

2020

# Povećanje produktivnosti za rast kompanije



Antonio Zrilić  
LOGIKO D.O.O.  
1.3.2020.

## Sadržaj

UVOD	1
Žablja strategija	3
Arhimedova poluga	5
Pazite što želite - moglo bi vam se ostvariti	7
Kako brzo poboljšati performanse?	9
Sustav nagrađivanja za rast kompanije	11
Podaci za kontakt	16
Podaci o tvrtki	16

## UVOD

### Mjerenje i produktivnost

**Charles Schwab**, prvi predsjednik kompanije *Bethlehem Steel*, volio je dnevno obilaziti svoju čeličanu. Tijekom jedne inspekcije naišao je na skupinu radnika koji su upravo završili izlivanje. Schwab je na brzinu izbrojao ljevoe i ne govoreći ništa komadom krede napisao "78" masnim brojkama na peći. Zatim je nastavio svoju turneju. Kad je došao na isto mjesto dan kasnije "78" je bio prekriven, a pokraj njega njegovi zaposlenici napisali su "80". Jedan dan kasnije "80" je prešao u "85". Proizvodnja je i dalje u nastavila rasti na ovaj način.

Ova urbana legenda nam govori tri stvari. Prvo da je **Peter Drucker** bio u pravu kada je rekao da ono što ne mjeriš s tim ne možeš niti upravljati, a drugo da motivacija izvire iz mjerenja i da je taj način natjecanja i natjecateljski duh duboko usađen u svakog od nas. I treće, da uz sustav mjerenja ne mora nužno biti i sustav financijskog nagrađivanja, a da on daje rezultate.

Sam čin mjerenja usmjerila je pažnju radnika na važnu dimenziju njihovog rada, te je prouzročio da pokušaju briljirati u toj dimenziji. Rezultat je poboljšani rezultat.

Moramo biti svjesni da je svaka akcija i svaki potez menadžmenta u procesu

poslovanja intervencija i da radnici pomno prate što se traži od njih i da li to ima smisla ili ne. Nekada je to svjesno, a ponekad nesvjesno. U svakom slučaju moramo toga biti svjesni.

### "A vi to mjerite?"

Postoji još jedna priča koja se zasniva na istraživanju. Naime, grupa znanstvenika je istraživala razne faktore koji utječu na produktivnost u poduzeću pa su jednoj grupi radnika u tekstilnoj tvornici mijenjali uvjete rada kako bi vidjeli koji uvjeti najviše utječu na produktivnost. Tako su izmjerili produktivnost prije i nakon što su pojačali svjetlo u pogonu i došli su do zaključka da svjetlo definitivno utječe na produktivnost jer je ona narasla nakon pojačanja svjetla. Međutim, onda su samo da još jednom potvrde valjanost eksperimenta, ponovo vratili svjetlo kakvo je bilo prije eksperimenta i došli do zapanjujućeg otkrića - produktivnost radnika je i dalje bila veća nego prije eksperimenta. Zapanjujuće je zato jer su svi očekivali da će produktivnost nakon ponovnog smanjenja svjetla, pasti. Ovo je značilo da na povećanje produktivnosti nije utjecalo svjetlo nego nešto drugo, a to drugo je bila pažnja koja je bila posvećena tim radnicima. Sama činjenica da se netko bavio radnicima i razgovarao s njima je bila dovoljna da produktivnost poraste.

Kada sam o mjerenju produktivnosti razgovarao sa predsjednicom uprave jednog maloprodajnog lanca ispričala mi je sljedeću priču. U jednom gradu su imali

„Ono što ne mjeriš s tim ne možeš niti upravljati!“ **Peter Drucker**

dućan koji je radio u dvije smjene i poslovođa u jednoj je smjeni imao je značajno veći promet od druge smjene. Kada su poslovođu sa slabijim rezultatom suočili sa tom činjenicom, i pitali zašto je to tako, on je odgovorio začuđeno: "A vi to mjerite?"

Dakle, koliko to god smješno izgledalo nekada se moraju stvari izričito spominjati jer ne mora značiti da se one podrazumijevaju.

Najvažnija je stvar da se mjerenje poveže sa motivacijom i usmjeri u pravcu kojim želimo da ide kompanija. Mjerenje mora biti usmjereno na rezultate koji znače da će našim klijentima i kupcima pomoći da i oni postignu svoje rezultate. I ako naši kupci postignu željene rezultate kupci će biti sretni, a ako su kupci sretni, onda smo i mi sretni i na kraju će i radnici biti sretni.

Mjerenje, dakle, nije napravljeno samo radi sebe niti da bi maltretirali radnike jer ako je tako (bilo da je svjesno ili nesvjesno s naše strane) to se vidi iz aviona i radnici će takvom mjerenju pružati otpor i nećemo postići željeni rezultat.

