

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA SISTEMA SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI IN
NAGRAJEVANJA KORPORATIVNIH FUNKCIJ V
MEDNARODNEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

POLONA GROBLER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Polona Grobler, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prenova sistema spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja korporativnih funkcij v mednarodnem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, 20. september 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN ČLOVEŠKIH VIROV IN MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV ZA KONKURENČNOST TER USPEŠNOST PODJETJA	5
1.1 Spremembe v poslovnem okolju, ciljih in organizaciji podjetij ter vpliv na človeške vire	5
1.2 Razlike v obnašanju podjetij	6
1.3 Človeški viri kot ključni izvor konkurenčnosti in uspešnosti podjetja	7
1.4 Zagotavljanje uspešnosti podjetja z uspešnim modelom managementa človeških virov	8
2 ZAGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH	9
2.1 Dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih	9
2.2 Uspešnost podjetij in delovna uspešnost zaposlenih	11
2.3 Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih	12
2.3.1 <i>Načrtovanje uspešnosti</i>	13
2.3.2 <i>Izvajanje, vodenje in spremljanje uspešnosti</i>	18
2.3.3 <i>Presojanje in razvijanje uspešnosti</i>	19
2.3.4 <i>Ukrepanje na podlagi spremljanja in presojanja uspešnosti</i>	21
2.3.5 <i>Izzivi zagotavljanja delovne uspešnosti</i>	22
2.3.6 <i>Posebnosti zagotavljanja delovne uspešnosti skupin</i>	22
2.3.7 <i>Posebnosti managementa človeških virov in zagotavljanja delovne uspešnosti v mednarodnem podjetju</i>	24
3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	26
3.1 Vloga sistema plač in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti ter uspešnosti podjetja in pri zagotavljanju delovne uspešnosti zaposlenega	26
3.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja	27
3.3 Proces razvijanja sistema plač in nagrajevanja	28
3.3.1 <i>Oblikovanje osnovnih plač in ugodnosti</i>	30
3.3.2 <i>Oblikovanje nagrad</i>	33
3.3.3 <i>Povezovanje sistema plač in nagrajevanja s sistemom zagotavljanja uspešnosti</i>	33
3.4 Normativni okvir sistema plač in nagrajevanja	37
3.4.1 <i>Formalni pravni viri</i>	37
3.4.2 <i>Avtonomni pravni viri</i>	38
3.5 Posebnosti sistema plač in nagrajevanja v mednarodnem podjetju	38
3.6 Sodobne smernice oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	39
4 OBLIKOVANJE PLAČ IN NAGRAJEVANJA ZA RAZLIČNE SKUPINE DELOVNIH MEST	41
4.1 Vrhnji management	41
4.2 Srednji, nižji in operativni management	42

4.3	Strokovnjaki	43
4.4	Prodajalci	44
4.5	Zaposleni, napoteni na delo v tujino.....	45
5	PROCES OBLIKOVANJA MODELA ZAGOTAVLJANJA DELOVNE	
	USPEŠNOSTI IN PLAČ TER NAGRAJEVANJA V SKUPINI SED	46
5.1	Metode dela	46
5.2	Predstavitev Skupine SED in njenega poslovnega okolja.....	47
5.2.1	<i>Osnovne informacije o Podjetju SED in Skupini SED</i>	<i>47</i>
5.2.2	<i>Strateški poslovni načrt Skupine SED.....</i>	<i>48</i>
5.2.3	<i>Organiziranost, procesi in poslovni model</i>	<i>49</i>
5.2.4	<i>Management kakovosti.....</i>	<i>51</i>
5.2.5	<i>Organizacijska kultura in klima.....</i>	<i>52</i>
5.2.6	<i>Strategija managementa človeških virov</i>	<i>54</i>
5.2.7	<i>Normativni okvir sistema plač in nagrajevanja</i>	<i>54</i>
5.3	Cilji prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja Skupine SED	55
6	SISTEM ZAGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI.....	56
6.1	Predstavitev obstoječega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti.....	56
6.2	Analiza obstoječega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti	57
6.3	Predlogi prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti	58
7	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	60
7.1	Motivacijski dejavniki v Podjetju SED	60
7.2	Sistem plač in nagrajevanja poslovnih managerjev v Podjetju SED.....	61
7.2.1	<i>Predstavitev obstoječega sistema plač in nagrajevanja poslovnih managerjev.....</i>	<i>61</i>
7.2.2	<i>Analiza sistema plač in nagrajevanja poslovnih managerjev.....</i>	<i>62</i>
7.3	Sistem plač in nagrajevanja vodilnih managerjev v Skupini SED	62
7.3.1	<i>Predstavitev obstoječega sistema plač in nagrajevanja vodilnih managerjev.....</i>	<i>62</i>
7.3.2	<i>Analiza sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja vodilnih managerjev</i>	<i>64</i>
7.3.3	<i>Predlog prenove sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja vodilnih managerjev</i>	<i>65</i>
7.4	Sistem plač in nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP v Skupini SED	68
7.4.1	<i>Predstavitev obstoječega sistema plač in nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP</i>	<i>68</i>
7.4.2	<i>Analiza sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP</i>	<i>69</i>
7.4.3	<i>Predlog prenove sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP</i>	<i>70</i>
7.5	Sistem plač in nagrajevanja ostalih zaposlenih brez IP v Skupini SED.....	72

7.5.1 Predstavitev in analiza obstoječega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih brez IP, s predlogi prenove	72
7.5.2 Predlog prenove sistema nagrajevanja za zaposlene brez IP	82
7.6 Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, napotenih na delo v tujino	84
8 PRIMERJAVA OBSTOJEČEGA SISTEMA IN PREDLOGA PRENOVE	85
SKLEP	91
LITERATURA IN VIRI	94
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Predlog razmerij med nagradami za poslovno in individualno uspešnost managerjev Skupine SED	66
Tabela 2: Predlog ocenjevalnih lestvic za določanje korekcijskega faktorja individualne uspešnosti vodilnih managerjev Skupine SED	67
Tabela 3: Predlog ocenjevalnih lestvic za določanje individualne uspešnosti in višine nagrade nižjih ter operativnih managerjev Skupine SED	71
Tabela 4: Predlog ocenjevalnih lestvic določanja uspešnosti tržnikov s podporno skupino	84

KAZALO SLIK

Slika 1: Model kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti	14
Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem pomenu	28
Slika 3: Proces razvijanja sistema plač in nagrajevanja.	29
Slika 4: Motivacijski dejavniki zaposlenih v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %	61
Slika 5: Motivacijski dejavniki vodilnih managerjev v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %	63
Slika 6: Razmerja med osnovnimi plačami po skupinah zaposlenih v Podjetju SED v letu 2016	64
Slika 7: Motivacijski dejavniki ostalih zaposlenih z IP v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %	68
Slika 8: Motivacijski dejavniki zaposlenih brez IP v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %	73
Slika 9: Motivacijski dejavniki prodajnih predstavnikov in tržnikov v Podjetju SED v letu 2016	76

UVOD

Sodobna podjetja se pri svojem poslovanju soočajo z močno konkurenco, globalizacijo poslovanja in hitrim razvojem informacijske tehnologije. Uspešna podjetja prevzemajo dejavno vlogo pri iskanju novih poslovnih priložnosti in se zavedajo pomembnosti neprestanega prilagajanja ter spreminjanja.

Zaposleni so zelo pomemben dejavnik uspešnosti podjetij, saj je od njih odvisno, ali bodo podjetja prepoznavala tržne priložnosti, ali se bodo učinkovito odzivala na spremembe na trgu, ali bodo uspešno razvijala prave izdelke ter prave procese in nenazadnje, ali bodo oblikovala ustrezno poslovno strategijo. Podjetja lahko dosežejo in ohranijo konkurenčno prednost le, če so sposobna pridobiti najustreznejše zaposlene, razvijati njihove zmožnosti in jih zadržati v podjetju. Pri tem morajo upoštevati, da se zaposleni med seboj zelo razlikujejo, tako po znanju, izkušnjah, kompetencah in vrednotah, kot tudi po potrebah ter motivih za delo.

Različni avtorji z motivacijskimi teorijami pojasnjujejo, zakaj se zaposleni vedejo različno, in s tem managerjem pomagajo odkrivati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Razumevanje motivacijskih dejavnikov managerjem omogoča sestavljanje motivacijskih modelov, prilagojenih posameznim zaposlenim, s čemer lahko dolgoročno uspešno usmerjajo njihovo vedenje. Podjetja lahko zmožnosti zaposlenih kontinuirano razvijajo z učinkovito zastavljenim krožnim sistemom zagotavljanja delovne uspešnosti. Managerji s takšnim sistemom pridobijo orodje za povezovanje ciljev zaposlenih s strategijo podjetja, usmerjanje naporov zaposlenih v zadovoljevanje potreb podjetja, povečevanje zavzetosti zaposlenih, prepoznavanje njihovih prispevkov k uspešnosti podjetja, uvajanje ustreznih programov učenja in razvoja ter ukrepanje na podlagi spremljanja in presojanja uspešnosti, zaposleni pa spoznajo, kaj morajo storiti za doseganje svojih ciljev in na kakšen način lahko vplivajo na lastni karierni razvoj (Armstrong, 2015, str. 12).

Podjetje na svojo konkurenčnost in uspešnost lahko pomembno vpliva prek sistema plač in nagrajevanja, tako da poveča obseg ter kakovost človeških zmožnosti, vpliva na zavzetost zaposlenih in uspešno nadzira stroške dela (Zupan, 2009a, str. 531). Zupan (2009a, str. 531–532) navaja mehanizme, prek katerih sistem plač in nagrajevanja vpliva na zmožnosti zaposlenih: višina in sestava plač ter nagrad vplivata na konkurenčnost podjetja na trgu dela, kar mu omogoča privabiti najboljše zaposlene, sistem plač in nagrajevanja je lahko učinkovito kadrovsko sito, prav tako pa lahko zaposlene spodbuja k pridobivanju novega znanja in razvijanju njihovih sposobnosti. Sistem plač in nagrajevanja je končno močan motivacijski dejavnik, zlasti, če je nagrajevanje uspešnosti povezano z doseganjem ciljev zaposlenega, skupine zaposlenih ali podjetja kot celote (Zupan, 2009a, str. 531–532).

Armstrong (1999, str. 597) kot splošni cilj sistema plač in nagrajevanja opredeljuje podpiranje doseganja strateških in kratkoročnih ciljev podjetja. Zupan (2001, str. 122)

navaja, da mora sistem nagrajevanja za ustrezno podpiranje strategije podjetja zadostiti naslednjim zahtevam: prispevati mora k večji uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, biti mora pravičen, stroški dela morajo biti obvladovani ter skladen mora biti z normativnim okvirom.

Uspešna podjetja povezujejo sisteme plač in nagrajevanja s sistemi zagotavljanja uspešnosti. Pri tem uporabljajo različne programe povezovanja sistema plač in nagrajevanja z uspešnostjo: povezovanje plač in nagrajevanja z uspešnostjo posameznih zaposlenih, skupin ali podjetja kot celote; različna merila uspešnosti; različne načine in metode presojanja uspešnosti; različne tehnike zbiranja informacij ter različne vrste in pogoje nagrajevanja. Programi povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo dosežejo svoj namen le, če podjetje pri njihovem oblikovanju upošteva svoje posebnosti – organiziranost, procese, poslovni model, strategijo, kadrovske strategije in cilje, okolje, v katerem posluje, lastnosti ter posebnosti zaposlenih, organizacijsko klimo in kulturo ter normativni okvir. Podjetje pri tem lahko izbere enoten program plač in nagrajevanja ali pa različne programe za različne skupine zaposlenih oziroma kombinacije različnih programov.

Pri izbiri programa plač in nagrajevanja si podjetje lahko pomaga s sodobnimi smernicami, med katere sodijo zagotavljanje skladnosti s strategijo podjetja, zagotavljanje podpore vrhnjega managementa, zagotavljanje pravičnosti sistema, spodbujanje kulture uspešnosti, povezovanje vseh sestavin plač in nagrajevanja, zagotavljanje uravnoteženosti sistema, prilagajanje sistema plač ter nagrajevanja zaposlenim, zagotavljanje raznovrstnosti, uravnoteženosti in ustreznosti meril presojanja uspešnosti, prenos odgovornosti za delovanje sistema na managerje ter njihovo kontinuirano usposabljanje in zagotavljanje vključenosti zaposlenih.

Namen in cilji magistrskega dela. Namen magistrskega dela je poslovodstvu, managerjem in kadrovskim strokovnjakom v mednarodnem podjetju ponuditi prilagojeno orodje za vodenje, motiviranje, usmerjanje ter povečevanje sposobnosti zaposlenih, ki jim bo omogočilo uspešno izvajanje strategije in učinkovito doseganje poslovnih ciljev Podjetja SED. Ime mednarodnega podjetja je izmišljeno, ker izbrano podjetje ni želelo biti imenovano. Splošni cilj magistrskega dela je odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- S katerimi ukrepi lahko Podjetje SED zagotovi uspešnost zaposlenih?
- Kako lahko managerji prispevajo k razvijanju uspešnosti zaposlenih?
- Kako naj Podjetje SED oblikuje pravičen, konkurenčen in uravnotežen sistem plač ter nagrajevanja?
- Kako naj Podjetje SED nagradi uspešnost zaposlenih?

Namenski cilj magistrskega dela je oblikovati predlog prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja, ki bo prilagojen Podjetju SED. Kot takšen bo omogočil doseganje in podpiral izvajanje njegove poslovne strategije ter bo predstavljal ustrezno orodje za vodenje, motiviranje, usmerjanje in povečevanje uspešnosti ter razvijanje zmožnosti zaposlenih, hkrati bo pravičen, enostaven, transparenten, sodoben in prilagodljiv ter skladen z normativnim okvirom in stroškovno obvladljiv.

Metode dela. Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del zajema študijo razpoložljivih virov. Sestavljajo ga štiri poglavja, v katerih povzemam in kvalitativno analiziram domačo ter tujo strokovno literaturo, znanstvene razprave in članke, ki pomagajo k razumevanju raziskovalnega področja. Prvo poglavje vsebuje pregled razpoložljivih virov, ki se osredotočajo na pomen človeških virov za konkurenčnost in uspešnost podjetja. Drugo poglavje vsebuje poglobljen analitičen pregled domače in tuje strokovne literature, v katerem z opisno metodo ter metodo kompilacije združujem spoznanja pomembnih avtorjev s področja zagotavljanja delovne uspešnosti. Na tej osnovi izdelam grafično ponazoritev modela kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti. Tretje poglavje vsebuje poglobljen analitičen pregled domače ter tuje strokovne literature. V njem z opisno metodo in metodo kompilacije združujem spoznanja pomembnih avtorjev s področja oblikovanja sistema plač ter nagrajevanja in izdelam grafično ponazoritev procesa razvijanja sistema plač in nagrajevanja. Nadalje opisujem normativni okvir sistema plač in nagrajevanja, posebnosti sistema plač in nagrajevanja v mednarodnem podjetju ter sodobne smernice oblikovanja sistema plač in nagrajevanja. V četrtem poglavju opisujem posebnosti oblikovanja sistema plač in nagrajevanja po podobnih skupinah delovnih mest.

Empirični del predstavlja študija primera mednarodnega podjetja, ki jo sestavljajo štiri poglavja. V petem poglavju predstavljam metode dela in za nadaljnjo analizo pomembne informacije o Podjetju SED, njegovi skupini podjetij ter poslovnem okolju. Nato na podlagi posebnosti Podjetja SED, podjetij njegove skupine in okolja, v katerem posluje, postavim cilje prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti ter sistema plač in nagrajevanja. V šestem poglavju predstavljam in analiziram obstoječi sistem zagotavljanja delovne uspešnosti, v sedmem poglavju pa obstoječi sistem plač in nagrajevanja v Podjetju SED ter njegovi skupini podjetij. V petem, šestem in sedmem poglavju si pomagam z analizo primarnih ter sekundarnih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov, ki nudijo za nadaljnje raziskovanje pomembno razumevanje raziskovalnega področja. Sekundarne podatke sem pridobila iz obstoječih dokumentov Podjetja SED in iz že izvedenih raziskav v Podjetju SED. Primarne podatke sem zbrala z nestrukturiranimi osebnimi intervjuji s ključnimi zaposlenimi v managementu človeških virov v Podjetju SED in z lastnim dolgotrajnim opazovanjem Podjetja SED ter njegove skupine podjetij v vlogi zaposlene v Podjetju SED. V šestem poglavju preverim skladnost obstoječega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti v Podjetju SED in njegovi skupini podjetij s sodobnimi smernicami zagotavljanja delovne uspešnosti, ki jih opisujem v teoretičnem delu. Ob koncu poglavja

nato na tej podlagi podam predlog prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti v Podjetju SED in njegovi skupini. V sedmem poglavju s pomočjo opisne metode in metode kompilacije združujem izhodišča ter spoznanja iz teoretičnega dela z analizo obstoječega sistema plač in nagrajevanja v Podjetju SED ter njegovi skupini podjetij. Na tej podlagi ocenim obstoječi sistem plač in nagrajevanja po posameznih skupinah zaposlenih ter podam konkretne predloge njegove prenove. V osmem poglavju primerjam v času pisanja tega dela veljaven sistem zagotavljanja delovne uspešnosti in sistem plač ter nagrajevanja v Podjetju SED in podjetjih njegove skupine, s predlogom prenove obeh sistemov, z vidika uresničevanja ciljev prenove sistemov, kot sem jih opredelila v petem poglavju.

Struktura poglavij. Magistrsko delo sestavlja osem poglavij. V prvih štirih poglavjih podajam ključna teoretična izhodišča s pregledom obstoječe literature. V prvem poglavju se osredotočam na človeške vire in njihov pomen za konkurenčnost ter uspešnost podjetij. V drugem poglavju predstavim dejavnike, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih. V nadaljevanju oblikujem in opišem sistem zagotavljanja uspešnosti podjetja prek uspešnosti zaposlenih, kjer največ pozornosti namenim načrtovanju uspešnosti oziroma zastavljanju ciljev in postavljanju kazalnikov uspešnosti. Predstavim pa tudi metode presojanja uspešnosti in tehnike zbiranja informacij, samo presojanje ter razvijanje uspešnosti in možne načine ukrepanj na njuni podlagi. V tretjem poglavju najprej predstavim vlogo sistema plač in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti ter uspešnosti podjetja in sestavine sistema plač ter nagrajevanja, zatem pa podrobno obravnavam proces razvijanja sistema plač in nagrajevanja. Nadaljujem s predstavitvijo normativnega okvira sistema plač in nagrajevanja, poglavje pa zaključim s povzemanjem sodobnih smernic oblikovanja sistema plač ter nagrajevanja. V četrtem poglavju strnjeno prikažem smernice in dobre prakse pri oblikovanju sistema plač ter nagrajevanja za posebne skupine delovnih mest.

V petem poglavju predstavim proces oblikovanja modela zagotavljanja delovne uspešnosti in plač ter nagrajevanja na primeru Podjetja SED in njegove skupine podjetij. Najprej predstavim metode dela. Nadaljujem s predstavitvijo Podjetja SED, s skupino podjetij, in vseh ključnih lastnosti ter dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje njim prilagojenega sistema zagotavljanja uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja. Nadaljujem s predstavitvijo ciljev prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja. V šestem poglavju predstavim obstoječi sistem zagotavljanja delovne uspešnosti v Podjetju SED in njegovi skupini podjetij, ga analiziram ter podam predloge za njegovo prenovo. V sedmem poglavju predstavim in analiziram obstoječi sistem plač ter nagrajevanja v Podjetju SED in njegovi skupini podjetij po posameznih kategorijah zaposlenih. Na tej podlagi za vsako kategorijo zaposlenih podam tudi konkretne predloge prenove obstoječega sistema plač in nagrajevanja. Pri oblikovanju predlogov prenove posebno pozornost namenjam usklajenosti s cilji prenove sistema plač in nagrajevanja. V osmem poglavju primerjam obstoječi sistem zagotavljanja delovne uspešnosti in sistem plač ter nagrajevanja s predlogi prenove, pri čemer se osredotočam na skladnost predlogov prenove s cilji prenove, kot sem jih opredelila v petem poglavju.

Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem ključne ugotovitve in predloge prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti ter sistema plač in nagrajevanja v Podjetju SED ter njegovi skupini podjetij.

1 POMEN ČLOVEŠKIH VIROV IN MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV ZA KONKURENČNOST TER USPEŠNOST PODJETJA

1.1 Spremembe v poslovnem okolju, ciljih in organizaciji podjetij ter vpliv na človeške vire

V zadnjem stoletju se v poslovnem okolju dogajajo pomembne spremembe, ki imajo za posledico spreminjanje ciljev in organiziranosti podjetij ter s tem tudi spreminjanje vloge človeških virov. V nadaljevanju na kratko povzamam pomembnejše spremembe v okolju, ciljih in organizaciji podjetij, kot jih opisuje Lipičnik (1998, str. 32–38).

V preteklosti so podjetja poslovala v okolju, ki je bilo razmeroma stabilno. Na trgih ni bilo velike konkurence za posamezne vrste izdelkov, zato so podjetja hitro našla kupce zanje. Tradicionalna podjetja so rasla in se razvijala pretežno tako, da so se usmerila v širjenje trgov ter količinsko povečevanje proizvodnje njihovih izdelkov. Spremembe v poslovanju so bile majhne in vezane na proizvedene količine, zato je bilo na podlagi preteklih rezultatov mogoče razmeroma natančno načrtovati cilje za prihodnost. Za doseganje takšnih ciljev je bilo mogoče oblikovati stabilno organiziranost podjetja – najprimernejša je bila linijska organizacijska struktura. Podjetja so vzpostavila razmeroma tog sistem odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja, zaposlene pa so managerji obravnavali kot organizacijske ljudi, ki so se morali v celoti podrediti njihovim zahtevam ter predpisom (Svetlik & Zupan, 2009, str. 46). Nosilec znanja v tradicionalnem podjetju je bila razmeroma preprosta tehnologija (Svetlik & Zupan, 2009, str. 46). Za konkurenčnost podjetja in varnost zaposlitve so bili odgovorni managerji, ki so izvajali predvsem transakcijsko vodenje, temelječe na pridobivanju koristi glede na vložke. Zaposlitveni odnosi so bili prav tako transakcijski in so temeljili na menjavi med podjetji in zaposlenimi. Ob natančno določenih aktivnostih je bilo mogoče zanesljivo določiti lastnosti, ki so jih zaposleni potrebovali za uspešno opravljanje dela, zato so bila delovna mesta natančno določena in so daljše obdobje ostajala nespremenjena (Svetlik & Zupan, 2009, str. 46).

Konkurenca na trgih je proti koncu prejšnjega stoletja postajala večja. Uspešna podjetja so se na spremembe odzvala tako, da so poslovanje pričela prilagajati potrebam kupcev – cilji so tako postajali spremenljivi tudi po vsebini. V takšnih razmerah je postala linijska organizacijska struktura, ki ni omogočala prilagajanja spremembam, manj zanesljiva. Prevladovati je začela matrična organizacijska struktura, ki je omogočila obvladovanje življenjskega cikla posameznih izdelkov. Zaradi spreminjajočih se aktivnosti so postala

delovna mesta manj natančno določena in razmeroma spremenljiva – pojavila se je potreba po povezovanju večjega števila raznovrstnih delovnih aktivnosti. Vse pomembnejšo vlogo je pridobivalo timsko delo. Lastnosti zaposlenih, ki bi ustrezale zahtevam delovnega mesta, so postajale manj pomembne od njihovih zmožnosti za delo v skupini.

V sodobnem času na trgih prevladujejo razmere, ki jih zaznamujejo huda konkurenca, tako glede števila kot tudi vrste izdelkov, globalizacija poslovanja in vpliv informacijsko-komunikacijske tehnologije (Svetlik & Zupan, 2009, str. 46). Spremembe postajajo vse hitrejše, celo vsakodnevne, in pogosto nepredvidljive. Da bi bila podjetja v takšnem okolju uspešna, morajo zgraditi dober sistem, s katerim bodo lahko bolje zaznavala oziroma predvidevala smer in velikost sprememb, ter prevzeti dejavno vlogo pri iskanju novih poslovnih priložnosti (Zupan, 2001, str. 32). Zato prevladujejo organske, matrične in procesne organizacijske strukture ter dinamične mreže, uveljavljajo pa se tudi virtualne organizacijske strukture. Srednje ravni managementa izginjajo, njihovo vlogo prevzema informacijska tehnologija (Svetlik & Zupan, 2009, str. 46). Delovna mesta v klasičnem smislu izginjajo – postajajo začasna, s širše opredeljenimi cilji in medsebojno prepletena. Zaposleni postajajo glavni nosilci znanja in vse bolj samostojni pri izbiri vrste ter načina izvajanja aktivnosti, s katerimi bodo dosegli načrtovane cilje. Podrobnih lastnosti, ki jih zaposleni potrebujejo pri opravljanju dela, ni več mogoče določiti – ključni so celotno vedenje, prilagodljivost in kreativnost. Uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno (Svetlik & Zupan, 2009, str. 47). Spreminja se vloga managerjev, uveljavlja se transformacijsko vodenje. Managerji postajajo oblikovalci vizije, strategije in ciljev podjetja, ki jih nato prenesejo do vseh zaposlenih ter zagotavljajo njihovo zavzetost in dobro delovanje prek njihovih lastnih interesov v dobro skupine oziroma doseganja skupnih ciljev (Svetlik & Zupan, 2009, str. 47). Med managerji in zaposlenimi se razvijajo relacijski odnosi, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi, v katerih obe strani stremita k povečevanju kratkoročnih ter dolgoročnih koristi in si delita donose ter bremena (Zupan, 2001, str. 33). Transformacijsko vodenje in relacijske zaposlitvene odnose mora podpirati nova moralna zaveza med managerji ter zaposlenimi, ki poudarja možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost (Svetlik & Zupan, 2009, str. 48). Odgovornost za konkurenčnost podjetja torej ni več le v rokah managerjev, temveč tudi v rokah zaposlenih, ki morajo pri managerjih pridobiti ustrezno podporo za povečevanje svojih zmožnosti in za uvajanje lastnih pobud v podjetniško prakso (Zupan, 2001, str. 34). Novo vlogo lahko zaposleni uspešno prevzamejo v primeru ustreznega opolnomočenja, omogočanja učinkovite izmenjave informacij in usposabljanja (Zupan, 2001, str. 34).

1.2 Razlike v obnašanju podjetij

Sodobna podjetja se razlikujejo po namenu in ciljih, virih, ki jih imajo na razpolago pri svojem delovanju, ter okolju, v katerem poslujejo, zato ne moremo izpostaviti enega samega idealnega poslovnega modela, ki bi zagotavljal njihovo uspešnost. Zato, da bi

lahko vplivali na negativne dejavnike in prispevali k uspešnosti podjetij, moramo poznati njihove posebnosti, organizacijsko kulturo, organizacijsko klimo, družbene procese ter značilnosti njihovih zaposlenih (Armstrong & Taylor, 2014, str. 116–131):

- **način delovanja podjetja** je v večji meri odvisen od namenov in ciljev podjetja, tehnologije ter delovnih procesov, ki jih podjetje uporablja, pa tudi od okolja, v katerem podjetje deluje. Način delovanja podjetja se odraža tudi v njegovi organizacijski strukturi, ki je lahko strogo hierarhična, na primer linijska ali mehanistična, ali manj formalna, s poudarkom na horizontalnih procesih, timskem delu in fleksibilnih vlogah, na primer organska ali funkcijska matrična, lahko povezuje več različnih organizacij, na primer mrežna, ali pa za interakcijo uporablja predvsem elektronska sredstva, na primer virtualna;
- **organizacijska kultura** obsega vrednote, norme in artefakte, ki so skupni zaposlenim v podjetju ter se po njih ravnaajo, pa tudi sloge vodenja;
- **organizacijska klima** ponazarja lastnosti delovnega okolja, kot jih doživljajo zaposleni in vpliva na njihovo vedenje ter uspešnost;
- **interakcije med zaposlenimi** določajo raven uporabe mreženja in komuniciranja, način vedenja zaposlenih v skupinah ter moč in vplivnost skupin ter posameznikov;
- **splošne značilnosti zaposlenih**, kot so sposobnosti in spretnosti, inteligenca, osebnostne značilnosti, način razmišljanja, čustva ter čustvena inteligenca, vplivajo na vedenje zaposlenih in njihov odnos do dela.

1.3 Človeški viri kot ključni izvor konkurenčnosti in uspešnosti podjetja

V preteklosti sta bili najpomembnejši merili za uspešnost poslovanja dobiček in donosnost (Zupan, 2001, str. 13). Podjetja pri svojem poslovanju zasledujejo različne cilje, kot so povečevanje dobička, rast tržnega deleža, rast obsega prodaje, širitev prodajnega asortimenta, proizvodnjanje kakovostnih izdelkov, racionalizacija stroškov, zagotavljanje dolgoročne stabilnosti poslovanja ipd. Sodobna merila uspešnosti upoštevajo strateške cilje posameznih podjetij in so uravnotežena z več vidikov – primer takšnih meril je uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti. Prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže zastavljene cilje (Zupan, 2001, str. 13).

Podjetje je vredno toliko, kot so zanj pripravljeni plačati investitorji. Tržne vrednosti podjetij ne moremo ovrednotiti le s knjigovodsko – fizično in finančno – vrednostjo njegovega premoženja. Razliko med tržno vrednostjo podjetja in njegovo finančno vrednostjo, ki predstavlja vse, kar je neotipljivo ter ustvarja vrednost, lahko opredelimo kot intelektualni kapital (Roos, Roos, Edvinsson & Dragonetti, 2000, str. 19). Svetlik in Zupan (2009, str. 35) ločita tri sestavine intelektualnega kapitala: človeški kapital, organizacijski kapital in socialni kapital – vse tri sestavine intelektualnega kapitala danes povezujemo s konkurenčnostjo podjetij.

V časih poslovanja tradicionalnih podjetij so vir bogastva predstavljali zemlja z naravnimi viri, finančni viri, delovni stroji in zaposleni, ki so opravljali fizično delo. V času globalne konkurence imajo podjetja razmeroma primerljive možnosti dostopa do naravnih in finančnih virov ter tehnološke opreme, razlikujejo pa se po tem, kakšne človeške vire imajo na voljo (Svetlik & Zupan, 2009, str. 13). Največji izziv, s katerim se soočajo sodobna podjetja, je pridobivanje, razvijanje in vzdrževanje zaposlenih z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni ter zmožni reševati probleme tako, da bi bili vsaj korak pred drugimi podjetji (Svetlik & Zupan, 2009, str. 13). Če so zaposleni uspešni pri prepoznavanju in ustvarjanju novih poslovnih priložnosti, odzivanju na potrebe kupcev, razvijanju novih izdelkov ter izvajanju izboljšav, oblikovanju strategije ipd., obstaja večja verjetnost, da bo podjetje uspelo razviti in izkoristiti konkurenčne prednosti ter bo poslovalo uspešno (Svetlik & Zupan, 2009, str. 48–49). Za doseganje takšnih ciljev sta ključna učenje in ustvarjalnost zaposlenih, pa tudi spremenjena vloga managerjev, kjer stopajo v ospredje komuniciranje, motiviranje ter spodbujanje timskega dela (Svetlik & Zupan, 2009, str. 48–49).

Wright in McMahan (1992, str. 295–320) menita, da človeški viri predstavljajo pomemben izvor obstojnih konkurenčnih prednosti, ko so izpolnjeni štirje kriteriji: zaposleni dodajajo vrednost; ustrezni zaposleni so redki, zato podjetja tekmujejo, da jih privabijo k sebi; podjetja investirajo v zanje specifične zaposlene, zaradi česar je posnemanje dela za konkurenčna podjetja, zlasti v kombinaciji z drugimi viri, zelo zapleteno; zaposleni niso zamenljivi s tehnološkimi ali drugimi viri. Menim, da sodobna uspešna podjetja izpolnjujejo vse navedene kriterije.

1.4 Zagotavljanje uspešnosti podjetja z uspešnim modelom managementa človeških virov

Bolj kot podjetja temeljijo na znanju, pomembnejša postaja vloga človeških virov (Svetlik & Zupan, 2009, str. 50–51). Dolgoročno konkurenčna in uspešna so podjetja, ki znajo poiskati najboljše zaposlene, uspejo zagotoviti njihovo zavzetost za doseganje čim boljših rezultatov ter jih uspejo čim dlje zadržati pri sebi, da bi lahko kar najbolje uporabila njihove zmožnosti. Navedeno podjetja dosežejo z **uspešnim modelom managementa človeških virov**. V nadaljevanju strnjeno povzemam proces zagotavljanja uspešnosti podjetja s človeškimi viri, kot ga prikazuje Zupan (2001, str. 43–114).

Podjetje je uspešno, če **zna poiskati najboljše zaposlene**, tj. pridobiti, zaposliti in uvesti v podjetje ter delo zaposlene z ustreznimi zmožnostmi za izvajanje poslovne strategije. Zaposleni z ustreznimi zmožnostmi niso zadosten pogoj za doseganje uspešnosti podjetja – ključno je **zagotavljanje dolgoročne delovne uspešnosti zaposlenih**. Pri tem ima najpomembnejšo vlogo manager, ki mora:

- zaposlenim dodeliti takšna mesta in vloge, da lahko kar najboljše uveljavljajo ter razvijajo svoje zmožnosti in najboljše prispevajo k skupnim ciljem;
- zaposlene dovolj dobro (s)poznati, da jih zna na njim prilagojeni način motivirati za doseganje ciljev;
- prenesti in uskladiti vrednote, vizijo in poslovne cilje vsem zaposlenim, kar lahko v največji meri stori s komuniciranjem, usposabljanjem ter vodenjem z zgledom;
- spodbujati skupinsko delo in vključevati zaposlene v proces nenehnih izboljšav;
- zaposlenim omogočiti usposabljanje in razvoj, skladen s strategijo podjetja;
- vzpostaviti in vzdrževati ustrezen, s strategijo skladen sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih, ki vključuje potrebna sredstva, načrtovanje, vodenje, spremljanje uspešnosti ter nagrajevanje.

Hkrati je zelo pomembno, da zna podjetje **zadržati najboljše zaposlene**, saj je nadomestitev zaposlenega, zlasti v primeru večjih vlaganj v njegovo usposabljanje in razvoj, povezana z visokimi stroški. Podjetje lahko ugodne razmere, zaradi katerih bodo najboljši zaposleni pripravljeni dolgoročno ostati, doseže s skrbno načrtovanimi aktivnostmi, ki hkrati zagotavljajo njihovo dolgoročno uspešnost, dodatno pa tudi s poudarjanjem pomembnosti posameznikov, ustvarjanjem njihovega zadovoljstva, izboljševanjem kakovosti njihovega življenja in njihovim vključevanjem v lastništvo podjetja.

2 ZAGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih

Zaposleni se med seboj razlikujejo. Zato, da bi jih lahko pripravili do uspešnega dela, moramo poznati splošne značilnosti, ki vplivajo na njihovo vedenje pri delu, upoštevati pa moramo tudi tri posebne dejavnike, ki vplivajo na njihovo vedenje, zadovoljstvo in delovno uspešnost (Armstrong & Taylor, 2014, str. 167):

- predanost ali pripadnost, to je intenzivnost poistovetenja zaposlenega s podjetjem in raven njegove vključenosti v podjetje;
- motivacijo, s katero označujemo moč in smer vedenja ter ostale dejavnike, ki vplivajo na posameznike, da se vedejo na določen način.

Predanost ali pripadnost podjetju lahko opredelimo kot močno potrebo zaposlenega, da dolgoročno ostane del podjetja, njegovo sprejemanje poslovnih ciljev in vrednot podjetja ter pripravljenost vlaganja lastnega napora v delo pri tem podjetju (Armstrong & Taylor, 2014, str. 188). Walton (1985, str. 77–84) meni, da s povečanjem pripadnosti zaposlenih lahko povečamo uspešnost podjetij.

Motivacija je skriti spodbujevalec, zaradi katerega zaposleni usmerjajo svoje aktivnosti k želenim ciljem in vlagajo v delo čedalje večji napor (Hari, 2009a, str. 2). Ločimo dve obliki motivacije (Armstrong & Taylor, 2014, str. 170):

- **notranja motivacija** – izhaja iz posameznikove notranjosti. Zaposleni so notranje motivirani, ko imajo občutek, da je njihovo delo pomembno, zanimivo, polno izzivov in možnosti za razvoj. Povečamo jo lahko z ustreznim načrtovanjem dela, tako da zagotovimo raznolikost delovnih aktivnosti, kompleksnost dela, izboljšamo veščine ter spodbujamo strokovni razvoj, samostojnost in odgovornost zaposlenih;
- **zunanja motivacija** – pojavi se, ko motivacijska spodbuda prihaja iz okolja. Primeri zunanje motivacije so na primer pohvala, napredovanje in nagrajevanje ali kritika, nazadovanje ter kaznovanje.

Zunanje spodbude imajo takojšnji in močan učinek, ki pa ni nujno dolgoročen (Armstrong & Taylor, 2014, str. 170). Notranja motivacija je povezana z zaposlenim in njegovim delom, zato bo imela verjetneje močnejši ter dolgoročnejši učinek od zunanjih spodbud (Armstrong & Taylor, 2014, str. 170). Denar je najočitnejši zunanji motivator, vendar motivacija z njim ni vedno uspešna. Herzberg (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 180) meni, da pomanjkanje denarja sicer povzroča nezadovoljstvo, vendar motivacija z njim ne zagotavlja dolgoročnega zadovoljstva. Zaposleni imajo različne potrebe, zato ne moremo sklepati, da denar na motivacijo vseh vpliva v enaki meri in na enak način. Kljub temu je denar močan motivator, saj je posredno ali neposredno povezan z zadovoljevanjem večjega števila potreb (Armstrong & Taylor, 2014, str. 180).

Ker imajo zaposleni različne potrebe in s tem različne motive za delo, lahko na njihovo motivacijo ter zavzetost vplivamo na različne načine. Motivacijske teorije z različnih vidikov pojasnjujejo, zakaj se zaposleni vedejo tako različno. Managerjem pomagajo odkrivati dejavnike, ki vplivajo na njihovo motivacijo. Na tej podlagi lahko sestavijo in vzdržujejo posameznim zaposlenim prilagojene motivacijske modele ter s tem dolgoročno uspešno usmerjajo vedenje zaposlenih k zastavljenim ciljem (Lipičnik, 1998, str. 179). Kratek povzetek motivacijskih teorij je predstavljen v Prilogi 1.

Kombinacijo predanosti ali pripadnosti in motivacije predstavlja **zavzetost** zaposlenih za doseganje uspešnosti. Na zavzetost vplivajo delo in notranji motivacijski dejavniki, povezani z delom (Armstrong & Taylor, 2014, str. 196–197). Zavzeti zaposleni čutijo svoje delo kot pomemben del samouresničitve in so zelo verjetno zadovoljni s svojim delom (Armstrong & Taylor, 2014, str. 196–197). Ključni dejavniki, ki spodbujajo zavzetost zaposlenih, so (Crawford, Rich, Buckman & Bergeron, 2013, str. 59–62):

- delo, ki je zaposlenim v izziv – takšno delo obsega širok spekter delovnih nalog, zaposleni so odgovorni za rezultate svojega dela, njihova delovna obremenitev pa je visoka;

- samostojnost pri organizaciji lastnega dela;
- zagotovljene neposredne in jasne povratne informacije o uspešnosti zaposlenih;
- usklajenost med zaposlenimi in njihovim delovnim okoljem, tj. delom, podjetjem, managerji ter sodelavci in strankami;
- možnost osebnega razvoja;
- ustrezne nagrade in priznanja.

Stairs in Galpin (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 197) visoke stopnje zavzetosti zaposlenih povezujeta z manjšim absentizmom, s povečanimi napori zaposlenih in z večjo produktivnostjo, z izboljšanjem kakovosti ter zmanjševanjem deleža napak, s povečanjem prodaje, z večjo dobičkonosnostjo in z večjim čistim dobičkom na delnico, z večjim zadovoljstvom in zvestobo kupcev, s hitrejšo rastjo poslovanja in nenazadnje z večjo verjetnostjo poslovnega uspeha podjetja.

Zavzetost na ravni podjetja lahko razvijamo (Armstrong & Taylor, 2014, str. 198–200): prek visoko vključenega managementa; s spodbujanjem izmenjave mnenj, idej in komunikacije ter sodelovanja med managementom in zaposlenimi; z jasnim poslanstvom in strategijo podjetja, ki sta podprta z vrednotami in z dobro izraženo povezavo med ravnanjem zaposlenih ter zadovoljevanjem potreb strank; prek razvijanja kulture, ki spodbuja pozitiven odnos do dela in uspešnosti.

2.2 Uspešnost podjetij in delovna uspešnost zaposlenih

Uspešnost na ravni podjetij in zaposlenih opredelimo kot razmerje med doseženimi rezultati ter zastavljenimi cilji (Zupan, 2001, str. 13). Podjetja in zaposleni so uspešni, ko dosežejo zastavljene cilje. Na drugi strani učinkovitost opredelimo kot razmerje med doseženimi rezultati in porabljenimi viri, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja (Zupan, 2001, str. 13).

Ločimo tri ravni uspešnosti, tj. uspešnost podjetja, uspešnost organizacijske enote oziroma drugače opredeljene skupine in uspešnost zaposlenega. Ravni so medsebojno povezane – uspešnost zaposlenega je namreč pogoj za uspešnost skupine, uspešnost skupine pa je pogoj za uspešnost podjetja (Zupan, 2009b, str. 414–415). Zupan (2009b, str. 414–415) opisuje dvosmerni tok uspešnosti med tremi ravnmi uspešnosti: osnovni gradnik uspešnosti je zaposleni, ki v odnosu z drugimi – ob predpostavki, da podjetje zagotovi ustrezen prenos vizije in ciljev do zaposlenih – prispeva k uresničevanju vizije in ciljev podjetja. Če ob tem zaposleni sodeluje pri oblikovanju vizije in ciljev podjetja, te lažje sprejme za svoje (Zupan, 2009b, str. 414–415). Zaposleni ali skupina in podjetje uravnotežita izmenjavo rezultatov oziroma koristi, tako da ima podjetje korist od uspešnosti zaposlenega ali skupine, kar se pokaže v doseganju ciljev in razvoju podjetja, po drugi strani pa ima zaposleni ali skupina korist od uspešnosti podjetja, kar se pokaže v izboljšanju pogojev za

doseganje nadaljnje uspešnosti in plačilu za doseženo uspešnost (Zupan, 2009b, str. 414–415).

Z **enostavnim modelom delovne uspešnosti** poskusimo pojasniti, kateri dejavniki vplivajo na delovno uspešnost zaposlenega. Z modifikacijo Vroomovega modela uspešnosti Zupan (2009b, str. 416–417) delovno uspešnost (U) opiše kot zmnožek: tega, kar zmoremo narediti, torej **zmožnosti**, ki jih predstavljajo znanje in sposobnosti (Z), tega, kar hočemo narediti, torej **motivacije** (M) in **delovnih pogojev**, v katerih opravljamo delo (P).

$$U = Z \times M \times P \quad (1)$$

Na podlagi enačbe (1) lahko sklepam, da je ob izostanku kateregakoli izmed dejavnikov delovne uspešnosti ta enaka nič. Podobno velja v primeru neuravnoteženih dejavnikov – ob nizki motivaciji tudi največje zmožnosti in najboljši delovni pogoji ne morejo zagotoviti visoke uspešnosti. Motivacija je med vsemi dejavniki najkompleksnejša in najmanj otipljiva. Ker se zaposleni različno odzivajo na različne motivacijske dejavnike, mora manager, da bi lahko pozitivno vplival na motiviranost svojih zaposlenih, poznati osebne motivacijske vzvode vsakega zaposlenega (Zupan, 2009b, str. 416–417).

2.3 Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih

Agunis (2005, str. 2) zagotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih opredeljuje kot kontinuiran proces prepoznavanja, presojanja in razvijanja delovne uspešnosti zaposlenih ter skupin in usklajevanje njihove uspešnosti s cilji podjetja. Armstrong (2015, str. 9) zagotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih pojasni kot kontinuiran proces izboljševanja uspešnosti z opredeljevanjem ciljev na ravni zaposlenega in skupine, ki so usklajeni s strateškimi cilji podjetja, načrtovanja uspešnosti za zagotavljanje teh ciljev, preverjanja ter presojanja napredka in razvijanja znanja, veščin ter sposobnosti zaposlenih. Armstrong (2015, str. 11) poudarja, da je splošni cilj zagotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih razvijanje in izboljševanje uspešnosti zaposlenih ter skupin, kar privede do uspešnosti podjetij. Lee (2005, str. 53–60) dodaja, da je pravi cilj vsakega sistema zagotavljanja uspešnosti triplasten: popravljanje slabe delovne uspešnost, ohranjanje dobre delovne uspešnosti in kontinuirano izboljševanje obstoječe delovne uspešnosti.

Od sistema zagotavljanja uspešnosti imajo koristi tako zaposleni kot managerji. Zaposleni spoznajo, kaj management od njih pričakuje, kaj morajo storiti, da bodo dosegli svoje cilje, kako uspešni so pri doseganju svojih ciljev, pa tudi, da se z managerjem lahko pogovorijo o sedanjem in prihodnjem delu, razvoju ter z njim načrtujejo kariero (Armstrong, 2015, str. 12). Managerji pridobijo priložnost za (Armstrong, 2015, str. 12): povezovanje ciljev zaposlenega in skupine s cilji podjetja; usmerjanje naporov zaposlenih ter skupin v zadovoljevanje potreb podjetja; motiviranje in povečevanje zavzetosti ter prepoznavanje

prispevka zaposlenih; uvajanje ustreznih in uspešnih programov učenja ter razvoja; načrtovanje in upravljanje kariernega razvoja zaposlenih.

Na uspešnost zaposlenih, poleg dejavnikov, ki so odvisni od njih samih, vplivajo tudi dejavniki, na katere zaposleni nimajo neposrednega vpliva – to so delovni pogoji oziroma sistemski ter kontekstualni dejavniki podjetja. Jones (1995, str. 425–442) meni, da bi morala biti ključna naloga podjetij upravljanje s sistemskimi in kontekstualnimi dejavniki. Managerji naj bi se osredotočili predvsem na podporo zaposlenim, tako da bi jim zagotavljali ustrezne vire, tehnologijo, ustrezno organizacijsko strukturo, organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo, strategijo ter cilje in pravila, s čemer bi pripomogli, da bi zaposleni bolje razumeli podjetje, njegove cilje ter način poslovanja in tako ustvarili multiplikativni učinek na zaposlene, njihove lastnosti ter njihovo zavzetost za delo (Jones, 1995, str. 425–442).

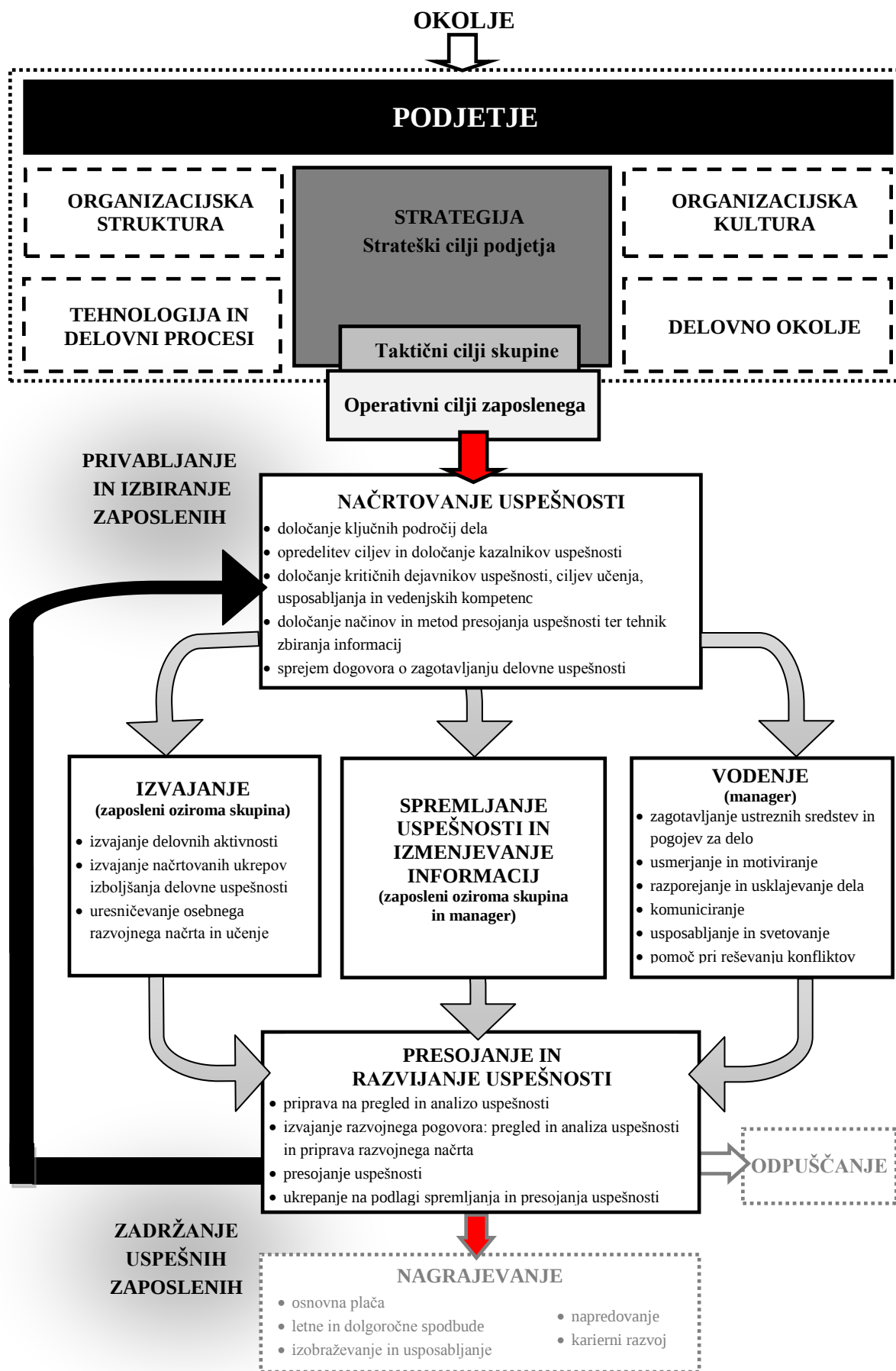
Na Sliki 1 prikazujem model kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti. Sestavljajo ga načrtovanje uspešnosti, izvajanje delovnih aktivnosti, vodenje in spremljanje uspešnosti ter presojanje in razvijanje uspešnosti.

