

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NAGRAJEVANJE MANAGERJEV NA PODLAGI NAČRTOVANJA
CILJEV PRI DELU: POGLED MANAGERJEV V IZBRANIH
PODJETJIH**

Ljubljana, junij 2016

VASJA KOŠUTA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Vasja Košuta, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Nagrajevanje managerjev na podlagi načrtovanja ciljev pri delu: pogled managerjev v izbranih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr.prof. dr. Robertom Kašetom,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 prek 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, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAČRTOVANJE POSLOVANJA PODJETJA IN DELOVNI CILJI.....	3
1.1 Vizija in poslanstvo podjetja.....	5
1.2 Strategija in strateški cilji podjetja.....	7
1.2.1 Načrtovanje delovnih ciljev	9
1.2.2 Merjenje in presojanje načrtovanih ciljev	11
1.2.3 Delovni cilji posameznika.....	12
1.2.4 Letni razgovor in pregled doseženih ciljev	13
2 DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU	14
2.1 Delovna uspešnost in učinkovitost.....	14
2.1.1 Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti.....	16
2.1.2 Razlogi za ocenjevanje delovne uspešnosti	18
2.1.3 Metode spremljanja delovne uspešnosti	19
2.1.4 Napake pri ocenjevanju.....	21
2.2 Zadovoljstvo pri delu.....	21
2.2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu	21
2.2.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu	22
2.2.3 Ugotavljanje zadovoljstva.....	25
3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	25
3.1 Sistem nagrajevanja.....	25
3.2 Načrtovanje nagrad.....	28
3.3 Plače in nagrajevanje managerjev.....	29
3.4 Managerska plača.....	33
3.4.1 Osnovna plača.....	35
3.4.2 Variabilna plača	35
3.4.3 Kratkoročne spodbude	35
3.4.4 Dolgoročne spodbude	36
3.4.5 Druge ugodnosti	37
4 RAZISKAVANAGRAJEVANJAMANAGERJEV V IZBRANIH PODJETJIH.	37
4.1 Metodologija.....	37
4.2 Strukturiranje intervjuja in predstavitev sodelujočih.....	38
4.3 Predstavitve izbranih podjetij pred poročanjem rezultatov	40
4.4 Rezultati raziskave.....	43
4.4.1 Sistem postavljanja ciljev v izbranih podjetjih.....	43
4.4.1.1 Priprava ciljev in spremljanje rezultatov v podjetju »X«.....	43
4.4.1.2 Priprava ciljev in spremljanje rezultatov v podjetju »Y«.....	44
4.4.2 Nagrajevanje na podlagi doseženih rezultatov.....	45
4.4.3 Zastavljanje letnih ciljev	46

4.4.4	Preverjanje doseženih ciljev in nagrajevanje.....	51
4.4.5	Spremembe pri motiviranju in nagrajevanju	53
4.4.6	Zadovoljstvo z delom.....	54
4.4.7	Vplivi na uspešnost.....	57
4.5	Primerjava med izbranimi podjetjema.....	60
4.5.1	Zastavljanje letnih ciljev podjetja.....	60
4.5.2	Zastavljanje osebnih ciljev.....	60
4.5.3	Preverjanje doseženih ciljev in nagrajevanje.....	61
4.5.4	Motivacija managerjev	63
4.5.5	Zadovoljstvo z delom.....	64
5	DISKUSIJA.....	64
5.1	Glavne ugotovitve.....	64
5.2	Priporočila za managerje in podjetja.....	65
5.3	Vrednotenje dela in predlogi za nadaljnje raziskave.....	67
	SKLEP.....	68
	LITERATURA IN VIRI.....	71

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Demografski podatki o intervjujancih.....	39
Tabela 2:	Priprava letnega plana podjetja	47
Tabela 3:	Cilji managerjev	48
Tabela 4:	Povezanost ciljev z ostalimi zaposlenimi.....	48
Tabela 5:	Ambicioznost postavljenih ciljev	49
Tabela 6:	Mnenja intervjuvancev o sedanjem načinu zastavljanja ciljev	50
Tabela 7:	Mnenja managerjev o spremembi načina zastavljanja ciljev	50
Tabela 8:	Preverjanje doseženih ciljev	51
Tabela 9:	Zadovoljstvo z doseženimi cilji v predhodnem letu.....	52
Tabela 10:	Nagrada v primerjavi s plačo	52
Tabela 11:	Poštenost sistema nagrajevanja	53
Tabela 12:	Dodatna nagrada za uspešno zaključen projekt.....	54
Tabela 13:	Dodatna motivacija	54
Tabela 14:	Zadovoljstvo z nagrajevanjem	55
Tabela 15:	Kako do večjega zadovoljstva.....	56
Tabela 16:	Dodatne nagrade za predloge	56
Tabela 17:	Vplivi na uspešnost	57
Tabela 18:	Možnosti napredovanja	58
Tabela 19:	Razlike v primerjavi s konkurenco.....	59
Tabela 20:	Komentar managerjev	59

Tabela 21: Primerjava med izbranimi podjetjema	62
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Drevo ciljev	9
Slika 2: Hierarhija planskih ciljev	11
Slika 3: Dvosmerni tok uspešnosti	15
Slika 4: Dejavnosti v organizaciji, ki jih povezujemo z ocenjevanjem uspešnosti	18
Slika 5: Dejavniki in posledice (ne)zadovoljstva pri delu	24
Slika 6: Sistem nagrajevanja.....	27
Slika 7: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja	29
Slika 8: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in podjetja.....	30
Slika 9: Sistem plač in nagrajevanja.....	31
Slika 10: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	32

UVOD

Nagrajevanje managerjev zaradi hitrega naraščanja managerskih nagrad predstavlja predmet sodobnih razprav. Naraščanje managerskih plač in bogatenje visokih slojev na eni strani ter izginjanje srednjega sloja na drugi strani pa predstavljata tudi eno od resnejših groženj globalizacije (Zupan, 2001, str. 232).

Krašovec (2002, str. 5) meni, da bi v Sloveniji vse od začetka tranzicijskega obdobja do danes težko našli za velik del javnosti bolj razburljivo temo, kot so managerske plače. Podobno velja zadnja leta tudi marsikje v tujini, predvsem zaradi visokih nagrad neredkih, zdaj tudi že potemnelih ali celo ugaslih managerskih zvezd v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Management je tako postal v številnih državah v javnosti vse manj priljubljen, za ljudi pa so managerske plače v glavnem vedno in povsod previsoke, k čemur so pripomogle razne nepoštenosti v nekaterih državnih podjetjih. Delničarji in nadzorniki v uspešno poslujočih gospodarskih družbah, ki bolje poznajo delo managementa ter tudi določajo managerske plače in nagrade, pa na to gledajo z druge perspektive.

Uspešen manager predstavlja v podjetju aktivnega vodjo, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in osebni razvoj. Njegova uspešnost je precej odvisna od tega, koliko se zna prilagoditi spremembam ter ali zna pravočasno spremeniti potek in način dela v organizaciji (Možina, 2002, str. 29).

Za doseganje zelenih uspehov je pomembno, da si podjetja zastavljajo dosledne strategije in prave cilje, drugače so vsa ta prizadevanja že vnaprej obsojena na propad. Umetnost ciljno usmerjenega vodstva podjetja predstavlja eno od osnov uspešnega managementa. V zadnjih letih pogosto govorimo o strateškem planiranju poslovanja (Pučko, 2006, str. 169). V podjetju pomeni to opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Planirati strateško pomeni oblikovati strateške planske cilje in strategijo razvoja podjetja. Upoštevajoč slednje, je ena ključnih ovir uspešnih managerjev na poti do visoke stopnje uspešnosti, da nimajo jasnih pisno izraženih načrtov in ciljev. Potemtakem je jasnost ciljev, ki morajo biti vnaprej določeni, ključnega pomena. Za uspešno delo so potrebne ustrezne metode in sistem dela, pri čemer je za vodilne delavce treba določiti splošne ter specifične cilje, ki so v skladu z organizacijskimi cilji podjetja. Ti cilji pomenijo tako za posameznika kot za organizacijo temeljno predpostavko kakršnekoli izboljšave pri delu (Možina, 1972, str. 170; Pučko, 2006, str. 169).

Možina (1972, str. 7) nadalje pravi: »Načrtovanje delovnih ciljev v organizaciji zajema osrednjo problematiko dela vodilnih in strokovnih delavcev, tj. kako z obstoječimi viri dosežati čim večje delovne oziroma poslovne rezultate«. Za dosego slednjega je potrebno tako znanje o organizaciji, vodenju in upravljanju kot tudi primerno izoblikovan sistem dela. Poleg tega naj bi bil sistem dela s pomočjo delovnih ciljev, ki je sestavljen iz analize ključnih nalog načrtovanja ciljev – predvidenih rezultatov, iz ustreznih ukrepov, akcij, ki

naj nam zagotove uspešnost dela, tisto, kar bi pripomoglo k večji uspešnosti (Možina, 1972, str. 7).

Načrtovanje ciljev ima različne funkcije pri uspešni izvedbi nalog. Cilji usmerjajo prizadevanja in pozornost posameznika ali podjetja k za doseganje zastavljenih ciljev relevantnim aktivnostim. Poleg tega zastavljeni cilji v procesu dela delujejo vzpodbudno in zagotavljajo višjo mero vztrajnosti. Nenazadnje je znan tudi posreden vpliv načrtovanja ciljev, ki vodi k nadaljnjemu raziskovanju in uporabi pridobljenega znanja. Pri doseganju zastavljenih ciljev sta ključna dejavnika predanost posameznika ali podjetja slednjemu, merljivost oziroma povratna informacija o tem, kako uspešni smo pri doseganju zastavljenih ciljev, ter kompleksnost zastavljenih nalog (Locke & Latham, 2002, str. 706–708).

Pomen managerjev v sodobnem gospodarstvu je vse večji, saj ti pripomorejo k temu, da podjetje doseže boljše uspehe. Pri tem igra pomembno vlogo nagrajevanje managerjev. V podjetju so managerji kot predstavniki lastnika zadolženi za doseganje strateških ciljev in uresničitev poslovnega načrta. Managerji so skupina zaposlenih, ki ima ključni vpliv na poslovni rezultat in tržno uspešnost podjetja. Da bi se managerji čim bolje počutili pri doseganju ciljev, jih lastniki motivirajo tako z višino osnovne plače kot z določitvami njihovega variabilnega dela in tudi z mnogimi drugimi materialnimi ter nematerialnimi stimulacijami. Lastnikom se tako postavlja pomembno vprašanje, kako naj bo višina plače opredeljena, kaj naj vsebuje, da bo dovolj stimulatívna ter da bo managerja pripeljala k uresnitvi vseh zastavljenih ciljev. Pomembno pri tem je tudi vprašanje, kako naj bodo cilji postavljeni, kako jih bomo kontrolirali oziroma pod kakšnimi pogoji naj bo manager upravičen do nagrade za opravljeno delo (Merkač Skok, 2005, str. 220–222).

Zadovoljstvo managerjev povečuje njihovo motivacijo in izboljšuje njihove delovne dosežke. Dokazano je tudi, da je zadovoljen delavec bolj dovteten za delo kot nezadovoljen. Med dejavnike, ki prispevajo k večjemu zadovoljstvu, štejemo: vsebino dela, samostojnost pri delu, plačo, dodatke in ugodnosti, odnose pri delu in delovne razmere (Možina et al., 2002, str. 180–184).

Merjenje je bolj zaželeno kot ocenjevanje, čeprav pri merjenju lahko naletimo na veliko ovir. Pri merjenju sta enota mere in orodje določena, poleg tega pa so ugotovitve merjenja za uporabnike verodostojnejše, kot če do njih pridemo z ocenjevanjem. Ocenjevanje je vedno subjektivno in se ga poslužujemo, kadar merjenje ni mogoče (Možina et al., 2002 str. 251; Rejc Buhovac, 2002, str. 27).

