



HRVATSKA
UDRUGA
POSLODAVACA

Konter 

PLAĆE I MODELI NAGRAĐIVANJA

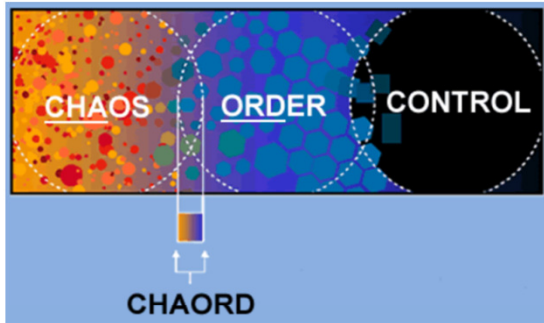
Zagreb, 25.11.2016., 10 00 - 13 00

Nikola Nikšić,



CERTIFIED
MANAGEMENT CONSULTANT

Mobitel (091) 3030600 Fax (01) 6310758 e-mail: nikola.niksic@konter-savjetovanje.hr



Konter



- Recesija, pad potražnje i potrošnje,
- Klimatske promjene
- Novi trendovi, nove tehnologije
- Promjene navika kupaca
- Hiperprodukcija
- Konkurencija i globalizacija
- Pregovaračka moć kupaca
- Nepovoljna kretanja u cijenama roba i usluga
- Ekologija

Ryanair najavio revoluciju: Vožnja zrakoplovima uskoro možda i besplatna!

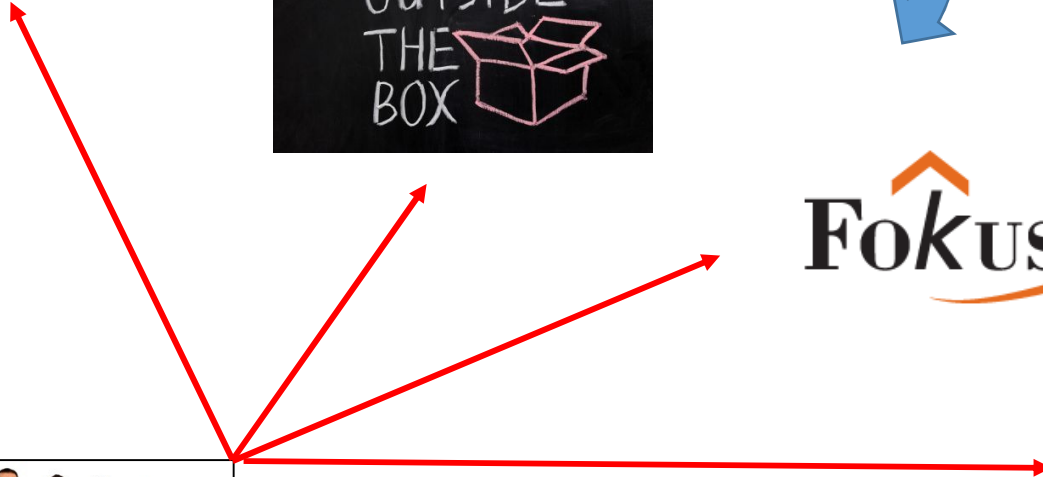
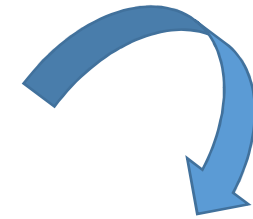
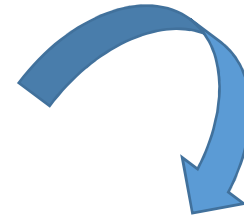
by PoslovniPuls
a day ago

 215 Views



Odgovor

Konter 



„Topla voda” strateškog menadžmenta

Sun Tzu „Umijeće ratovanja”



- **Odnosi se prema svojim vojnicima kao prema svojoj djeci** i pratiće te u najdublje doline; stajaće pored tebe do smrti.
- Da bi vojnici shvatili prednosti poražavanja neprijatelja oni isto tako **moraju biti nagrađeni**.
- **Pobjednički ratnici prvo pobjede** pa onda idu u rat, dok poraženi ratnici prvo idu u rat pa onda teže da pobjede.

Vodstvo

Motivacija

Kompetencije

Informacije

Čime vas klijent prvenstveno vrednuje?

- Kvaliteta usluga ili proizvoda koje mu pružate ili isporučujete?
- Pogodnosti komercijalno-financijskih uvjeta vaših ugovora?
- Vaše cjenovne politike?
- Odnosi, servisi i održavanje, pred-prodajne i post-prodajne aktivnosti
-



- Rangiranje pomaže pri definiranju strateškog okvira, dizajniranju organizacije, planiranju ključnih inicijativa, odluka o ulaganjima, optimizaciji troškova, kreiranju sustava za vrednovanje rada i poticanje učinaka



A KAKO VAS NAJČEŠĆE VIDE I
DOŽIVLJAVAJU ?

... KROZ LJUDE



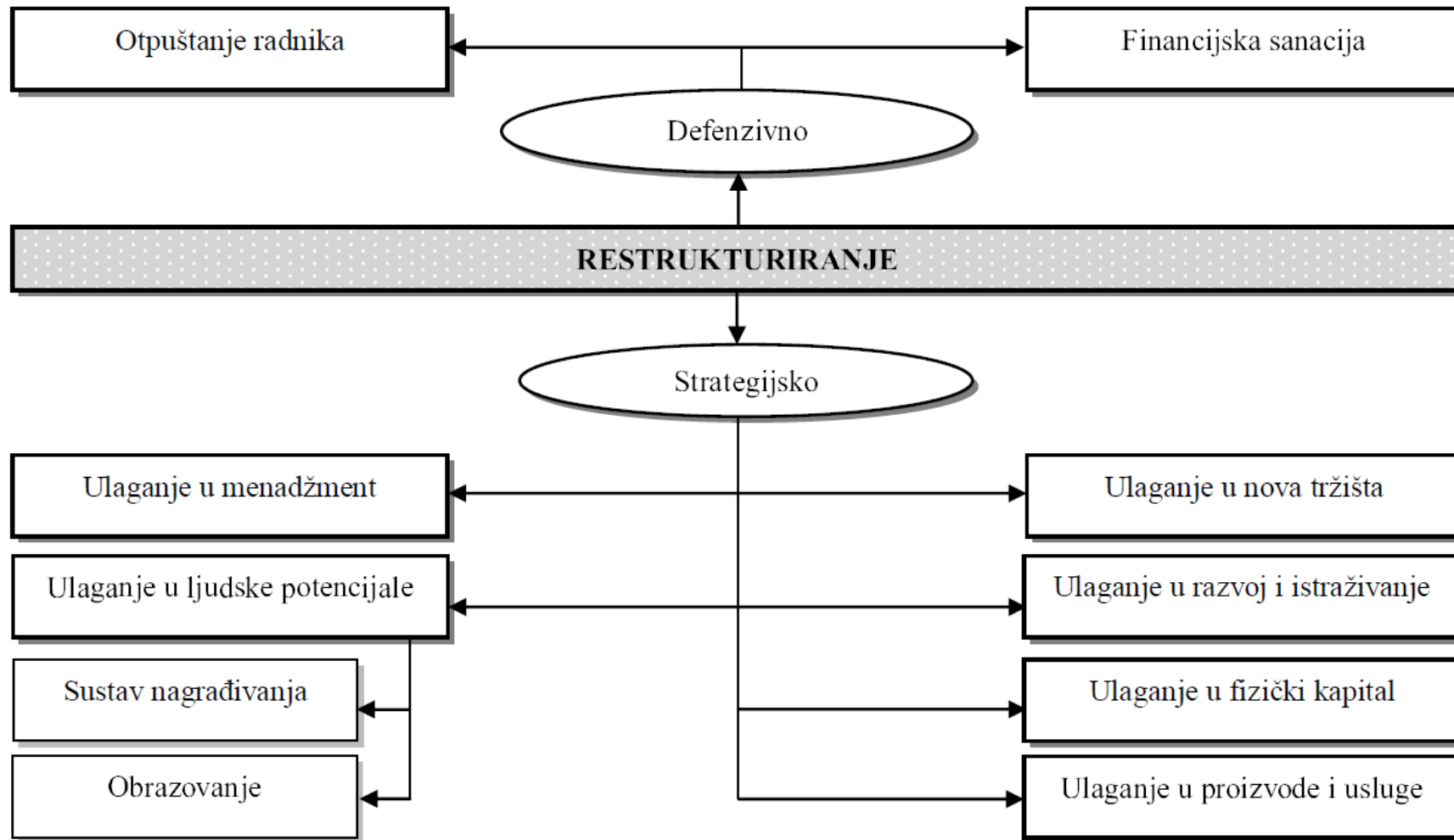
Stara kineska:

