta rada, jer se zaposleni vremenom fokusiraju samo na kvantitet (Stojanović, 2015). Stimulacije na nivou cele organizacije, podrazumevaju nagrađivanje svih zaposlenih u odnosu na ostvarene organizacione performanse u određenom vremenskim periodima periodu.

Uvidom u literaturu na temu stimulativnih zarada, može se zaključiti da se ovaj vid finansijskog nagrađivanja zasniva na upravljanju učinkom, koje za

cilj ima usklađivanje zaposlenih, resursa i sistema, ka ispunjenju planiranih strateških ciljeva organizacije (Carpi et al. 2017). Pored toga što mere učinka omogućavaju kompanijama da lakše podele ekonomsku odgovornost i prava u procesu odlučivanja, postave ciljeve i nagrade ostvarenje ciljeva (Merchant & Van der Stede, 2007), one treba da budu strateški definisane i pozicionirane, jer direktno utiču na ono što zaposleni u organizacijama treba da rade. Prilikom strukturiranja koncepta plaćanja po učinku, ključno je odrediti način definisanja i merenja učinka. Dve osnovne dimenzije se uzimaju u obzir: (a) izvor, odnosno, da li je učinak rezultat individualnog ili kolektivnog doprinosa; i (b) da li su mere učinka objektivne ili subjektivne (Gerhart et al., 2009). Pored finansijskih implikacija, informacije vezano za merenje i kontrolu učinka se mogu koristiti i u procesu odlučivanja, planiranja i kontrole, zatim formiranja trening programa i organizacionog učenja, a po potrebi, i za eksternu komunikaciju (Simons, 2000). U idealnom sistemu, sa strateški najvišeg nivoa, organizacioni ciljevi i metrike se kaskadiraju sve do nivoa dnevnih aktivnosti zaposlenih.

Stimulacije zasnovane na performansama su vrlo funkcionalan metod nagrađivanja, kao i da većina istraživanja upućuju na to da imaju daleko veći pozitivan uticaj na ponašanje i rezultate pojedinaca nego isti takav pristup vezan za grupe i timove. Ova vrsta plaćanja podstiče pojavu ekstrinzične motivacije (Marsden, 2009) što nekad dovodi do toga da zaposleni svoj posao rade isključivo zbog nagrade, a ne zbog unutrašnjih motiva, zadovoljstva ili unapređivanja vlastitih kvaliteta. Tako je u nekim istraživanjima uočeno da postoji i negativan uticaj na organizacionu posvećenost i stepen međusobne saradnje i pomaganja na kolektivnom nivou (Du & Choi, 2010). Takođe, povećava se šansa za zloupotrebu sistema plaćanja po učinku manipuliranjem podacima i procenama radnog učinka kako bi se dobila željena nagrada (Marsden, 2009). A postoje i podaci da u slučaju neispunjavanja faktora potrebnih za funkcioniranje sistema plaćanja po učinku, među zaposlenima dolazi do pojave zavisti, uništavanja grupne kohezije i pada morala na poslu (Marsden & Richardson, 1994). Sve to negativno utiče i na radnu atmosferu, smanjenje produktivnosti i radnog učinka, što je sasvim suprotno od onoga zbog čega ovaj sistem zarada prvobitno implementira.



## CILJ I METODOLOGIJA RADA

Primarni cilj ovog rada je da analizira postojeći sistem stimulativnog nagrađivanja upravljanjem učinkom, iz okvira procesnih teorija motivacije, u velikoj proizvodnoj, internacionalnoj kompaniji koja nekoliko godina posluje u Srbiji. Drugi cilj je analiza i kritički osvrt na postojeći sistem upravljanja učinkom, kako bi se stečenim uvidom organizaciji ponudila osnova za unapređenje ili razvoj novog stimulativnog platnog sistema, na osnovu praktičnih implikacija koje proizilaze iz procesnih teorija motivacije. Osnovni uslov za diferencijaciju istraživačke strategije u ovom istraživanju bilo je bazično istraživačko pitanje – zašto sistem stimulativnih zarada ne daje očekivane rezultate u kompaniji XY? Istraživanje je sprovedeno u formi studije jednog slučaja (*eng. single case study*). Ova istraživačka metoda je odabrana: (1) jer je istraživanje sprovedeno u samo jednoj organizaciji; (2) analiza podataka podrazumevala je korišćenje i analizu službenih dokumenata i informacija koje spadaju u domen poslovne tajne organizacije; (3) ima za cilj da prouči i analizira relativno složen koncept motivisanja zaposlenih poput sistema stimulativnih zarada, kroz specifičan teorijski okvir – procesne teorije motivacije; (4) svrha analize je, u osnovi, preliminarnog karaktera, kojom se želeo ustanoviti karakter postojećeg sistema stimulativnih zarada iz okvira procesnih teorija motivacije.

