

Jozo Bogdanović

Primjena sustava plaća na primjeru industrijske prerade drva

Salary system application on example of industrial wood processing

Stručni rad • Professional paper

Prispjelo - received: 30. 04. 2004. • Prihvaćeno - accepted: 24. 11. 2004.

*UDK 630*79*

SAŽETAK • Troškovi osoblja, ovisno o proizvodnoj grani, imaju različit udio u ukupnim troškovima. U troškovima osoblja najveći udio imaju plaće. Tržište rada oblikuje se sukladno općoj gospodarskoj razvijenosti. U radno intenzivnim djelatnostima, kojima pripada i prerada drva i proizvodnja namještaja, po pravilu, plaće radnika, mjerene apsolutnim novčanim izrazom, niže su od plaća u kapitalno intenzivnim djelatnostima. Uspoređivanje prosječnih plaća radnika nekog poduzeća s plaćama drugog poduzeća u istoj ili sličnoj djelatnosti dio je spoznaja u funkciji poslovne politike. U uvjetima tržnoga gospodarenja smanjena je transparentnost toga pitanja. To ne znači da radnici kao konzumenti svoga dijela plaće nisu zainteresirani za ta pitanja. Radnici stalno žele više zaraditi jer je to uvjet da mogu bolje živjeti, odnosno to je način stjecanja dobara koja su im sada nedostupna. Suprotno tome, poslodavac ili vlasnik žele radnike platiti što manje kako bi ostvarili što veću dobit. Sukob rada i kapitala postaje sve otvoreniji i oštriji.

U tom sukobu, koji traje od nastanka te polarizacije, ipak se moraju pronalaziti načini i metode mjerenja rada. Pri tome se ustanovljuju razlike između vrsta rada u određenoj sredini. Sukladno složenosti rada te drugim elementima koji čine rad, određuje se temeljna vrijednost rada. Temeljna vrijednost rada u ukupnoj plaći ne treba prelaziti udio od 70 %.

Osim temeljne vrijednosti rada, interes je poslodavca i radnika da stvore poticaj za iznadprosječne učinke. U tom se smislu vrednuju individualni učinci, koji su za svakog pojedinca po pravilu različiti. Vrednovanje individualnog doprinosa ukupnim učincima ne treba biti manje od 30 %.

Ključne riječi: plaća, bodovna vrijednost, stimulacija, radna ocjena, količina proizvodnje, volumno iskorištenje trupaca

ABSTRACT • Depending on the production branch, the personnel costs account for different shares in total costs. Salaries represent the biggest share of total costs. The labor market is shaped by general economic development. In work-intensive industries, such as wood processing industry and furniture production, worker's salaries, expressed in absolute monetary terms, are in general lower than the salaries in capital-intensive industries. Comparison of the average salaries in one company and salaries in another compa-

Autor je pomoćnik direktora za ekonomsko-financijske poslove, u tvornici za preradu drva Belišće d.d., Belišće, Hrvatska

The author is assistant of director for economy and finance in wood processing factory "Belišće d.d.", Belišće, Croatia

riješeno vlasništvo kao ključni činitelj gospodarskog oblikovanja. Svaka rezerviranost u pogledu rješavanja vlasničkih odnosa u sličnim poduzećima može prouzročiti trajni gubitak konkurentske sposobnosti, što u osnovi može značiti propast poduzeća odnosno toga programa. Rezultatska stabilnost poduzeća za industrijsku preradu drva mjerena poslovanjem bez gubitaka, unatoč niskim plaćama, teško se ostvaruje. Prekapacitiranost primarne faze, tržišna nepovezanost i tehnička zaostalost utječu na nestabilno poslovanje.

Poslovni rezultati u poduzećima za industrijsku preradu drva mjereni proizvodnim učincima mogu, uz ostale utjecaje, biti poboljšani pravednim i stimulativnim uređenjem sustava plaća. O promjenama sustava plaća i mogućim posljedicama na povećanje troškova osoblja može se razgovarati tek nakon stvorenih uvjeta za to. Postavlja se pitanje treba li motivaciju istaknuti kao stimulans za bolje rezultate ili je odrediti kao cilj.

Prosječna isplaćena mjesečna neto plaća u preradi drva i proizvodnji proizvoda od drva dana je u tablici 1.