## Žablja strategija

Logistički budžeti su već duže vrijeme pod pritiskom zbog dugotrajne recesije te zbog povećanja troškova goriva i transporta pa su mnogi logističari u nezavidnom položaju. Pitanje koje si voditelji logistike postavljaju je: Kako postići efikasnost u svojem skladištu, a da budžet ostane netaknut? Možda zvuči kao nemoguća misija, ali definitivno je istina da ćete morati izvući nekog asa iz rukava. U svakom slučaju nemojte očajavati: Postoji dosta stvari koje možete napraviti kako bi učinili da vaše skladište bude efikasnije, a da ne potro

šite mnogo novca. U ovoj rubrici ćemo ponuditi nekoliko praktičnih ideja koje su pogodne za logističke operacije svih veličina i razina kompleksnosti.

### Razmišljajte strateški

Već smo u ovoj kolumni govorili o potrebi proaktivnog razmišljanja. Proaktivno razmišljanje u stvari znači strateško razmišljanje. U jednom istraživanju konzultantske kuće *A.T. Kearney* navodi se da među vodećim poduzećima 73 posto aktivnosti u nabavi i logistici su strateške, a ostatak taktički i operativni, dok je kod poduzeća "sljedbenika" (čitaj - u poduzećima ispodprosječnih rezultata) samo 49 posto aktivnosti nabave i logistike opisano strateškim. Usvojite, dakle, proaktivan pristup zasnovan na strateškim smjernicama, umjesto jednostavnog reagiranja na izazove koji su u stvari

rezultat lošeg planiranja. Nemojte misliti da će uvođenje sustava nagrađivanja samo po sebi riješiti sve vaše probleme, nego promišljajte o tome kako taj alat najbolje iskoristiti u svrhu postizanja strateških ciljeva.

### Tri žabe i strategija

Svugdje u poslovanju bitna je strategija. Moramo znati kamo idemo i kako planiramo tamo stići. Postoji priča koja govori o strategiji, a koju volim pričati polaznicima na treninzima na kojima govorimo o strategiji. Priča ide ovako: Sjedile su tri žabe u bari na lopoču. Sjedile su cijeli dan i negdje predvečer jedna žaba odluči skočiti u vodu. Nagradno pitanje je: Koliko je žaba ostalo na lopoču? Iako dobivam različite odgovore, od nijedna do sve tri, možda će vam se najtočniji odgovor činiti – dvije žabe. Ipak, točan odgovor je tri! Dakle, jedna je žaba odlučila, ali nije skočila. To zna biti problem sa strategijama – one se možda i donose, ali se ne provode. Davno su mudri ljudi rekli da treba prijeći sa riječi na djela. Naravno, puno je lakše teoretizirati u udobnosti svoga ureda, nego zasukati rukave i krenuti na "težak fizički rad" negdje u operativi.

Međutim, to je neizbježno i dugoročno nema prosperiteta ako ne počnemo provoditi zacrtane strategije. Dakle, strategija se određuje na nivou cijelog poduzeća i Ono što moramo uraditi je prevesti globalnu strategiju poduzeća na svima razumljive svakodnevne zadatke i



Sjedile su tri žabe u bari na lopoču cijeli dan i jedna žaba odluči skočiti u vodu.

Koliko je žaba ostalo na lopoču?

onda mjerimo izvršenje tih zadataka. Isto tako treba zadatke postaviti tako da svi koji operativno rade na njima vide svrhu svakog svog "malog" koraka. Bitno je da svaki djelatnik može vidjeti da svojim radom i obavljanjem zacrtanih zadataka pridonosi provođenju globalne strategije.

Ako dakle tvrtka donese strategiju o povećanju prodaje i udjela na tržištu, to znači da logistika mora dati visok nivo usluge kupcima, prodaja mora obilaziti tržište i proizvodnja mora povećati kapacitete. To opet znači da primjerice djelatnici u skladištu moraju biti puno pažljiviji i produktivniji odnosno obraditi više točnih i kompletnih stavaka kako bi bilo što manje grešaka i kupci bili zadovoljniji. Na ovaj način vaše skladište direktno utječe na ostvarenje strategije o povećanju prodaje i udjela na tržištu. Moramo primijetiti da je strategija po svojoj definiciji dugoročna kategorija i da treba biti strpljiv i konzistentan kako bi svaki od ovih postupaka u konačnici donio rezultate. Ono što je sigurno, na ovaj način logistika se pretvorila iz mjesta troška u profitni centar.

„Dajte mi oslonac  
i dovoljno  
dugačku polugu i  
pomaknut ću  
Zemlju!“  
Arhimed

## Arhimedova poluga

Pretpostavljam da ćemo se složiti ako kažem da se radije volimo igrati nego raditi (lako postoje i iznimke onih koji posao shvaćaju kao igru). Zašto je tomu tako i u čemu je razlika između igre i posla? Zapravo ima nekoliko bitnih elemenata koji ih razlikuju.