### 2.1 Podaci

Podaci su prikupljeni: (a) posmatranjem ponašanja zaposlenih i menadžera na redovnim dnevnim sastancima proizvodnje, (b) na nedeljnim kolegijumima kojima prisustvuje ceo menadžment kompanije, (c) neformalnim intervjuima sa zaposlenima, (d) intervjuima sa zaposlenima u HR Sektoru. Prikupljanje je trajalo blizu 6 meseci, u periodu mart – avgust 2021. godine. U cilju povećanja pouzdanosti istraživanja, korišćeni su sekundarni podaci iz prikladnih i dostupnih organizacionih izvora. Za ovu studiju, relevantnom dokumentacijom smatrana su sledeća zvanična dokumenta: Pravilnik o radu, Pravilnik o sistematizaciji poslova, podaci iz HR Sektora – npr. žalbe zaposlenih, ispisi iz kompanijskog ERP-a (Patheon) softverskog modula za obračun zarada, zapisnici sa kolegijuma, indikatori absentizma i fluktuacije. Korišćenjem svih

raspoloživih podataka se želela povećati saznanja vrednost dobijenih rezultata i pouzdanost studije.

## 2.2 Istraživački instrument

Na osnovu procesnih teorija motivacija, izvedena su istraživačka predviđanja o stimulatvnm zaradama na osnovu učinka, iz kojih su proizišle i istraživačke tvrdnje, koje su bile osnova za izradu istraživačkog instrumenta za procenu sistema zarada. Istraživački instrument se sastoji od 9 tvrdnji, koje su kombinacija naučnih stavova proisteklih iz procesnih teorija. Stanje stimulatvnm zarada u kompaniji XY je ocenjivano u odnosu na svaku tvrdnju.

## 2.3 Karakteristike kompanije koja je uzeta za studiju slučaja

XY je velika proizvodna kompanija, zapošljava u proseku oko 1.000 radnika i posluje u široj oblasti industrije nameštaja. Svoje proizvode plasira na tržište zapadne Evrope i USA, a kompletna proizvodna tehnologija i način rada je donet iz Kine. Radi se o veoma radno intenzivnoj proizvodnji, zbog čega su zaposleni i njihov učinak jedan od najvažnijih faktora koji utiče na uspešnost proizvodnje. Postojeći sistem za merenje učinka je originalno osmišljen u matičnoj kompaniji u Kini. Obračun i plaćanje zarada po učinku je individualno i kolektivno tj. kombinovano, odnosno varijabilno, jer se plaćanje zasniva na ostvarenim rezultatima (Salimaki & Heneman 2008). Sistem upravljanja učinkom se sastoji iz više međusobno povezanih podsistema koji se odnose na merenje učinka u odnosu na postavljene KPI (*eng. Key Performance Indicator*) pojedinačnih organizacionih jedinice (sektora) i njihovih radnih jedinica (u daljem tekstu RJ), čije su poslovne aktivnosti vezane isključivo za proizvodnju i skladištenje i otpremu robe tj. magacinsko poslovanje. Pored KPI koji se neznatno razlikuju u odnosu na organizacioni deo, postoje i drugi mehanizmi za podsticanje učinka, poput obračuna varijabilne zarade na osnovu radnih operacija, kao i dodatnih bonusa za redovnost dolaska na posao.

### 2.3.1 Jedinica istraživanja

Zbog veličine kompanije, broja radnih jedinica (deset) i različitih radnih mesta koje podležu sistemu merenja učinka (približno 50), kao i kompleksnosti postojećeg sistema merenja učinka u kompaniji XY, za svrhu ove analize biće prikazano merenje učinka u dve radne jedinice sa najviše zaposlenih, RJ Pakovanje i RJ Rezanje.