**„Misliš li godinu dana unaprijed, posadi rižu, planiraš
li deset godina, posadi drvo, planiraš li za stotinu
godina – odgajaj ljude.“**

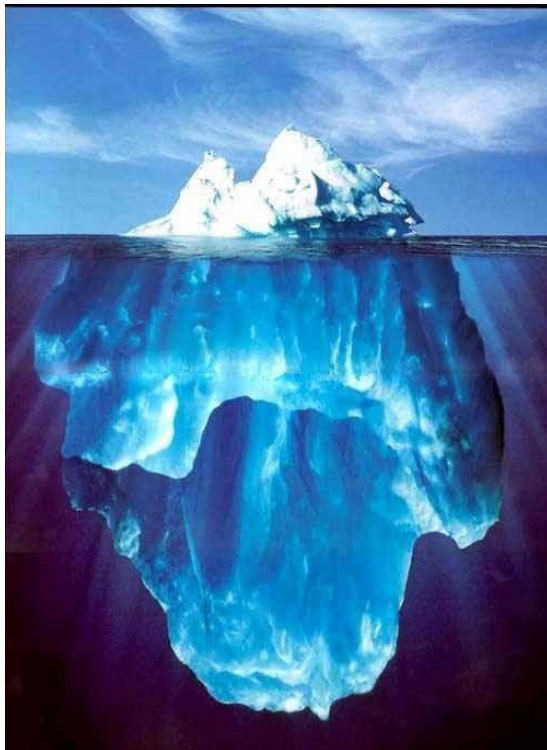


Konceptualni model restrukturiranja

(Drljača, 2007. stručni članak „Restrukturiranje sustava upravljanja“)



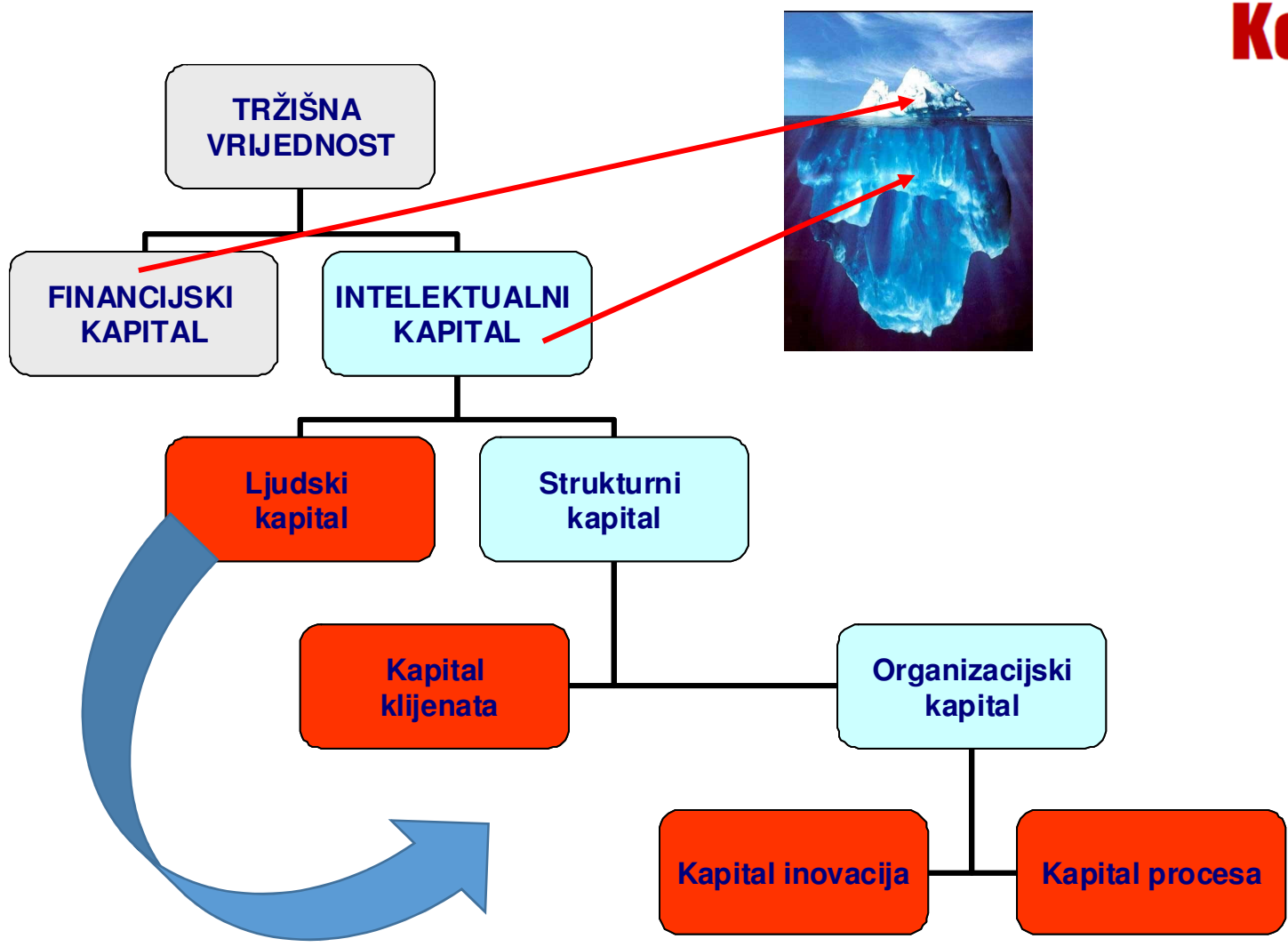
Izazov 1/7



- Finansijski pokazatelji nisu dovoljni da bi se shvatilo zašto poduzeće posluje na način kako posluje.
- Kratkoročni finansijski pokazatelji mogu navesti na krivi trag i pogrešne odluke.
- Nisu samo finansijski pokazatelji oni koji stvaraju vrijednost.
- **Ljudi, odnosi sa kupcima i korisnicima, interni procesi, inovacije, prepoznatljivost, kvalitetan razvoj proizvoda i organizacije = sve su to kratkoročno neopipljivi ili skriveni, izuzetno važni, faktori**

a zovu se i sačinjavaju **intelektualni kapital**

Konter 



Intelektualni kapital je: znanje, informacije, intelektualno vlasništvo, iskustvo. Sve što se može iskoristiti u cilju stvaranja vrijednosti. To je ukupna moć kolektivnog uma koju je vrlo teško identificirati, a još teže efikasno iskoristiti. No, jednom kada je nađete, sigurno pobjeđujete.