Z ocenjevanjem in merjenjem delovnih dosežkov želi management podjetja doseči cilje podjetja, ki jih lahko izrazimo z različnimi ekonomskimi in drugimi kategorijami. Jasno je, da so dosežki podjetja rezultat vseh dosežkov vseh zaposlenih. Glavni namen ocenjevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti je zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in o

rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša management podjetja vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov pa je povezano tudi s sistemom nagrajevanja, ki temelji na doseganju standardov delovnih dosežkov, in s sistemom razvoja kadrov, kjer je analiziranje doseganja standardov delovnih dosežkov pot, po kateri ugotavljamo izobraževalne potrebe izvajalcev posameznih nalog (Možina, 2002, str. 261–280).

Nagrajevanje managerjev na osnovi načrtovanja in doseganja zastavljenih ciljev je specifično področje, ki je urejeno znotraj podjetja in ima potencial, da ugodno vpliva predvsem na poslovne rezultate in delovno klimo med zaposlenimi. Glede na pomembnost in motivacijsko moč nagrad ter na podlagi spoznanj, do katerih sem prišel s proučevanjem obstoječe literature (Locke & Latham, 2002; Krašovec, 2003; Možina et al., 2002) in z opravljeno empirično raziskavo, želim preveriti domnevo, da je podjetje, ki ima jasno opredeljeno vizijo, strategijo, določene jasne delovne cilje in uveden nagrajevalni sistem, bolj uspešno od podjetja, ki tega nima.

Glede na spoznanja, zasnovana na podlagi proučevane literature, so cilji magistrskega dela ugotoviti:

- kakšno politiko podjetja uporabljajo pri izplačilu managerskih plač in nagrad ter kakšna je politika nagrajevanja za uspešno dosežene cilje,
- kako so managerji vključeni pri zastavljanju ciljev, kakšno je njihovo stališče, kaj jih pri tem moti in kako to vpliva na njihovo motiviranost,
- kako nagrada vpliva na managerje, koliko so se dodatno pripravljani žrtvovati in kaj bi jih bolj motiviralo za doseganje ciljev,
- ali podjetja pri nagrajevanju upoštevajo uresničitev zastavljenih ciljev in ali se držijo pravil.

Namen magistrskega dela je torej na osnovi zbranih ugotovitev oblikovati predloge, ki bodo delodajalcem v oporo in jih usmerjali pri uporabi sistemov nagrajevanja na podlagi ciljev. Prav tako želim, da se bodo delodajalci prepričali o pomembnosti nagrajevanja na podlagi jasnih ciljev in bodo lahko bolj optimalno uporabljali nagrajevanje v svojih podjetjih s ciljem doseganja zelenih rezultatov.

1 NAČRTOVANJE POSLOVANJA PODJETJA IN DELOVNI CILJI

Načrtovanje poslovanja podjetja zajema predvidevanje razvoja podjetja, njegovo vizijo, cilje in strategijo za njihovo doseganje. Gre za proces usklajevanja poslovanja, ki se odvija v sedanosti, rezultati pa bodo vidni in merljivi v prihodnosti. Načrtovanje je pred procesi organiziranja, vodenja in spremljana poslovanja.

Načrtovanje je zamišljanje določene dejavnosti vnaprej. Vsakdo planira, si zamišlja svoje delo. Managerji, katerih naloga je usklajevanje poslovanja podjetja oziroma njegovih delov, pa planirajo tudi delo podjetja ali v njem sodelujejo. Iz plana podjetja izhajajo plani delov podjetja in plani posameznikov (Rozman, 1993, str. 121).

Planiranje je ena od najpomembnejših funkcij managementa. Težko je namreč organizirati, voditi in kontrolirati brez planiranja. »Planiranje je postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na podlagi predvidevanja ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitev (Pučko v Možina et al., 2003, str. 235–236).

Rozman (2012, str. 124) definira planiranje (angl. *Planning*) »kot zamišljanje cilja in dejavnosti za njegovo doseganje vnaprej«. Gre za prvi korak pri vsakem zavestno usmerjenem procesu človekovega delovanja. Tako v okviru managementa razumemo planiranje kot zamišljanje celotnega poslovanja, ki vodi k doseganju zastavljenih ciljev poslovanja podjetja. Gre pravzaprav za zamišljanje ciljev poslovanja in strategij, taktik in dejavnosti za doseganje ciljev.

Planiranje poslovanja podjetja opredelimo kot (Rozman, 2012, str. 125–126):

- nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja: ciljev in poti za njihovo izvedbo, prav tako tudi ljudi in sredstev;
- usklajevanje delov poslovanja;
- odločanje v sedanosti s posledicami v prihodnosti.

Musek Lešnik (2009, str. 21–22) poudarja, da mora vsako podjetje, ki želi biti v današnjem in jutrišnjem setu uspešno in učinkovito, proaktivno soustvarjati in načrtovati svojo prihodnost. Razmišljanje o jutrišnjem svetu in njegovo soustvarjanje od podjetja zahtevata nove spretnosti in strategije ter razvijanje kritičnega odnosa do današnje stvarnosti in do obstoječih miselnih modelov. Pri omenjenem so ključnega pomena poglobljeno razmišljanje o temeljnih vsebinskih vprašanih identitete in prihodnosti: vrednotah, poslanstvu in viziji podjetja. Veliko podjetij omenjene misli oblikuje v dokumente, ki povežejo identiteto in ideologijo podjetja, njegovo poslanstvo in vrednote, s podobo, kako se podjetje vidi v prihodnosti.

Pri načrtovanju poslovanja oziroma procesu strateškega planiranja gre predvsem za ocenjevanje ključnih problemov podjetja z razvojnega vidika in ugotavljanje poslovnih priložnosti, ki se kažejo, povezano s preverjanjem dotedanjih razvojnih zamisli in s postavljanjem novih. Strateški plani podjetja so predvsem rezultat postavljanja strateških ciljev, razvijanja strategij za doseg teh ciljev, ocenjevanja možnih strategij in izbiranja najboljših med njimi. Strateško planiranje je ena od vrst planiranja, osredotočena predvsem na opredelitev prednosti in odločilnih smeri razvoja podjetja (Možina et al., 2003, str. 271).

Rozman (2012, str. 127) kot glavni namen planiranja navaja zagotovitev čimbolj nemotene in smotrne poslovanja, katerega posledica je čim večja uspešnost, pri čemer se posebna pozornost namenja reševanju obstoječih in preprečevanju novih težav. Poleg izogibanja težavam pa je naloga planiranja izkoristiti sedanje in prihodnje prednosti ter priložnosti. Z načinom razmišljanja, ki je usmerjen v prihodnost, lahko podjetje do neke mere predvideva spremembe in se nanje pripravi, s čimer zmanjša negotovost in tveganje ter omogoča večjo učinkovitost poslovanja. Podobno tudi Robbins in Coulter (2009, str. 145) kot razloge za planiranje poudarjata predvsem zmanjšanje tveganja v poslovanju, povečanje učinkovitosti, omogočanje nadzora poslovanja in usmerjanje managerjev in drugih zaposlenih v podjetju.

1.1 Vizija in poslanstvo podjetja

Kot rečeno, sta pojma vizija in poslanstvo v podjetjih povezana predvsem z načrtovanjem poslovanja. Gre za pojma, ki dajeta odgovore na vprašanja, kaj in zakaj počne podjetje ter kam želi s tem početjem priti. Po Musek Lešniku (2008, str. 127–159) sta poslanstvo in sistem osrednjih vrednot temelja, ki določata identiteto in ideologijo podjetja, vizija pa je miselna predstava njegove podobe v prihodnosti.

Iz omenjenega lahko sklepamo, da pojem vizije povezujemo predvsem s prihodnostjo. Pučko (v Možina et al., 2002, str. 272–274) opredeljuje vizijo kot »opis nečesa (podjetja kot celote, njegove dejavnosti, kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti«. Pri viziji gre za zamisel nove in zaželene podobe podjetja v prihodnosti, ki se širi po podjetju in zunaj njega. Koncept nove in zaželene podobe podjetja v prihodnosti podaja tudi smernice, kaj bistvenega naj bi se v podjetju spremenilo.

Podobno Rozman (2012, str. 167–168) s pojmom vizija podjetja razume sliko mogočega in želenega stanja podjetja v prihodnosti. Omenjena idealizirana slika podjetja je manj jasna od poslanstva, domišljajska, navezuje se na prihodnost, povezana je s cilji in se pogosto spreminja. Dati mora boljšo podobo podjetja, kot je trenutna, biti mora stvarna, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz vizije izvirajo okvirni cilji podjetja, saj je tako rekoč ideal, h kateremu teži podjetje. Z vizijo so predstavljene usmeritve podjetja, hkrati pa igra pomembno motivacijsko vlogo.

Kot motivacijski dejavnik razume vizijo tudi Musek Lešnik (2009, str. 159). Tako ima vizija poleg funkcije usmerjanja tudi pomembno motivacijsko moč. Kot ključni motivacijski dejavnik lahko tako v znanih kot tudi nepričakovanih situacijah spodbudi ljudi v podjetju k odgovornemu delu in vrhunski učinkovitosti. Vizija, ki naj bi vplivala na učinkovitost in uspešnost podjetja, mora biti privlačna, vendar dovolj realna, da jo ljudje zaznajo kot uresničljivo. Bolj kot je vizija privlačna in uresničljiva, močnejše bo vodila proti stvarnim prihodnjim uspehom.

Vizija podjetja je zgrajena na oceni sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih ter na predvidevanju okolja, na možnostih, ki jih slednje ponuja. Poleg analitičnega in operativnega pristopa terja tudi domišljijo in intuicijo (Rozman, 1993, str. 128–129)

Tako Pučko (v Možina et al., 2002) kot Rozman (2012, str. 167) povezujeta pojem vizije predvsem s podjetji v krizi. Vizijo sicer potrebuje vsako podjetje, vendar je lahko pri podjetjih v krizi ključnega pomena. V krizi namreč podjetje izgublja vero v dosedanje usmeritve in za rešitev nujno potrebuje vizijo. Vizija je torej še posebnega pomena za podjetja, ki morajo izvesti bistven preobrat, radikalne spremembe in jih je treba gospodarsko sanirati.

Drugače kakor vizija je poslanstvo podjetja usmerjeno k določanju stalnih namenov podjetja. Gre pravzaprav za opredelitev podjetja, kaj hoče biti, in s tem za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij podjetja. Poslanstvo ali misija podjetja govori o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, uokvirja konkurenčno areno, opredeljuje temeljno tehnologijo, odnos do javnosti in zaposlenih (Pučko v Možina et al., 2003, str. 272–274).

Rozman (1993, str. 129–131) meni, da poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. S poslanstvom so opredeljeni razlogi za obstoj podjetja in utemeljitev prihodnjega poslovanja. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Poslanstvo naj bi v podjetju zagotavljalo enotnost in delovanje zaposlenih v določeni smeri, s čimer se določa razpoloženje, kultura poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem.

Ker poslanstvo usmerja delovanje podjetja, gre za temeljni dokument podjetja, ki pa nima pravne podlage. Podjetja omenjeni dokument pripravijo v zgoščeni pisni obliki, razumljivi vsem prejemnikom. Poleg tega iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve, a ne samo ciljev, marveč tudi poti za njihovo doseganje (Rozman, 2012, str. 148–149).

Podobno meni Musek Lešnik (2009, str. 127–141), da se poslanstvo nanaša na to, kaj in zakaj počne podjetje, ter opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja. Pravzaprav gre za iskanje odgovorov na vprašanja, kdo (kaj) je podjetje, kdo so njegovi uporabniki, s kakšnimi dejavnostmi se ukvarja, kakšne storitve zagotavlja in kako jih razvija.

