

MEHANIZAM TRADICIONALNOG SISTEMA ZARADA NA PRIMERU JEDNE INSTITUCIJE

Leonard Salai*

Sažetak: Zarada kao naknada koja predstavlja najveći deo kompenzacije zaposlenih za njihov rad, od velikog je značaja za ponašanje zaposlenih, a time i za postignute rezultate rada. Kako sistem zarada jednog preduzeća na direktan način utiče na životni standard njegovih zaposlenih, neobjektivnost u postavljenom sistemu zarada utiče na angažovanost zaposlenih u procesu rada, obustave rada, absentizam i fluktuaciju radne snage. Neadekvatan sistem zarada može da se odrazi i na stanje radne atmosfere i međuljudskih odnosa u datoj organizaciji. U prezentovanom radu ukazaće se na probleme koji se tiču funkcionisanja mehanizma tradicionalnog sistema zarada, sa njegovim prednostima odnosno nedostacima, i ukazaće se na moguća rešenja datih problema. Korišćena je istraživačka tehnika bazirana na studiji slučaja jedne domaće javne institucije.

Ključne reči: sistem zarada, platne grupe i razredi, sistematizacija radnih mesta

Abstract: Wages present the largest part of an employee's compensation for his/her work. Their importance to the employee's behaviour and, therefore, to the attained overall performances is undisputable. Since a company's wage system directly influences the employee's life standard, inobjective setting of this system appears as counterproductive in means of the employee's work engagement, turnaround, absenteeism and work climate determining employee relations within the company. The work presented below highlights major problems concerning the mechanism of a traditional wage system and addresses possible solutions to these problems. The work is based on a case study of a serbian public company.

Key words: wage system, wage groups and classes, workplace systematization

Uvod

Prilikom određivanja strukture zarada, organizacije mogu koristiti tradicionalne ili nove tj. alternativne pristupe. Osnovna karakteristika tradicionalnog modela zarada je da se temelji na seniorstvu. Drugim rečima, radnicima se sa povećanjem dužine radnog staža povećava i zarada. Pristup se temelji na pretpostavci da radnici vremenom postaju uvežbaniji, iskusniji i da efikasnije mogu obavljati radne zadatke. Dalja karakteristika ovog modela, koja ga čini bitno različitim u odnosu na savremene pristupe utvrđivanja zarada, jeste formiranje platnih grupa i razreda.

Model utvrđivanja zarada na tradicionalan način danas se primenjuje u državnim organima i javnim službama. Iz tog razloga, u narednom će se pažnja usmeriti na prezentovanje karakteristika ovog modela na primeru javne institucije, filijale poreske uprave jednog grada, uz napomenu da je primer hipotetički. Nakon kritičkog osvrta, predložiće se i mogućnosti za poboljšanje funkcionisanja ovog sistema koje menadžment može da iskoristi u svrhu poboljšanja performansi.

* mr Leonard Salai predavač, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Mehanizam sistema zarada u filijali poreske uprave

Visina i način obračuna zarada zaposlenih u poreskoj upravi regulisani su Zakonom o platama državnih službenika i nameštenika, koji je u primeni od 01.01.2007. godine. Visina i obračun zarada bliže su određeni sistematizacijom radnih mesta zaposlenih u poreskoj upravi.

Osnovna plata zaposlenih određuje se množenjem koeficijenta sa osnovicom za obračun i isplatu zarada. Osnovica je jedinstvena i utvrđena je Zakonom o budžetu, za svaku budžetsku godinu posebno.

Koeficijenti za radna mesta se određuju tako, što se svako radno mesto svrstava u jednu od 13 platnih grupa. Rukovodeći položaji se svrstavaju u prvih 5 platnih grupa, dok platne grupe od broja 6 do 13 obuhvataju izvršna radna mesta.

Radi jasnijeg sagledavanja, u sledećoj tabeli je dat pregled visine koeficijenata za obračun zarada, prema platnim grupama i platnim razredima u okviru tih platnih grupa:

Tabela: Pregled visine koeficijenata za obračun zarada po platnim grupama i razredima

Grupe položaja i nazivi zvanja	Platna grupa	Platni razred							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1. grupa	I	9,00							
2. grupa	II	8,00							
3. grupa	III	7,11							
4. grupa	IV	6,32							
5. grupa	V	5,62							
Viši savetnik	VI	3,96	4,15	4,36	4,58	4,81	5,05	5,30	5,57
Samostalni savetnik	VII	3,16	3,32	3,49	3,66	3,85	4,04	4,24	4,45
Savetnik	VIII	2,53	2,66	2,79	2,93	3,08	3,23	3,39	3,56
Mladi savetnik	IX	2,03	2,13	2,23	2,34	2,46	2,58	2,71	2,85
Saradnik	X	1,62	1,70	1,79	1,88	1,97	2,07	2,17	2,28
Mladi saradnik	XI	1,35	1,42	1,49	1,56	1,64	1,64	1,72	1,81
Referent	XII	1,13	1,18	1,24	1,30	1,37	1,44	1,51	1,58
Mladi referent	XIII	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22	1,28	1,34	1,41

Određivanje platne grupe

Analizirajući ovaj pregled, možemo zaključiti da platna grupa direktno proizlazi iz zvanja odnosno da se radna mesta stvrstavaju u onu platnu grupu koja odgovara zvanju koje je predviđeno za konkretno radno mesto.

