

# Predgovor



**T**ijekom prva dva desetljeća dvadesetprvog stoljeća osjetit će se manjak kvalificirane radne snage. Čak i po najopreznijim ekonomskim predviđanjima, demografski podaci o našoj radnoj snazi glasno govore: pridobivanje novih djelatnika bit će još teže nego u prošlom desetljeću.

Sudeći po naslovnicama, odjeli ljudskih resursa fokusiraju se na “rat za talente”. No rat se zapravo vodi za tržišni uspjeh organizacije, a u njemu ćemo sudjelovati pomoću ljudi kojima raspoložemo. Većina odjela ljudskih resursa ima strategije novačenja. Računajući na rast troškova u svezi s tim, voljni su u te svrhe utrošiti i više novca. Pretvorilo se to u žestoko aukcijsko nadmetanje, u koje su uključene opcije na dionice, bonusi za sklapanje ugovora, dodatne pogodnosti, posebni zadaci usmjereni na razvitak zaposlenika, i, što je možda najvažnije, okolina koja obećava mogućnost uspjeha.

Malo tih odjela, međutim, ima strategiju zadržavanja zaposlenih - tj. učinkovitog zadržavanja. Dobro je obavljen i troškovno povoljniji posao zadržati ljude nego pridobiti nove. K tome, novim ljudima nedostaje jedna značajna kvaliteta - jedinstveno poznavanje načela rada dotične organizacije.

Rješenje potpune naknade Johna E. Tropmana nudi stručnjacima za ljudske potencijale i naknade novi način



razmišljanja o tome kako zadržati produktivnu radnu snagu. I dalje se oslanjamo na konkurentnost na tržištu rada kao na svoju primarnu strategiju zadržavanja, no to su tek ulozi na igračem stolu. Trebamo isprobati nove pristupe, koji često djeluju kao znanstvena fantastika. No, kao što John ističe, “znanstvena fantastika”, “nepraktično”, i “administrativna noćna mora” bili su izrazi kojima se prije dvadeset godina karakteriziralo ideju proširenja planova grupnih poticaja za rad na sve zaposlenike radi postizanja zajedničkog usmjerenja na kritične faktore uspjeha organizacije. Isti slučaj bio je i s uključivanjem radne snage u poboljšanje radne uspješnosti umjesto pukog oslanjanja na odluke menadžmenta i njihovo provođenje od strane zaposlenika. Najbolji Johnov primjer je onaj o fleksibilnim pogodnostima, nekoć radikalnom rješenju, a danas normativu.

Pristup potpune naknade za koji se John zalaže zapravo je jedno od mnogih rješenja. Umjesto na svima, može ga se početi primjenjivati na odabranoj skupini zaposlenih. Stručnjaci za ljudske resurse konzervativna su skupina, s razlogom, a i zahvaljujući teškim lekcijama koje su naučili. (Sjećate li se bihevorističkih skala vrednovanja i plaće na temelju vještina koja je imala široku osnovicu?) No Johnovi sljedeći koraci temeljeni su na snažnoj argumentaciji: zaposlenici nikada nisu bili od presudnije važnosti za naš uspjeh; oskudica radne snage i dalje će vladati; zaposlenici će i dalje biti sve samostalniji; manje su odani organizaciji, a više struci; vole personalizirani tretman. Johnov rad sadrži neke vrlo kreativne ideje kako te činjenice upotrijebiti na korist svih.

*Rješenje pitanja naknade* izazovno je djelo, itekako vrijedno desetljeća utrošenog na njegovo razvijanje, i zaslužuje pomno proučavanje kako s obzirom na naše zaposlenike, tako i na organizacije.

*Jerry L. McAdams,  
nekada vodeći nacionalni praktičar  
za područje nagrađivanja i priznanja  
Watson Wyatt Worldwide*

# Uvod



**P**rije nekoliko godina urednik Biblioteke Menadžment Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu, Bob Quinn, zamolio me da razmislim o predavanju novog kolegija, zvanog “Sustavi nagrađivanja” (“Rewards Systems”). Kao predstojnik Katedre za organizacijsko ponašanje i upravljanje ljudskim resursima (Organizational Behavior and Human Resources Management group) na Poslovnoj školi, Bob je želio nešto suvremenije od starog kolegija “plaća i doprinosa”. Imao je širu viziju i zaslužuje priznanje i zahvalnost za - prilično poodavno - prepoznavanje pravaca kojima će tvrtke trebati krenuti.