V smislu jedra identitete in osrednjega temelja ravnanj podjetja opredeljuje poslanstvo odgovornost podjetja do zaposlenih, vodstva, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Poleg tega jasen občutek poslanstva motivira zaposlene h kakovostnemu delu, managerje h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v podjetje. Občutek poslanstva je najbolj učinkovit, ko ga spremljata tako

jasno razumevanje osnovnih skupnih vrednot podjetja kot tudi privlačna vizija prihodnosti (Musek Lešnik, 2009, str. 31–32).

1.2 Strategija in strateški cilji podjetja

Podjetje mora ob viziji in poslanstvu jasno določiti tudi strategijo in cilje. Strategija določa načine, kako bo podjetje uresničevalo svojo vizijo ob upoštevanju vrednot in poslanstva, medtem ko so cilji konkretnije naloge, ki so podjetju zadane v okviru strategije.

Strategija povzema poslanstvo in vizijo ter določa dejanja in postopke za uresničevanje obeh. Temeljno orodje strategije so jasno opredeljeni cilji, združeni v strateške načrte. Razčiščevanje posameznih strateških vprašanj izpostavi konkretne cilje, ki kažejo pot od trenutnega stanja k viziji (Musek Lešnik, 2008, str. 35).

Kronološko se je med različnimi vrstami planiranja najprej pojavilo letno planiranje, pogosto imenovano predračunsko planiranje ali *budgeting*. Gre za načeloma kvantitativno, na računovodskih informacijah temelječe planiranje. Z večanjem deleža dolgoročno danih poslovnih prvih pa se v 50. in 60. letih utemelji tudi dolgoročno planiranje, ki temelji predvsem na podlagi razvoja uporabe statističnih metod predvidevanja. Do nadaljnjega razvoja planiranja pa so privedle nepredvidljive spremembe, zaradi katerih podrobno planiranje v prihodnosti ni bilo več mogoče. Vsebina dolgoročnega planiranja se je spremenila, dolgoročni plani so postali okvirni, kratkoročni pa so ostali še naprej podrobni. Vsebinsko dolgoročne plane poimenujemo strateške, strategije pa so postale poti podjetij v prihodnost (Rozman, 2012, str. 130–134).

Pučko (v Možina et al., 2003, str. 271) meni, da se podjetje v strateškem smislu mora ukvarjati z ocenjevanjem bistvenih problemov podjetja z razvojnega vidika in ugotavljati poslovne priložnosti, ki se kažejo, in preverjati dotedanje razvojne zamisli. Pri strateškem planiranju gre potemtakem za oblikovanje planov, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega ali stalnega pomena za celotno organizacijo. Pojem strateško planiranje predstavlja eno od vrst planiranja, ki se osredotoča na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Pojem strateškega planiranja ali oblikovanja strategij je mogoče v grobem razčleniti na fazo izdelave planskih izhodišč, proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede ter fazo uresničevanja ter nadzora uresničevanja strateških planov.

Tavčar (1997, str. 428–435) strateško planiranje skupaj z izvajanjem strateških planov navaja v okviru strateškega managementa kot dejavnosti managerjev, ki slednje opravljajo v skladu s smernicami in pod nadzorom upravljalcev, ki zastopajo lastnike podjetja. Gre za določanje in doseganje pomembnih ciljev, ki veljajo za podjetje v celoti.

Rozman (2012, str. 136–140) strateško planiranje razdeli v tri faze:

1. analiza poslovanja (ugotavljanje obstoječih razmer v poslovanju podjetja),
2. analiza in predvidevanje okolja (nevarnosti in možnosti okolja),
3. določanje poslovnih ciljev (zaželeno stanje v prihodnosti).

S prvo fazo podjetje ugotovi svoje trenutno stanje, s tretjo fazo določi želeno prihodnje stanje, ključnega pomena pa je tudi, da določi poti oziroma načine, kako bo iz sedanosti dosegel prihodnost; da določi ustrezne strategije.

V zvezi s procesom planiranja in določanja ciljev Rozman (1993, str. 91–94) navaja poleg vizije in poslanstva še temeljne cilje, okvirne cilje in podrobne cilje. Temeljni cilji so v planu merilo za odločitve o celotnem poslovanju. Gre za temeljno merilo v planiranju vseh predvidenih odločitev in nadzor vseh dejanskih odločitev s prikazom bilance uspeha in bilance premoženja podjetja. Pri okvirnih ali globalnih ciljeh pa gre za precej bolj podrobno določena stanja v prihodnosti podjetja, ki pa so še vedno izražena okvirno, medtem ko so podrobni plani oziroma cilji podjetja opredeljeni predvsem s kvantitativnimi podatki. Gre za dejanske podatke za obdobje pred planiranim obdobjem in za planirano obdobje.

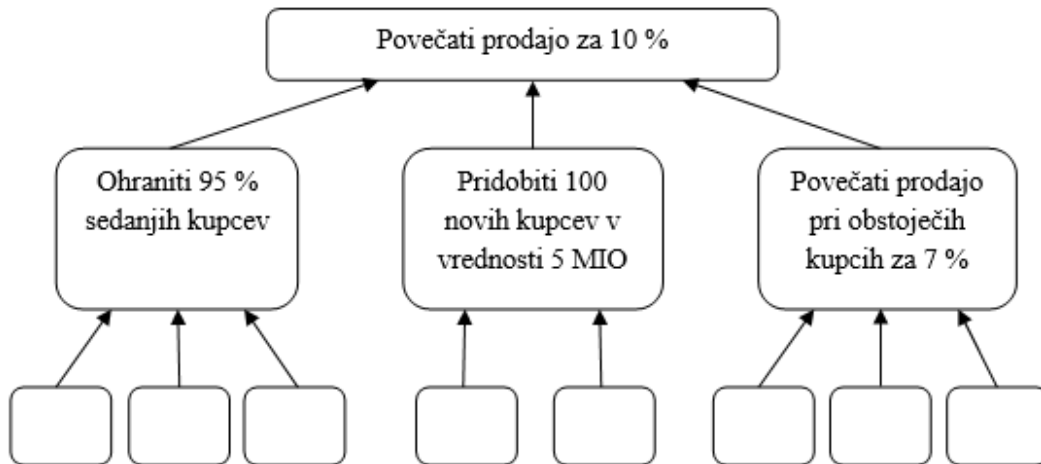
Načrtovanje tako dolgoročnih in splošnih ciljev kot tudi tistih kratkoročnih je podrejeno viziji podjetja, ki pa je rezultat interesov pomembnih udeležencev ali ustanoviteljev podjetja. Načrtovanje politike podjetja pa terja tudi dejstvo, da so cilji predvsem količinski in vsekakor merljivi, saj je doseganje ciljev obveznost managerjev, ki jo lastniki spremljajo nenehno in kritično. K doseganju ciljev vodi strategija podjetja, tj. dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev (Tavčar, 2007, str. 187–188).

Dolgoročni cilji oziroma smotri so del vizije podjetja, predstavljajo predvsem interes lastnikov oziroma ustanoviteljev. Srednjeročni cilji so podrobnejši in podrejeni dolgoročnim, nadalje so kratkoročni cilji še podrobnejši in podrejeni srednjeročnim.

Možina (1972, str. 186) pravi, da »delovni cilj pomeni specifični načrt posameznika za doseganje predvidenih delovnih rezultatov. Ta delovni cilj mora doseči v določenem času, na določenem področju dela s sodelavci, ki imajo tudi svoje delovne vloge in načrte«. Če je zavedanje posameznika v podjetju o tem, kaj se od njega pričakuje ter da slednje vodi k doseganju splošnih ciljev in uspešnosti podjetja, visoko, se lahko podjetje izogne slabim poslovnim rezultatom.

Locke in Latham (2002, str. 705–707) teorijo o določanju ciljev povezujeta z domnevo, da je vedenje zaposlenih odraz zavedanja ciljev in njihovih namer, da cilje dosežejo.

Slika 1: Drevo ciljev



Vir: N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, 2009, str. 424.

Za posameznega zaposlenega je temeljnega pomena, kako dojema verjetnost, da bo cilje dosegel, da bo njegovo vedenje vodilo k doseganju cilja, in kako pomembni so zanj cilji ter njihova skladnost z lastnimi interesi. Oblikovanje ciljev je proces, ki na bi temeljil na dogovoru med vodjo in delavcem ter deloval motivacijsko. V večji meri kot je delavec vpleten v proces oblikovanja ciljev, v večji meri bo zavezan postavljenim ciljem. Usklajenost ciljev posameznika s cilji skupine oziroma podjetja je ključen dejavnik skupne uspešnosti. Zupanova (2009, str. 424) za lažje doseganje usklajenosti ciljev predlaga drevo ciljev, pri katerem je vsak cilj višje ravni razčlenjen na nekaj ključnih ciljev nižje ravni, ki so razčlenjeni naprej.

1.2.1 Načrtovanje delovnih ciljev

»Načrtovanje delovnih ciljev v organizaciji zajema osrednjo problematiko dela vodilnih in strokovnih delavcev, tj. kako z obstoječimi viri dosegati čim večje delovne oziroma poslovne rezultate« (Možina, 1972, str. 7). Sistem vodenja, ki predvideva delovne cilje, pripomore k večji uspešnosti in olajša napore organizacijskega osebja, sestavljen pa je iz analize ključnih nalog, načrtovanja ciljev in ustreznih ukrepov, ki zagotavljajo uspešnost dela.

Načrtovanje delovnih ciljev (Možina 2002, str. 53–57) je način, kako lahko stalno izboljšujemo rezultate svojega dela. Nanaša se na ključne naloge v organiziranju dela v podjetju. Gre za sodelovalno metodo med nadrejenimi in podrejenimi oziroma med sodelavci, pri čemer skupno ugotavljajo področje delovne odgovornosti, skupno določajo standarde dela in ugotavljajo uspešnost ali neuspešnost pri delu. Načrtovanje delovnih ciljev oziroma vodenje s pomočjo pričakovanih in doseženih rezultatov je način oziroma

program dela, ki zajema celotni koncept vodenja v podjetju in implicira vodilo, da preden se začne kakršnakoli akcija, morajo biti cilji jasno določeni in razumljivi. V končni fazi gre za združenje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev posameznikov s cilji podjetja.

Postopek načrtovanja delovnih ciljev je naslednji (Možina, 2009, str. 54):

- določitev in opis ciljev podjetja,
- določitev ciljev za posamezne delovne enote in
- predaja nalog poslovodnim in strokovnim delavcem na raznih organizacijskih ravneh.

Kot že rečeno, je ciljnost bistvena značilnost vsakega podjetja, lastnikom pa je podjetje pravzaprav sredstvo za doseganje ciljev. Zaposleni se vključujejo v podjetje zato, da bi dosegali lastne cilje, medtem ko podjetje vključuje zaposlene zato, da bi doseglo svoje cilje. Uspešnost podjetja je pogojena s tem, da med cilji zaposlenih in skupnimi cilji celotnega podjetja obstaja zadostna mera skladnosti. Slednje kaže na visoko pomembnost, ki ga ima oblikovanje ciljev podjetja tako po obsegu kot tudi po vsebini. Vključevati morajo interese lastnikov podjetja in zaposlenih ter druge vplivne dejavnike iz okolja. Določanje ciljev sodi med ključne probleme strateškega managementa, zajema namreč le delno skladne interese udeležencev podjetja ter napovedovanje prihodnjih stanj, ki je največkrat negotovo in tvegano, pri čemer se racionalni vidik odločanja sreča z vedenjskim (Tavčar, 1997, str. 436).

Tudi Musek Lešnik (2009, str. 34–36) poudarja pomembnost usklajenosti ciljev podjetja s cilji posameznih zaposlenih. Če podjetje ne ponudi skupnih ciljev, bodo posamezniki v ospredje postavili lastne, morebiti tudi takšne, ki niso v skladu s cilji podjetja in lahko na uspešnost poslovanja delujejo negativno. Cilji kot konkretne naloge morajo temeljiti na jasni viziji in zaposlene usmerjati v to, da se posvetijo tistemu, kar je za podjetje najpomembnejše. Cilji morajo biti predvsem jasno opredeljeni, da so lahko učinkoviti.