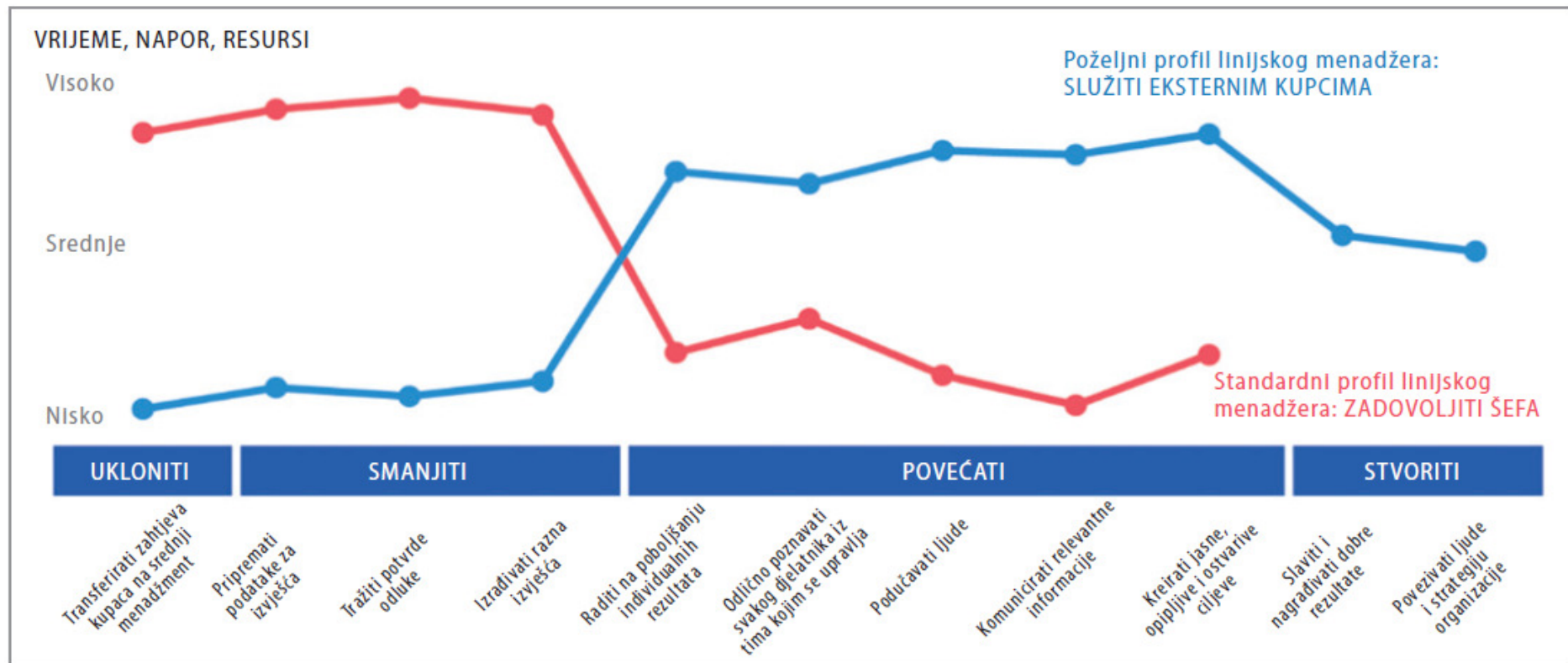
Leif Edvinsson, Korporacijska longituda

Konter 

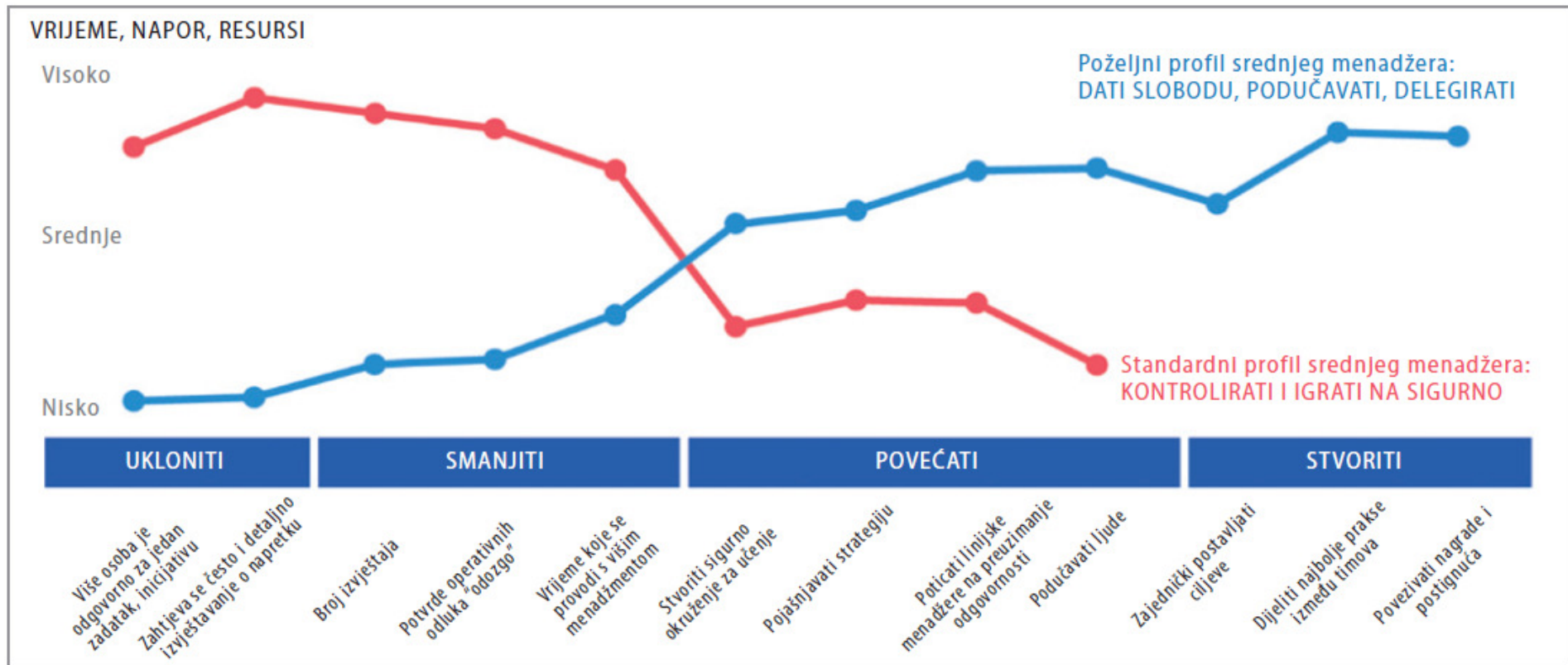
Transformacija organizacije, poslova i odgovornosti - korištenje analize krivulje vrijednosti