Model kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti temelji na nekaterih motivacijskih teorijah. Verjetno ima še največji vpliv teorija delovnih ciljev, saj je postavljanje ciljev in presojanje uspešnosti glede na postavljene cilje njegov pomemben del. Prav tako so pomembne teorija učenja s pomočjo posledic in teorija nadzora, ki razlagata vpliv povratnih informacij, ter teorija pričakovanj, ki pojasnjuje, kako sistem kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti lahko pomaga pri motivaciji zaposlenih. Teorija družbenega učenja povezuje teorijo pričakovanj in teorijo učenja s pomočjo posledic, teorija samoučinkovitosti pa poudarja pomembnost pomoči managerjev zaposlenim, da zaupajo v svoje sposobnosti ter zmožnosti izboljševanja. Predpogoj za optimalno delovanje sistema zagotavljanja delovne uspešnosti je uspešno izveden proces privabljanja in izbiranja najprimernejših zaposlenih, to je zaposlenih z ustreznimi zmožnostmi za izvajanje poslovne strategije podjetja, ki imajo s podjetjem usklajene vrednote ter ustrezajo njegovi organizacijski strukturi. V nadaljevanju obravnavam, kako lahko podjetje dolgoročno zagotavlja čim večjo uspešnost zaposlenih, skupin in s tem celotnega podjetja.

2.3.1 Načrtovanje uspešnosti

Načrtovanje uspešnosti obsega določanje ključnih področij dela; opredelitev ciljev in določanje kazalnikov uspešnosti; določanje kritičnih dejavnikov uspešnosti, ciljev učenja, usposabljanja in vedenjskih kompetenc, določanje načinov in metod presojanja uspešnosti ter tehnik zbiranja podatkov in sprejem dogovora o zagotavljanju delovne uspešnosti.

Slika 1: Model kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti



2.3.1.1 Določanje ključnih področij dela

Ključna področja dela (Armstrong, 2015, str. 82) so tista osrednja področja, ki so izpeljana iz splošnega namena posameznega delovnega mesta. Za vsako ključno področje dela jasno določimo rezultate dela. Vsak od takšnih rezultatov mora pomembno prispevati k doseganju splošnega namena, zaradi katerega delovno mesto v organizacijski strukturi podjetja obstaja. Nekatere rezultate dela je lahko izmeriti, drugi pa so težje merljivi ali celo nemerljivi. Praviloma vsako delovno mesto vsebuje pet do šest ključnih področij dela (Armstrong, 2015, str. 82). Ključna področja dela je treba uskladiti s podjetjem, z blagovno znamko in s strankami. Pri usklajevanju ključnih področij dela ima pomembno vlogo manager, ki mora zaposlenemu pomagati razjasniti, kako lahko prispeva k ciljem podjetja in skupine (Schiemann, 2009, str. 48):

- **usklajevanje s podjetjem.** Doseči je treba razumevanje strateških ciljev podjetja in ciljev skupine, razumevanje, kako delovno mesto podpira strategijo podjetja, razumevanje, katere aktivnosti zaposlenega predstavljajo za podjetje večjo in katere manjšo vrednost. Določiti je treba jasne prioritete in uskladiti pristojnosti zaposlenega;
- **usklajevanje z blagovno znamko.** Doseči je treba razumevanje pomena in zavez blagovne znamke ter uporabe virov, skladnih z njenimi zavezami;
- **usklajevanje s strankami.** Doseči je treba razumevanje pričakovanj strank in nujnosti prilagajanja strankam ter spremembam na trgu.

Ključna področja dela se lahko spreminjajo, zato jih je ob vsakokratnem načrtovanju uspešnosti treba preveriti in po potrebi posodobiti oziroma spremeniti.

2.3.1.2 Opredelitev ciljev in določanje kazalnikov uspešnosti

Cilj je prihodnje stanje, ki ga želimo doseči (Lipičnik, 1998, str. 400). Vsebinsko ozadje za uporabo ciljev v modelu kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti najdemo v Lathamovi in Lockeovi teoriji delovnih ciljev. Ta pravi, da so zaposleni uspešni, ko imajo natančne in zahtevne, a dosegljive cilje, ki jih sprejemajo. Sprejemanje ciljev pri zaposlenih najlažje doseženo, če (Armstrong, 2015, str. 78): zaposleni cilje dojemajo kot poštene in razumne ter zaupajo svojim managerjem, sodelujejo pri postavljanju ciljev, imajo na razpolago vse vire, ki jih potrebujejo za doseganje ciljev, imajo pri doseganju ciljev podporo managerjev in so uspešni pri doseganju v preteklosti zastavljenih ciljev.

Cilji so uspešno postavljeni, ko (Armstrong, 2015, str. 79): so usklajeni s strategijo in poslovnimi cilji ter vrednotami podjetja in podpirajo njegovo delovanje; so usklajeni z namenom delovnega mesta; so jasno in nedvoumno opredeljeni, merljivi ali sledljivi; za zaposlenega predstavljajo izziv; so realno, a ne prelahko, dosegljivi; so postavljeni v dogovoru managerja in zaposlenega.

Za vsako ključno področje dela je treba odgovoriti na vprašanje, kako bomo vedeli, da so bili rezultati dela doseženi. Odgovor na to vprašanje je določanje **kazalnikov uspešnosti**. Kazalnik uspešnosti je lahko izražen z metriko, to je z merilom, ki je količinsko izražen rezultat dela. Ko rezultata dela ne moremo količinsko izraziti, ga opredelimo kakovostno, v obliki pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko delo ocenimo za uspešno opravljeno.

Zupan (2009b, str. 429) navaja naslednje skupine kazalnikov delovne uspešnosti: kazalniki rezultatov dela, kazalniki vedenja in kazalniki zmožnosti. **Rezultati dela** so izhodna merila uspešnosti, **vedenja in zmožnosti** pa vhodna merila uspešnosti. Čeprav so izhodna merila uspešnosti praviloma količinska in s tem bolj objektivna, bi uporaba izključno teh meril zanemarila informacije, kako so rezultati doseženi. Samo z uporabo izhodnih meril je težko poiskati področja, kjer so možne izboljšave – pri tem so nam lahko v pomoč vhodna merila uspešnosti. Gerhard (v Zupan, 2009b, str. 429) ugotavlja, da imajo merila, s katerimi opredelimo vedenja in zmožnosti, veliko prednost pred merjenjem dosežkov na podlagi rezultatov dela: uporabna so za vsa delovna mesta, ocenjevalec lahko upošteva dejavnike, ki vplivajo na uspešnost zaposlenega, čeprav sam nanje nima vpliva, ocenjevalec z njihovo pomočjo lahko ugotavlja, ali so bili rezultati doseženi na pravi način in omogočajo širši pogled na celostno vedenje zaposlenega.

Način spremljanja uspešnosti poslovanja podjetij se je v preteklosti močno spreminjal. Najprej so prevladovali pretežno finančni kazalniki uspešnosti, ki so prikazovali preteklo uspešnost in so bili oblikovani predvsem za potrebe lastnikov podjetij. Zaradi globalizacije poslovanja, močne konkurence in hitrega razvoja je takšen model podjetjem postal nezadosten, zato so začela razvijati modele, ki so poleg finančnih upoštevali tudi nefinančne kazalnike, ki so pomembni za oceno razvojnih zmožnosti podjetja in napovedovanje njegove prihodnje uspešnosti.

Sodobni kazalniki uspešnosti (Rejc, 2002, str. 129) imajo naslednje značilnosti: izvedeni so iz poslanstva, strategije in strateških ciljev podjetja, opredeljeni so z vzročno-posledičnimi povezavami med dejavniki ter rezultati, so uravnoteženi, zadoščajo potrebam vseh deležnikov in so strukturirani tako, da omogočajo sprotno presojanje uspešnosti poslovanja podjetij. Dodatno Milkovich in Boudreau (1994, str. 104–105) svetujeta, naj bodo kazalniki uspešnosti izbrani tako, da: je z njihovo pomočjo mogoče pridobiti dovolj kakovostnih informacij za presojo uspešnosti, so razumljivi tako managerjem kot zaposlenim, ki jih morajo doseči, in zaposleni, ki jih mora doseči, lahko vpliva na njihovo doseganje ter s tem svojo uspešnost.

Merila uspešnosti lahko oblikujemo na različne načine. V nadaljevanju so navedeni primeri različnih kategorij merljivih in opisnih kazalnikov uspešnosti (Hari, 2009b, str. 15; Zinghem & Schuster, 2000, str. 70–71):

- finančni in računovodski kazalniki, kot so čisti poslovni izid, čisti poslovni izid na delnico, prihodki, dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo, denarni tok, ekonomska dodana vrednost, donosnost naložbenega kapitala, donosnost sredstev ali donos lastniškega kapitala;
- kazalniki z vidika strank, kot so ohranjanje strank, delež stalnih in novih strank, zadovoljstvo strank, pridobljene stranke, tržni delež ali prepoznavnost blagovne znamke;
- kazalniki delovanja, kot so izboljšanje procesov, kakovost, učinkovitost, gospodarnost, dobava, stroški, varnost, okoljski kazalniki ali reklamacije;
- kazalniki, povezani z zaposlenimi, kot so učenje in rast, dodana vrednost zaradi razvitih novih kompetenc, zadovoljstvo zaposlenih, zadržanje zaposlenih, produktivnost zaposlenih, realizirani predlogi izboljšav, odnos do dela, odnos do sodelavcev, odnos do strank, pravočasnost izvedbe, samostojnost, prenašanje znanja na sodelavce ali natančnost in vestnost;
- kazalniki, usmerjeni v prihodnost, kot so razvoj novih izdelkov ali storitev, inovacije, vstop na nove trge ali uspešna izvedba projektov.

Kazalnike uspešnosti lahko povezujemo v različne sisteme. V Prilogi 2 so predstavljeni tri sistemi oblikovanja kazalnikov: sistem 20 ključev, model odličnosti in uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti. Različni uravnoteženi sistemi kazalnikov podjetjem preprečujejo uvajanje enostavnih, enostranskih programov sprememb, ki bi jim kratkoročno zagotovili boljše rezultate na račun manjše dolgoročne uspešnosti (Svetlik & Zupan, 2009, str. 50).

2.3.1.3 Določanje kritičnih dejavnikov uspešnosti, ciljev učenja, usposabljanja in vedenjskih kompetenc

V procesu načrtovanja uspešnosti je pomembno, da zaposleni in manager ustrezno opredelita kritične dejavnike uspešnosti, to so tiste zahteve delovnega mesta, ki se nanašajo na vedenja ter zmožnosti zaposlenega. Najprej morata poiskati odgovor na vprašanje, **katera znanja**, na primer strokovno, tehnično ali znanstveno znanje, **katere veščine**, na primer prodajne, komunikacijske veščine, veščine vodenja ali reševanja problemov, in katere **vedenjske kompetence** zaposleni potrebuje za uspešno izvajanje zastavljenih ciljev. Če manager in zaposleni ugotovita razhajanja med obstoječimi znanji, veščinami oziroma kompetencami ter znanji, veščinami in kompetencami, ki jih zaposleni potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela, postavita cilje učenja, usposabljanja ali druge potrebne spremembe. Armstrong (2015, str. 95–96) navaja, da so zaposleni, ki imajo poleg delovnih ciljev zastavljene tudi cilje učenja oziroma usposabljanja, bolj zavzeti za doseganje svojih ciljev kot zaposleni, ki imajo določene le delovne cilje.

2.3.1.4 Določanje načinov in metod presojanja uspešnosti ter tehnik zbiranja podatkov

Najsplošnejša opredelitev uspešnosti je tista, ki primerja dosežene rezultate z vnaprej postavljenimi cilji (Lipičnik, 1998, str. 420). Če cilje dosežemo, smo uspešni. Če cilje presežemo, smo zelo uspešni. In če ciljev ne dosežemo, smo neuspešni. Za učinkovito in kredibilno presojanje uspešnosti morata manager in zaposleni najkasneje ob določanju kazalnikov uspešnosti ter ciljev učenja, usposabljanja in vedenjskih kompetenc določiti, kako bosta presojala uspešnost in na kakšen način bosta zbrala informacije, ki jih potrebujeta za presojanje uspešnosti (Zupan, 2009b, str. 428).

Uspešnost lahko merimo, ko je enota mere natančno določena in imamo merilno orodje (Rejc, 2002, str. 27). Če orodja za merjenje nimamo, lahko uspešnost le ocenimo oziroma presodimo. Merjenje je praviloma objektivnejše, vendar za nekatera delovna mesta ne moremo opredeliti merljivih kriterijev, ponekod pa bi merjenje povzročilo toliko dodatnega dela, porabljenega časa ali stroškov, da bi izničili koristi, ki bi jih sicer z merjenjem pridobili (Zupan, 2009b, str. 432). V nadaljevanju za merjenje in ocenjevanje oziroma presojanje uporabljam skupni izraz – presojanje.

Glede na to, s čim primerjamo rezultate, ločimo tri skupine **metod presojanja uspešnosti** (Zupan, 2009b, str. 432–433): primerjava rezultatov z načrtovanimi merili, primerjava rezultatov s standardi oziroma pričakovanji ter primerjava rezultatov med zaposlenimi. Končno oceno uspešnosti pripravimo na podlagi informacij, ki jih pridobimo iz različnih virov. Zupan (2009b, str. 433–438) in Lipičnik (1998, str. 109–112) navajata naslednje pogostejše uporabljene **tehnike zbiranja podatkov**: merjenje, fizično opazovanje, uporabljanje označevalnih seznamov z opisi vedenj, uporablja ocenjevalnih lestvic, beleženje kritičnih dogodkov, pisanje dnevnikov, opisno poročanje o delavčevih prednostih in slabostih ter priložnostih za izboljšave in ocenjevanje v ocenjevalnih centrih. Pri izbiranju metod presojanja delovne uspešnosti in tehnik zbiranja podatkov je treba upoštevati namen presojanja uspešnosti ter posebnosti posameznega podjetja.

2.3.1.5 Sprejem dogovora o zagotavljanju delovne uspešnosti

Na podlagi opredeljenih ciljev in kazalnikov uspešnosti, metrik ali drugih kriterijev izpolnitve zastavljenih ciljev ter na podlagi opredeljenih ciljev učenja, usposabljanja in kompetenc manager ter zaposleni uskladiata končni dogovor o zagotavljanju uspešnosti. Priporočljivo je, da dogovor pripravita v pisni obliki.

2.3.2 Izvajanje, vodenje in spremljanje uspešnosti

V procesu izvajanja, vodenja in spremljanja uspešnosti zaposleni izvaja delovne aktivnosti z namenom doseganja zastavljenih ciljev, pri čemer izkazuje pričakovana vedenja, izvaja morebitne načrtovane ukrepe izboljšanja delovne uspešnosti ter uresničuje osebni učni in razvojni načrt. Manager mu pri tem zagotavlja ustrezna sredstva in pogoje za delo, ga

usmerja ter motivira, razporeja in usklajuje delo, z njim komunicira, ga usposablja ter mu svetuje in pomaga pri reševanju konfliktov (Aguinis, 2009, str. 19).

Ključno vlogo pri **spremljanju uspešnosti** ima manager, ki kontinuirano opazuje in nadzira delo ter vedenje zaposlenega. Pomembno je, da na sistematičen način dokumentira njegovo uspešnost, pri čemer mora vključiti primere uspešnega in tudi primere neuspešnega izvajanja delovnih aktivnosti ter vedenja. Manager mora zaposlenemu kontinuirano in ažurno zagotavljati povratne informacije o njegovem napredovanju pri doseganju zastavljenih ciljev. V primeru njegove neuspešnosti mora takoj ukrepati, zaposlenemu pomagati identificirati razloge za njegovo neuspešnost ter v sodelovanju z njim pripraviti kratkoročni načrt za izboljšane uspešnosti. Prav tako je pomembno, da manager prepozna in ustrezno pripozna, pohvali ali nagradi uspešno izvajanje aktivnosti oziroma vedenje zaposlenega (Aguinis, 2009, str. 20). Manager naj bi v obdobju spremljanja uspešnosti z zaposlenim izvajal krajše pogovore o njegovi uspešnosti. Majcnova (2001, str. 45) kot sestavine pogovora o uspešnosti opredeli: sistematičen pregled in oceno dosedanjega dela, oceno realizacije ciljev in nalog, skupno oceno uspešnosti zaposlenega in managerja ter dogovor o tem, kako izboljšati uspešnost v prihodnosti. Takšni pogovori so lahko namenjeni presoji uspešnosti in so lahko podlaga za odločanje o plačilu po uspešnosti, napredovanju ali usposabljanju (Zupan, 2009b, str. 447).

2.3.3 Presojanje in razvijanje uspešnosti

Presojanje uspešnosti je sistematična analiza uspešnosti zaposlenega, ki jo manager in zaposleni opravita (Armstrong, 2015, str. 119):

- kot podlago za načrtovanje oziroma spremembe dogovora o zagotavljanju delovne uspešnosti;
- da bi si izmenjala pozitivne povratne informacije in razjasnila pričakovanja;
- da bi zagotovila podlago za nadaljnje učenje in razvoj zaposlenega skladno s potrebami njegovega delovnega mesta;
- da bi se pogovorila o pričakovanih in problemih, povezanih z delom;
- da bi presodila, kako uspešno je zaposleni opravljal svoje delo.

Presojanje uspešnosti poteka v treh korakih: v prvem koraku se manager in zaposleni pripravita na pregled ter analizo uspešnosti, sledita pregled in analiza uspešnosti v obliki razvojnega pogovora, končni korak pa predstavlja presojanje uspešnosti.

2.3.3.1 Priprava na pregled in analiziranje uspešnosti

Manager in zaposleni se morata na pregled in analiziranje uspešnosti dobro pripraviti. Armstrong in Taylor (2014, str. 338–339) navajata aktivnosti, ki jih pred pregledom uspešnosti opravita manager in zaposleni:

- manager pregleda nabor ciljev zaposlenega in zabeležke, ki jih je pripravil v procesu spremljanja njegove uspešnosti ter si na tej podlagi ustvari stališče o razlogih za uspešnost ali neuspešnost – odgovori si na vprašanja, ali ima zaposleni vsa vedenja in zmožnosti, da lahko dosega ustrezne rezultate, ali je ustrezno motiviran za delo, ali je morda neuspešen zaradi razlogov, na katere ne more vplivati. Odloči se, katera področja dela bo pohvalil, katere težave bo izpostavil in s katerimi ukrepi bi težave zaposleni lahko presegel. Prav tako opredeli morebitne spremembe na delovnem mestu zaposlenega;
- zaposleni opredeli svoje dosežke in težave ter analizira svojo uspešnost. Prav tako razmisli, ali bi rad izpostavil kakšno posebno tematiko v povezavi z njegovim delom ali prihodnjim razvojem.

2.3.3.2 Izvajanje razvojnega pogovora – pregledovaje in analiziranje uspešnosti ter priprava razvojnega načrta

Razvojni pogovor je daljša oblika pogovora, ki ga manager in zaposleni izvajata periodično. V razvojnem pogovoru skupaj pregledata in analizirata uspešnost zaposlenega ter pripravita razvojni načrt. Pregledata pretekle rezultate dela, načrtujeta cilje in aktivnosti za povečanje uspešnosti v prihodnjem obdobju ter opredelita aktivnosti, povezane z delovnim, strokovnim in osebnim razvojem zaposlenega (Zupan, 2009b, str. 448). Po Armstrongu in Taylorju (2014, str. 338–339), Streblerju, Bevanu in Robertsonu (2001, str. 123) ter Griffithu in Orgeri (2002, str. 57–58) povzemam pravila, ki naj bi jih zaposleni in manager upoštevala pri izvedbi razvojnega pogovora:

- udeleženca razvojnega pogovora načrtujeta dovolj časa, da lahko celovito obravnavata vse vidike uspešnosti, ki sta jih identificirala med pripravo na pregled;
- manager zaposlenemu pojasni povezavo med njegovimi cilji in cilji organizacije. Zagotovi na dokazih temelječe povratne informacije. Opiše rezultate, kritične dogodke in značilno vedenje zaposlenega, kar vpliva na njegovo uspešnost. Manager zaposlenega iskreno pohvali za uspešno opravljene naloge;
- manager in zaposleni se pogovorita o uspešnosti zaposlenega. Manager uporablja odprta vprašanja in zaposlenega spodbudi k samooceni. Ponudi mu priložnost, da podrobneje razloži rezultat in razloge zanj;
- manager ne kritizira dela zaposlenega. Pogovor se osredotoča na dogodke in vedenja ter splošno uspešnost v celotnem obdobju spremljanja uspešnosti;
- manager in zaposleni skupaj objektivno ocenita, katere naloge so bile izvedene uspešno. Manager pri podajanju ocene uravnoteži pozitivne in negativne informacije glede na uspešnost zaposlenega. Manager podrobno pojasni negativna odstopanja od pričakovane uspešnosti – pojasnilo temelji na dejstvih in se nanaša na vedenje zaposlenega. Manager pojasni povezavo med presojanjem uspešnosti in nagrajevanjem, če ta obstaja;

- manager in zaposleni uskladita razvojni načrt, v katerem odgovorita na vprašanja (Agunis, 2009, str. 16): kako bo zaposleni kontinuirano razvijal svoje zmožnosti, katere ukrepe bosta izvedla, da bosta zadržala visoko uspešnost, kako bo zaposleni bolje izvajal aktivnosti, določene z njegovim delovnim mestom in kako se bo izognil težavam pri delu, s katerimi se je srečeval v preteklosti. Razvojni načrt vsebuje področja delovnega, strokovnega in osebnega razvoja.

2.3.3.3 Presojanje delovne uspešnosti

Presojanje delovne uspešnosti je lahko del razvojnega pogovora, lahko pa je izvedeno ločeno. Praviloma informacije o delovni uspešnosti zagotavlja manager, ki je neposredni vodja zaposlenega. Za zagotavljanje celovite in uravnotežene povratne informacije o delovni uspešnosti lahko uporabljamo sistem zagotavljanja povratnih informacij iz dodatnih virov. V zadnjem času se uveljavljajo pristopi, ki temeljijo na več virih informacij. Najpopolnejša je metoda 360° ocenjevanja, ki jo sestavljajo samoocena, ocena vodje, ocena sodelavcev, ocena podrejenih in ocena strank (Armstrong & Taylor, 2014, str. 348). V podjetjih z razvitim projektnim vodenjem oziroma začasnimi skupinami je smiselno, da poleg neposrednega vodje uspešnost zaposlenega presoja tudi vodja projekta ali vodja drugače oblikovane skupine (Mohrman, Resnick West, Lawler, Driver, Von Glinov & Prince, 1989, str. 96). Kako pogosto podjetje presoja delovno uspešnost, je odvisno od:

- ciljev, ki jih podjetje želi doseči z modelom kontinuiranega zagotavljanja uspešnosti. Če je poudarek na izboljšanju uspešnosti, je presojanje uspešnosti pogostejše, na primer četrtno ali mesečno, če je namen razvojni, pa morda zadostuje presoja uspešnosti na letni ravni;
- okolja in vrste delovnega mesta. Če podjetje posluje v hitro se spreminjajočem okolju, je presojanje delovne uspešnosti smiselno izvajati večkrat letno, če so cilji dolgoročnejši, pa zadostuje presojanje uspešnosti enkrat letno ali celo na daljše časovno obdobje.

2.3.4 Ukrepanje na podlagi spremljanja in presojanja uspešnosti

Ukrepanje na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti je zelo pomembno, saj z njim manager zaposlenemu pokaže, kakšne so posledice njegove uspešnosti. Primer takšnega ukrepanja je nagrajevanje ali izvajanje programa za odpravljanje vzrokov neuspešnosti. Zaposleni na svoje rezultate lahko vpliva s svojimi zmožnostmi. V Prilogi 3 so prikazani primeri načinov ukrepanj managerja glede na ustreznost vedenj in zmožnosti ter delovno uspešnost zaposlenega.

Če je delavec uspešen oziroma zelo uspešen, mu manager lahko pomaga poiskati nove izzive, razvojne priložnosti ali ga nagradi. Sistemi plač in nagrajevanja so podrobneje

obravnavani v tretjem poglavju. V primeru slabih rezultatov manager in zaposleni (Armstrong, 2015, str. 173):

- identificirata in skupaj opredelita problem;
- ugotovita razloge za neuspešnost;
- glede na razloge za neuspešnost sprejmeta ustrezne ukrepe za povečanje uspešnosti;
- zagotovita izvajanje ukrepov povečanja uspešnosti ter spremljata izvajanje aktivnosti;
- drug drugemu zagotavljata povratne informacije o napredku pri delu.

Če zaposleni v daljšem časovnem obdobju svoje delo opravlja neuspešno ali v dogovorjenem časovnem obdobju ne pokaže ustreznega izboljšanja uspešnosti, z managerjem lahko redefinirata njegove delovne aktivnosti, torej poiščeta zanj ustreznejše delovno mesto ali pa manager izvede postopek prekinitve delovnega razmerja.

2.3.5 Izzivi zagotavljanja delovne uspešnosti

Rezultati raziskave, ki jo je v letu 2014 med 156 organizacijami izvedel eReward (v Armstrong, 2015, str. 308), izpostavljajo tri področja zagotavljanja uspešnosti, ki so se anketirancem zdela najbolj problematična. Vsa se nanašajo na aktivnosti managerjev: managerji imajo pomanjkljive veščine, ki so potrebne za uspešno obvladovanje sistema zagotavljanja uspešnosti, ne razločujejo v zadostni meri zaposlenih, ko ocenjujejo njihovo uspešnost, neradi ocenjujejo uspešnost in jo ocenjujejo zgolj zato, da zadostijo notranjim pravilom. Podobno rezultati raziskave, ki sta jo izvedla WorldatWork in Sibson (WorldatWork & Sibson, 2010), prikazujejo, da managerji nimajo ustreznih veščin za postavljanje pravih ciljev, da jim primanjkuje poguma za pogovor o zagotavljanju uspešnosti z manj uspešnimi zaposlenimi; da menijo, da je za proces zagotavljanja uspešnosti odgovoren management človeških virov, namesto, da bi nanj gledali kot na pomemben poslovni proces v svojem skrbništvu. Rezultati raziskav eReward ter WorldatWork in Sibson nakazujejo, da bi večino izzivov, povezanih z zagotavljanjem delovne uspešnosti, podjetja lahko rešila z ustreznim usposabljanjem managerjev in informiranjem zaposlenih.

2.3.6 Posebnosti zagotavljanja delovne uspešnosti skupin

Sistem zagotavljanja uspešnosti na ravni zaposlenih lahko razširimo tudi na raven skupin. Skupine so povezovalni člen med posamezniki in podjetjem. Purcell (v Armstrong, 2015, str. 199) meni, da prek skupin lahko povežemo kritične dejavnike uspešnosti podjetja s cilji zagotavljanja uspešnosti zaposlenih.

Pogoj za nastanek skupine je vzajemno delovanje dveh ali več zaposlenih, ki so odvisni od rezultatov drug drugega, imajo skupni namen, si delijo skupne cilje in so skupaj odgovorni za rezultate (Reilly & McGourty, v Aguinis, 2009, str. 26). Bunderson in Sutcliffe (2003,

str. 552–560) poudarjata, da so za uspešno delovanje skupin pomembni enotno razumevanje skupinskih ciljev in ohranjanje osredotočenosti nanje, skupno učenje ter razvoj, skupinsko sprejemanje odločitev, sodelovanje pri reševanju problemov in koordinacija.

Podjetja, ki v svoje sisteme zagotavljanja uspešnosti vključujejo skupinsko komponento, morajo opredeliti, kako bodo pregledovala, analizirala in ocenjevala prispevek posameznih članov skupine, kako bodo uravnotežila uspešnost posameznih zaposlenih ter skupinsko uspešnost, kako bodo motivirala člane skupine, da bodo podpirali in zasledovali skupinske cilje ter bodo pri tem delovali odgovorno, kako bodo določila mere uspešnosti za posamezne zaposlene in skupine ter kako jih bodo nagradila (Aguinis, 2009, str. 27).

Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti skupin temelji na aktivnostih, ki so značilne za sistem zagotavljanja uspešnosti posameznih zaposlenih. Cilji skupine temeljijo na analizi namena skupine ter njeni odgovornosti za doseganje rezultatov. Člani skupine naj na podlagi ciljev skupaj opredelijo kazalnike uspešnosti, cilje učenja in usposabljanja, vedenjskih kompetenc ter pričakovane prispevke posameznih članov skupine (Armstrong, 2015, str. 201). Harrington – Mackin (v Armstrong, 2015, str. 201) navaja več primerov meril uspešnosti: vhodna merila so, na primer, podpora izvajanju aktivnosti skupine, sodelovanje pri izvajanju aktivnosti skupine, sodelovanje pri sprejemanju odločitev, medsebojni odnosi, sprejemanje sprememb in prilagodljivost, izhodna merila pa doseganje ciljev skupine, količina ter kakovost opravljenega dela in zadovoljstvo strank.

Največ razlik med sistemom zagotavljanja delovne uspešnosti skupin in posameznih zaposlenih je v aktivnostih presojanja delovne uspešnosti. Aguinis (2009, str. 28–29) poudarja, da je treba oceniti in pri vsakem članu skupine upoštevati tri vrste uspešnosti: uspešnost posameznega zaposlenega pri izvajanju aktivnosti, povezanih z njegovim delovnim mestom v skupini; uspešnost posameznega zaposlenega, ki predstavlja doprinos k skupinski uspešnosti; uspešnost skupine kot celote.

Za to, da bi ustrezno presodili skupinsko uspešnost, je treba izvesti več pogovorov o uspešnosti. Prvi pogovor je skupinski – pogovor vodje skupine s člani skupine. Na njem se udeleženci pogovorijo o splošni skupinski uspešnosti in rezultatih skupine kot celote. Podlaga je analiza uspešnosti skupine, ki jo pripravijo člani skupine, vodja skupine in stranke (Aguinis, 2009, str. 28–29). V nadaljevanju se vodja skupine pogovori z vsakim od članov skupine posamezno. Na teh pogovorih je poudarek na vedenju posameznega člana skupine in njegovem doprinosu k uspešnosti skupine. Podlaga za presojanje uspešnosti posameznega člana skupine so predhodno pripravljene pregled in analiza lastne uspešnosti ter pregledi in analize uspešnosti tega člana skupine, ki so jih pripravili člani ter vodja skupine.

2.3.7 Posebnosti managementa človeških virov in zagotavljanja delovne uspešnosti v mednarodnem podjetju

Namen mednarodnega managementa človeških virov je zagotavljanje takšnih zaposlenih in njihove uspešnosti, ki mednarodnemu podjetju omogočajo dolgoročno globalno uspešno poslovanje. Cilji mednarodnega managementa človeških virov so: zagotavljanje konkurenčnosti, učinkovitosti, lokalne odzivnosti, prožnosti in prilagodljivosti ter sposobnosti prenašanja znanja med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami v državah gostiteljicah (Gomes, b. l., str. 3).

Management človeških virov v mednarodnem okolju se od managementa človeških virov v nacionalnem okolju razlikuje v dveh ključnih dejavnikih: v kompleksnosti poslovanja in poslovnega okolja ter v raznolikosti zaposlenih, ki jih podjetja zaposlujejo. Mednarodno podjetje lahko zagotavlja uspešnost poslovanja v mednarodnem okolju le tako, da upošteva politične, gospodarske, družbeno-kulturne, tehnološke, normativne in okoljske posebnosti držav, v katerih posluje (Rennie & McGee, 2012, str. 12–18).

Morgan (1986, str. 44) predstavlja model mednarodnega managementa človeških virov, ki temelji na medsebojnem vplivu aktivnosti človeških virov, na nacionalnih kategorijah ter kategorijah zaposlenih v mednarodnem podjetju. Nacionalne kategorije v modelu so lahko: matična država, v kateri se nahaja sedež matičnega podjetja; države gostiteljice, v katerih se nahajajo tuje podružnice matičnega podjetja; tretje države, iz katerih so lahko zaposleni, surovine in drugi viri. Kategorije zaposlenih so lahko: zaposleni, ki prihajajo iz matične države; zaposleni, ki prihajajo iz države gostiteljice; zaposleni, ki prihajajo iz tretje države; zaposleni, napoteni na začasno delo v tujino ter povratniki, ki so se vrnili z začasnega dela v tujini.

Predpogoj za zagotavljanje delovne uspešnosti v mednarodnem podjetju je uspešno izveden proces privabljanja in izbiranja najprimernejših zaposlenih. Katere kategorije zaposlenih bo mednarodno podjetje zaposlovalo v posameznem okolju, je odvisno od razpoložljivosti ustreznih človeških virov, ekonomske upravičenosti oz. stroškovne učinkovitosti, motivacije in uspešnosti zaposlenih, potreb po prenosu znanja iz matične države, potreb po razvoju medkulturnega managementa, zvestobe blagovni znamki in mednarodnega slovesa podjetja (Gomes, b. l., str. 5).

Mednarodno podjetje lahko izbira med naslednjimi politikami zaposlovanja managementa (Harzing, 2004, str. 252):

- etnocentrična – prevladuje prepričanje, da so le managerji matične države primerni za zapolnitev managerskih delovnih mest v podružnicah;
- policentrična – prevladuje prepričanje, da lahko le managerji države gostiteljice razumejo lokalno kulturo in posebnosti lokalnega trga, zato naj bi podružnice matičnega podjetja vodili lokalni managerji;

- geocentrična – prevladuje prepričanje, da lahko mednarodno podjetje najde najprimernejše managerje tako v matični državi kot v drugih državah, v katerih posluje.

Pristopi k zagotavljanju delovne uspešnosti v mednarodnem podjetju so zelo raznoliki. Mednarodno podjetje se odloča med različnimi stopnjami centralizacije oziroma decentralizacije sistema (Armstrong, 2015, str. 235): za popolno poenotenje z uporabo sistema zagotavljanja delovne uspešnosti matičnega podjetja v vseh podružnicah; za delno poenotenje z uporabo sistema zagotavljanja delovne uspešnosti matičnega podjetja, prilagojenega lokalnim posebnostim podružnic ali z zagotavljanjem skladnosti s smernicami matičnega podjetja; za popolno razhajanje z uporabo lastnih sistemov zagotavljanja delovne uspešnosti v podružnicah; za delno razhajanje z uporabo lastnih sistemov zagotavljanja delovne uspešnosti v podružnicah, ob uporabi skupnih splošnih načel; ali za vzporedna sistema – z uporabo delno poenotenega sistema za zaposlene podružnic, z izjemo zaposlenih, napotenih na delo v podružnico, ki uporabljajo sistem matičnega podjetja. Pri izbiri optimalnega sistema matično podjetje upošteva posebnosti mednarodnega podjetja, kot so kulturne razlike, razlike v mednarodnem okolju ipd. (Armstrong, 2015, str. 236).

Zaradi političnih, gospodarskih, družbeno-kulturnih, tehnoloških, normativnih in okoljskih posebnosti tujih držav mora mednarodno podjetje ustrezno usposobiti zaposlene, ki jih namerava napotiti na delo v tujino. Soočanje z novim kulturnim okoljem je za zaposlene, napotene na delo v tujino, pogosto večja težava kot obvladovanje njihovega dela v tujem okolju (Kohont & Kaše, 2009, str. 598), zaradi česar je pomembno, da jim matično podjetje omogoči ustrezno medkulturno usposabljanje.

Bistvena razlika v procesih načrtovanja, presojanja in razvijanja delovne uspešnosti med zaposlenimi iz države, v kateri je locirano podjetje, ter zaposlenimi, napotenimi na delo v tujino, je v širšem naboru dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost slednjih. Dejavniki uspešnosti zaposlenega, napotenega na delo v tujino, so (Dowling, Festing & Engle v Kohont & Kaše, 2009, str. 611): pričakovanja zaposlenega v povezavi s plačo, nagrajevanjem in kariernim razvojem; naloga, zaradi katere je zaposleni poslan na delo v tujino; podpora matičnega podjetja pri delu in življenju v tuji državi; poslovno okolje v državi gostiteljici; kulturna prilagoditev zaposlenega razmeram v tuji državi.

Če zaposleni, ki je napoten na delo v tujino, sodi v vrhnji management podružnice matičnega podjetja, je smiselno, da je opredeljevanje ciljev in kazalnikov njegove delovne uspešnosti vezano na poslovanje podružnice, presojanje uspešnosti pa na doseganje poslovnih ciljev podružnice. Če zaposleni ne sodi v vrhnji management podružnice, je smiselno, da so cilji in kazalniki njegove delovne uspešnosti vezani na naloge, zaradi katerih je zaposleni napoten na delo v tujino, presojanje uspešnosti pa na doseganje tako opredeljenih ciljev (Kohont & Kaše, 2009, str. 610).

Delovno uspešnost zaposlenega, napotenega na delo v tujino, praviloma enkrat letno in ob zaključku napotitve, presoja njegov neposredni vodja v podjetju, v katerega je bil napoten na delo. Če so prisotne večje kulturne razlike, je smiselno, da delovno uspešnost zaposlenega dodatno presoja še predstavnik podjetja v matični državi napotenega zaposlenega, lahko pa tudi kadrovski strokovnjak v podjetju in ocenjevanec (Kohont & Kaše, 2009, str. 610–611). V primeru vrhnjega managerja podružnice matičnega podjetja njegovo delovno uspešnost presoja vrhni manager v matičnem podjetju (Kohont & Kaše, 2009, str. 611). Po vrnitvi v domače okolje mora podjetje izvesti proces prilagajanja povratnikov bivanju v domači kulturi in delu v matičnem podjetju (Kohont & Kaše, 2009, str. 616).

3 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

3.1 Vloga sistema plač in nagrajevanja pri zagotavljanju konkurenčnosti ter uspešnosti podjetja in pri zagotavljanju delovne uspešnosti zaposlenega

Podjetje lahko s sistemom plač in nagrajevanja vpliva na lastno konkurenčnost in uspešnost prek treh dejavnikov (Zupan, 2001, str. 118–119): poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti, vpliva na zavzetost zaposlenih ter nadzira stroške dela. Zupan (2009a, str. 531–532) navaja mehanizme, s pomočjo katerih sistem plač in nagrajevanja vpliva na zmožnosti zaposlenih: višina in sestava plače ter nagrad vplivata na konkurenčnost podjetja na trgu dela, kar omogoča privabiti najboljše zaposlene; sistem plač in nagrajevanja je lahko učinkovito kadrovsko sito, ne nazadnje pa lahko spodbuja zaposlene k pridobivanju novega znanja ter razvijanju svojih sposobnosti.

Če podjetje posluje uspešno in svojih uspehov ne deli z zaposlenimi, zavzetost zaposlenih pada. Najuspešnejši med njimi zapuščajo podjetje, kar prispeva k zmanjšanju uspešnosti podjetja. Če podjetje posluje neuspešno, ne more upravičiti visokih stroškov dela. Zato je zelo pomembno, da podjetja in zaposleni gradijo partnerski odnos, v katerem v zameno za uspešno delo zaposleni lahko pričakujejo plačilo, ki odraža njihov prispevek k uspešnosti podjetja. Rast plačil za delo naj bo torej pogojena z večjo uspešnostjo podjetja (Zupan, 2009a, str. 531–532).

Ker je plačilo za delo za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživetje in izboljševanje kakovosti življenja, je pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k delu (Zupan, 2009a, str. 531–532). Slednje je zlasti v primeru sistemov, kjer je nagrajevanje uspešnosti povezano z doseganjem ciljev posameznikov, skupin ali podjetja in prilagojeno zaposlenim tako, da upošteva njihove motivacijske dejavnike.

V Prilogi 1 povzemam motivacijske teorije. Med njimi so teorije, ki imajo poseben pomen za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Te so (Dessler, 2008, str. 393–395):

- **Maslowa motivacijska teorija.** Zaposleni najprej uresničujejo potrebe najnižjega reda, zato zaposlene, ki ne zaslužijo dovolj za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, najlažje motiviramo z denarnimi nagradami. Ko so osnovne življenjske potrebe zadovoljene, se zaposleni usmerjajo k novim, privlačnejšim ciljem, saj jih zadovoljene potrebe ne motivirajo;
- **Herzbergov dvofaktorski model.** Pomanjkanje denarja sicer povzroča nezadovoljstvo, vendar motivacija z njim ne zagotavlja dolgoročnega zadovoljstva. Ker imajo zaposleni različne potrebe, ni moč sklepati, da denar na motivacijo vpliva v enaki meri in pri vseh na enak način. Kljub temu je denar močno motivacijsko orodje, saj je posredno ali neposredno povezan z zadovoljevanjem večjega števila potreb. Finančne spodbude lahko delujejo motivacijsko na zaposlene, ki jih denar motivira in pričakujejo, da bodo za svoje uspešno delo prejeli ustrezno finančno nagrado;
- **teorija kognitivnega ocenjevanja Decija in Ryana.** Teorija poudarja pomembnost nefinančnih nagrad, saj uporaba zunanjih nagrad lahko uniči notranjo motivacijo;
- **Vroomova teorija pričakovanj.** Teorija vzpostavlja povezavo med naporom, vloženim v doseganje cilja, in nagrado. Nagrada mora biti dosegljiva in koristna;
- **Skinnerjeva teorija okrepitve.** Zaposleni stremijo k ponavljanju dejanj, ki vodijo k pozitivnim posledicam, kot je na primer nagrajevanje, in omejujejo dejanja, ki vodijo k negativnim posledicam, zato managerji lahko učinkovito usmerjajo dejanja zaposlenih z nagrajevanjem oziroma sankcioniranjem.

3.2 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Zingheim in Schuster (2000, str. 13–15) sistem plač in nagrajevanja opredeljujeta prek štirih, medsebojno povezanih in prepletenih sestavin, ki jih prikazujem na Sliki 2. Osnovo predstavljajo plače, nagrade in ugodnosti, ki so ključne za privabljanje ter dolgoročno zadržanje zaposlenih (Zingheim & Schuster, 2000, str. 14). Osebna rast, pozitivne delovne razmere in delovno okolje ter privlačna prihodnost so manj otipljiva posredna plačila in nagrade, ki so izvor notranje motivacije ter prav tako pomembno vplivajo na zavzetost zaposlenih (Zupan, 2001, str. 116).

V ožjem pomenu lahko sistem plač in nagrajevanja opredelimo kot (Zupan, 2001, str. 117) vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih podjetje ponuja zaposlenemu v zameno za vlaganje njegovega napora v doseganje pričakovanih delovnih rezultatov. Tako je pripravljeno zaposlenega nagraditi v zameno za delo, za katerega presodi, da je bilo opravljeno uspešneje od pričakovanega. Plačilo za delo oziroma sistem plač in nagrajevanja v ožjem pomenu je ponazorjeno z levim spodnjim kvadratom na Sliki 2.

V nadaljevanju na kratko povzemam sestavine sistema plač in nagrajevanja, kot jih opisuje Zupan (2009a, str. 526–527) in kot so opredeljene v Zakonu o delovnih razmerjih (Ur. l.

RS, št. 21/2013 – ZDR-1, 78/2013, v nadaljevanju ZDR). Sistem plač in nagrajevanja sestavljajo plača, nagrade in ugodnosti. **Plačo** sestavljajo:

- osnovna plača in vsa nadomestila – prejemki, ki jih zaposleni prejme namesto nje;
- dodatki za posebne pogoje dela, delovno dobo, regres in drugi dodatki;
- plačilo za uspešnost, to je za doseganje ali preseganje pričakovanih delovnih rezultatov.

Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem pomenu

Osebna rast • vlaganje v zaposlene, • razvoj in usposabljanje, • sistem zagotavljanja uspešnosti in • karierno napredovanje.	Privlačna prihodnost • vizija in vrednote, • uspešnost in razvoj podjetja, • podoba in ugled podjetja, • zaposleni kot deležniki podjetja in • odnos, v katerem pridobita tako podjetje kot zaposleni.
Plača, nagrade in ugodnosti • osnovna plača, • plačilo na podlagi uspešnosti, • ugodnosti in posredna plačila ter • priznanja in praznovanje uspehov.	Pozitivne delovne razmere in delovno okolje • usmerjenost k ljudem, • vodenje, • sodelavci, • značilnosti dela, • vključenost v dogajanje, • zaupanje, predanost in pripadnost ter • odprta komunikacija.

Vir: P. K. Zingheim & J. R. Schuster, *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, 2000, str. 13.

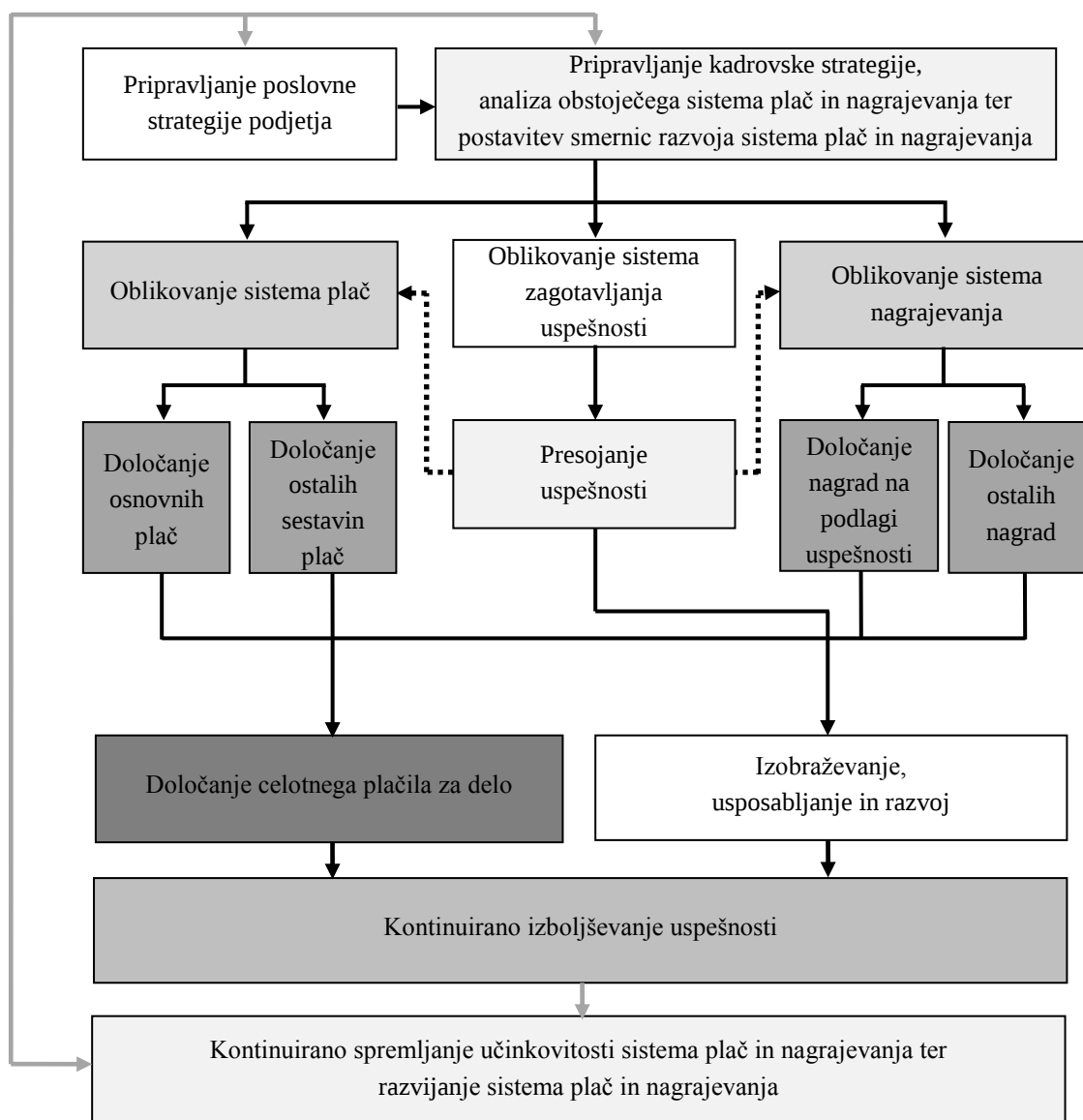
Nagrade predstavljajo giblivi del sistema plač in nagrajevanja, ki ga podjetje zaposlenim praviloma dodeli za rezultate dela, ki so boljši od pričakovanih. Podjetje jih lahko izplača v obliki denarja, vrednostnih papirjev ali v drugi materialni ali nematerialni obliki. **Ugodnosti** lahko predstavljajo stalni ali giblivi del sistema plač in nagrajevanja. Podjetje jih zaposlenim dodeli z namenom prispevanja k njihovi večji kakovosti življenja, v skladu z normativnim okvirom ali po lastni presoji. Lahko so v obliki denarja ali vrednostnih papirjev ali pa nedenarne, tako materialne kot nematerialne. Ker je del ugodnosti zakonsko predpisan, jih v nadaljevanju obravnavam v sklopu sistema plač.

