

Nedoumice bonus sistema

Dragana Tomić Pilipović

HR konsultant

draganat@cdop.rs

www.cdop.rs

Bonus – pojam i definisanje

- Predstavlja jednokratnu novčanu nadoknadu za zaposlene, na osnovu ocene ostvarenih planiranih ciljeva za tačno definisan vremenski period (najčešće godinu dana).
- Ovim sistemom poslodavac stavlja fokus na nagradjivanje i procenjivanje ostvarenih rezultata, a ne na napor uloženog rada.

Šta kaže statistika:

70% radnika ne zna šta njihovi pretpostavljeni od njih očekuju

64% preduzeća ne obučava svoje menadžere kako da upravljaju procesom ocenjivanja

75% radnika i menadžera priznaje da bi mogli da budu mnogo efikasniji na svojim radnim mestima

64% radnika bi želelo da ostvari bolju dvosmernu komunikaciju sa svojim pretpostavljenima

70% radnika izjavljuje da nikada nisu imali konstruktivan razgovor o performansama sa svojim pretpostavljenima

3% osnovne plate je razlika između prosečnih i natprosečnih performansi

33% menadžera bi radije radilo u drugom preduzeću gde bi se više vodilo računa o njihovim rezultatima

81% radnika izjavljuje da neće primiti nikakvo povećanje u slučaju rasta produktivnosti

60% menadžera oseća da se njihova primanja neće povećati sa rastom njihovih performansi

49% radnika izjavljuje da je najbolji način za napredovanje kroz upoznavanje „pravih ljudi“

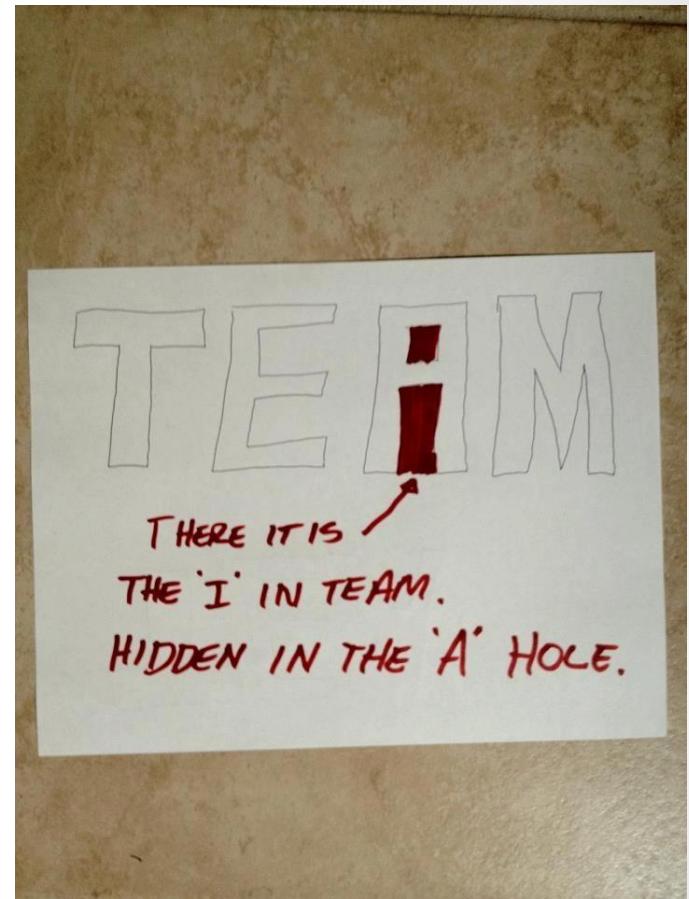
Pronaći pravu meru

Nedoumice bonus modela:

- **Šta ocenjivati?** Rezultat, ponašanje ili lične karakteristike
- **Koje vrste ciljeva uključiti u bonus model?** Ciljevi na nivou kompanije, pojedinih organizacionih delova i na nivou pojedinca. Princip uticaja
- **Koliki koeficijent značaja dodeliti svakom cilju?** Da li su neki mandatorni ili ne? Različiti koeficijenti za iste ciljevi na različitim organizacionim nivoima
- **Za koji vremenski period planirati bonus ciljeve?** Na koji vremenski period ocenjivati i isplaćivati bonuse?
- **Koji je optimalni broj ciljeva?**
- **Da li revidirati ciljeve?**