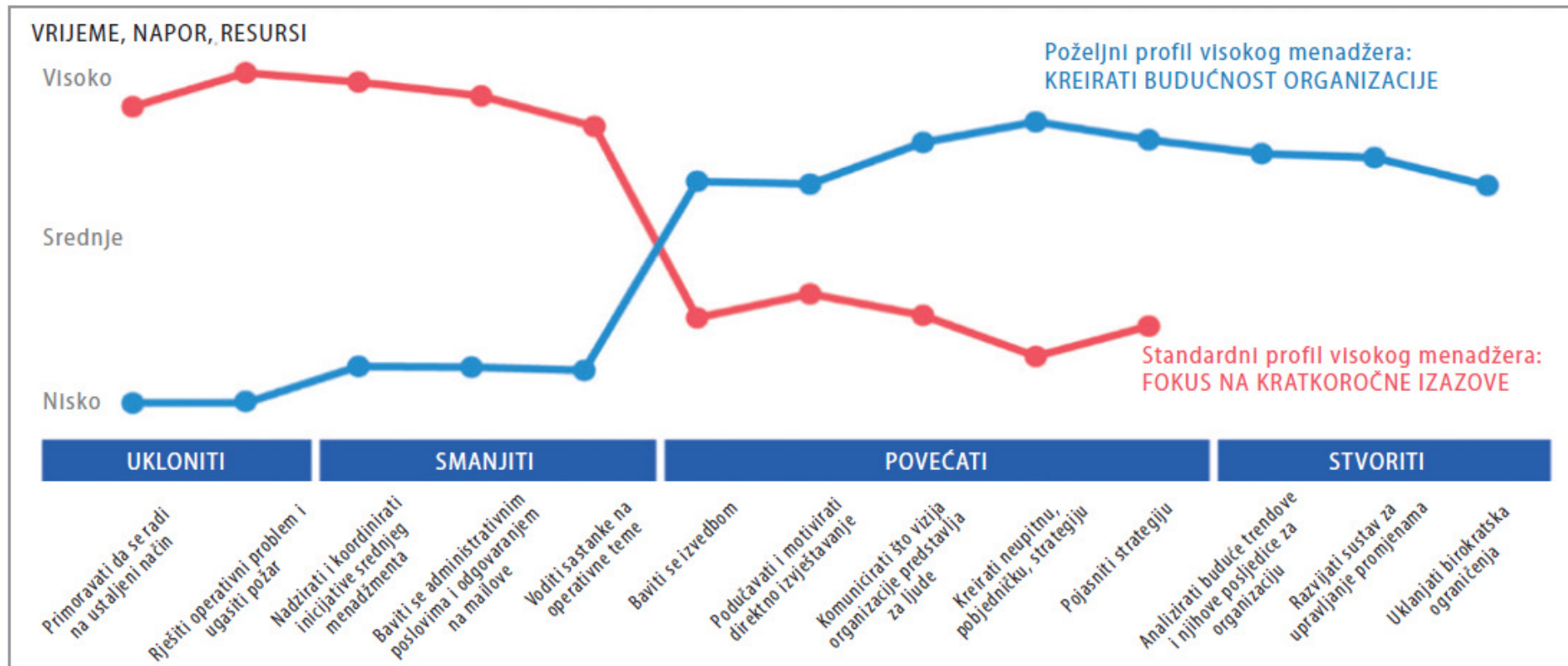
Transformacija za operativne pozicije



Transformacija za srednji menadžment



Transformacija za visoki menadžment



Maslowljeva hijerarhija potreba

Konter 

1. FIZIOLOŠKE POTREBE
2. POTREBE ZA SIGURNOŠĆU
3. POTREBE ZA DRUŠTVOM I PRIHVAĆANJEM
4. POTREBE ZA POŠTOVANJEM I STATUSOM
5. POTREBE ZA SAMOOSTVARENJEM



Kronologija zadovoljenja potreba

- PRVO SE POKUŠAVAJU ZADOVOLJITI (MATERIJALNE) POTREBE NA NIŽOJ RAZINI
- JEDNOM ZADOVOLJENA POTREBA PRESTAJE BITI MOTIVIRAJUĆI ČIMBENIK

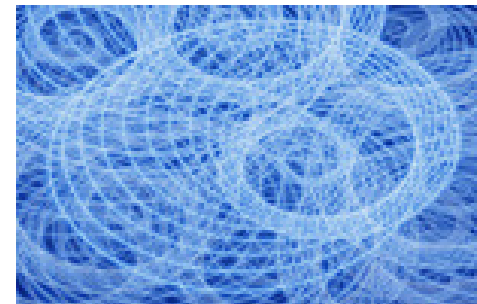
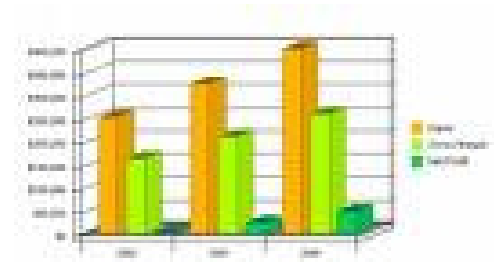
Strateški menadžment (od misije do plaće)

- Strateške namjere (misija, vizija, dugoročni ciljevi, temeljne vrijednosti)
- Odabir i planiranje poslovne strategije
-
- Procjena vrijednosti ljudi u organizaciji i precizan uvid u raspoložive akvizicije
- Definiranje strategije plaća i sustava motivacije primjereno poslovnoj strategiji.



Određene nasuprot neodređenim strategijama

- Sve organizacije koje plaćaju ljude imaju strategiju plaća
- Neki imaju napisanu ili određenu, tako da je mogu svi vidjeti i razumjeti
- Drugi, možda i da nisu toga svjesni, rade prema odlukama koje su donijeli a nisu to dokumentirali. Neizrečena strategija proizlazi iz uobičajenih postupaka.



Glavna strategija (Grand strategy)

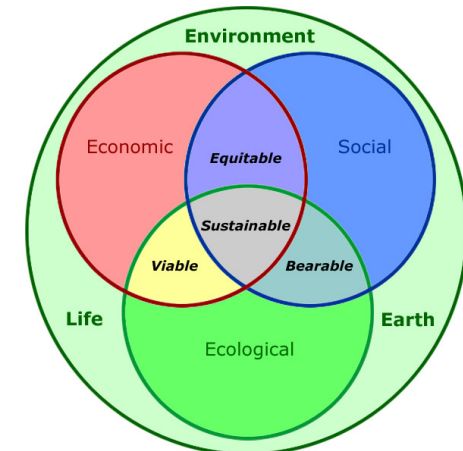
- Strategija kontinuiteta (održavanje)
- Razvojna strategija
- Strategija za krizne situacije (žetva, operativno i finansijsko restrukturiranje)



- Strategija plavog oceana



- **Strategija izlovljenog oceana** (poticanje inovacija uvažavanjem ograničenih resursa i opasnosti od socijalno štetnog tehnološko-tehničkog razvoja)