U svim igrama postoje *stroga ili bar jasna pravila* dok u poslu to baš i nije uvijek tako pa djelatnici, a ponekad i menadžeri, ne znaju što bi trebali činiti. Ljudi vole pravila i procedure – možda i zbog toga što im one bar malo ublažavaju odgovornost. Dakle, gdje je god to moguće i u mjeri u kojoj je to moguće treba definirati pravila da bi se ljudi ugodnije osjećali.

U igri se otvoreno bilježe rezultati i rezultati su transparentni. Isto tako ti rezultati se u većini igara dobivaju kao *feed-back* u vidu semafora ili ručne evidencije gdje se u svakom trenutku može provjeriti kako stojimo i na taj način možemo usklađivati i prilagođavati taktiku igranja. Iz tog razloga su neke igre zanimljivije od drugih. Uzmimo primjer hokeja na ledu u kojem se u svakom trenutku može na semaforu vidjeti rezultat – i umjetničkog klizanja čiji natjecatelji dobivaju *feed-back* o rezultatima tek na kraju.

Međutim, možda je najvažnija razlika između igre i posla u činjenici da u igri

uvijek postoji jasan cilj (postići određeni broj bodova, određeno vrijeme, pobijediti protivnika isl). U poslu na žalost nismo uvijek svjesni cilja i zato i ne postizemo maksimalne rezultate.

### Arhimedov način određivanja ciljeva

Ciljevi nam služe da bi mogli planirati, a s tim u svezi mogu biti strateški i operativni. Bitno je da operativni ciljevi budu u skladu sa misijom i strateškim ciljevima cjelokupnog poduzeća.

Arhimed je rekao da ako mu damo uporište i dovoljno dugačku polugu, može pomaknuti Zemlju. Svrha poduzeća je to uporište, a pojedini ciljevi su poluge pomoću kojih možemo stvoriti čuda.

No, problem se javlja u slučaju da zaposlenicima i/ili upravama nije jasna glavna svrha poduzeća i stoga nemaju uporište na osnovu kojeg bi mogli postaviti i provoditi prave ciljeve. Naime, menadžeri i ostali djelatnici svakodnevno donose odluke i postavljaju ciljeve, ali teško da ti ciljevi mogu biti usuglašeni ako im nije jasna svrha poduzeća. Isto tako ne bih se složio sa izjavama pojedinih menadžera koji kažu da zaposlenici ne trebaju razmišljati nego „neka samo rade što im se kaže!“.

To nam zorno objašnjava priča o tri klesara koja su na pitanje Što radiš i zašto? odgovorila različito. Prvi je skromno odgovorio da radi kako bi prehranio obitelj.

Drugi ponosno kaže da to zna najbolje raditi. Treći je odgovorio da gradi katedralu... Što mislite čiji je cilj usklađen sa misijom organizacije? Naravno onaj trećeg klesara.

### Konfliktni ciljevi

Problem, dakle, nastaje kada nije jasna misija i u raznim dijelovima poduzeća se počnu javljati konfliktni ciljevi. Uzmimo primjer dva glavna strateška cilja nekog poduzeća – povećanja tržišnog udjela te smanjenja troškova. Za funkciju nabave operativni cilj je smanjiti troškove nabave, a jedan od najvećih troškova pod kontrolom nabave su zalihe. S druge strane operativni cilj prodajnih djelatnika bio bi povećanje prodaje. Da bi prodali što više, očekuju da na zalihama uvijek bude svih artikala i modela u dovoljnim količinama. Ako sada dobro pogledamo ove ciljeve prodaje i nabave koji se odnose na zalihe, oni su u konfliktu jer prodaja treba visoke zalihe da ispuni svoj cilj dok nabava treba niske zalihe da ispuni svoj. Ovakvi konflikti se obično događaju kada uprava nije svjesna glavne svrhe poduzeća jer bi u suprotnom bilo jasno koji od dva cilja je primarni i ovaj drugi bi se trebao podložiti (naravno da sustav nagrađivanja u tom slučaju treba uskladiti sa tom politikom).

Neki top menadžeri su izjavili da ugrađuju konfliktnu ciljeve namjerno, kako bi potaknuli konkurenciju između odjela. Međutim sa takvim stvarima treba biti oprezan jer se konfliktni ciljevi lako

pretvaraju u konflikte unutar poduzeća što nikako ne daje dobru atmosferu i sinergiju unutar firme.

Pravi cilj bi u tom smislu bio povećanje nivoa usluge prema kupcima na 95% za što smo spremni (prema neovisnom izračunu) držati 10 mil. Eura zaliha. Na ovaj način svatko zna što treba činiti i znamo koliko nas ovaj cilj košta.



