

Upravljanje radnim učinkom – konkretni primjeri iz prakse u Bosni i Hercegovini

Mr. sci. Suzana Tihi-Babić

Poslovno-naučna regionalna konferencija
„ZARADE I MODELI NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIH
U ZEMLJAMA JUGOISTOČNE EVROPE“
Beograd, 26. i 27. maj 2016.

Predavač ...



Agenda

11:15-11:40h

BiH u nekoliko brojeva

HRM u BiH

Upravljanje radnim učinkom - primjeri

What gets measured
gets managed.



Peter Drucker

Federacija BiH

Prosječna plata 845 KM ili 430.66 EUR

Minimalna plata 370 KM ili 188.57 EUR



Republika Srpska

Prosječna plata 826 KM ili 420.97 EUR

Minimalna plata 370 KM ili 188.57 EUR

HRM u BiH

- HRM (Human resources management) ni formalno, ni suštinski nije prihvaćena kao poslovna funkcija od strateškog značaja u većini kompanija u BiH;
- Značajan broj kompanija u BiH nema formalno organizovanu poslovnu funkciju HRM;
- Kompanije koje imaju formalno organizovanu poslovnu funkciju HRM, ne uključuju je dovoljno u procese strateškog planiranja i odlučivanja;
- U obje navedene kategorije kompanija nisu u punoj mjeri implementirani HRM alati sa ciljem unapređenja poslovnih rezultata.



Multinacionalne kompanije u BiH

- Strateški HRM imperativi, programi i projekti su razvijeni i definisani na nivou grupe, a implementiraju se lokalno;
- Zaposlenici globalno dijele identičnu korporativnu viziju, misiju, vrijednosti i kompetencije;
- Primjeri razvijenih sistema upravljanja ljudskim potencijalima u našoj zemlji;
- Neupitna pozicija, uloga i značaj HRM poslovne funkcije.



Regionalne kompanije

- HRM poslovnom funkcijom se upravlja krovno iz jednog od centara regije (Beograd, Zagreb ...);
- Programi, obuke, politike, inicijative se definišu regionalno, a implementiraju lokalno;
- S obzirom na veličinu našeg tržišta HR Manager je često van BiH.

Domaće kompanije

Privatni sektor

- Uspostavljanje HRM funkcije inicijativa vlasnika / višeg menadžmenta;
- Izazov kontinuiteta;
- Sloboda u kreiranju HRM funkcije.

Javni sektor

- Semantičke ili suštinske promjene;
- Specifičnosti HRM s obzirom na status zaposlenih i politički kriterij;
- Uticaj međunarodne zajednice.



Primjeri iz ASA i Prevent grupacija



- Najveći poslovni privatni sistem u BiH
- # 1 izvoznik
- # 2 po zaradi
- Najveći privatni poslodavac u BiH
- Među Top 25 u regiji

www.asa.ba

www.preventgroup.com

Kompenzacioni plan – definisani platni razredi

Ocjena učinka novozaposleni

- U zavisnosti od profila kandidata određuje se početni iznos plaće.
- Nakon ocjene probnog rada i programa osposobljavanja neposredni rukovodilac i HR daju prijedlog eventualne korekcije iznosa plaće.
- Ukoliko pozicija na kojoj je zaposlen je dio varijabilnog sistema, mjeri se učinak u skladu sa pravilima.



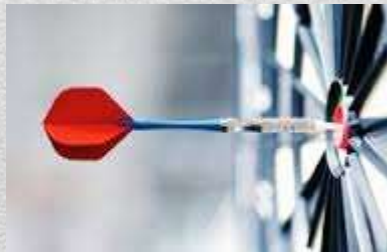
Proizvodnja

- Na osnovu ispunjenja KPIs se određuje iznos varijabilnog dijela plaće.
- Učinak se mjeri individualno i timski (smjena/ćelija).
- Nagrađuje se produktivnost, kvalitet i efikasnost.
- Cilj je motivisati najbolje.



Management

- Godišnji ciljevi – polugodišnji pregled.
- Uprava (Predsjednik Uprave, Direktori – top management) definiše ciljeve sa Nadzornim odborom.
- Srednji management definiše ciljeve sa Upravom/Direktorom.
- U skladu sa ispunjenjem/neispunjenjem ciljeva određuje se pravo i iznos godišnjeg bonusa.



Upravljanje učinkom ASA OSIGURANJE d.d.

- Područje kompenzacija i benefita uređeno pravilnikom.

Novozaposleni

- U zavisnosti od profila kandidata određuje se početni iznos plaće.
- Nakon ocjene probnog rada i programa osposobljavanja neposredni rukovodilac i HR daju prijedlog eventualne korekcije iznosa plaće.
- Ukoliko pozicija na kojoj je zaposlen je dio varijabilnog sistema (prodaja, štete), mjeri se učinak u skladu sa pravilima.



Upravljanje učinkom ASA OSIGURANJE d.d.

Prodaja

Savjetnici za prodaju osiguranja

- Nagrađivanje u potpunosti bazirano na učinku.
- Zaposlenici u Prodaji su dio sistema rangiranja.
- Ciklusi mjerenja su na bazi četiri mjeseca.

Rukovodioci filijala / poslovnica

- Učinak se mjeri na godišnjem nivou, u određenom omjeru fiksnog i varijabilnog dijela.

Upravljanje učinkom ASA OSIGURANJE d.d.

Menadžment

- Uprava Društva i radna mjesta od posebnog značaja.
- Uprava svoje ciljeve definiše sa Nadzornim odborom.
- Srednjem menadžmentu učinak se mjeri na godišnjem nivou, u određenom omjeru fiksnog i varijabilnog dijela.
- Varijabilni dio plate zavisi od ispunjenja korporativnih i individualnih ciljeva.



Upravljanje učinkom – primjer banke

- Područje kompenzacija i benefita uređeno Pravilnikom o radu i Pravilnikom o plaćama.
- Na mjesečnom nivou se prati rezultat profitnih centara na bazi definisanih KPIs.
- Varijabilni dio plate se određuje na osnovu realizacije KPIs konkretno u profitnom centru (poslovnice, Sredstva).
- U zavisnosti od ispunjenja ključnih indikatora svih PC i ostalim zaposlenicima Banke se određuje vrijednost koeficijenta.

HVALA NA PAŽNJI