Povezivanje strategije i sustava plaća

STRATEGIJA	POSLOVNI ODGOVOR	LJUDI	SUSTAV PLAĆA I MOTIVACIJE
INOVACIJA povećanje složenosti proizvoda i usluga i skraćivanje njihova životnog vijeka	- vodeća je proizvodnost (razvoj proizvoda i usluga)	- predanost inovativnim ljudima	- nagrađivanje inovacija
	- ubrzavanje vremenskog ciklusa stvaranja novih proizvoda i usluga	- potreba za ljudima sklonima riziku	- plaće na temelju tržišnih kretanja - fleksibilnost u opisu poslova
REZANJE TROŠKOVA usredotočenost na provedbu	- pronalaženje najekonomičnijih rješenja	- predanost ljudima koji su spremni učiniti više sa manje	- praćenje troškova rada konkurencije
	- operativna izvrsnost	- potreba za snalažljivim ljudima	- povećanje varijabilne komponente u plaćama - naglasak na produktivnost
			- usredotočenost na kontroling i specifikacije radnih obaveza
NJEGA ODNOSA SA KLIJENTIMA povećanje njihovih očekivanja	- blizu klijentima i korisnicima	- predanost ljudima koji mogu oduševiti klijente	- ustroj poticaja za zadovoljstvo potrošača
	- savjetovanje klijenata o najboljim rješenjima	- potreba za komunikativnim ljudima	- vrednovanje znanja i vještina u kontaktima s klijentima
	- brzo i široko kretanje po tržištu		

Od strateških politika do realizacije ciljeva

STRATEŠKE POLITIKE	TEHNIKE PROVEDBE				STRATEŠKI CILJEVI
USKLAĐENOST	analiza rada	opisi poslova	ocjena rada	UNUTARNJA STRUKTURA	DJELOTVORNOST (radni učinak, kvaliteta, klijenti i dioničari, troškovi) PRAVEDNOST USKLAĐENOST
KONKURENTNOST	tržišne definicije	istraživanja i analize	smjernice poslovnim politikama	STRUKTURA PLAĆA	
DOPRINOS ZAPOSLENIH	prema radnom stažu	prema učinku	smjernice za postignuća	PROGRAMI MOTIVACIJE	
ADMINISTRACIJA	planiranje	proračun (budžet)	komunikacija	OCJENA	

Ciljevi i izazovi strateških politika

- Kako plaća može podržati poslovnu strategiju i prilagoditi se kulturalnom i zakonskom okruženju?
- Koliko različito treba unutar organizacije platiti različite vrste rada, razine vještina i znanja, razine rada?
- U kakav odnos prema konkurentima treba postaviti ukupne plaće?
- Trebaju li se povišice temeljiti na pojedinačnom i/ili timskom radu i rezultatima, na iskustvu i/ili stalnom učenju, na promjenama u troškovima života i drugim promjenama iz okruženja.
- Koliko transparentne (javne) moraju biti odluke o plaćama? Tko mora biti uključen u sustav odlučivanja i upravljanja?



Neke taktike i tehnike za realizaciju strateških politika vezanih na ljude

- “obučimo djelatnike i umanjimo razlike”
- “osposobimo djelatnike za više vrsta poslova”
- “zovimo zaposlenike partnerima”
- “osigurajmo zaposlenicima udio u dobiti”
- “uplatimo svim zaposlenicima identično zdravstveno osiguranje”
- “dajmo simbolične mjesečne poklone”
- “novim djelatnicima omogućiti posebnu obuku”
- “djelatnicima u nerazvijenim regijama dodajmo posebne bonuse”
- “nagradimo mentorstvo”
- “osigurajmo budžete za rad u razvojno-istraživačkim projektima”



Definicija plaće



- ZA DRUŠTVO – mjera pravednosti (razlike između spolova, razlike između država, razlike između državnih službenika i djelatnika u poduzetničkim organizacijama,
- ZA DIONIČARE – veza između menadžerskih plaća i dividendi
- ZA MENADŽERE – jedan od glavnih troškova
- ZA ZAPOSLENIKE – glavni izvor materijalne sigurnosti
- OPĆENITA DEFINICIJA – protuteža, protuvrijednost, nadoknada

Plaća se odnosi na sve oblike financijskih prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa.

OPĆE DOBRO - sve okolnosti koje pomažu osobi i cijeloj zajednici da dobro žive; za opće dobro je potrebno:

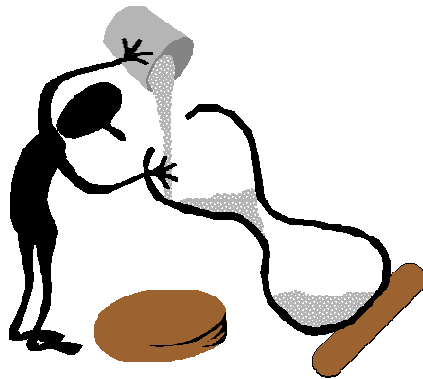
1. poštivanje osobe
2. društveno blagostanje i
3. mir

PRAVDA - nastojanje oko ostvarenja pravednosti, općeg dobra i solidarnosti; dijeli se na:

1. opću
2. uzajamnu
3. razdiobnu

SOLIDARNOST - briga jednih za druge; dijeli se na:

1. osobnu
2. društvenu
3. institucionalnu



NAČELA OPĆEG DOBRA, PRAVDE I SOLIDARNOSTI PRI UPRAVLJANJU LJUDIMA, SUSTAVIMA PLAĆA I KOMPENZACIJA

Nepristranost (težiti objektivnosti)

Konkretnost (jasna “pravila igre”)

Konstruktivnost (argumenti i pozitivna usmjerenost)

Otvorenost (dvosmjerna komunikacija)

Iskrenost (trajno omogućava povratne informacije)

Realnost (ostvarivost dogovorenih ciljeva)

Poticajnost (izazovnost)

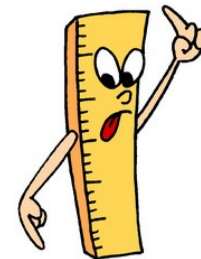
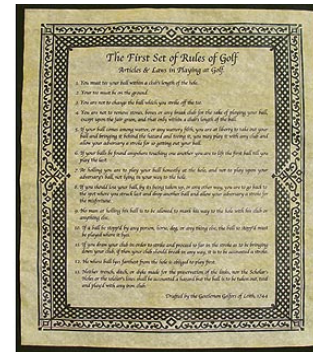
Sveobuhvatnost (svi zaposlenici)

Etičnost (cijeniti osobnosti i različite poslove)

Akti, “pravila igre”...

Konter 

- Organizacijska shema (makro i mikro), s ključnim poslovima i odgovornosti organizacijskih jedinica
- Pravilnik o ustroju, sistematizaciji poslova i radnih mjesta
- Popis naziva i kategorija radnih mjesta
- Katalog kompetencija (organizacijskih, specifičnih, poželjnih)
- Opis poslova i specifikacija odgovornosti, uvjeta i kompetencija po radnim mjestima
- Ocjenjivački obrasci
- Plan razvoja kompetencija
- Pravilnik o plaćama i naknadama te nagrađivanju prema mjeranju učinaka rada
- Pravilnik o nagrađivanju ideja
- Ugovor o radu sa posebnim pravima i odgovornostima
- Ugovor o radu
-