Godina <i>Year</i>	Prerada drva, proizvodnja proizvoda od drva, osim namještaja <i>Wood processing, production of wood products, furniture excluded</i>	Prerađivačka industrija <i>Converting industry</i>	Republika Hrvatska <i>Republic of Croatia</i>
2001.	2 148	3 155	3 541
2002.	2 245	3 346	3 720
2003.	2 397	3 561	3 940

Socijalno bonitiranje položaja radnika mjeri se statistički prema prosjeku za razinu Republike Hrvatske. Podaci iz tablice 1. pokazuju dramatičnost socijalnog položaja radnika te djelatnosti. Utrošena količina rada za jedinicu proizvoda nije sukladna plaći kao naknadi za obavljeni rad. Za rješenje tog problema potrebna je sveobuhvatna sektorska analiza.

Radi promjene stanja i stvaranja motivirajućih uvjeta rada, predstavljamo moguću varijantu sustava plaća u poduzeću za industrijsku preradu drva. Stimulativna rješenja u sustavu plaća potiču proizvodnu snagu radnika, a time povećavaju i ukupnu učinkovitost poduzeća.

2 OSNOVICA ZA REGULIRANJE PLAĆE RADNIKA

2 SALARY REGULATION BASIS

Osnovna koncepcija sustava plaća može se temeljiti na tri stupa, i to:

1. na bodovnoj vrijednosti radnoga mjesta,
2. na radnoj ocjeni,
3. na stimulaciji ili premiji za ostvareni radni učinak.

2.1 Bodovne vrijednosti radnih mjesta

2.1 Point values of workplaces

Prvi i osnovni stup plaće zaposlenika mora biti temeljna vrijednost radnoga mjesta odnosno posla i radnog zadatka koji radnik obavlja. Svako poduzeće mora imati osnovnu raspodjelu vrijednosti radnih mjesta ili poslova. Osnova za određivanje polazne relativne vrijednosti radnoga mjesta jesu granski sporazumi, pravilnik o radu, sistematizacija radnih mjesta i radnih zadataka. Iz sistematizacije proistječu i organizacijska rješenja koja su važna u procesu praćenja ostvarenja poslovnih rezultata. Sustav koji se primjenjuje uvijek je polazište za sva daljnja poboljšanja. Raspoloživu konfiguraciju na pojedinim mjestima treba stalno dograđivati i unapređivati. Pritom posebno treba razraditi podsustav prema kojemu će radnici biti motivirani da stalno teže boljim učincima, a za uzvrat će dobiti unapređenja u radu i povećanje plaće.

Relativna vrijednost radnih mjesta najčešće se izražava u obliku bodova ili

Tablica 1.
*Prosječne isplaćene
mjesečne neto plaće (u
kn)*

Table 1
*Average net monthly
salaries, in HRK*

nekih drugih relativnih jedinica vrijednosti. Zbroj svih bodova iz prvoga stupa polazište je za izračun vrijednosti boda izražene novčanom jedinicom.

Na bodovnu vrijednost radnoga mjesta nadovezuju se različiti dodaci koji su određeni Zakonom o radu ili su rezultat politike poduzeća. U te se dodatke mogu svrstati i dodaci uz plaću, koji tvore masu plaća, npr. dodatak na radni staž, naknade za prehranu radnika i sl.

Ukupna masa vrijednosti izražena novčanom jedinicom ne treba prelaziti više od 70 % udjela u ukupnoj masi rashoda namijenjenoj za troškove osoblja kako bi se ostavilo prostora za stimulativne oblike plaćanja. Proizvodno poduzeće ne smije imati samo fiksnu poziciju plaće.

2.2 Radna mjesta

2.2 Work assessment

Drugi stup plaće zaposlenika bila bi radna ocjena. Pojavnost radne ocjene kriterij je koji odvaja individualni rad od grupnoga ili zajedničkog rada. Svaka tvornica treba samostalno kreirati bazu za definira-

bodova (32) i izračunane vrijednosti boda (19 kn). Prosječni individualni iznos bruto plaće mjesečno po toj osnovi iznosio bi 304 kune.

Utvrđivanje vrijednosti bruto mase za drugi stup plaća otvara pitanje iz kojih će se izvora namiriti ta masa. U osnovi, time se izvršava preraspodjela postojeće mase rashoda za plaće radnika, uz mogućnost eventualne korekcije vrijednosti boda ili druga prilagođavanja. Vođenje politike plaća vrlo je važno područje ukupne gospodarske politike poduzeća. To je pitanje politike usuglašavanja odnosa u poduzeću. Međutim, osnovni izvor za namirenje povećanih plaća uvijek i isključivo mora biti poslovni rezultat poduzeća. U tom stupu plaća trebali bi participirati svi zaposleni.