Značilnosti učinkovitih in dobro opredeljenih ciljev so po Musek Lešniku (2009, str. 35):

- osredotočenost na posamezno dejavnost,
- točno določeni časovni roki za izvršitev nalog,
- merljivost in
- določanje odgovornosti posameznikov oziroma skupin.

Vsaka organizacija ima po navadi cilj ali več temeljnih ciljev, ki so trajnejše narave. Ti so največkrat opredeljeni že ob ustanovitvi organizacije. Včasih gre za povečanje produktivnosti, doseganje donosnosti poslovanja ali zagotavljanje solventnosti. To je le nekaj takih trajnih ciljev profitnih organizacij. Temeljni cilji so pri tem izhodišče za planiranje (Pučko v Možina et al., 2002, str. 241–242). Planski cilji, ki veljajo za organizacijo kot celoto, so najpomembnejši, iz njih oziroma skladno z njimi pa so

oblikovani cilji posameznih oddelkov, poslovnih funkcijskih področij podjetja, posameznih skupin delavcev in posameznikov. Uspešnost povezovanja posameznih ciljev s cilji posameznih organizacijskih ravni je odvisna od tega, kako uspešno bodo planski cilji podjetja uresničeni, iz česar izvira pomen uskladitve osebnih interesov posameznika s cilji organizacijske enote oziroma podjetja kot celote.

Slika 2: Hierarhija planskih ciljev



Vir: D. Pučko v S. Možina et al., Management nova znanja za uspeh, 2002, str. 242.

1.2.2 Merjenje in presojanje načrtovanih ciljev

Podjetja si pri svojem delu postavljajo cilje, ki jih skušajo uresničiti s pomočjo različnih strategij. Kako uspešno so bili določeni cilji doseženi, pa preverja s procesom kontrole, brez katere vodstvo podjetja ne more uspešno izvajati svojih strategij in dosežati postavljenih ciljev. Bistvo spremljanja uspešnosti izvajanja je primerjanje uresničenega z načrtovanim, poročanje o slednjem in iskanje rešitev oziroma korektivnih ukrepov, ki bodo odpravile te t.i. odklone, pri čemer moramo upoštevati različne standarde. Koristi, ki jih prinaša spremljanje načrtovanih ciljev, morajo presegati porabo virov zanj. Spremljanje lahko definiramo kot zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja podjetja odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter se odločajo o morebitnih ukrepih (Možina, 2002, str. 201–215).

Pri merjenju delovne uspešnosti moramo upoštevati nekatera strokovna merila (Uhan, 2000, str. 82):

1. najprej moramo merila izdelati;
2. merila morajo biti sprejemljiva, da jih lahko delavci kar se da zavestno in tudi demokratično sprejmejo, kar pa je možno le, če so enostavna in razumljiva;
3. merila moramo uporabljati v praksi, ker le tako motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
4. merila moramo izpolnjevati;

Pomembnost navedenih točk se stopnjuje. Če je aktivnost v prvi točki slabo izvedena, bo pri izvedbi naslednje točke prišlo do težave.

Ocenjevanje delovne uspešnosti posega na zelo občutljivo področje delovnega prispevka delavca. Na podlagi ocenitev se določa delež delavca pri delitvi osebnih dohodkov. Zaradi tega pri ocenjevanju obstaja tveganje, da se ocenjevanje zlorabi za namen, ki ni povezan z doseganjem delovne uspešnosti.

Zlorabe ocenjevanja delovne uspešnosti se najpogosteje pojavijo, če se (Uhan, 1989, str. 206):

- uporabi za linearno povečanje osebnega dohodka vsem delavcem;
- uporabi za nadomeščanje zaradi drugih osnov in meril manjše udeležbe delavca pri delitvi osebnih dohodkov;
- uporabi za povečanje ali zmanjšanje udeležbe pri delitvi osebnih dohodkov za določene delavce, ki izpolnjujejo ali ne izpolnjujejo čisto drugih in drugačnih kriterijev;
- uporabi za povečanje ali zmanjšanje udeležbe delavcev pri delitvi osebnih dohodkov na podlagi osebne presoje določenih posameznikov.

Ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev se v podjetjih največkrat uporablja kot dopolnilo merjenja oziroma normiranja v tistih primerih, ko ni mogoče meriti vseh sestavin delovne uspešnosti. Tako se velikokrat uporablja kombinacija, ko se količina opravljenega dela meri, kakovost rezultatov dela in gospodarnost pa ocenjuje.

1.2.3 Delovni cilji posameznika

Managerji morajo imeti pri svojem delu jasno določene splošne in specifične delovne cilje, ki so v skladu z organizacijskimi cilji posamezne enote ali podjetja. Delovni cilji so način oziroma pot, kako stalno izboljšujemo rezultate svojega dela.

Ugotovitve raziskovalcev (Locke & Latham, Austin & Klein v Zupan, 2009, str. 426) o tem, kaj naj bi bili dobri cilji, so povzete oziroma označene z angleškimi kraticami SMART. Po tem principu naj bi bili cilji:

- S (angl. *specific*) – specifični, tj. jasni in nedvoumni,
- M (angl. *measurable*) – merljivi. Cilj lahko opredelimo z eno od štirih mer: količina, kakovost, čas in stroški,
- A (angl. *achievable*) – dosegljivi in realni. Cilji morajo predstavljati dovolj velik izziv za zaposlenega, vendar moramo biti pozorni, da uravnotežimo težavnost in dosegljivost ciljev,
- R (angl. *relevant*) – smiselni glede na strategijo podjetja in glede na namen delovnega mesta ter ključne naloge delavca,
- T (angl. *timescaled*) – časovno opredeljeni. Jasno mora biti določen rok, do kdaj mora biti cilj dosežen.

Dejstvo, da delovni cilji niso jasno definirani, lahko pripelje do tega, da (Možina, 1972, str. 170–171):

- ne moremo izmeriti doseženih rezultatov,
- ne moremo ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki nas ovirajo pri doseganju ciljev,
- posamezniki v organizaciji ne morejo doseči najvišje ravni učinkovitosti,
- ne moremo določiti prave poti, ki vodi k doseganju zastavljenih ciljev.

Specifični cilji posameznikov so izpeljani iz splošnih ciljev in poslovne politike podjetja. Za splošne cilje so v večini primerov odgovorni vsi oziroma večje število ljudi, medtem ko so za specifične cilje odgovorni posamezniki.

Možina (1972, str. 186) pravi, da delovni cilj pomeni specifični načrt posameznika za doseganje predvidenih delovnih rezultatov. Ta delovni cilj mora doseči v določenem času, na določenem področju dela s sodelavci, ki imajo tudi svoje delovne vloge in načrte. Če je zavedanje posameznikov v organizaciji o tem, kaj se od njega pričakuje ter da slednje vodi k doseganju splošnih ciljev in uspešnosti podjetja, visoko, se lahko podjetje izogne slabim poslovnim rezultatom.

1.2.4 Letni razgovor in pregled doseženih ciljev

Redni letni razgovor med neposrednim vodjo in sodelavcem je ena od oblik medosebnega poslovnega komuniciranja. Sistemi rednih letnih razgovorov so v skladu z načeli vodenja s cilji. Osnovni cilj rednega letnega razgovora je opredeliti načine in sredstva ter možnosti za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti sodelavca. Temeljiti mora na

poglobljeni dvostranski izmenjavi stališč, predlogov, razmišljanj, idej, problemov, zadovoljstva, priložnosti in izzivov (Mihalič, 2006, str. 222).

Majcen (2001, str. 51) pravi, da je letni razgovor osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicnih poti zaposlenih, je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Letni razgovor med vodilnimi in sodelavci daje enkrat na leto pregled nad tem, kaj je bilo dobro, kaj slabo, predvsem pa, kaj se mora spremeniti in kako se mora spremeniti.

Poleg tega je ključni namen letnega razgovora, da (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 484):

- **vodja:**

- prenese cilje podjetja na sodelavca,
- mu jasno opredeli svoja pričakovanja o delovni uspešnosti,
- mu zagotovi povratne informacije,
- svetuje sodelavcu pri iskanju poti do pričakovanih rezultatov,
- ugotovi sodelavčeve prednosti in šibke točke,
- določi razvojni načrt za izboljšanje uspešnosti;

- **sodelavec:**

- mora dobiti odgovore na vprašanja, kaj od njega pričakujejo,
- kako dobro dela,
- kaj so njegove prednosti in slabosti,
- kako bi lahko bil še bolj uspešen in kako bi lahko več prispeval.

Anderson (v Mihalič, 2006, str. 222) navaja, da je namen letnih razgovorov natančnejše povezovanje nagrajevanja z uspešnostjo in prepoznavanje individualnih potreb in želja ter ambicij v organizaciji. Letni razgovori pripomorejo k večjemu razumevanju nadrejenih in podrejenih, boljši izrabi talentov in pomagajo zaposlenim, da razvijejo delo, s katerim bodo zadovoljni. Poleg tega je namen letnih razgovorov motiviranje posameznikov k doseganju večjih uspehov, prav tako tudi pripomorejo k izboljšanju organizacijske učinkovitosti in produktivnosti.

2 DELOVNA USPEŠNOST IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU

2.1 Delovna uspešnost in učinkovitost

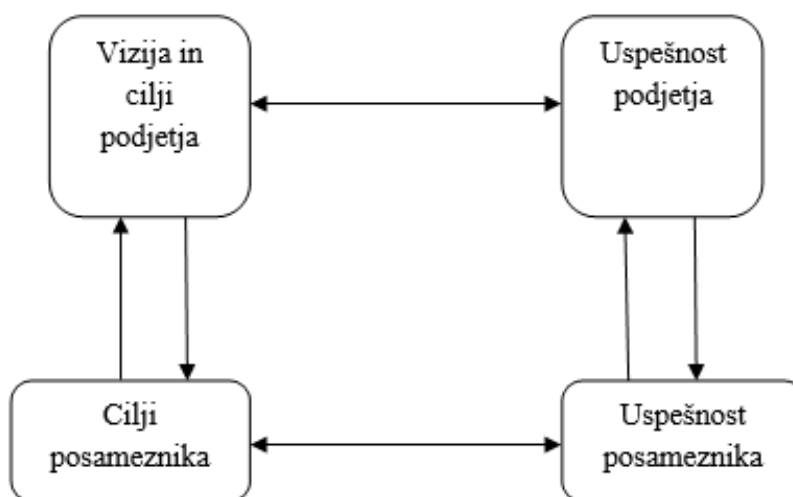
Po Uhanu (2000, str. 48–49) pomeni uspešnost rezultat dela, ki ga delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv dosega v delovnem procesu. Rezultat dela je lahko prikazan

v naturalnih ali vrednostnih enotah, gre predvsem za novo ustvarjeno vrednost, ki se vrednostno izraža tudi z dobičkom.

Pojma učinkovitost in uspešnost skuša opredeliti in omejiti Kralj (2003, str. 169). Učinkovitost pri doseganju ciljev in učinkovito poslovanje podjetja naj bi bila prva naloga managementa, uspešnost in uspešno poslovanje podjetja pa naj bi bila prva naloga upravljalcev. Pri učinkovitosti gre za razmerje med izidi in vložki, ki podjetju poda informacijo o tem, ali svoje delo opravlja prav ali ne, uspešnost pa je razmerje med izidi in zastavljenimi cilji podjetja v določenem časovnem obdobju.