*“Za većinu nas manja je opasnost da ćemo cilj postaviti previsoko i zatim ga ne ostvariti. Veća je opasnost da ćemo cilj postaviti prenisko i ispuniti ga.”*  
**Michelangelo Buonarroti, slavni renesansni umjetnik (1475. - 1564)**

## Pazite što želite - moglo bi vam se ostvariti

### A što sad?

U vrijeme kada je Hrvatska ulazila u Europsku Uniju pojavio se članak u novinama sa naslovom nešto u stilu «*Cilj – ulazak u EU – je dostignut, što dalje?*» Radi se o tome da smo si onda možda postavili pogrešan cilj. Možda je pravi cilj bio povećati dohodak po stanovniku za 50 ili 100% ili postati energetska neovisan do 2020.godine. Da smo postavili takve ciljeve onda ne bi tada stajali zbunjeni ušavši u EU i ne znajući što i kako dalje. Ulazak u EU bi nam tada bio samo sredstvo za postizanje pravih ciljeva.

Kod postavljanja ciljeva trebamo si postaviti nekoliko pitanja. Prvo pitanje je TKO postavlja ciljeve? U današnje vrijeme u organizacijama se sve više zapošljava radnike znanja kako ih naziva Peter Drucker. Oni su stručnjaci, ali očekuju da im njihovo rukovodstvo postavi ciljeve – i tu je odgovor na prvo pitanje. Drugo pitanje je ŠTO ili kakve ciljeve si treba postaviti. U prethodnom poglavlju smo rekli da operativni ciljevi moraju biti u skladu sa vizijom organizacije i njezinom strategijom. Međutim, nije dovoljno uskladiti ciljeve, već ih treba i kvalitetno postaviti kako bi svima bili razumljivi u prvom redu menadžmentu, a zatim i svim operativnim djelatnicima.

### Pametni ciljevi

Kada stignemo na operativnu razinu postoji vježba koja nam može pomoći u određivanju kvalitetnih ciljeva. Ova tehnika se zasniva na kratici SMART (eng. pametan). Što znači imati SMART cilj?

- S – Specifičan
- M – Mjerljiv
- A – Aktivan, (izazovan, usklađen)
- R – Relevantan (realan)
- T – Tempiran (definirano konačno vrijeme)

**Specifičan** – Cilj treba biti jasan i vama koji ga donosite, a i drugima koji će ga procjenjivati. Pobrinite se, dakle, da je vaš cilj specifičan, jasan i jednostavan. Ne možete, na primjer, reći: "Cilj nabave je smanjiti troškove.", pokušajte ga specificirati na način: "Pokušat ćemo smanjiti troškove zaliha".

**Mjerljiv** – da bi mogli upravljati svojim ciljevima i akcijama koje poduzimate da bi ih postigli, ciljevi moraju biti mjerljivi. Više manjih, mjerljivih koraka do cilja daje vam "brze pobjede" (quick wins) koje podižu motivaciju na vašem putu do krajnjeg cilja, omogućuju vam praćenje promjene koja nastaje, vremenskog okvira kojeg ste postavili, ali i zadovoljstvo postignutim. Primjer mjerljivog cilja bi bio: "Pokušat ćemo smanjiti troškove zaliha za 20 posto".

**Aktivan** – Kada identificirate vama važne ciljeve, počinjete razmišljati o načinima na

koje možete ostvariti svoj cilj. Cilj mora biti izazovan i dovoljno motivirajući da bi iskoristili svoje vještine, znanja i mogućnosti, kako bi ga dostigli. Jedna od najvećih grešaka je postavljanje preniskih ciljeva jer postoji opasnost da ih prerano dostignete. Stoga kao što poznati pregovarači to najbolje znaju, treba uvijek tražiti maksimum i pucati na veliko. Postavljanjem preniskih ciljeva se ograničavate u svojim potencijalima.

**Realan** – Cilj mora biti realan i izvediv što ne znači i jednostavan. Ako je vaš cilj daleko iznad realnih mogućnosti, to bi bilo obeshrabrujuće i u samom startu bi bio osuđen na propast. No, dobro postavljen cilj ipak traži od vas ulaganje dodatnog napora, motivira vas da zaista date sve od sebe.

**Tempiran** – Postavite vremenski okvir za postizanje cilja. Na ovaj način jasno definirate rokove za postizanje ciljeva. Izbacite iz svojeg rječnika termine kao što su „odmah“ ili „što je prije moguće“ jer oni vas neće odvesti k cilju. Primjer dobro tempiranog cilja bi bio: "Pokušat ćemo smanjiti troškove zaliha za 20 posto do kraja godine".

Ispravno postavljanje ciljeva važan je korak u njihovom postizanju. Ako ciljevi nisu jasni, konkretni i usklađeni, male su šanse za njihovo postizanje. Isto tako treba paziti što si postavljamo kao ciljeve i – kako kaže naš narod, pazite što si želite jer bi vam se to moglo i ostvariti...