Koeficijent značaja cilja

Ciljevi:	Top menadžer	Izvršioc
Kompanijski	25%	5%
Grupni	50%	25%
Lični	25%	70%
Ukupno	100%	100%

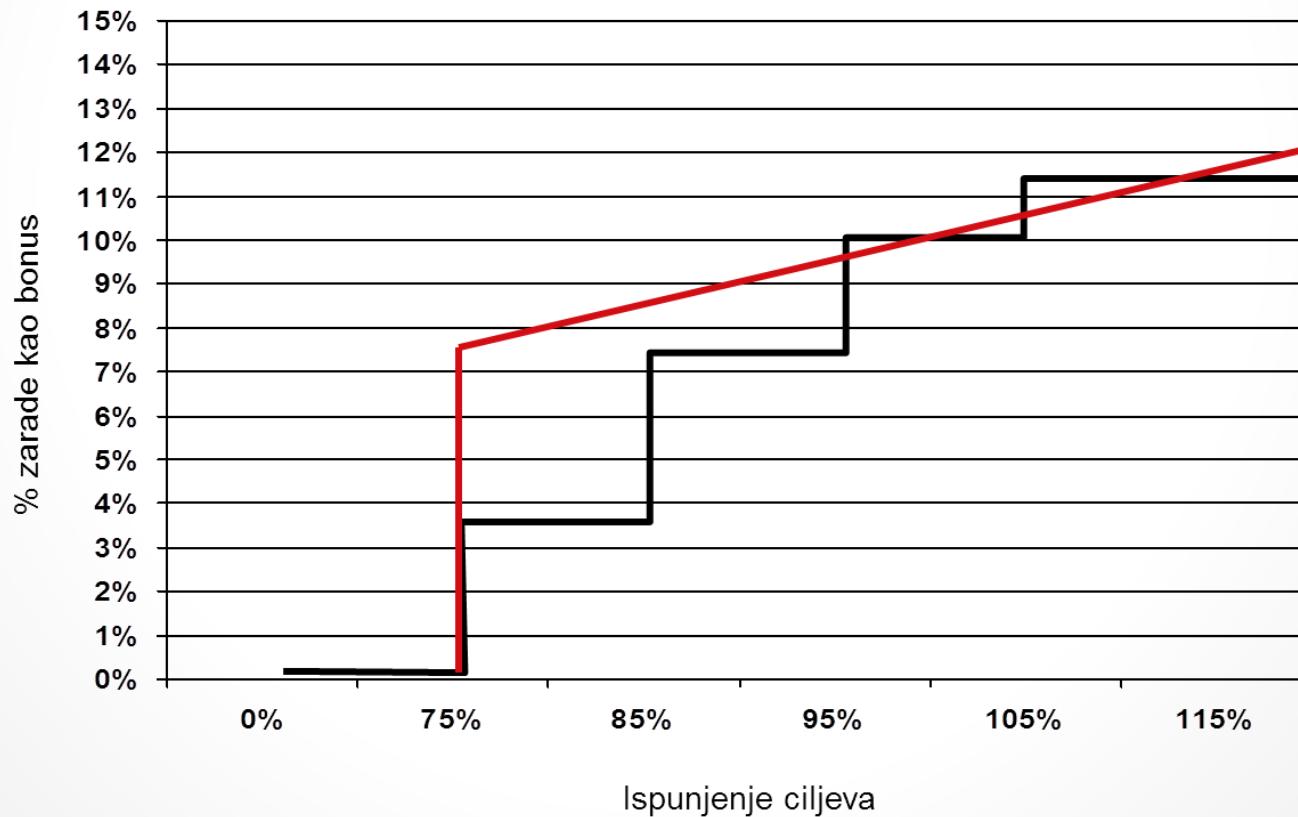


Budžet za isplatu bonusa

- Budžet za isplatu bonusa se utvrdjuje kao % u odnosu na godišnju bruto zaradu date pozicije ili organizacione jedinice (ukoliko bonus ciljevi nisu spušteni do nivoa pojedinca).
- Uglavnom se pravi razlika izmedju procenta za prodaju i procenta za funkcije podrške.
- Procenat za prodaju je uglavnom veći od procenta za funkcije podrške.
- Razlika u procentima za menadžerske pozicije i pozicije izvršioca .

