

VARIJABILNA ZARADA

isečak iz HR saveta, dostupnih [pretplatnicima za Mojtim.com](#)

Varijabilna zarada je deo zarade koji je promenljiv i pod rizikom što znači da zaposleni može da dobije zaradu uvećanu za taj iznos, bez tog iznosa ili umanjenu za taj iznos što će zavisiti od radne uspešnosti njega kao zaposlenog, njegove organizacione jedinice, tima ili preduzeća u celini.

Na pitanje da li uvesti varijabilnu zaradu i koji bi bio pravi odnos između fiksne i varijabilne zarade ne postoji jedan pravi odgovor.

(...)

S jedne strane tradicionalni nagradni sistem, koji i danas postoji u mnogim organizacijama, je birokratizovan, hijerarhijski zasnovan i može da umanjuje sposobnost organizacije da se uspešno nadmeće za vrhunske stručnjake i menadžere. Takav nagradni sistem je kreiran na način da premalo para odlazi na ključne ljude u firmi, a suviše na one koji su lako zamenjivi.

S druge strane, takav sistem ne uvodi zaposlene u partnerski odnos omogućavajući im da učestvuju u profitu i vlasništvu preduzeća, ali ih i ne primorava da dele sudbinu preduzeća u vreme krize jer troškovi radne snage nisu usklađeni sa sposobnošću preduzeća da ih pokrije.

(...)

Uvođenje varijabilne zarade

Nasuprot tradicionalnom sistemu definisanja i isplate zarada, uvođenje varijabilne zarade podrazumeva da se zaposleni više usmere na ostvarivanje dobrih rezultata i to ne samo na ličnom ili sektorskom nivou, nego i na nivou firme, jer od toga zavisi i njihova plata. S toga, ukoliko se u preduzeću razmišlja o uvođenju varijabilne zarade, važno je imati u vidu:

- da je organizaciona kultura i sistem upravljanja takav da podržava kreiranje nagradnog sistema zasnovanog na uspešnosti pojedinaca ili timova
- da su standardi radne uspešnosti merljivi
- da varijabilna zarada nije zamena za kvalitetan menadžment, upravljanje i kontrolu rada
- da se za tu ideju pridobije sindikat, ako su radnici sindikalno organizovani.

(...)

Tipovi varijabilne zarade

Varijabilnu zaradu možemo da podelimo prema različitim kriterijumima:

- s obzirom na to da li je promenljivi deo vezan za rezultate samog zaposlenog, određene poslovne jedinice, projektnog tima ili cele organizacije,
- prema tome da li je u vezi sa postignutim rezultatima ili ispoljenim nivoom kompetencija
- prema tome da li predstavlja udeo u profitu, prihodu ili akcijama

(...)

Procenat zarade koji je varijabilan

U praksi procenat varijabilne zarade zavisi od hijerarhijske pozicije. Što je pozicija viša, odnosno

odgovornija i što postoji direktnija veza sa ostvarenim prometom ili profitom, to je varijabilni deo zarade veći.

(...)

Praksa je pokazala da varijabilna zarada koja je manja od 10% nema snagu da utiče na promenu ponašanja kod zaposlenih, odnosno na njihovu radnu uspešnost.

A vezano za visinu fiksne zarade, preporuka je da ona ne bude manja od iznosa koji omogućava zaposlenom da pokrije troškove života. Obično fiksna zarada predstavlja tržišni prosek, a promenljivi deo omogućava da vrhunski izvršioци budu plaćeni iznad tržišnog proseka čime se zadržava sposobnost njihovog privlačenja i zadržavanja unutar preduzeća.