## Kako brzo poboljšati performanse?

Loše vođena logistika je sklona greškama, manjkovima na skladištu i oštećenjima, lošem nivou usluge, visokim troškovima i slabijoj produktivnosti.

To je često rezultat inercije - Jednom kada se uspostave, procesi i način rada, više se ne propituju niti mijenjaju, čak i kada se zahtjevi i uvjeti drastično promijene.

Logistika ne mora biti vaša „core“ djelatnost, ali to je obično kritičan dio poslovanja kako bi se mogli natjecati i konkurirati ostalim igračima na tržištu (koji su na glasu da isporučuju ono što obećaju, gdje obećaju, na vrijeme i onako kako kupci zahtijevaju). Često je teško optimizirati ili poboljšati rad skladišta i istovremeno smanjiti njegove troškove.

### Holističko rješenje

Mnoge tvrtke nemaju ni raspoloživog osoblja niti stručnost da se krene na kontinuirano poboljšanje poslovanja. Možda ne znaju ili ne mogu provesti najbolje prakse, postupke i tehnologije kako bi se postigla značajna poboljšanja unutar skladišnih i distribucijskih operacija. Ako su potrebna značajna kapitalna ulaganja kako bi se aktualizirala ta poboljšanja, to postaje daljnja prepreka provedbi. Posebno je teško za manje

tvrtke da rastu i balansiraju svoje poslovanje između izvedbe i troškovne održivosti.

Povijesno gledano, programi poboljšanja performansi su usmjereni na određenu komponentu, obraćajući pažnju na jedan proces ili sustav u određeno vrijeme. Međutim, puno bolje rezultate daje holističko rješenje koje značajno poboljšava poslovanje te neutralizira odnosno smanjuje troškove i donosi rezultate brzo, u 6-12 mjeseci!

### Rješenje u tri koraka za postizanje brzog poboljšanja

Da bi realizirali brze promjene u vašem postojećem skladišno-distributivnom poslovanju, morate slijediti određene zakonitosti poslovanja i biti disciplinirani za vrijeme provođenja. Najprije je potrebno definirati mogućnosti i potencijale poboljšanja skladišnog poslovanja (performanse, produktivnost, nivo usluge, kvaliteta i sustavi). To brzo definira u kojem smjeru ćete krenuti te financijske zahtjeve i prilike. Iako se skladište tradicionalno promatra kao troškovno mjesto, treba se usmjeriti na dodavanje vrijednosti kroz skladišne operacije. Mnogi menadžeri nisu svjesni da njihova skladišta mogu pomoći, ali još više odmoći njihovoj core djelatnosti bez obzira koja ona bila. Pravilna strategija u skladišnom poslovanju je usmjeravanje na povećanje vrijednosti vašeg „core businessa“. Nekada je teško pronaći vezu

između onoga što radi logistika i rezultata ostalih dijelova poduzeća.

Dodavanje vrijednosti je mnogo više nego jednostavno identificiranje ušteda! Plan ima dva cilja: objektivna analiza stanja i provedba strategije za poboljšanje, a sama strategija ima tri glavne komponente koje se provode istodobno:

- **Ljudi** – Treba razraditi plan razvoja organizacije za poboljšanje kvalitete i produktivnosti radne snage. Postoji niz istraživanja čiji rezultati upućuju na činjenicu da kvaliteta skladišnog poslovanja i kvaliteta ljudi idu ruku pod ruku. Naravno, da biste zadržali kvalitetne ljude, oni moraju biti zadovoljni, a vaši ljudi će biti zadovoljni ako postoje pravila koja im odgovaraju i ako su ona logična i stabilna
- **Procesi** – jedini način kako ustaliti pravila je definirati procese i procedure u skladištu. Treba koristiti najbolje prakse procesa te definirati planove provedbe sustava za povećanje točnosti i smanjenja viškova na skladištu.
- **Metrika** – Ključni pokazatelji uspješnosti – Da bi skladišni procesi bili u funkciji postizanja glavnih strateških ciljeva cijelog sustava (poduzeća) treba definirati mjere poboljšanja procesa i učinkovitosti kako bi mogli sa njima i upravljati jer kao što je rekao **Peter Drucker** “Ono što mjeriš s tim možeš i upravljati...”

## Sustav nagrađivanja za rast kompanije

Kada shvatimo da je produktivnost naših zaposlenika udarna snaga koja utječe na cash-formulu našeg poduzeća onda smo tek na početku. Jer svijest da nam nešto treba je prvi ili nulti korak u procesu da se nešto i dogodi, napravi odnosno pokrene neka akcija. Međutim, tu počinje i frustracija menadžera, jer iako znaju što im treba ne znaju ili nemaju resurse da slože i dizajniraju sustav na način da on bude motor rasta kompanije, a ne još jedan set izvještaja.