Prihvatio sam se zadatka kao organizacijski sociolog kojega su zanimali oblikovanje i politika organizacija, s naglaskom na one aspekte politike tvrtke koji su - poput, primjerice, doprinosa - služile i širim društvenim ciljevima. Moje dotadašnje iskustvo nije obuhvaćalo tradicionalne naknade i pogodnosti, pa mi se ideja o kolegiju Sustavi nagrađivanja činila posve razumnom. Trebao sam znati - kada mi se nešto čini posve logičnim, obično je to loš znak. Moje oduševljenje proizašlo je iz pomisli da je netko



morao moći povezati misaonu energiju - o kojoj sam govorio u svojoj knjizi *Managing Ideas in the Creating Organization (Upravljanje idejama u stvaralačkoj organizaciji)* (Quorum, 1998) - s okvirom unutrašnjih i vanjskih nagrada koje su i u zaposlenicima i u menadžmentu pobudile uvažavanje i motivaciju. Baš! Ispalo je, dakako, da su menadžeri i tvrtke govorili o nagradama, a isplaćivali plaće.

Započeo sam s ispitivanjem brojnih MBA studenata o tome što žele od svog radnog mjesta. Potom sam intervjuirao i studente poslijediplomskih stručnih studija prava, medicine, socijalnog rada i drugih područja, u Ann Arboru i šire. Tijekom svog rada za gospodarstvenike, neprofitne agencije i vladine urede, imao sam pristup i znatnom broju zaposlenih s kojima sam putem fokusnih grupa istraživao kakve vrste nagrada žele od svog radnog mjesta i koje ustupke rade. Pitao sam ih za stavove u svezi s cijelim nizom vrijednosnih dvojbi koje muče sustave plaćanja, poput korektne igre nasuprot korektnom udjelu, sigurnosti nasuprot riziku, nagrađivanja učinka nasuprot nagrađivanju truda, te doživotnog zaposlenja nasuprot zavređivanju prava na posao. Tražio sam da definiraju *povišicu* i kojim povodom su je dobili (uglavnom nisu bili sigurni), za što ih se zapravo plaćalo (također nisu bili sigurni), i što po njima znače pojmovi poput *pravičnosti* (engl. *equity*) i *jednakosti* (engl. *equality*) (ponovo nisu bili sigurni!). Pitao sam ih što ih smeta kod njihove naknade, kao i mnoštvo drugih pitanja.

Rezultati su, jednom riječju, bili vrijedni truda. Ponajprije stoga što sam na temelju tog istraživanja razvio u ovoj knjizi korištenu jednadžbu naknade s deset varijabli. Otkrio sam da gotovo svi žele iste stvari, što predstavlja vrlo važnu spoznaju na kojoj se ovaj rad zasniva. Ono oko čega su se, pak, ispitanici razlikovali u mišljenjima, odnosilo se na željeni udio pojedine varijable u različitom vremenu. Dakle, drugo po važnosti otkriće bilo je to da žele *izabrati* - bar donekle - način oblikovanja svog paketa naknade.



Isprva sam se opirao toj čudnoj ideji. Napokon, premda plaće i koristi nisu bile moje područje, znao sam da je plaća bila, znate, plaća. Jedna veličina pristajala je svima. Je li zaista? Što sam više razmišljao o njihovim odgovorima, sve me više obuzimala pomisao da su oni imali pravo, a ja ne. Oni su razmišljali izvan ustaljenih okvira, a ja unutar njih. Jedan MBA student rekao je: “Do besvijesti, pa samo je prilagođavanje u pitanju. Vlastiti auto prilagođavam kako bih dobio što želim; u trgovini mogu birati između desetaka marki zubnih pasta. Trebao bih imati pravo glasa i kada je riječ o načinima na koje primam svoju naknadu.” I imao je pravo.

Počeli su se slagati i drugi komadići mozaika: MBA generacija kojoj sam predavao bila je vrlo šarolika - žene su činile oko 40 posto polaznika, što je bilo daleko više nego prošlih godina, a polaznici su pristigli sa svih strana svijeta. Dobni raspon bio je širok, obuhvaćajući sve - od onih mlađih u dvadesetima do starijih u pedesetima. Bilo je tu heteroseksualaca i homoseksualaca, samaca i roditelja petero djece, nemali broj onih koji su skrbili o starijim rođacima itd. Paleta životnih stilova bila je prilično široka. A za tako oštrouman zaključak nisam ni morao istraživati svoje razrede; na to je ukazivala svaka demografska studija radnog mjesta. Stoga je bilo vrlo očito - ako je ikada jedna veličina i pristajala svima, to je prošlo svršeno vrijeme. Zaposlenici su imali niz potreba, a one su trebale biti zadovoljene (da se poslužim izrazima Toma Petersa) lakonogim (engl. fleet-of-foot) programom naknada.