3.3 Proces razvijanja sistema plač in nagrajevanja

Na Sliki 3 prikazujem proces razvijanja sistema plač in nagrajevanja. Izhodišče procesa razvijanja sistema plač in nagrajevanja predstavlja poslovna strategija podjetja ter s poslovno strategijo usklajena kadrovska strategija podjetja. Na podlagi analize obstoječega

sistema plač in nagrajevanja opredelimo cilje ter temeljne smernice razvoja sistema plač in sistema nagrajevanja. Sistem plač in nagrajevanja mora podpirati doseganje poslovnih ciljev, upoštevati organizacijsko kulturo podjetja, prav tako mora biti usklajen s kadrovskimi cilji. V aktivnosti oblikovanja sistema plač opredelimo način in mehanizme določanja višine osnovne plače ter dodatkov in ugodnosti, ki jih podjetje ponuja zaposlenim skladno z normativno ureditvijo, in kriterije za njihovo izplačilo. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja opredelimo morebitno povezavo s sistemom zagotavljanja uspešnosti in vrste nagrad, ki jih podjetje ponuja svojim zaposlenim. Ker se okolje, v katerem podjetje posluje, hitro spreminja, mora podjetje, da bi ohranilo oziroma izboljšalo svojo uspešnost, sproti razvijati svojo strategijo in poslovne cilje. S tem se spreminjajo tudi potrebe podjetja po človeških virih, zato mora podjetje ustrezno prilagoditi kadrovsko strategijo in skladno z navedenimi spremembami kontinuirano razvijati ter dopolnjevati tudi sisteme plač in nagrajevanja.

Slika 3: Proces razvijanja sistema plač in nagrajevanja



V nadaljevanju predstavljam, kakšne metode ima podjetje na razpolago pri oblikovanju osnovnih plač in nagrajevanja ter kako lahko poveže sistem zagotavljanja uspešnosti in sistem nagrajevanja.

3.3.1 Oblikovanje osnovnih plač in ugodnosti

Osnovna plača predstavlja najpomembnejši del sistema plač in nagrajevanja ter zavzema večji delež v celotnih izplačilih. Ker so z njeno višino povezani še drugi dodatki in nagrade, je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač (Zupan, 2009a, str. 542).

V **tradicionalnih** modelih določanja osnovnih plač je veliko hierarhično urejenih delovnih mest in plačilnih razredov (Zupan, 2001, str. 150). Osnovna plača je odvisna od vrednotenja delovnega mesta, za katerega ima zaposleni sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Vrednotenje delovnega mesta je določeno s količnikom zahtevnosti delovnega mesta, ki ga sestavljajo zahtevnost dela, zahtevana strokovna usposobljenost, odgovornost za delo, napor na delovnem mestu in vplivi okolja (Hari, 2009c, str. 5). Višja zahtevnost delovnega mesta vpliva na višjo plačo zaposlenega. Napredovanje v osnovni plači je upravičeno le ob občutnih spremembah v zahtevnosti dela (Zupan, 2001, str. 150). Ker podjetja večinoma nimajo izdelanih sistemov napredovanja ali nagrajevanja delovne uspešnosti, si zaposleni želijo napredovati tako, da zasedejo zahtevnejše delovno mesto. Posledica je personalizacija delovnih mest: zaposleni na takšnih delovnih mestih izvajajo ista dela kot v preteklosti, a na čedalje »pomembnejši« in »zahtevnejši« način (Hari, 2009c, str. 5). Takšen pristop še vedno prevladuje v slovenskem okolju.

Sodobni modeli določanja osnovnih plač temeljijo na premiku od personalizacije delovnega mesta k personalizaciji plače zaposlenega. Delovna mesta so oblikovana v skladu z zahtevami delovnega procesa, plače pa določene glede na sposobnosti opravljanja dela: znanje, kompetence in dejanske delovne rezultate vsakega zaposlenega. Plača zaposlenega ni odvisna od vrednotenja delovnega mesta, ampak od njegove uspešnosti, znanj, sposobnosti, izkušenj in kompetenc (Hari, 2009c, str. 5). Sistem je fleksibilen; s kriteriji, po katerih razlikujemo zaposlene, lahko vzpostavimo ustrezno razliko v osnovni plači med različnimi zaposlenimi na istem delovnem mestu (Hari, 2009c, str. 7–9).

3.3.1.1 Sistemizacija delovnih mest

Sistemizacija delovnih mest je osnovna sestavina sistema plač. Z njo so oblikovana in vrednotena delovna mesta ter predstavlja osnovo za določanje osnovne plače zaposlenega, ki je podlaga tudi za vsa ostala izplačila, ki jih prejema zaposleni v povezavi z zaposlitvijo (Hari, 2009d, str. 1). Podjetju pomaga določiti, kam v hierarhiji delovnih mest sodi posamezno delovno mesto, višino osnovne plače in možnost za njeno povečanje. Predstavlja osnovo za upravljanje odstopanj med plačami in zagotavljanje enotnega

pristopa k določanju plač za istovrstna dela (Armstrong & Taylor, 2014, str. 373) ali znanja, spretnosti ter kompetence. V procesu izdelovanja sistemizacije delovnih mest sta ključnega pomena oblikovanje delovnih mest in vrednotenje dela ali znanja, spretnosti ter kompetenc.

Rezultat oblikovanja delovnega mesta je (Hari, 2009d, str. 9–34) definicija delovnega mesta s pozicijo v organizacijski strukturi; opis delovnih nalog in del, vključno z aktivnostmi, vedenjskimi vzorci, odgovornostmi ter pristojnostmi in delovnimi razmerami, v katerih delo poteka; opis zahtev in pogojev, ki jih mora zaposleni na tem delovnem mestu izpolnjevati, kot so zahtevana usposobljenost, odgovornost za delo in vodenje; napor na delovnem mestu in vplivi okolja.

Delovna mesta so lahko oblikovana ozko ali široko. Tradicionalni pristop je podpiral ozko oblikovanje delovnega mesta, s podrobno opredeljenimi konkretnimi delovnimi nalogami. Delovna mesta so se preoblikovala ob vsakokratni spremembi organiziranosti in tehnologije. Pri preozko oblikovanih, specializiranih delovnih mestih prihaja do dodatnega administrativnega dela pri prehajanju zaposlenih iz enega na drugo delovno mesto, prenos znanja med skupinami in zaposlenimi je otežen, oblikujejo se ozki strokovni »vrtički«, zanemarljiv je razvojni vidik delovnih mest, zaposlenih sistem ne spodbuja k usposabljanju in strokovnemu razvoju, prehodnost zaposlenih med delovnimi nalogami ter delovnimi mesti je otežena. Sodobni pristop podpira široko oblikovanje delovnega mesta: delovne naloge so opredeljene splošno in načelno ter ne v okviru delovnega mesta ali poklicne oziroma strokovne usposobljenosti in niso vezane na trenutne zahteve organiziranosti ali tehnologije. Prednost takšnega načina oblikovanja delovnih mest je (Hari, 2009d, str. 9–34) gibka in dinamična organizacija, razporejanje zaposlenih v okviru široko opredeljenega delovnega mesta glede na njihovo usposobljenost ter potrebe delovnega procesa, osnovna plača pa je odvisna od njihovih zmožnosti in potencialov, spodbuja neprestani razvoj in usposabljanje, prav tako se poveča prehodnost zaposlenih med delovnimi mesti in organizacijskimi enotami glede na potrebe delovnega procesa.

Na pridobitev, uspešno zadržanje ustreznih zaposlenih in spodbujanje njihove zavzetosti podjetja lahko vplivajo prek sistema plač tako, da zagotovijo (Armstrong & Taylor, 2014, str. 371–372):

- zunanjo konkurenčnost – z usklajevanjem osnovnih plač v podjetju s plačami, ki jih prejmejo zaposleni drugih podjetij, ki opravljajo primerljiva dela oziroma imajo primerljiva znanja, spretnosti in kompetence;
- notranjo pravičnost – tako, da ustvarijo pravične razlike med delovnimi mesti znotraj podjetja, upoštevaje primerljivost del ali znanj, spretnosti in kompetenc.

Armstrong in Taylor (2014, str. 374) dodatno navajata naslednja priporočila oblikovanja sistemizacije delovnih mest: usklajena naj bo z organizacijsko kulturo in potrebami podjetja ter zaposlenih; ustrezno naj razlikuje med zaposlenimi in zagotavlja notranjo pravičnost, konsistentnost in transparentnost pri uvrščanju zaposlenih v plačne razrede ter določanju njihovih osnovnih plač; podpira naj kontinuiran razvoj podjetja in omogoča operativno prilagodljivost; naj bo enostavna in zaposlenim lahko razumljiva; podjetju naj omogoča izvajanje nadzora nad plačno politiko in obvladovanje plačnega proračuna.

3.3.1.2 Sistem napredovanja

Sistem napredovanja je eden od elementov v strukturi plače, s katerim lahko podjetje na učinkovit način nagraduje svoje najboljše zaposlene. Ustrezno zastavljen sistem napredovanja (Zeni, 1995, str. 276–277):

- omogoča večjo mobilnost zaposlenih in njihovo lažje prerazporejanje ter s tem optimalnejše izkoriščanje njihovih zmožnosti;
- spodbuja zaposlene k strokovnem izobraževanju, usposabljanju, pridobivanju veščin in razvijanju kompetenc, ki jih podjetje potrebuje;
- spodbuja pozitivno tekmovalnost in doseganje boljših delovnih rezultatov;
- povzroča večjo pripadnost podjetju;
- zmanjšuje potrebno število delovnih mest, saj osnovna plača ni več odvisna (le) od razporeditve na določeno delovno mesto.

Če zaposleni v daljšem časovnem obdobju dosega delovne rezultate, ki so nad pričakovanimi, lahko ob izpolnjevanju pogojev za pridobitev višje osnovne plače napreduje vertikalno ali horizontalno. Vertikalno napredovanje je napredovanje na delovno mesto, ki je višje vrednoteno od trenutnega, je v istem ali višjem tarifnem razredu in je del sistema razvoja kadrov. Horizontalno napredovanje je napredovanje na istem delovnem mestu, v okviru istega tarifnega razreda, ali napredovanje v osnovni plači v obliki dodatkov za večjo usposobljenost, večjo odgovornost ali delovne izkušnje. Je del sistema plač (Hari, 2009e, str. 3–6).

3.3.1.3 Ugodnosti

Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih podjetja zagotavljajo z namenom, da bi zaposlenim omogočila boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo. Večina podjetij izplačuje ugodnosti zaposlenim v obliki dodatka k plačam. Precej ugodnosti je obveznih po zakonu oziroma kolektivnih pogodbah. Ugodnosti imajo na motivacijo zaposlenih poseben učinek (Lipičnik, 1998, str. 241): zaposleni se nanje navadijo in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada, zaposleni pa jih jemljejo kot pravico. Med ugodnosti, na primer, prištevamo življenjsko, dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ter uporabo službenega vozila v zasebne namene.

3.3.2 Oblikovanje nagrad

Čeprav so plače zelo pomembne, zaposlenim mnogo pomenijo in jih spodbujajo k delu v pravem trenutku izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. Nagrade so učinkovito orodje vodenja, če z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je povezava med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan, 2001, str. 208). Uporaba pohval, nagrad in priznanj je odvisna od kulture podjetja, ustvarjalnosti tistih, ki jih uporabljajo ter tistih, ki oblikujejo sisteme (Zupan, 2009a, str. 559). Nagrade so lahko različnih oblik:

- denarne nagrade. Njihove prednosti so, da so preproste, enostavne, lahko razumljive in lahko predstavljajo dodatno spodbudo, slabosti pa so, da niso obstojne, so običajne in lahko postanejo samoumevne (Zupan, 2009a, str. 560);
- nedenarne materialne nagrade. Lahko so simbolične, kot so plakete, pisalni pribor, skodelice za kavo ali majice z logotipom podjetja; personalizirana darila manjše vrednosti (Nelson, 2012); v obliki izvajanja različnih storitev, kot so zabavne prireditve, športni dogodki ali koncerti; ali večje vrednosti (Zingheim & Schuster, 2000, str. 192–193). Lahko so v obliki kuponov s popusti, kosila z zaposlenim in sodelavci po njegovem izboru (Nelson, 2012) ter podobno;
- nedenarne nematerialne nagrade. Lahko so formalne oblike, kjer so pravila vnaprej določena, kot je naziv prodajalec meseca, običajno pa predstavljajo neformalno povratno informacijo s strani managerjev v obliki spontanih pohval, zahval, izrazov hvaležnosti za dobro opravljeno delo, čestitk in priznanj (Dessler, 2008, str. 398). Lahko so v pisni ali ustni obliki. Lahko so vključene v delo, ki ga zaposleni opravlja, na primer v obliki zanimivih delovnih nalog, dodatnih izzivov, vključevanja v pomembne projekte, nadomeščanja managerja, v obliki rotacij pri izvajanju nalog, dovoljenja, da zaposleni sami postavljajo cilje, v obliki prostega časa oziroma dodatnih dni dopusta (Zingheim & Schuster, 2000, str. 192–193) ipd.

Ne glede na to, ali zaposlene nagradujemo z denarnimi ali nedenarnimi nagradami, moramo nagraditi dosežke in vedenja, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja ter skladni z njegovo strategijo. Tako namreč gradimo kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo uspeha dosežki in ne prizadevanja zaposlenih (Zupan, 2009a, str. 561).

3.3.3 Povezovanje sistema plač in nagrajevanja s sistemom zagotavljanja uspešnosti

Uspešna podjetja povezujejo sistem plač in nagrajevanja s sistemom zagotavljanja uspešnosti. Z merili ugotavljanja uspešnosti pri tem usmerjajo vedenje zaposlenih k doseganju skupnih ciljev podjetja. V ta namen uporabljajo različne kombinacije programov nagrajevanja posameznih zaposlenih, skupin ali celotnega podjetja. Namen takšnih programov je več ali bolje nagraditi tiste, ki k uspešnosti podjetja prispevajo več kot drugi (Zupan, 2009a, str. 547).

3.3.3.1 Programi povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo posameznega zaposlenega

Poznamo tri temeljne programe povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo zaposlenega: različne oblike enkratnih nagrad, ki jih obravnavam v poglavju o oblikovanju nagrad; povečanje osnovne plače, ki ga obravnavam v poglavju o oblikovanju osnovnih plač in ugodnosti; obračun uspešnosti, kot dodatek k plači, na primer dodatek za preseganje ciljev oziroma za dobro oceno uspešnosti zaposlenega (Zupan, 2009a, str. 547) – uspešnost zaposlenih celovito obravnavam v poglavju o zagotavljanju delovne uspešnosti.

Danes v podjetjih prevladujejo programi nagrajevanja uspešnosti posameznih zaposlenih, ki pa jih postopoma nadomešča skupinsko nagrajevanje delovne uspešnosti ali nagrajevanje uspešnosti podjetja. Prednosti in slabosti sistemov nagrajevanja delovne uspešnosti posameznikov ter skupin povzemam v Prilogi 4.

3.3.3.2 Programi povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo skupine

Organiziranost podjetja temelji na zanj smiselni delitvi in povezanosti dela med različnimi poslovnimi, procesnimi ali funkcijskimi enotami. Problemi, ki jih morajo v današnjem dinamičnem poslovnem okolju reševati zaposleni, so vse bolj kompleksni in zahtevajo vse večjo ter pestrejšo strokovno usposobljenost, zato je povezovanje zaposlenih v najrazličnejše večopravilne skupine nujno. Formalno oblikovane organizacijske enote, kot so profitni centri, področja, poslovne enote ipd., imajo moč, pristojnosti in odgovornosti, temeljne cilje ter vzpostavljene linije poročanja (Hari, 2009d, str. 5–6). Skupine pa so lahko tudi priložnostne oz. neformalno organizirane, kot na primer začasna delovna skupina, projektna skupina ipd.

Podjetja uvajajo sisteme nagrajevanja uspešnosti skupin z nameni (Armstrong, 1999, str. 342–343):

- uvajanja sprememb v organizacijski kulturi s prehodom od kulture individualizma h kulturi sodelovanja;
- utrjevanja fleksibilnih oblik organiziranosti, kot je projektna organiziranost;
- usmerjanja pozornosti delovnih skupin na ključne dejavnike uspešnosti podjetij in z namenom izboljševanja uspešnosti ter učinkovitosti delovnih skupin;
- uvajanja merljivih izboljšav, kot so naraščanje dobička, produktivnost oziroma kakovost, boljša oskrba strank ali obvladovanje stroškov.

Skupinsko nagrajevanje je smiselno uvesti, ko je rezultat skupinskega dela možno določiti in je težko ali nemogoče določiti prispevek posameznih članov skupine. V takšnem primeru je priporočljivo, da se nagrada deli med vse člane skupine enakovredno. Slabost

takšnega pristopa je, da omogoča, da posamezni zaposleni omejijo svoj trud, če njihov posamični prispevek k uspešnosti ni presojan, medtem ko se preostali zaposleni trudijo za uspeh skupine (Smither & London, 2009, str. 600–602). Za uspešno delovanje skupine morajo vodje skupin uspešno izvajati ukrepe zmanjševanja nepravičnosti med člani skupine, na primer enakopravno porazdeliti delo ob enakih nagradah za uspešnost, ali uvajati večje spodbude za člane skupine, ki so k uspešnosti prispevali več. Če je mogoče presoditi prispevek posameznih zaposlenih v skupini, pa je v takšnih primerih smiselno korigirati skupinsko uspešnost posameznega zaposlenega z njegovo individualno uspešnostjo (Dessler, 2008, str. 408).

Pogoji za učinkovito delovanje sistema nagrajevanja uspešnosti skupin so (Armstrong, 1999, str. 340): oblikovanje samostojne delovne skupine z jasno določenimi cilji; ustrezna stopnja avtonomije delovanja delovne skupine; da skupino sestavljajo usposobljeni, prilagodljivi, strokovno medsebojno povezani in dobro uigrani zaposleni, ki se zavedajo svojega položaja v skupini ter so v njej pripravljeni sodelovati; člani skupine dobro izkoriščajo znanja in sposobnosti vseh članov skupine. Poznamo različne vrste skupinskih nagrad delovne uspešnosti (Zupan, 2001, str. 182–196):

- nagrade za doseganje oziroma preseganje skupinske norme ali načrtovanih rezultatov, ki se oblikujejo v odvisnosti od doseganja planiranih delovnih rezultatov;
- nagrade za projektno ali dodatno delo. Ko se skupina oblikuje za enkratne, strokovno zahtevne multidisciplinarne naloge, delo za člane skupine praviloma pomeni dodatne zadolžitve in odgovornosti ter povečanje njihovega napora pri delu, zato je smiselno, da se višina nagrade za izvedeno enkratno nalogo določi glede na njeno uspešnost izvedbe, ob upoštevanju uspešnosti posameznih zaposlenih ter v okviru planiranih sredstev za nagrado;
- programe razdelitve prihrankov, udeležbe v dobičku in programe nagrajevanja doseženih poslovnih ciljev, ki jih podrobneje obravnavam v okviru nagrajevanja uspešnosti podjetja.

3.3.3.3 Programi povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo podjetja

Nagrajevanje zaposlenih za dosežke podjetja v obliki plačila za uspešnost podjetja je ena pomembnejših smernic razvoja sodobnih plačnih sistemov. Med prednosti takšnega načina nagrajevanja sodijo preprostost in dolgoročna naravnost sistema, prilagajanje višine nagrade uspešnosti podjetja in spodbujanje povečanja pripadnosti podjetju (Hari, 2009f, str. 7). Slabost nagrajevanja za uspešnost podjetja je oddaljenost ciljev podjetij od ciljev zaposlenih, zato zaposleni pogosto ne morejo povezati lastne uspešnosti z uspešnostjo podjetja (Smither & London, 2009, str. 600–602). Ker ni neposredne povezave z dosežki zaposlenega, v primeru izostanka ustreznih poslovnih rezultatov sistem deluje demotivacijsko (Hari, 2009f, str. 7). Obstajajo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo podjetja, najpogostejši med njimi so (Zupan, 2009a, str. 549–554):

- programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov. Namenjeni so spodbujanju storilnosti zaposlenih in spodbujajo ustvarjanje prihrankov prek idej ter ukrepov zaposlenih. Ob ustvarjenih prihrankih, na katere lahko vplivajo, zaposlene nagradimo z denarno nagrado k plači, ki predstavlja določen vnaprej dogovorjeni delež ustvarjenega prihranka. S sistemom delitve prihrankov želijo podjetja vpeljati in vzdrževati dobre odnose z zaposlenimi, v povezavi z učinkovitostjo njihovega dela, usmeriti njihovo pozornost v zagotavljanje produktivnosti, kakovosti ali racionalizacijo stroškov, spodbuditi učinkovitejše merjenje uspešnosti in deliti delež prihrankov z zaposlenimi, ki so prispevali k njihovem ustvarjanju (Lipičnik, 1998, str. 239);
- programi nagrajevanja za dosežene skupne cilje. Namenjeni so spodbujanju uresničevanja zastavljenih ciljev, ki kar najbolj odražajo strategijo podjetja in njegove temeljne vrednote. Praviloma programi vključujejo do 5 ciljev, ki so ključni za doseganje uspešnosti podjetja ali skupine;
- programi udeležbe v dobičku. V teh programih podjetja razdelijo del dobička med zaposlene. Značilni programi delitve dobička temeljijo na preseganju zahtevane stopnje donosnosti kapitala, nad katero del sredstev podjetje nameni razdelitvi zaposlenim. Del dobička, ki je namenjen razdelitvi, podjetje lahko izplača v obliki denarja, v delnicah ali delniških opcijah, lahko pa uporabi tudi kombinacijo različnih oblik izplačil (Dessler, 2008, str. 409).

V Prilogi 5 prikazujem prednosti in slabosti posameznih programov povezovanja plač z uspešnostjo skupin ali uspešnostjo podjetja. Med programe povezovanja plač z uspešnostjo podjetja lahko uvrstimo tudi programe nagrajevanja za sprejemanje tveganj. Pri teh programih se zaposleni odpovejo delu osnovne plače, če ne dosežejo načrtovanih ciljev, v zameno za možnost nagrade, ki je večja od dela osnovne plače, ki so se mu odpovedali, če cilj dosežejo ali presežejo (Zupan, 2009a, str. 549–554). Noben program povezovanja plač z uspešnostjo ni idealen ali primeren za vsa podjetja. Izbira in oblikovanje programov mora biti skladno s strategijo ter cilji podjetja, njegovo uspešnostjo, tehnologijo in njegovo kulturo (Lipičnik, 1998, str. 203). Izbira programov je odvisna tudi od tega, kakšno vedenje zaposlenih ali skupin želimo spodbujati (Armstrong, 1999, str. 194).

3.3.3.4 Oblikovanje programa povezovanja plač z uspešnostjo

Upošteva strategijo in cilje podjetja, okolje, v katerem posluje, posebnosti tehnologije, ki jo uporablja, kadrovske strategije in posebnosti človeških virov ter organizacijsko kulturo, podjetje oblikuje zase najprimernejše programe povezovanja plač z uspešnostjo. Pri tem se odloča med različnimi ravni, po katerih bo presojalo uspešnost, opredeli časovno obdobje, v katerem bo presojalo uspešnost, merila uspešnosti in s čim bo primerjalo rezultate, določi način presojanja uspešnosti ter presojevalce uspešnosti in opredeli, kdo, pod kakšnimi pogoji in zakaj prejme nagrado, kakšno nagrado prejme in kdaj, prav tako določi višino ter obliko nagrade. Veliko možnosti, med katerimi se podjetje lahko odloča,

je zbranih v Prilogi 6. Podjetje lahko izbere enoten program nagrajevanja ali pa različne programe in njihove kombinacije za posamezne zaposlene ali različne skupine zaposlenih.

3.4 Normativni okvir sistema plač in nagrajevanja

Normativni okviri sistema plač in nagrajevanja v državah Srednje in Jugovzhodne Evrope so si med seboj podobni, saj imajo podoben zgodovinski razvoj. Minimalne pravice zaposlenih, vključno s prejemki iz delovnega razmerja, so urejene z zakonom, nadgradnja minimalnih pravic zaposlenih pa je predmet pogajanj med podjetji in predstavniki zaposlenih, praviloma sindikati, ter je urejena v kolektivnih pogodbah. Glede na navedeno v nadaljevanju poglavja predstavljam formalne in avtonomne pravne vire, ki veljajo za podjetja, ki poslujejo v Republiki Sloveniji. Mednarodno podjetje mora z normativnega vidika upoštevati formalne in avtonomne pravne vire s področja delovnega prava, ki veljajo v matični državi, to je državi, v kateri ima sedež matično podjetje, ter formalne in avtonomne pravne vire s področja delovnega prava, ki veljajo v državah, v katerih imajo sedež njegove podružnice oziroma v katere napotuje svoje zaposlene.

3.4.1 Formalni pravni viri

S področja delovnega prava sta v Republiki Sloveniji za urejanje sistemov plač in nagrajevanja pomembna ZDR ter Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur. l. RS, št. 43/2006, v nadaljevanju ZKolP). ZDR določa minimalen obseg pravic zaposlenih. Tako lahko vsak akt, ki mu je hierarhično podrejen, pravice zaposlenih iz delovnega razmerja določa le na enak ali ugodnejši način, kot so urejene v ZDR. Pomembnejša določila ZDR povzemam v Prilogi 7. ZKolP je za podjetja pomemben pravni vir, saj določa pravila sklepanja kolektivnih pogodb: opredeljuje stranke, vsebino, postopek sklepanja kolektivnih pogodb, njihove oblike, veljavnost in prenehanje, postopek reševanja kolektivnih delovnih sporov ter način evidentiranja in objavljanja kolektivnih pogodb.

Pravice in obveznosti glede plačevanja različnih davkov in prispevkov iz naslova plač urejajo drugi zakoni, na primer Zakon o prispevkih za socialno varnost (Ur. l. RS, št. 5/1996 - ZPSV, 34/1996, 3/1998, 7/1998, 97/2001 in 62/2010), Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 96/2012 – ZPIZ-2, 39/2013 in 102/2015), Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 72/2006 – ZZVZZ-UPB, 91/2007, 76/2008, 87/2011 in 91/2013), Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 13/2011 – ZDoh-2-UPB, 9/2012, 24/2012, 30/2012, 75/2012, 94/2012, 52/2013, 96/2013, 29/2014, 50/2014, 23/2015 in 55/2015, v nadaljevanju ZDoh).

Na področju gospodarskega prava so za urejanje nekaterih vsebin sistemov plač in nagrajevanja pomembni Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009 – ZGD-1-UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 75/2012, 44/2013, 82/2013 in 55/2015, v nadaljevanju ZGD), Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS, št. 42/2007 – ZSDU-UPB, v nadaljevanju ZSDU) in Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (Ur. l. RS, št. 25/2008, v

nadaljevanju ZUDDob). Pomembnejša določila ZGD, ZSDU, ZUDDob in ZDoh povzemam v Prilogi 8.

3.4.2 Avtonomni pravni viri

Med avtonomne pravne vire sodijo kolektivne pogodbe, splošni, enostranski akti podjetij in različni kodeksi ter priporočila. Kolektivne pogodbe sklepajo sindikati oziroma združenja sindikatov kot stranka na strani zaposlenih in podjetja oziroma združenja delodajalcev kot stranka na strani podjetij. Kolektivna pogodba v obligacijskem delu ureja pravice in obveznosti strank, ki so jo sklenile, lahko pa tudi način mirnega reševanja kolektivnih sporov. Kolektivna pogodba lahko v normativnem delu vsebuje določbe, s katerimi ureja pravice in obveznosti zaposlenih ter podjetij pri sklepanju pogodb o zaposlitvi, med trajanjem delovnega razmerja in v povezavi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi, plačilo za delo ter druge osebne prejemke in povračila v povezavi z delom, varnost in zdravje pri delu ali druge pravice ter obveznosti, ki izhajajo iz razmerij med podjetji in zaposlenimi, ter zagotavljanje pogojev za delovanje sindikata pri podjetju. Najnižje v hierarhiji pravnih aktov s področja delovnih razmerij so splošni, enostranski akti podjetja, ki jih v povezavi z organizacijo dela in obveznostmi zaposlenih sprejme podjetje v sodelovanju s sindikatom, če tega ni, pa v sodelovanju z zaposlenimi.

Poleg zakonskih predpisov za oblikovanje sistemov plač in nagrajevanje članov uprav oziroma drugih organov vodenja uporabljamo kodekse ter priporočila, ki sicer za podjetja niso zavezujoča, vendar njihovi izdajatelji podjetjem nalagajo obvezo, da razkrijejo, katerih priporočil ne spoštujejo in zakaj. V Prilogi 9 povzemam pomembnejša določila Kodeksa upravljanja javnih delniških družb (Ljubljanska borza, d.d., 2009, v nadaljevanju Kodeks), Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države (Slovenski državni holding (SDH), d.d., 2016, v nadaljevanju Kodeks KU) in Priporočil Združenja Manager pri sklepanju managerskih pogodb (Združenje Manager, 2014, v nadaljevanju Priporočila).

3.5 Posebnosti sistema plač in nagrajevanja v mednarodnem podjetju

Optimalen, posameznemu mednarodnemu podjetju prilagojen, sistem plač in nagrajevanja v mednarodnem podjetju zagotavlja ravnotežje med vsemi njegovimi nacionalnimi kategorijami in kategorijami zaposlenih, upošteva posebnosti trgov ter zaposlenih na posameznih trgih (Fenwick, 2004, str. 310). Iskanje ravnotežja med mednarodno konsistentnostjo matičnega podjetja in lokalno avtonomijo njegovih podružnic pa je izziv za vsa mednarodna podjetja. Na oblikovanje sistema plač in nagrajevanja mednarodnega podjetja vplivajo naslednji dejavniki (Fenwick, 2004, str. 310–312):

- notranji dejavniki: strategija in poslanstvo mednarodnega podjetja, zmožnost pokrivanja obveznosti iz naslova plač ter nagrajevanja, pozicioniranje v primerjavi s

konkurenčnimi podjetji, organizacijska kultura, struktura zaposlenih in njihov doprinos k uspešnosti matičnega podjetja ter podružnic, odnos med zaposlenimi in mednarodnim podjetjem ter vloga podružnic;

- zunanji dejavniki: vpliv matičnega podjetja, njegove vrednote in strategija oblikovanja plač ter nagrajevanja, posebnosti trgov dela, kulturne posebnosti, dejavnosti, v katerih mednarodno podjetje posluje, politične posebnosti, posebnosti normativnega okvira in strategija konkurence.

Uspešen model plač in nagrajevanja v mednarodnem podjetju mora uravnotežiti notranje ter zunanje dejavnike v matičnem podjetju in v njegovih podružnicah, z namenom zagotavljanja konsistentnosti ter pravičnosti v mednarodnem podjetju kot celoti.

3.6 Sodobne smernice oblikovanja sistema plač in nagrajevanja

Zagotavljanje skladnosti s strategijo. Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti podjetja, zato je sistem plač ter nagrajevanja treba uskladiti in povezati s poslovno strategijo podjetja ter njegovimi posebnostmi (Zingheim & Schuster, 2000, str. 366).

Zagotavljanje podpore vrhnjega managementa. Vrhnji management podjetja mora dejavno sodelovati pri oblikovanju izhodišč in ključnih ciljev sistema plač ter nagrajevanja in zavzeto podpirati njegovo izvajanje ter kontinuirano razvijanje in nadgrajevanje.

Zagotavljanje pravičnosti sistema plač in nagrajevanja. Zagotoviti je treba pravičnost sistema za zaposlene in za podjetje. Takšno pravičnost lahko dosežemo le ob hkratnem zagotavljanju notranje, zunanje in poslovne pravičnosti: notranjo pravičnost lahko zagotovimo z ustreznimi razmerji med plačili za delo med posameznimi delovnimi mesti v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plačil za delo v primerjavi z okoljem, poslovno pravičnost pa z ustreznim povezovanjem plač z uspešnostjo poslovanja podjetja (Zupan, 2001, str. 122).

Spodbujanje kulture uspešnosti in povezovanje sistema plač ter nagrajevanja s sistemom zagotavljanja uspešnosti. Če želi podjetje spodbujati kulturo uspešnosti, morajo zaposleni poznati svoje odgovornosti. Managerji jim morajo pri tem zagotavljati podporo pri doseganju ciljev, skladnih s poslovnim načrtom in strategijo podjetja, ustrezne vire ter ustvarjati pozitivne odnose in ugodne razmere, ki prispevajo k zavzetosti zaposlenih za njihovo kontinuirano povečevanje lastnih zmožnosti, skladnih s potrebami podjetja, ter kontinuirano povečevanje lastne uspešnosti, ki hkrati povečuje uspešnost podjetja.

Povezovanje vseh sestavin sistema plač in nagrajevanja. Sestavni del nagrajevanja poleg ožje opredeljenih osnovnih plač, nagrad in ugodnosti predstavljajo tudi vlaganja v osebno rast zaposlenih ter ukrepi, ki jih podjetje izvaja z namenom zagotavljanja pozitivnih delovnih razmer in delovnega okolja ter privlačne prihodnosti (Zingheim & Schuster, 2000, str. 13–15).

Zagotavljanje uravnoteženosti sistema nagrajevanja. Če podjetje posluje uspešno, naj bodo nagrajeni tisti, ki prispevajo k njegovemu uspešnemu poslovanju. Če podjetje posluje uspešno, naj bodo tisti, ki bolj prispevajo k njegovi uspešnosti, nagrajeni z višjimi nagradami. Podjetje naj ne nagrajuje neuspešnosti (Bloedorn, 2002, str. 241–243).

Oblikovanje različnih sistemov plač in nagrajevanja za posamezne skupine delovnih mest. Podjetja v želji po prilagajanju sistema plač in nagrajevanja strategiji ter zaposlenim oblikujejo različne sisteme plač in nagrajevanja za različne skupine sorodnih delovnih mest (Zupan, 2009a, str. 566).

Prilagajanje sistema plač in nagrajevanja zaposlenim. Zaposlene motivirajo različni dejavniki, zato podjetja oblikujejo fleksibilne sisteme plač in nagrajevanja, v okviru katerih imajo manager, kadrovski strokovnjak in zaposleni možnost, da plačo, nagrade ter ugodnosti čim bolj prilagodijo zmožnostim in potrebam zaposlenih. Podjetje na primer zaposlenemu ponudi različne nagrade in ugodnosti, v okviru katerih ta izbira znotraj zneska, ki ga ima na voljo v svojem paketu plač in nagrajevanja. Podjetje mora predhodno opredeliti sestavine takšnih paketov – pogoj je tudi natančno opredeljena vrednost ene enote nagrade za vsako vrsto nagrad in ugodnosti (Zupan, 2009a, str. 563).

Zagotavljanje raznovrstnosti, uravnoteženosti in ustreznosti meril presojanja uspešnosti z upoštevanjem preteklega ter kratkoročnega in dolgoročnega prihodnjega poslovanja, finančne uspešnosti, kakovosti, zadovoljstva strank, ter z izbiranjem meril za presojanje uspešnosti na podlagi dejavnikov, na katere zaposleni ali skupina lahko vpliva, in njihova usklajenost s strategijo ter poslovnimi cilji podjetja.

Prenos odgovornosti s sistema na managerje in njihovo usposabljanje. Podjetja managerjem v premišljeno zastavljenih okvirih prepuščajo možnost samostojnega oblikovanja nekaterih sestavin sistema nagrajevanja, ob omejitvi pri skupni masi plač, namenjeni za nagrajevanje. Managerjem takšen model daje možnost vplivanja na porazdelitev mase plač in nagrad med zaposlene in ga uporabljajo kot orodje vodenja (Zupan, 2009a, str. 566). Ker imajo managerji pomembno vlogo pri odločanju o višini in obliki plač ter nagrad in so ključni dejavnik zagotavljanja uspešnosti, jih mora podjetje v ta namen ustrezno usposobiti.

Zagotavljanje obveščenosti in vključenosti zaposlenih ter pomoč zaposlenim pri razumevanju celovite slike. Da bi zaposleni sprejeli sistem plač in nagrajevanja, morajo

razumeti, kako deluje. Pomembno je, da so vključeni v načrtovanje in spreminjanje sistema ter prejemajo povratne informacije o uspešnosti delovanja sistema (Bloedorn, 2002, str. 241–243). Managerji morajo zaposlenim pomagati razumeti, kdo so deležniki podjetja, katerih cilje podjetje zasleduje, kako so njihovi cilji povezani s cilji podjetja, kako lahko prek lastne uspešnosti prispevajo k uspešnosti skupine in podjetja kot celote (Zingheim & Schuster, 2000, str. 7–9) in kako lahko prek takšnega delovanja zadovoljijo pričakovanja strank, se prilagodijo njihovim potrebam ter pomagajo ustvarjati razmere, v katerih pridobijo vsi deležniki.

4 OBLIKOVANJE PLAČ IN NAGRAJEVANJA ZA RAZLIČNE SKUPINE DELOVNIH MEST

4.1 Vrhnji management

Priporočila predstavljajo optimalno kombinacijo evropsko-ameriških modelov oblikovanja plač in nagrajevanja vrhnjega managementa ter najboljših sodobnih praks, ki so, upoštevaje posebnosti slovenskega okolja in normativnega okvirja ter velikost slovenskih podjetij, prilagojena slovenskim razmeram. Vendar Priporočila ne opredeljujejo oblikovanja kazalnikov dolgoročne uspešnosti, višine nagrad iz naslova dolgoročne uspešnosti ter razmerij med osnovno plačo ali nagrado za kratkoročno uspešnost in nagrado za dolgoročno uspešnost, zato na tem mestu dodatno obravnavam rezultate Mercerjeve raziskave o oblikovanju plač in nagrad ter Bloedornov model oblikovanja plač ter nagrad, ki naj bi managerje uspešno motiviral za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Mercerjeva raziskava (Mercer, 2015a) med 174 izmed 500 vodilnih podjetij po klasifikaciji Standard & Poor's je razkrila, da so nagrade za dolgoročno uspešnost v letu 2014 predstavljale 69 % celotnih plačil, nagrade za kratkoročno uspešnost 19 % celotnih plačil in osnovne plače z bonitetami preostalih 12 % celotnih plačil vrhnjega managementa. Podjetja so za nagrajevanje dolgoročne uspešnosti uporabljala večinoma kombinacijo nagrajevanja z delniškimi opcijami in z delnicami.

Mercerjeva raziskava poudarja pomembnost dopolnjevanja dolgoročnih in kratkoročnih programov presojanja in nagrajevanja uspešnosti (Mercer, 2015b). Ustrezno zastavljeni programi dolgoročnega nagrajevanja morajo motivirati vrhnje managerje za razvoj takšne strategije in politike podjetja, ki omogočajo dolgoročno rast ter povečevanje vrednosti podjetja. Učinkoviti programi kratkoročnega nagrajevanja pa naj bi motivirali vrhnje managerje za izvajanje določene strategije in politike ter sprejemanje dobrih poslovnih odločitev za izboljševanje uspešnosti podjetja znotraj posameznega poslovnega leta, ne da bi to negativno vplivalo na dolgoročno uspešnost podjetja (Mercer, 2015b). Bloedorn (2002, str. 253) meni, da je vloga nagrad za dolgoročno uspešnost podjetja v usklajevanju interesov managementa z interesi lastnikov podjetij, spodbujanju uresničevanja

dolgoročnih ciljev, zagotavljanju motivacijskega ravnovesja kratkoročnim spodbudam in orodje za dolgoročno obdržanje managerjev v podjetju.

Ključni cilj Bloedornovega (2002, str. 244–263) modela plač in nagrajevanja je dolgoročna rast vrednosti podjetja, ki je višja od rasti vrednosti primerljivih podjetij. Podjetja naj bi jo dosegla z ustrezno oblikovanim modelom plač in nagrajevanja vrhnjega managementa: Bloedorn (2002, str. 244–263) je osnovno plačo vrhnjih managerjev v modelu postavil konzervativno, na raven 85 % plače, ki jo dosegajo vrhnji managerji primerljivih podjetij. Vrhnji managerji naj bi bili za poslovanje podjetja, ki je uspešnejše od poslovanja primerljivih podjetij, nagrajeni bistveno bolje od vrhnjih managerjev primerljivih podjetij, za nedoseganje rezultatov poslovanja primerljivih podjetij pa naj bi bili nagrajeni slabše od vrhnjih managerjev primerljivih podjetij. Poleg tega Bloedorn (2002, str. 244–263) predlaga nagrade za kratkoročno in dolgoročno uspešnost podjetja, ki naj bi bile postavljene višje od enakih nagrad v primerljivih podjetjih. Na takšen način naj bi bili managerji kar najbolj motivirani za preseganje načrtovanih rezultatov, zaradi usklajenosti kratkoročnega in dolgoročnega sistema nagrajevanja pa ne bodo maksimizirali kratkoročnih koristi v škodo dolgoročne uspešnosti podjetja.

Za namen presojanja in nagrajevanja uspešnosti Bloedorn (2002, str. 244–263) predlaga opredelitev treh kritičnih točk za vsako merilo uspešnosti: prag uspešnosti, pod katerim nagrad za uspešnost ne izplačamo; ciljna uspešnost, doseganje katere vrhnjemu managementu prinese ciljne nagrade; in vrhunska uspešnost, ki predstavlja najboljši možen uspeh ter najvišjo nagrado. Pri postavitvi kritičnih točk Bloedorn (2002, str. 244–263) priporoča upoštevanje verjetnosti njihovega doseganja. Mero praga uspešnosti naj bi postavili tako, da bi bila verjetnost njegovega doseganja 80 %, mero ciljne uspešnosti tako, da bi bila verjetnost njenega doseganja 60 %, mero vrhunske uspešnosti pa tako, da bi bila verjetnost njenega doseganja 20 %.

4.2 Srednji, nižji in operativni management

Srednji in nižji management sta ključna za ustvarjanje rezultatov poslovanja podjetja. Dnevno morata zagotavljati uspešno realizacijo vizije, strategije in operativnih planov. S pomočjo učinkovitega vodenja zaposlenih in poslovnih procesov zagotavljata poslovno uspešnost podjetja. Uspešnost srednjega in nižjega managementa najlažje presojamo na podlagi uspešnosti organizacijske enote oziroma skupine, ki jo vodita.

Izbrana merila morajo podpirati poslovne cilje organizacijske enote ali skupine in podjetja, morajo biti uravnotežena, takšna, da manager nanje lahko vpliva in naj jih ne bo preveč (Hari, 2009b, str. 22–25). Tako kot za vrhnji management je tudi za srednji in nižji management priporočljivo oblikovati takšno strukturo plač ter nagrajevanja, da v primeru uspešnosti poleg osnovne plače in bonitet prejmejo variabilni delež za poslovno uspešnost.

Dessler (2008, str. 404) ob predpostavki tržnega določanja osnovne plače in bonitet srednjega, nižjega in operativnega managementa predlaga, naj ciljne nagrade za kratkoročno uspešnost srednjega managementa predstavljajo 45 % njihove osnovne plače, ciljne nagrade za kratkoročno uspešnost nižjega managementa 25 % in ciljne nagrade operativnega managementa 12 % njihove osnovne plače. Srednji managerji naj bi kratkoročne spodbude prejemali na osnovi celotnih rezultatov poslovanja podjetja, saj rezultati podjetja v veliki meri predstavljajo njihove rezultate (Dessler, 2008, str. 404). Cilji managerjev na nižjih nivojih se od ciljev podjetja vse bolj oddaljujejo in tako vse manj prispevajo k skupnim rezultatom poslovanja, zato je smiselno zanje uporabiti ocene na podlagi njihove individualne uspešnosti ali kombinacijo njihove individualne uspešnosti ter uspešnosti podjetja (Dessler, 2008, str. 405). Obe uspešnosti lahko povežemo z multiplikativno metodo – nagrado določimo tako, da maksimalno nagrado pomnožimo s faktorjem, ki upošteva kombinacijo dosežene individualne uspešnosti in uspešnosti podjetja oziroma organizacijske enote ali skupine. Podobno meni Bloedorn (2002, str. 244–263), ki za vrhnji management predlaga oblikovanje ciljev tako, da kar najbolj predstavljajo uspešnost podjetja, za srednji management naj bo del ciljev vezan na uspešnost podjetja in del na uspešnost organizacijske enote ali skupine, ki jo srednji manager vodi, za nižji ali operativni management, ki nima neposrednega vpliva na uspešnost podjetja, pa naj bodo cilji vezani na uspešnost organizacijske enote ali skupine, ki jo vodijo, ter na njihovo lastno individualno uspešnost.

4.3 Strokovnjaki

Strokovnjaki so zaposleni z visokimi zmožnostmi in delovno uspešnostjo (Zupan, 2001, str. 248), katerih delo vključuje uporabo strokovnega znanja (Armstrong & Taylor, 2014, str. 395). Za pridobitev ustreznih strokovnjakov mora podjetje že v osnovi ponuditi visoko osnovno plačo. Strokovnjaki so največkrat motivirani z zahtevnim delom in izzivi ter prepoznavanjem njihovega dosežka s strani sodelavcev (Dessler, 2008, str. 398). Ker pa so visoko usposobljeni strokovnjaki zelo iskani, si podjetja za njihovo pridobivanje in zadržanje prizadevajo ustvariti konkurenčne spodbude (Dessler, 2008, str. 398). Osnovna plača in variabilni del plač iz naslova uspešnosti so pomembni, vendar v ospredje strokovnjaki večkrat postavljajo strokovni razvoj, samostojno delo in sodelovanje z drugimi strokovnjaki, zato je pomembno, da je sistem nagrajevanja zanje specifičen ter individualno prilagojen.

Ker strokovnjaki pri svojem delu uporabljajo strokovna znanja, jih je smiselno nagrajevati glede na njihove kompetence (Armstrong & Taylor, 2014, str. 395). Navedeno lahko dosežemo na tri načine (Armstrong & Taylor, 2014, str. 395): z osnovno plačo, oblikovano glede na njihovo ocenjeno znanje in kompetence; prek plačne strukture, v kateri so plačni razredi določeni prek kompetenc; ali z vključevanjem kompetenc in znanj v oceno njihove uspešnosti dela.

Višina variabilnega dela plače iz naslova poslovne uspešnosti pri strokovnjakih je praviloma manjša kot pri managerjih, saj je njihov prispevek k uspešnosti težje presojati – kaže se neposredno v poslovni uspešnosti podjetja. Merila uspešnosti sicer lahko oblikujemo za konkretne razvojne ali projektne naloge, vendar so koristi takšnih izračunov pogosto manjše od stroškov in porabe časa za njihovo spremljanje (Hari, 2009b, str. 31). Glede na njihove posebnosti je strokovnjakom smiselno ponuditi uravnotežen sistem nagrad: privlačno prihodnost, rast in razvoj, pozitivno delovno okolje ter konkurenčno celotno plačo (Zingheim & Schuster, 2000, str. 229).