Ova akcija ima nekoliko nivoa djelovanja. Jedan nivo je strateški - što mi to želimo mjeriti i što je to što želimo poticati. Ovaj nivo je najvažniji jer on postavlja temelje za alat kojim ćete upravljati kompanijom. Ja dijelim kompanije i njihove menadžere na dvije skupine: oni koji znaju što žele strateški postići sa sustavom nagrađivanja i već u startu su im jasni ključevi nagrađivanja koje treba koristiti i instalirati u model; i oni menadžeri koji znaju da im model treba, ali nisu sigurni u to kako bi on trebao izgledati. Oni su mišljenja da će im samo postojanje sustava nagrađivanja pomoći da podignu produktivnost. Djelomično su u pravu, ali s obzirom da je ovaj alat namijenjen i za upravljanje i vođenje kompanije, on mora sadržavati elemente koji će vam pomoći u tome.

### Sustav nagrađivanja za postizanje tri strateška cilja

Dakle, ovaj sustav je namijenjen za postizanje tri strateška cilja: poticanja rasta kompanije, popravljavanje produktivnosti i profitabilnosti te poboljšanje cash-flowa u kompaniji. Bez obzira koji su drugi viši ciljevi kompanije, ovo su preduvjeti za njihovo postizanje. Iako je moguće da će samo mjerenje podignuti produktivnost, vi želite zadovoljiti i druga dva cilja, a za to vam je potrebno dublje razumijevanje pokretača vaše kompanije i uvida kako ih postići.

Drugi nivo djelovanja koje sustav nagrađivanja želi pokriti je motivacijski. To znači da iako je to alat za upravljanje rastom kompanije i usmjeravanje prema onim segmentima i tržištima koji vam u određenom trenutku pomažu da postignete navedena tri cilja, to je alat i za vođenje ljudi i njihovu formaciju. Postoje mnoge teorije koje govore o motivaciji ljudi, ali u osnovi uvijek moraju biti zadovoljeni određene potrebe. Ove potrebe su različite u različitim fazama u kojima se ljudi i organizacije nalaze i umjetnost je da se usklade ciljevi organizacija i zaposlenika. Iz tog razloga u svakom sustavu nagrađivanja mora ostati mjesta za određeni subjektivni dio

*„Čovjek može izabrati da ide natrag prema sigurnosti ili naprijed prema rastu. Stalno moramo odabirati rast; i stalno moramo prevladavati strah.“ Abraham Maslow*

kojim voditelj ili menadžer zadržava diskrecijsko pravo da

na osnovu svojeg osjećaja i poznavanja ljudi i njihove motivacije, dodijeli određeni dio nagrade na osnovu stvarne motivacije pojedinca.

### Tko može motivirati ljude?

**Alan Weiss**, guru organizacijskog razvoja, kaže da nitko ne može čovjeka motivirati bilo kakvim sredstvom ili nagradom ako on nije interno motiviran. Dakle, čovjek je motiviran ili nemotiviran i ako vi dajete veću plaću nemotiviranom zaposleniku imat ćete bogatijeg nemotiviranog radnika. To sam se uvjerio iz prve ruke u trgovini koja je u lancu poznatog europskog brenda i glasi kao jedan od najpoželjnijih poslodavaca i ima plaće u vrhu svoje kategorije. U jednom dućanu iz tog lanca u kojem sam vršio uobičajenu kupovinu primijetio sam prodavača koji je bio vrlo glasan u nekim internim razgovorima u kojima je izrazio svoje nezadovoljstvo radnim uvjetima i da je "plaćen jako malo s obzirom koliko radi". Taj je pojedinac jako nemotiviran iz svojih internih razloga i činjenica što dobiva iznadprosječnu plaću, ugodnu radnu atmosferu i relativno lagan posao, ga ne čini motiviranijim. Potrebno je dakle pored uobičajenih elemenata nagrađivanja, pronaći kod svakog pojedinca i elemente koji njega motiviraju i onda graditi na tome.

Prema piramidi potreba **Abrahama Maslowa** postoji pet potreba koje čovjek

nastoji zadovoljiti u svom razvoju (fiziološke potrebe – zdravlje, hrana i održanje vrste, sigurnost – krov nad glavom i zaštita od opasnosti, pripadnost – ljubav i pripadnost nekoj grupi, poštovanje – samopoštovanje i poštovanje od strane drugih, samo-aktualizacija – postizanje vlastitog potencijala). Svaka od tih potreba čovjeka motivira u određenom trenutku u životu i niti jedna od tih motivacija ne traje stalno osim možda samo-aktualizacije.



Još jedan motivacijski element je i poticanje timskog duha jer znamo da solisti imaju svoje vrijednosti, ali te vrijednosti moraju biti u službi šire organizacije i njezinih interesa.