### 2.3.2 Obračun stimulativnih zarada u dve radne jedinice

Zaposleni koji rade u ovim jedinicama imaju ugovorenu zaradu koja je u visini minimalne zarade na republičkom nivou i varijabilni deo zarade, koji je vezan za učinak. Zajednički, grupni cilj za sve zaposlene u proizvodnji je ostvarenje Plana proizvodnje (Pravilnik o radu, 2020). Ukoliko je procenat ostvarenja Plana proizvodnje ispod 80% svi zaposleni u gube pravo na varijabilni deo. Za individualne stimulativne zarada vezane za tip radnog mesta, učinak i zarada se računaju na pojedinačno definisan način. Mesečna zarada na osnovu radnog učinka za ova radna mesta se računa kao proizvod zbira procenata ostvarenja svakog pojedinačnog ključnog pokazatelja uspešnosti (KPI) i definisanog iznosa varijabilnog dela u odnosu na ostvareni Plan proizvodnje (Pravilnik o radu, 2020), ili:

ZARADA = (pKPU1+pKPU2+pKPU3+ pKPU4+ pKPU5) \* Iznos varijabilnog dela u zavisnosti od ostvarenog plana proizvodnje

KPU br.1: Procenat ostvarenja Plana proizvodnje se određuje kao prosek mesečnog ostvarenja Plana proizvodnje, a na osnovu izveštaja Odeljenja Planiranja. U obzir se uzima broj radnih naloga koji su / nisu završeni u planiranom roku, na nivou pojedinačne radne jedinice. KPI br. 2: Procenat neusklađenosti kvaliteta proizvoda sa kompanijskim Standardom kvaliteta. Ovaj KPI se određuje na mesečnom nivou za svaku radnu jedinicu, na osnovu ocene Odeljenja Kontrole kvaliteta. KPI br. 3: Poštovanje 5S LEAN metode se određuje na osnovu prosečne nedeljne usklađenosti načina rada po 5S principima, ocenjene od strane menadžmenta kompanije. Ocenjuju se definisani kriterijumi, standardizovanim formularom za ocenjivanje, za svaku smenu posebno, odnosno kao prosek na nivou radne jedinice. KPI br. 4: Nepravilnosti u proizvodnji se određuju na mesečnom nivou za svaku radnu jedinicu, a na osnovu izveštaja Rukovodioca proizvodnje. KPI br. 5: Nepravilnosti

prilikom unošenja podataka u ERP (Pantheon) se određuje na mesečnom nivou za svaku radnu jedinicu, a na osnovu izveštaja Odeljenja za automatizaciju.

## 2.4 Analiza

Istraživačka procena stepena slaganja sistema stimulativnih zarada u kompaniji XY sa istraživačkim instrumentom je sledeći:

*(1) Raspodela posla i odgovornosti u organizaciji je jasna i nedvosmislena.*

Tvrdnja je delimično tačna. Naime, kompanija ima redovno ažuriran Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova, kao i prateću Organizacionu shemu. U okviru dokumenta su jasno definisana radna mesta, opisi poslova, odgovornosti i nadležnosti svakog radnog mesta, a postoji i podela poslova i odgovornosti među organizacionim jedinicama.

*(2) Zaposleni smatraju da je novac koji zarade, direktan rezultat njihovog, truda, rada i ostvarenog učinka.*

Delimično tačno. U svim pozitivnim situacijama kao i u situacijama kada nesavršenost postojećeg sistema stimulativnih zarada ide u njihovu korist, zaposleni XY kompanije se u potpunosti poistovećuju sa ovom tvrdnjom i smatraju da je zarada direktan rezultat njihovog rada.

*(3) Kod zaposlenih postoji percepcija da su sposobni da postignu postavljene ciljeve, ukoliko se dovoljno trude i naporno rade.*

Delimično tačno, zbog čestih organizacionih problema u vezi sa lancem snabdevanja, neadekvatnim održavanjem mašina, slabom IT infrastrukturom i sl.