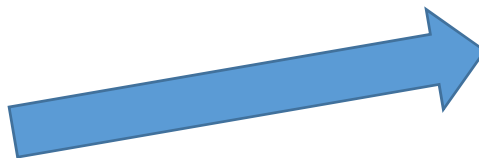
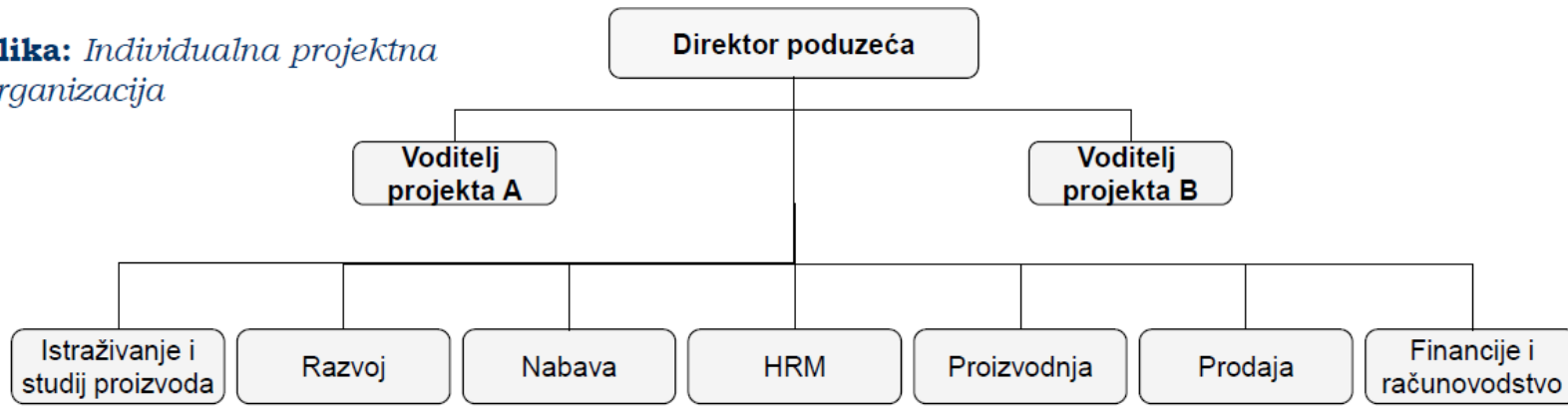
Vrste organizacijskih struktura

Organizacijske strukture	Organizacije / Suprastrukture
<u>Klasične</u>	Virtualna organizacija
Funkcijska organizacijska struktura	Mrežna organizacija
Divizijska organizacijska struktura	Procesna organizacija
Proizvodna organizacijska struktura	Timska organizacija
Teritorijalna organizacijska struktura	Front-back organizacija
Org. struktura orijentirana kupcima	T-oblik organizacije
	Izvrnuta organizacija
<u>Moderne</u>	Organizacija paukove mreže
Procesna organizacijska struktura	Fraktalna organizacija
Projektna organizacijska struktura	Klaster organizacija
Matrična organizacijska struktura	Heterarhija
Hibridna organizacijska struktura	Hipertekst organizacija
Multidivizijska (mješovita) org. struktura	Ameba organizacija

Projektna organizacijska struktura

- “dodatna” (“naknadna”) organizacijska struktura interpolirana u postojeću
- ili čista projektna organizacija

Slika: Individualna projektna organizacija



Primjeri formulara s opisom radnog mjesta

Fleksibilnost u opisima poslova (omogućuje promjene, potiče se inicijativa, inovativnost, razumijevanje informacija...)

Fokusiranje na odgovornosti (temelj za definiranje KPI, u vezi sa strategijom)

Temeljne vrijednosti i specijalistička znanja i vještine (3 organizacijske + 3 specifične kompetencije)

Naziv poslovne funkcije	Prodaja	Šifra PF	
Naziv organizacijske jedinice	Služba za prodaju	Šifra OJ	
Naziv radnog mjesta:	Referent za prodaju velikim kupcima (KAM)	Šifra RM	
Sadržaj posla	Prepoznavanje potreba postojećih i potencijalnih velikih kupaca i partnera, nuđenje i prodaja proizvoda i usluga iz portfelja Društva, te obavljanje svih prodajnih aktivnosti kojima se razvija poslovni odnos, jača lojalnost i zadovoljstvo postojećih velikih kupaca te interes potencijalnih		
OPIS POSLA <ul style="list-style-type: none"> Planira i predlaže poslovne modele suradnje i prodajnu politiku prema postojećim i potencijalnim kupcima iz osobnog portfelja U suradnji s nadređenim planira provedbu prodajnih aktivnosti vodeći se prioritetima i raspoloživosti resursa Provodi planirane prodajne aktivnosti u skladu sa standardima struke, dobrim praksama te politikama i pravilima Društva obavlja dio poslova u naplati potraživanja kako je to definirano politikama Društva ili po specifičnoj potrebi tekućeg posla, a sve u svrhu zaključenja prodajnog procesa prikuplja podatke i informacija tijekom ostvarenih kontakata s postojećim i potencijalnim kupcima i partnerima, te ih uredno pohranjuje u podatkovne baze i aplikacije promiče temeljne vrijednosti i ciljeva Društva te proizvode i usluge iz portfelja Društva tijekom ostvarenih kontakata s postojećim i potencijalnim kupcima i partnerima upravlja imovinom koje je zadužio za obavljanje poslova radnog mjesta načelima dobrog gospodarenja izvještava o predmetima iz svoje nadležnosti u zadanim rokovima ili prema uočenoj potrebi analizira trendove i informacije s tržišta, najbolja postignuća i zakonsku regulativu vezanu za područje djelovanja, prodaje i poslove politike Društva, prati i analizira djelovanje konkurencije zastupa i predstavlja Društvo prema drugim poslovnim subjektima, institucijama vlasti, javnosti i institucijama grupe, sve prema pravima i ovlastima delegiranim od nadređenih ili kako je to regulirano aktom Društva predlaže unaprjeđenja i promjene kojima se unaprjeđuje efikasnost poslovanja Društva i OJ obavlja sve druge poslove po nalogu nadređenog koji su u okviru OJ ili projekta, te odgovaraju stručnoj spremi i kompetencijama radnika 			
ODGOVORNOSTI <ul style="list-style-type: none"> Realizacija zadanog osobnog prodajnog plana mjereno dogovorenim mjerama i metrikama (KPI) Kvaliteta prikupljenih i pohranjenih podataka i informacija Razmjena znanja i vještina te informacija s drugim djelatnicima u svrhu primjene najboljih praksi i razvoja osobnih i organizacijskih kompetencija Lojalnost i zadovoljstvo postojećih velikih kupaca, interes za kupnju i suradnju potencijalnih kupaca Prepoznatljivost i pozitivan image Društva Profesionalno, točno, pravodobno, zakonito i kvalitetno obavljanje poslova iz svog djelokruga rada Profesionalno predstavljanje poslodavca u javnosti i pridržavanje poslovno-etičkog kodeksa 			
Stručna sprema:	tehničko, ekonomsko VSS	Radni staž:	3
Kompetencije: <ul style="list-style-type: none"> BKTS Usmjerenost na rezultate BKS2 Inicijativnost BKS4 Kontinuirano učenje i razvoj BKS3 Komunikacijske vještine BKS14 Usmjerenost na klijente BKS15 Vještina pregovaranja 		Posebni uvjeti: <ul style="list-style-type: none"> Znanje stranog jezika: B2 Informatička pismenost: ECDL osnovni Vozačka dozvola B kategorija 	

„Univerzalni“ poslovi radnih mjesta



I ...