2.3 Stimulacije ili premije za radni učinak

2.3 Stimulation or rewards for work efficiency

Za ostvarenje najviših učinaka radnik mora biti stimuliran ili premiran. Vrsta stimulacija ili premija odabire se sukladno prirodi djelatnosti i razvijenosti proizvodnih odnosa u poduzeću.

Polazišta za ostvarenje stimulacije ili premije planirane su veličine, i to:

- količinska proizvodnja
- uspješnost iskorištenja osnovne sirovine i osnovnog materijala
- proizvodnost rada mjerena utroškom proizvodnih radnih sati po jedinici proizvodna
- prodajna cijena.

Svi nabrojani elementi sadržani su u zajedničkom izrazu - stimulacija. Iza dijela plaće za stimulaciju moraju stajati ostvareni radni učinci veći od projektiranih ili planiranih.

Takva se stimulacija izračunava prema osnovnoj formuli:

$$S_1 = (K \times 0,5 + p_i \times 0,3 + P_r \times 0,2) \times C,$$

pri čemu je:

S_1 - stimulacija za proizvodni rad (*Stimulation for production works*)

K - postotak ostvarenja količine proizvodnje u odnosu prema zadanoj (*Percentage of realized production quantity in reference to assigned production*)

p_i - postotak volumnog iskorištenja trupaca i materijala postotak ostvarenja proizvodnosti rada (*Percentage of realized work productivity*)

P_r - postotak ostvarenja proizvodnosti rada (*Percentage of realized work productivity*)

C - cijena proizvoda (*Product price*).

Količina proizvodnje te postotak ostvarenja količinske proizvodnje s obzirom na plan (K) utvrđuje se primjenom priznatih metoda za mjerenje učinaka u preradi drva i proizvodnji namještaja. Metodologija izračuna količine proizvodnje identična je planskoj. Podaci se utvrđuju na kraju mjeseca. Postotak volumnog iskorištenja osnovne sirovine (p_i) jedan je od najvažnijih činitelja u mjerenju uspješnosti i financijskog iskorištenja u preradi drva i proizvodnji namještaja. Iskorištenje se iskazuje omjerom količine izlaza iz procesa prema količini ulaska u proces.

Osnovna formula za mjerenje volumnog iskorištenja trupaca glasi:

$$p_i = \frac{P}{T},$$

pri čemu je:

p_i - postotak volumnog iskorištenja (*Percentage of enveloping exploitation*)

P - volumna masa izlaza (*Enveloping outlet mass*)

T - volumna masa ulaza (*Enveloping inlet mass*).

Operativno-tehnološka priprema ili priprema rada uopće određuje projektirana, tj. bazna vremena (t_0) kao ključni element izračuna ostvarene proizvodnosti rada. Povratnom informacijom s radnih se lista ustanovljava ostvareno proizvodno radno vrijeme. Usporedbom tih dvaju vremena stječe se osnova za primjenu modela stimulacije na osnovi proizvodnosti (P_r).

Pravo na stimulaciju ili premiju imaju samo radnici koji rade izravno, odnosno neposredno u procesu proizvodnje. Izračun stimulacije premije mora biti pouzdan, transparentan i radnicima razumljiv. Podaci o stimulacijama ili premijama trebaju se objaviti za svaki mjesec, a obračun prava na isplatu plaće po toj osnovi radi se prethodni mjesec. Mehanizam stimuliranja detaljno se razrađuje i s njim se upoznaju radnici. Planska vremena za svaki radni nalog određuju se na bazi provedene studije rada ili empirijskih normi koje su u praksi višestruko provjerene. Udio plaća po osnovi premije za radni učinak mogao bi biti od 10 do 15 % ukupne bruto mase troškova osoblja za proizvodne radnike.

Grupiranje poslova za stimuliranje provodi se za svaku pojedinu obračunsku jedinicu. O tome se unaprijed mora zauzeti stajalište.

Svi navedeni elementi za utvrđivanje stimulacije ili premije razvidni su u za to pripremljenom obrascu. Stimulacija se