4.4 Prodajalci

Prodajna funkcija ima velika tveganja in hkrati priložnosti za uspeh poslovanja podjetja. Z ustreznim, podjetju prilagojenim, sistemom plač in nagrajevanja prodajalcev lahko vplivamo na njihove zmožnosti, s čimer povečamo verjetnost za njihovo uspešnost in uspešnost podjetja. Pri oblikovanju modela osnovnih plač in nagrajevanja prodajalcev je treba upoštevati (Zupan, 2001, str. 257):

- osebnostne značilnosti prodajalcev – takojšnja nagrada, izplačana v denarni obliki, jim pomeni več kot ostalim skupinam delovnih mest;
- prodajno funkcijo in sisteme plač ter nagrajevanja prodajalcev v primerljivih podjetjih;
- tržno strategijo in trg, na katerem podjetje posluje;
- prodajne programe in znanja ter spretnosti, ki jih prodajalec potrebuje pri opravljanju svojega dela, in možnost prodajalčevega vplivanja na prodajo.

Milkovich in Newman (v Zupan, 2001, str. 258) priporočata oblikovanje prodajalčeve osnovne plače na podlagi njegovih kompetenc in oblikovanje plačila za prodajno uspešnost glede na možnost prodajalčevega vplivanja na prodajo. Ob večjem neposrednem vplivu prodajalca na prodajo je smotrno oblikovati sistem nagrajevanja z možnostjo visokih nagrad na podlagi prodajne uspešnosti in obratno. Več posebnih znanj in spretnosti potrebuje prodajalec za uspešno prodajo, bolj smotrno je oblikovati sistem plač z visokimi osnovnimi plačami, in obratno (Zupan, 2001, str. 258). Zingheim in Schuster (2000, str. 252–253) priporočata, naj bo pristop k določanju osnovnih plač in nagrajevanja prodajalcev za podjetja, ki na trgu nastopajo z zahtevnimi izdelki, ter za podjetja, ki prodajajo manj zahtevne, nediferencirane izdelke, različen. Ključna odgovornost prodajalca standardiziranih izdelkov je prodaja izdelkov, kakršne ima podjetje na voljo. Prodajalci si med seboj konkurirajo v prodaji izdelkov in prodajo izvajajo neodvisno drug od drugega ali podpore. Merilo uspešnosti zanje predstavlja kratkoročna količinska prodaja. Zanje je uporaben sistem plač in nagrajevanja, s poudarkom na variabilnem delu plačila na podlagi uspešnosti, ki ga določimo na podlagi rasti količinske prodaje. Prodajalci, ki lahko vplivajo na kupce in jim prilagajajo izdelke ali storitve, običajno sodelujejo z drugimi vlogami v podjetju, na primer s proizvajalci ali podpornimi

funkcijami. Prodajalec je v takšnem primeru v vlogi zbiralca informacij, izobraževalca, upravljavca odnosov s kupci. Svoje aktivnosti prilagajajo posamezni poslovni situaciji in opravljajo več kot eno vlogo, da bi povečali prodajno uspešnost, in večkrat sodelujejo s prodajno skupino. Merilo uspešnosti takšnega prodajalca je, poleg prodaje, tudi kakovost in vzpostavljanje ter vzdrževanje kakovostnih dolgoročnih odnosov s kupci. Osnovne plače takšnih prodajalcev naj bi bile oblikovane višje od osnovnih plač prodajalcev standardiziranih izdelkov, prav tako naj bi bile razlike v nagradah glede na prodajno uspešnost večje kot pri prodajalcih standardiziranih izdelkov (Zingheim & Schuster, 2000, str. 252–253). Ko je prodaja odvisna od izvajanja povezanih aktivnosti več zaposlenih ali funkcij podjetja, je smiselno uvajanje skupinskega nagrajevanja na podlagi prodajne uspešnosti, na primer v obliki programa delitve prihrankov ali programa nagrad za doseganje skupnih ciljev (Zupan, 2001, str. 260).

Primeri meril uspešnosti za prodajalce (Zingheim & Schuster, 2000, str. 252–253) so zadržanje obstoječih kupcev, prevzemanje kupcev konkurenčnih podjetij, povečanje prodaje obstoječim kupcem, pridobivanje novih kupcev na novih trgih, izboljšanje profitabilnosti, učinkovitost – konverzija na različnih stopnjah prodajnega lijaka, stalnost in zadovoljstvo kupcev.

Večina podjetij prodajalcem plačuje kombinacijo osnovne plače in dodatka za prodajno uspešnost, pri čemer osnovna plača predstavlja okrog 70 %, dodatek pa 30 % celotne plače (Dessler, 2008, str. 401). Podjetja lahko nagradijo le najboljše, lahko pa tudi vse, ki so presegli določene kvote.

4.5 Zaposleni, napoteni na delo v tujino

Stroški zaposlenih, ki so napoteni na delo v tujino, bistveno presegajo stroške primerljivih zaposlenih v matični državi. Nastajajo stroški dodatnih prevozov, namestitve in bivanja, stroški izobraževanj ter drugi stroški prilagajanja razmeram na tujem trgu, pogosto pa so dodatni stroški povezani tudi s partnerjem in družino zaposlenega.

Oblikovanje modela osnovnih plač in nagrajevanja zaposlenih, napotenih na delo v tujino, je odvisno od (Armstrong & Murlis, 2007, str. 540–554): razloga za napotitev, kot je razvoj zaposlenega, prevzem managerske vloge, prenos znanj iz matične države v tujino; nacionalnosti napotenih na delo v tujino; države, v katero so napoteni; časa trajanja napotitve.

Podjetja najpogosteje zaposlene na delo v tujino napotijo začasno, za kratkoročno ali srednjeročno obdobje, s ciljem omejene asimilacije v mednarodnem okolju. V takšnem primeru je najprimernejši način oblikovanja plač in nagrajevanja prilagajanje modela plač ter nagrajevanja, ki je v uporabi v matični državi. Zaposlenega, ki je začasno napoten na delo v tujino, podjetje umesti na delovno mesto skladno s sistemizacijo delovnih mest

matične države, ob tem pa v največji možni meri upošteva zahteve dela, ki ga bo zaposleni opravljal v mednarodnem okolju, potrebne in izražene kompetence ter njegovo pričakovano uspešnost. Za enako delo, kompetence in pričakovano uspešnost je tako zaposleni upravičen do enake osnovne plače, ne glede na to, ali dela v podjetju v matični državi ali pa v tuji državi, kamor ga je na delo napotilo podjetje v matični državi. Uporaba takšnega pristopa zaposlenemu omogoča lažjo integracijo po vrnitvi v matično državo. Tako določeno osnovno plačo in nadomestila podjetje prilagodi razmeram tuje države, da zaposleni v mednarodnem okolju uživa primerljivo udobje kot v matični državi, lahko pa vključi tudi spodbude za sprejem dela na oddaljeni lokaciji in posebne dodatke za bivanje v težjih pogojih ter dodatne ugodnosti (Zingheim & Schuster, 2000, str. 328).

Pri izbiri kriterijev za presojanje delovne uspešnosti in pri presojanju delovne uspešnosti zaposlenega, napotenega na delo v tujino, je treba upoštevati, da je presojanje uspešnosti zaradi nepopolnih informacij večkrat težavno, saj je težko opredeliti, kaj je posledica delovanja napotenega zaposlenega in kaj posledica zunanjih dejavnikov. Če zaposleni opravlja vlogo vrhnjega managerja podjetja v državi napotitve, je presojanje uspešnosti večinoma povezano s poročanjem o poslovnih rezultatih podjetja. Poleg trdnih kriterijev presojanja, kot so prihodki, tržni delež in donosnost podjetja, lahko pri presojanju uspešnosti upoštevamo tudi mehke kriterije, na primer vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov, obseg dela, spodbujanje kakovostnih medsebojnih odnosov ter pretoka informacij in ustreznost vodenja (Kohont & Kaše, 2009, str. 610).

5 PROCES OBLIKOVANJA MODELA ZAGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI IN PLAČ TER NAGRAJEVANJA V SKUPINI SED

5.1 Metode dela

Empirični del magistrskega dela je študija primera mednarodnega podjetja. Podjetje SED je matična družba skupine, v kateri je več odvisnih, skupaj obvladovanih in pridruženih družb (v nadaljevanju Podjetja skupine SED; Podjetje SED s Podjetji skupine SED v nadaljevanju Skupina SED). Študija primera Skupine SED odgovarja na naslednja vprašanja: kako lahko Podjetje SED zagotovi uspešnost zaposlenih Skupine SED; kako lahko managerji Skupine SED prispevajo k razvijanju uspešnosti zaposlenih Skupine SED; kako naj Podjetje SED oblikuje pravičen, konkurenčen in uravnotežen sistem plač ter nagrajevanja zaposlenih v Skupini SED; kako naj nagradi uspešnost zaposlenih v Skupini SED.

Študijo sestavljajo štiri poglavja. V nadaljevanju petega poglavja predstavljam pomembne informacije o Skupini SED in poslovnem okolju, ki jih pretežno črpam iz sekundarnih virov Podjetja SED, to je iz njegovega letnega poročila, strateškega poslovnega načrta, strategije managementa človeških virov, iz izvedenih raziskav kakovosti notranjih storitev

ter storitev prodajnih kanalov in rezultatov raziskave organizacijske klime. Pomagam si tudi s primarnimi viri, zbranimi na podlagi nestrukturiranih osebnih intervjujev s ključnimi zaposlenimi v managementu človeških virov in na podlagi lastnega dolgotrajnega opazovanja Skupine SED v vlogi zaposlene v Podjetju SED, ki nudi podlago za analizo organiziranosti, procesov ter poslovnega modela in organizacijske kulture Skupine SED. V istem poglavju predstavljam tudi normativni okvir sistema plač in nagrajevanja, ki je specifičen za Skupino SED. Informacije črpam iz veljavnega normativnega okvira. Na podlagi posebnosti Skupine SED in njenega poslovnega okolja ob koncu petega poglavja postavim cilje prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti ter sistema plač in nagrajevanja.

V šestem poglavju predstavim obstoječi sistem zagotavljanja delovne uspešnosti v Skupini SED in predlog prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti Skupine SED. Predlog upošteva v drugem poglavju zbrana teoretična izhodišča in sodobne smernice sistema zagotavljanja delovne uspešnosti ter cilje prenove tega sistema, kot sem jih opredelila v petem poglavju, in temelji na analizi zbranih primarnih ter sekundarnih virov.

V sedmem poglavju predstavim obstoječi sistem plač in nagrajevanja v Skupini SED. S pomočjo opisne metode in metode kompilacije združim v tretjem in četrtem poglavju zbrana teoretična izhodišča ter sodobne smernice sistema plač in nagrajevanja z zastavljenimi cilji prenove sistema plač ter nagrajevanja iz petega poglavja in s kvalitativno analizo podatkov, zbranih iz primarnih in sekundarnih virov, ter kvantitativno analizo rezultatov ankete o motivacijskih dejavnikih posameznih skupin zaposlenih v izvedenih letnih pogovorih in podatkov Podjetja SED o izplačanih osnovnih plačah po posameznih skupinah zaposlenih. Na tej podlagi ocenim obstoječi sistem plač in nagrajevanja ter predstavim konkretne predloge njegove prenove po posameznih podobnih skupinah delovnih mest v Skupini SED.

V osmem poglavju primerjam obstoječi sistem zagotavljanja delovne uspešnosti in sistem plač ter nagrajevanja v Skupini SED s predlogom njune prenove in ocenim prispevek predlogov prenove k uresničevanju ciljev prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti ter sistema plač in nagrajevanja.

5.2 Predstavitev Skupine SED in njenega poslovnega okolja

5.2.1 Osnovne informacije o Podjetju SED in Skupini SED

Podjetje SED sodi med velika podjetja po vseh treh merilih ZGD, to je po številu zaposlenih, po čistih prihodkih od prodaje in po vrednosti aktive. Sodi med največja slovenska trgovska podjetja in hkrati med največja slovenska podjetja. Podjetje je delniška družba, katere delnice so uvrščene v prvo kotacijo Ljubljanske borze, d.d., pri čemer je več delničarjev pod posrednim ali neposrednim nadzorom Republike Slovenije – gre torej za podjetje s kapitalsko naložbo države. Ima dvotirni sistem upravljanja. Podjetje SED ima

več podružnic na srednjeevropskem trgu in trgu jugovzhodne Evrope. Ostale osnovne informacije o Podjetju SED Skupini SED so navedene v Prilogi 10.

5.2.2 Strateški poslovni načrt Skupine SED

Osnovni vodili pri oblikovanju in izvajanju strateškega poslovnega načrta Skupine SED sta zagotavljanje poslovne rasti in povečevanje dobičkonosnosti poslovanja ob hkratni zavezanosti trajnostnemu razvoju (Podjetje SED, 2016d). Strateški poslovni načrt Skupine SED je temeljni korporativni dokument, v katerem je skozi poslanstvo, vizijo, vrednote, cilje in strategije opredeljena prihodnost Skupine SED za obdobje do leta 2020. Podjetje nastopa na mednarodnem trgu kot t.i. regionalna multinacionalka. Poslovno okolje Skupine je večkulturno in razmeroma spremenljivo.

Poslanstvo (Podjetje SED, 2016d). S celovito ponudbo sodobnih rešitev Skupina SED skrbi za zanesljivo, gospodarno in okolju prijazno oskrbo ter skupaj s partnerji ustvarja nizkoogljično družbo. Prek razvejane mreže tradicionalnih in digitalnih prodajnih mest Skupina SED zadovoljuje spreminjajoče se potrebe njenih strank po varnem ter udobnem življenju, poti in poslovanju. S svojim delovanjem Skupina SED vsakodnevno izkazuje družbeno odgovornost in zavezanost trajnostnemu razvoju. Svoje poslanstvo Skupina SED uresničuje na temelju njenih vrednot in osrednjih sposobnosti oziroma konkurenčnih prednosti.

Vizija (Podjetje SED, 2016d). Skupina SED bo postala vodilni regijski igralec na področju energetike in povezanih storitev po kriteriju prihodkov. Prepoznana bo kot eden najpomembnejših ponudnikov pametnih rešitev za dom, mobilnost in poslovanje. Z inovativnostjo in digitalnimi rešitvami bo razvila uspešne nove poslovne modele ter partnerstva. Zagotavljala bo odlično celovito uporabniško izkušnjo.

Vrednote (Podjetje SED, 2016d). Skupina SED pri izvajanju strateškega poslovnega načrta upošteva naslednje vrednote: spoštovanje, zaupanje, odličnost, ustvarjalnost in srčnost.

Poslovni model (Podjetje SED, 2016d). Poslovni model SED temelji na inovativnosti in stroškovni učinkovitosti, strankam pa skupina ponuja enostavne, celovite, sodobne in zanesljive rešitve. Obvladovanje tveganj je vpeto v vse ravni delovanja Skupine SED, s čemer Podjetje SED ustvarja novo vrednost za delničarje in ohranja investicijsko bonitetno oceno.

Ključne strateške usmeritve Skupine SED (Podjetje SED, 2016d) so:

- uravnoteženost med stabilnim poslovanjem in razvojem za nove izzive; razvoj gibke Skupine SED z ustrezno, tveganjem prilagojeno, donosnostjo, z upoštevanjem trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti;

- povečanje prodaje in prehod na nove poslovne modele; razvoj obstoječih in novih trgov ter kupcev z inovativnimi poslovnimi modeli; osredotočenost na celovito in osebno obravnavo ter odlično izkušnjo uporabnikov na celotni uporabniški poti;
- procesna učinkovitost in upravljanje tveganj; dinamično uravnavanje organiziranosti, učinkovitost poslovanja v duhu dobrega gospodarja in napredni sistemi obvladovanja tveganj.

Z doseganjem zastavljenih ciljev se bo krepila dolgoročna finančna stabilnost Skupine SED. S stabilno dividendno politiko bo Podjetje SED zagotavljalo uravnoteženost dividendnih donosov delničarjev in uporabo prostega denarnega denar toka za financiranje lastnih investicijskih načrtov. To bo zagotavljalo dolgoročno rast in razvoj Podjetja SED ter Skupine SED in s tem maksimiranje vrednosti za lastnike.

Cilji Skupine SED (Podjetje SED, 2016d) so: rast čistih prihodkov od prodaje, rast čistega poslovnega izida pred obrestmi, davki in amortizacijo, rast čistega poslovnega izida; znižanje razmerja med stroški iz poslovanja in kosmatim poslovnim izidom, znižanje razmerja med dolgom ter lastniškim kapitalom, znižanje razmerja med neto finančnim dolgom in čistim poslovnim izidom pred obrestmi, davki ter amortizacijo; rast števila prodajnih mest, količinska rast prodaje strateško pomembnih proizvodov in rast prihodkov od prodaje trgovskega blaga.

Dejavniki poslovnega okolja, ki vplivajo na poslovanje Skupine SED (Podjetje SED, 2016d). Na poslovanje Skupine SED vpliva več med seboj odvisnih dejavnikov. Med njimi sta najpomembnejša gibanje cen na trgu strateško pomembnih proizvodov in gibanje tečaja ameriškega dolarja za evro, ki odražata splošne svetovne gospodarske razmere; dejavniki domačega poslovnega okolja, med katerimi so najpomembnejši ukrepi, s katerimi Republika Slovenija regulira cene in trg za podjetje strateško pomembnih proizvodov, ter gospodarske razmere, ki se odražajo v gospodarski rasti, stopnji rasti cen, rasti potrošnje in proizvodnje. Ker Podjetje SED prek Podjetij skupine SED posluje tudi na drugih trgih osrednje in jugovzhodne Evrope, so zanj prav tako pomembni dejavniki mednarodnega poslovnega okolja, kot so različnost ekonomskih in političnih sistemov ter različne zakonodajne in administrativne ureditve posameznih držav, zlasti ukrepi reguliranja cen ter gospodarske razmere v teh državah.

5.2.3 Organiziranost, procesi in poslovni model

Podjetje SED vodi poslovodstvo, njegovo delo nadzira nadzorni svet. Svoje korporacijske pravice delničarji uresničujejo na skupščini. Podjetje SED ima svet delavcev, prek katerega zaposleni sodelujejo pri upravljanju podjetja.

Podjetje SED je prvotno izvajalo le tradicionalno dejavnost, to je trgovanje s strateško pomembnimi proizvodi, in trgovanje z izdelki široke potrošnje ter storitvami kot dopolnitvijo tradicionalne dejavnosti, prek dveh prodajnih kanalov, prodajnih mest in

prodajnih predstavnikov. Takšnemu načinu poslovanja so bile prilagojene tudi korporativne in podporne funkcije Podjetja SED.

Kasneje je Podjetje SED začelo širiti svojo tradicionalno dejavnost na tuje trge, najprej na trge jugovzhodne Evrope, prek lastnih podružnic, skupnih vlaganj in prevzemov ter združitvev. V zadnjem desetletju je Podjetje SED začelo razvijati in uvajati nove izdelke ter storitve, nove dejavnosti, nove modele poslovanja in nove prodajne kanale. Navedeno mu uspeva z organsko rastjo in prevzemi ter združitvami z razvojno usmerjenimi podjetji, s težiščem delovanja v novih dejavnostih, in z zaposlovanjem ter usposabljanjem visoko strokovnih zaposlenih z lastnostmi, ki zagotavljajo uspešen razvoj novih dejavnosti in so pomembne za izvajanje poslovne strategije Podjetja SED. Pri tem je zaradi hitrega razvoja novih dejavnosti integracija s tradicionalnimi prodajnimi kanali in podpornimi funkcijami Podjetja SED nekoliko zaostajala.

Podjetje SED je pred dvema letoma uveljavilo novo organiziranost, ki temelji na prepoznanih in jasno določenih procesih ter sistemu njihovega lastništva. Z reorganizacijo je postalo Podjetje SED vitkejšo in bolj dinamično. Lastniki procesov so vodilni managerji 1. nivoja pod poslovodstvom. Odgovorni so za oblikovanje strategije in razvoj ter upravljanje glavnih procesov, ki so razvrščeni v organizacijske enote oziroma procese trgovanja, razvoja in upravljanja energetske dejavnosti, razvoja ter upravljanja tradicionalnih dejavnosti in prodaje ter razvoja in upravljanja podpornih procesov. Podporni procesi so nadalje razvrščeni v organizacijske enote oziroma skupine nabavno-logistične, poslovne, tehnične in procesne podpore. Lastnikom procesov poročajo vodilni managerji 2. nivoja pod upravo. Vodilni managerji 2. nivoja pod upravo so odgovorni za izvajanje procesa v njihovem lastništvu v Podjetju SED, prav tako pa so funkcijsko odgovorni za izvajanje istovrstnega procesa v Podjetjih skupine SED. Znotraj poslovne podpore so centralizirane podporne funkcije informatike, kontrolinga, računovodstva, upravljanja tveganj in financ. V procesni podpori so centralizirane funkcije splošnih služb, managementa človeških virov, tehničnega razvoja, kakovosti in varnosti ter pravna podpora. V tehnični podpori so centralizirane funkcije gradnje in vzdrževanja prodajnih mest ter podpornih objektov za izvajanje tradicionalne dejavnosti. Funkcije gradnje in vzdrževanja infrastrukture novih dejavnosti ter objektov v lastništvu kupcev, ki jim Podjetje SED prodaja storitve, in upravljanja na področju energetike ter okolja, Podjetje SED izvaja v razvoju in upravljanju energetske dejavnosti. V prodaji so centralizirani korporativni in produktni marketing, razvoj sodobnih trženjskih pristopov ter podpora in storitve strankam. Razvojna, nabavna in prodajna funkcija so decentralizirane. V nabavno-logistično podporo je umeščena nabava in logistika tradicionalnih proizvodov ter logistika izdelkov široke potrošnje. V prodajo je umeščena nabava izdelkov in storitev široke potrošnje ter prodaja tradicionalnih izdelkov in dopolnilnih izdelkov široke potrošnje, prek prodajnega kanala prodajnih predstavnikov, prodaja prek kontaktnega centra in spletne trgovine ter razvoj in upravljanje teh prodajnih kanalov. V razvoj in upravljanje tradicionalnih dejavnosti je umeščen prodajni kanal prodajnih mest. V razvoj in upravljanje

energetske dejavnosti sta poleg razvoja energetske dejavnosti umeščena tudi prodajni kanal tržnikov, ki trži sodobne energetske rešitve, in nabava izdelkov ter storitev za izvajanje energetske dejavnosti. V trgovanje sodi trgovanje z novimi energetskimi proizvodi, kot sta plin in električna energija, ter prodaja teh proizvodov ključnim kupcem. Funkcije korporativnega komuniciranja, notranje revizije in nadzora poslovanja so organizirane neposredno pod poslovodstvom.

Z reorganizacijo postaja Podjetje SED bolj matrično organizirano, manj formalno, s poudarkom na horizontalnih procesih, spodbujanju timskega dela in fleksibilnih vlogah zaposlenih. Podjetje SED za reševanje ključnih izzivov delovanja in razvoja razvija ter uvaja projektno vodenje, prek katerega povezuje in v projektno delo vključuje ključne, pretežno visoko strokovne ter strokovne zaposlene z interdisciplinarnih področij.

Podjetje SED je v večnacionalni fazi internacionalizacije. Podjetje SED na mednarodni trg vstopa prek Podjetij skupine SED, skupnih vlaganj in prevzemov ter združitev. Podjetje SED se želi približati transnacionalnemu strateškemu pristopu in želi izkoristiti konkurenčne prednosti Podjetij skupine SED, prek podpore njihovem samostojnemu prilagajanju nacionalnim okoljem in centraliziranega razvoja tradicionalnih ter novih dejavnosti za celotno Skupino SED v Podjetju SED, kjer rešitve skupaj s Podjetji skupine SED prilagaja posebnostim posameznih trgov in med njimi prenaša rešitve in znanja.

V prizadevanju za doseganje konkurenčnih prednosti na mednarodni ravni Podjetje SED prek vodilnih managerjev, ki so funkcijsko odgovorni za izvajanje istovrstnih procesov v Podjetjih skupine SED, in njihovega sodelovanja s poslovodstvom Podjetij skupine SED, zasleduje naslednja cilja Skupine SED: doseganje učinkovitosti z zmanjševanjem stroškov prek izkoriščanja ekonomij obsega; povečanje prilagodljivosti z učinkovitim obvladovanjem tveganj in izkoriščanjem priložnosti za prenos znanj znotraj Skupine SED. Skupina SED zasleduje dve različni strategiji: v tradicionalni dejavnosti na slovenskem in hrvaškem trgu zasleduje strategijo ustalitve, pri razvijanju novih dejavnosti in v tradicionalni dejavnosti na ostalih tujih trgih pa zasleduje strategijo rasti.

5.2.4 Management kakovosti

Poslovanje Podjetja SED temelji na uveljavljanju visokih standardov kakovosti. Podjetje ima certifikate ISO 9001, ISO 14001 in ISO 50001. V integrirani sistem kakovosti so vključene tudi zahteve sistema ravnanja z živili HACCP, sistema varnosti in zdravja pri delu OHSAS ter sistema informacijske varnosti ISO 27001 (Podjetje SED, 2016a, str. 69–70). Podjetje SED management kakovosti uvaja tudi v Podjetja skupine SED.

Kakovost notranjih storitev (Podjetje SED, 2016b) in njeno kontinuirano izboljševanje je za Podjetje SED ter Podjetja skupine SED izredno pomembna, saj vpliva na zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih, s tem pa tudi na zadovoljstvo strank ter na uspešnost Skupine SED. V Podjetju SED merijo kakovost notranjih storitev enkrat letno, za korporativne procese in

razvojno-upravljavsko-prodajne procese na nivoju Podjetja SED, pa tudi Podjetij skupine SED. Namen raziskave je merjenje in spremljanje zadovoljstva notranjih strank ter dimenzij in vidikov, ki vplivajo na to zadovoljstvo, ter zagotavljanje informacij, ki managerjem pomagajo poiskati priložnosti za izboljšave delovanja njihovih procesov. Raziskava je razdeljena na dva dela: merjenje in spremljanje nivojev kakovosti storitev ter merjenje in spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Kakovost notranjih storitev je eno od meril presojanja delovne uspešnosti vodilnih managerjev.

Kakovost storitev na prodajnih mestih. Ocenjevanje kakovosti storitev na prodajnih mestih je neodvisno, izvaja ga funkcija internega nadzora v Podjetju SED, po enotnih standardih za celotno Skupino SED. Kakovost storitev na prodajnih mestih Podjetje SED preverja tudi z obiski »naključnih strank«, ki jih na prodajnih mestih Skupine SED periodično, na podlagi enotne metodologije, izvajajo zunanji izvajalci. Na podlagi rezultatov obeh raziskav vodilni managerji pripravijo seznam korektivnih ukrepov in spremljajo njihovo izvajanje. Kakovost storitev na prodajnih mestih je eno izmed meril presojanja prodajne uspešnosti prodajnih mest, ki predstavlja podlago za določanje variabilnega dela plač zaposlenih na prodajnih mestih.

5.2.5 Organizacijska kultura in klima

Organizacijska kultura. Zaradi posebnosti v organiziranosti, procesih in poslovnih modelih Skupine SED prihaja do mešanja dveh različnih organizacijskih kultur.

Za kulturo zaposlenih v podpornih procesih, razvoju in upravljanju tradicionalne dejavnosti ter pretežno v prodaji je značilen tradicionalni sistem, z visoko stopnjo izogibanja tveganjem, s poudarkom na redu in formaliziranih postopkih dela, zaposleni so manj tolerantni do kršenja pravil ter so manj naklonjeni spremembam. Prevladuje formalna komunikacija in kolektivizem, s poudarjanjem skupinskih ciljev, usklajevanjem dela in cenjenimi skupnimi dosežki. Delovna razmerja so dolgoročna. Zaposleni svoje dosežke v tej kulturi ocenjujejo skromneje.

Za kulturo zaposlenih v trgovanju, razvoju in upravljanju energetske dejavnosti ter v manjšini v prodaji, je značilen neformalističen sistem, ki ima izraženo nizko stopnjo izogibanja tveganjem, daje prednosti neformalnemu postopku dela, temelji na zaupanju in je bolj toleranten do kršenja dogovorov. Sistem je manj kolektivističen od tradicionalnega, izstopajo posamezni zaposleni, ki s svojim vedenjem in rezultati dela podpirajo kulturo uspešnosti. Zaposleni ne izražajo odpora do sprememb, se z njimi lažje soočajo in so tudi njihovi iniciatorji. Sistem je bolj demokratičen, pretok informacij dvosmeren, od zaposlenih se pričakuje večje sodelovanje pri postavljanju ciljev in posredovanju povratnih informacij. V sistemu cenijo samoiniciativnost in rezultate ter nagrajujejo uspešnost.

Podjetje SED želi oblikovati enotno, k skupnim vrednotam naravnano kulturo, ki bo združevala prednosti obeh prisotnih kultur, ki bo krepila skupinsko delo in medsebojno

podporo, podpirala ter spodbujala uspešnost posameznih zaposlenih, skupin, Podjetja SED in Skupine SED ter zagotavljala visoke zmožnosti prilagajanja spremembam, ob hkratnem obvladovanju pomembnih tveganj.

Organizacijska klima. Podjetje SED sodeluje v projektu Slovenske raziskave organizacijske klime (v nadaljevanju SiOK) in redno izvaja merjenje organizacijske klime, zadovoljstva pri delu in zavzetost zaposlenih, tako na nivoju Podjetja SED kot v Podjetjih skupine SED (Podjetje SED, 2016a, str. 67–68). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih predstavljajo enega izmed meril presojanja delovne uspešnosti vodilnih ter drugih managerjev.

Organizacijska klima ponazarja lastnosti delovnega okolja, kot jih doživljajo zaposleni. Pozornost je pri spremljanju organizacijske klime usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati pri delu (Podjetje SED, 2016d, str. 3). Ključno je, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri delu. Uspeh zaposlenih pri delu povratno vpliva na njihovo zadovoljstvo in na uspešnost pri delu. Organizacijsko klimo SiOK meri po naslednjih kategorijah: organizacijska klima, sistemi vodenja in razvoja, zadovoljstvo zaposlenih ter zavzetost zaposlenih pri delu.

Pregled ocen klimatskih kategorij za leto 2015 (Podjetje SED, 2016d) kaže, da so vse kategorije zaposleni v Skupini SED ocenili bolje od povprečja podjetij, ki so sodelovala pri merjenju SiOK. Hkrati so zaposleni v vseh kategorijah izboljšali ocene v primerjavi s predhodnim letom. Najvišje so ocenili kategorije zavzetost in odnos do kakovosti, uspešnost organizacije in posloводства ter vizijo in stabilnost – to so prednosti Skupine SED. Najnižje so zaposleni ocenili kategoriji odnos in pravičnost ter jasnost zahtev in nagrade – to so izzivi Skupine SED. Pregled ocen kategorij sistema vodenja in razvoja za leto 2015 (Podjetje SED, 2016d) kaže, da so zaposleni vse kategorije ocenili bolje kot v predhodnem letu in bolje od povprečja podjetij, ki so sodelovala pri merjenju SiOK. Najvišje so zaposleni ocenili operativno vodenje – to je prednost Skupine SED. Najnižje so zaposleni ocenili ciljno vodenje in nagrajevanje – to je izziv za Skupino SED, ki bi mu kadrovski strokovnjaki in managerji morali posvetiti več pozornosti. Pregled ocen kategorije zadovoljstvo pri delu za leto 2015 (Podjetje SED, 2016d) kaže, da so zaposleni vse kategorije ocenili bolje kot v predhodnem letu in bolje od povprečja podjetij, ki so sodelovala pri merjenju SiOK. Najvišje so zaposleni ocenili zadovoljstvo s sodelavci in zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, najnižje pa zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje ter zadovoljstvo s plačo. Pregled ocen zavzetosti zaposlenih za leto 2015 nakazuje, da v Skupini SED prevladujejo nezavzeti zaposleni. Sledijo jim zavzeti zaposleni, manjšina pa je aktivno nezavzetih. V letu 2015 se je delež aktivno nezavzetih skoraj prepolovil, narasla pa sta delež nezavzetih in zavzetih zaposlenih.

5.2.6 Strategija managementa človeških virov

Strategija managementa človeških virov Skupine SED (Podjetje SED, 2015b) izpostavlja ravnanje z zaposlenimi, njihovim znanjem in potenciali, kot eno osrednjih konkurenčnih prednosti, ki jo v Podjetju SED razvijajo na strateški ravni. Strategija managementa človeških virov SED podpira in omogoča realizacijo Strateškega poslovnega načrta Skupine SED. Osredotoča se na (Podjetje SED, 2015b):

- izvajanje ukrepov, ki vplivajo na večjo zavzetost zaposlenih, npr. razvoj zaposlenih, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, transparentno komuniciranje;
- razvoj kadrovske funkcije v strateškega partnerja poslovnim procesom;
- razvoj kadrovske analitike s funkcijo strateškega načrtovanja in poročanja;
- podpiranje in ustvarjanje organizacijske kulture, naravnane k skupnim vrednotam, dosežkom, spremembam ter medsebojni podpori;
- postavitev kompetentnih managerjev na vse nivoje vodenja, razvijanje managerjev prek učinkovitega, transparentnega sistema prepoznavanja potencialov v Skupini SED, sistematičnega razvijanja managerskih kompetenc, upoštevanja kompetenc pri izbiri, napredovanju in nagrajevanju zaposlenih;
- uspešno upravljanje s talenti, pravočasno predvidevanje potreb po znanjih in kompetencah ter učinkovit sistem prepoznavanja in razvoja talentov;
- zagotavljanje kompetentnih zaposlenih na vseh delovnih mestih, hitro in učinkovito iskanje zaposlenih, sistematičen proces integracije novih zaposlenih ter zadržanje najboljših zaposlenih;
- oblikovanje sistema spremljanja delovne uspešnosti, ki spodbuja zaposlene k doseganju ciljev in k čim večji produktivnosti ter učinkovitosti, kot tudi k vedenju v skladu z vrednotami Skupine SED;
- ohranjanje učinkovitega sistema izobraževanja, prilagojenega potrebam Skupine SED;
- obvladovanje stroškov dela, prožnost in prestrukturiranje;
- zagotavljanje raznolikosti in medgeneracijski management.

5.2.7 Normativni okvir sistema plač in nagrajevanja

Za Podjetje SED so na področju urejanja sistema plač in nagrajevanja zavezujoči formalni pravni viri, ki jih obravnavam v četrti točki tretjega poglavja. Ker je Podjetje SED javna delniška družba, zanjo velja Kodeks, hkrati pa ima v Podjetju SED pomembno kapitalsko naložbo država, zato zanj velja tudi Kodeks KU. Za Podjetje SED sta zavezujoči Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije (v nadaljevanju KolPT) in Kolektivna pogodba Podjetja SED (Podjetje SED, 2014a, v nadaljevanju KolP). KolP je usklajena s KolPT, a zaposlenim podeljuje več pravic od slednje. KolP ureja plačilo za delo zaposlenim v Podjetju SED, ki nimajo sklenjene individualne pogodbe o zaposlitvi. Sestavo plačila za delo, kot ga določa KolP, predstavljam v Prilogi 11.

Slovenskemu primerljivi normativni okvir ima tudi Republika Hrvaška, pri čemer Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Hrvaške (v nadaljevanju KolPTH) ne velja od leta 2013. Ker nova KolPTH še ni usklajena, Podjetje skupine SED uporablja določila KolPTH, ki je prenehala veljati. Slovenskemu primerljivi normativni okvir velja tudi za Republiko Srbijo ter Bosno in Hercegovino, pri čemer je za slednjo značilna večja variabilnost v obsegu pravic na podlagi prejemkov iz delovnega razmerja znotraj države.

Plačilo za delo zaposlenim Skupine SED s sklenjeno individualno pogodbo o zaposlitvi se oblikuje skladno z določili posamezne pogodbe o zaposlitvi, pri čemer pri oblikovanju individualne pogodbe za poslovodstvo Podjetje upošteva določila Kodeksa. Nadomestila plače za čas opravičene odsotnosti z dela pripadajo tako zaposlenim z individualno pogodbo o zaposlitvi kot tudi zaposlenim brez nje. Povračila stroškov v povezavi z delom in drugi osebni prejemki se na podlagi kolektivnih pogodb določajo za vse zaposlene, razen za zaposlene s sklenjeno individualno pogodbo o zaposlitvi, če je v njej določeno drugače. Del plače za uspešnost in dodatki za pogoje dela ter delovno dobo se zaposlenim s sklenjeno individualno pogodbo o zaposlitvi izplačajo skladno z določili te pogodbe, ostalim zaposlenim pa skladno z določili kolektivnih pogodb.

5.3 Cilji prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja Skupine SED

Na podlagi splošnih značilnosti Skupine SED, okolja, v katerem posluje, poslovnega modela, organiziranosti in dejavnosti, strateškega poslovnega načrta in strategije managementa človeških virov, organizacijske kulture ter klime in drugih posebnosti, lahko postavimo naslednje cilje prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti ter sistema plač in nagrajevanja Skupine SED:

- izboljšanje konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti;
- podpiranje doseganja poslovnih in strateških ciljev;
- spodbujanje kontinuiranega razvoja zaposlenih in rast njihove dolgoročne vrednosti;
- zagotavljanje zaposlenih z visokimi zmožnostmi in motivacijo; zadržanje najuspešnejših zaposlenih;
- zagotavljanje prilagodljivosti zaposlenih glede na potrebe strank;
- uvajanje in vzdrževanje visokih standardov kakovosti;
- spodbujanje kulture uspešnosti in zavzetosti zaposlenih;
- zagotavljanje konsistentosti in transparentnosti pri spremljanju ter presojanju delovne uspešnosti in oblikovanju dela plače na podlagi delovne uspešnosti zaposlenih;
- nagrajevanje dosežkov in vedenj, nagrajevanje za rezultat, na katerega zaposleni lahko vpliva; nagrajevanje glede na prispevek k uspešnosti Skupine SED;
- podpiranje in ustvarjanje kulture sodelovanja ter kulture, naravnane k skupnim vrednotam;

- zagotavljanje spodbudne organizacijske klime, spodbujanje zavzetosti zaposlenih, zagotavljanje pozitivnega delovnega okolja in rast pripadnosti Skupini SED;
- zagotavljanje konkurenčnosti na trgu dela, notranje pravičnosti, konsistentnosti in transparentnosti pri določanju osnovnih plač zaposlenih ter krepitev blagovne znamke »ugleden delodajalec«;
- obvladovanje stroškov dela.

6 SISTEM ZAGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

6.1 Predstavitev obstoječega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti

Zaposlovanje in razvoj zaposlenih. V Podjetju SED se zavedajo, da je zaposlovanje pravih strokovnjakov na pravih delovnih mestih ključnega pomena za uresničevanje poslovnih ciljev Skupine SED. Podjetje SED ima vzpostavljeno lastno bazo podatkov o kandidatih za zaposlitev, ki jim omogoča hitro in učinkovito iskanje primernih kandidatov. Prav tako Podjetje SED s kontinuiranim izobraževanjem in usposabljanjem skrbi za razvoj zaposlenih, s čemer poskrbi za nabor primernih notranjih kandidatov, ki lahko najdejo priložnosti ter izzive tudi na novih področjih dela znotraj Skupine SED. V Podjetju SED se zavedajo, da visoke zmožnosti zaposlenih zagotavljajo uspešno vključevanje zaposlenih v poslovne procese, kar bistveno prispeva k ustvarjanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti Skupine SED. Zaposlenim Podjetje SED omogoča različne oblike pridobivanja strokovnega znanja, veščin in spretnosti ter delovnih izkušenj, vse to z namenom, da razvijejo svoj osebni potencial in talente (Podjetje SED, 2016a, str. 65).

Letni pogovor. Letni pogovor med zaposlenim in njegovim managerjem je v Podjetju SED preizkušena dobra praksa vodenja ter komuniciranja (Podjetje SED, 2016a, str. 65). Do leta 2015 so ga izvajali med managerji in visoko strokovnimi zaposlenimi Podjetja SED, v letu 2015 pa so ga razširili na vse zaposlene v Skupini SED, z izjemo zaposlenih na delovnih mestih prodajalcev na prodajnem mestu. Namen letnega pogovora je ocenjevanje pretekle delovne uspešnosti in zastavljanje novih delovnih ter razvojnih ciljev. Letni pogovor je sestavljen iz sedmih sklopov (Podjetje SED, 2016c):

- **ocena delovne uspešnosti v preteklem obdobju.** Zaposleni oceni lastno delovno uspešnost v preteklem obdobju tako, da dosežene rezultate primerja z zastavljenimi cilji. Za zaposlenim njegovo delovno uspešnost oceni še manager;
- **opredelitev namena in odgovornosti delovnega mesta.** Zaposleni opiše delovno mesto, nato opredeli ključna področja dela, tj. temeljne odgovornosti v skladu s programom dela. Če je zaposleni manager je eno izmed ključnih področij dela vodenje zaposlenih;
- **zastavljanje poslovnih ciljev in ciljev kakovosti.** Za poslovne cilje in cilje kakovosti se skupaj dogovorita zaposleni ter njegov manager. Cilji so praviloma izpeljani iz ključnih področij dela, usklajeni morajo biti s strateškimi cilji Skupine SED, biti morajo

konkretni, merljivi, ambiciozni, a dosegljivi, usmerjeni v rezultate in časovno opredeljeni. Managerji imajo štiri vnaprej določene obvezne cilje: rezultate meritev organizacijske klime in zadovoljstva, rezultate meritev kakovosti izvajanja notranjih storitev ali zadovoljstva strank, obvladovanje stroškov ter obvladovanje tveganj organizacijske enote, ki jo vodijo. Cilje kakovosti lahko manager in zaposleni določita za presojanje učinkovitosti procesov, skladnosti izdelkov ali storitev, odnosov s strankami, uporabo virov oziroma za presojanje splošne učinkovitosti. Manager in zaposleni posameznim ciljem pripišeta pomembnost, glede na to, kakšen vpliv ima njihovo doseganje na doseganje delovne uspešnosti zaposlenega;

- **ocena kompetenc.** Oceno kompetenc, ki so za posamezna delovna mesta vnaprej določene, najprej poda zaposleni, nato še njegov manager. Ocene kompetenc služijo razvojnemu namenu, za podkrepitev izobraževalnega in razvojnega načrta zaposlenega;
- **priprava individualnega razvojnega načrta.** Zaposleni in manager se dogovorita o razvojnem načrtu za vpeljavo novih veščin ter kompetenc, ki bodo pripomogle k lažjemu doseganju načrtovanih ciljev in doseganju namena ter odgovornosti delovnega mesta;
- **priprava načrta izobraževanj.** Zaposleni in manager se dogovorita za oblike izobraževanj, ki jih zaposleni potrebuje, da bo lažje uresničil zastavljene cilje;
- **opis delovnega okolja.** Zaposleni in manager se pogovorita o stvareh, ki pomembno vplivajo na doseganje ciljev, motivacijo ter zavzetost zaposlenega.

Zaposleni in manager na koncu potrdita vsebino letnega pogovora ter ob morebitnem nestrinjanju z vsebino zapišeta razloge za nestrinjanje. Vsebino letnega pogovora pregleda in potrdi tudi manager višjega nivoja. S pomočjo ocen vodstvenih in splošnih kompetenc managerjev kadrovski strokovnjak v Podjetju SED oceni razkorak med ciljnim ter dejanskimi kompetencami managerjev in pripravi program njihovega sistematičnega usposabljanja. Na podlagi individualnega razvojnega načrta in načrta izobraževanj kadrovski strokovnjak v Podjetju SED pripravi programe uresničevanja razvojnih ciljev, ki so prilagojeni posameznim zaposlenim v Skupini SED, ter načrt izobraževanj, ki lahko vsebuje jezikovna, računalniška in veščinska izobraževanja.

6.2 Analiza obstoječega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti

Podjetje SED izvaja centralizirano funkcijo managementa človeških virov za Skupino SED. Podjetje SED izvaja geocentrično politiko zaposlovanja managerjev – na ključnih managerskih delovnih mestih v Podjetjih skupine SED zaposluje zaposlene iz matične države. Takšno politiko opravičuje ambiciozno zastavljen strateški poslovni načrt Skupine SED, potreba po obvladovanju tveganj in prenašanje dobrih praks s Podjetja SED na Podjetja skupine SED.

Podjetje SED uporablja poenoten sistem zagotavljanja delovne uspešnosti v Skupini SED. Skupina SED je na geografsko zaokroženem območju, kjer ne prihaja do pomembnejših

gospodarskih, družbeno-kulturnih, tehnoloških ali normativnih razlik, zato menim, da je navedeni pristop ustrezen. Prav tako menim, da so vsebine letnega pogovora premišljeno zastavljene in skladne s sodobnimi smernicami načrtovanja ter presojanja delovne uspešnosti.

Podjetje SED in Podjetja skupine SED presojanja delovne uspešnosti neposredno ne povezujejo z nagrajevanjem ali napredovanjem zaposlenih. Navedeno ni skladno s sodobnimi smernicami zagotavljanja delovne uspešnosti in plač ter nagrajevanja.

Podjetje še nima vzpostavljenega standardiziranega sistema ukrepanj na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti zelo uspešnih ter neuspešnih zaposlenih. Ukrepanje je prepuščeno uspešnosti, kompetentnosti in iznajdljivosti posameznih managerjev, zato ni sistematično, pa tudi ne poenoteno, tako v Podjetju SED kot tudi ne v Skupini SED. Managerji v Skupini SED zato še nimajo standardiziranega orodja, s katerim bi lahko zagotovili konsistentnost in pravičnost sistema za neuspešne ter zelo uspešne zaposlene. Uspešni zaposleni ne poznajo meril, kriterijev in pogojev za nagrajevanje ter napredovanje. Podjetje SED še nima vzpostavljenih sistematičnih ukrepov za prepoznavanje neuspešnih zaposlenih in za njihovo spremljanje ter izboljševanje njihove uspešnosti.

Rezultati SiOK Skupine SED (Podjetje SED, 2016d) kažejo, da bi management v sodelovanju s kadrovskimi strokovnjaki lahko več pozornosti posvetil odnosom z zaposlenimi, pravični obravnavi zaposlenih, jasni komunikaciji z zaposlenimi, ciljnemu vodenju, spodbujanju učenja in razvoja zaposlenih, spremljanju uspešnosti zaposlenih ter podajanju povratnih informacij in nagrajevanju, ki so temeljni gradniki sistema zagotavljanja uspešnosti.

6.3 Predlogi prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti

Ustrezen sistem zagotavljanja delovne uspešnosti je ključnega pomena za dolgoročno zagotavljanje delovne uspešnosti zaposlenih, skupin, Podjetja SED in Skupine SED. Podjetje ima vzpostavljen uspešen sistem privabljanja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Podjetje SED še ne povezuje sistema plač in nagrajevanja s sistemom zagotavljanja delovne uspešnosti. Predlagam, da Podjetje SED poveže sistem plač in nagrajevanja s sistemom zagotavljanja delovne uspešnosti na ravni Skupine SED. Managerji tako pridobijo orodje za usmerjanje vedenja zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev.

Podjetje SED še nima vzpostavljenega standardiziranega sistema ukrepanj na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti. Glede na navedeno Podjetju SED predlagam, da vzpostavi enotni sistem ukrepanj na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti v skrbništvu managementa človeških virov, ki bo managerjem predstavljal

učinkovito orodje vodenja ter bo pravičen in spodbuden za vse zaposlene v Skupini SED. Sistem naj bo sestavljen iz kontinuiranega spremljanja uspešnosti zaposlenih in ukrepanja managerjev, periodičnih ukrepanj v povezavi z neuspešnimi ter trajno neuspešnimi zaposlenimi in periodičnih ukrepanj v povezavi z uspešnimi in trajno zelo uspešnimi zaposlenimi.

Ukrepanje na podlagi kontinuiranega spremljanja delovne uspešnosti je zelo pomembno, saj z njim manager zaposlenemu jasno pokaže, kakšne so posledice njegove uspešnosti. Načrt kontinuiranega spremljanja uspešnosti in ukrepanj managerjev v Skupini SED naj vsebuje:

- managerjevo sistematično in kontinuirano spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih ter takojšnje zagotavljanje povratnih informacij o delovni uspešnosti;
- managerjevo usmerjanje in motiviranje zaposlenih ter komuniciranje pričakovanj;
- managerjevo prepoznavanje in priznavanje delovne uspešnosti zaposlenega, izkazovanje hvaležnosti ali pohval za dobro opravljeno delo;
- managerjevo takojšnje ukrepanje v primeru ugotovljene delovne neuspešnosti zaposlenega, pomoč pri identifikaciji razlogov za neuspešnost ter pripravo kratkoročnega načrta za izboljšane uspešnosti.