Treći nivo djelovanja i dizajniranja sustava nagrađivanja je tehnički - kako složiti sve ove komponente u jedan model i kako ga servisirati, koji izvještaji nam trebaju, tko će raditi na njemu itd. iako je ovaj nivo relativno prizeman i u dosta slučajeva jednostavan, ako znamo točno što želimo, najčešće je to razlog zastoja i neimanja ovog sustava. Menadžment obično nema

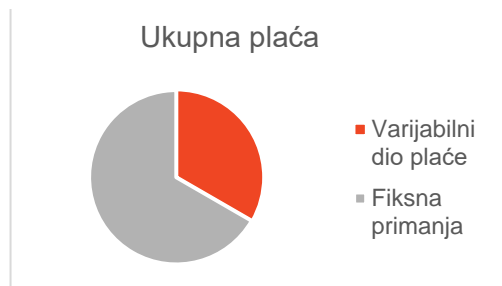
vremena ili resursa da ovakav razrađeni model prebaci u algoritam koji se onda može koristiti kao alat ili modul u nekom sustavu kao što je ERP, CRM, WMS ili običan excel. Nedavno sam razgovarao sa direktorom tvrtke kojemu je bilo savršeno jasno što želi u sustavu nagrađivanja i mogao ga je interpretirati usmeno u nekoliko rečenica, ali mi je priznao da jednostavno nemaju resursa da se pozabave sa tim tehničkim dijelom pa su zatražili moju pomoć u dizajniranju modela i pretvaranja strateških smjernica u motor za rast.

Bez obzira što je većina stvari pod suncem jednostavna (pa tako i sustav nagrađivanja može izgledati tako), potrebno je da se model dizajnira na način da provodi zacrtane općenite i specifične strateške ciljeve, da služi i kao alat za vođenje i razvoj zaposlenika i da su određeni resursi alocirani kako bi sustav imao sve potrebne elemente za kontinuiranu i jednostavnu uporabu

## Način ocjenjivanja

S obzirom da je zbog podizanja nivoa motivacije kod djelatnika potrebno uvođenje varijabilnog dijela plaće, napravili smo prijedlog modela na primjeru komercijale. Ovakav način nagrađivanja je uobičajen u svjetskoj i domaćoj praksi za sve djelatnike, a posebno se to odnosi na komercijaliste. Prijedlog je da varijabilni dio plaće bude jedna trećina (1/3) u odnosu na potencijalno moguća ukupna primanja.

Fiksna primanja bi bila dvije trećine od ukupne plaće.



Kada se uvede ovakav način ocjenjivanja, onda je jako bitno da on bude jasan i transparentan zaposlenicima (onima koje se ocjenjuje) i menadžmentu (oni koji će ocjenjivati). Ne smije se događati da ljudi dobivaju manje plaće, a da ne dobiju povratnu informaciju zašto...

## Varijabilni dio plaće

Varijabilni dio plaće (odnosno bonus) bi iznosio 1/3 od ukupne plaće, a sam bonus sastojao bi se opet od tri dijela:

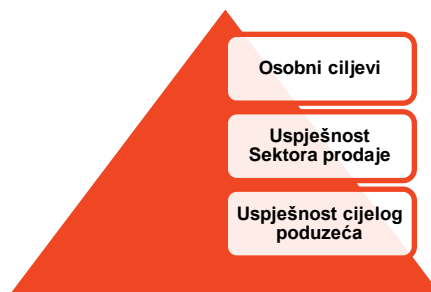
### I. Uspješnost cijelog poduzeća

Svi djelatnici su dio tima poduzeća i trebaju snositi dio odgovornosti za uspjeh ili neuspjeh čitavog poduzeća. S obzirom da se ciljevi i rezultati poduzeća teško mogu pratiti na mjesečnom nivou, ovaj dio bi se ocjenjivao na nivou godine tako da taj dio plaće mogu ostvariti samo na kraju godine.

Ovaj pokazatelj u sebi objedinjava rezultate prodaje, profita i korištenje kapitala za njihovo ostvarenje. Za ovaj dio podatke pribavlja i ocjenjuje voditeljica financija. Način kako se računa i što je to u



stvari **ROA** (*Return On Asset*) bit će objašnjeno u posebnoj excel tablici koju ću proći sa Voditeljicom financija. Kod komercijalista ovaj dio bonusa iznosi 10% i obračunava se jednom godišnje. S obzirom da se ciljevi i rezultati poduzeća teško mogu pratiti na mjesečnom nivou, ovaj dio bi se ocjenjivao na nivou godine tako da taj dio plaće mogu ostvariti samo na kraju godine.