Uslov za sticanje bonusa

- Procenat ostvarenja ciljeva sa kojim počinjemo da obračunavamo ali i prestajemo bonus zaposlenima



Model na nivou organizacione jedinice

Back-office

Ciljevi organizacije **30%**

Ciljevi sektora **50%**

Orientacija na klijente **15%**

Doprinos efikasnosti poslovanja **25%**

Specifični ciljevi organizacije **50%**

Ostvarenje ciljeva prodaje **10%**

Leaderstvo (lični cilj) **20%**

Metodi ocenjivanja

- U ocenjivanju performansi zaposlenih koriste se dva osnovna metoda ocenjivanja: objektivni (kvantitativni) i subjektivni (kvalitativni).
- Najkvalitetniji rezultate daje kombinovanje objektivnih i subjektivnih metoda
- HR kao nosilac procesa obračuna realizacije bonus ciljeva

Izazovi:



- Objektivno postavljanje i merenje ciljeva
- Relativno jednaka težina ciljeva
- Institucija 13 zarade
- Relativni značaj iznosa bonusa
- Vreme potrebno za uvodjenje i upoznavanje bonus sistema

Strategija nagradjivanja

P
L
A
T
N
I
N
I
V
O

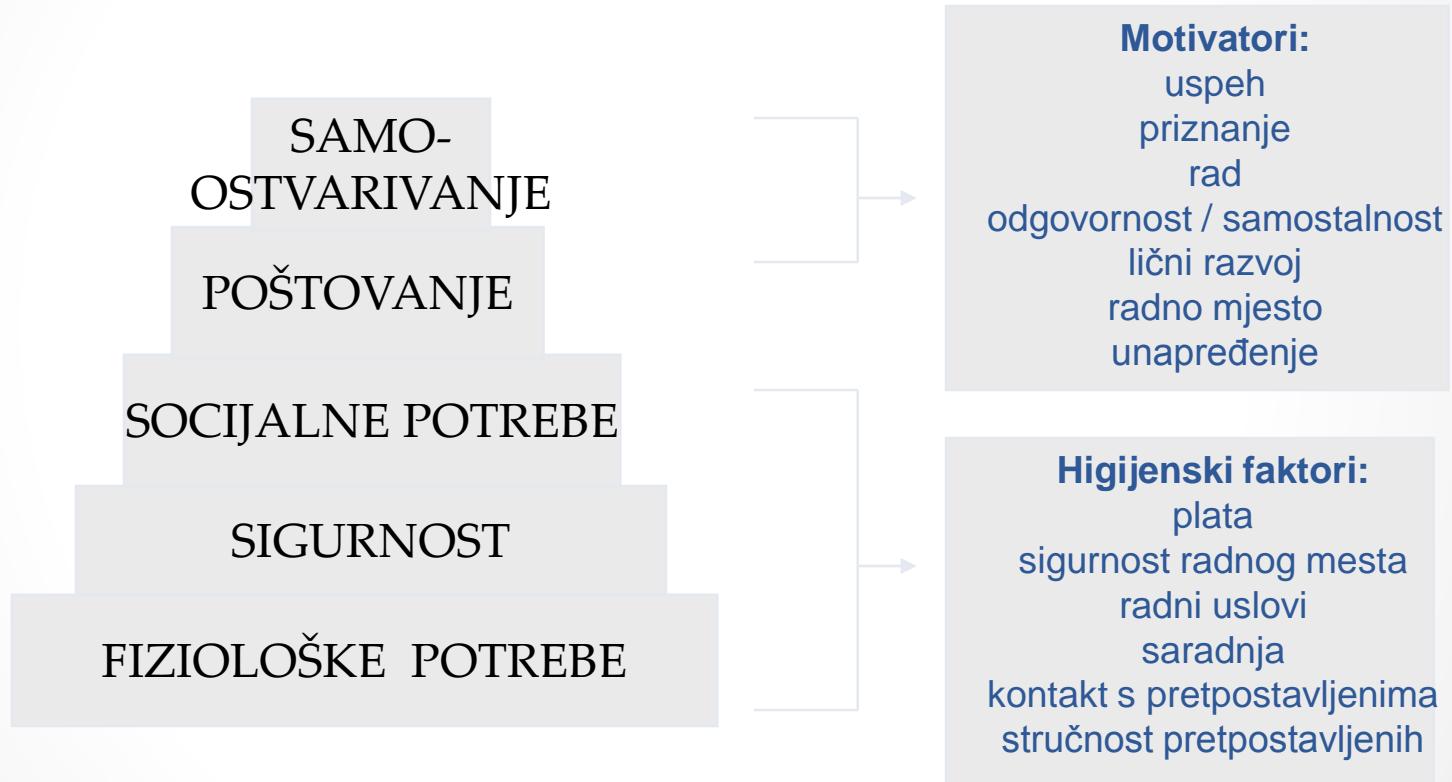


Kada bismo u ovom momentu krenuli sa uvodjenjem najboljeg mogućeg bonus rešenja, on bi već u momentu pune primene bio neadekvatan za dati sistem!