Načrt managerjevih ukrepanj v primeru dlje časa trajajoče neuspešnosti zaposlenega naj vsebuje skupno opredelitev problema; skupno identifikacijo razlogov za neuspešnost; skupen načrt ustreznih ukrepov za povečanje uspešnosti; managerjevo podporo pri izvajanju ukrepov povečanja uspešnosti; spremljanje izvajanja aktivnosti; zagotavljanje povratnih informacij o napredku pri delu. Management človeških virov naj vzpostavi akcijski načrt ravnanja s trajno neuspešnimi zaposlenimi v Skupini SED, na podlagi katerega bosta kadrovske strokovnjak in manager reševala problematiko neuspešnega zaposlenega. Načrt naj vključuje tudi postopke prerazporeditve na ustreznejše delovno mesto znotraj Skupine SED in postopke prekinitve delovnega razmerja.

Načrt managerjevih ukrepanj v primeru uspešnih zaposlenih naj vsebuje: podeljevanje nematerialnih nagrad; priznavanje prispevkov zaposlenih, pohvale in priznanja; dodeljevanje zahtevnejših delovnih nalog; iskanje novih izzivov; dodeljevanje širših pooblastil; iskanje novih razvojnih priložnosti; uporabo sistema rotacij; mentorstvo, razvoj in usposabljanje. Management človeških virov naj vzpostavi akcijski načrt ravnanja s trajno zelo uspešnimi zaposlenimi v Skupini SED, na podlagi katerega bosta kadrovske strokovnjak in manager nadalje zagotavljala uspešnost takšnih zaposlenih. Načrt naj vključuje možnosti napredovanja, uvrščanja v sistem upravljanja s talenti in možnosti denarnega ter materialnega nagrajevanja.

Vzpostavitev sistema mora spremljati ustrezna komunikacija z zaposlenimi, podprta pa mora biti z usposabljanjem managerjev v Skupini SED na področju celovitega zagotavljanja delovne uspešnosti – tako o načinih in pristopih kontinuiranega spremljanja

uspešnosti zaposlenih kot o zastavljanju ustreznih ciljev, presojanju uspešnosti ter možnih ukrepanjih na njegovi podlagi.

7 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Na podlagi Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest Podjetja SED (Podjetje SED, 2015a) je poslovodstvo Podjetja **poslovodni management**; managerji na 1. in 2. nivoju neposredno pod poslovodnim managementom so **vodilni management**; managerji na 3. nivoju pod poslovodnim managementom so **nižji management**; managerji na 4. in nižjih nivojih pod poslovodnim managementom so **operativni management**; vsi ostali zaposleni, ki imajo sklenjene individualne pogodbe o zaposlitvi, so **visoko strokovni zaposleni**; zaposleni, ki imajo s Podjetjem SED sklenjene pogodbe o zaposlitvi za delovna mesta z zahtevano VII. stopnjo izobrazbe in ne sodijo med poslovodstvo ali vodilni management, med visoko strokovne zaposlene, operativni in nižji management, pa so **strokovnjaki**.

Podjetje SED je poenotilo sistemizaciji delovnih mest v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški ter namerava pristopiti k poenotenju sistemizacij delovnih mest na ostalih trgih. Z namenom lažje povezave sistema plač in nagrajevanja med Podjetjem SED ter Podjetji skupine SED na tem mestu dopolnujem sistemizacijo delovnih mest Podjetja SED z managerskimi delovnimi mesti Podjetij skupine SED: poslovodstvo Podjetja skupine SED je **vodilni management**, managerji na 1. nivoju neposredno pod poslovodnim managementom Podjetja skupine SED so **nižji management**, managerji na 2. in nižjih nivojih neposredno pod poslovodnim managementom Podjetja skupine SED pa so **operativni management**.

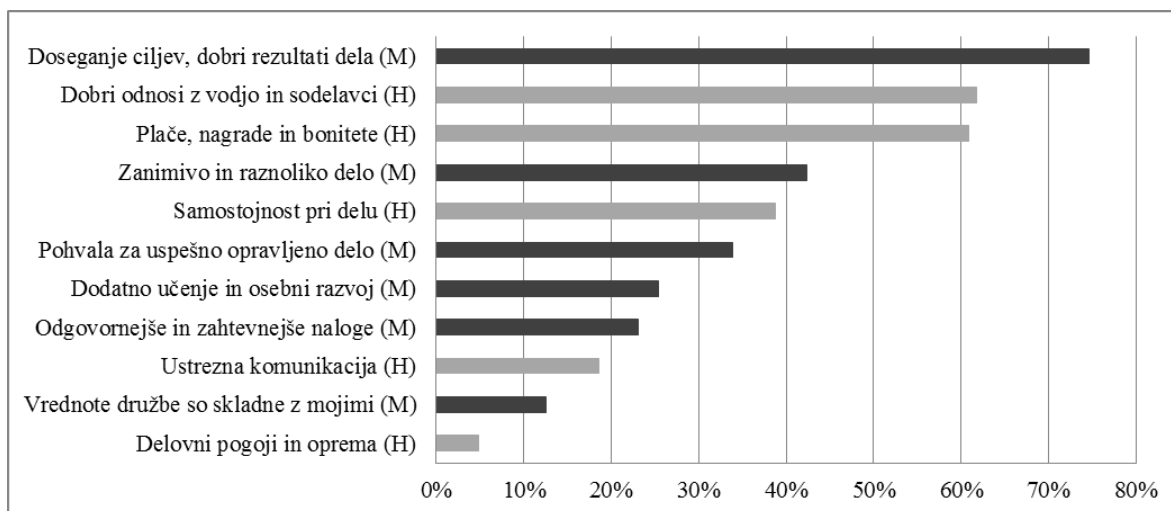
Pri obravnavi normativnega okvira sistema plač in nagrajevanja opisujem, kako v Podjetju SED oblikujejo dodatke za pogoje dela in delovno dobo, nadomestila plače, povračila stroškov v povezavi z delom in druge osebne prejemke. Poleg v kolektivnih pogodbah in v individualnih pogodbah o zaposlitvi navedenih ugodnosti Podjetje SED zaposlenim v Skupini SED ponuja tudi dodatno pokojninsko zavarovanje. V tem poglavju podrobneje obravnavam način oblikovanja osnovnih plač in nagrajevanja za poslovodni ter vodilni management, ostale zaposlene s sklenjenimi individualnimi pogodbami o zaposlitvi (v nadaljevanju IP) in zaposlene brez sklenjenih IP. Najprej pa predstavljam, kateri dejavniki zaposlene v Podjetju SED najbolj motivirajo.

7.1 Motivacijski dejavniki v Podjetju SED

V okviru izvedbe letnih pogovorov za leto 2016 je Podjetje SED zaposlenim zastavilo vprašanje, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo. Navedlo je 11 možnih odgovorov, ki so bili razvrščeni v dve skupini – v skupino motivatorjev (na slikovnih prikazih so motivatorji v nadaljevanju označeni z M) in skupino higienikov (na slikovnih prikazih so higieniki v nadaljevanju označeni s H), zaposleni pa so med njimi izbrali po štiri za njih

najpomembnejše dejavnike. Anketo je izpolnilo 536 od 830 zaposlenih. Na Sliki 4 predstavljam njihove odgovore. Zaposlene v veliki meri motivirajo: njihova uspešnost pri doseganju ciljev, h kateri lahko dodatno prispeva dobro zasnovani sistem zagotavljanja delovne uspešnosti v Podjetju SED; dobri odnosi v skupini, ki jih s svojim vodenjem lahko spodbuja manager; plače, nagrade in bonitete, na katere lahko Podjetje SED vpliva prek učinkovitega sistema plač ter nagrajevanja.

Slika 4: Motivacijski dejavniki zaposlenih v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %



Vir: Podjetje SED, Interni podatki, 2016.

7.2 Sistem plač in nagrajevanja poslovodnih managerjev v Podjetju SED

7.2.1 Predstavitev obstoječega sistema plač in nagrajevanja poslovodnih managerjev

Osnovna plača. Osnovna plača poslovodnih managerjev podjetja SED se oblikuje na podlagi pogajanj med nadzornim svetom Podjetja SED in poslovodnimi managerji Podjetja SED. Nadzorni svet Podjetja SED pri določanju osnovne plače poslovodnih managerjev upošteva Priporočila, ki določajo okvirno višino osnovne plače poslovodnih managerjev glede na zahtevnost vodenja podjetja, primerljiva razmerja s plačami poslovodnih managerjev s podobno zahtevnimi nalogami vodenja, primerljivim znanjem in izkušnjami ter specifične veščine posameznih poslovodnih managerjev.

Nagrada za poslovno uspešnost. Na podlagi uspešnega poslovanja Skupine SED so poslovodni managerji Podjetja SED upravičeni do nagrade v višini do 12 osnovnih mesečnih plač letno. Merila presojanja uspešnosti določa nadzorni svet Podjetja SED, ki na podlagi teh meril tudi presoja uspešnost poslovodnih managerjev Podjetja SED. Vsi poslovodni managerji v Podjetju SED so nagrajeni na podlagi enakih meril, z nagrado v

enakem številu plač. Nagrade se izplačajo enkrat letno, v denarni obliki. Poslovodni managerji so prejeli nagrado za uspešno poslovanje v letu 2015 v višini 6 osnovnih mesečnih plač.

7.2.2 Analiza sistema plač in nagrajevanja poslovodnih managerjev

Osnovno plačo in nagrado za poslovno uspešnost Podjetja SED za poslovodne managerje oblikuje nadzorni svet Podjetja SED, skladno s Priporočili. Menim, da je navedeni način nagrajevanja skladen z dobro prakso nagrajevanja ameriških in evropskih podjetij, oblikovanje meril uspešnosti pa je skladno s Priporočili.

Podjetje SED nima vzpostavljenega sistema nagrajevanja uspešnosti poslovodnih managerjev z delniškimi in opcijskimi programi. Navedeno ni skladno z dobro prakso nagrajevanja dolgoročne uspešnosti ameriških in evropskih podjetij, prav tako predstavlja odstopanja od Priporočil, skladno s katerimi naj bi bila nagrada za poslovno uspešnost poslovodnih managerjev sestavljena iz nagrade za kratkoročno poslovno uspešnost, ki naj bi jo poslovodni managerji prejeli v obliki denarnega izplačila, ter nagrade za dolgoročno poslovno uspešnost, ki naj bi jo poslovodni managerji prejeli v obliki delnic oziroma delniških opcij, na podlagi delniških oziroma opcijskih programov nagrajevanja poslovodnih managerjev.

ZDoh nagrajevanje z delniškimi opcijami šteje za boniteto, ki je dohodek iz zaposlitve in v trenutku, ko zaposleni izkoristi delniško opcijo, zanj celotna vrednost predstavlja obdavčljivi dohodek. Prav tako je tudi z vidika podjetja z davčnega vidika primernejše, da nagrado izplača v obliki denarnega izplačila, saj v tem primeru podjetje plača le davek na plače, takšno izplačilo pa mu zniža osnovo za plačilo davka od dobička, v primeru plačila nagrade v delnicah pa se mu osnova za plačilo davka od dobička ne zniža, zato plača toliko višji davek od dobička. Nagrajevanje z delnicami in delniškimi opcijami zato v Sloveniji za velika stabilna podjetja ni stimulatívno. Pogojno bi bilo primerno za manjša, hitro rastoča podjetja, ki zaposlujejo uspešne posameznike in bi jih želeli nagraditi ali bolj povezati s podjetjem, a si še ne morejo privoščiti izplačila denarne nagrade v obliki plače. Glede na navedeno menim, da je sistem plač in nagrajevanja poslovodnih managerjev ob obstoječi normativni ureditvi ustrezno postavljen.

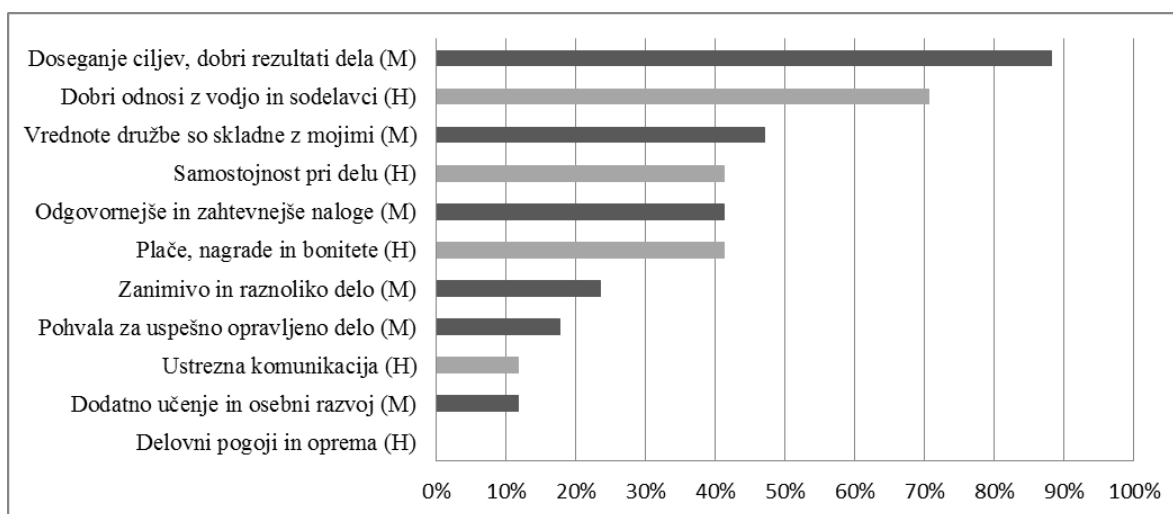
7.3 Sistem plač in nagrajevanja vodilnih managerjev v Skupini SED

7.3.1 Predstavitev obstoječega sistema plač in nagrajevanja vodilnih managerjev

Motivacijski dejavniki. Na Sliki 5 prikazujem motivacijske dejavnike vodilnih managerjev v Podjetju SED, ki so jih navedli v odgovoru na anketno vprašanje, zastavljenem v letnem pogovoru za leto 2016.

Na podlagi analize odgovorov 17 vodilnih managerjev v Podjetju SED ugotavljam, da vodilne managerje najbolj motivirata dejavnika doseganje ciljev in dobrih delovnih rezultatov ter dobri odnosi v skupini. Vodilni managerji na svojih delovnih mestih lahko bistveno vplivajo na poslovanje Podjetja SED ali Podjetja skupine SED, zato je zelo pomembno, da so vključeni v postavljanje ciljev in pripravljanje strateškega poslovnega načrta Skupine SED. Vodilni managerji postavljajo vrednote v primerjavi z ostalimi zaposlenimi na zelo visoko mesto, zato je zelo pomembno, da sodelujejo pri njihovem ustvarjanju.

Slika 5: Motivacijski dejavniki vodilnih managerjev v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %



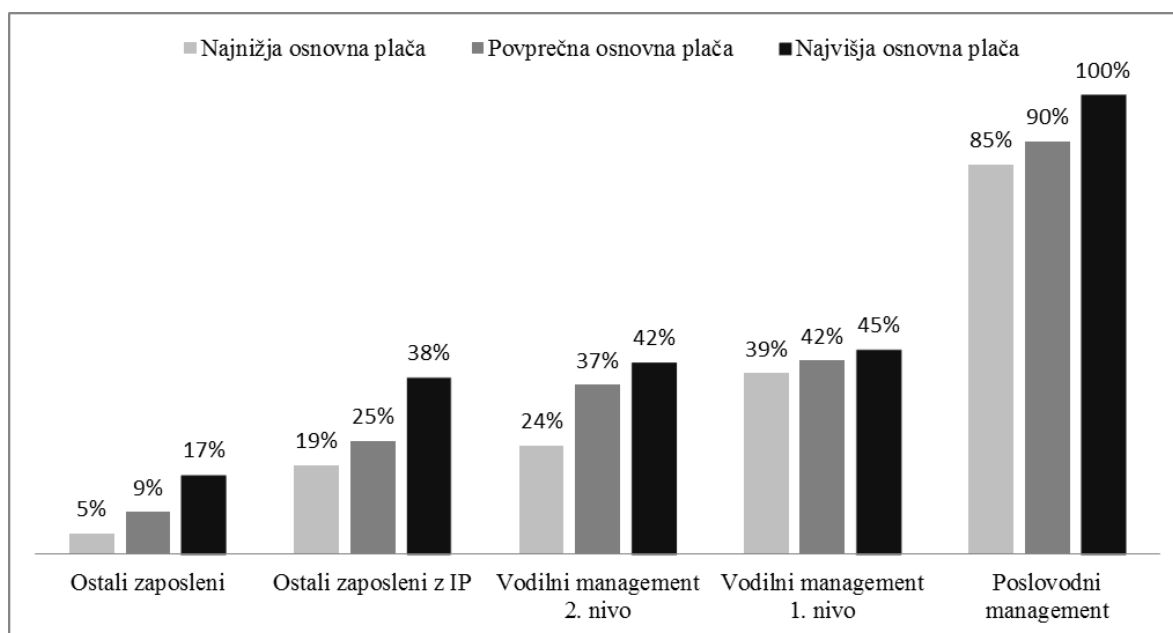
Vir: Podjetje SED, Interni podatki, 2016.

Osnovna plača. Osnovne plače vodilnih managerjev Podjetja SED in Podjetij skupine SED se oblikujejo na podlagi pogajanj med vodilnimi managerji Podjetja SED ali Podjetja skupine SED in poslovodnimi managerji Podjetja SED. Poslovodni managerji Podjetja SED pri tem upoštevajo notranje smernice managementa človeških virov, ki določajo okvirno višino osnovne plače vodilnih managerjev glede na zahtevnost vodenja organizacijske enote ali procesa, primerljiva razmerja s plačami vodilnih managerjev s podobno zahtevnimi nalogami vodenja, primerljivim znanjem in izkušnjami ter specifične veščine posameznih vodilnih managerjev. Povprečna mesečna osnovna plača vodilnih managerjev Podjetja SED na 1. nivoju pod poslovodnimi managerji znaša 42 % najvišje mesečne osnovne plače poslovodnih managerjev Podjetja SED, povprečna mesečna osnovna plača vodilnih managerjev Podjetja SED na 2. nivoju pod poslovodnimi managerji pa znaša 37 % najvišje mesečne osnovne plače poslovodnih managerjev Podjetja SED (Podjetje SED, 2016e). Ostala razmerja med najnižjimi, povprečnimi in najvišjimi osnovnimi plačami posameznih skupin zaposlenih v Podjetju SED so prikazana na Sliki 6.

Iz Slike 6 je razvidno, da so najmanjše razlike v osnovnih plačah znotraj skupine vodilnih managerjev Podjetja SED na 1. nivoju pod poslovodnimi managerji. Razlike v osnovnih plačah proti levi naraščajo – največje so znotraj skupine ostalih zaposlenih.

Nagrada za delovno uspešnost. Vodilnim managerjem v Podjetju SED in Podjetjih skupine SED lahko pripada nagrada za delovno uspešnost. Osnova za presojanje delovne uspešnosti vodilnega managerja je ocena doseganja poslovnih ciljev preteklega leta, ki jo na podlagi letnega pogovora pripravi neposredni vodja vodilnega managerja. Merila presojanja uspešnosti skupaj določita vodilni manager in njegov neposredni vodja v letnem pogovoru. Podjetje SED v planu mase plač, namenjene nagrajevanju, določi znesek skupnih nagrad za nagrajevanje vodilnih managerjev ter ostalih zaposlenih z IP. Med doseganjem kazalnikov uspešnosti in višino nagrade ni neposredne povezave. Predloge nagrad za vodilne managerje in ostale zaposlene z IP, ki jih pripravijo njihovi neposredni vodje, kadrovski strokovnjaki v managementu človeških virov uskladijo s poslovodnimi managerji Podjetja SED. Vodilni managerji v Podjetju SED so v povprečju prejeli nagrado za uspešno poslovanje v letu 2015 v višini dveh povprečnih mesečnih osnovnih plač vodilnih managerjev Podjetja SED (Podjetje SED, 2016e).

Slika 6: Razmerja med osnovnimi plačami po skupinah zaposlenih v Podjetju SED v letu 2016, v %



Vir: Podjetje SED, Interni podatki, 2016.

7.3.2 Analiza sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja vodilnih managerjev

Osnovne plače vodilnih managerjev Podjetja SED in Podjetja skupine SED se oblikujejo na podlagi pogajanj med vodilnimi managerji Podjetja SED ali Podjetja skupine SED ter

poslovnimi managerji Podjetja SED, njihovo nagrajevanje pa ni neposredno povezano z uspešnostjo Podjetja SED ali Podjetja skupine SED in prav tako ne z oceno njihove uspešnosti na podlagi sistema zagotavljanja uspešnosti. Vodilni management pomembno vpliva na rezultate poslovanja podjetja in je ključen za zagotavljanje poslovne uspešnosti podjetja, saj zagotavlja uspešno realizacijo strategije ter operativnih planov poslovanja. Zato menim, da je sistem presojanja uspešnosti in nagrajevanja vodilnega managementa Podjetja SED in Podjetij skupine SED v večjem delu smiselno poenotiti s sistemom presojanja uspešnosti ter nagrajevanja poslovnih managerjev Podjetja SED, tako da Podjetje SED zanje uporabi enaka merila in metode presojanja delovne uspešnosti. Vodilni managerji Podjetja SED so odgovorni za poslovanje njihovega procesa v Podjetju SED in obenem funkcijsko odgovorni za poslovanje istovrstnega procesa v Podjetjih skupine SED, zato predlagam, da Podjetje SED pri presojanju uspešnosti vodilnih managerjev v Podjetju SED upošteva poslovno uspešnost Skupine SED, prilagojeno za dejavnike individualne uspešnosti vodilnih managerjev Podjetja SED. Vodilni managerji v Podjetjih skupine SED so odgovorni za poslovanje Podjetja skupine SED, zato predlagam, da Podjetje SED pri presojanju uspešnosti vodilnih managerjev Podjetij skupine SED upošteva poslovno uspešnost Podjetij skupine SED, prilagojeno za dejavnike individualne uspešnosti vodilnih managerjev Podjetij skupine SED. Za namen prilagajanja uspešnosti z dejavniki individualne uspešnosti predlagam uporabo korekcijskega faktorja, ki upošteva individualni vpliv oziroma vpliv individualne uspešnosti posameznega vodilnega managerja.

7.3.3 Predlog prenove sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja vodilnih managerjev

Predlog prenove sistema presojanja delovne uspešnosti in nagrajevanja vodilnih managerjev Podjetja SED ter Podjetij skupine SED temelji na preslikavi sistema presojanja uspešnosti in nagrajevanja poslovne uspešnosti poslovnih managerjev Podjetja SED. Tega individualno prilagodim posameznim vodilnim managerjem tako, da v izračunu upoštevam korekcijske faktorje, ki odražajo njihovo individualno uspešnost. Ob vsakokratni spremembi ciljev in meril presojanja poslovne uspešnosti poslovnih managerjev Podjetja SED naj enake cilje ter merila samodejno privzamejo tudi vodilni managerji v Podjetju SED in v Podjetjih skupine SED.

Nagrado za uspešnost naj Podjetje SED vodilnim managerjem izplača enkrat letno, v denarni obliki. Izhodišča za izračun naj bodo podatki iz revidiranega letnega poročila Podjetja SED in Skupine SED. Izplačilo nagrad vodilnim managerjem Podjetja SED in Podjetij skupine SED naj ne bo vezano na (ne)izplačilo nagrad poslovnim managerjem Podjetja SED. Pogoji za izplačilo nagrad vodilnim managerjem Podjetja SED in Podjetij skupine SED naj bo uspešno ocenjeno poslovanje Skupine SED s strani nadzornega sveta Podjetja SED. Na višino in izplačilo nagrade za uspešnost vodilnih managerjev naj vpliva tudi njihov individualni prispevek, ki naj ga v obliki korekcijskega faktorja določi

neposredni vodja vodilnega managerja – za vodilnega managerja 1. nivoja pod poslovnim managementom v Podjetju SED in za vodilnega managerja v Podjetju skupine SED poslovni manager Podjetja SED, za vodilnega managerja 2. nivoja pod poslovnim managementom v Podjetju SED pa vodilni manager 1. nivoja pod poslovnim managementom v Podjetju SED.

Pri oblikovanju predloga nagrajevanja za managerje upoštevam sodobne smernice oblikovanja razmerij med višinami nagrad različnih ravni managementa, ki jih obravnavam v točki 3.6. Višina maksimalne nagrade pada z zmanjševanjem neposrednega vpliva managerja na rezultat poslovanja Skupine SED oziroma Podjetij skupine SED. Prav tako upoštevam razmerje med maksimalnimi nagradami in nagradami za pričakovano uspešnost, kot je določeno v sistemu nagrajevanja poslovnih managerjev Podjetja SED. Sistem na managerje deluje motivacijsko, saj so ob preseganju načrtovane poslovne uspešnosti Skupine SED ali Podjetja skupine SED lahko nagrajeni bistveno bolje, kot so bili doslej.

V Tabeli 1 prikazujem predlog razmerij med nagradami za poslovno uspešnost in individualno uspešnost v primerih pričakovane ter visoke poslovne oziroma individualne uspešnosti, po posameznih nivojih managerjev.

Tabela 1: Predlog razmerij med nagradami za poslovno in individualno uspešnost managerjev Skupine SED

								Skupna nagrada v številu osnovnih plač posameznega managerja									
								Nagrada za poslovno uspešnost Podjetja ali Podjetja Skupine v številu osnovnih plač		Korekcijski faktor za individualno uspešnost		Nagrada za individualno uspešnost managerja v številu osnovnih plač		Skupna nagrada pri pričakovani poslovni uspešnosti		Skupna nagrada pri visoki poslovni uspešnosti	
								Razmerja med povprečnimi osnovnimi plačami	Nagrada za pričakovano poslovno uspešnost	Največja nagrada za visoko poslovno uspešnost	Korekcijski faktor za pričakovano uspešnost	Korekcijski faktor za visoko uspešnost	Nagrada za pričkovano individualno uspešnost	Največja nagrada za visoko individualno uspešnost	Skupna nagrada pri pričakovani individualni uspešnosti	Skupna nagrada pri visoki individualni uspešnosti	Skupna nagrada pri pričakovani individualni uspešnosti
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h = b, b * d ali f)	(i = b, b * e ali g)	(j = c, c * d ali f)	(k = c, c * e ali g)						
Predsednik uprave	100	6	12	-	-	-	-	6	6	12	12						
Člani uprave	85	6	12	-	-	-	-	6	6	12	12						
Vodilni management - 1. nivo	42	3	6	1	1,2	-	-	3	3,6	6	7,2						
Vodilni management - 2. nivo	37	2,5	5	1	1,2	-	-	2,5	3	5	6						
Nižji management	26	-	-	-	-	1,5	3	1,5	3	1,5	3						
Operativni management	11	-	-	-	-	1	2	1	2	1	2						

Sistem nagrajevanja vodilnih managerjev po uspešnosti Skupine SED sem prilagodila s korekcijskim faktorjem, ki odraža individualno uspešnost posameznega vodilnega managerja, in prek katerega lahko posamezni vodilni manager dodatno vpliva na višino svoje nagrade. Predlagam oblikovanje korekcijskega faktorja individualne uspešnosti v razponu od 0 do 1,2. Vodilni managerji vodijo organizacijske enote Podjetja SED ali celotna Podjetja skupine SED, zato predlagam standardizacijo izračuna korekcijskega faktorja na podlagi naslednjih uravnoteženih meril in uteži:

- **finančni vidik z utežjo 40 %:** doseganje načrtovanega poslovnega izida organizacijske enote v Podjetju SED, ki jo vodilni manager vodi, ali Podjetja skupine SED, ki ga vodilni manager vodi;
- **vidik strank z utežjo 10 %:** doseganje načrtovanega rezultata raziskave internih strank za podporne funkcije in rezultata raziskave kakovosti storitev prodajnega kanala za prodajne funkcije; če vodilni manager vodi organizacijsko enoto v Podjetju SED ali Podjetje skupine SED, v kateri sta združena oba vidika, vsak predstavlja polovični prispevek;
- **vidik internih procesov z utežjo 40 %:** realizacija načrtovanih projektov in izboljšav z utežjo 30 %; in realizacija ukrepov obvladovanja tveganj z utežjo 10 %;
- **vidik učenja in rasti z utežjo 10 %:** doseganje načrtovanega rezultata SiOK organizacijske enote v Podjetju SED, ki jo vodilni manager vodi, ali Podjetja skupine SED, ki ga vodilni manager vodi.

Predlagam, da neposredni vodje pri določanju korekcijskih faktorjev individualne uspešnosti vodilnih managerjev uporabljajo ocenjevalni lestvici iz Tabele 2.

Tabela 2: Predlog ocenjevalnih lestvic za določanje korekcijskega faktorja individualne uspešnosti vodilnih managerjev Skupine SED

Indeks doseganja načrtovanega poslovnega izida	Korekcijski faktor za individualno uspešnost	Doseganje načrtovanega rezultata raziskave internih strank oziroma kakovosti storitev; realizacija načrtovanih projektov in izboljšav, realizacija ukrepov obvladovanja tveganj; in dosegane načrtovanega rezultata SiOK	Korekcijski faktor za individualno uspešnost
do pod 97,5	0	Načrtovani cilji niso doseženi	0
od 97,5 do pod 100	0,200	Načrtovani cilji so delno doseženi	0,200
od 100 do pod 102,5	1,000	Načrtovani cilji so doseženi	1,000
od 102,5 do pod 105	1,025	Načrtovani cilji so preseženi	1,100
od 105 do pod 107,5	1,050	Načrtovani cilji so bistveno preseženi	1,200
od 107,5 do pod 110	1,075		
od 110 do pod 112,5	1,100		
od 112,5 do pod 115	1,125		
od 115 do pod 117,5	1,150		
od 117,5 do pod 120	1,175		
od 120	1,200		

Če neposredni vodja vodilnega managerja presodi, da je slednji pri delu po vseh merilih neuspešen, določi korekcijski faktor v višini 0. V takšnem primeru vodilni manager ni upravičen do izplačila nagrade iz naslova uspešnega poslovanja Skupine SED ali Podjetja skupine SED in individualne uspešnosti. Če je vodilni manager na 1. nivoju pod poslovodstvom Podjetja SED dosegel načrtovane rezultate, mu skladno s Tabelo 1 v primeru uspešnega poslovanja Skupine pripada nagrada v višini treh osnovnih plač. Če je vodilni manager pri delu po vseh merilih izjemno uspešen, je ocenjen s korekcijskim faktorjem 1,2. V takšnem primeru je upravičen do izplačila nagrade na podlagi uspešnosti Skupine SED ali Podjetja skupine SED in za visoko individualno uspešnost – iz Tabele 1 je razvidno, da bi v primeru visoke uspešnosti Skupine SED ali Podjetja skupine SED in visoke individualne uspešnosti vodilni manager na 2. nivoju pod poslovodstvom Podjetja

SED prejel nagrado v višini 6 osnovnih plač. Predlagam, da Podjetje SED za vmesne scenarije oblikuje zvezne funkcije med oceno uspešnosti poslovanja Skupine SED oziroma Podjetij skupine SED, oceno individualne uspešnosti managementa in številom plač, ki posamezni kategoriji managementa na tej podlagi pripada.

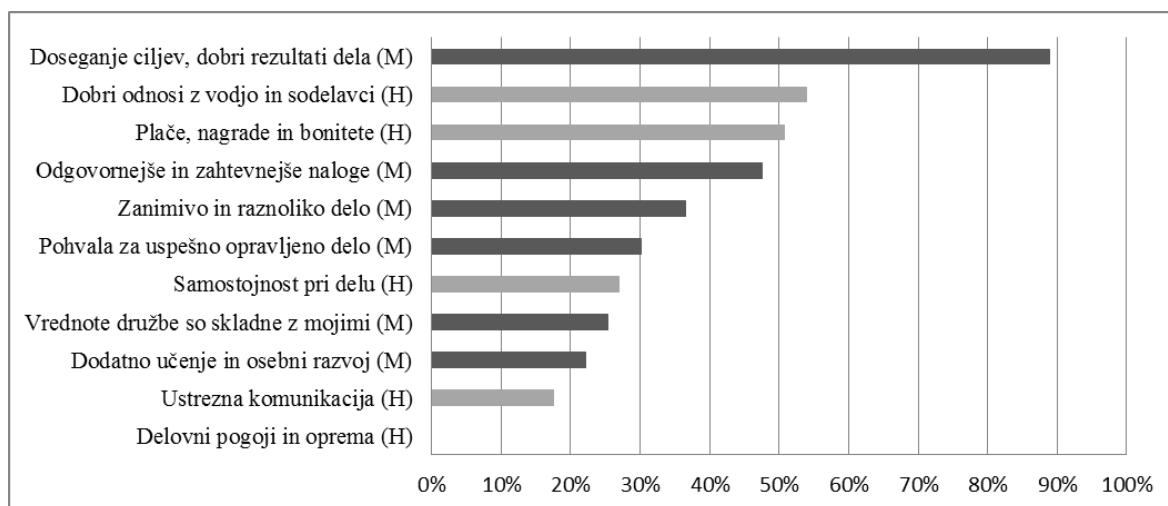
Če nadzorni svet Podjetja SED presodi, da je Skupina SED poslovala neuspešno, poslovodni in vodilni managerji Podjetja SED niso upravičeni do nagrad. Če nadzorni organ Podjetja skupine SED presodi, da je Podjetje skupine SED poslovalo neuspešno, vodilni managerji Podjetja skupine SED niso upravičeni do nagrad. Sistem je oblikovan tako, da ob doseženih načrtovanih rezultatih ne zvišuje obstoječe mase izplačil, namenjene nagrajevanju vodilnih managerjev. Masa izplačil iz naslova večje poslovne in individualne uspešnosti vodilnih managerjev se nad načrtovano poveča le v primeru poslovanja Skupine SED, ki je ocenjeno bistveno boljše od pričakovanega.

7.4 Sistem plač in nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP v Skupini SED

7.4.1 Predstavitev obstoječega sistema plač in nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP

Motivacijski dejavniki. Na Sliki 7 prikazujem motivacijske dejavnike ostalih zaposlenih z IP v Podjetju SED, ki so jih navedli v odgovoru na anketno vprašanje, zastavljenem v letnem pogovoru za leto 2016. Na podlagi analize odgovorov 63 ostalih zaposlenih z IP ugotavljam, da jih najbolj motivirajo dobri delovni rezultati in dobri odnosi v skupini, zato Podjetje SED k njihovi motivaciji lahko prispeva z dobro zasnovanim sistemom zagotavljanja delovne uspešnosti.

Slika 7: Motivacijski dejavniki ostalih zaposlenih z IP v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %



Vir: Podjetje SED, Interni podatki, 2016.

Osnovna plača. Osnovne plače ostalih zaposlenih z IP se oblikujejo na podlagi pogajanj med zaposlenimi z IP in vodilnimi managerji Podjetja SED ali Podjetja skupine SED ali poslovodnimi managerji Podjetja SED. Vodilni managerji Podjetja SED ali Podjetja skupine SED ali poslovodnimi managerji Podjetja SED pri tem upoštevajo notranje smernice managementa človeških virov, ki določajo okvirno višino osnovne plače ostalih zaposlenih z IP, glede na zahtevnost njihovega dela, primerljiva razmerja s plačami zaposlenih z IP s podobno zahtevnimi deli, primerljivim znanjem in izkušnjami ter specifične veščine posameznih zaposlenih z IP. S Slike 6 je razvidno, da povprečna mesečna osnovna plača ostalih zaposlenih z IP v Podjetju SED znaša 25 % najvišje mesečne osnovne plače poslovodnih managerjev Podjetja SED (Podjetje SED, 2016e).

Nagrada za delovno uspešnost. Ostalim zaposlenim z IP v Skupini SED lahko pripada nagrada za delovno uspešnost. Osnova za presojanje delovne uspešnosti ostalih zaposlenih z IP je ocena doseganja poslovnih ciljev preteklega leta, ki jo na podlagi letnega pogovora pripravi neposredni vodja zaposlenega z IP. Merila za presojanje uspešnosti skupaj določita zaposleni z IP in njegov neposredni vodja v letnem pogovoru. Podjetje SED v planu mase plač, namenjene nagrajevanju, določi znesek skupnih nagrad za nagrajevanje zaposlenih z IP. Med doseganjem kazalnikov uspešnosti in višino nagrade ni neposredne povezave. Predloge višine nagrad za zaposlene z IP v Skupini SED, ki jih pripravijo njihovi neposredni vodje, kadrovski strokovnjaki v managementu človeških virov Podjetja SED uskladijo s poslovodnimi managerji Podjetja SED. Ostali zaposleni z IP so za leto 2015 v povprečju prejeli nagrado za delovno uspešnost v višini povprečne mesečne osnovne plače zaposlenih z IP (Podjetje SED, 2016e).

7.4.2 Analiza sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP

Osnovne plače ostalih zaposlenih z IP se oblikujejo na podlagi pogajanj z vodilnimi managerji v Podjetju SED ali Podjetju skupine SED in poslovodnimi managerji v Podjetju SED. Njihovo nagrajevanje ni neposredno povezano z uspešnostjo Podjetja SED ali Podjetja skupine SED in prav tako ne z oceno uspešnosti na podlagi sistema zagotavljanja uspešnosti. Med ostale zaposlene z IP sodijo nižji in operativni management ter visoko strokovni zaposleni.

Nižji in operativni management. Nižji in operativni managerji s svojim delovanjem ne morejo bistveno vplivati na poslovni rezultat Podjetja SED ali Podjetja skupine SED, lahko pa pomembno vplivajo na rezultat organizacijske enote, ki jo vodijo. Zato predlagam, da njihov sistem nagrajevanja ne temelji na presojanju uspešnosti Skupine SED ali Podjetja skupine SED kot celote, ampak na presojanju njihove individualne uspešnosti, ob upoštevanju njihovih individualnih dejavnikov uspešnosti, ki v večji meri predstavljajo kar kazalnike uspešnosti organizacijske enote, ki jo vodijo.

Visoko strokovni zaposleni. Skupina visoko strokovnih zaposlenih pomembno prispeva k uspešnosti poslovanja podjetja, vendar je prispevek posameznega strokovnega zaposlenega k uspešnosti podjetja težje presojati. Strokovne zaposlene na splošno bolj kot denarna nagrada motivirajo strokovni razvoj, samostojno delo in sodelovanje z drugimi strokovnjaki. Menim, da je za visoko strokovne zaposlene v Podjetju SED in Podjetjih skupine SED smiselno vzpostaviti posebni model plač ter nagrajevanja, ki se razlikuje od modela plač in nagrajevanja managementa. Smiselno jim je ponuditi uravnotežen sistem, ki bo vključeval konkurenčno plačo, pozitivno delovno okolje in možnost rasti ter razvoja. V ta namen predlagam, da Podjetje SED namesto trenutno veljavnega sistema nagrajevanja preoblikuje osnovne plače visoko strokovnih zaposlenih ter vzpostavi ustrezna razmerja med visoko strokovnimi zaposlenimi, upošteva pri tem njihova znanja in kompetence ter delovno uspešnost. Prav tako naj oblikuje ustrezen sistem napredovanj, ki bo visoko strokovne zaposlene spodbujal k dodatnemu razvijanju kompetenc in k doseganju boljših rezultatov. Visoko strokovni zaposleni so skupina zaposlenih, ki največkrat sodeluje v strateško pomembnih in razvojnih projektih. Večinoma projektne delovne naloge izvajajo poleg rednih delovnih obveznosti, zato zanje pomenijo dodaten obseg dela. Ker projektno delo za Podjetje SED postaja vse pomembnejše in je v njem angažiranih vse več zaposlenih, predlagam, da Podjetje SED presojanje in nagrajevanje uspešnosti projektov vgradi v svoj sistem nagrajevanja.

7.4.3 Predlog prenove sistema presojanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja ostalih zaposlenih z IP

Nižji in operativni management. Nagrado za uspešnost naj Podjetje SED nižjim in operativnim managerjem Skupine SED izplača enkrat letno, v denarni obliki. Pogoji za izplačilo nagrade naj bo uspešnost managerjevega dela, ki jo oceni njegov neposredni vodja. Ker nižji in operativni managerji Skupine SED vodijo organizacijske enote, menim, da lahko vplivajo na njihovo uspešnost. Zato predlagam poenoteno presojanje uspešnosti nižjih in operativnih managerjev Skupine SED, na podlagi uravnoteženih meril ter uteži, ki jih predlagam tudi za presojanje individualne uspešnosti vodilnega managementa. Ob tem naj neposredni vodje nižjih in operativnih managerjev pri presojanju njihove individualne uspešnosti uporabljajo predlog ocenjevalnih lestvic iz Tabele 3.

Če vodja nižjega ali operativnega managerja Skupine SED presodi, da je ta pri delu po vseh merilih neuspešen, nižjemu ali operativnemu managerju ne pripada nagrada iz naslova individualne uspešnosti. Če je nižji ali operativni manager dosegel načrtovane rezultate, skladno s Tabelo 1 operativnemu managerju pripada nagrada v višini osnovne plače, nižjemu managerju pa nagrada v višini 1,5 osnovne plače. Če je manager pri delu bistveno presegel vse zastavljene cilje, je upravičen do izplačila najvišje nagrade na podlagi individualne uspešnosti. Iz Tabele 1 je razvidno, da bi v primeru visoke individualne uspešnosti nižji manager prejel najvišjo nagrado v višini treh osnovnih plač, operativni manager pa nagrado v višini dveh osnovnih plač.

Tabela 3: Predlog ocenjevalnih lestvic za določanje individualne uspešnosti in višine nagrade nižjih ter operativnih managerjev Skupine SED

Indeks doseganja načrtovanega poslovnega izida	% maksimalne nagrade	Doseganje načrtovanega rezultata raziskave internih strank oziroma kakovosti storitev; realizacija načrtovanih projektov in izboljšav, realizacija ukrepov obvladovanja tveganj; in dosežane načrtovanega rezultata SiOK	% maksimalne nagrade
do pod 97,5	0,00	Načrtovani cilji niso doseženi	0
od 97,5 do pod 100	10,00	Načrtovani cilji so delno doseženi	10
od 100 do pod 102,5	50,00	Načrtovani cilji so doseženi	50
od 102,5 do pod 105	56,25	Načrtovani cilji so preseženi	60
od 105 do pod 107,5	62,50	Načrtovani cilji so bistveno preseženi	100
od 107,5 do pod 110	68,75		
od 110 do pod 112,5	75,00		
od 112,5 do pod 115	81,25		
od 115 do pod 117,5	87,50		
od 117,5 do pod 120	93,75		
od 120	100,00		

Predlagam, da Podjetje SED v poslovnem načrtu določi maso za izplačilo nagrad, namenjenih posameznim kategorijam managerjev ob doseženi načrtovani uspešnosti. Na navedeni način oblikovan sistem nagrajevanja operativnih in nižjih managerjev ne povezuje njihove uspešnosti z uspešnostjo Podjetja SED ali Podjetja skupine SED ali Skupine SED, zato bi se lahko primerilo, da bi bili na podlagi individualne uspešnosti nagrajeni kljub morebitni slabi poslovni uspešnosti Podjetja SED, Podjetja skupine SED ali Skupine SED. Predlagam, da Podjetje SED ustanovi Odbor za nagrajevanje, ki naj ga sestavljajo vodilni managerji na 1. nivoju pod poslovodnimi managerji v Podjetju SED, vodilni managerji Podjetij skupine SED in skrbnik plačnih sistemov ter nagrajevanja v managementu človeških virov v Podjetju SED. Pred ocenjevanjem individualne uspešnosti managerjev naj Odbor za nagrajevanje uskladi pristope k ocenjevanju uspešnosti operativnih in nižjih managerjev ter pripravi smernice njihovega nagrajevanja, pri katerih naj upošteva vsakokratno (ne)uspešnost poslovanja Skupine SED. Na takšen način bi povečali transparentnost in objektivnost ocenjevanja, zmanjšali pristranskost ocenjevanja ter poenotili pogled na uspešnost nižjih in operativnih managerjev Skupine SED, maso izplačil, namenjeno za nagrajevanje nižjih ter srednjih managerjev Skupine SED pa zadržali v načrtovanih okvirih ali jo, v primeru slabšega oziroma boljšega poslovanja Skupine SED, prilagodili navzdol oziroma navzgor.

Nagrajevanje projektnih skupin in posameznih zaposlenih na podlagi uspešno izvedenih strateških ter razvojnih projektov. Podjetje SED se v hitro se spreminjajočih se razmerah hude konkurence sooča s strokovno zahtevnimi in multidisciplinarnimi nalogami. Za ohranitev dolgoročne uspešnosti izvaja vse več enkratnih, strateških in razvojnih aktivnosti. Pri tem združuje in optimalno izkorišča pester nabor znanj, izkušenj in kompetenc zaposlenih Skupine SED, tako da zaposlene pri pomembnih izzivih prek funkcije projektnega vodenja združuje v projektne skupine. Podjetje v projektno delo pretežno vključuje strokovne in visoko strokovne zaposlene ter management na različnih nivojih, zanje pa takšno delo praviloma pomeni sprejemanje dodatnih odgovornosti in

povečevanje delovnih naporov ob obstoječih rednih delovnih aktivnostih. Glede na navedeno predlagam, da Podjetje SED uvede nagrajevanje projektnih skupin za uspešno izvedeno projektno delo.

Predlagam, da višino nagrade za uspešno izvedbo posameznega projekta določi sponzor projekta, ki je praviloma eden od poslovnih managerjev Podjetja SED, na podlagi izdelane projektne naloge in predvidenih poslovnih učinkov ter koristi projekta. Predlagam, da člani projektne skupine skupaj opredelijo merila za presojanje uspešnosti projekta in pričakovane prispevke posameznih članov skupine. Projektni vodja naj s strani sponzorja določeno maso izplačil za uspešno izvedbo projekta vključi v finančno konstrukcijo projekta, ki mora zagotavljati za Podjetje SED sprejemljivo stopnjo donosnosti. Po zaključku naj uspešnost projekta na podlagi meril za presojanje uspešnosti najprej presodi celotna projektna skupina, ki naj tudi oceni prispevek posameznikov k uspešnosti projekta. V nadaljevanju naj uspešnost projekta presodita tudi sponzor in naročnik projekta. Če sponzor in naročnik projekta presodita, da projekt ni uspešno zaključen, projektna skupina ni upravičena do nagrade. Če je projekt uspešno zaključen, predlagam, da se vodja projekta z vsakim članom projektne skupine pogovori o njegovem doprinosu k uspešnosti projekta. Delež nagrade, ki v celotni načrtovani masi izplačil pripada vodji projekta, naj določita sponzor in naročnik projekta, preostanek pa naj vodja projekta razdeli med ostale člane projektne skupine na podlagi njihovih prispevkov k uspešnosti izvedbe projekta.

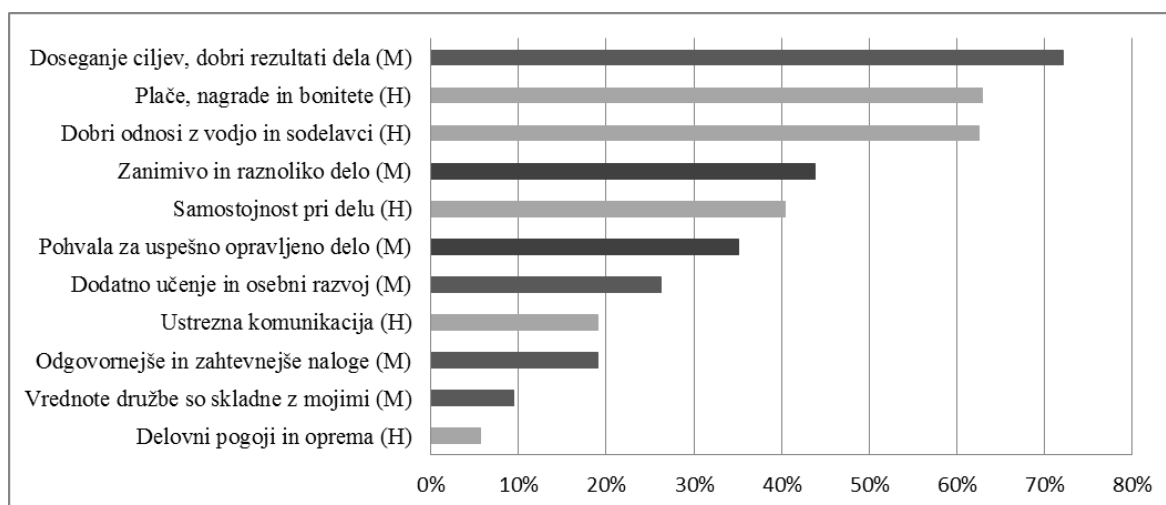
Čeprav se z uvedbo nagrajevanja na podlagi uspešno izvedenih projektov povečuje masa izplačil, namenjena za nagrajevanje uspešnosti, s kriterijem zagotavljanja sprejemljive stopnje donosnosti izvedenega projekta zagotovimo, da s takšnim načinom nagrajevanja ne vplivamo negativno na uspešnost Podjetja SED oziroma Skupine SED.