Obavljanje drugih poslova u okviru radnih procesa OJ, prema nalogu nadređenog, u skladu sa radnim sposobnostima i kompetencijama radnika

Procjena poslova

Sumarne metode

Analitičke metode

Karakteristike	METODE RANGIRANJA	METODE KLASIFIKACIJE	USPOREDBE ZAHTJEVA	METODE BODOVANJA
Vrijeme provedbe	Kratko	Relativno	Dugo	Dugo
		Kratko		
Veličina organizacije za primjenu	Mala	Mala, srednje velika	Srednje velika, velika	Velika
Potrebno stručno mišljenje	Malo	Relativno	Veliko	Veliko
		Malo		
Konzistentnost i pouzdanost	Mala	Relativno	Velika	Velika
		Mala		
Troškovi provedbe	Prilično	Relativno	Prilično	Prilično
	Mali	Mali	Veliki	Veliki
Naknadne intervencije	Teške	Relativno	Relativno	Relativno
		Teške	Lake	Lake

Primjer kategorizacije radnih mjesta



RAZRED	RADNA ULOGA	USMJERENJE	STRUČNA SPREMA	RADNO ISKUSTVO	SLOŽENOST POSLOVA I ZADATAKA	ODGOVORNOST
1	Direktor	Odlučivanje	VSS	5	Najsloženiji poslovi i zadaci s izuzetnim značenjem za poslovanje. Uključuju izrazito složeni mentalni rad, logičko, kompleksno induktivno i deduktivno mišljenje, donošenje ključnih poslovnih odluka.	Ostvarenje ciljeva iz srednjoročne strategije i godišnjih planova za cjelokupnu organizaciju
2	Rukovoditelj	Upravljanje	VSS	5	Izuzetno složeni poslovi i zadaci s velikim značenjem za poslovanje. Uključuju složeni mentalni rad, logičko, kompleksno induktivno i deduktivno mišljenje, donošenje važnih poslovnih odluka, vođenje i razvoj ključnog osoblja.	Ostvarenje ciljeva iz strateškog i godišnjih planova definiranih za pojedine sektore
3	Voditelj odjela, tima, radne grupe	Voditeljsko	SSS	4	Vrlo složeni poslovi koji zahtjevaju inicijativu i kreativnost te znanja u vođenju i razvoju djelatnika.	Ostvarenja ciljeva i realizacija zadataka utvrđenih operativnim planovima i taktikama
	KAM, specijalist	Specijalističko	SSS	3	Složeni poslovi koji zahtjevaju inicijativu i kreativnost te dodatna specijalistička znanja.	Realizacija složenih zadataka s izravnim i dugoročnim djelovanjem na radno područje, proaktivna identifikacija područja za poboljšanja.
4	Samostalni referent, AM	Stručno	SSS	3	Poslovi koji zahtjevaju stručna znanja i djelomično specijalistička znanja.	Realizacija zadataka s izravnim djelovanjem na radno područje, uočavanje mogućnosti za poboljšanja.
5	Prodavač, referent, asistent	Provedbeno	SSS	2	Poslovi koji zahtjevaju stručna znanja.	Operativno djelovanje unutar definiranih radnih procesa ili nalogom nadređene osobe.
	Početak, pripravnik	Učenje	SSS	0	Zahtjeva se motiviranost.	Operativno djelovanje unutar definiranih radnih procesa ili nalogom nadređene osobe.

Raspored na radno mjesto prema evaluaciji radnika po 4 umrežena kriterija

Kriterij	Udio u ocjeni
Sprema	20%
Iskustvo	20%
Kompetencije	30%
Rezultati	30%

Bodovi	Sprema	Iskustvo na poslovima	Kompetencije	Rezultati
5	VSS	5 god	odlične	odlični
4	VŠS	4 god	vrlo dobre	vrlo dobri
3	SSS	3 god	dobre	dobri
2	KV	2 god	zadovoljavajuće	zadovoljavaju
1	NKV	1 god	nezadovoljavajuće	nezadovoljavajući
0		0 god	nema informacija	nema informacija

Razred	Od	Do
1	5,00	4,50
2	4,50	4,00
3	4,00	3,50
4	3,50	3,00
5	3,00	2,50
6	2,50	2,00

Primjer 1

Kriterij	Sprema	Iskustvo	Kompetencije	Rezultati
Udjeli kriterija	20%	20%	30%	30%
Osobine	VSS	2	zadovoljava	zadovoljava
Bodovi	5,0	2,0	2,0	2,0
Ukupna ocjena	2,90	Razred	6	

Primjer 2

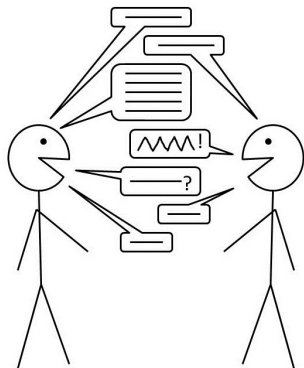
Kriterij	Sprema	Iskustvo	Kompetencije	Rezultati
Udjeli kriterija	20%	20%	30%	30%
Osobine	SSS	4	vrlo dobre	odlični
Bodovi	3,0	4,0	4,0	5,0
Ukupna ocjena	4,10	Razred	2	

Ocjenjivanje

Konter



I	POZICIJA	ŠEF RAČUNOVODSTVA			
II	VRSTA UGOVORA	Ugovor o radu sa posebnim pravima i odgovornostima			
III	IME I PREZIME	XY			
IV	KLJUČNA RIJEČ	upravljanje i provedba			
V	OPIS POSLOVA	DJELATNIK	DIREKTOR	ZAJEDNIČKA OCJENA	POJAŠNJENJA I NAPOMENE
1.	Upravljanje i rukovođenje prema opisu iz čl. 3 i 4 Akta o sistematizaciji	3	4		
2.	Obavljanje poslova, zastupanja i odgovornosti prema Zakonu o računovodstvu	4	5		
3.	Izrada periodičnih i godišnjih bilanci i finansijskih izvješća, planova i analiza	4	5		
4.	Donošenje prijedloga računovodstvenih politika i drugih zakonom određenih odluka	4	4		
5.	Upravljanje novčanim tijekom, posebno poslovima u naplati potraživanja	4	3		
6.	Obavljanje poslova finansijskog kontrolinga (planiranje, organizacija, promjene)	3	3		
7.	Sudjelovanje u provedbi postupaka praćenja radne uspješnosti	3	3		
8.	Obuka djelatnika i suradnika o osnovama financija i računovodstva	4	2		



Obilježja ocjenjivanja:

1. pismeno formulirano – da bi se svi ocjenjivali na isti način
2. pouzdano i usporedivo – da bi se radni učinak zaposlenih iz različitih dijelova poduzeća mogao uspoređivati
3. jasno u svojim kriterijima – jasno definirani i svima razumljivi
4. objektivni – veže se uz pouzdanost
5. prihvatljivo i razumljivo za zaposlene – ne smije biti previše komplicirano
6. jasno i praktično za provođenje
7. nastojati da izaziva što manje troškove

Ocjenjivanje 360°



PODRUČJA OCJENJIVANJA

- Timski rad
- Sposobnost mijenjanja
- Osobni razvoj
- Motivacija
- Analitičnost
- Osobni integritet i etičnost
- Komunikacija
- Odlučivanje
- Planiranje i organizacija
- Vođenje i motiviranje drugih
- Razvoj drugih
- Stvaranje i razvijanje odnosa

- Nekoliko konstatacija po svakoj kompetenciji
- Primjeri konstatacija: “podržava rad manje iskusnih kolega”, “pretvara ideje u praktična rješenja”; “otvoren za nova znanja i vještine”, “uvažava pogreške”, “usmjerava energiju na prioritete”
- Pet ocjena (5-u cijelosti, 4-većinom, 3-uglavnom, 2-u manjem dijelu, 1-nikako)
- Samo-ocjenjivanje
- Horizontalno ocjenjivanje (linijski kolege)
- Vertikalno ocjenjivanje (nadređeni i podređeni)
- Kupci, dobavljači, poslovni partneri
- Izračuni, usporedbe, analize, razgovori, zaključci