*(4) Postavljene ciljeve zaposleni doživljavaju kao izazovne ali ostvarive. Visina nagrada proporcionalna je težini ciljeva.*

Delimično tačno. Zaposleni imaju doživljaj da su ciljevi često nerealno visoki i teško dostižni jer ne postoje adekvatni resursi za ovako visok proizvodni rezultat. Često su ciljevi percipirani kao irelevantni i arbitrarni na koje zaposleni neretko i nemaju direktan uticaj i koje je teško objektivno izmeriti.

*(5) U organizaciji postoje individualni, timski ili kombinovani ciljevi.*

Tačno. Najveći broj ciljeva u organizaciji su timski, ali ima i kombinovanih, kao i individualnih u odnosu na organizacioni deo gde zaposleni radi, kao i radno mesto.

*6. Za zaposlene je motivišuće dostizanje postavljenih ciljeva, i znači sigurno dobijanje privlačne finansijske nagrade (povećanje zarade i/ili učinak, bonusa).*

Delimično tačno jer se dešava se da se procena ispunjenja postavljenih ciljeva i učinka razlikuje.

*7. Pored potrebnih resursa za rad, postoje organizovani treninzi i obuke za zaposlene za unapređenje potrebnih radnih veština za svako radno mesto u organizaciji.*

Netačno. U kompaniji ne postoje organizovani treninzi za unapređenje radnih veština za radna mesta u proizvodnji, kao ni u magacinu. Postoji samo program inicijalnog uvođenja u posao (*eng. On-boarding*) koji je namenjen sticanju osnovnih informacija i bazičnih tehničkih veština za uključivanje novozaposlenih u rad.

*8. Postoji rasprostranjeno uverenje da je distribucija zarada fer i poštena, ne samo u organizaciji, nego i u odnosu na zaposlene iz drugih, sličnih organizacija.*

Delimično tačno. Postojeći sistem merenja radnog učinka i stimulativnih zarada je doveo do nejednakog tretmana i raslojavanja između administrativnog i proizvodnog osoblja, jer se sistem stimulativnih zarada odnosi samo na zaposlene u proizvodnji i magacinu.

## **2.5 Rezultati i diskusija**

Rezultati korišćenja istraživačkog instrumenta potvrđuju teorijsku premisu Teorije jednakosti da organizacija mora poštovati jasnu i nedvosmisleno organizaciju poslova i radnih mesta (Adams, 1963). Uprkos stabilnoj organizacionoj shemi, zaposleni se vrlo često u toku proizvodnog procesa, prebacuju iz jedne radne jedinice u drugu, praktično sa jednog radnog mesta na drugo, kao ispomoć drugim organizacionim jedinicima jer proizvodni tok i radno opterećenje nije linearan i podjednako raspoređen na sve organizacione delove. Najčešći razlog ovakvim promenama je neadekvatno planiranje proizvodnje, nedostatka

proizvodnih resursa ili kvara na mašinama. Ovo pomeranje zaposlenih, uzrokuje veliko nezadovoljstvo, jer su obračuni varijabilnog dela zarade različiti za različita odeljenja, pa zaposleni najčešće imaju utisak da su na gubitku.

U situacijama kada se javi nezadovoljeno očekivanje uzrokovano bilo kojim faktorom koji je van kontrole samih zaposlenih, javlja se veliko nezadovoljstvo i nespremnost za deljenjem zajedničke sudbine sa kompanijom, koje se ogleda u povišenoj frustraciji, glasnom negodovanju, pretnjama, ili eskalaciji konflikta. Često su i pojave neetičkog i negrađanskog organizacionog ponašanja (Yang et al., 2021; Marsden, 2009) u vidu zloupotrebe bolovanja ili čak spremnosti za lažiranjem ostvarenih rezultata. U prilog ovoj tvrdnji govori i podatak o disciplinskom postupku, za tešku povredu radne discipline, protiv poslovođe RJ, Rezanje zbog namernih lažiranja ostvarenih proizvodnih rezultata.