Zvanje koje se dodeljuje zaposlenom određeno je Sistematizacijom radnih mesta poreske uprave i to za svaku organizacionu jedinicu – filijalu pojedinačno. Ovom sistematizacijom bliže se određuju zahtevi za konkretna radna mesta u pogledu:

- stručne spreme;
- potrebnih znanja i veština za obavljanje opisanog posla;
- dužine potrebnog radnog iskustva.

U skladu sa ovim zahtevima izvršiocu se dodeljuje zvanje na posmatranom radnom mestu. Dodeljeno zvanje direktno uslovljava pripadnost platnoj grupi, a samim tim i visinu koeficijenta za obračun zarade.

Stupanje na snagu Zakona o plati državnih službenika i nameštenika i usklađivanje Pravilnika o sistematizaciji radnih mesta sa zatečenim stanjem ljudskih resursa u filijali poreske uprave, proizvelo je opšte nezadovoljstvo, osećaj degradiranosti, izostanak motivacije za rad i izrazit apsentizam, što je uticalo na pogoršanje međuljudskih odnosa. U prilog ovoj konstataciji govori i podatak da je na rešenja o određivanju koeficijenta za obračun zarade žalbu uložilo blizu 80% zaposlenih u filijali, a približan je udeo žalbi i na nivou cele poreske uprave. Kao osnovne razloge za neslaganje sa dodeljenim zvanjima tj. pripadanje platnoj grupi, zaposleni su naveli sledeće:

1. *Neadekvatno vrednovanje posla.* Osnovni prigovor na vrednovanje posla je da je ono urađeno proizvoljno, površno i šturo, bez detaljnije analize problematike i specifičnosti vezanih za konkretne poslove. Razlog tome, prema izvorima, treba tražiti u primeni centralističkog principa: „ono što je dobro za upravu, dobro je i za filijale”. Rešenje bi trebalo tražiti u detaljnijem analiziranju prirode i karaktera ljudskih resursa kojima se raspolaže u filijalama, dakle, na primeni principa decentralizacije.
2. *Nepridržavanje zakonskim odredbama u pogledu dužine radnog iskustva.* Izvršioци su uglavnom svrstani u najnižu platnu grupu za svoju stručnu spremu, za koju je predviđena jedna godina radnog iskustva, iako su imali više godina staža i time ispunjen zakonski uslov za višu platnu grupu. Tako se desilo to da radnik sa stažom od preko dvadeset godina dobije zvanje „mlađi saradnik”, iako je po Zakonu ispunio uslov za dodeljivanje zvanja „saradnik” (najmanje tri godine iskustva u struci). I na ovom mestu izostala je primena principa pravičnosti koji je, kao argument, naveden u žalbama koje su podnete Žalbenoj komisiji Vlade Republike Srbije i isti je usvojen.

Određivanje platnog razreda

Dalje analizirajući prezentovanu tabelu, možemo uočiti da u okviru svake platne grupe, za izvršna radna mesta, postoji osam platnih razreda. Platni razredi izražavaju napredovanje na istom radnom mestu, u okviru iste platne grupe, pod uslovima koji su regulisani Zakonom. U okviru iste platne grupe moguće je napredovati u više platne razrede, na jedan od sledećih načina:

1. Zaposleni kome je dve godine uzastopno utvrđena ocena rada „naročito se ističe”, može da napreduje za dva platna razreda.
2. Za jedan platni razred može da napreduje zaposleni kome je dve godine uzastopno određena ocena „ističe se” ili „naročito se ističe”, bez obzira na redosled dobijanja ovih ocena.
3. Za jedan platni razred može da napreduje radnik kome je tri godine uzastopno određena ocena „dobar” ili ocene „ističe se” i „dobar”, bez obzira na njihov redosled.

Ovakvim načinom napredovanja u više platne razrede, koje je direktno uslovljeno ocenom dobijenom na kraju kalendarske godine, vrši se distinkcija zaposlenih u pogledu visine zarade.