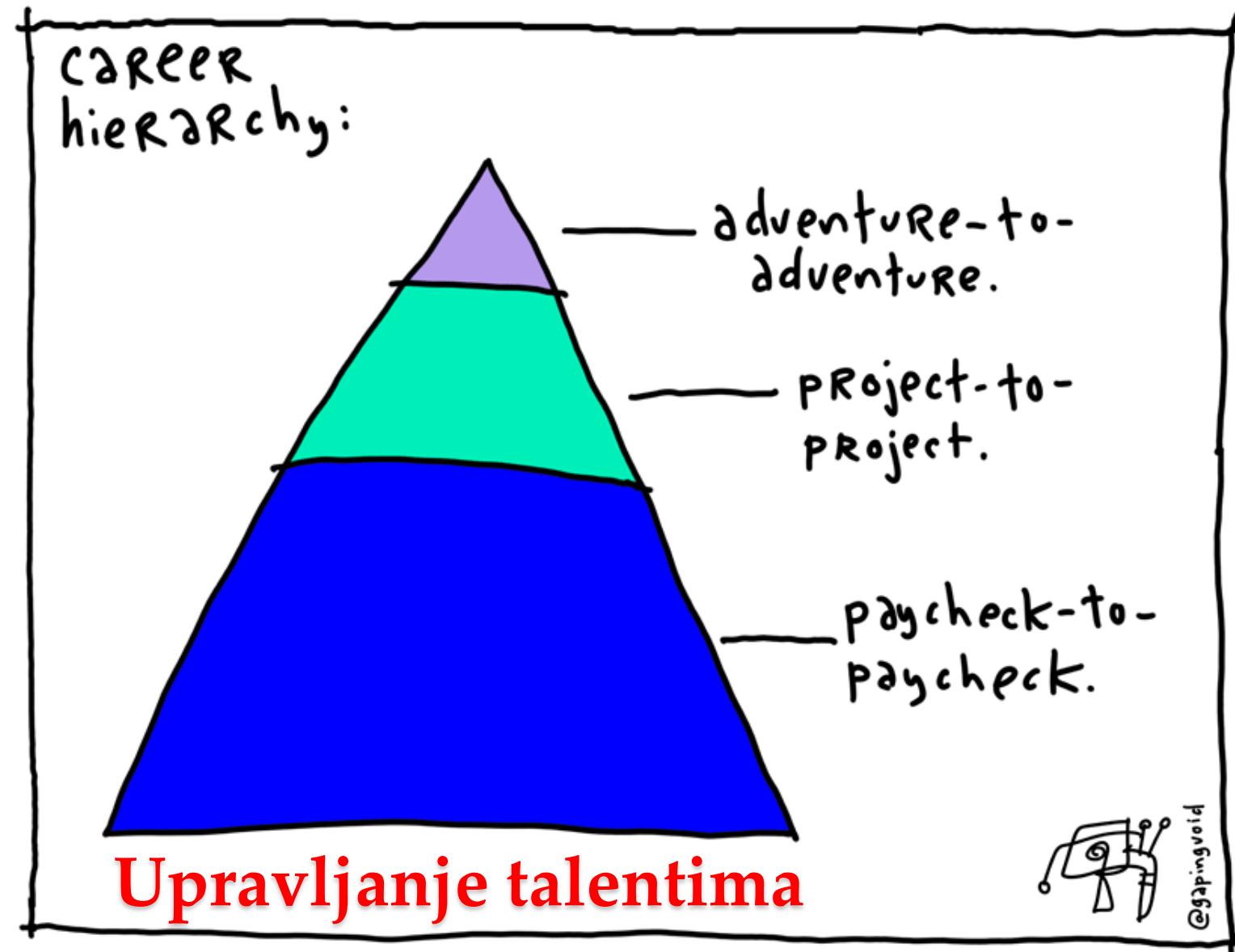
Koja nas budućnost čeka?