Čest operativni problem u organizaciji XY je nedostatak sirovina za proizvodnju, nedostatak prostora za manipulaciju i skladištenje robe, zastoji u proizvodnji izazvani kvarom mašina ili nedostatkom radne snage kao posledice lošeg planiranja. Ovi razlozi direktno negativno utiču na produktivnost i proizvodne rezultate, a kod zaposlenih uzrokuju nezadovoljstvo. Preovlađujući stav zaposlenih, koji se može čuti na svakom sastanku proizvodnje, u situacijama kada nije bilo repromaterijala ili je zastoj u proizvodnji bio dug zbog kvara mašina, je: „Šta mi vredi da se trudim i radim, kad ništa ne zavisi od mene, a na kraju još meni odbiju od plate”. Bez obzira na uloženi napor i trud, zaposleni objektivno ne mogu da postignu postavljene ciljeve u željenom obimu, usled negativnog uticaja faktora koji su van njihove odgovornosti i kontrole, a za koje je odgovoran poslodavac.

Zaposleni imaju doživljaj da su ciljevi često nerealno visoki i teško dostižni (npr: *'Ostvarenih 10M€ prometa na mesečnom nivou'*) jer ne postoje svi potrebni uslovi i resursi za ostvarivanje ovako visokog proizvodnog i prodajnog rezultata. Irelevantni i arbitrarni ciljevi, na koje zaposleni neretko i nemaju direktan uticaj, a koje je teško objektivno izmeriti (npr. KPI: *'Tačnost unosa podataka u Pantheon'* ili KPI: *'Poštovanje 5S LEAN metoda'*), vode manjku motivisanosti. Poslovni cilj po kome visina ostvarene prodaje, direktno utiče na visinu varijabilne zarade za radna radna mesta u proizvodnji je za ovu vrstu zaposlenih demotivišuć jer zaposleni nemaju kontrolu na ostvarenjem prodajnog cilja.

U organizaciji XY se relativno često dešava da se procena ispunjenja postavljenih ciljeva i stvarnog učinka, koje je u domenu odgovornosti sektora Planiranja, razlikuje, zbog čega su česte žalbe na sam proces merenja i monitoringa. Zbog nepostojanja automatizovanog sistema za monitoring proizvodnog rezultata, sistem se oslanja na poslovnu savest i „ljudski faktor” kome se, zamera nedovoljna stručnost, pouzdanost i objektivnost. I praktične premise proizišle iz Teorije ciljeva (Locke & Latham, 1984) sugerišu da organizacija XY treba da obezbedi sistem transparentnog uvida u dnevno postignuće, kako bi zaposleni svojim radom i zalaganjem mogli direktno da upravljaju ostvarenjem svojih ciljeva. Pored toga, ovaj teorijski model naglašava i da organizacija mora da obezbedi set tehničkih obuka za sticanje neophodnih veština za rad, jednako kao i resursa potrebnih za obavljanje radnih aktivnosti na ciljnim nivoima. Na primer, zaposleni u RJ Magacin nemaju nikakvo standardno softversko rešenje za rad poput WMS (*eng. Warehouse Management System*), koji služi kontroli kretanja robe u skladištu. Ovo stvara velike operativne probleme u radu, dovodi do čestih grešaka, a posledično negativno utiče na ukupno ostvarenje ciljeva u RJ Magacin, što fluktuaciju zaposlenih u ovom organizacionom delu čini najvišom.

Stimulativne zarade su dovele do disbalansa u visini zarada na nivou kompanije i pojave diskriminacije i nezadovoljstva među zaposlenima, posebno iz administrativnog dela organizacije XY (poput HR sektora, marketinga, finansija, IT). Uzrokovano je doživljajem favorizacije nekih kategorija zaposlenih, nefer i subjektivnih ocena učinka i ostvarenja ciljeva, kao i distribucije zarada.

Kao što je empirijski već pokazano, novčane nagrade nemaju obavezno pozitivne efekte (Gerhart & Rines, 2003), a jedan od čestih uzroka je nedostak preciznosti ili prikladnosti ciljeva koje treba postići, što je potvrđeno i u ovoj studiji slučaja. Pokazano je da bez obzira na objektivno veće zarade koje zaposleni u kompaniji XY imaju u odnosu na tržište rada (20-30%), i dalje postoji visok nivo fluktuacije zaposlenih, blizu 30% kao i apsentizma, prosečno između 10% i 15% na mesečnom nivou. Ciljevi koji su percipirani kao suviše teški, neadekvatni ili nedostižni, izazivali su osećaj nepravednosti što je često rezultiralo manjim trudom ili čak i napuštanjem organizacije (Lee, Locke & Phan, 1997).