Zupanova (2012, str. 414) pravi, da je pri sistemu zagotavljanja uspešnosti treba upoštevati več ravni, in sicer: uspešnost podjetja, organizacijskih skupin in posameznikov, pri čemer je posebno pozornost treba nameniti uskladitvi ciljev na teh različnih ravneh. Slednje ponazarja tudi s prikazom dvosmernega toka uspešnosti (Slika 3).

Slika 3: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: N. Zupan, Plače in nagrajevanje zaposlenih, 2001, str. 14.

Potemtakem je uspešnost skupine pogojena z uspešnostjo posameznika, sama pa pogojuje uspešnost podjetja. Prav tako uspešnost na višjih ravneh spodbuja uspešnost v obratni smeri, ne le zaradi motivacije, temveč tudi zaradi ustvarjanja boljših pogojev in sredstev, ki so lahko predmet vlaganja v izboljšave.

Rozman (v Možina et al., 2002, str. 50–51) pravi, da je uspešnost »stopnja doseganja družbeno določenega cilja združbe v primerjavi z za dosego cilja potrebnimi napori. Uspešnost gospodarjenja je torej razmerje med družbenoekonomskim ciljem gospodarjenja in prav tako družbenoekonomsko določenim sredstvom za dosego cilja«. Dalje avtor opredeljuje uspešnost kot stopnjo doseganja zastavljenega cilja združbe, kar je v današnjem okolju povezano predvsem z dobičkonosnostjo. Poleg tega pa mora združba

svoj cilj doseči čimbolj učinkovito, kar pomeni, da je razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in napori čimbolj ugodno.

Podjetje je torej učinkovito takrat, ko za doseg ciljev porabimo čim manj sredstev. Pri uspešnosti gre predvsem za to, da delamo prave stvari, pri učinkovitosti pa gre za to, da delamo stvari prav.

2.1.1 Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti

Kot že rečeno, je najsplošnejša opredelitev uspešnosti tista, ki primerja doseženo s postavljenimi cilji. Pri delovni uspešnosti pa ni vedno tako enostavno, saj so z njo povezane različne oblike vedenja in odzivi zaposlenih, zato ni dovolj spremljati le enega vidika uspešnosti, ampak je treba zajeti čim več ključnih dejavnikov, ki so pomembni za uspešnost posameznika in podjetja. Zupanova (v Svetlik, 2012, str. 429) kot merila delovne uspešnosti navaja:

- rezultate dela,
- vedenja in
- zmožnosti.

Rezultate bi lahko poimenovali izhodna merila uspešnosti (angl. *output performance measures*), zmožnosti in vedenja pa kot vhodna merila uspešnosti (angl. *input performance measures*). Za delovna mesta, za katera je težko postaviti merljive cilje, je potrebno posredno spremljanje uspešnosti. Zupanova (v Svetlik, 2012, str. 429) naprej definira najpogostejša merila uspešnosti, ki jih uporabljajo slovenska podjetja:

- količina dela,
- kakovost dela,
- gospodarnost,
- samoiniciativnost,
- inovativnost in inventivnost,
- kooperativnost,
- odnos do dela in
- odnos do sodelavcev.

Kontrola in povratne informacije o izvršitvi zadanih nalog, postavljenih ciljev, planov in doseženih rezultatov so nujno potrebne pri vsakem delu. Merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti posameznih akcij ali projektov se lahko izvede po opravljenem delu ali v časovnih intervalih, opravljati se mora pri vseh delavcih, vendar diferencirano. Delavec, ki svoje delo opravlja dobro, mora za slednje tudi dobiti informacijo oziroma priznanje. Prav tako mora tudi delavec, ki svojega dela ne opravlja dobro, dobiti informacijo o tem, da z

njim nismo zadovoljni, poleg tega mu lahko posredujemo dodatna navodila in korektivno ukrepamo (Nemec, 2005, str. 214–217).

Po Armstrongu (v Treven, 1998, str. 220) je vrednotenje dela sistematični proces za oblikovanje relativne vrednosti del. Namen tega procesa je:

- omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture;
- pomaga pri urejanju razmerji med različnimi vrstami dela v podjetju;
- zagotavlja oblikovanje in sprejem pravilnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerij;
- določa stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi vrstami dela, tako da se enaka plačila zagotovijo za delo z enako vrednostjo.

Po Uhanu (2000, str. 82) uporabljamo pri ugotavljanju uspešnosti osnove in merila. Osnove razume kot opisane sestavine, po katerih se ugotavlja delovni prispevek delavcev k ustvarjanju oziroma k povečanju dohodka, ki ga dosegajo pri izvajanju posameznih ali skupinskih del v organizaciji. Medtem ko so merila količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja oziroma meri, vrednoti in izkazuje izpolnjevanje posameznih osnov oziroma obseg in vrsta prispevka delavca pri delu. Uhan nadalje predlaga, da se pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja upoštevajo naslednja strokovna pravila:

1. merila je treba vnaprej izdelati, določiti v aktih,
2. merila morajo biti sprejemljiva, enostavna in razumljiva, da jih lahko delavci sprejmejo karseda zavestno in demokratično,
3. merila je treba uporabiti v praksi, kar bo motiviralo zaposlene k doseganju vnaprej določenih ciljev,
4. merila je treba izpopolnjevati.

Pri tem se pomembnost navedenih točk stopnjuje. Če je torej aktivnost v prvi točki slabo izvedena, bo pri izvedbi naslednje točke prišlo do težav. Pravila so načeloma namenjena organizatorjem dela, vodilnim in vodstvenim delavcem.

Podjetje si mora pred vsako aktivnostjo postaviti cilje in izoblikovati pričakovanje o tem, kar želi doseči. Uspešnosti torej ni težko ugotoviti, če primerjamo rezultat oziroma stanje, ki smo ga dosegli, s cilji oziroma s stanjem, ki smo ga nameravali doseči. Primerjava ciljev in rezultatov je torej najpreprostejše in splošno merilo uspešnosti, kar pa implicira natančno in uspešno postavljene cilje (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 482–484).

Ocenjevanje osebne učinkovitosti in uspešnosti, ki ga je treba izvajati najmanj enkrat letno, je neposredno povezano z načrtovanjem in doseganjem zastavljenih ciljev in planov.

Vsako podjetje mora imeti za to dobro zasnovane formalne postopke in ustrezno usposobljen kader (Nemec, 2005, str. 215).

2.1.2 Razlogi za ocenjevanje delovne uspešnosti

Ključni razlog ocenjevanja delovne uspešnosti je doseči zastavljene cilje podjetja, ob tem pa motivirati in spodbujati delavce pri njihovem delu.

Tracy (2002, str. 312–313) izpostavi pet razlogov za ocenjevanje:

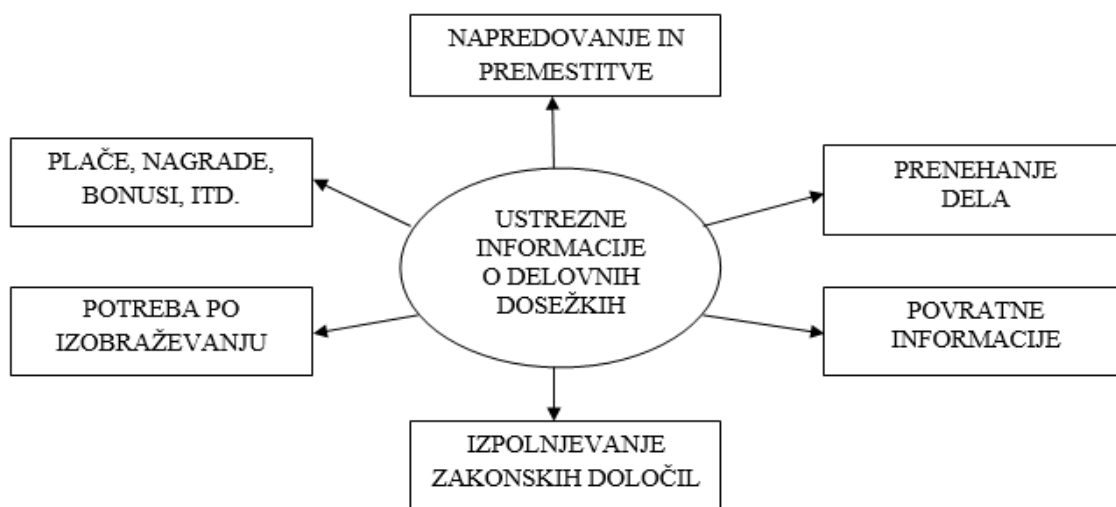
1. izboljšanje dela (glavni namen ocenjevanja),
2. pravočasne povratne informacije (s tem delavec pravočasno izve, kako dela),
3. odpravljanje problemov (največkrat je zagotovilo, da do slednjih ne bo več prišlo),
4. ustvarjanje dobrega mnenja o samem sebi (dobra ocena je izjemna vzpodbuda za delavce),
5. donosnost energije oziroma ljudi (vlaganje časa in truda v sodelavce).

Ocenjevanje uspešnosti lahko v organizaciji povežemo tudi z drugimi dejavnostmi. Singer (1990, str. 205) z ocenjevanjem uspešnosti povezuje naslednje dejavnosti:

- postopek za določanje povišanja plače, dodeljevanje različnih nagrad na podlagi dosežkov posameznikov,
- postopek za določanje napredovanja ali premestitve na podlagi prednosti oziroma slabosti osebe,
- postopek za odločanje o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih rezultatov,
- postopek za določanje potreb po izobraževanju in razvojnih tehnik,
- zagotavljanje uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med podrejenimi in nadrejenimi,
- prilagajanje zakonskih določil, ki zajemajo merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Rezultate ugotavljanja uspešnosti lahko uporabimo za to, da določimo morebitno napredovanje, premestitev na drugo delovno mesto, povišanje plače, nagrajevanje. Poleg primerjanja ciljev z rezultati gre pri ocenjevanju uspešnosti tudi za širši sistematični postopek ovrednotenja vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik v Možina et al., 2003, 483).

Slika 4: Dejavnosti v organizaciji, ki jih povezujemo z ocenjevanjem uspešnosti



Vir: M. G. Singer, *Human Resource management*, 1990, str. 205.

2.1.3 Metode spremljanja delovne uspešnosti

Delovno uspešnost lahko spremljamo tako, da jo merimo ali ocenjujemo. Rejc (v Svetlik 2012, str. 432) pravi, da je glavna razlika med merjenjem (angl. *Measurement*) in ocenjevanjem (angl. *assessment, appraisal*) v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere jasno določena in obstaja orodje, s katerim lahko merimo, govorimo o merjenju, v nasprotnem primeru govorimo o ocenjevanju. Ocenjevanje je vedno subjektivno, medtem ko je merjenje načeloma bolj objektivno.

Kljub temu da se ocenjevanje velikokrat povezuje z večjo mero subjektivnosti kot merjenje, pa je ocenjevanje skoraj enako objektivnemu merjenju, če upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za ocenjevanje. Razlika se pojavi v velikosti napake (Lipičnik v Možina et al., 2003, str. 484).

Trevnova (1998, str. 248–249) merila za ocenjevanje dela posameznega zaposlenega delavca deli v dve skupini: objektivna in subjektivna merila.

Pri objektivnih merilih Zupanova (v Svetlik, 2012, str. 432) glede na to, s čim primerjamo doseženo, navaja tri skupine metod spremljanja delovne uspešnosti:

- **primerjava dosežkov s cilji.** Pri omenjenih metodah ob začetku obdobja postavimo merljive cilje, ki jih na koncu obdobja primerjamo z rezultati. Metode so primerne v hitro spreminjajočem se okolju in za delovna mesta, kjer se relativno lahko postavi merljive cilje;

- **primerjava dosežkov s standardi oziroma pričakovanji.** Opredeliti je treba želeno oziroma pričakovano uspešnost in nato oceniti, do kakšne mere so bila pričakovanja izpolnjena;
- **primerjava dosežkov med delavci.** Pri tej metodi gre za primerjavo med delavci na podlagi skupne ocene uspešnosti posameznikov.