- **Na globalnom nivou?** Pitanje dugoročne održivosti sadašnjeg poslovanja. Nova paradigma poslovanja
- **Na organizacijskom nivou?** Virtualne organizacije i potreba za fleksibilnom strukturu spremnom da prati potrebe klijenata u realnom vremenu
- **Na ličnom nivou? *Liderstvo bazirano na vrednostima***

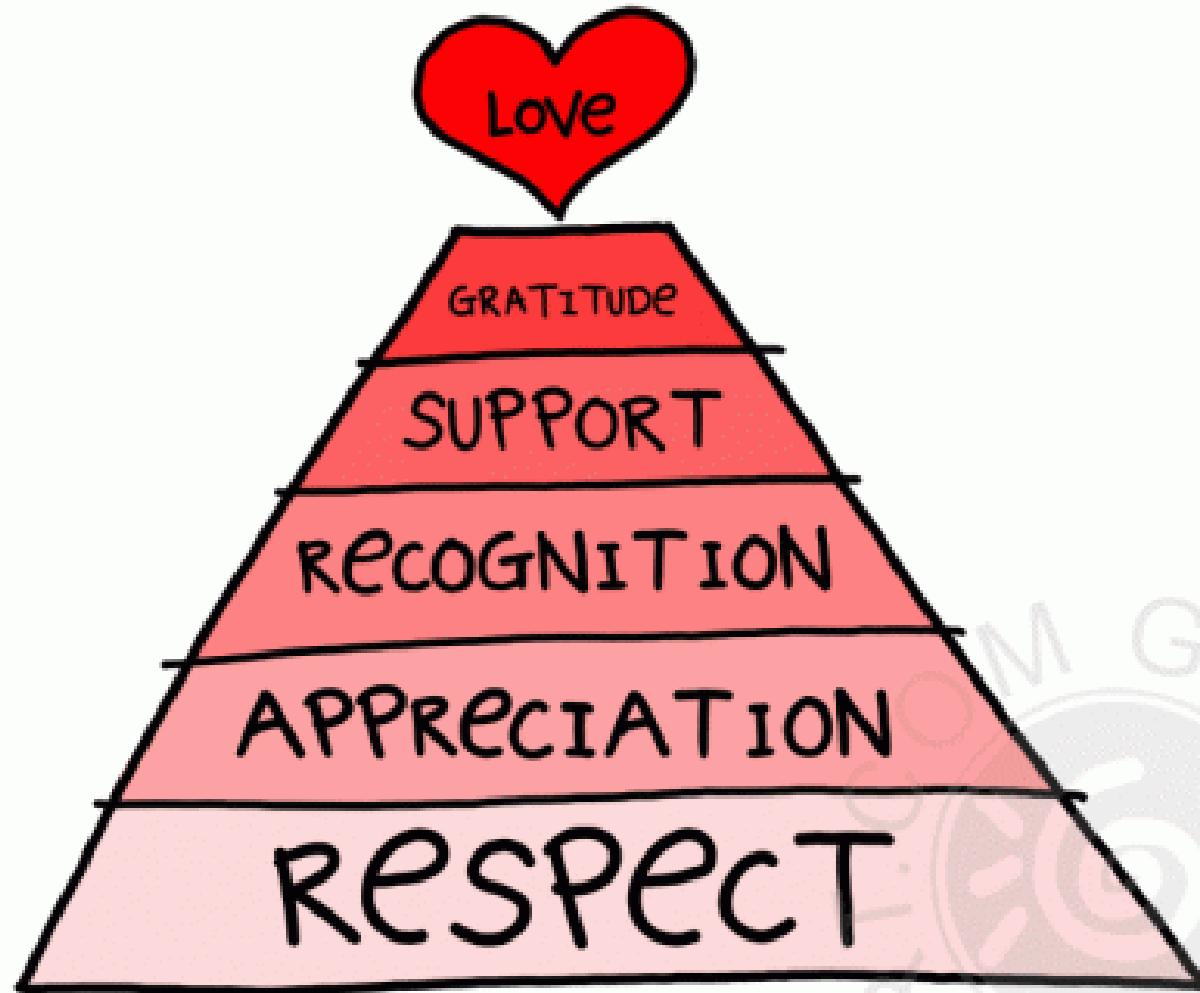
Motivacija: Potrebe i motivatori / higijenski faktori



Ljudi na sopstveni pogon ili na guranje?

