

**CQA doo**  
**konsalting**

NE ČEKAJTE SVOJE  
ISKUSTVO  
ISKORISTITE NAŠE



# Osnovni principi vezivanja zarada za učinak zaposlenih sa primerima iz prakse

Slavoljub Petrović, „CQA” doo

*Poslovno – naučna regionalna konferencija  
„Zarade i modeli nagrađivanja zaposlenih u zemljama jugoistočne evrope“  
Beograd 26. i 27.05.2016.*

# „CQA” d.o.o. - osnovni podaci

## Preko 90 projekata standardizacije

ISO 9001, ISO 14001, OHSAS18001, ISO 17025, ISO 13485, ISO 20000, FSC, ISO 22000, ISO 27001

## Reinženjering sertifikovanog sistema

11 preduzeća

Preduzeće osnovano 6.6.2005. godine

## Povezivanje ličnog dohotka sa rezultatima rada

10 preduzeća

## Finansiranje

14 projekata finansirano od strane Evropske banke: 50% granta do 10.000€

## Korisnici usluga

- Državne institucije:
- Privatna preduzeća (62 - 61,54%):



# Osnovna očekivanja vlasnika i zaposlenih

## 1. Vlasnik

- Stabilno poslovanje
- Rast profita

## 2. Rukovodioci

- Definisane jasne ciljeve
- Ovlašćenja da mogu preduzimati adekvatne mere u cilju poboljšanja stepena ostvarenja cilja

## 3. Izvršioc

- Obezbeđenje jednoznačnih kriterijuma uspešnog rada
- Mogućnost poboljšanja procesa rada
- Adekvatno nagrađivanje u skladu sa rezultatima rada

„Ako želiš nekoga da ubediš u nešto, ne računaj na njegov intelekt već na njegov interes“

*Bendžamin Frenklin*

# Osnovni razlozi nezadovoljstva zaposlenih

Univerzitet Illinois iz Čikaga:

- 1. Posao ili radno mesto nisu ispunili očekivanja**
- 2. Nejasna obostrana očekivanja**
3. Početak ili kraj poverenja
4. Neslaganje posla i ličnosti
5. Premalo obuke i povratne informacije
6. Suviše malo prilika za razvoj i napredovanje
- 7. Osećanje da niste vrednovani i da vaš rad nije priznat**
8. Stres zbog previše posla i neravnoteže između poslovnog i privatnog života.
- 9. Gubitak poverenja u top menadžment**

# Osnovni koraci kod definisanja sistema povezivanja plata sa učinkom zaposlenih

Da bi se obezbedila objektivnost kriterijuma neophodno je realizovati sledeće aktivnosti:

1. Definirati (propisati) procese rada sa jasnim kriterijumima uspešnog rada i jednoznačnim ovlašćenjima i odgovornostima svih zaposlenih
2. Formirati tabelu ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih
3. Definirati kriterijume korekcije plata
4. Pre praktične primene izvršiti testiranje tokom tri meseca rada

# Osnovni principi povezivanja plata sa učinkom zaposlenih

Prilikom definisanja sistema povezivanja plata sa učinkom neophodno je zadovoljiti osnovne principe:

1. jednoznačnost kriterijuma
2. definisanje više kriterijuma u skladu sa brojem procesa u kojima se učestvuje
3. upoznavanje zaposlenih sa kriterijumom pre njegove primene
4. mogućnost pozitivne ali i negativne korekcije plate

# Jednoznačnost kriterijuma

- Izbaciti: „lojalnost firmi“, „skoncentrisanost u toku rada“ ili „uložen veliki trud“ - izaziva konfuziju i mogućnost zloupotrebe
- Praćenje performansi u odnosu na plan ili upoređenje sa prethodnim ostvarenjem: „Smanjenje škarta u proizvodnji za 10% u odnosu na procenat škarta u prethodnom mesecu“ - nije praktično za sve kriterijume
- Definisati nepromenljive parametre na mesečnom nivou.
- Vezivanje učinka za lični dohodak mora da bude iskazano u odnosu na ostvarenje definisanog cilja: „Smanjenje (povećanje) nenaplaćenog potraživanja za 2% vrši se povećanje (smanjenje) plate od 5%.“