7.5 Sistem plač in nagrajevanja ostalih zaposlenih brez IP v Skupini SED

7.5.1 Predstavitev in analiza obstoječega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih brez IP, s predlogi prenove

Motivacijski dejavniki. Na Sliki 8 prikazujem motivacijske dejavnike zaposlenih brez IP v Podjetju SED, ki so jih navedli v odgovoru na anketno vprašanje, zastavljenem v letnem pogovoru za leto 2016. Na podlagi analize odgovorov 456 zaposlenih ugotavljam, da zaposlene v veliki meri motivirajo dobri rezultati dela in njihova uspešnost pri doseganju ciljev, h kateri lahko dodatno prispeva dobro zasnovan sistem zagotavljanja delovne uspešnosti; plače, nagrade in bonitete, na katere lahko Podjetje SED vpliva prek učinkovitega sistema plač ter nagrajevanja in dobri odnosi v skupini, na katere s svojim vodenjem lahko vplivajo njihovi managerji.

Slika 8: Motivacijski dejavniki zaposlenih brez IP v Podjetju SED v letu 2016, razvrščeni po pomembnosti, v %



Vir: Podjetje SED, Interni podatki, 2016.

Osnovna plača. Osnovne plače zaposlenih brez IP se oblikujejo upoštevaje normativni okvir, veljaven na posameznih trgih, vključno s kolektivnimi pogodbami in sistemizacijami delovnih mest. Sistemizacije delovnih mest Podjetja SED in Podjetij skupine SED so sestavljene iz seznama delovnih mest ter kataloga delovnih mest. V seznamu delovnih mest so navedena vsa delovna mesta, s številko delovnega mesta, nazivom delovnega mesta, zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe in plačilnim razredom. Katalog delovnih mest vsebuje opise del in nalog vseh delovnih mest, v katerih so opredeljeni vsebina dela, pogoji za zasedbo delovnega mesta, splošna ter posebna znanja, ki so potrebna za opravljanje dela in posebni pogoji dela ter druge posebne zahteve (Podjetje SED, 2015a).

Delovna mesta v Podjetju SED so razvrščena v 7 tarifnih razredov in 40 plačilnih razredov, s pripadajočimi osnovnimi plačami, pri čemer osnovna plača za 40. plačilni razred predstavlja 5,26-kratnik osnovne plače 1. plačilnega razreda (Podjetje SED, 2014a). S Slike 6 je razvidno, da najnižja, povprečna in najvišja mesečna osnovna plača zaposlenih brez IP v Podjetju SED znašajo 5 %, 9 % in 17 % najvišje mesečne osnovne plače posloводства v Podjetju SED.

Skupina SED ima veliko število hierarhično urejenih delovnih mest. Vsako delovno mesto je razvrščeno v določen plačilni razred, ki ima enolično določeno osnovno plačo. Osnovna plača zaposlenih brez IP v Skupini SED je odvisna od tradicionalnega vrednotenja delovnega mesta.

KolP določa, naj se osnovna plača oblikuje upoštevaje zahtevnost dela na delovnem mestu, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi, pri čemer zahtevnost delovnih mest Podjetje SED določi na podlagi zahtevane stopnje izobrazbe, potrebnih dodatnih znanj, odgovornosti, samostojnosti in posebnih obremenitev pri delu. KolPT prav tako določa, naj

se osnovna plača določi na podlagi zahtevnosti dela na delovnem mestu, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi, a brez opredelitev, katere dejavnike je treba upoštevati pri določanju zahtevnosti dela. Takšen pogled na določanje osnovnih plač je tradicionalen. Danes na trgu prevladuje huda konkurenca, spremembe so hitre in nepredvidljive. Podjetja se morajo nanje hitro odzivati, hiter odziv pa lahko dosežejo le ob vzpostavitvi sistema, ki jim bo po potrebi omogočal hitro spremembo strateških ciljev, ob razvijanju uspešnih zaposlenih, ki so njihova konkurenčna prednost. Ker stalna delovna mesta praktično ne obstajajo več, so zmožnosti in prilagodljivost zaposlenih toliko pomembnejše za uspešnost podjetja. Podjetja s sistemom zagotavljanja uspešnosti in sistemom plač ter nagrajevanja pomembno vplivajo na uspešnost zaposlenih, zato menim, da v današnjih spremenljivih razmerah potrebujejo tudi fleksibilen sistem oblikovanja plač in nagrajevanja.

Podjetje SED je v zadnjem desetletju popolnoma spremenilo vizijo in strategijo poslovanja. Usmerilo se je v razvijanje novih dejavnosti, novih prodajnih pristopov in prodajnih kanalov ter storitev za stranke. Podjetje SED je pred dobrima dvema letoma spremenilo organiziranost, ki je postala bolj vitka in sploščena ter procesno usmerjena. Sistemizacije delovnih mest Podjetje SED v vsem tem času ni spreminjalo. Po potrebi je dodajalo delovna mesta za dela, ki niso bila zajeta v njegovi sistemizaciji, ni pa prilagajalo razmerij med obstoječimi delovnimi mesti in na novo dodanimi delovnimi mesti ter osnovnimi plačami, vezanimi na ta delovna mesta. Podjetje SED ohranja dolgoročno nespremenjena razmerja med delovnimi mesti znotraj tradicionalne dejavnosti, to je znotraj območnih enot maloprodaje in na prodajnih mestih ter znotraj organizacijskih enot veleprodaje in med prodajnimi predstavniki, s čemer dosega najmanj lokalno pravičnost. Enako je veljalo tudi za zaposlene v podpornih procesih. Hkrati je Podjetje SED ob pripojitvah prevzelo zaposlene, katerih osnovne plače so večinoma ostale na ravni, kot so veljale v prevzetih podjetjih, za zaposlene, ki jih je na novo zaposlovalo z namenom razvoja novih dejavnosti, pa je uporabljalo sistem določanja plač na podlagi tržnih cen. Ker so hkrati z razvojem tudi obstoječi zaposleni prevzemali zahtevnejše naloge in se razvijali, njihove osnovne plače pa se niso usklajevale s plačami novozaposlenih, so sčasoma nastale razlike v plačah med zaposlenimi, ki ne temeljijo na zahtevnosti dela, kompetencah, znanjih ter izkušnjah in pričakovani uspešnosti.

Glede na navedeno Podjetju SED predlagam, da pristopi k prenovi sistemizacije delovnih mest. Na tem mestu opozarjam, da je smiselno pristopiti tudi k spremembi KolPT in KolP v delu, ki opredeljuje način določanja osnovne plače. Kriterij zahtevnosti dela pri določanju osnovnih plač zaposlenih naj Podjetje SED v KolP nadomesti z njihovim znanjem, kompetencami in njihovo pričakovano uspešnostjo. Sočasno s prenovi sistemizacije delovnih mest v Podjetju SED je smiselno prenoviti tudi sistemizacije delovnih mest v Podjetjih skupine SED.

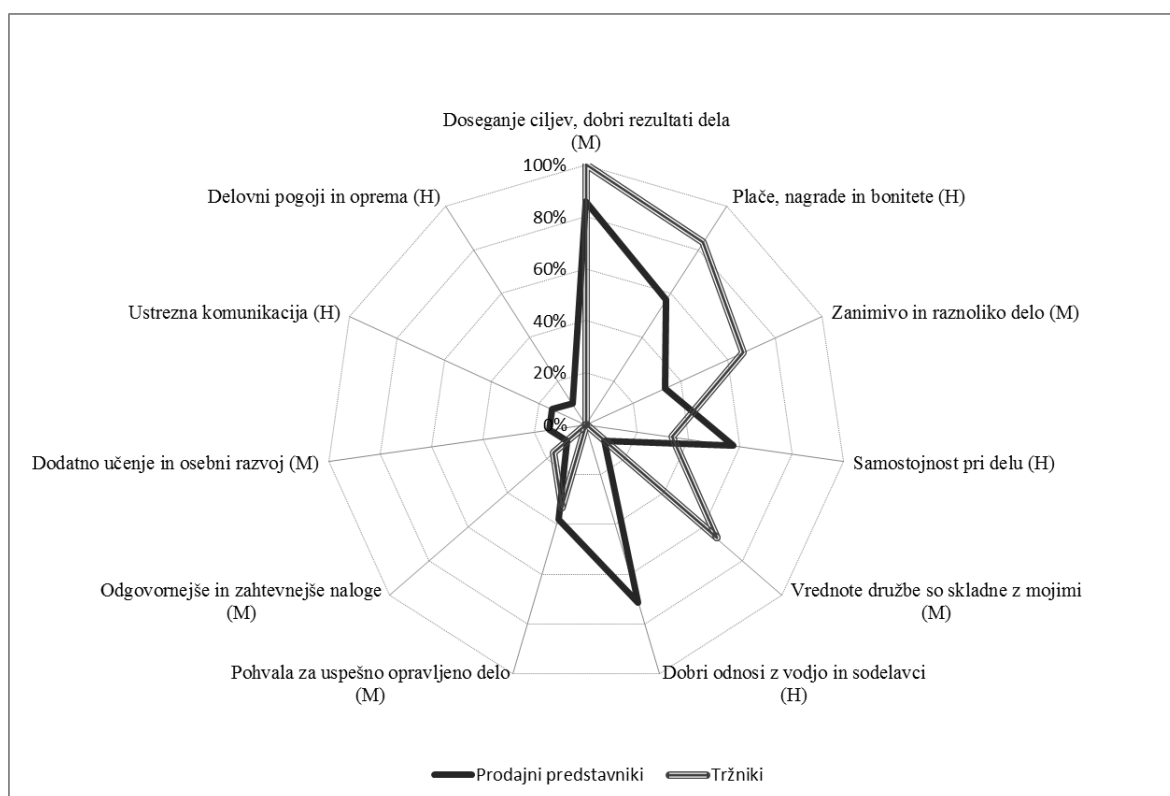
Predlagam, da Podjetje SED zmanjša število delovnih mest in jih oblikuje širše, delovne naloge naj oblikuje bolj splošno ter skladno z zahtevami obstoječih delovnih procesov. Podjetje naj za posamezna delovna mesta opredeli plačne razpore po posameznih trgih, znotraj katerih bo po vnaprej določenih pogojih razvrščalo zaposlene glede na njihove zmožnosti opravljanja dela – znanje, kompetence in dejanske delovne rezultate posameznega zaposlenega. Na podlagi takšnega, navzgor in navzdol prilagodljivega, sistema bodo managerji lahko vzpostavili ustrezno razliko v osnovni plači med različnimi zaposlenimi na istem delovnem mestu, ali pri istem zaposlenem v različnih časovnih obdobjih, glede na izpolnjevanje kriterijev, po katerih bodo razlikovali zaposlene. S spremembo bodo pridobili tudi zaposleni, saj bodo vzpostavljena ustrezna in pravična razmerja med osnovnimi plačami, osnovne plače bodo oblikovane v odvisnosti od njihovega potenciala ter sposobnosti, ne več v odvisnosti od naziva in opisa delovnega mesta. S tem bo, poleg bistveno večje prilagodljivosti, dosežen spodbuden vpliv na njihov kontinuirani razvoj in usposabljanje, pa tudi pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v Skupini SED.

Nagrade za delovno uspešnost. Skupina SED uporablja tri različne sisteme nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih brez IP: prodajno uspešnost za zaposlene v organizacijski enoti veleprodaja in za prodajne predstavnike v Podjetju SED; prodajno uspešnost za zaposlene v organizacijski enoti maloprodaja, območnih enotah maloprodaje in na prodajnih mestih v Podjetju SED ter na prodajnih mestih v Podjetjih skupine SED; skupinsko delovno uspešnost ostalih zaposlenih v korporativnih funkcijah Skupine SED, ki nimajo sklenjene IP.

Prodajna uspešnost zaposlenih v organizacijski enoti veleprodaja in prodajnih predstavnikov se presoja na podlagi meril Podjetja SED za izračun delovne uspešnosti za veleprodajo ter prodajne predstavnike (Podjetje SED, 2014b). Prodajna uspešnost zaposlenih na območnih enotah veleprodaje se presoja mesečno, na podlagi doseganja plana in realizacije čiste marže za enako obdobje preteklega leta ter na podlagi plačane realizacije, in se izraža v % osnovne plače. Variabilni del plače iz naslova prodajne uspešnosti je enak za vse zaposlene v isti območni enoti veleprodaje, z izjemo prodajnih predstavnikov. Prodajna uspešnost za prodajne predstavnike se presoja mesečno, na podlagi provizije iz čiste marže, dosežene pri kupcih, in za prodajni asortiment v skrbništvu posameznega prodajnega predstavnika. Korigira se s korekcijskim faktorjem, ki se izračuna kot povprečje doseganja plana čiste marže, povečanja števila kupcev, doseganja plana količinske prodaje ter individualne osebne ocene, ki je sestavljena iz ocene neposrednega vodje prodajnega predstavnika in vodje programa, odgovornega za razvoj prodajnega asortimenta, ki ga prodaja prodajni predstavnik. Poslovodstvo Podjetja SED na podlagi izračunane uspešnosti lahko določi korekcijo, upošteva planirano maso plač, realizacijo letnega plana in oceno uspešnosti poslovanja. Variabilni del plače v letu 2015 je predstavljal med 18 % in 30 % osnovne plače zaposlenih na območnih enotah veleprodaje ter prodajnih predstavnikov.

Na Sliki 9 prikazujem motivacijske dejavnike, ki so jih prodajni predstavniki v Podjetju SED navedli v odgovoru na anketno vprašanje, zastavljenem v letnem pogovoru za leto 2016. Na podlagi analize odgovorov 21 prodajnih predstavnikov v Podjetju SED ugotavljam, da je njihov najpomembnejši motivacijski dejavnik doseganje ciljev in dobrih delovnih rezultatov, sledi mu higienik dobri odnosi z vodjo in sodelavci. Plače, nagrade in bonitete ter samostojnost pri delu pa si delijo šele tretje mesto. Kljub rezultatom ankete ne smemo zanemariti osebnostnih značilnosti prodajalcev, ki jim takojšnja nagrada, izplačana v denarni obliki, pomeni več kot zaposlenim na ostalih delovnih mestih.

Slika 9: Motivacijski dejavniki prodajnih predstavnikov in tržnikov v Podjetju SED v letu 2016, v %



Vir: Podjetje SED, Interni podatki, 2016.

Podjetje SED s prodajnim kanalom prodajnih predstavnikov v Sloveniji zasleduje strategijo ustalitve. Aktivnosti prodajnih predstavnikov so usmerjene k ohranjanju tržnega deleža in zadovoljstva obstoječih kupcev ter nadomeščanju izpada prodaje kupcem, ki prehajajo od starih prodajnih programov k novim. Prodajni predstavniki imajo specializirana znanja, v okviru svojih delovnih nalog pa so samostojni. Njihov neposredni vpliv na prodajo je velik, odvisen je od njihovega znanja in prodajnih veščin, zato je smiselno, da Podjetje SED za prodajne predstavnike privzame politiko oblikovanja osnovnih plač, ki so višje kot v konkurenčnih podjetjih, s čemer bo privabljal in zadržalo uspešne prodajalce, ter oblikuje sistem variabilnih plačil z možnostjo visokih denarnih nagrad v primeru visoke prodajne uspešnosti.

Kazalniki uspešnosti poslovanja so uravnoteženi – upoštevani so tako finančni kot poslovni kazalniki uspešnosti, pa tudi drugi kazalniki, ki na nagrajevanje vplivajo prek korekcijskega faktorja. Morda bi kazalo dodati kazalnik kakovosti, na primer na podlagi raziskave merjenja kakovosti storitev prodajnih predstavnikov. Obstoječi sistem nagrajevanja prispeva k uresničevanju strateškega poslovnega načrta Skupine SED in je usklajen s strategijo managementa človeških virov. Menim, da je način oblikovanja in izplačevanja variabilnega dela plač prodajnih predstavnikov ustrezen, prav tako menim, da je ustrezno določena njegova višina.

Presojanje in nagrajevanje prodajne uspešnosti prodajnih predstavnikov je posebnost Podjetja SED, ki je podjetje še ni razširilo na skupine podobnih delovnih mest v Podjetju SED in na druge trge. Ker prodajno funkcijo opravlja tudi del zaposlenih v korporativnih funkcijah Podjetja SED in Podjetjih skupine SED, predlagam, da Podjetje SED sistem plač in nagrajevanja teh zaposlenih uredi primerljivo sistemu plač ter nagrajevanja prodajnih predstavnikov.

Zaposleni v organizacijski enoti veleprodaja v Podjetju SED ne morejo vplivati na prodajo, zato menim, da bi bilo zanje smiselno uveljaviti enak sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, kot ga bo Podjetje SED uveljavilo za ostale zaposlene v korporativnih funkcijah brez IP.

Prodajna uspešnost zaposlenih v organizacijski enoti maloprodaje, območnih enotah maloprodaje in na prodajnih mestih v Podjetju SED ter na prodajnih mestih Podjetij skupine SED. Prodajna uspešnost zaposlenih v organizacijski enoti maloprodaje, območnih enotah maloprodaje in na prodajnih mestih v Podjetju SED se presoja na podlagi meril Podjetja SED za izračun delovne uspešnosti za maloprodajo (Podjetje SED, 2012a). Presoja se mesečno, za vsako prodajno mesto posebej, na podlagi produktivnosti zaposlenih pri prodaji in pri doseganju plana prodaje ter se izraža v % osnovne plače. Variabilni del plače iz naslova prodajne uspešnosti je enak za vse zaposlene na istem prodajnem mestu in je navzgor ter navzdol omejen – lahko predstavlja med 0 in 60 % osnovne plače zaposlenih. Variabilni del plače iz naslova prodajne uspešnosti za zaposlene v območnih enotah maloprodaje se izračuna kot ponderirano povprečje prodajnih uspešnosti prodajnih mest posamezne območne enote maloprodaje. Zaposleni v organizacijski enoti upravljanje prodajnih mest prejmejo variabilni del plače iz naslova povprečne prodajne uspešnosti vseh območnih enot maloprodaje. Poslovodstvo Podjetja SED na podlagi izračunane uspešnosti lahko določi korekcijo, upošteva planirano maso plač, realizacijo letnega plana in oceno uspešnosti poslovanja. V povprečju je variabilni del plače v letu 2015 predstavljal okrog 22 % osnovne plače zaposlenih v maloprodaji. Zaposlenim pripadajo tudi nagrade za nadpovprečno kakovost poslovanja in nagrade za najboljše prodajno mesto.

Presojanje in nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih na prodajnih mestih v Podjetjih skupine SED se razlikuje po posameznih trgih – v Republiki Hrvaški je sistem poenoten s sistemom v Republiki Sloveniji, v ostalih Podjetjih skupine SED pa presojanje in nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih na prodajnih mestih še ni uveljavljeno.

Znanja in spretnosti, ki jih morajo prodajalci na prodajnem mestu obvladati pri svojem delu, so izjemno raznolika, od Podjetja SED pa dodatno vsakodnevno pridobivajo veliko novih informacij, ki jih potrebujejo za uspešno izvajanje svojega dela. Skupinsko nagrajevanje spodbuja sodelovanje znotraj skupine zaposlenih, ki si delijo skupne naloge in odgovornosti ter prenos znanj med člani skupine. Zato je skupinsko nagrajevanje smiselno, saj spodbuja pretok informacij med zaposlenimi na prodajnem mestu in sodelovanje z namenom zagotavljanja najboljših uporabniških izkušenj njihovim strankam. Obstoječi sistem nagrajevanja v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški prispeva k uresničevanju strateškega poslovnega načrta Skupine SED ter je usklajen s strategijo managementa človeških virov. Prodajalci prodajnih mest potrebujejo za opravljanje svojega dela širok nabor znanj in sposobnosti, prav tako lahko vplivajo na dodatno prodajo kupcem, ki obiščejo prodajna mesta. Zato predlagam, da Podjetje SED oblikuje politiko razmeroma visokih osnovnih plač prodajalcev na prodajnih mestih v primerjavi s konkurenco.

Menim, da je uveljavljeni način spremljanja in nagrajevanja prodajne uspešnosti zaposlenih na prodajnih mestih v Republiki Sloveniji ter Republiki Hrvaški primerno zastavljen. Kazalniki uspešnosti poslovanja so uravnoteženi – upoštevani so tako finančni kot poslovni kazalniki uspešnosti poslovanja prodajnih mest, kot tudi kazalniki kakovosti. Podjetje SED v tradicionalni dejavnosti na obeh trgih zasleduje strategijo ustalitve. Zanja je značilno izvajanje aktivnosti, s katerimi poskuša Podjetje SED zadržati tržni delež, znižati stroške poslovanja in povečati zadovoljstvo kupcev, vse to pa so kazalniki, ki so vključeni v sistem presojanja uspešnosti prodajnih mest. Pri strategiji ustalitve Podjetje SED prav tako stremi k specializaciji dela in kakovostnejšim odnosom s kupci.

V ostalih Podjetjih skupine SED presojanje in nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih na prodajnih mestih še ni uveljavljeno. Predlagam, da Podjetje SED sistem plač in nagrajevanja teh zaposlenih uredi primerljivo sistemu plač ter nagrajevanja zaposlenih na prodajnih mestih v Republiki Sloveniji in Republiki Hrvaški.

Zaposleni v organizacijski enoti maloprodaja in območnih enotah maloprodaje v Podjetju SED ne morejo vplivati na prodajo na prodajnih mestih Podjetja SED, zato bi bilo zanje smiselno uveljaviti enak sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, kot ga bo Podjetje SED uveljavilo za ostale zaposlene v korporativnih funkcijah Podjetja SED, ki nimajo sklenjene IP.

Skupinska delovna uspešnost zaposlenih brez IP v korporativnih funkcijah Podjetja SED in Podjetij skupine SED. S terminom zaposleni v korporativnih funkcijah brez IP

označujemo vse zaposlene v Podjetju SED ali Podjetjih skupine SED, ki izvajajo podporne procese Podjetja SED ali Podjetja skupine SED, in vse zaposlene v Podjetju SED ali Podjetju skupine SED, ki izvajajo razvojno-upravljavsko-prodajne procese, z izjemo dveh tradicionalnih prodajnih kanalov, ki ju predstavljajo prodajna mesta in prodajni predstavniki, in nimajo sklenjene IP.

Skupinska delovna uspešnost zaposlenih v korporativnih funkcijah Podjetja SED se presoja na podlagi meril Podjetja SED za izračun skupinske uspešnosti korporativnih funkcij Skupine SED (Podjetje, 2005). Skupinska delovna uspešnost zaposlenih v korporativnih funkcijah Podjetja SED se presoja polletno, na podlagi naslednjih meril (Podjetje, 2005):

- **obseg poslovanja**, ki upošteva realizirani kosmati poslovni izid v tekočem polletju v primerjavi s planiranim kosmatim poslovnim izidom v istem obdobju ter realiziranim kosmatim poslovnim izidom v enakem obdobju preteklega leta;
- **dobičkonosnost poslovanja**, ki predstavlja realizirano razmerje med poslovnim izidom pred obrestmi, davki in amortizacijo ter stroški iz poslovanja v tekočem polletju, v primerjavi z enakim razmerjem v enakem obdobju preteklega leta in v primerjavi s planiranim enakim razmerjem;
- **produktivnost stroškov dela**, ki predstavlja realizirano razmerje med poslovnim izidom pred obrestmi, davki in amortizacijo, povečanim za stroške dela, ter stroški dela v tekočem polletju, v primerjavi z enakim planiranim razmerjem in realiziranim razmerjem v istem obdobju preteklega leta;
- **donosnost stalnih sredstev**, ki predstavlja realizirano razmerje med celotnim poslovnim izidom in povprečnimi stalnimi sredstvi v tekočem polletju, v primerjavi z enakim planiranim razmerjem ter realiziranim razmerjem v enakem obdobju preteklega leta.

Osnova za izračun meril so podatki iz izkaza poslovnega izida in balance stanja Skupine SED. Variabilni del plače iz naslova skupinske uspešnosti je izražen v % osnovne plače, ki je enak za vse zaposlene v korporativnih funkcijah, ki nimajo sklenjene IP. Je navzgor in navzdol omejen – lahko predstavlja od 0 % do 25 % osnovne plače zaposlenih. Poslovodstvo Podjetja SED na podlagi izračunane skupinske uspešnosti lahko določi korekcijo, upošteva planirano maso plač, realizacijo letnega plana in oceno uspešnosti poslovanja. Variabilni del plače iz naslova skupinske uspešnosti je v letu 2015 predstavljal 10 % osnovne plače zaposlenih v korporativnih funkcijah Podjetja SED in se ni spreminjal tudi v primeru, ko bi se zaradi spremenjene mere uspešnosti skladno z merili Podjetja SED za izračun skupinske uspešnosti korporativnih funkcij moral spremeniti navzgor ali navzdol.

Podjetja skupine SED nimajo razvitih lastnih sistemov spremljanja in nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti zaposlenih v korporativnih funkcijah. Skupinsko delovno uspešnost zaposlenih v korporativnih funkcijah Podjetij skupine SED v Republiki Hrvaški

in Republiki Srbiji formalno določa vodilni manager Podjetja skupine SED – variabilni del plače iz naslova skupinske uspešnosti na obeh trgih je v letu 2015 predstavljal 10 % osnovne plače zaposlenih v korporativnih funkcijah.

Obstoječi sistem spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja je enak za vse zaposlene v korporativnih funkcijah v Podjetju SED. Podjetje je konec leta 2015 v sodelovanju z zunanjim izvajalcem izvedlo anketo o obstoječem sistemu nagrajevanja zaposlenih v korporativnih funkcijah (Podjetje SED, 2015c). K sodelovanju je povabilo vse zaposlene v Podjetju SED, z izjemo zaposlenih na prodajnih mestih. Anketo je izpolnilo 465 od 830 zaposlenih. Rezultati ankete kažejo, da obstoječi sistem po mnenju večine anketirancev ne spodbuja učinkovitosti zaposlenih in ne razlikuje ustrezno med uspešnimi ter neuspešnimi zaposlenimi. Prav tako večina anketirancev ni zadovoljna z (ne)zmožnostjo individualnega vpliva na višino nagrade. Anketiranci bi obstoječi sistem nagrajevanja spremenili tako, da bi bili zaposleni nagrajeni glede na njihovo lastno uspešnost in na podlagi njihovih lastnosti, ki prispevajo h kakovosti opravljenega dela. Anketiranci so izpostavili pomembnost motivacijske naravnosti sistema nagrajevanja, tako da zaposlene spodbuja k presežkom in krepi timsko delo. Podrobnejše rezultate ankete predstavljam v Prilogi 12.

Menim, da obstoječi sistem presojanja in nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih v korporativnih funkcijah Podjetja SED ni uravnotežen – meri izključno poslovno uspešnost. Prav tako sistem ne upošteva posebnosti različnih organizacijskih enot oziroma procesov. Zaposleni večinoma ne vedo, kako obstoječi sistema spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti deluje, ali pa ne razumejo izračuna delovne uspešnosti. Merila, na podlagi katerih se presoja uspešnost, so splošna in tako oddaljena od zaposlenih ter njihovih ciljev, da si ne znajo pojasniti povezave med njihovim vedenjem in doseganjem skupnih ciljev. Ker na doseganje meril uspešnosti posamezni zaposleni nimajo vpliva, sistem ne deluje motivacijsko. Zlasti demotivacijsko nanje vpliva vtis, da sistem ne razlikuje med uspešnimi in neuspešnimi zaposlenimi. Sistem prav tako ni transparenten, saj zaposleni ne vedo, kakšen variabilni del plače lahko pričakujejo na podlagi poslovanja Podjetja SED. Tako je deloma zato, ker ne poznajo ali ne razumejo meril, deloma pa tudi zato, ker je ne glede na vzpostavljeni mehanizem spremljanja uspešnosti in izračunavanja variabilnega dela odločitev o uveljavitvi (spremenjenega) variabilnega dela prepuščena poslovodstvu Podjetja SED. Ker variabilni del plače iz naslova delovne uspešnosti korporativnih funkcij daljše časovno obdobje ostaja nespremenjen, nanj pa zaposleni ne morejo vplivati, ga dojemajo kot del osnovne plače. Glede na navedeno menim, da je obstoječi sistem presojanja in nagrajevanja delovne uspešnosti v Podjetju SED neprimeren, saj ne deluje motivacijsko, ne razvija kulture uspešnosti, fleksibilnosti in sodelovanja ter ni skladen s strateškim poslovnim načrtom Skupine SED, s strategijo managementa človeških virov, pa tudi z organizacijsko kulturo, ki jo želi Podjetje SED spodbujati.

Podjetju SED predlagam, da odpravi obstoječi sistem presojanja in nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti zaposlenih v korporativnih funkcijah v Skupini SED. Prav tako

Podjetju SED predlagam oblikovanje ustreznega sistema napredovanj, ki naj ga poveže s sistemom zagotavljanja uspešnosti, ki bo zaposlene spodbujal k dodatnemu razvoju in k doseganju boljših delovnih rezultatov. Predlagam, da Podjetje SED uvede sistem nagrajevanja zelo uspešnih zaposlenih na podlagi sistema zagotavljanja uspešnosti. Predlagam, da Podjetje SED maso plač, ki je trenutno namenjena variabilnemu nagrajevanju zaposlenih na podlagi obstoječega sistema presojanja in nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti, nameni za odpravo plačnih nesorazmerij v okviru prenovljene sistemizacije delovnih mest ter za nagrajevanje zelo uspešnih zaposlenih na podlagi sistema zagotavljanja uspešnosti.

Hkrati je s takšno spremembo treba spremeniti način določanja delovne uspešnosti za zaposlene v korporativnih funkcijah Podjetja SED, kot ga opredeljuje KolP. Glede na možnost hitrih sprememb poslovanja podjetja in s tem prilagajanja njegovih poslovnih ciljev je smiselno, da Podjetje SED vzpostavi fleksibilen sistem oblikovanja plač ter nagrajevanja. Menim, da toga in prepodrobna opredelitev načina določanja delovne uspešnosti na ravni KolP ne more biti v interesu podjetja in tudi ne v interesu zaposlenih, zato predlagam, da podrobno opredelitev načina določanja delovne uspešnosti, zlasti še del, ki navaja merila, tudi za zaposlene na prodajnih mestih in za prodajne predstavnike, Podjetje SED izvzame iz KolP.

Ker del zaposlenih v korporativnih funkcijah Skupine SED opravlja prodajno funkcijo predlagam, da Podjetje SED sistem plač in nagrajevanja vseh prodajnih funkcij v Skupini uredi primerljivo s sistemom plač ter nagrajevanja prodajnih predstavnikov in zaposlenih na prodajnih mestih v Podjetju SED. Predlagam, da Podjetje SED za zaposlene v Skupini SED, ki prodajajo standardizirane izdelke v novih dejavnostih, na primer prodaja plina in elektrike končnim kupcem, vzpostavi enak način presojanja delovne uspešnosti ter sistem plač in nagrajevanja, kot je v veljavi pri prodajnih predstavnikih. Izjema je funkcija trženja in prodajanja nestandardiziranih izdelkov ter storitev, za katero predlog sistema spremljanja delovne uspešnosti in plač ter nagrajevanja podajam v nadaljevanju.

Tržniki so predstavniki prodajnega kanala za trženje in prodajo sodobnih energetskega ter okoljskih rešitev in storitev, ki jih Podjetje SED razvija v okviru hitro rastočih novih dejavnosti. Tržniki močno vplivajo na kupce in jim prilagajajo izdelke ter storitve. Vedno sodelujejo z drugimi vlogami v Skupini SED, predvsem v okviru lastne organizacijske enote. Sodelujejo s funkcijo razvoja posameznim kupcem prilagojenih energetskega rešitev, s funkcijo gradnje objektov in rešitev ter s funkcijo upravljanja zgrajenih objektov in rešitev. Tržniki so v takšnem primeru v vlogi zbiralca informacij, izobraževalca, vodje projekta in upravljavca odnosov s kupci. Svoje aktivnosti prilagajajo posamezni poslovni situaciji in opravljajo več kot eno vlogo, da bi povečali prodajno uspešnost. Med vsemi zaposlenimi v prodajnih funkcijah prav tržniki predstavljajo ključno konkurenčno prednost Skupine SED pri širitvi novih dejavnosti.

Slika 9, ki prikazuje motivacijske dejavnike prodajnih predstavnikov v Podjetju SED, prikazuje tudi motivacijske dejavnike tržnikov. Na podlagi analize odgovorov šestih tržnikov Podjetja SED ugotavljam, da je njihov najpomembnejši motivacijski dejavnik doseganje ciljev in dobrih delovnih rezultatov, sledi mu higienik plače, nagrade in bonitete, na tretjem mestu pa sta motivatorja zanimivo in raznoliko delo ter skladnost vrednot.

Glede na navedeno predlagam, da Podjetje SED sistem plač in nagrajevanja tržnikov prilagodi tako, da za tržnike oblikuje model osnovnih plač, ki so nekoliko višje od plač zaposlenih z enakimi kompetencami, zaposlenih v konkurenčnih podjetjih ter višje od plač prodajalcev oziroma prodajnih predstavnikov, ki v Skupini SED prodajajo standardizirane izdelke.

Za nagrajevanje tržnikov, ki so zelo povezani z drugimi funkcijami svoje organizacijske enote, s katerimi sodelujejo pri zagotavljanju skupnih ciljev, predlagam drugačen model nagrajevanja od tistega, ki velja za prodajne predstavnike. Ker je prodaja sodobnih energetskih in okoljskih rešitev ter storitev odvisna od izvajanja povezanih aktivnosti več zaposlenih v različnih funkcijah, je smiselno uvažanje skupinskega nagrajevanja na podlagi prodajne uspešnosti, v obliki programa nagrad za doseganje skupnih ciljev, s katerimi bi Podjetje SED nagradilo skupinsko uspešnost prodajnih timov, v katere so vključeni tržniki, funkcije razvoja, neposredno povezanega s prodajo ter funkcije gradnje in upravljanja.

7.5.2 Predlog prenove sistema nagrajevanja za zaposlene brez IP

Nagrajevanje zelo uspešnih zaposlenih in skupin na podlagi sistema zagotavljanja uspešnosti. Podlaga za vzpostavitev pravičnega sistema zagotavljanja uspešnosti je ustrezna prenova plačnega sistema v Skupini SED, na podlagi katere bodo managerji lahko ažurno vzpostavljali ustrezna razmerja med osnovnimi plačami zaposlenih, upoštevaje njihova znanja, kompetence in uspešnost. Podjetje SED ima vzpostavljen uspešen sistem razvoja in usposabljanja zaposlenih, dodatno potrebuje še akcijski načrt nagrajevanja zelo uspešnih zaposlenih. Zato predlagam vzpostavitev Sklada za nagrajevanje zelo uspešnih zaposlenih brez IP v Skupini SED, v okviru katerega bodo managerji lahko samostojno oblikovali nekatere sestavine sistema nagrajevanja zelo uspešnih zaposlenih, pri čemer naj Podjetje SED:

- omeji skupno maso izplačil, namenjeno nagrajevanju. Predlagam, da skupno maso izplačil, namenjeno nagrajevanju, s katero upravlja posamezni manager, Podjetje SED omeji na 1 % ali 2 % celotne mase osnovnih plač organizacijske enote, ki jo vodi posamezni manager;
- omeji izplačila, namenjena nagrajevanju, ki jih v določenem časovnem obdobju lahko prejme posamezni zaposleni. Predlagam, da vsoto izplačil posameznemu zaposlenemu v posameznem koledarskem letu iz tega naslova Podjetje SED omeji na 1 njegovo bruto plačo.

Masa izplačil, namenjena nagrajevanju, z navedenimi omejitvami ostaja znotraj načrtanih okvirov, managerji pa pridobijo možnost vpliva na porazdelitev mase izplačil med zaposlene ali skupine zaposlenih, ki ga po lastni presoji uporabljajo kot orodje vodenja. Pomembno je, da management človeških virov v Podjetju SED prevzame skrbništvo in nadzor nad (u)porabo sredstev Sklada za nagrajevanje zelo uspešnih zaposlenih. Ker v predlaganem sistemu managerji prevzemajo pomembno vlogo v zagotavljanju uspešnosti zaposlenih, je ključno, da jih management človeških virov v Podjetju SED za to delo ustrezno in kontinuirano usposablja.

Zaposlene motivirajo različni dejavniki, zato managementu človeških virov Podjetja SED svetujem, da pripravi programe različnih vrst denarnih, materialnih in nematerialnih nagrad, s katerimi bodo v okviru sklada lahko razpolagali managerji. Nabor materialnih nagrad, ki jih nagrajeni zaposleni na svojo željo lahko izberejo namesto denarnega izplačila, naj bo raznolik – različna izobraževanja, izdelki široke potrošnje, vrednostne kartice in nenazadnje tudi izdelki ter storitve, ki jih proizvaja oziroma prodaja Skupina SED. Pogoji za takšno konverzijo je natančna opredelitev vrednosti ene enote nagrade za vsako vrsto nagrad in ugodnosti.

Nagrajevanje tržnikov s podporno skupino. Tržniki so pri izvajanju aktivnosti močno povezani z drugimi funkcijami svoje organizacijske enote, s katerimi sodelujejo pri zagotavljanju skupnih ciljev. Energetske rešitve in storitve, ki jih tržijo tržniki, so kompleksne, tehnično zahtevne in prilagojene posameznim kupcem. Pristop k pripravljanju ponudbe, izdelovanju rešitve in izvedbi storitve je projekten. Od priprave ponudbe, sklenitve pogodbe in izvedbe gradnje do predaje rešitve kupcu ali objekta v upravljanje lahko preteče več kot eno leto.

Podjetju SED predlagam, da za to organizacijsko enoto uvede program skupinskega nagrajevanja za dosežene skupne cilje. Glede na časovno dinamiko predlagam letno presojanje uspešnosti po vsakokratnem zaključku poslovnega leta in mesečno izplačevanje nagrad. Predlagam, da Podjetje SED določi nagrado v % osnovne plače posameznega zaposlenega. Predlagam omejitve nagrade navzgor in navzdol, tako da lahko predstavlja od 0 % do 32 % mesečne osnovne plače zaposlenih. Predlagam naslednja merila presojanja skupinske delovne uspešnosti:

- **finančni vidik:** doseganje načrtovanega poslovnega izida organizacijske enote in doseganje načrtovanega prostega denarnega toka izvedenih projektov;
- **vidik strank:** doseganje načrtovanega rezultata raziskave kakovosti storitev;
- **vidik internih procesov:** doseganje načrtovanega terminskega plana realizacije projektov;
- **vidik učenja in rasti:** doseganje plana razvoja kompetenc.

Predlagana merila so uravnotežena in usklajena s strategijo ter cilji organizacijske enote, spodbujajo razvoj in sodelovanje, kakovost ter uspešnost. Uspešnost skupine naj ocenjuje vodilni manager na 1. nivoju pod poslovodstvom Podjetja SED, ki je odgovoren za poslovanje organizacijske enote. Predlagam, da si pri presojanju skupinske uspešnosti pomaga z uporabo ocenjevalnih lestvic iz Tabele 4.

Tabela 4: Predlog ocenjevalnih lestvic določanja uspešnosti tržnikov s podporno skupino

Indeks doseganja načrtovanega poslovnega izida	Uspešnost v % na osnovno plačo	Indeks doseganja načrtovanega prostega denarnega toka izvedenih projektov	Uspešnost v % na osnovno plačo	Doseganje načrtovanega rezultata raziskave kakovosti storitev	Uspešnost v % na osnovno plačo	Izvajanje načrtovanega terminskega plana pri projektih v izvajanju	Uspešnost v % na osnovno plačo	Razvijanje načrtovanih kompetenc	Uspešnost v % na osnovno plačo
do pod 97,5	0	do pod 97,5	0	Cilji niso doseženi	0	Skupina pretežno zanuja z izvajanjem terminskega plana	0	Skupina ni ustrezno razvila pomembnih kompetenc	0
od 97,5 do pod 100	1	od 97,5 do pod 100	1	Cilji so doseženi	2	Skupina pretežno sledi terminskemu planu	2	Skupina je razvila večino načrtovanih kompetenc	2
od 100 do pod 102,5	2	od 100 do pod 102,5	2	Cilji so preseženi	4	Skupina dosledno sledi terminskemu planu	4	Skupina je razvila vse načrtovane kompetence	4
od 102,5 do pod 105	3	od 102,5 do pod 105	3						
od 105 do pod 107,5	4	od 105 do pod 107,5	4						
od 107,5 do pod 110	5	od 107,5 do pod 110	5						
od 110 do pod 112,5	6	od 110 do pod 112,5	6						
od 112,5 do pod 115	7	od 112,5 do pod 115	7						
od 115 do pod 117,5	8	od 115 do pod 117,5	8						
od 117,5 do pod 120	9	od 117,5 do pod 120	9						
od 120	10	od 120	10						

Predlagam, da Podjetje SED v poslovnem načrtu določi maso za izplačilo nagrad iz naslova skupinske uspešnosti v višini 10 % osnovne plače zaposlenih te organizacijske enote, kar predstavlja nagrado za doseganje načrtovane uspešnosti. Lestvica presojanja uspešnosti je oblikovana tako, da ob doseženih načrtovanih rezultatih ne zvišujemo obstoječe mase izplačil, namenjenih nagrajevanju. Menim, da so osnovne plače zaposlenih v tej za Podjetje SED novi dejavnosti oblikovane konkurenčno in, v nasprotju z osnovnimi plačami zaposlenih v tradicionalni dejavnosti in podpori, ni potrebno njihovo prilagajanje oziroma uravnoteženje. Zato variabilni del, ki ga danes prejema na osnovi skupinske delovne uspešnosti, lahko preprosto pretvorimo v variabilni del iz naslova doseganja ciljev skupinske uspešnosti organizacijske enote. Masa izplačil iz naslova večje skupinske uspešnosti se nad načrtovano poveča le, ko je dosežena uspešnost poslovanja organizacijske enote bistveno nad pričakovano.

7.6 Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, napotnih na delo v tujino

Podjetje SED je v večnacionalni fazi poslovanja, za katero je značilna strategija pridobivanja večnacionalnih virov in strategija večnacionalne proizvodnje ter prodaje (Adler & Ghadar, 1990, v Kohont & Kaše, 2009, str. 591). Za vodenje Podjetij skupine SED mora Podjetje SED pridobiti in razvijati zaposlene, ki jih povezujejo skupinske organizacijske vrednote ter norme, kar prispeva k povezanosti med Podjetjem SED in Podjetji skupine SED (Kohont & Kaše, 2009, str. 589). Podjetje SED v tujino napotuje manjše število mlajših zaposlenih, ki se posebej izkažejo pri delu v Podjetju SED. Bolj kot plača te zaposlene motivirajo izzivi in priložnosti ter možnost kariernega napredovanja. Podjetje SED na delo v tujino napoti zaposlene predvsem z namenom vodenja poslovanja ali nadzora nad poslovanjem Podjetja skupine SED, povezovanja Podjetja skupine SED s

Podjetjem SED ter prenašanja tehnologije in poslovnih procesov iz Podjetja SED v Podjetje skupine SED. Podjetje SED s takšnimi zaposlenimi sklepa IP. Osnovna plača se oblikuje po sistemu matične države, prilagojenem glede na razmere na trgu, kjer posluje Podjetje skupine SED, kamor je napoten zaposleni. Zaposlenemu lahko pripada nagrada za delovno uspešnost. Presojanje delovne uspešnosti in določanje nagrade poteka na enak način, kot velja za ostale zaposlene z IP v Podjetju SED. Glede na navedeno Podjetju SED predlagam, da način spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja zaposlenih, napotenih na delo v tujino, uskladi s sistemom spremljanja delovne uspešnosti ter nagrajevanja s primerljivimi vodilnimi menedžerji ali ostalimi strokovnimi zaposlenimi z IP v Podjetju SED, upošteva delovne naloge zaposlenega, zaradi katerih ga Podjetje SED napotuje v tujino.

8 PRIMERJAVA OBSTOJEČEGA SISTEMA IN PREDLOGA PRENOVE

V nadaljevanju primerjam trenutno veljaven sistem zagotavljanja delovne uspešnosti in sistem plač in nagrajevanja v Skupini SED s predlogom prenove obeh sistemov, z vidika uresničevanja ciljev prenove sistemov, kot sem jih opredelila v 5. poglavju.

Sistem zagotavljanja delovne uspešnosti. Proces izvedbe letnega pogovora je Podjetje SED v letu 2015 poenotilo na ravni Skupine SED. Podjetje SED nima vzpostavljenega standardiziranega sistema ukrepanj na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti zaposlenih. Zaposleni menijo, da bi managerji lahko več pozornosti namenili odnosom in jasni komunikaciji z njimi, ciljnemu vodenju, spodbujanju učenja ter razvoja, spremljanju uspešnosti in podajanju povratnih informacij. Predlog prenove vsebuje ključne smernice vzpostavitve enotnega sistema ukrepanj na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti, s poudarkom na kontinuiranem spremljanju uspešnosti zaposlenih, ukrepanju neposrednih vodij ter pripravi akcijskih načrtov za ravnanje z uspešnimi in neuspešnimi zaposlenimi. Za uspešno uveljavitev novega sistema je treba sistem predstaviti in približati zaposlenim ter ustrezno usposobiti in kontinuirano usposablјati managerje na področju celovitega zagotavljanja uspešnosti. Ocenjujem, da bo uspešna uveljavitev celovitega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti spodbudno vplivala na **razvoj zaposlenih, njihovo motivacijo in zmožnosti**. S poenotenjem sistema zagotavljanja delovne uspešnosti, s komunikacijo z zaposlenimi in z usposabljanjem managerjev bo Podjetje SED doseglo **konsistentnost** ter **transparentnost** pri spremljanju in presojanju delovne uspešnosti v Skupini SED. Navedeno bo pozitivno vplivalo na **organizacijsko klimo, zavzetost zaposlenih, delovno okolje in pripadnost Skupini SED**.

Povezovanje ciljnega vodenja, sistema plač in nagrajevanja ter sistema zagotavljanja delovne uspešnosti. Podjetje SED še ne povezuje ciljnega vodenja, sistema plač in nagrajevanja ter sistema zagotavljanja delovne uspešnosti. Predlog prenove povezuje

sistem plač in nagrajevanja s sistemom zagotavljanja delovne uspešnosti na ravni Skupine SED. Managerji z uresničitvijo predloga pridobijo orodje za usmerjanje vedenja zaposlenih k doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem je posebno pozornost treba nameniti usposabljanju managerjev – cilji morajo biti ustrezno postavljeni, torej usklajeni s strateškimi cilji podjetja, ambiciozni, merljivi in uravnoteženi. Posebno pozornost je treba nameniti tudi komunikaciji z zaposlenimi. Ocenjujem, da bo uspešna povezava sistema plač in nagrajevanja s sistemom zagotavljanja delovne uspešnosti spodbujala **kulturo uspešnosti**, pozitivno vplivala na **prilagodljivost zaposlenih** potrebam deležnikov, **kakovost dela**, **motivacijo** ter **zavzetost** zaposlenih in **doseganje zastavljenih ciljev zaposlenih**, s tem pa tudi na **doseganje poslovnih ter strateških ciljev**, **izboljšanje konkurenčnosti** in **dolgoročno uspešnost Skupine SED**.

Osnovne plače. Podjetje SED je v zadnjem desetletju popolnoma spremenilo vizijo in strategijo poslovanja. Usmerilo se je v razvijanje novih dejavnosti, prodajnih pristopov in storitev. Spremenilo je organiziranost in izvedlo več pripojitvev podjetij. V vsem tem času ni spreminjalo sistemizacije delovnih mest, zaradi česar sistem plač ne izpolnjuje več pogoja notranje pravičnosti. Ker Podjetje SED nima vzpostavljenega enotnega sistema ukrepanj na podlagi uspešnosti, zaposleni niso motivirani za kontinuirani razvoj. Napredovati želijo tako, da zasedejo zahtevnejše delovno mesto, posledično izvajajo enako zahtevna dela kot pred napredovanjem in s tem dodatno prispevajo k večanju plačnih nesorazmerij. Predlog prenove vsebuje ključne smernice prenove sistemizacije delovnih mest: zmanjšanje števila delovnih mest, širšo opredelitev delovnih mest z določenimi plačnimi razponi in vzpostavitev pravičnih razmerij med osnovnimi plačami zaposlenih, s prerazporeditvijo zaposlenih na delovna mesta glede na njihovo sposobnost opravljanja dela, znanje, kompetence ter delovne rezultate. S pomočjo novega sistema bodo managerji lahko vzpostavili ustrezne razlike v osnovnih plačah med različnimi zaposlenimi na istem delovnem mestu ali pri istem zaposlenem v različnih obdobjih, glede na izpolnjevanje kriterijev, po katerih bodo razlikovali zaposlene. S tem bo dosežen spodbuden vpliv na **razvoj zaposlenih**, povečala se bo **prilagodljivost zaposlenih**, organizacija bo postala dinamična in gibka. Ocenjujem, da bo uspešna prenova sistemizacije delovnih mest z vzpostavitvijo pravičnih razmerij med osnovnimi plačami zaposlenih v Skupini SED pozitivno vplivala na **motivacijo zaposlenih**, **njihove zmožnosti** in **zavzetost**, **organizacijsko klimo** ter **delovno okolje**, **kulturo uspešnosti** in **pripadnost Skupini SED**. Uspešna prenova sistemizacije delovnih mest bo vplivala na **notranjo pravičnost**, **konsistentnost** in **transparentnost** pri določanju osnovnih plač, **konkurenčnost Skupine SED na trgu dela** ter **krepitev blagovne znamke »ugleden delodajalec«**. Predlog prenove sistemizacije delovnih mest v Skupini SED je zasnovan tako, da ob pričakovani uspešnosti zaposlenih ne zvišuje mase osnovnih plač. Predlagam, da Podjetje SED ukine nagrajevanje skupinske uspešnosti korporativnih funkcij v Skupini SED, večji del mase izplačil, namenjene temu nagrajevanju, uporabi za vzpostavitev pravičnih razmerij med osnovnimi plačami, preostanek pa za nagrajevanje zelo uspešnih zaposlenih na podlagi

sistema zagotavljanja delovne uspešnosti. Z navedenim ukrepom je zagotovljeno tudi **obvladovanje stroškov dela**.