Predpogoj za ugotavljanje uspešnosti je po Lipičniku (v Možina et al., 2002, str. 482), da si pred vsako aktivnostjo postavimo jasne cilje. V nadaljevanju bomo tako lahko ugotavljali, ali nas dejavnost pelje k zadanemu cilju ali ne. Uspešnosti ni težko ugotoviti, če primerjamo rezultat, tj. stanje, ki smo ga dosegli, s cilji, tj. stanjem, ki smo ga nameravali doseči. Iz tega izhaja, da je uspešnost oziroma natančnost merjenja uspešnosti pogojena z natančnostjo postavljenih ciljev.

Po Lipičniku (1998, str. 110) so najpogostejše ocenjevalne tehnike naslednje:

1. ocenjevanje z rangiranjem,
2. klasično rangiranje,
3. lupljenje,
4. tehnika kritičnih dogodkov,
5. označevalne liste svobodne izbire,
6. prisilne označevalne liste.

Ne glede na to, katero od metod spremljanja uspešnosti bomo izbrali, pa je treba pridobiti ustrezne informacije, na podlagi katerih bomo oblikovali končno oceno uspešnosti. Zupanova (v Svetlik, 2009, str. 433–438) kot najpogostejše navaja:

- **zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja.** Je informacijsko podprto in temelji na dokumentih in evidencah, ki so del proizvodnega in računovodskega informacijskega sistema;
- **fizično opazovanje.** V preteklosti so ga uporabljali predvsem kontrolorji del, kjer je bilo možno štetje kosov. Današnja tehnologija omogoča avtomatsko opazovanje in beleženje različnih podatkov;
- **označevalni seznam.** Seznam zapišemo tako, da zapišemo oblike vedenja, pridevnike ali opise trditev, ki kar v največji meri opišejo pričakovano uspešnost. Ocenjevalec za posameznega zaposlenega označi ustrezno polje, ocena pa je seštevek vseh označenih polj;
- **ocenjevalne lestvice.** Gre za najstarejšo in najpogosteje uporabljeno metodo. Ocenjevalcu je na voljo več možnih ocen, ki kažejo na stopnjevanje uspešnosti. Manj stopenj (3–4) na lestvici olajša ocenjevanje, več stopenj (7–10) pa poveča občutljivost metode. Najpogosteje uporabljene ocenjevalne lestvice so: številčne ocenjevalne lestvice, grafične ocenjevalne lestvice in opisne ocenjevalne lestvice;

- **metodo kritičnih dogodkov.** Ocenjevalec zapisuje dogodke in oblike vedenja, ki so zelo pozitivno ali zelo negativno vplivali na uspešnost. Na ta način izpostavi vedenje delavca, od katerega je odvisna uspešnost;
- **dnevnik.** Ocenjevalec kronološko beleži dogodke in vedenja, ki vplivajo na uspešnost;
- **opisno poročilo.** Je ena od najenostavnejših metod, s katerimi ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave. Poročila so nestrukturirana in se zato razlikujejo v podrobnostih in obsegu poročila;
- **ocenjevalni center.** S pomočjo različnih testov, iger, vlog, simulacij in situacijskih nalog ocenimo uspešnost posameznika na podlagi njegovega vedenja. Uporabljajo se predvsem za ugotavljanje uspešnosti managerjev v tipičnih managerskih vlogah, kot so vodenje, odločanje, delovanje pod pritiskom itd.

2.1.4 Napake pri ocenjevanju

Napake pri ocenjevanju so pogost pojav. Nastajajo iz različnih razlogov, nekatere zaradi slabe pripravljenosti ocenjevalcev, druge zaradi prenizke usposobljenosti, tretje zaradi načrtnega prikrivanja dejanskega stanja.

Kot že rečeno, so napake merjenja pogostejše pri subjektivnih metodah, a lahko tudi slednje omilimo, predvsem s treningom ocenjevalcev. Napake se pri ocenjevanju uspešnosti pojavijo takrat, ko mora ocenjevalec na podlagi nepopolnih podatkov izoblikovati mnenje oziroma sodbe. Lipičnik (1998, str. 235–236) in Možina (1998, str. 232–233) navajata naslednje najpogostejše napake:

- napaka halo efekta, ki nastane zaradi neizdelanih konkretnih meril, pri čemer ocenjevalci nimajo izkušenj in presojujejo na podlagi splošnega vtisa;
- napaka centralne tendence, ki nastane, ker vsem delovnim mestom določimo srednjo zahtevnost, kar onemogoča ločevanje dobrih in slabih delavcev;
- napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu, ki nastane zaradi prilagajanja ocen splošni ravni okolja, v katerem ocenjujemo dosežke delavca;
- logična napaka, ki nastane, ko ocenjevalec eno značilnost dela presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani.

2.2 Zadovoljstvo pri delu

2.2.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

»Zadovoljstvo zaposlenega pri delu definiramo kot želeno pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o tako imenovani individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela« (Mihalič, 2006, str. 266).

Po Mihaličevi (2008, str. 4) je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko pri delu oziroma na delovnem mesu želi, ter ključni predpogoj za to, kar lahko sploh doseže. Po drugi strani so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja oziroma vsako podjetje, ter predpogoj, za kar lahko dosežejo. Le zadovoljni zaposleni so namreč pri delu lahko učinkoviti in uspešni in zato je lahko tudi vsako podjetje resnično učinkovito in uspešno le, če je v njem večina zaposlenih zadovoljnih. Realna moč podjetja se namreč kaže v moči človeškega kapitala, ki ga premore. Nanj lahko pozitivno vplivajo tisti posamezniki, ki so pri svojem delu zadovoljni, kar bo naprej vplivalo na krepitev celotnega človeškega kapitala v podjetju, na večjo produktivnost in krepitev finančnega kapitala.

Zadovoljstvo zaposlenih torej zajema zadovoljstvo pri delu in z njegovimi posameznimi elementi: zadovoljstvo z nalogami, zadovoljstvo z nadrejenimi, zadovoljstvo s sodelavci, z možnostjo izobraževanja, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, s plačo itd. (Mihalič, 2006, str. 266).

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998, str. 131) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot neke vrste prijeten občutek, ki ga zaposleni zaznavata ob izpolnitvi svojih pričakovanj, ki so povezana z delom. Trevenova naprej navaja tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- vrednost,
- pomembnost in
- zaznavanje.

Skladno s tem je zadovoljstvo pri delu funkcija vrednosti oziroma je tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno želi doseči. Pri tem pa je treba upoštevati, da imajo zaposleni v podjetju različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar tehtno vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Z vidikom zaznavanja pa mislimo predvsem na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi.

Skočir (2001, str. 197) z zadovoljstvom zaposlenih povezuje pojem organizacijske klime. Pri slednjem gre pravzaprav za posredno ugotavljanje razmer, medtem ko gre pri merjenju zadovoljstva, ki je sicer precej odvisno od klime, za njihov neposredni odnos. Ob tem je poudarek na čustvenem odzivu na položaj v podjetju. Glede na to, da ugotovljena stopnja zadovoljstva neposredno izraža tudi stopnjo motivacije zaposlenih, je za dvig motiviranosti zaposlenih v podjetju treba proučiti tako organizacijsko klimo kot tudi zadovoljstvo zaposlenih.

2.2.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu naj bi bilo odvisno od pomembnosti izpolnjenega motiva. Torej pomembnejši kot je izpolnjeni motiv, večje je zadovoljstvo posameznika, za katerega je

motiv izpolnjen. Ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu (Lipičnik v Možina et al., 2002, str. 477).

Kljub temu da so dejavniki zadovoljstva zaposlenih pri delu v veliki meri odvisni od posameznikov samih, pa lahko rečemo, da obstajajo določeni splošni elementi, ki tehtno vplivajo na zadovoljstvo posameznika z delom in delovnim mestom.

Na zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu vpliva več različni dejavnikov. Ti so povezani predvsem s sodelavci, fizičnimi pogoji dela, z možnostmi strokovnega in osebnega razvoja, delovnim okoljem, nadrejenimi, s plačo in z načini dela. Gallup Institut (v Merkač, 2005, str. 266–267) navaja ključne predpogoje za zadovoljstvo zaposlenih ter povečanje njihove uspešnosti in učinkovitosti:

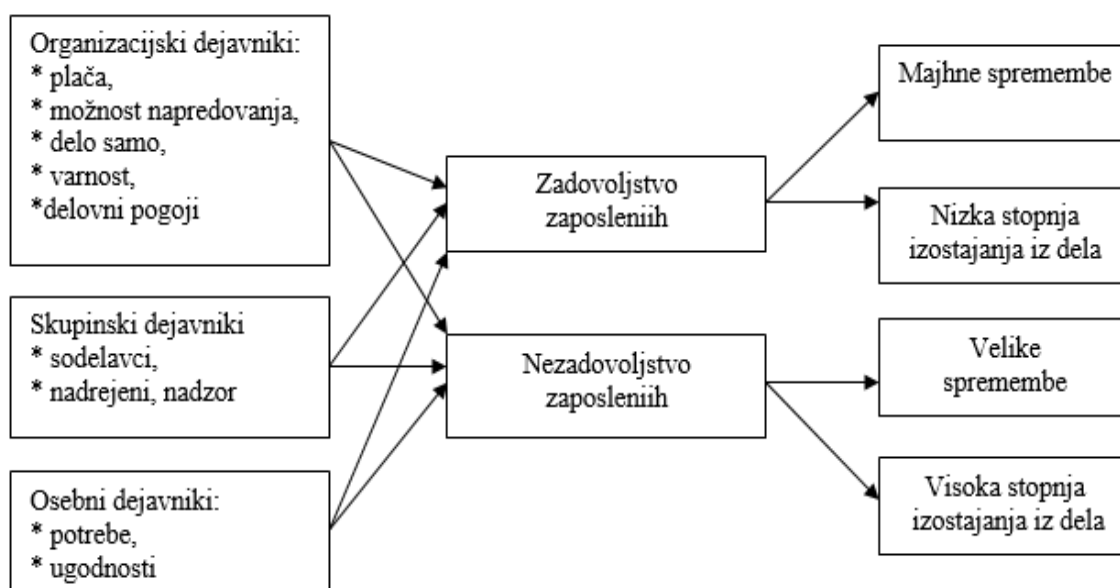
- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,
- vzpodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju podjetja prek osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspeh podjetja,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter
- vzpodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Moorhead in Griffin (1989, str. 88) dejavnike zadovoljstva delita v tri skupine:

- **organizacijski dejavniki:** plača, možnost napredovanja, delovni pogoji,
- **skupinski dejavniki:** sodelavci, nadrejeni,
- **osebni dejavniki:** potrebe in ugodnosti.

Iz Slike 5 je razvidno, da dejavniki iz vseh treh omenjenih skupin vplivajo tako na zadovoljstvo kot tudi na nezadovoljstvo zaposlenih, razlika je v tem, na kakšen način oziroma v kolikšni meri. Gledano z rezultatske strani, pa lahko ugotovimo, da če so zaposleni zadovoljni, so spremembe, ki vplivajo na delo, majhne, izostajanje z dela pa je nizke stopnje. Ravno obratno se izkaže pri nezadovoljnih zaposlenih.

Slika 5: Dejavniki in posledice (ne)zadovoljstva pri delu



Vir: G. Moorhead & W. Griffin, *Organizational Behavior*, 1989, str. 88.

Možina (v Možina et al., 2002, str. 184) združuje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, v šest skupin:

- **vsebine dela** – možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela,
- **samostojnost pri delu** – možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela podjetja,
- **plača, dodatki in ugodnosti** – pravično ocenjevanje dela in s tem ustrezna višina nagrade oziroma plačila za opravljeno delo, priskrbljena socialna, zdravstvena oskrba in druge ugodnosti ter dodatki,
- **vodenje dela** – ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela,
- **odnosi pri delu** – dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi,
- **delovne razmere** – majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovanja okolja.