Stupanjem na snagu Zakona o platama državnih službenika i nameštenika, na dan 01.01.2007. godine, pristupilo se određivanju platnih razreda u okviru platnih grupa, od kojih će svaki zaposleni „startovati”. Platni razred je, u skladu sa Zakonom i Sistematizacijom radnih mesta, određivan za svakog zaposlenog ponaosob od strane neposrednog rukovodioca. Princip određivanja startnog platnog razreda sproveden je tako, što je svakom radniku dodeljen prvi platni razred u okviru platne grupe u koju je raspoređen. Izuzetno, neposredni rukovodioci su imali mogućnost da određenom broju zaposlenih – najviše 15% - dodele viši platni razred, a najviše treći platni razred.

Primena ovog obrasca dovela je do situacije da su neposredni rukovodioci imali zagarantovano diskreciono pravo da preko visine platnog razreda utiču na visinu koeficijenta, a samim tim i na visinu zarade određenog broja radnika. Na nivou posmatrane filijale poreske uprave, 15% zaposlenih je dobilo drugi ili treći platni razred u okviru svojih platnih grupa, a svi ostali su svrstani u prvi platni razred.

Reakcija zaposlenih na ovakav način dodeljivanja platnih razreda bila je slična kao i kod dodele platnih grupa, sa možda još težim posledicama na međuljudske odnose, s obzirom na to da su rukovodioci na neposredan način odredili ko će od zaposlenih pod njihovom supervizijom biti svrstan u viši platni razred, bazirano najviše na ličnim impresijama o dotičnom radniku, a uz izostanak objektivnih merila.

Primena ovakvog modela dodeljivanja platnih razreda dodatno je pojačala osećaj degradiranosti, potcenjenosti, a motivisanost za rad i rezultati rada beležili su konstantan pad. Primedbe je uložio i sindikat poreske uprave, zalažući se za izostavljanje zaposlenih u poreskoj upravi iz primene Zakona o platama državnih službenika i nameštenika.

Zaključak

Proučavajući mehanizam tradicionalnog sistema zarada na prezentovanom primeru, možemo uočiti koliko neobjektivan i nepravičan model utvrđivanja zarada može negativno da utiče na međuljudske odnose, radnu atmosferu, motivisanost zaposlenih i u skladu sa tim na ukupne radne performanse.

Teorijski gledano, koncept platnih grupa i platnih razreda nije loše zamišljen. Svaki zaposleni, ne samo u državnoj službi – voleo bi da u toku svog radnog veka, protekom godina rada, sa povećanjem svog radnog iskustva napreduje u više platne grupe, a na osnovu svog zalaganja i efikasnosti u radu zavredi adekvatnu ocenu na kraju kalendarske godine, čime stiže i mogućnost prelaska u viši platni razred.

Nažalost, sistem napredovanja u struci je u našim prilikama već dobro poznat. I dalje se najviše ceni – bez mogućnosti preispitivanja – poltronstvo i neformalizam, a naročito politička pripadnost. Čini se da je ono u nas na većoj ceni od efikasnog rada, znanja i stručnosti. Najčešći obrazac dolaženja na rukovodeća radna mesta u državnim organima je duboko ustaljen. Ovakav model a priori dovodi u pitanje kompetentnost i sposobnost objektivnog procenjivanja stručnosti i kvaliteta neposrednih izvršilaca od strane rukovodećeg kadra. Diskreciono pravo dato rukovodiocima da subjektivno definišu kriterijume za napredovanje u struci, neizbežno dovodi do nezadovoljstva i loših ukupnih performansi.

Proučavajući navedeni primer možemo primetiti da se radni učinak ni u jednoj stavki modela utvrđivanja zarada ne pojavljuje kao kriterijum. Ovako postavljen sistem zarada stvara formiranje stava među zaposlenima koji glasi: „Zašto da radim kada je krajnji efekat isti – radio ili ne radio!“. Iz ovog se može izvesti neposredan zaključak o potrebi reorganizacije rada državnih službi, čiji su principi (određeni zakonskim normama) postavljeni na adekvatan način, uz potrebu praktičnog sprovođenja ovih principa. Budući da će, i pored značajne privatizacije, rad državnih organa biti i dalje potreban za razvoj ove zemlje, rešavanje ovog pitanja postaće sve neophodnije.

Literatura

- [1] Štangl Šušnjar G., Zimanji V., (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica, Ekonomski fakultet Subotica
- [2] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (ur.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb, Masmedia
- [3] Gulyás L. (szerk.), (2006) *A humán erőforrás menedzsment alapjai*, Szeged, JATE Press
- [4] Zakon o platama državnih službenika i nameštenika, „Službeni glasnik Republike Srbije” br. 62/06-101/07
- [5] Sistematizacija radnih mesta zaposlenih u Poreskoj upravi – Filijali Novi Sad