# Definisanje više kriterijuma po radnom mestu

- Kriterijum za obračun plata mora da se odnosi na performansu na koju zaposleni ima uticaja
- Svaki zaposleni učestvuje u realizaciji više procesa
- Obezbediti objektivno praćenje stepena ostvarenja performansi (preko zapisa)
- Obezbediti da zaposleni bez previše utroška vremena i energije može proceniti stepen ostvarenja cilja
- Izbacite paušalnu ocenu uspešnosti rada od strane rukovodioca (uglavnom se određuje bez kriterijuma, subjektivna je i ne može se potkrepiti numeričkim podacima)



# Mogućnost pozitivne ali i negativne korekcije plate

- Navedene kriterijume primenjivati u vreme kada preduzeće ostvaruje dobre rezultate.
- Umesto linearnog povećanja plata od recimo 20% :
  1. - Ostaviti dosadašnji lični dohodak
  2. - Fond od 20% plate se koristi kao nagrada za ostvarenje ciljeva.
- U mnogim slučajevima vrši se ograničenje isplate nagrade (kazne) na određeni procenat. Npr. Radnik čiji rezultati rada zahtevaju uvećanje plate za 45% bi u tekućem mesecu po obračunu dobio dozvoljenu isplatu uvećanja od 30% a naredni mesec bi startovao sa učinkom od 115%.

# Primeri iz prakse – ostvareni rezultati

## „Perihard inženjering“

Nakon primene principa obračuna Id- u skladu sa postignutim rezultatima od septembra 2008. godine ukupni učinak na nivou firme je sledeći:

1. U periodu od 3 meseca povećana prosečna realizacije prodaje za 13,78%
2. Nenaplaćena dospela potraživanja su smanjena za 12,35%

## „Oracalpolikarbonati“

- Uspostavljen sistem vezivanja plata za učinak zaposlenih 2012. god.
- Dugoročni efekti:
  - lideri u branši sa prometom većim za 20% od prvog konkurenta
  - rast prodaje u proseku za 20%
  - proširenje kapaciteta (RJ Kragujevac, Podgorica)
  - proširenje delatnosti (prodaja mašina za štampu)

# Specifičnosti preduzeća

Prilikom definisanja kriterijuma moraju se uzeti u obzir specifičnosti poslovanja.

Čak i kod preduzeća iz iste delatnosti nemoguće je „kopirati“ kriterijume, jer oni neće doneti iste rezultate

Specifičnosti se odnose na:

- Sistem planiranja i razvoja
- Broj i promet „strateških“ kupaca
- Kvalitet i samostalnost zaposlenih
- Uticaj vlasnika prilikom rada sa poslovnim partnerima

# Definisanje osnovnog kriterijuma korekcije plate

**Oracal polikarbonati, Perihard inženjering, apotekarska ustanova Zdravlje:**

- stepen realizacije plana prodaje

**Eurotranslate:**

- Sredstva za isplatu ličnog dohotka definišu se preko procenta ukupne prodaje

**Dodatni kriterijumi (važi kod svih):**

- - % dospelog nenaplaćenog potraživanja
- - bonusi kod novih klijenata

# Bonusi kod novih poslova

Jednostavan princip – dati određeni procenat od ostvarene razlike u ceni (ili ukupne vrednosti prodate robe) za svakog novog kupca

Potrebno je definisati:

- a) Koji period se posmatra (tri, šest ili devet meseci)
- b) Koliki % pripada nadležnom menadžeru prodaje
- c) Uključiti „penale“ u slučaju kašnjenja kupca kod plaćanja

Npr: 10% od ukupno fakturisane vrednosti tokom prvih šest meseci, umanjeno za 20% dospelih nenaplaćenih potraživanja