Zaposleni pri svojem delu stremijo k postavljenim ciljem. Ko cilji posamezniku predstavljajo dovolj velik izziv, postane bolj motiviran, da bi postavljene cilje dosegel, in če je zastavljeno delo uspešno opravljeno in nagrajeno, se posamezniku poveča raven zadovoljstva in posledično tudi njegova pripadnost ciljem in podjetju (Locke & Latham, 1990, str. 30).

2.2.3 Ugotavljanje zadovoljstva

Trevnova (1998, str. 132–135) navaja dva načina, prek katerih lahko ugotavljamo zadovoljstvo posameznikov pri delu. Prvi način se osredotoča na ugotavljanje posameznikovega celovitega zadovoljstva pri delu in se nanaša na to, kako je delavec zadovoljen s svojim delom kot celoto, medtem ko drugi način izpostavlja zadovoljstvo zaposlenega, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela. Za proučevanje zadovoljstva se uporabljajo različne pisne in grafične oblike, pri tem pa je ključnega pomena, da se podjetje s tem ukvarja sistematično in stalno. Omenjeno omogoča ocenjevanje razvoja v časovnem smislu, zagotavlja sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki ali pri kadrih na vedenje zaposlenih. Če so za merjenje zadovoljstva uporabljeni standardizirani postopki, se lahko podjetje po teh merilih primerja z ostalimi v okolju.

3 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

»Najboljša nagrada uspešnim je, da jim omogočimo uspešnost tudi v prihodnosti« (Zupan, 2001, str. 7).

Nagrajevanje se ukvarja z vprašanjem, kako nagraditi zaposlene v skladu z njihovo pomembnostjo za podjetje. Sistem nagrajevanja poleg nagrad vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih podjetje uporablja za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

3.1 Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja v podjetju mora biti skladen z zakonodajo posamezne države in prilagojen strategiji podjetja ter nagraditi uspešne posameznike, ki prek doseganja zastavljenih ciljev prispevajo k uspešnosti podjetja.

Tako sistem nagrajevanja pomeni »uskklajeno politiko, procese in prakso nekega podjetja, da bi nagradilo svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno« (Lipičnik, 1998, str. 191).

Po Armstrongu (1999, str. 56) je sistem nagrajevanja usklajena politika, procesi in praksa podjetja, njegov glavni namen pa je zaposlene v podjetju nagraditi glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tržno ceno. Gre za skupek dogovorov o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo sestavo in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Možina et al., 1998, str. 247).

Sistem nagrajevanja predstavlja enega izmed ključnih delov managementa človeških virov, ki vključuje tako denarno kot tudi nedenarno nagrajevanje za uspešno opravljeno delo

zaposlenih. Gre za neke vrste kontrolni mehanizem, s katerim delodajalec vpliva na zaposlene z namenom, da bi čim bolj zavzeto deloval v njegovo korist (Gagne & Forest, 2008, str. 226–227).

Z ustreznim sistemom plač in nagrajevanja lahko podjetje po Zupanovi (2001, str. 118) vpliva na doseganje uspešnosti na tri načine:

1. s povečanjem obsega in kakovosti človeških zmožnosti v organizaciji,
2. s povečanjem motivacije in zavzetosti zaposlenih za delo in
3. z nadziranjem stroškov s pomočjo plačnega sistema.

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja. Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj) in večinoma tudi sistem nagrajevanja uspešnosti. Tržno gospodarstvo zahteva od podjetij prožne in prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki so odvisni od poslovne strategije posamezne podjetja, njegovega notranjega in zunanjega okolja. Poleg osnovne plače, ki predstavlja raven plače, ki izvira iz dela, sestavlja sistem nagrajevanja še različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj (Lipičnik, 1998, str. 192–194).

Zupanova (2001, str. 131) navaja tri spremembe na področju nagrajevanja kot posledice novih strateških usmeritev, globalizacije poslovanja in vse večjega vpliva informacijske tehnologije:

- težnjo k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja – zaposleni morajo jasno razumeti povezavo med nagrado in vedenjem, saj lahko le na tak način pride do vzpodbujanja želenega vedenja za doseganje ciljev podjetja,
- usmerjenost v prihodnost – sodobni sistemi nagrajevanja podpirajo prihodnje poslovne načrte in ne preteklih rezultatov. Nagrajuje se pridobivanje znanj in zmožnosti. Motivacijo in usmerjenost v dolgoročno uspešnost se povečuje tudi z vključevanjem zaposlenih v lastništvo podjetja,
- partnerski odnos in vključevanje zaposlenih – sistem nagrajevanja mora vključevati čim širši krog zaposlenih, saj se na ta način krepi pripadnost in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

Gores (2000, str. 31) navaja tri temeljna načela uspešnega sistema nagrajevanja v podjetju:

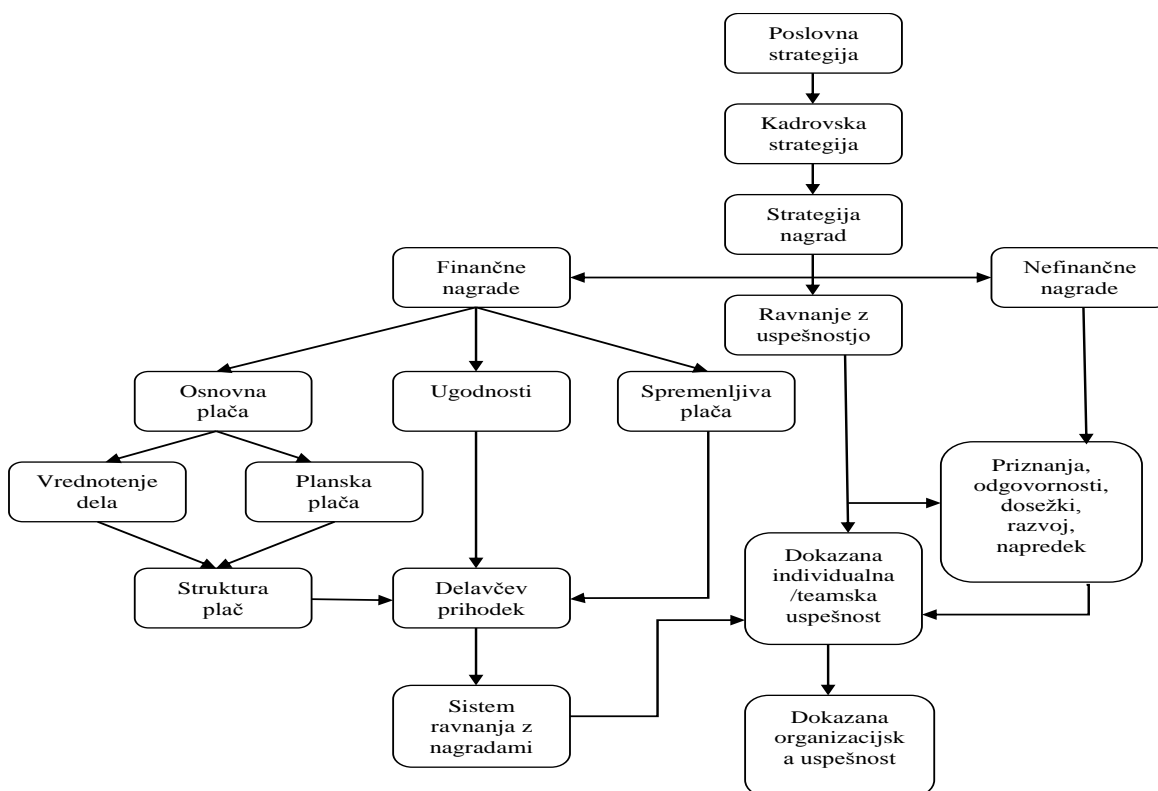
- izplačilo nagrad mora biti trdno povezano s cilji podjetja,
- zaposleni morajo razumeti cilje in kako so njihova posamezna izplačila povezana z doseganjem ciljev,
- zaposleni morajo prispevati k uresničevanju ciljev prek delovne uspešnosti.

Pri vzpostavitvi sistema nagrajevanja je naloga vodstva podjetja jasno določiti, katere organizacijske cilje želi doseči, zato je treba (Gores, 2000, str. 31):

- jasno opredeliti vsak cilj,
- opredeliti, ali gre pri doseganju željenega cilja za timsko ali individualno uspešnost,
- določiti, kako izmeriti stopnjo izpolnjevanja ciljev in raven uspešnosti tima oziroma posameznika v razmerju do posameznega cilja,
- ugotoviti, koliko bo znašalo izplačilo na različnih ravneh doseganja posameznega cilja.

Najboljši načini nagrajevanja so torej tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih. Prav tako je najboljši način nagrajevanja tisti, pri katerem nagrajamo uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj, sposobnosti in drugih kompetenc, inovativnost, prizadevnost, požrtvovalnost in solidarnost s sodelavci, učenje, storilnost in podobno. Glavne značilnosti dobrega sistema nagrajevanja so torej natančno postavljena merila in pogoji za nagrade ter javno izvedeno nagrajevanje (Mihalič, 2008, str. 28).

Slika 6: Sistem nagrajevanja



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 194.

Gores (2000, str. 31) poudarja pomen usklajenosti sistema nagrajevanja z značilnostmi posameznega podjetja. Če je podjetje v veliki meri odvisno od skupinskega dela, sistem

nagrajevanja pa temelji na ravni posameznih zaposlenih, lahko slednje privede do trenj znotraj delovne skupine. V primeru, da skupina doseže zastavljene cilje, je treba skupino pošteno nagraditi. Neustrezno postavljen sistem nagrajevanja se kaže predvsem v neskladnosti sistema s cilji in z uspešnostjo podjetja, rezultat tega pa sta namesto bolj motiviranih in uspešnih posameznikov nezadovoljstvo in neuspešnost. Poleg tega Kerr in Slocum (2005, str. 130) pomembnost pri prilagojenosti sistema nagrajevanja pripisujeta poslovnemu okolju podjetja, konkurenčnim razmeram in življenjskemu ciklu izdelka. Tako lahko imajo velike korporacije z več različnimi podjetji postavljenih več vrst sistemov nagrajevanja, ki si lahko delijo temeljne filozofije in vrednote, podpirajo pa več različnih kultur ali subkultur.

V podjetjih, kjer sistem nagrajevanja nagradi posamezne zaposlene glede na njihovo uspešnost, se ustvarja konstruktivna in pozitivno tekmovalna klima, poleg tega pa privablja nove in ambicioznejše kadre. Pomembno je, da je sistem nagrajevanja kar se da jasno in preprosto zastavljen, transparenten in poznan zaposlenim.

3.2 Načrtovanje nagrad

Običajni proces in praksa planiranja sistema nagrajevanja potekata tako, da je filozofija podjetju v pomoč, njegova strategija izvedena in politika uporabljena. Načrtovanje sistema nagrajevanja ne sme odgovoriti samo na vprašanje, kaj moramo storiti, ampak moramo predvideti tudi faze uravnavanja sistema in nadzorovanje njegovega delovanja. Načrtovanje sistema nagrad zahteva, da je sistem povezan z drugimi kadrovskimi in razvojnimi sistemi. Načrtovanje nagrad zajema (Lipičnik, 1998, str. 200):

- temeljito preverjanje obstoječega sistema nagrad – podrobno analiziranje obstoječih razvrstitev, da bi ugotovili prednosti in slabosti obstoječega sistema ter preverili vpliv sprememb oziroma izboljšanje, ki ga pričakujemo,
- postavljanje ciljev – kaj je treba doseči, kdaj bomo to dosegli in kakšne stroške in pridobitve pričakujemo,
- projektno planiranje in ravnanje – oblikovanje terminskega plana dela za posamezne faze projekta, da bi lahko izkoristili vse razpoložljive vire, oblikovali projektne time in izpeljali načrtovane dejavnosti.