## ZAKLJUČAK

Iako je sistem plaćanja po učinku čest model u praksi, on ne mora nužno imati pozitivne konsekvence u smislu veće motivacije za rad zaposlenih i boljih poslovnih rezultata. Plaćanje po učinku je način stimulacije zaposlenih samo ukoliko se implementira na pravilan način, uzimajući u obzir kontekstualni okvir organizacije, u suprotnom može proizvesti nezadovoljstvo, napuštanje organizacije ili neetičko ponašanje. Ovaj rad analizira prednosti i nedostatke sistema stimulativnih zarada iz ugla procesnih motivacionih teorija obrađujući uzročno-posledičnu vezu između motivacije za rad, učinka i zadovoljstva poslom kod zaposlenih u internacionalnoj proizvodnoj kompaniji XY. Korišćena je metoda studija slučaja. Ciljevi za učinak nisu uvek motivišući za zaposlene u kompaniji XY, te bez obzira na više zarade zaposlenih i do 30% u odnosu na tržište rada, postoji visoka fluktuacija, apsentizam i nezadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni neretko imaju uverenje da svojim radom ne mogu uticati na ostvarenje ciljeva, često prigovaraju za nedovoljnu transparentnost povratnih informacija, što dovodi do negativnih oblika ponašanja (konflikata sa nadređenima, apsentizna, nesaradnje i sl.), negativnih emotivnih reakcija (bes, vikanje, pretnje), kao i neetičkog ponašanja. Praktične implikacije ovog istraživanja ukazuju da je u kompaniji XY potrebno izvršiti promene u sistemu nagrađivanja sa jedne strane, kao i operativne promene u radu kompanije koje neposredno negativno utiču na postojeći sistem nagrađivanja, a posredno na motivisanost zaposlenih radnika. U cilju poboljšanja sistema stimulativnog nagrađivanja, a time i zadovoljstva zaposlenih, nužno je uraditi sledeće: (1) postaviti ciljeve, koji će za zaposlene biti izazovni ali ostvarivi; (2) uvesti transparentno izveštavanje o proizvodnim rezultatima na smenskom nivou radi uvida zaposlenih u postignute rezultate; (3) obezbediti da visina nagrade proporcionalno korespondira težini ciljeva; (4) sprečiti postojanje povlašćenih grupa, organizacionih jedinica, radnih mesta i obezbediti fer distribuciju finansijskih stimulacija svim kategorijama zaposlenih; (6) organizovati treninge i obuke za kontinuirano unapređenje radnih veština; (7) uvesti matrice kompetencija i povezati ih sa sistemom finansijskih stimulacija.

Sa menadžment iz operativnog aspekta potrebno je: (a) unaprediti postojeći način planiranja proizvodnje i radne snage; (b) poboljšati upravljanje lancem snabdevanja; (c) uvesti redovno sistemsko i preventivno održavanje mašina; (c) proširiti magacinske prostorane



kapacitete; (d) implementirati softverska rešenja za magacinsko poslovanje.

Ova studija slučaja sprovedena je sa potrebnom metodološkom pažnjom, a osmišljeni model može biti primenjen u proizvodnim kompanijama sa sličnim modelima stimulativnih zarada. Glavno ograničenje ovog istraživanja je što je sprovedeno u jednoj proizvodnoj organizaciji, iz ugla jedne vrste motivacionih teorija. S tim u vezi bi bilo korisno proveriti da li bi rezultati bili slični kada bi se ovaj model replicirao na drugu organizaciju, u okviru iste industrije, korišćenjem istog teorijskog okvira.