Ocjenjivanje 360°

OSOBA KOJA SE OCJENJUJE			XXXX YYYY		
	RB	PODRUČJE KOMPETENCIJA	PONAŠANJE	OCJENA PO PODRUČJU	OCJENA PO IZJAVI
A	A1	TIMSKI RAD	Pojašnjava smisao timskog rada i potiče na timski rad		3,00
A	A2	TIMSKI RAD	Podržava manje iskusne kolege i djelatnike		3,60
A	A3	TIMSKI RAD	Razvija ideje i rješenja u zajedničkom, timskom, radu sa drugima		3,60
A	A4	TIMSKI RAD	Usmjerava tim na aktivnosti koje će rezultirati uspjehom "na duge staze"		3,40
A	A5	TIMSKI RAD	Preuzima odgovornost za timske zadatke i aktivnosti		4,00
A	A6	TIMSKI RAD	Daje cjelovitu i korisnu povratnu informaciju članovima tima		3,60
A	A7	TIMSKI RAD	Razvija široki krug osobnih poznanstava i veza korisnih za posao	3,43	2,80



Fiksni kompenzacijski modeli

- Uključuje i eventualne dodatne beneficije (službeni auto, prijenosno računalo, mobitel i pretplata, reprezentacija, edukacija, osiguranje, zdravstvena zaštita, druga materijalna imovina ...)
- **Mane:**
 - Gubitkom materijalne ovisnosti o vlastitom uspjehu gubi se jedan od snažnih motivirajućih čimbenika za poboljšanje
 - Model često uključuje visoko postavljene ciljeve, i time se povećava pritisak na ljude
- **Primjereni za korištenje:**
 - Kada je značajniji timski rad u odnosu na rezultate pojedinaca i kada se želi pojačati suradnja između ljudi
 - Kada je uspjeh više ovisan o radnim aktivnostima a manje o talentima i kompetencijama
 - Kada postoji interes za unaprjeđenje odnosa s različitim dionicima i zbog toga se želi smanjiti razina pritiska (mogući razlozi: agresivna konkurencija, rast pregovaračke moći kupaca ili dobavljača...)
 - Kada se zahtijeva iskustvo (mogući razlozi: zbog složenosti procesa i poslova, zbog potrebe za stalnim i ujednačenim prihodima i drugim ključnim ekonomskim efektima)
 - Kada se želi smanjiti fluktuacija zaposlenika (mogući razlozi: dug proces edukacije, ...)
 - Kada obračun varijabilnog dijela plaća zahtijeva značajna ulaganja u digitalizaciju i materijalnu imovinu

Varijabilni kompenzacijski modeli

- Na kratke staze
- Vežan je na „outsourcing“, a može biti povezan na ponudu zasnivanja stalnog radnog odnosa (u slučaju kontinuiranog ispunjenja planskih vrijednosti)
- **Mane:**
 - Može biti ograničeni motivacijski čimbenik, samo za manji broj „naj“ radnika
 - Može troškovno opteretiti čestim ponavljanjem selekcijskih postupaka (traženje novih ljudi)
- **Primjeren za korištenje:**
 - Kada je potencijalno tržište izuzetno veliko i potrebno ga je zadovoljiti i obraditi (proizvesti i prodati) u kratkom vremenskom roku (brzina i kvantiteta nauštrb kvalitete)
 - Kada se teško nadzire i upravlja organizacijom i procesima (dislociranost)
 - Kada je fluktuacija ljudi prihvatljiva opcija
 - Kada se zna da je mogućnost rasta velika, a postoje troškovna ograničenja (korporativne oduke, interesi vlasnika, ...)

Kombiniranje fiksnog i provizijskog modela u prodaji

Veća fiksna plaća, manja provizija

- Za voditelje ključnih kupaca (KAM-ovi)
- Kada se potiče dodatna (up-selling) i križana (cross-selling) prodaja uz minimalan rizik od gubitka kupaca
- Kada se želi diskretno utjecati na prodajni uspjeh tima (uspješniji postaju uzori i neformalni lideri i podižu ljestvicu standarda)
- Kada se potiče lojalnost ljudi i smanjuje fluktuacija a da to ne bude na štetu prodajne agresivnosti i otupljivanja instinkta prodavača

Manja fiksna plaća, veća provizija

- Za sve oblike „prodaj i briši” (hit & run) prodaje (jednokratna prodaja novim kupcima koji će kasnije biti njegovani kroz korisničku službu i uključivanje u programe lojalnosti)
- Kad je važnije osvojiti nove nego zadržati stare kupce (mogući razlog: lansiranje novog proizvoda na novom tržištu)
- Kada razvoj dugoročnih odnosa s kupcem nije preduvjet za prodajni uspjeh (kod sezonske prodaja, ili samo jednom godišnje)
- Kada prodajni uspjeh ovisi o individualnim talentima i kompetencijama a ne o timu
- Kada se izbjegavaju fiksni troškovi

Dugovječnost, san o uspjehu

Lider 05.05.2016.



Konter

- *Strategija plaća i nagrađivanja privlači pažnju zaposlenika i potencijalnih akvizicija, **potiče izvrsnost i upravlja promjenama.***
- *Važno je da se kroz sustav mjerenja većim djelom **povezuje ljude s ključnim ciljevima i strateškim inicijativama, s organizacijskim i timskim rezultatima, a tek manjim s individualnim postignućima.***
- *U izvrsnim organizacijama **izbjegava se efekt ponašanja „slon u stakleniku“** kada se u cilju ostvarenja pretjerano valoriziranih osobnih ciljeva i probitaka djeluje suprotno strateškim namjerama, **potiče individualizam umjesto timskog rada i zajedničkog učenja, problemi ne rješavaju nego „guraju pod tepih“** i tako prosljeđuju na rješavanje drugima što je obično skuplje i na štetu interesa ostalih dionika.*
- *Kada se sve uzme u obzir, pokušaju razdvojiti vjerovanja od činjenica, razmišljanja od konkretnih istraživanja, može se reći da je kreiranje modela i sustava plaća i nagrada prava umjetnost, važna za dugovječnost.*
- *Znat ćete da određena organizacija u tome uspjela i **ima izgledne šanse za dugovječnost kada vidite da njeni ljudi, koji su prije dvije-tri godine bili nesigurni i imali uzak pogled na svijet i svoje mogućnosti, sada bez problema sa odgovornošću, razmatraju složene zamisli i procjenjuju različita stajališta.***



Usklađenost,
zajedništvo,
vjera u uspjeh,
povjerenje ...





HRVATSKA
UDRUGA
POSLODAVACA

Konter 

Hvala na pažnji !

KONTER d.o.o.

za savjetovanje i ekonomske usluge
Zagreb, Ulica grada Chicaga 3
E-mail konter@zg.t-com.hr
Telefon ++385 (1) 6137491
Fax ++385 (1) 6310758

NIKOLA NIKŠIĆ

Certificirani poslovni savjetnik i ovlaštenu računovoda
Mobitel ++385 (91) 3030600
E-mail: nikola.niksic@konter-savjetovanje.hr



Zajedno do uspjeha!

**Poduzetnička
ideja**

Analize
Strategije i planovi
Organizacija
Edukacija
Financije i
računovodstvo

Uspjeh 