Moji ispitanici imali su slične kategorije potreba, no različitog prioriteta (za različite pojedince u skupini istovremeno, kao i za iste pojedince u različito vrijeme). Ono što oni *nisu* znali jest zašto su zapravo plaćeni ili zašto su dobili povišicu. Ustvari, štošta uopće nisu razumjeli kad je sustav naknada posrijedi. To otkriće poučilo me da je komunikacija naknada zaseban i važan element politike naknada.

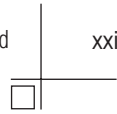


Isto tako, intervjuirao sam i poslodavce i stručnjake za područje plaća i pogodnosti. Proizašlo je da u većini tvrtki ne postoji središnje mjesto gdje bi se sva pitanja vezana uz naknade mogla rješavati. Doista, konkurencija i sukob vladali su između i unutar samih elemenata sustava naknada. Dok su zaposlenici svim snagama nastojali oblikovati njima logičan sustav, poslodavci su i dalje ustrajali na individualizmu (engl. “each tub on its own bottom”), što mi je predstavljalo obeshrabrujuću spoznaju. Trebat će više nego što sam pretpostavljao da bi se uskladilo i artikuliralo elemente naknade. Unatoč tomu što, prema besmrtnim riječima Henryja Mintzberga, “je sve u pravoj mjeri”, sustavi naknade još uvijek su fragmentirani i loše racionalizirani. Još uvijek, kako Steve Kerr kaže, smo ustrajali u “ludosti nagrađivanja A nadajući se zapravo B-u”. Nadam se da će ova knjiga dati novo viđenje - izgrađeno, nedvojbeno, na nekim stvarima što su već u tijeku - koje će poslužiti kao putokaz rješenju potpune naknade budućnosti.

## ■ Zahvale

Pišući o biciklističkim utrkama, Lance Armstrong nam govori o tome koliki zapravo udio u pobjedi ima grupni napor. Skupine biciklista kruže oko predvodnika i štite njega ili nju od vjetera, drugih vozača te opasnosti, omogućujući mu maksimalno iskorištenje snage.<sup>1</sup> Takav je slučaj, po mom mišljenju, i s ovom knjigom - na koricama je moje ime, no okružen sam drugima koji su to omogućili.

Bobu Quinnu, začetniku svega, govorniku i mom kolegi na Poslovnoj školi (Michigan Business School) zahvaljujem što je bio taj koji me je u početku pozvao da podučavam drukčiji kolegij “plaća i doprinosa” i inicirao ovaj niz knjiga Sveučilišta u Michiganu. Drugi kolege, uključujući Waynea Bakera, Paulu Caproni, Jeffa De Graffa, zajedno s ostalima pridonijeli su,



razgovorima i prijedlozima, “uzbučkanom” intelektualnom okružju u Michiganu.

Ekipa u Jossey-Bassu - posebice Byron Schneider i Cedric Crocker - podupirala me svo vrijeme. John Bergez svojim oštrim okom pomno je ispitao tekst i poboljšao svaki njegov dio, a Sheri Gilbert i Carolyn Uno su na krajnje profesionalan način izvršile bitne provjere rukopisa.

Tu su, zatim, recimo to tako, i “subjekti istraživanja” - studenti mojeg i drugih kolegija, kao i poslodavci i zaposlenici s kojima sam razmatrao ove koncepte i čiji su mi interesi, želje i prijedlozi glede onoga kako izgleda sustav naknada koji doista “obara s nogu” svakako bili od pomoći.

Stručnjaci za pitanje naknade - Don Lowman (*Towers Perrin*), Norman Harberger (*Harberger Associates*), Lindsay Gross (*Rock Financial*), Joan Schnider (*Zingerman's*), Eileen Vernor (*Borders*) - dali su neizreciv doprinos.

No, profesionalno uvijek ovisi i o privatnom, stoga posebno želim zahvaliti svojoj supruzi Penny. Ona vodi vlastiti posao i svakodnevno se hvata ukoštac s problematikom nagrađivanja. A dok sa svojom djecom raspravljam o problematici radnog mjesta, dobivam korisničko viđenje onoga što sveučilišta, knjižnice i vojska mogu učiniti kako bi im život učinili lakšim, rad više cijenjenim i sadržajnim, a snagu “zapetom” umjesto “sapetom”.<sup>2</sup>

Stoga hvala vam, svakome pojedinačno iz te ogromne skupine suvozača koji su se zbili uz mene i pomagali mi.

*veljača, 2001.*  
*Glen Arbor, Michigan*

John E. Tropman