## LITERATURA:

1. Aguinis, H. (2019). *Performance management*. John Wiley & Sons.
2. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
3. Berber, N. (2015). *Komparacija upravljanja kompenzacijama u Republici Srbiji i zemljama Evrope*, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu.
4. Carpi, R., Douglas, J., & Gascon, F. (2017). Performance management: Why keeping score is so important, and so hard. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>.
5. Du, J., & Choi, J. N. (2010). Pay for performance in emerging markets: insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 671-689.
6. Fall, A. & Roussel, P. (2014) Compensation and Work Motivation: Self-Determination Theory and the Paradigm of Motivation through Incentives In Gagné, M.. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford Library of Psychology.
7. Frey, B. S., & Osterloh, M. (2012). Stop tying pay to performance. *Harvard Business Review*, 90: 51–52.
8. Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting 322 Academy of Management Journal February effects. *Human Resource Management Review*, 24: 41–52

9. Gerhart, B., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (13th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
10. Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and performance: Individuals, groups, and executives. *Academy of Management Annals*, 3: 251–315.
12. Gomez – Mejia, L.R., & Werner, S. (2008). *Global Compensation: Foundations and Perspectives*. Oxford: Taylor & Francis
13. Guthrie, J. P., & Hollensbeck, E. C. (2004). Group incentives and performance: A study of spontaneous goal setting, goal choice and commitment. *Journal of Management*, 30, 263–284.
14. John, L. S. K., Loewenstein, G., & Rick, S. I. (2014). Cheating more for less: Upward social comparisons motivate the poorly compensated to cheat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123: 101–109.
15. Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33: 1194–1214.
16. Lee, T. W., Locke, E. A., & Phan, S. H. (1997). Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals. *Journal of Management*, 23, 541–559.
17. Locke, E. A., & Latham, G. (1984). *Goal setting, a motivational technique that works!* Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Marsden, D. (2009). The Paradox of Performance Related Pay Systems: Why Do We Keep Adopting Them in the Face of Evidence That They Fail to Motivate?. U H. Margetts, P. 6 i C. Hood (Ur.), *Paradoxes of Modernization: Unintended Consequences of Public Policy Reform* (str. 185-210). Centre for Economic Performance, London School of Economics, London
19. Marsden, D., i Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261.
20. Martocchio, J. (2009). *Strategic compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson Education International.
21. Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2008). *Compensation* (9th Ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

22. Merchant, K.A., Van der Stede, W., Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson/Prentice Hall, London, 2007.
23. Simons, R., 2000. Performance Measurement Control Systems for Implementing Strategy Text Cases. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
24. Stojanović, R., (2015) Material motivation as the holder of a successful reorganization on the example of company NIS. *The Central European Journal of Regional Development and tourism*, 62. Vol. 7 Issue 1, 7 (1)62-77.
25. Trank, C. Q. Rynes, S. L. & Bretz, Jr. R. D. (2001). "Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers," *Journal of Business and Psychology* 16, 331-345.
26. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, John Wiley.
27. Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of applied psychology*, 91(2), 392.
28. Wright, P. M. (1992) An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance. *Journal of Management*, 18, 677-695.
29. Yang, J., Kim, Y., & Kim, P. B. (2021). Pushing forward high-performance work systems in the hotel industry: A procedural-justice climate to promote higher unit-level outcomes. *Tourism Management*, 87, 104385.

## **STIMULATIVE PAYROLL SYSTEM FROM THE PROCESS THEORIES OF MOTIVATION POINT OF VIEW, A CASE STUDY**

Sandra Barjaktarović

**Abstract:** *This case study analyzes the existing characteristics of the performance measurement system and incentive payment in an international manufacturing company in Serbia, from furniture*

*industry. The main aim of the paper is to understand the cause-and-effect relationship that the performance-based payment system has on employees and the organization, that is, to assess the real motivational power of rewarding employees with financial incentives. The aim of the paper is to analyze the advantages and disadvantages of incentive pay systems from the point of view of process motivational theories that deal with the cause-and-effect relationship of motivation for work, performance and job satisfaction in people. A case study method was used. The existing practice was evaluated with a purpose-built instrument, based on assumptions derived from process theories of motivation. The results indicate that regardless of the high salaries of employees (up to 30% higher than other employee salaries in the market), there is still high employee turnover and absenteeism, reduced motivation, dissatisfaction and unethical behavior. The causes are inadequate and unrealistic goals, non-transparent performance measurement, frequent changes in teams, lack of work resources and technical training, as well as numerous operational problems in the company. After the identification and analysis of the current method of performance management, practical recommendations were given on how to overcome the observed shortcomings and increase the satisfaction and motivation of employees.*

**Key words:** *incentive pay / performance management / employee motivation / goals / process theories of motivation.*