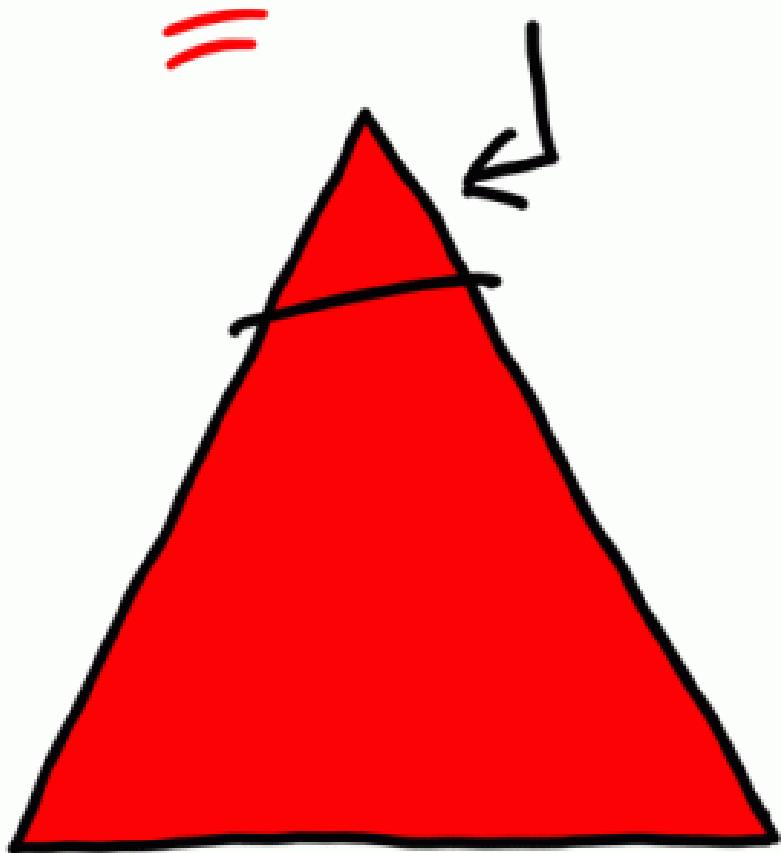


Sa čime ih stimulišete?

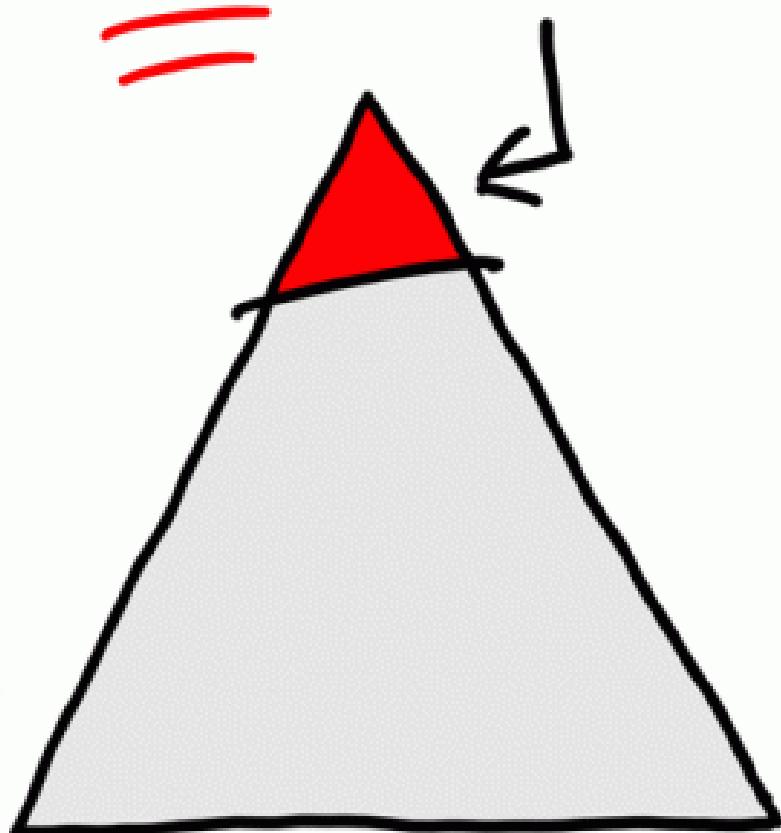


Engagement

organizations
need
A leader.



organizations
don't need
THE leader.



U praksi...

- * Ciljevi
- * Modeli
- * Realizacija
- * Kontrola...



... nije dovoljno da nas dovedu tamo gde smo se uputili ako nemate stvarnu podršku prvog čoveka organizacije!



Pitanja?

Dragana Tomić Pilipović
draganat@cdop.rs
www.cdop.rs