Nagrajevanje uspešnosti. V Skupini SED je uveljavljenih pet sistemov nagrajevanja uspešnosti: letno nagrajevanje poslovnega managementa na podlagi uspešnosti poslovanja Skupine SED; letno nagrajevanje ostalih nivojev managementa in visoko strokovnih zaposlenih z IP; mesečno nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih v organizacijski enoti maloprodaja, območnih enotah maloprodaje in na prodajnih mestih; mesečno nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih v organizacijski enoti veleprodaja in prodajnih predstavnikov; mesečno nagrajevanje zaposlenih v korporativnih funkcijah, brez IP.

Letno nagrajevanje poslovnega managementa na podlagi poslovne uspešnosti Skupine SED. Menim, da je sistem nagrajevanja poslovnih managerjev ob veljavnih formalno pravnih virih ustrezno postavljen. Sistem je uravnotežen s kratkoročnega in dolgoročnega vidika, kazalniki uspešnosti so usklajeni s strateškimi cilji Skupine SED, upoštevana so tako kvalitativna kot kvantitativna merila uspešnosti. Sistem je **ciljno naravnan, podpira kulturo sodelovanja in pripadnost skupini**. Sistem **podpira doseganje poslovnih in strateških ciljev Skupine SED ter izboljšuje konkurenčnost in dolgoročno uspešnost Skupine SED**. Hkrati sistem spodbuja **razvoj managerjev, njihovo prilagodljivost** potrebam deležnikov in pozitivno vpliva na njihovo **motivacijo**. Sistem **zagotavlja konsistentnost in transparentnost** pri spremljanju ter presojanju delovne uspešnosti.

Letno nagrajevanje ostalih zaposlenih z IP. Osnova za presojanje delovne uspešnosti zaposlenih z IP je ocena doseganja poslovnih ciljev preteklega leta, ki jo na podlagi letnega pogovora pripravi neposredni vodja zaposlenega z IP. Cilji niso nujno usklajeni s strateškimi cilji Skupine SED in med doseganjem poslovnih ciljev ter višino letne nagrade ni neposredne povezave. Podjetje SED letno nagrajuje naslednje skupine zaposlenih z IP: vodilni management, ostale nivoje managementa in visoko strokovne zaposlene.

Vodilni management pomembno vpliva na poslovne rezultate Skupine SED. Zato predlagam, da Podjetje SED za presojanje njihove uspešnosti uporabi sistem, ki temelji na preslikavi sistema presojanja uspešnosti in nagrajevanja poslovne uspešnosti poslovnih managerjev v Podjetju SED, posameznim managerjem pa ga prilagodi za korekcijski faktor, ki predstavlja vpliv individualne uspešnosti managerja. Tako postavljen sistem je objektivni, uravnotežen s kratkoročnega in dolgoročnega vidika, kazalniki uspešnosti so **usklajeni s strateškimi cilji** Skupine SED, upoštevana so tako kvalitativna kot kvantitativna merila uspešnosti. Sistem je ciljno naravnan – **nagrajuje dosežke in rezultate**, na katere managerji **lahko vplivajo**, hkrati pa prek poslovne uspešnosti Skupine SED **podpira kulturo sodelovanja ter pripadnost skupini**. Sistem **podpira doseganje poslovnih in strateških ciljev Skupine SED ter izboljšuje njeno konkurenčnost in**

dolgoročno uspešnost. Hkrati sistem spodbuja **razvoj managerjev, njihovo prilagodljivost** potrebam deležnikov in pozitivno vpliva na njihovo **motivacijo.** Sistem **zagotavlja konsistentnost in transparentnost** pri spremljanju ter presojanju delovne uspešnosti in je oblikovan tako, da ob doseženih pričakovanih rezultatih **ne zvišuje obstoječe mase izplačil,** namenjene nagrajevanju managerjev.

Ostali nivoji managementa ne morejo pomembno vplivati na poslovne rezultate Podjetja SED in Skupine SED, lahko pa pomembno vplivajo na poslovanje organizacijske enote, ki jo vodijo. Zato predlagam poenoteno presojanje uspešnosti ostalih nivojev managementa, na podlagi uravnoteženih meril in uteži, ki jih predlagam tudi za presojanje individualne uspešnosti vodilnega managementa. Sistem je objektivni, uravnotežen s kratkoročnega in dolgoročnega vidika, upoštevana so tako kvalitativna kot kvantitativna merila uspešnosti. Sistem je ciljno naravnan – **nagrajuje dosežke in rezultate,** na katere managerji **lahko vplivajo.** Hkrati sistem **spodbuja razvoj managerjev, njihovo prilagodljivost** potrebam deležnikov in pozitivno vpliva na njihovo **motivacijo.** Sistem **zagotavlja konsistentnost in transparentnost** pri spremljanju ter presojanju delovne uspešnosti. Sistem ne povezuje uspešnosti managerjev z uspešnostjo Podjetja SED ali Skupine SED, zato je posebno pozornost treba nameniti zastavljanju ustreznih, s strategijo Skupine SED usklajenih ciljev. V primeru ustreznih postavljenih ciljev sistem **izboljšuje konkurenčnost in dolgoročno uspešnost Skupine SED.** Predlagam, da Podjetje SED ustanovi Odbor za nagrajevanje s funkcijo usklajevanja pristopov k ocenjevanju uspešnosti ostalih nivojev managementa in priprave smernic njihovega nagrajevanja, pri katerih upošteva vsakokratno (ne)uspešnost poslovanja Skupine SED. Na takšen način bi **povečali transparentnost in objektivnost ocenjevanja** ter poenotili pogled na uspešnost ostalih nivojev managementa, maso izplačil, namenjeno za njihovo nagrajevanje pa zadržali v načrtovanih okvirih.

Visoko strokovni zaposleni prispevajo k uspešnosti poslovanja Podjetja SED in Skupine SED, vendar je prispevek posameznega zaposlenega k uspešnosti težje presojati. Predlagam, da Podjetje preoblikuje osnovne plače visoko strokovnih zaposlenih in vzpostavi ustrezna razmerja med visoko strokovnimi zaposlenimi, upošteva pri tem njihova znanja ter kompetence in delovno uspešnost ter ustrezen sistem napredovanj. Predlagani sistem visoko strokovne zaposlene spodbuja h **kontinuiranemu razvoju** skladno s strategijo Skupine SED in potrebami deležnikov, jih **motivira,** pozitivno vpliva na **njihove zmožnosti in zavzetost** ter prispeva k **doseganju boljših rezultatov,** kar vpliva na **konkurenčnost** ter **dolgoročno uspešnost** Skupine SED. Zagotavlja tudi **konkurenčnost Skupine SED na trgu dela** – Podjetje SED bo lahko privabilo ustrezne zaposlene, prav tako jih bo lažje zadržalo. Visoko strokovni zaposleni največkrat sodelujejo v strateško pomembnih in razvojnih projektih. Predlagam, da Podjetje SED presojanje in nagrajevanje uspešnosti projektov vgradi v svoj sistem nagrajevanja. Z nagrajevanjem projektnih skupin in članov projektnih skupin na podlagi uspešno izvedenih strateških in razvojnih projektov Podjetje SED **nagrajuje** člane projektnih skupin **glede na prispevek k uspešnosti** ter **podpira kulturo uspešnosti in kulturo sodelovanja,** kar

pozitivno vpliva na **organizacijsko klimo, zavzetost zaposlenih in pripadnost** Skupini SED ter na **konkurenčnost in dolgoročno uspešnost** Skupine SED. Hkrati sistem zagotavlja **obvladovanje mase izplačil**, saj je pogoj za izplačilo nagrade ob uspešno zaključenem projektu tudi zagotavljanje sprejemljive stopnje donosnosti izvedenega projekta.

Mesečno nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih v organizacijski enoti maloprodaja, območnih enotah maloprodaje in na prodajnih mestih. Menim, da je obstoječi sistem nagrajevanja ustrezno zastavljen. Sistem je **konsistenten in transparenten**. Kazalniki uspešnosti poslovanja so uravnoteženi, skupinsko nagrajevanje **spodbuja kulturo sodelovanja** znotraj skupine zaposlenih, ki si delijo skupne naloge in odgovornosti, ter prenos znanj med njimi. Sistem prispeva k **vzdrževanju visokih standardov kakovosti in spodbuja kulturo uspešnosti ter zavzetosti** zaposlenih. Sistem **nagrajuje rezultate dela**, na katere zaposleni lahko vplivajo, in **prispeva k uresničevanju strategije** Skupine SED ter **izboljšanju njene konkurenčnosti in dolgoročne uspešnosti**. Sistem omogoča **obvladovanje mase izplačil** skladno z uspešnostjo prodajne funkcije. Presojanje in nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih na prodajnih mestih še ni uveljavljeno na vseh trgih, zato predlagam, da Podjetje SED sistem plač ter nagrajevanja teh zaposlenih uredi primerljivo sistemu plač in nagrajevanja zaposlenih na prodajnih mestih v Republiki Sloveniji.

Mesečno nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih v organizacijski enoti veleprodaja in prodajnih predstavnikov. Menim, da je obstoječi sistem nagrajevanja ustrezno zastavljen. Sistem je **konsistenten in transparenten**. Kazalniki uspešnosti poslovanja so uravnoteženi, individualno nagrajevanje **spodbuja kulturo uspešnosti in zavzetost zaposlenih**. Sistem je **motivacijsko naravnan, nagrajuje rezultate dela**, na katere zaposleni lahko vplivajo, in **prispeva k uresničevanju strategije** Skupine SED, **izboljšanju njene konkurenčnosti ter dolgoročne uspešnosti**. Sistem omogoča **obvladovanje mase izplačil** skladno z uspešnostjo prodajne funkcije. Presojanje in nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih v prodajnem kanalu prodajnih predstavnikov še ni uveljavljeno na vseh trgih, prav tako tudi ne v novih dejavnostih Podjetja SED, zato predlagam, da Podjetje SED sistem plač in nagrajevanja teh zaposlenih uredi primerljivo sistemu plač in nagrajevanja prodajnih predstavnikov. Izjema je nagrajevanje tržnikov s podporno skupino. Tržniki so pri izvajanju aktivnosti močno povezani z drugimi funkcijami svoje organizacijske enote, s katerimi sodelujejo pri zagotavljanju skupnih ciljev, zato zanje predlagam program skupinskega nagrajevanja za dosežene skupne cilje.

Program skupinskega nagrajevanja za dosežene skupne cilje tržnikov s podporno skupino. Predlagani kazalniki uspešnosti poslovanja so uravnoteženi, skupinsko nagrajevanje **spodbuja kulturo sodelovanja** znotraj skupine zaposlenih, ki si delijo skupne naloge in odgovornosti, ter prenos znanj med njimi. Sistem prispeva k **vzdrževanju visokih standardov kakovosti in spodbuja kulturo uspešnosti ter**

zavzetosti zaposlenih. Sistem **nagrajuje rezultate dela**, na katere zaposleni lahko vplivajo, in **prispeva k uresničevanju strategije** Skupine SED, **izboljšanju** njene **konkurenčnosti** ter **dolgoročne uspešnosti**. Sistem omogoča **obvladovanje mase izplačil** skladno z uspešnostjo prodajne funkcije.

Mesečno nagrajevanje zaposlenih v korporativnih funkcijah, brez IP. Obstoječi sistem nagrajevanja je enak za vse zaposlene korporativnih funkcij v Skupini SED. Menim, da obstoječi sistem nagrajevanja delovne uspešnosti v korporativnih funkcijah ni uravnotežen, merila, na podlagi katerih se presoja uspešnost, so splošna in tako oddaljena od zaposlenih ter njihovih ciljev, da ti ne vidijo povezave med svojim vedenjem in doseganjem skupnih ciljev. Ker na doseganje meril uspešnosti posamezni zaposleni nimajo vpliva, sistem ne deluje motivacijsko in ne spodbuja kulture uspešnosti. Sistem prav tako ni transparenten, saj zaposleni ne vedo, kakšen variabilni del plače lahko pričakujejo na podlagi poslovanja Skupine SED. Predlagam, da Podjetje SED odpravi obstoječi sistem presojanja in nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti v korporativnih funkcijah, del obstoječe mase za nagrajevanje, ki je ne bo uporabilo za odpravo nesorazmerij v osnovnih plačah zaposlenih, pa preusmeri v Sklad za nagrajevanje zelo uspešnih zaposlenih. V okviru slednjega bodo managerji ob omejitvi največje višine izplačila na zaposlenega in skupne mase izplačil, namenjene nagrajevanju, lahko nagrajevali izjemno uspešne zaposlene na podlagi sistema zagotavljanja delovne uspešnosti. Ta predlog prenove sistema nagrajevanja zaposlenih nagrajuje presežke in izjemne rezultate, **spodbuja kulturo uspešnosti** ter **zavzetosti zaposlenih**, prispeva k **izboljšanju konkurenčnosti** in **dolgoročne uspešnosti** Skupine SED in omogoča **obvladovanje mase izplačil**, namenjene nagrajevanju.

V Prilogi 13 povzemam predlog prenove sistema nagrajevanja posameznih skupin zaposlenih. Predlog prenove sistema zagotavljanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja je skladen s sodobnimi smernicami oblikovanja sistema plač in nagrajevanja. Prav tako je prilagojen posebnostim Skupine SED, okolju, v katerem posluje, njeni strategiji, organiziranosti, kulturi in posebnostim njenih zaposlenih. Ali bo sistem deloval uspešno in učinkovito, pa je odvisno od njegovih uporabnikov – managerjev in zaposlenih ter kadrovskih strokovnjakov. Za to, da bi zaposleni sprejeli sistem, morajo razumeti, kako deluje, kaj želi podjetje z njim doseči in kakšna je njihova vloga v njem. Zato je pomembno, da Podjetje SED zaposlene vključi v načrtovanje in vsakokratno spreminjanje sistema ter jih ažurno obvešča o delovanju sistema in njegovi uspešnosti. Za uspešno uveljavitev in delovanje sistema zagotavljanja uspešnosti, uspešno prilagajanje sistema plač, učinkovito nagrajevanje uspešnosti zaposlenih ter zagotavljanje uravnoteženosti sistema plač in nagrajevanja je ključna podpora ter ustrezno ravnanje managerjev, zato jih morajo skrbniki v managementu človeških virov v ta namen kontinuirano ustrezno usposablјati. Vzpostavitev prenovljenega sistema zagotavljanja delovne uspešnosti in sistema plač ter nagrajevanja pa je pravzaprav šele začetek. Uspešna podjetja morajo nenehno slediti spremembam v okolju, se jim prilagajati in se spreminjati. Spreminjajo se njihove vrednote, kultura, organiziranost, strateški cilji in nenazadnje tudi zaposleni. Zato

je pomembno, da Podjetje SED vzpostavi kontinuirano spremljanje uspešnosti in učinkovitosti sistema plač ter nagrajevanja in ga nenehno prilagaja, razvija, dopolnjuje ter izboljšuje. Podjetju SED predlagam vzpostavitev skrbništva nad razvijanjem in upravljanjem sistema plač ter nagrajevanja v okviru njegovega managementa človeških virov.

SKLEP

Podjetje lahko dolgoročno zagotavlja delovno uspešnost zaposlenih z učinkovitim postopkom izbiranja ustreznih zaposlenih in z dobro zastavljenim modelom kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti – celovit model kontinuiranega zagotavljanja delovne uspešnosti opisujem in prikazujem v 2. poglavju. Podjetje SED s premišljenimi ukrepi razvija sposobnosti zaposlenih in ima sodobno razvit sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ter zastavljanja delovnih in razvojnih ciljev v okviru izvajanja letnih pogovorov. Podjetje SED še nima vzpostavljenega standardiziranega sistema ukrepanj na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti, ukrepanje je prepuščeno kompetentnosti ter iznajdljivosti posameznih managerjev, zato ni sistematično in tudi ni poenoteno.

Ključno vlogo pri zagotavljanju in razvijanju uspešnosti zaposlenih imajo managerji, zato jim je treba priskrbeti orodje, s katerim bodo lahko vplivali na njihovo uspešnost. Podjetju SED predlagam, da vzpostavi enotni sistem ukrepanj na podlagi spremljanja in presojanja delovne uspešnosti v skrbništvu managementa človeških virov, ki bo managerjem predstavljal učinkovito orodje vodenja ter bo pravičen in spodbuden za vse zaposlene. Sistem naj bo sestavljen iz kontinuiranega spremljanja uspešnosti zaposlenih in ukrepanja managerjev; načrta ukrepanj v primeru dlje časa trajajoče neuspešnosti zaposlenega; postopkov ravnanja s trajno neuspešnimi zaposlenimi; načrta ukrepanj v primeru zelo uspešnih zaposlenih; načrta ravnanja s trajno zelo uspešnimi zaposlenimi.

Podjetje si pri razvoju sistema plač in nagrajevanja lahko pomaga s procesom razvijanja sistema plač in nagrajevanja, ki ga opisujem in prikazujem v 3. poglavju. Podjetje SED lahko oblikuje pravičen sistem plač in nagrajevanja tako, da ustrezno ovrednoti delo oziroma znanja, spretnosti ter kompetence, ki jih potrebuje za izvajanje strategije in na tej podlagi ustvari pravične razlike med delovnimi mesti. Konkurenčnost sistema plač in nagrajevanja lahko Podjetje SED doseže z usklajevanjem osnovnih plač s plačami, ki jih za enakovredno delo, enaka znanja, sposobnosti ter kompetence prejmejo zaposleni drugih podjetij. Podjetje SED lahko zagotovi uravnoteženost sistema nagrajevanja s povezovanjem sistema zagotavljanja uspešnosti s sistemom plač in nagrajevanja, zlasti, če pri tem cilje posameznih zaposlenih poveže s strateškimi cilji.

Osnovne plače ostalih zaposlenih z IP se oblikujejo na podlagi pogajanj med zaposlenimi z IP in njihovimi managerji. Pri tem managerji upoštevajo smernice managementa človeških virov, ki določajo okvirno višino osnovne plače glede na zahtevnost dela zaposlenega z IP,

primerljiva razmerja s plačami zaposlenih z IP s podobno zahtevnimi deli, primerljivim znanjem in izkušnjami ter specifične veščine posameznih zaposlenih z IP. Osnovne plače zaposlenih, ki nimajo sklenjenih IP, se oblikujejo upoštevaje normativni okvir sistema plač in nagrajevanja. Osnovne plače zaposlenih brez IP so odvisne od tradicionalnega vrednotenja delovnih mest. Menim, da Podjetje SED za uspešno in učinkovito usmerjanje zaposlenih potrebuje tudi fleksibilen sistem oblikovanja plač ter nagrajevanja, zato predlagam, da pristopi k spremembi KolP v delu, ki opredeljuje način določanja osnovne plače. Podjetje ima veliko število hierarhično urejenih delovnih mest. V zadnjem desetletju se je Podjetje hitro razvijalo, bistveno spremenilo strategijo, širilo dejavnosti in se reorganiziralo, ni pa prilagajalo sistemizacije delovnih mest ter ob zaposlovanju oziroma prevzemanju zaposlenih ni prilagajalo notranjih razmerij med osnovnimi plačami. Zato so sčasoma nastale razlike v plačah med zaposlenimi, ki niso osnovane na zahtevnosti dela, kompetencah, znanjih in izkušnjah ter pričakovani uspešnosti. Podjetju SED predlagam, da pristopi k prenovi sistemizacije delovnih mest. Predlagam, da zmanjša število delovnih mest in jih oblikuje bolj široko, delovne naloge naj oblikuje skladno z zahtevami obstoječih delovnih procesov. Podjetje naj za posamezna delovna mesta opredeli plačne razpone, znotraj katerih bo po vnaprej določenih pogojih razvrščalo zaposlene glede na njihove sposobnosti opravljanja dela – znanje, kompetence in dejanske delovne rezultate posameznega zaposlenega. V takšnem sistemu managerji lahko razlikujejo med zaposlenimi, s spremembo pa pridobijo tudi zaposleni, saj je sistem transparenten in konsistenten, prav tako so vzpostavljena ustrezna ter pravična razmerja med osnovnimi plačami.

Podjetju SED predlagam vzpostavitev takega sistema nagrajevanja, ki spodbuja razvoj, prilagodljivost, zavzetost in pripadnost zaposlenih, pomaga zadržati najuspešnejše zaposlene; spodbuja kulturo uspešnosti; krepi timsko delo; zagotavlja nagrajevanje dosežkov in vedenj, omogoča uravnoteženost in prožnost sistema ter obvladovanje stroškov dela.

Kako naj Podjetje SED nagradi uspešnost zaposlenih? Menim, da je obstoječi sistem nagrajevanja **poslovodnih managerjev** ob veljavnih formalno pravnih virih ustrezno postavljen. **Vodilni management** pomembno vpliva na rezultate poslovanja in je ključen za zagotavljanje poslovne uspešnosti Skupine SED, saj zagotavlja uspešno realizacijo strategije ter operativnih planov poslovanja. Zato menim, da je sistem presojanja uspešnosti in nagrajevanja vodilnega managementa Skupine SED v večjem delu smiselno poenotiti s sistemom presojanja uspešnosti in nagrajevanja poslovodnih managerjev, tako da Podjetje SED uporabi enaka merila ter metode presojanja delovne uspešnosti. Predlagam, da Podjetje SED pri presojanju uspešnosti vodilnih managerjev poleg uspešnosti Skupine SED upošteva tudi dejavnike individualne uspešnosti, z uporabo korekcijskega faktorja. **Nižji in operativni managerji** s svojim delovanjem ne morejo bistveno vplivati na poslovni rezultat Skupine SED, lahko pa pomembno vplivajo na

rezultat organizacijske enote, ki jo vodijo. Predlagam poenoteno presojanje individualne uspešnosti nižjih in operativnih managerjev, na podlagi uravnoteženih meril ter uteži, ki jih uporabljam tudi za presojanje individualne uspešnosti vodilnega managementa. Skupina **visoko strokovnih zaposlenih** prispeva k uspešnosti poslovanja Skupine SED, vendar je prispevek posameznega strokovnega zaposlenega težje presoјati. Visoko strokovni zaposleni največkrat sodelujejo v strateško pomembnih in razvojnih projektih. Ker projektno delo za Podjetje SED postaja vse pomembnejše in je v njem angažiranih vse več zaposlenih, predlagam, da Podjetje SED presojanje ter nagrajevanje uspešnosti projektov vgradi v svoj sistem nagrajevanja. Menim, da je uveljavljeni način nagrajevanja prodajne uspešnosti **prodajnih predstavnikov** v veliki meri primerno zastavljen. Del zaposlenih v korporativnih funkcijah opravlja prodajno funkcijo, zato predlagam, da Podjetje SED njihov sistem plač in nagrajevanja uredi primerljivo z obstoječim sistemom nagrajevanja prodajnih predstavnikov. Izjema so **tržniki**, ki so pri izvajanju svojega dela močno povezani z drugimi funkcijami svoje organizacijske enote. Podjetju SED predlagam, da za to organizacijsko enoto uvede program skupinskega nagrajevanja za dosežene skupne cilje. Menim, da je uveljavljeni način nagrajevanja prodajne uspešnosti **zaposlenih na prodajnih mestih** primerno zastavljen. Presojanje in nagrajevanje prodajne uspešnosti zaposlenih na prodajnih mestih še ni uveljavljeno na vseh trgih, zato predlagam, da Podjetje SED sistem plač in nagrajevanja teh zaposlenih uredi primerljivo sistemu plač ter nagrajevanja zaposlenih na prodajnih mestih v Republiki Sloveniji. Menim, da je obstoječi sistem presojanja in nagrajevanja delovne uspešnosti **zaposlenih v korporativnih funkcijah** neprimeren, saj ne razvija kulture uspešnosti, fleksibilnosti ter sodelovanja in ni skladen s strateškim poslovnim načrtom, s strategijo managementa človeških virov, pa tudi z organizacijsko kulturo, ki jo želi Podjetje SED spodbujati. Zato Podjetju SED predlagam, da odpravi obstoječi sistem presojanja in nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti v korporativnih funkcijah. Predlagam, da maso plač, ki je trenutno namenjena variabilnemu nagrajevanju zaposlenih na podlagi obstoječega sistema presojanja in nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti, Podjetje SED nameni za odpravo plačnih nesorazmerij v okviru prenovljene sistemizacije delovnih mest ter za vzpostavitev Sklada za nagrajevanje zelo uspešnih zaposlenih na podlagi sistema zagotavljanja uspešnosti. Predlagam, da v okviru Sklada za nagrajevanje managerji samostojno oblikujejo nekatere sestavine sistema nagrajevanja, pri čemer naj Podjetje SED omeji skupno maso izplačil, namenjeno nagrajevanju in izplačila, ki jih v določenem časovnem obdobju lahko prejme posamezni zaposleni.

Za to, da bi podjetje ostalo uspešno, mora nenehno slediti spremembam v okolju, se jim prilagajati in se spreminjati. Spreminjajo se vrednote, kultura, organiziranost, strateški cilji in nenazadnje tudi zaposleni, zato je pomembno, da Podjetje SED vzpostavi sistem kontinuiranega spremljanja uspešnosti ter učinkovitosti sistema plač in nagrajevanja ter ga nenehno prilagaja, razvija, dopolnjuje in izboljšuje.

LITERATURA IN VIRI

1. Aguinis, H. (2005). *Performance Management* (2nd ed.). Upper Saddle River, New York: Pearson Education.
2. Aguinis, H. (2009). An Expanded View of Performance Management. V J. W. Smither & M. London (ur.), *Performance Management. Putting Research into Action* (str. 1–43). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
4. Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-based Guide to Delivering High Performance* (5th ed.). London: Kogan Page.
5. Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (rev. 5th ed.). London: Kogan Page.
6. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
7. Bloedorn, J. D. (2002). A Pay-For-Performance Model. V P. T. Chingos (ur.), *Paying for Performance: A Guide to Compensation Management* (str. 241–263). New York: John Wiley and Sons Ltd.
8. Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2003). Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 552–560.
9. Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B. & Bergeron, B. (2013). The Antecedents and Drivers of Employee Engagement. V C. Truss, R. Deldridge, K. Afles, A. Shantz, & E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice* (str. 57–81). London: Routledge.
10. Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
11. EFQM. (2012). Pregled modela odličnosti EFQM. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/Pregled_modela_EFQM_2013-zv.pdf
12. Fenwick, M. (2004). International Compensation and Performance Management. V A. W. Harzing & J. Van Ruysseveldt (ur.), *International Human Resource Management* (str. 307–332). London: SAGE.
13. Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process. *Harvard Business Review*, 73 (1), 86–96.
14. Gomes, S. (b. l.). International Human Resource Management. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://xispm.files.wordpress.com/2012/02/chap-2-concept-of-ihrm.pdf>
15. Griffith, L. J. & Orgera, A. C. (2002). Performance Management: Mapping Out the Process. V P. T. Chingos (ur.), *Paying for Performance: A Guide to Compensation Management* (str. 43–62). New York: John Wiley and Sons.

16. Hari, I. (2009a). Vzpostavitev plačnega sistema v podjetjih: Motivacija v podjetjih. V M. Šlamberger & J. Car (ur.), *Učinkovit plačni sistem po novem*. Maribor: Forum Media.
17. Hari, I. (2009b). Plačni sistem v podjetju: Nagrajevanje delovne uspešnosti. V M. Šlamberger & J. Car (ur.), *Učinkovit plačni sistem po novem*. Maribor: Forum Media.
18. Hari, I. (2009c). Plačni sistem v podjetju: Določanje osnovne plače. V M. Šlamberger & J. Car (ur.), *Učinkovit plačni sistem po novem*. Maribor: Forum Media.
19. Hari, I. (2009d). Plačni sistem v podjetju: Sistemizacija delovnih mest. V M. Šlamberger & J. Car (ur.), *Učinkovit plačni sistem po novem*. Maribor: Forum Media.
20. Hari, I. (2009e). Plačni sistem v podjetju: Napredovanje na delovnem mestu. V M. Šlamberger & J. Car (ur.), *Učinkovit plačni sistem po novem*. Maribor: Forum Media.
21. Hari, I. (2009f). Plačni sistem v podjetju: Nagrada za poslovno uspešnost. V M. Šlamberger & J. Car (ur.), *Učinkovit plačni sistem po novem*. Maribor: Forum Media.
22. Harzing, A. W. (2004). Composing an International Staff. V A. W. Harzing & J. Van Ruysseveldt (ur.), *International Human Resource Management* (str. 251–282). London: SAGE Publications Inc.
23. Holt, H. D. (1993). *Management: Principles and Practices*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
24. Jones, T. W. (1995). Performance Management in a Changing Context. *Human Resource Management*, 34(3), str. 425–442.
25. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harward Business Review*, 70 (1), str. 71–79.
26. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harward Business Review*, 74 (1), str. 75–85.
27. Kohont, A. & Kaše, R. (2009). Mednarodni menedžment človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 575–628). Ljubljana: FDV.
28. Kolektivna pogodba dejavnosti trgovine Slovenije (KolPT). *Uradni list RS* št. 24/2014.
29. Lee, C. D. (2005). Rethinking the Goals of Your Performance Management System. *Employment Relations Today*. 32(3), str. 53–60.
30. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Ljubljanska borza, d.d. (2009). Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ljse.si/media/Attachments/Izdajatelji/Kodeks_veljaven_8122009_koncna_verzija.pdf
32. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
33. Mercer. (2015a). New Mercer Analysis Shows CEO Up 5% Propelled by Gains in Long-Term Incentves. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mercer.com/newsroom/new-mercera-analysis-shows-ceo-pay-up-5-propelled-by-gains-in-long-term-incentives.html>
34. Mercer. (2015b). Key Differencies Exist Between Long – and Short – Term Executive Incentive Rewards. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu

- <http://www.mercer.com/newsroom/Key-differences-exist-between-long-and-short-term-executive-incentive-awards.html>
35. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management*. (7th ed.). Burr Ridge: Irwin.
 36. Milkovich, G. & Newman, J. (1996). *Compensation*. (5th ed.). Chicago: Irwin.
 37. Mohrman, A. M., Resnick West, S. M., Lawler III, E. E., Driver, M. J., Von Glinow, M. A. & Prince, J. B. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. The Jossey-Bass management series. San Francisco: Jossey-Bass.
 38. Morgan, P. V. (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction. *Personnel Administrator*, 31 (9), str. 44.
 39. Nelson, B. (2012). *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman Publishing.
 40. Podjetje SED. (2005). *Merila za izračun skupinske uspešnosti korporativnih funkcij Skupine SED* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 41. Podjetje SED. (2011). *Statut Podjetja SED* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 42. Podjetje SED. (2012). *Merila za izračun delovne uspešnosti za maloprodajo* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 43. Podjetje SED. (2014a). *Kolektivna pogodba Podjetja SED* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 44. Podjetje SED. (2014b). *Merila za izračun delovne uspešnosti za veleprodajo in prodajne predstavnike* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 45. Podjetje SED. (2015a). *Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest Podjetja SED s seznamom delovnih mest in katalogom delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 46. Podjetje SED. (2015b). *Strategija managementa človeških virov 2015–2019* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 47. Podjetje SED. (2015c). *Anketa o obstoječem sistemu nagrajevanja korporativnih funkcij Podjetja SED z razlago rezultatov* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 48. Podjetje SED. (2016a). *Letno poročilo 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 49. Podjetje SED. (2016b). *Merjenje kakovosti internih storitev z metodologijo izvajanja raziskave Merjenje kakovosti internih storitev* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 50. Podjetje SED. (2016c). *Letni pogovor z navodili za izpolnjevanje* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 51. Podjetje SED. (2016č). *Strateški poslovni načrt Podjetja SED za obdobje do leta 2020* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 52. Podjetje SED. (2016d). *Klima 2015 – Poročilo Skupine SED* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.
 53. Podjetje SED. (2016e). *Podatki o strukturi plač v Podjetju SED* (interno gradivo). Ljubljana: Podjetje SED.

54. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
55. Rennie, A. & McGee, R. (2012). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
56. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. & Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
57. Schiemann, W. A. (2009). Aligning Performance Management With Organizational Strategy, Values and Goals. V J. W. Smither & M. London (ur.), *Performance Management: Putting Research into Action* (str. 45–87). San Francisco: Jossey-Bass.
58. SDH Slovenski državni holding, d.d. (2016). Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.sdh.si/doc/Aktualno/KODEKS%20SDH%20-%20marec%202016-%20sprejet.pdf>
59. Smither, J. W. & London, M. (2009). Best Practices in Performance Management. V J. W. Smither, & M. London (ur.), *Performance Management: Putting Research into Action* (str. 585-625). San Francisco: Jossey-Bass.
60. Strebler, M. T., Bevan, S. & Robertson, D. (2001). *Performance Review: Balancing Objectives and Content*. Brighton: Institute for Employment Studies.
61. Suff, P., Reilly P. & Cox, A. (2007). *Paying for Performance: New trends in performance-related pay*. Brighton: Institute for Employment Studies.
62. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovosti delovnega življenja. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 337-381). Ljubljana: FDV.
63. Svetlik, I. & Kohont, A. (2009). Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 143–189). Ljubljana: FDV.
64. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 17–62). Ljubljana: FDV.
65. Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1985/03/from-control-to-commitment-in-the-workplace>
66. WorldatWork and Sibson. (2010). *Study on The State of Performance Management*. Scottsdale AZ: WorldatWork.
67. Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), str. 295–320.
68. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR1). *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013 popr.
69. Zakon o dohodnini (Zdoh2-UPB). *Uradni list RS* št. 13/2011. *Odl. US* 9/2012, 24/2012 - ZDoh-2I, 30/2012-ZDoh-2J, 40/2012-ZUJF, 75/2012-ZDoh-2K, 94/2012-ZDoh-2L, 96/2013-ZDoh-2M, *Odl. US* 29/2014, 50/2014-ZDoh-2N, 23/2015-ZDoh-2O, 55/2015-ZDoh-2P.
70. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD1-UPB). *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 10/2008-ZGD-1A, 68/2008-ZGD-1B, 42/2009-ZGD-1C, 65/2009-ZGD-1-UPB3, 33/2011-ZGD-1D, 91/2011-ZGD-1E, 32/2012-ZGD-1F, 57/2012-ZGD-1G, *Odl. US* 44/2013, 82/2013-ZGD-1H, 55/2015-ZGD-1I.

71. Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP). *Uradni list RS* št. 43/2006.
72. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB). *Uradni list RS* št. 42/2007.
73. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). *Uradni list RS* št. 25/2008.
74. Združenje Manager. (2014). Priporočila Združenja Manager pri sklepanju managerskih pogodb. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju/kljucni-dokumenti>
75. Zeni, J. (1995). *Napredovanje delavcev*. Modra knjiga. Plače v Sloveniji. Kranj: Moderna organizacija.
76. Zingheim, P. K. & Schuster, J. R. (2000). *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
77. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Zupan, N. (2009a) Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 521-574). Ljubljana: FDV.
79. Zupan, N. (2009b) Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 409–465). Ljubljana: FDV.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetek motivacijskih teorij.....	1
Priloga 2: Trije sistemi oblikovanja kazalnikov uspešnosti: sistem 20 ključev, model odličnosti in uravnoteženi sistem kazalnikov	4
Priloga 3: Matrika možnih načinov ukrepanj managerja glede na ustreznost vedenj in zmožnosti ter delovno uspešnost zaposlenega.....	6
Priloga 4: Prednosti in slabosti sistemov nagrajevanja uspešnosti zaposlenih in skupin....	7
Priloga 5: Prednosti in slabosti programov povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo skupin ali podjetja	8
Priloga 6: Izbira in oblikovanje programa povezovanja plač z uspešnostjo.....	9
Priloga 7: Pomembnejša določila ZDR	10
Priloga 8: Pomembnejša določila ZGD, ZSDU, ZUDDob in ZDoh	11
Priloga 9: Povzetek pomembnejših določil Kodeksa, Kodeksa KU in Priporočil	13
Priloga 10: Osnovne informacije o Podjetju SED in Skupini SED.....	18
Priloga 11: Sestava plačila za delo skladno s KolP	20
Priloga 12: Podrobnejši rezultati ankete o obstoječem sistemu nagrajevanja zaposlenih korporativnih funkcij Podjetja SED.....	22
Priloga 13: Povzetek predloga prenove sistema nagrajevanja v Skupini SED.....	22

PRILOGA 1: Povzetek motivacijskih teorij

Taylorjeva instrumentalna teorija. Taylor (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 171) meni, da bodo zaposleni najbolje motivirani za delo, če bodo spodbude in sankcije neposredno povezane z njihovo delovno uspešnostjo. Navedena teorija predstavlja osnovo za plačilo, vezano na delovno uspešnost posameznikov.

Maslowa motivacijska teorija. Maslow (v Holt, 1993, str. 413–415) hierarhično razvrsti potrebe v pet kategorij, ki si, od potreb najnižjega reda do potreb najvišjega reda, sledijo v naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, ki omogočajo preživetje, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po ugledu in potrebe po samouresničevanju. Maslow meni, da bo posameznik najprej uresničeval potrebe najnižjega reda. Ko bodo te uresničene, se bo usmerjal navzgor, k novim, privlačnejšim ciljem, ki sledijo že uresničenim. Teorija opredeljuje različne vrste potreb, pri čemer zadovoljenih potreb ne uvršča več med motivatorje.

Alderfererjeva tristopenjska motivacijska teorija. Alderferer (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 172) potrebe razvrsti v tri kategorije – eksistenčne potrebe, potrebe po pripadnosti in potrebe po osebnem razvoju. Poda kategorizacijo potreb, ki je preprostejša in prepričljivejša od Maslowe in v nasprotju z njim meni, da posameznika lahko istočasno motivira več različnih (kategorij) potreb.

McClellandova motivacijska teorija. McClelland (Armstrong & Taylor, 2014, str. 172) loči tri bistvene kategorije potreb zaposlenih – potrebe po dosežkih, potrebe po sodelovanju in potrebe po moči. Vse tri kategorije potreb pri posameznikih niso enako močno izražene – zaposlenega z močno izraženo potrebo po dosežkih motivira delo, ki mu predstavlja izziv, in osebna odgovornost za rezultate, zaposlenega z močno izraženo potrebo po sodelovanju motivirajo timsko delo in dobri odnosi v skupini, zaposlenega z močno izraženo potrebo po moči pa motivirata kontrola in vpliv. Teorija poudarja, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik potreba po dosežkih.

Herzbergov dvofaktorski model. Herzberg (v Lipičnik, 1998, str. 168–169) motivacijske dejavnike razdeli v dve kategoriji – motivatorje, ki neposredno spodbujajo zaposlene k izvajanju aktivnosti, in higienike, ki sami ne spodbujajo zaposlenih k izvajanju aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti oziroma povzročajo zadovoljstvo, s čemer ustvarjajo pogoje za motiviranje. Meni, da vsak izmed dejavnikov nastopa tako v vlogi motivatorja kot higienika, vendar pri nekaterih prevladuje bolj vloga motivatorja, pri drugih pa vloga higienika.

Teorija samorealizacije. Deci in Ryan (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 173) menita, da posameznike motivirajo potrebe po pristojnosti, samostojnosti in pripadnosti.

Leavittova motivacijska teorija. Leavitt (v Lipičnik, 1998, str. 166–167) poskuša razložiti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa: sprožilec je zaznana nezadovoljena potreba, tj. močan občutek pomanjkanja nečesa v organizmu, ki povzroči neprijeten občutek oziroma stanje napetosti, kar osebo sili k cilju, to je takšnemu delovanju, ki preko zadovoljitve potrebe privede do olajšanja.

Vroomova teorija pričakovanj. Vroom (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 174) poskuša motivacijske procese in motivacijo pojasniti kot izbiro vedenja. Meni, da posameznik izbira svoje vedenje na podlagi privlačnosti cilja in njegove ocene verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja, in da je vrednost cilja za posameznika odvisna od tega, kako mu doseganje tega cilja omogoča doseči njegove lastne cilje.

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela. Model ponazarjajo tri kritične okoliščine, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih: doživljanje pomembnosti dela oziroma zaznavanje, da se delo izplača, doživljanje odgovornosti oziroma občutek osebne odgovornosti in poznavanje rezultatov oziroma ravni uspešnosti. Če je ena ali več okoliščin na nizki ravni, je motivacija zaposlenih nizka (Lipičnik, 1998, str. 168–169).

Frommova motivacijska teorija. Fromm (v Lipičnik, 1998, str. 170) meni, da zaposleni opravljajo delo iz dveh neizključujočih razlogov: da bi nekaj imeli – takšne zaposlene motivira pridobivanje materialnih dobrin in, da bi nekaj postali – takšne zaposlene motivira osebna uveljavitev in ugled v družbi.

Problemsko-motivacijska teorija. Problemsko-motivacijska teorija (v Lipičnik, 1998, str. 170) problem definira kot stanje v posamezniku, ki mu povzroča neprijeten občutek in ga motivira za njegovo reševanje.

Freyeva teorija ekonomske motivacije. Freyeva teorija ekonomske motivacije (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 174) predpostavlja, da delavec dela zato, da bi prejel plačilo v obliki denarja ali druge ustrezne materialne dobrine. Če delavec prejema tako nizko plačilo, da s težavo pokriva svoje temeljne potrebe, je zanj denar ustrenejša motivacija kot pa za zaposlenega z zadovoljenimi temeljnimi potrebami, ki ga motivirajo dodatni dejavniki, kot npr. pohvala ali delo samo.

Teorija pravičnosti. Teorija pravičnosti (v Lipičnik, 1998, str. 173) predpostavlja, da se zaposleni zavedajo, v kakšnem razmerju so njihovi prejemki za opravljeno delo v primerjavi s tistim, kar vložijo v delovni proces, zato to razmerje primerjajo z razmerji med prejemki in vložki drugih zaposlenih, ki izvajajo primerljive aktivnosti. Če delavec meni, da je njegovo razmerje enako razmerju ostalih posameznikov, bo zadovoljen.

Adamsova teorija enakosti. Po tej teoriji (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 176) zaposleni pričakujejo, da bodo od podjetja dobili prejemke, ki bodo odražali njihov vložek

v delovni proces. Če med prejemi in vložki ni vzpostavljenega ravnotežja, bodo zaposleni na različne, večkrat za podjetje negativne, načine poskušali zmanjšati občutek neenakosti.

Lathomova in Lockeova teorija delovnih ciljev. Teorija delovnih ciljev (v Hari, 2009, str. 14, v 5/3) predpostavlja, da delovni cilji sami po sebi delujejo motivacijsko, če so ustrezno oblikovani, razumljivi in dobro upravljeni ter če zaposleni sodelujejo pri njihovem postavljanju. Teorija vpliva na zagotavljanje delovne uspešnosti, učenje in razvoj zaposlenih.

Teorija nadzora. Teorija nadzora (v Armstrong, 2015, str. 62) usmeri pozornost v načine preoblikovanja vedenja. Če zaposleni prejmejo povratno informacijo o razhajanju med njihovim vedenjem in pričakovanim vedenjem, naj bi bili motivirani za izvajanje korektivnih ukrepov, s katerimi bodo odpravili ugotovljeno razhajanje. Teorija poudarja povratno informacijo kot ključni element zagotavljanja uspešnosti;

Teorija učenja s pomočjo posledic. Hullova teorija učenja s pomočjo posledic (v Lipičnik, 1998, str. 175–178) temelji na Skinnerjevi teoriji okrepitve. Osnovni vedenjski krog se prične z delovno situacijo v obliki vrste dražljajev, ki sproži odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica v obliki nagrade ali kazni, vrsta posledice pa vpliva na prihodnje vedenje delavca. Če želi manager spreminjati vedenje zaposlenih, lahko spreminja posledice in tako usmerja aktivnosti zaposlenih v želeno smer. Teorija poudarja pomembnost pozitivne in konstruktivne povratne informacije.

Teorija družbenega učenja. Bandurrova (v Armstrong, 2015, str. 63) teorija družbenega učenja povezuje vidike teorije učenja s pomočjo posledic in teorije pričakovanj ter izpostavlja, da so povratne informacije pomembne za prihodnje vedenje zaposlenih, ob hkratnem poudarjanju pomembnosti notranjih psiholoških dejavnikov, med katerimi so še zlasti pomembna pričakovanja glede ciljev in delavčeve ocene verjetnosti, da jih bodo lahko dosegli.

Teorija samoučinkovitosti. Bandurrova teorija samoučinkovitosti (Armstrong, 2015, str. 63) nakazuje, da samomotivacijo zaposlenih lahko neposredno povežemo z njihovim prepričanjem, da bodo lahko izvedli določene aktivnosti, dosegli določene cilje ali osvojili ustrezna znanja. Teorija je pomembna z vidika zagotavljanja uspešnosti, saj naj bi skladno z njo delavec dosegel povečanje samoučinkovitosti, če bi predhodno z managerjem opredelil možnosti izboljšav in razvojne možnosti in bi bil deležen managerjevih spodbud.

Teorija kognitivnega ocenjevanja. Deci in Ryan (v Armstrong & Taylor, 2014, str. 176) menita, da uporaba zunanjih nagrad lahko uniči notranjo motivacijo. Teorija poudarja pomembnost nefinančnih nagrad.

PRILOGA 2: Trije sistemi oblikovanja kazalnikov uspešnosti: sistem 20 ključev, model odličnosti in uravnoteženi sistem kazalnikov

Kobayashijev sistem 20 ključev (Svetlik & Kohont, 2009, str. 179) je celovit pristop oziroma skupina metod, ki je osredotočena na dvajset področij, ki so med seboj tesno povezana in, kadar so v ravnotežju, prinašajo sinergijske učinke: čiščenje in organiziranje, organizacija sistema in vodenje s cilji, aktivnosti v skupinah, zmanjšanje medfaznih zalog, hitre nastavitve, vrednostna analiza delovnih postopkov, proizvodnja brez nadzora, povezovanje različnih proizvodnih procesov, vzdrževanje strojev in opreme, disciplina na delovnem mestu, sistem zagotavljanja kakovosti, odnosi z dobavitelji, odpravljanje izgub, spodbujanje zaposlenih k izboljšavam, širjenje usposobljenosti zaposlenih, načrtovanje proizvodnje, upravljanje učinkovitosti, informacijska podpora poslovanju, varčevanje z energijo in materialom in obvladovanje vodilnih tehnologij. Primeren je predvsem za proizvodna podjetja. Z uspešno uvedbo podjetja izboljšajo kakovost in produktivnost, dosežejo skrajšanje dobavnih rokov, zmanjšanje stroškov, postanejo fleksibilnejše in bolj odzivne na spremembe na trgu ter dosežejo stabilno konkurenčnost in rast zadovoljstva kupcev.