# Specifičnosti kod novih kupaca

## Perihard inženjering

- Posao se sklapa na 3 do 5 godina
- Troškovi nabavke hardvera padaju na teret Periharda
- U pregovorima mogu učestvovati četiri osobe (kontakt, snimak stanja, izrada ponude, održavanje ugovora)
- „pokrivanje troškova“ se očekuje tek u drugoj polovini ugovora

**Šta se dešava sa pogrešnom procenom zarade?**

## Oracal polikarbonati:

U realizaciji plana prodaje učestvuju referenti prodaje ali i regionalni menadžeri prodaje koji posećuju kupce

# Kriterijumi kod zaposlenih u nabavci

- **VIP artikli**

- definisanje VIP artikla (Paretov dijagram) : od 700 artikala u asortimanu 115 čini 85% vrednosti realizovane prodaje
- Vezivanje plate za: koeficijent obrta i propuštenu prodaju

- **Mrtav lager**

- definisanje mrtvog lagera u zavisnosti od ukupnog koeficijenta obrta magacina (npr artikli kod kojih je očekivani „izlaz“ zalihe duži od godinu dana
- Vezivanje plate za stepen smanjenja vrednosti mrtvog lagera u skladu sa definisanim ciljem

- **Uvođenje novih dobavljača (zamena postojećih)**

- Vezivanje plate za ostvarene uštede u periodu od 3 meseca (neophodni kontrolni parametri – škart, pogrešna isporuka, kašnjenje kod isporuke,..)

# Proizvodnja

Uobičajeni kriterijumi:

- Ostvarenje plana proizvodnje
- Smanjenje škarta
- Probijanje radnog naloga (vreme i utrošeni materijali)
- „Vezivanje“ faze rada kod utvrđivanje neusaglašenosti tokom proizvodnje:
  - A) radnici koji utvrde greške iz prethodnih faza rada dobijaju povećanje plate za 3% za svaku utvrđenu grešku
  - B) radnici kod kojih je utvrđena greška tokom proizvodnje imaju smanjenje plata za 3% za svaku grešku
  - C) ako kupac utvrdi grešku (priznata reklamacija) smanjenje plate za 10%



# Specifičnosti u proizvodnji

## Štamparija Albomina:

Radnici su plaćeni po učinku (obračunava se potrebno vreme po normativima a ne po provedenom vremenu)

- Kriterijum efikasnosti:
  - a) Ako je vreme po učinku od 85% - 90% od provedenog vremena: bez korekcije plate
  - b) Za svaki % efikasnosti veći od 90% povećanje plate po 3%
  - c) Za svaki % efikasnosti manje od 85% smanjenje plate po 3%

# Drugi sektori - efikasnost organizacije

**Eurotranslate :**

**Project Managers:**

- Efikasnost raspodele posla i učinak lektora
  - Četvrtina prosečnog učinka lektora (%) u nedelji u kojoj je PM raspoređivao projekte (efikasnost u radu lektora)
- Greške kod freelance –ra: manje od 1000 reči ili nije naveden obim / broj reči / vreme / strana projekta
  - Kriterijum je baziran na % preuzetih projekata i relativnom procentu utvrđenih grešaka

# Zaključak

**Principom vezivanja plata za učinak obezbeđuje se:**

- **definisanje jasnih i jednoznačnih očekivanja od zaposlenih**
- **mogućnost zaposlenih da objektivno sagledaju i ocene rezultate svog rada**
- **mogućnost rukovodioca da objektivno procene potrebnu obuku i druge mere za poboljšanje performansi zaposlenih**
- **„projektovanje” karijere zaposlenih**

**Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni preduslov za poboljšanje performansi procesa u kojima učestvuju.  
Posledica pojedinačnog poboljšanja performansi su bolji rezultati poslovanja preduzeća.**

# Hvala na pažnji

**„CQA” d.o.o.**

Luja Adamiča 26d/13

11070 Novi Beograd

Republika Srbija

+381 (0) 63 317 422

slavoljub.petrovic.cqa@gmail.com

www.cqakonsalting.com