## II. Uspješnost Sektora prodaje

Svi djelatnici su dio tima svojeg odjela (u ovom slučaju sektora prodaje) i trebaju snositi dio odgovornosti za uspjeh ili neuspjeh čitavog odjela. Ovaj dio bonusa u sebi sadrži prosječnu uspješnost svih komercijalista. Ciljevi komercijalne službe postavljaju se na početku godine i korigiraju se tijekom godine ukoliko dođe do većih odstupanja (bilo prema dolje ili prema gore) na tržištu. Ukupni plan prodaje određuje uprava, a on se prema realnim mogućnostima raspodjeljuje na pojedine komercijaliste i na osnovu njega se prati učinak. Bitno je da na bonus pojedinog komercijaliste utječe i uspješnost cijelog odjela prodaje kao tima. Na kraju svakog kvartala podatke o učinku

svakog komercijaliste ima osoba zadužena za analizu i administraciju (u našem slučaju prijedlog je da to bude gospođa Vesna iz financija) koja će podatke proslijediti direktoru prodaje i on će sve podatke sumirati i dobiti prosječnu uspješnost odjela i taj podatak dati svima na kraju kvartala kako bi si svatko mogao izračunati svoju bonus za taj kvartal.

Bitno je da na bonus pojedinog komercijaliste utječe i uspješnost cijelog odjela prodaje kao tima. Za ovaj dio podatke pribavlja i ocjenjuje direktor prodaje koji mora voditi tablicu svih komercijalista sa prethodne stranice i na osnovu prosjeka dati ocjenu za uspješnost službe kao cjeline. Dio ovih podataka će se nalaziti kod Vesne u financijama pa je moguće da se i tamo obračuna i ovaj dio plaće. Ovaj dio bonusa iznosi 30% od ukupnog bonusa i obračunava se mjesečno za prethodni mjesec.

## III. Osobni ciljevi

Osobni ciljevi odnose se za svakog komercijalistu posebno. Svatko prema svojim mogućnostima i obvezama dobiva dio plana prodajne službe i brine se da ga ostvari. Osobni ciljevi se dijele na dva dijela:

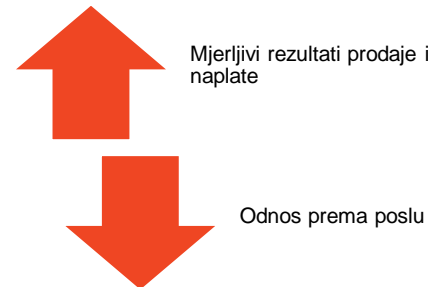
1. Mjerljivi rezultati prodaje i naplate (oni se obračunavaju kvartalno kako bi se omogućilo da se što više prodane robe i naplati u istom kvartalu). Dakle, računa se samo naplaćena realizacija prodaje



(naplaćeni iznos u odnosu na planiranu prodaju). Za ovaj dio podatke pribavlja i ocjenjuje direktor prodaje ili voditeljica financija. Podatke o prodaji mu svaki komercijalist mora dostavljati mjesečno prije njihovog zajedničkog mjesečnog sastanka. Podaci o naplati se mogu dobiti iz financija, a ocjenjuje ih direktor prodaje. Kod komercijalista ovaj dio bonusa iznosi 50% i obračunava se mjesečno za sav naplaćeni promet u tom mjesecu. Ukoliko je naplaćeno manje nego je planirano bonus se računa samo na taj manji iznos. Kada se roba prodana u prethodnom mjesecu naplati u sljedećem mjesecu onda se bonus obračuna u tom sljedećem mjesecu (tako da taj dio bonusa može biti veći od planiranog).

2. Odnos prema poslu (Proces obrade upita, narudžbi, naloga za isporuku i izvještavanje). Drugi dio osobnih ciljeva odnosi se na subjektivni

dojam o izvršavanju zadataka, ali i na redovito izvještavanje i timski rad. Ovaj dio bonusa je samo 10%



iz razloga što se dosta bazira na subjektivnom osjećaju. Ovaj dio ocjenjuje uprava ili direktor prodaje. Ovaj dio je manje mjerljiv, a više ovisi o subjektivnom dojmu onoga koji ocjenjuje i zato je važno da se i ovaj dio može obrazložiti zašto je bio dobar ili manje dobar. Ovaj dio bonusa se može obračunavati i isplaćivati mjesečno kako se ne bi izgubila veza između razloga zbog kojih se dobiva ili ne dobiva ovaj dio bonusa.

## Podaci za kontakt

---



**Antonio Zrilić**

Izvršni direktor / CEO

**Tel.** +385 91 222 0123

**Faks**+385 1 6602 557

antonio.zrilic@logiko.hr

## Podaci o tvrtki

---

**LOGIKO D.O.O.**

Barčev trg 14, Zagreb 10000, Croatia

**Tel.**+385 1 6602 557

**Faks** +385 1 6602 557

[www.logiko.hr](http://www.logiko.hr)