Model odličnosti EFQM (EFQM, 2012, str. 3–5) sestavlja 9 meril, razdeljenih v dve skupini, to je na dejavnike in rezultate, ki zaposlenim pomagajo razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihovo podjetje dela, in rezultati, ki jih dosega. Dejavniki povedo, kateri pristopi so najučinkovitejši pri doseganju rezultatov. Za doseganje trajnega uspeha podjetje potrebuje močno vodstvo in jasne strateške usmeritve, za zagotavljanje dodane vrednosti izdelkov in storitev za stranke pa je potrebno izboljševati in razvijati partnerstva, zaposlene in procese. Rezultati povedo, kako uspešno je podjetje pri svojem delovanju. Če so v podjetju uvedeni pravi pristopi, bodo s pomočjo rezultatov zaposlenih, strank in podjetja doseženi ključni rezultati poslovanja, skladni s pričakovanji vseh deležnikov podjetja. Model temelji na osmih temeljnih načelih, ki so: dodajanje vrednosti za stranke, ustvarjanje trajne prihodnosti, razvijanje organizacijskih zmožnosti, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, agilni management, doseganje uspešnosti z uspešnostjo zaposlenih in trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan & Norton, 1992, str. 71–79 in 1996, str. 75–85) za izhodišče postavlja vizijo in strategijo podjetja in je uravnotežen z več vidikov: upošteva tako kratkoročni kot dolgoročni vidik poslovanja, kazalniki so tako vodilni kot sledilni ter tako finančni kot nefinančni. Sistem predstavlja ogrodje za načrtovanje, spremljanje in presojanje uspešnosti s štirih vidikov:

- s finančnega vidika, ki opredeljuje, kako naj podjetje vidi njegovi deležniki, da bodo menili, da je uspešno;
- z vidika strank, ki opredeljuje, kako naj podjetje deluje do strank, da bo doseglo finančni uspeh in zadovoljilo deležnike;

- z vidika notranjih procesov, ki opredeljuje, katere procese in kako jih mora podjetje izvajati, da bo zadovoljilo svoje stranke in deležnike;
- z vidika inovativnosti, učenja in rasti, ki opredeljuje, kako bo podjetje izboljševalo zmožnosti svojih zaposlenih, da bo izboljšalo procese, zadovoljilo pričakovanja strank ter doseglo finančni uspeh in zadovoljilo deležnike.

Izboljšanje pravih zmožnosti zaposlenih izboljša notranje procese in s tem pogled strank na podjetje, slednje pa povzroči izboljšanje finančnega uspeha in zadovolji pričakovanja deležnikov. Kaplan in Norton (1996) izpostavljata, da sistem ni namenjen le nadzoru nad vedenjem zaposlenih in ocenjevanju njihove preteklosti uspešnosti, ampak predvsem komunikaciji strategije do zaposlenih in usklajevanju ciljev podjetja s cilji skupine in posameznih zaposlenih.

PRILOGA 3: Matrika možnih načinov ukrepanj managerja glede na ustreznost vedenj in zmožnosti ter delovno uspešnost zaposlenega

Matrika možnih načinov ukrepanj managerja glede na ustreznost vedenj in zmožnosti ter delovno uspešnost zaposlenega

Ustreznost vedenj in zmožnosti »Kako« zaposleni dela?	Visoka	Zaposleni, ki se morajo osredotočiti na izboljšanje delovne uspešnosti • zagotavljanje povratnih informacij; • zmerno nagrajevanje uspešnosti; • postavljanje mejnikov pri zastavljenih ciljih in • usposabljanje, izobraževanje in trening.	Zelo uspešni zaposleni • nagrajevanje uspešnosti; • dodeljevanje novih izzivov; • uvrščanje v sistem upravljanja s talenti in • iskanje razvojnih priložnosti (mentorstvo, usposabljanje, izobraževanje).
	Nizka	Neuspešni zaposleni • zagotavljanje specifičnih povratnih informacij, povezanih z uspešnostjo; • postavljanje mejnikov pri zastavljenih ciljih; • usposabljanje, izobraževanje in trenerstvo; • opazovanje in nadzorovanje in • zniževanje plač, prerazporejanje na drugo delovno mesto ali odpuščanje.	Zaposleni, ki se morajo osredotočiti na izboljšanje vedenj oziroma zmožnosti • zmerno nagrajevanje uspešnosti; • prepoznavanje prispevka; • zagotavljanje povratnih informacij in • usposabljanje, izobraževanje in trening.
		Nizka	Visoka
		Delovna uspešnost »Kaj« zaposleni dela?	

Vir: Povzeto in prirejeno po M. Armstrong & S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 2014, str. 341.

PRILOGA 4: Nagrajevanje uspešnosti zaposlenih in skupin

Prednosti in slabosti sistemov nagrajevanja uspešnosti zaposlenih in skupin

Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznih zaposlenih	
Prednosti: • pomembno prispeva k rasti produktivnosti, znižuje stroške proizvodnje in povečuje prihodke zaposlenih; • za doseganje uspešnosti zaposlenih je potrebne manj neposredne kontrole; • je učinkovito, če so zaposleni popolnoma samostojni pri opravljanju svojega dela; • lahko pokaže, kako uspešnost zaposlenega vpliva na uspešnost skupine ali podjetja; • lahko deluje motivirajoče; in • zaposlenim sporoča, da je uspešnost pomembna in bo nagrajena.	Slabosti: • ne spodbuja oz. celi zavira sodelovanje in delo v skupinah, kar je slabo, če bi imelo podjetje od timskega dela koristi; • omogoča optimizacijo uspešnosti posameznega zaposlenega v škodo uspešnosti skupine ali podjetja; • osredotoča se na rezultat in ne toliko na kakovost; • povzroča konflikte in nezaupanje med zaposlenimi, ki želijo zasledovati individualne cilje, in njihovimi managerji, ki želijo z zaposlenimi dosegati širše opredeljene cilje; • poskusi uvajanja nove tehnologije in novosti vzbujajo odpor zaposlenih, saj se bojijo dvigovanja ciljev; • zaposleni niso pripravljeni posredovati koristnih predlogov izboljšav, saj menijo, da se bodo s tem zvišali standardi dela; • prenos znanja in izkušenj na nove zaposlene je oviran, saj se obstoječi zaposleni bojijo, da jih bodo le-ti nadomestili oz. bodo uspešnejši od njih; in • zaposleni krivdo za neuspehe valijo na dejavnike izven njihovega vpliva.
Nagrajevanje delovne uspešnosti skupin	
Prednosti: • spodbuja skupinsko reševanje problemov; • prikazuje, kako skupinska uspešnost vpliva na uspešnost podjetja; • spodbuja prenos znanj med člani skupine; • pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja in posameznih zaposlenih; • kazalnike uspešnosti za skupinsko uspešnost je lažje razviti kot kazalnike za uspešnost posameznih zaposlenih; • zaposlenim sporoča, da je sodelovanje znotraj skupine in med skupinami zaželeno; • skupinsko delo je deležno visoke podpore večine zaposlenih; in • omogoča sodelovanje zaposlenih pri sniemanju odločitev.	Slabosti: • lahko optimizira skupinsko uspešnost v škodo uspešnosti podjetja; • zlasti tam, kjer ni mogoče meriti prispevka zaposlenih ali se ta ne meri, zaposleni težko najdejo povezavo med svojim delom in skupinsko uspešnostjo ter s tem skupno nagrado; • ker so člani skupine različni, zaposleni, ki si v skupini bolj prizadevajo za doseganje skupnih ciljev, lahko postanejo manj motivirani, če morajo skupni uspeh deliti z manj prizadevnimi člani skupine; in • povečuje se tveganje izplačila nagrad, če podjetje slabo posluje, zato si zaposleni prizadevajo za višji stalni del plače.

Vir: Povzeto po M. Armstrong & S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 2014, str. 380; G. Dessler, *Human Resource Management*, 2008, str. 408; G. Milkovich. & J. Newman, *Compensation*, 1996, str. 331; J. W. Smither & M. London, *Best Practices in Performance Management*, 2009, str. 600-601; P. K. Zingheim & J. R. Schuster, *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, 2000, str. 148.

PRILOGA 5: Prednosti in slabosti programov povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo skupin ali podjetja

Prednosti in slabosti programov povezovanja plač in nagrajevanja z uspešnostjo skupin ali podjetja

Programi delitve prihrankov	
Prednosti: • pozitivno vplivajo na zniževanje stroškov in kakovost storitev; • povečujejo medsebojno spodbujanje in pomoč med zaposlenimi; • število koristnih predlogov izboljšav narašča; • vloženi napor in nagrada sta v primeru krajšega obdobja izračunavanja prihrankov bolj povezana; in • dobro delujejo v stabilnih razmerah poslovanja.	Slabosti: • standardni stroški, ki predstavljajo podlago za določitev prihrankov, so težko določljivi; • lahko povzročajo spore v delovnih skupinah; • zaposleni zaradi zapletenih formul včasih ne razumejo izračunov, zato programu ne zaupajo; • slabše delujejo v nestabilnih razmerah poslovanja; in • če zniževanje stroškov ni povezano s povečanjem dobička, zaposlene nagrajamo, čeprav poslovanje podjetja ni uspešno.
Programi nagrajevanja za dosežene skupne cilje	
Prednosti: • najbolje vključujejo celovito strategijo in cilje podjetja ter prispeva k njihovem doseganju; in • zaposleni pričenjajo bolj razumeti in spoznavati poslovanje podjetja.	Slabosti: • izračuni so razmeroma zapleteni; • višina nagrade je vnaprej težko predvidljiva; • ne da se vedno pojasniti, kako vedenje zaposlenega vpliva na doseganje skupnih ciljev.
Programi udeležbe v dobičku	
Prednosti: • povečujejo pripadnost podjetju in pripravljenost povečanja vloženega napora; • so lahko razumljivi; • povezujejo plačo z ekonomskim učinkom podjetja – zaposleni so nagrajeni takrat, ko je podjetje sposobno plačati za njihovo uspešnost, to je, ko tudi podjetje posluje uspešno; in • ne zahtevajo dodatnih računovodskih obdelav in izračunov.	Slabosti: • neuresničena pričakovanja pogosto vodijo do zmanjšanja zavzetosti za delo; • nagrada za vložene napore je izplačana s časovnim zamikom; • povezave med vedenjem zaposlenega in doseženim dobičkom se ne da vedno razložiti; • potreben je dovolj velik dobiček, da program deluje; in • program ni uravnotežen, na račun kratkoročne uspešnosti lahko trpijo dolgoročni rezultati podjetja.

Vir: Povzeto in prirejeno po N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 196.

PRILOGA 6: Izbira in oblikovanje programa povezovanja plač z uspešnostjo

Izbira in oblikovanje programa povezovanja plač z uspešnostjo

Raven načrtovanja in presojana uspešnosti	Zaposleni		Skupina		Podjetje	
Časovno obdobje presojana uspešnosti	En mesec ←————→ Več let					
Merila uspešnosti	Finančni in računovodski kazalniki	Kazalniki z vidika strank	Kazalniki delovanja	Kazalniki, povezani z zaposlenim	Kazalniki, usmerjeni v prihodnost	
Način presojanja uspešnosti	Merjenje		Ocenjevanje		Ugotavljanje stališč	
Presojevalec uspešnosti	Nadrejeni	Podrejeni	Sodelavec	Samoocena	Stranke	
S čim primerjamo rezultate	Načrtovani cilji	Standardi		Pretekli rezultati		Dosežki tekmecev
Prejemnik nagrade za uspešnost	Vsi zaposleni	Vsi, ki so dosegli pričakovano uspešnost	Nadpovprečno uspešni	Najboljši zaposleni	Določene skupine zaposlenih	
Način razdelitve skupne nagrade	Vsem enak znesek	Vsem enak % glede na osnovo		Glede na vpliv na rezultat		Glede na delovno uspešnost
Določevalec višine in oblike nagrade	Poslovodstvo podjetja		Neposredni vodja		Komisija	Sistem pravil
Oblika nagrade	Denar, vrednostni boni	Delnice ali deleži podjetja	Pravice	Materialne nagrade		Nematerialne nagrade
Čas izročitve nagrade	Takoj	Na določeno obdobje	Z odlogom	Izbere manager	Izbere zaposleni	

Vir: Povzeto in prirejeno po N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, 2009, str. 554–555.

PRILOGA 7: Pomembnejša določila ZDR

ZDR ureja delovna razmerja, sklenjena na podlagi pogodbe o zaposlitvi med zaposlenim in podjetjem, in se uporablja za delovna razmerja med podjetji s sedežem ali prebivališčem v Republiki Sloveniji, in pri njih zaposlene zaposlenke, delovna razmerja med tujimi podjetji in zaposlenimi, sklenjena na podlagi pogodbe o zaposlitvi na območju Republike Slovenije, in za zaposlene, ki jih tuje podjetje napoti na delo v Republiko Slovenijo na podlagi pogodbe o zaposlitvi po tujem pravu. ZDR podrobno ureja pravice in obveznosti in odgovornosti pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi in iz delovnega razmerja, varstvo nekaterih kategorij zaposlenih, uveljavljanje in varstvo pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja, delovanje in varstvo sindikalnih zaupnikov ter inšpekcijsko nadzorstvo.

V okviru pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja ZDR veliko pozornost posveča urejanju plačila za delo. Plačilo za delo je sestavljeno iz plače, ki mora biti v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če tako določa veljavna kolektivna pogodba.

Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov, če je tako dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi, pa tudi plačilo za poslovno uspešnost.

Osnovna plača se določi upoštevanje zahtevnosti dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. Delovna uspešnost zaposlenega se določi upoštevanje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je zaposleni sklenil pogodbo o zaposlitvi. Dodatki se določijo za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo na praznike in dela proste dneve po zakonu. Dodatki za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, se lahko določijo s kolektivno pogodbo. Zaposlenemu pripada dodatek za delovno dobo. Podjetje mora zaposlenemu zagotoviti povračilo stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo in z dela ter povračilo stroškov, ki jih ima pri opravljanju določenih del in nalog na službenem potovanju. Zaposlenemu, ki ima pravico do letnega dopusta, pripada regres. zaposlenemu, ki je bil v podjetju zaposlen najmanj pet let in se upokoji, ob upokojitvi pripada pravica do odpravnine. Zaposleni ima pravico do nadomestila plače za čas odsotnosti z dela.

PRILOGA 8: Pomembnejša določila ZGD, ZSDU, ZUDDob in ZDoh

ZGD dopušča možnost udeležbe članov uprav in drugih organov vodenja v podjetju pri dobičku ter njihovo nagrajevanje na podlagi poslovne uspešnosti z delniškimi in opcijskimi programi nagrajevanja. Politiko prejemkov članov uprav in drugih organov vodenja ali nadzora lahko določi pristojni organ. Pri določitvi politike prejemkov članov uprave in drugih organov vodenja mora pristojni organ slediti načelom spodbujanja dolgoročne vzdržnosti podjetja in zagotavljati, da so prejemki v skladu z doseženimi rezultati in finančnim stanjem podjetja. Celotni prejemki so lahko sestavljeni iz fiksne in variabilnega dela - variabilni del prejemkov mora biti odvisen od vnaprej določenih in merljivih meril. Pristojni organ lahko določi tudi najvišji znesek variabilnega dela prejema.

Kljub temu, da **ZGD** podpira možnost nagrajevanja članov uprave in drugih organov vodenja in nadzora na podlagi poslovne uspešnosti z delniškimi in opcijskimi programi nagrajevanja, pa je z vidika davčne zakonodaje za slovenska podjetja ugodneje, če članom uprave, drugim organom vodenja in ostalim zaposlenim plačuje le stalno plačo, ki znižuje osnovo davka od dobička. Za izplačilo bonitet in dodatnih spodbud ter nagrad v delnicah podjetje sicer ne plača davka na plače, vendar toliko višji davek od dobička, ki se obračuna na celotno vrednost prejema (Zupan, 2001, str. 24). Skladno z **ZDoh** nagrajevanje z delniškimi programi nagrajevanja šteje za izplačilo, ki je dohodek iz zaposlitve, in zato za prejemnika predstavlja obdavčljiv dohodek v trenutku pridobitve takšne nagrade. Smiselno enak način obdavčitve velja tudi za dohodek zaposlenih, prejet iz delovnega razmerja na podlagi udeležbe v dobičku. Če je podjetje tuja pravna oseba, mora delavec sam dodatno plačati tudi davek in obveznosti za socialno varnost. Skladno z **ZDoh** nagrajevanje z opcijami šteje za boniteto, ki je dohodek iz zaposlitve in zato za zaposlenega predstavlja obdavčljivi dohodek, v trenutku, ko opcijo izkoristi, v višini razlike med tržno vrednostjo delnic v času izkoristka opcije in med vrednostjo dejanskega plačila delnic skladno z opcijskim programom. Če je podjetje, ki opcijo podeli, tuja pravna oseba, mora delavec sam plačati davek in obveznosti za socialno varnost. Iz navedenega izhaja, da je nagrajevanje zaposlenih z opcijskimi pogodbami z vidika fizičnih oseb visoko obremenjeno z davščinami in zato nestimulativno.

ZSDU določa načine in pogoje za sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetij, ne glede na obliko lastnine. Določa tudi pravice in obveznosti podjetja in zaposlenih glede obveščanja, skupnega posvetovanja in soodločanja. Prav tako določa obveznost skupnega posvetovanja pri statusnih in kadrovskih vprašanjih ter obveznost pridobitve soglasja sveta delavcev pri nekaterih kadrovskih vprašanjih, med katerimi so za sisteme plač in nagrajevanja najpomembnejši soglasje v primeru sprejemanja meril za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih ter kriterijev za napredovanje zaposlenih.

Zaposleni je lahko udeležen pri dobičku v skladu z **ZUDDob**. **ZUDDob** ureja udeležbo zaposlenih pri dobičku podjetja in udeležbo v lastništvu podjetja, udeležence, vsebino in

postopek sklepanja pogodbe o udeležbi pri dobičku, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev davčnih olajšav. ZUDDob se uporablja le za udeležbo pri dobičku, pri kateri se lahko zaposlenim izplača največ 20 % dobička posameznega poslovnega leta, vendar ne več kot 10 % letnega bruto zneska plač, izplačanih v podjetju v tem poslovnem letu. Najvišji znesek, ki ga delavec v skladu z ZUDDob lahko prejme, ne sme presegati pet tisoč evrov. Pogodba o udeležbi pri dobičku ureja pravice zaposlenega do udeležbe pri dobičku. Z njo se podjetje zaveže, da bo zaposlenim izplačalo del dobička v skladu z dogovorjeno denarno ali delniško shemo. Pogodba ne sme izključevati nobenega zaposlenega. Denarna shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje zaposlenim pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju. Delniška shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje zaposlenim pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki delnic. Delnice so navadne imenske delnice, ki so v celoti vplačane in katerih izdajatelj je podjetje ali njemu nadrejeno podjetje. Cena za nakup delnic, izdanih na podlagi delniške sheme, ne sme biti nižja od zadnje tržne cene že izdanih delnic podjetja. Delavec z delnicami, pridobljenimi na podlagi delniške sheme, ne sme razpolagati v treh letih od dne pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička – podjetju in zaposlenim, za katere velja pogodba in so izpolnili pogoje po ZUDDob, se priznajo davčne olajšave in olajšave pri prispevkih za socialno varnost, kot jih določa ZUDDob.

PRILOGA 9: Povzetek pomembnejših določil Kodeksa, Kodeksa KU in Priporočil

Kodeks

Namen Kodeksa je natančnejša določitev standardov upravljanja in vodenja javnih delniških družb, katerih delnice so uvrščene na organizirani trg v Republiki Sloveniji. Če delničarji odločajo o politiki plačil uprave podjetja, Kodeks priporoča, naj jo sprejmejo na predlog nadzornega sveta in jo vsebinsko prilagodijo razmeram v podjetju in na trgu. Nadzorni svet naj poskrbi, da se razvije in izvaja sistem plačil upravi, skladen z naslednjimi načeli: v podjetju naj obstaja sistem plačil upravi, ki omogoča pridobitev ustreznih članov uprave glede na potrebe podjetja, hkrati pa naj zagotavlja skladnost interesov uprave in dolgoročnih interesov podjetja. Prejemki članov uprave naj bodo sestavljeni iz fiksnega in variabilnega dela. Dodelitev variabilnega dela prejemkov naj bo odvisna od vnaprej določenih meril uspešnosti. Merila uspešnosti morajo poleg uspešnosti poslovanja spodbujati tudi trajnostni razvoj podjetja in vključevati nefinančna merila, ki so pomembna za ustvarjanje dolgoročne vrednosti podjetja, kot je spoštovanje veljavnih pravil podjetja in etičnih standardov. Fiksni del prejemkov naj bo takšen, da predstavlja zadostno plačilo za primer, ko podjetje zadrži izplačilo variabilnega dela prejemkov zaradi neizpolnjevanja meril uspešnosti. Ko se dodeli variabilni del prejemkov, je treba izplačilo tistega dela variabilnih prejemkov, ki presega skupne fiksne prejemke v zadnjem letu, odložiti za obdobje vsaj enega leta. Če so variabilni prejemki izplačani v obliki delnic, naj se delnice ne izplačajo vsaj tri leta po njihovi dodelitvi. Opcijski načrti in primerljivi finančni instrumenti naj ne predstavljajo pretežnega dela variabilnih prejemkov članov uprave. Merila za opcijske načrte in primerljive finančne instrumente naj izključujejo splošna gibanja kapitalskega trga z uporabo primerjalnih parametrov, npr. donosnost delniškega indeksa ali doseganje vnaprej predvidene rasti tečaja delnic podjetja. Odškodnine in denarna nadomestila za neizkoriščene opcije niso dovoljeni. Član uprave, ki pridobi delnice na podlagi opcijskih upravičenj ali na podlagi delniškega načrta, ne sme biti upravičen prodati tako pridobljenih delnic še najmanj eno do dve leti po prenehanju mandata, v katerem jih je pridobil. Variabilni prejemki ne smejo biti izplačani v obliki delnic, kot tudi delniških opcije ali katere koli druge pravice do pridobitve delnic ali pravice do prejemkov, preračunanih glede na gibanje cen delnic, ne smejo biti izvršljive, vsaj tri leta po njihovi dodelitvi. Nadzorni svet naj določa cilje članov uprave in merila za variabilna plačila za vsako poslovno leto v povezavi z obravnavanjem letnih načrtov podjetij in uspešnost članov uprave naj določa vsako leto skladno z merili, v povezavi z obravnavanjem letnih izkazov podjetij.

Kodeks navaja tudi ključne naloge uprave. Podjetje vodi uprava, ki s svojim delom, znanjem in izkušnjami zasleduje dolgoročni uspeh podjetja prek zagotavljanja optimalnega vodenja in ocenjevanja ter obvladovanja tveganj. Uprava naj definira in določi vrednote in strategijo poslovanja podjetja in naj bo organizirana tako, da omogoča učinkovito opravljanje svojih nalog. Optimalnost poslovanja podjetja naj uprava dosega z zagotavljanjem primerne vodstvenega kadra in človeških ter finančnih virov.

Kodeks KU

Kodeks KU vsebuje načela in priporočila dobre prakse za korporativno upravljanje podjetij s kapitalsko naložbo države. Namen Kodeksa KU je določiti standarde vodenja in nadzora v podjetjih s kapitalsko naložbo države ter oblikovati transparenten in razumljiv sistem korporativnega upravljanja v navedenih podjetjih. Cilj Kodeksa KU je z dvigom kakovosti korporativnega upravljanja v podjetjih s kapitalsko naložbo države dolgoročno izboljšati poslovanje v interesu vseh njihovih deležnikov. Kodeks KU je pomemben za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja zaposlenih v velikih podjetjih s kapitalsko naložbo države, saj določa, da naj bo vsaj v velikih podjetjih s kapitalsko naložbo države kultura prepoznavanja talentov ter razvoja znanja in veščin kadrov prisotna ne samo na drugem nivoju, ampak tudi globlje v podjetju. Razvojni načrt posameznega zaposlenega naj opredeljuje smer njegove kariere ter kritične kompetence, ki so potrebne za sedanj in prihodnji uspeh podjetja. Poslovodstvo je odgovorno za motiviranje zaposlenih, krepitev občutka odgovornosti med zaposlenimi ter za krepitev želenega vedenja. Sistem nagrajevanja naj temelji na znanju, uspešnosti, izobraževanju in kompleksnosti dela.

Priporočila

Priporočila izpostavljajo splošno ugotovitev slovenskih raziskav, da so zaslužki vodilnih managerjev v Republiki Sloveniji manj odvisni od poslovne uspešnosti podjetja, ki ga vodijo, kot je to priporočljivo. Ta povezava je ključna za krepitev notranje motivacije vodilnih managerjev za doseganje poslovnih ciljev, ki so usklajeni z vizijo in pričakovanji lastnikov, kakor tudi za zunanjo percepcijo drugih deležnikov o zasluženih in poštenih višini plačila vodilnih managerjev. Zato Združenje Manager s Priporočili spodbuja nadzorne svete in druge organe nadzora, da področju variabilnega dela plač posvetijo večjo pozornost, pri tem pa uporabljajo merila za nagrajevanje, ki spodbujajo doseganje ne samo kratkoročnih, temveč tudi srednje- in dolgoročnih poslovnih rezultatov.

Vodilni managerji po teh Priporočilih so predsednik in člani uprave, izvršni direktorji, poslovodje in osebe, ki so po zakonu ali aktih pooblaščen, da vodijo posle podjetja, Priporočila se po sklepu pristojnega organa podjetja lahko deloma in ustrezno prilagojena uporabljajo tudi za managerje drugih ravni.

Ker so vodilni managerji delno izvzeti iz kolektivnih pogodb gospodarskih dejavnosti, naj pri urejanju zaposlitvenega ali drugega razmerja za vodenje podjetja uporabljajo Priporočila. Za posamezne pravice za vodilne managerje, ki jih Priporočila ne vsebujejo, se lahko pri urejanju njihovega statusa upoštevajo določila ustrezne kolektivne pogodbe in interni akti podjetja, v istem obsegu kot za ostale zaposlene v podjetju.

Priporočila podrobno urejajo sklepanje in vsebino managerske pogodbe. Z managersko pogodbo naj pogodbeni stranki določita merila za spremljanje uspešnosti vodilnega managerja pri izpolnjevanju njegovih kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih

obveznosti. Merila naj bodo oblikovana tako, da se lahko uporabljajo tudi kot podlaga za določanje variabilnega deleža plače. Prav tako naj dogovorita način spremljanja uresničevanja obveznosti vodilnega managerja pri poslovanju podjetja.

Celoten zaslužek vodilnih managerjev naj sestavljajo osnovna plača, bonitete in variabilni delež za poslovno uspešnost. Plača in bonitete sestavljajo fiksni del zaslužka, variabilni del zaslužka pa predstavlja nagrado za poslovno uspešnost, in naj bo sestavljen iz nagrade za kratkoročno in dolgoročno uspešnost. Celoten zaslužek vodilnega managerja naj bo sorazmeren njegovi odgovornosti in finančnemu stanju podjetja.

Osnovna plača vodilnega managerja je plačilo za izpolnjevanje obveznosti iz managerske pogodbe ter za sprejeto odgovornost in lojalnost podjetju. Pri določanju plače se upoštevajo:

- stopnja zahtevnosti vodenja podjetja. Določi se z dvema sklopoma meril: z velikostjo podjetja, ki upošteva povprečno število zaposlenih, čiste prihodke od prodaje in vrednost aktive, ter s kompleksnostjo poslovanja, ki upošteva internacionalizacijo poslovanja, zahtevnost izdelkov ali storitev in organizacijsko kompleksnost podjetja). Pri tem naj bo večji poudarek pri merilih, ki so za podjetje pomembnejša;
- primerljiva razmerja s plačami vodilnih managerjev na podobnih mestih v podjetjih s podobno zahtevnimi nalogami vodenja doma in v tujini;
- znanje, izkušnost in specifične veščine posameznega vodilnega managerja.

Priporočila določajo okvirno višino managerjeve osnovne plače skladno s stopnjo zahtevnosti vodenja podjetja. Pristojni organ delo managerja periodično ocenjuje na osnovi poslovnih rezultatov podjetja in ob primerjavi z domačimi in tujimi konkurenčnimi podjetji ter lahko v primeru neizpolnjevanja pomembnih ciljev poslovnega načrta njegovo osnovno plačo zniža do 20 %.

Variabilni del oziroma nagrada za kratkoročno, tj. poslovno uspešnost, ki pripada vodilnemu managerju na osnovi uspešnega poslovnega rezultata podjetja in jo določi pristojni organ podjetja, je odvisen od izpolnitve zastavljenih poslovnih ciljev iz poslovnega načrta in drugih obveznosti po managerski pogodbi o zaposlitvi v poslovnem letu. Pristojni organ podjetja izbere merila, ki so za podjetje glede na razmere najustreznejša in ki omogočajo presojo uspešnosti vsakega izmed vodilnih managerjev v podjetju pri uresničevanju nalog, za katere je odgovoren. Priporoča se izbor od pet do sedem meril, ki pokrivajo različna področja poslovanja - poslovna in finančna merila uspešnosti - in so za izračun variabilnega deleža primerno uravnotežena. Merila in ocena, ali je bil cilj dosežen, naj bodo jasno opredeljeni.

Pri merljivih merilih se variabilni delež plače lahko izračuna po formuli, vezani na izpolnjevanje strateških in letnih ciljev podjetja ter ciljev, postavljenih osebno vodilnemu managerju. Ciljne vrednosti so lahko vezane na pretekla obdobja oziroma na kazalce, ki

veljajo za primerljiva podjetja. Pri merilih, kjer ni mogoče podati le ocene »cilj dosežen« ali »cilj ni dosežen«, naj se presoja po vnaprej pripravljeni večstopenjski lestvici. Pri merilih, kjer vrednostna opredelitev cilja ni možna, mora merilom uspešnosti biti namenjena še posebna pozornost. Določitev variabilnega deleža plače za doseganje rezultatov na teh področjih je v domeni nadzornega sveta oz. nadrejenih managerjev. Smiselno je, da je vsaj eno od meril vodilno in izključitveno za izplačilo variabilnega deleža (npr. doseganje finančne stabilnosti ali doseganje donosnosti). Smiselno je, da so izbrana taka poslovna in finančna merila, na katere ima vodilni manager vpliv. Obenem je pri določanju meril potrebna ustrezna presoja, da postavitve določenega merila ne vpliva negativno na managerje drugih ravni.

Priporočena poslovna merila so npr. vlaganje v razvoj, uspešnost procesov, dosežene izboljšave, napredek na specifičnih področjih idr. Za doseganje in izpolnjevanje poslovnih meril se opredelijo kvantitativne mere, če je to mogoče, sicer se uporabijo kvalitativna merila. Priporočena finančna merila so npr. povečevanje obsega poslovnih aktivnosti, povečevanje sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti, povečevanje sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov, povečevanje dobičkonosnosti, povečevanje tržne vrednosti podjetja, bonitetne ocene neodvisnih agencij in druga finančna merila, merjena z ustreznimi kvantitativnimi merami. Preveriti je potrebno učinke izrednih dogodkov ter spremembe računovodskih standardov na računovodske kazalnike ter le-te izločiti preden se oceni pripadajoči variabilni delež plače.

Podjetje v posebnih primerih lahko zahteva vračilo že izplačanega variabilnega dela ali njegovega sorazmernega dela, izplačilo določenega dela variabilnega deleža plače, pa se lahko tudi odloži.

Merila za variabilni del plače na osnovi uspešnega poslovnega rezultata morajo biti v managerski pogodbi ali drugem aktu podjetja določena vnaprej, pred začetkom obdobja, za katerega bodo upoštevana.

Priporočen variabilni delež plače vodilnega managerja je odvisen od stopnje uspešnosti poslovanja podjetja. Če je podjetje v vseh ključnih vidikih doseglo načrtovano raven poslovne uspešnosti, je vodilni manager upravičen do variabilnega deleža plače za uspešno opravljeno delo v višini do 6 mesečnih plač. Če je podjetje v vseh ključnih vidikih preseglo načrtovano raven poslovne uspešnosti, je vodilni manager upravičen do variabilnega deleža plače za uspešno opravljeno delo v višini najmanj šestih in največ dvanajstih mesečnih plač. V primeru, da je podjetje izjemno preseglo načrtovano raven poslovne uspešnosti, tudi zaradi izjemnih naporov vodilnega managerja, je ta dodatno upravičen do posebne nagrade za enkratne dosežke. Višino take nagrade določi pristojni organ podjetja ob upoštevanju poslovnih okoliščin, v katerih je bil poslovni rezultat dosežen. Variabilni delež se izplačuje enkrat letno za nazaj, po potrditvi bilančnega izkaza podjetja s strani pristojnega organa.

Variabilni del oziroma nagrado za dolgoročno uspešnost se praviloma izplača na podlagi delniških in opcijskih programov nagrajevanja vodilnih managerjev. Takšni programi se uporabljajo z namenom poistovetenja vodilnih managerjev z dolgoročnimi razvojnimi cilji podjetja, kot spodbuda za njihovo uresničevanje glavnih usmeritev razvojne strategije ter z namenom pritegnitve vodilnih managerjev med lastnike podjetja. Variabilni delež plače v obliki delnic se managerju dodeli iz sklada lastnih delnic. Cena delnic, uporabljena za izračun števila delnic, mora biti višja ali enaka povprečni tehtani tržni ceni delnic v zadnjem letu, če delnice podjetja ne kotirajo na trgu vrednostnih papirjev pa njihovi ocenjeni vrednosti s strani pooblaščenih ocenjevalcev vrednosti podjetij ali drugih strokovnjakov. Za prejemnika tako pridobljenih delnic velja prepoved odtujitve za obdobje najmanj petih let oziroma do izteka njegovega mandata po managerski pogodbi.

Opcijsko upravičenje za nakup delnic se vodilnim managerjem dodeli na osnovi odločitve pristojnega organa podjetja, ki sprejme opcijski načrt. Ta dokument med drugim določi skupni obseg opcijskih upravičenj do nakupa delnic in ceno delnic, upravičence do nakupa delnic in rok za realizacijo opcijskega upravičenja ter način zagotovitve delnic podjetja za izvedbo opcijskih upravičenj. Opcijski načrt se praviloma sprejme za večletno obdobje in vnaprej določi vse potrebne pogoje za izvedbo. Pristojni organ podjetja na osnovi opcijskega načrta sklene opcijsko pogodbo s posameznim vodilnim managerjem, s katero natančneje opredeli zanj veljavna določila opcijskega načrta, upošteva njegove konkretne delovne naloge in odgovornosti ter cilje podjetja, ki jih s takim nagrajevanjem vodilnega managerja podjetje zasleduje. Rok za izvršitev opcijskega upravičenja je najmanj dve leti in največ pet let od sklenitve pogodbe, izvršilna cena delnic na dan dodelitve delniške opcije ne more biti nižja od povprečne tehtane tržne cene delnic v zadnjem letu pred mesecem dodelitve delniške opcije oziroma od ocenjene vrednosti delnice s strani pooblaščenega ocenjevalca vrednosti podjetij.

Bonitete vodilnih managerjev lahko vključujejo zavarovanje odgovornosti, pravico do dopolnilnega izobraževanja doma in v tujini, obseg in način življenjskega ter nezgodnega zavarovanja, dodatno pokojninsko ali rentno zavarovanje, preventivne zdravstvene preglede, uporabo službenega vozila za osebne potrebe managerju, članarino za združenja in klube ter morebitne druge ugodnosti in spodbude managerju.

PRILOGA 10: Osnovne informacije o Podjetju SED in Skupini SED

Skupina SED posluje na srednjeevropskem trgu in trgu jugovzhodne Evrope, tako Podjetje SED kot Skupina SED pa pretežni del svojih prihodkov realizirata na slovenskem trgu.

Osrednjo poslovno dejavnost Podjetja SED predstavlja trgovanje s strateško pomembnimi tradicionalnimi proizvodi. Osrednjo poslovno dejavnost Podjetje SED izvaja preko dveh uveljavljenih tradicionalnih prodajnih kanalov: preko razvejane in sodobne mreže lahko dostopnih prodajnih mest, ki predstavlja njegovo absolutno konkurenčno prednost, prodaja polovico proizvodov tradicionalne dejavnosti, drugo polovico pa prodaja preko prodajnih predstavnikov. Podjetje SED kot dopolnitev osrednji poslovni dejavnosti preko tradicionalnih prodajnih kanalov trguje tudi z izdelki široke potrošnje in s storitvami. S tradicionalno poslovno dejavnostjo in dopolnilno dejavnostjo Skupina SED ustvari več kot 80 % prihodkov od prodaje. V teh dejavnostih Podjetje SED dosega rast količinske prodaje predvsem s širitvijo mreže prodajnih mest v Sloveniji in v tujini. Količinska prodaja proizvodov tradicionalne dejavnosti je v letu 2015 v Podjetju SED in njegovi skupini narasla za 7 % glede na predhodno leto (Podjetje SED, 2016a, str. 48). Na področju prodaje izdelkov široke potrošnje in storitev je Skupina SED v letu 2015 glede na predhodno leto doseglo 2-odstotno rast prihodkov od prodaje. Podjetje SED kontinuirano razvija nove storitve in novo dodatno ponudbo izdelkov, ki jih ponuja strankam tradicionalnih prodajnih kanalov. Hkrati za izdelke in storitve tradicionalne dejavnosti in njej dopolnilne dejavnosti razvija sodobne prodajne pristope in prodajne kanale, med katerimi je najbolj prepoznavna spletna trgovina, v njej nakupljene izdelke pa stranke lahko prejmejo po pošti ali pa jih prevzamejo na katerem od prodajnih mest.

Tradicionalna in dopolnilna poslovna dejavnost Podjetju SED zagotavlja stabilne prihodke in zanesljiv denarni tok, s katerim Podjetje SED izvaja naložbe v širitev in razvoj mreže prodajnih mest in ostale infrastrukture. Temu skupaj nameni skoraj 30 % investicijskih sredstev, pri čemer skoraj 20% investicijskih sredstev nameni naložbam v razvoj in širitev mreže prodajnih mest in povezane infrastrukture v Sloveniji (Podjetje SED, 2016a, str. 75).

Podjetje SED več kot 40 % investicijskih sredstev namenja razvoju novih dejavnosti (Podjetje SED, 2016a, str. 75). V zadnjem desetletju Podjetje SED prioriteto in intenzivno razvija energetska dejavnost, tako v Sloveniji kot na tujih trgih. V energetska dejavnost sodijo proizvodnja, dobava in distribucija plina in električne energije, proizvodnja in dobava toplote ter razvoj in trženje sodobnih energetskih in okoljskih rešitev. V podporo sodobnim energetskim in okoljskim rešitvam Podjetje SED razvija nova strokovna znanja, poslovne modele in prodajne poti. Podjetje SED razvija in izvaja tudi dejavnost trgovanja z električno energijo in plinom.

Podjetje SED razpolaga z uveljavljeno krovno blagovno znamko in z drugimi prepoznavnimi izdelčnimi oziroma storitvenimi znamkami ter uveljavljenim programom zvestobe, s katerim gradi dolgoročne odnose s kupci. V Skupini SED je zaposlenih okrog

4.200 zaposlenih, od tega dve tretjini v Podjetju SED in v Podjetjih skupine SED v matični državi.

PRILOGA 11: Sestava plačila za delo skladno s KolP

KolP določa, da je plačilo za delo sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. KolP ureja naslednje prejemke zaposlenih v delovnem razmerju – plačo, nadomestilo plače, povračila stroškov v zvezi z delom in druge osebne prejemke. Plačo sestavljajo:

- **Osnovna plača.** Delovna mesta so razvrščena v posamezne tarifne in plačilne razrede. Osnovna plača se določi upoštevaje zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost delovnih mest Podjetje SED določi v aktu o sistemizaciji delovnih mest, pri čemer upošteva zahtevano izobrazbo, potrebna dodatna znanja, odgovornost, samostojnost in posebne obremenitve pri delu. Delovna mesta so razvrščena v 7 tarifnih razredov in 40 plačilnih razredov. Zaposleni lahko zaradi dlje časa preseženih rezultatov, ki imajo dolgoročne poslovne učinke, napreduje ali nazaduje.
- **Del plače za delovno uspešnost.** Del plače za delovno uspešnost je sestavljen iz individualne, prodajne in skupinske uspešnosti. Za delovna mesta nad 40. plačilnim razredom se merila za določanje delovne uspešnosti lahko določijo drugače, v t.i. individualni pogodbi o zaposlitvi. Del plače na podlagi delovne uspešnosti za organizacijsko enoto veleprodaje predstavlja njena prodajna uspešnost, ki se ugotavlja mesečno, na podlagi meril doseganja plana, realizacije čiste marže za enako obdobje preteklega leta in na podlagi plačane realizacije. Del plače na podlagi delovne uspešnosti za organizacijske enote maloprodaje predstavlja njena prodajna uspešnost, ki se ugotavlja mesečno na podlagi naslednjih meril: produktivnost zaposlenih pri prodaji in doseganje plana prodaje. Zaposlenim pripadajo tudi nagrade za nadpovprečno kakovost poslovanja in nagrade za najboljše prodajno mesto. Del plače za skupinsko uspešnost za zaposlene v korporativnih funkcijah Podjetja SED predstavlja skupinska delovna uspešnost, ki se ugotavlja polletno, po naslednjih merilih: obseg poslovanja, dobičkonosnost poslovanja, produktivnost stroškov dela in donosnost stalnih sredstev. V ločenih splošnih aktih Podjetje SED določi kriterije in merila za ugotavljanje individualne, skupinske in prodajne delovne uspešnosti za organizacijsko enoto veleprodaje, organizacijske enote maloprodaje in za zaposlene v korporativnih funkcijah Podjetja SED.
- **Del plače za poslovno uspešnost.** Na podlagi uspešnega poslovanja lahko Podjetje SED izplača del plače za poslovno uspešnost.
- **Dela plače za posebno uspešnost.** Zaposlenemu Podjetje SED lahko izplača del plače za posebno uspešnost. Za izredni delovni uspeh se štejejo posebni dosežki pri delu, preprečitev večje materialne škode in posebni uspehi pri poslovanju. Višina je odvisna od pomena delovnega uspeha za Podjetje SED.
- **Dodatki** za pogoje dela in delovno dobo.

Zaposlenim pripada tudi nadomestilo plače za čas opravičene odsotnosti z dela v primerih in višini, kot to določa zakon. Povračila stroškov v zvezi z delom sestavljajo prevoz na

delo in z dela, prehrana med delom, povračila stroškov za službena potovanja in nadomestilo za ločeno življenje, če je tako dogovorjeno s pogodbo o zaposlitvi. Drugi prejemki iz delovnega razmerja so regres za letni dopust, jubilejne nagrade, solidarnostna pomoč, odpravnine in božičnica, ki jo Podjetje SED lahko v denarni ali nedenarni obliki izplača na podlagi uspešnega poslovanja.

PRILOGA 12: Podrobnejši rezultati ankete o obstoječem sistemu nagrajevanja zaposlenih korporativnih funkcij Podjetja SED

- 56 % anketirancem se ne zdi ustrezno, da je višina variabilnega dela plač zaposlenih, ne glede na prispevek zaposlenega, enaka za vse zaposlene znotraj korporativnih funkcij;
- 76 % anketiranih ocenjuje, da obstoječi sistem nagrajevanja zaposlenih ne spodbuja učinkovitosti zaposlenih;
- 90 % anketirancev meni, da obstoječi sistem nagrajevanja ne razlikuje ustrezno uspešnih zaposlenih od neuspešnih;
- 51 % anketiranih ni seznanjenih z merili za izračun variabilnega dela plače oziroma jih ne razume;
- med zaposlenimi, ki so se opredelili o zadovoljstvu s posameznimi elementi obstoječega sistema nagrajevanja je 53 % anketiranih zadovoljnih s sistemom nagrajevanja v celoti, a hkrati 60 % anketiranih ni zadovoljnih s kriteriji za določitev višine nagrade in 51 % anketiranih ni zadovoljnih s celotno višino variabilnega dela plače;
- 76 % anketirancev je nezadovoljnih z možnostjo individualnega vpliva na višino nagrade;
- Najbolj zadovoljni so anketiranci z mesečnim načinom izplačila variabilnega dela, podpira ga kar 92 % anketiranih;
- 77 % anketirancem se zdi ustrezno, da bi bil sistem nagrajevanja različen glede na organizacijske enote, 70 % jih meni, da bi bilo ustrezno, če bi bil različen glede na delovna mesta, 61 % pa verjame, da bi bilo ustrezno, če bi bil različen glede na vodstveni oziroma nevodstveni profil zaposlenih;
- 71 % anketiranih se zdi ustrezno, da bi bil sistem nagrajevanja različen glede na delovne izkušnje. 90 % anketiranih meni, da bi jih motivirala nagrada za poslovno uspešnost, 85 % anketiranih meni, da bi jih motivirala nagrada za skupinsko delovno uspešnost, 95 % nagrada za individualno delovno uspešnost, 90 % nagrada za projektno uspešnost, 91 % izredna nagrada in 89 % nagrada za koristen predlog ali izboljšavo;
- 79 % anketirancem se zdi primerno, da je spremljanje delovne uspešnosti povezano z letnimi pogovori.

PRILOGA 13: Povzetek predloga prenove sistema nagrajevanja v Skupini SED

Skupina delavcev	Uspešnost Podjetja in Podjetij skupine				Vrsta nagrajevanja	Maksimalna letna višina nagrade	Časovno obdobje	Presojevalec	Prejemniki	Način razdelitve nagrad	Določevalce višine nagrade	Oblika nagrade
	Uspešnost skupine	Uspešnost skupine	Uspešnost izvedbe projektov	Uspešnost posameznika								
Poslovodstvo Podjetja	✓				Nagrada za poslovno uspešnost	12 osnovnih plač	Letno	Nadzorni svet	Vsi, če podjetje posluje uspešno	Vsem enak %	Sistem pravil	Denarna
Vodilni management - 1. nivo	✓		✓		Nagrada za poslovno uspešnost, prilagojena za uspešost posameznika	6 osnovnih plač	Letno	Poslovodstvo Podjetja SED	Uspešni	Glede na uspešnost posameznika	Sistem pravil	Denarna
Vodilni management - 2. nivo	✓		✓		Nagrada za poslovno uspešnost, prilagojena za uspešost posameznika	5 osnovnih plač	Letno	Vodilni management - 1. nivo	Uspešni	Glede na uspešnost posameznika	Sistem pravil	Denarna
Nizji management			✓	✓	Nagrada za uspešnost posameznika in za uspešno zaključen projekt	3 osnovne plače za uspešnost posameznika, neomejeno za uspešnost izvedbe projektov*	Letno za uspešnost posameznika, sicer ob uspešno zaključenem projektu	Vodilni management - 2. nivo, sponzor projekta in vodja projekta	Uspešni	Glede na uspešnost posameznika	Sistem pravil, sponzor projekta in vodja projekta	Denarna, materialna, nematerialna
Operativni management			✓	✓	Nagrada za uspešnost posameznika in za uspešno zaključen projekt	2 osnovni plači za uspešnost posameznika, neomejeno za uspešnost izvedbe projektov*	Letno za uspešnost posameznika, sicer ob uspešno zaključenem projektu	Nizji management, sponzor projekta in vodja projekta	Uspešni	Glede na uspešnost posameznika	Sistem pravil, sponzor projekta in vodja projekta	Denarna, materialna, nematerialna
Delavci, napoteni na delo v tujino				✓	Nagrada za uspešnost posameznika	2 - 5 osnovnih plač; v odvisnosti od delovnega mesta	Letno	Poslovodstvo ali vodilni management - 1. nivo	Uspešni	Glede na uspešnost posameznika	Sistem pravil	Denarna, materialna, nematerialna
Visoko strokovni delavci			✓		Nagrada za uspešno zaključen projekt	Neomejeno*	Ob uspešnem zaključku projekta	Sponzor projekta in vodja projekta	Uspešni	Glede na uspešnost posameznika	Sponzor projekta in vodja projekta	Denarna, materialna, nematerialna
Prodajni predstavniki				✓	Prodajna uspešnost prodajnih predstavnikov	60 % osnovne plače mesečno; 7,2 osnovnih plač letno	Mesečno	Nizji management	Uspešni	Glede na uspešnost posameznika	Sistem pravil	Denarna
Prodajalci na prodajnih mestih		✓			Prodajna uspešnost prodajalcev na prodajnih mestih	60 % osnovne plače mesečno; 7,2 osnovni plači letno	Mesečno	Nizji menedžment	Vsi zaposleni prodajnega mesta, če prodajno mesto posluje uspešno	Vsem enak %	Sistem pravil	Denarna
Tržniki s skupino		✓			Nagrada za skupinsko prodajno uspešnost	32 % osnovne plače mesečno; 3,8 osnovne plače letno	Mesečno	Vodilni management - 1. nivo	Vsi zaposleni skupine, če skupina posluje uspešno	Vsem enak %	Sistem pravil	Denarna
Ostali delavci			✓	✓	Nagrada za zelo uspešne posameznike ali skupine in za uspešno zaključen projekt	1 osnovna plača za uspešnost posameznika, neomejeno za uspešnost izvedbe projektov*	Po presoji neposrednega vodje delavca	Neposredni vodja delavca, sponzor projekta in vodja projekta	Izjemno uspešni	Glede na uspešnost posameznika oziroma skupine	Sistem pravil in neposredni vodja zaposlenega oziroma skupine, sponzor projekta in vodja projekta	Denarna, materialna, nematerialna

* Omejitev je proračun nagrad projekta in ocena uspešnosti vodje projekta oziroma sponzorja projekta in naročnika