Načrt sistema nagrajevanja je učinkovit, če smo popolnoma gotovi, da je vanj vključena strategija nagrajevanja in jo bo mogoče doseči s postavljenimi cilji. Načrt lahko preverimo glede na njegove posebnosti, ustreznost in merljivost rezultatov. Ker je osnovni cilj načrta povezanost in skladnost sistema nagrajevanja, je treba predvideti tudi kontrolo skupnega delovanja vseh elementov, vključenih v sistem, na posameznikovo plačo in stroške nagrajevanja za celotno organizacijo (Lipičnik, 1998, str. 206).

Stivers in Joyce (2000, str. 22) poudarjata vlogo managerjev pri oblikovanju in izvajanju sistema nagrajevanja. Zaposlene morajo izobraževati o pomenu sistema nagrajevanja, pomagati vodstvu doseči soglasje v zvezi s postavljanjem strateških ciljev, opredeliti finančna in nefinančna merila uspešnosti, povezana s cilji podjetja, sodelovati pri izvajanju novega sistema nagrajevanja ter spremljati in posodabljati obstoječi sistem.

Managerji imajo v primerjavi z drugimi zaposlenimi nadpovprečen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, zato sta analiza in ocena njihovega dela pomembna za (Možina, 2000, str. 267):

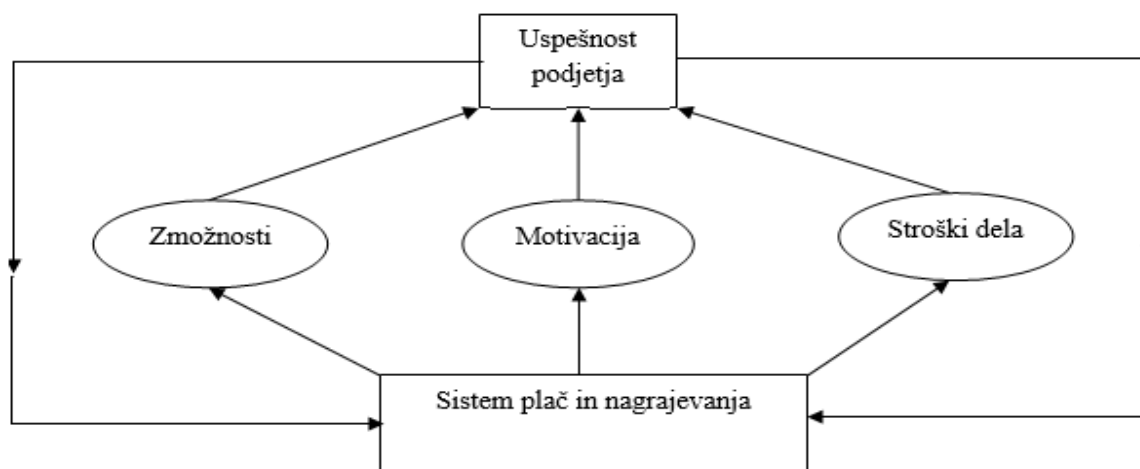
1. pristojne organe, ki bi radi dobili čimbolj objektivno oceno o (ne)uspešnem delu managerjev;
2. managerje same, da bodo vedeli, kateri kriteriji so pomembni za vrednotenje njihovega dela.

3.3 Plače in nagrajevanje managerjev

Managerji imajo navadno znaten vpliv na poslovno uspešnost podjetja in se na podlagi tega uvrščajo v skupino zaposlenih z najvišjimi dohodki. Plače managerjev podjetja navadno ne sodijo v sistem kolektivno dogovorjenih plač, ampak so velikokrat določene z individualno pogodbo, pri čemer pa ne smemo pozabiti na različne ravni managementa, ki vplivajo tako na višino osnovne plače kot tudi na variabilni del.

Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in vrednote podjetja v delo (Wilson v Zupan, 2001, str. 118).

Slika 7: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, 2001, str. 118.

Gre za neke vrste vezivno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Kot del zaposlitvene pogodbe določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci, z njimi podjetje opredeli, na kakšen način bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. Zaposlenim predstavlja sistem plač in nagrajevanja vir sredstev za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja, medtem ko želi podjetje s tem vplivati na uspešnost poslovanja. Zupanova (2001, str. 118) navaja naslednje tri načine: lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju, lahko vpliva na zavzetost zaposlenih – motivacija in lahko učinkovito nadzira stroške.

Možina (2002, str. 19–20) poudarja pomen povezovanja ciljev podjetja s cilji zaposlenih kot vzajemnih in medsebojno odvisnih. Nagrajevanje je del načrta kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo podjetja doseči strateške cilje celotnega podjetja, kar kaže na tesno povezanost med strateškim managementom kadrovskih virov in uresničevanjem strategije podjetja.

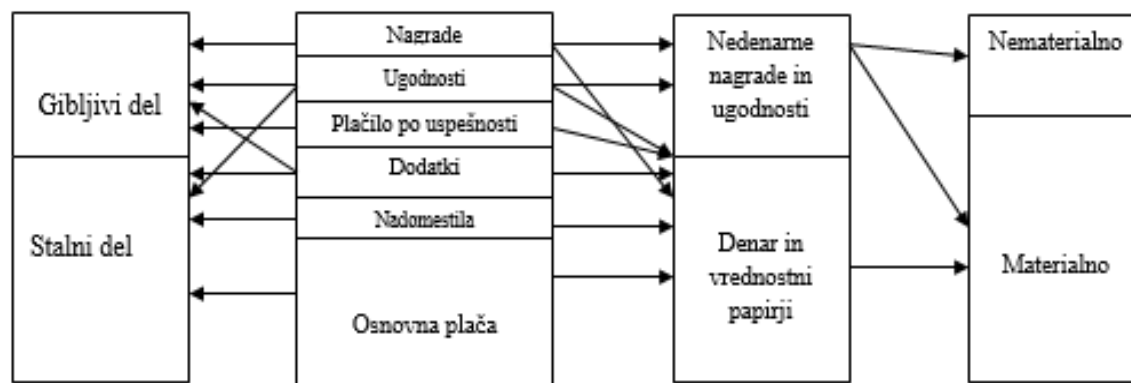
Slika 8: Krožni tok uresničevanja ciljev zaposlenih in podjetja



Vir: S. Carell et al. v S. Možina, Management kadrovskih virov, 2002, str. 4.

Sistem plačevanja in nagrajevanja v osnovi zajema plačo, ki predstavlja vse prejemke, ki jih zaposleni dobijo skupaj s plačo, in nagrade, ki jih zaposleni dobijo poleg plače. Med nagrade uvrščamo tudi ugodnosti oziroma bonitete, ki so velikokrat zakonsko predpisane ali pa jih podjetje zaposlenim dodeli na lastno pobudo. Celovit sistem plač in nagrajevanja je po Zupanovi (2001, str. 19) prikazan na Sliki 9.

Slika 9: Sistem plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Plače in nagrajevanje zaposlenih*, 2001, str. 19.

V izhodišču razlikujemo med stalnim (fiksni) delom prejemkov, ki je načeloma odvisen od tega, kakšno delo opravlja zaposleni, in gibljivim (variabilnim) delom prejemkov zaposlenih, ki naj bi izražal, kako dobro je bilo zastavljeno delo opravljeno. Največji delež stalnega dela predstavlja osnovna plača, sledijo nadomestila plače, izplačana v povezavi z dopusti, s prazniki in z bolezenskimi izostanki. Tudi dodatki in ugodnosti, ki so večinoma vezani na posamezno delovno mesto, so načeloma stalni. V celoti gibljiva pa so plačila za uspešnost in nagrade. Slika 9 nakazuje tudi na razmerja med velikostjo posameznih delov, vendar se slednji razlikujejo po posameznih podjetjih, saj niso zakonsko določena.

Po Zupanovi (v Svetlik et al., 2012, str. 521–530) se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti izplačujejo praviloma v denarju ali vrednostnih papirjih, medtem ko so nagrade in ugodnosti lahko denarne ali nederarne. Slika 10 prikazuje opredelitev sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu in vključuje vse, kar delodajalec ponuja zaposlenemu. V končni fazi gre za naložbo podjetja, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih.

Mihaličeva (2006, str. 216) poudarja pomen nederarnih nagrad in priporoča naslednje: napotitev na izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja, horizontalno in vertikalno napredovanje, omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela, dodatne proste dni, omogočanje soudeležbe pri lastništvu, javno izpostavitve dosežkov pred sodelavci, zagotovitev boljših delovnih pogojev, dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja, omogočanje večjih izzivov pri delu in različne simbolne nagrade.

Slika 10: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu



Vir: P. K. Zingheim in J. R. Schuster v Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 116.

Ocenjevanje in vrednotenje uspešnosti sta odvisna tudi od tega, kakšen vpliv ima kandidat (kader) na uspešnost poslovanja podjetja. Upoštevajoč slednje, ima managerski kader v primerjavi z drugimi zaposlenimi nadpovprečen vpliv. Vodilni delavci, managerji so navadno ocenjeni na podlagi rezultatov svojega dela, ki se kažejo v uspehu in kakovosti projektov, predlogov ukrepov, ugotovitev in podobno (Merkač, 2006, str. 217).

Management je načeloma ocenjen na podlagi uspešnosti poslovanja podjetja, iz katere lahko sklepamo o uspešnosti njegovega managementa. Materialni načini nagrajevanja niso edini in velikokrat tudi ne glavni motiv managerjev, saj se v ospredju kažejo tudi drugi motivi, kot so doseganje uspeha, premagovanje izziva, osebni razvoj, občutek moči in vpliva (Merkač, 2006, str. 218).

Skupni cilji sistemov plač in nagrajevanja so (Armstrong, 1999, str. 429):

- povečati zunanjo motivacijo in posledično uspešnost poslovanja,
- nagraditi prispevke posameznikov,
- usmeriti pozornost managerjev na kritične dejavnike uspeha podjetja in na doseganje zastavljenih ciljev,
- zagotoviti konkurenčnost nagrajevanja,
- omogočati delitev blaginje poslovanja managerjev.

Plača ima motivacijski učinek takrat, ko je odraz uspešnosti in učinkovitosti posameznika, njegovih znanj in drugih kompetenc, uspešnosti in učinkovitosti delovne skupine ter znanj in drugih kompetenc članov delovne skupine, hkrati pa tudi uspešnosti in učinkovitosti celotnega podjetja. Plača naj bi torej temeljila na vplivu posameznika na ustvarjanje dodane vrednosti podjetja oziroma na stopnji njegovega prispevka k skupnemu uspehu (Mihalič, 2008, str. 38).

3.4 Managerska plača

Plače in nagrajevanje managementa so sicer del sistema plač in nagrajevanja v posameznih podjetjih, vendar niso urejeni s kolektivno pogodbo, ampak temeljijo predvsem na individualno sklenjenih pogodbah, saj gre za skupino ljudi, ki ima ključen vpliv na poslovni rezultat in tržno uspešnost podjetja. Da bi se čimbolj posvetili uresničevanju zastavljenih ciljev, želijo lastniki vplivati na njihovo motiviranost tako z določitvijo osnovne plače kot tudi z določitvijo variabilnega dela prihodkov, ki (kot rečeno) vključujejo tako materialne kot nematerialne stimulacije (Merkač, 2006, str. 220).

Zaradi vpliva na delo podrejenih in na poslovne partnerje je vpliv managerjev na uspešnost podjetja znaten tako glede na kompleksnost poslovnih funkcij kot glede na zahtevnost nalog ter kadrovske in druge vire ter postavljene cilje in nenazadnje raven managementa. Medtem ko je višina osnovne plače stabilna in se ne spreminja glede na poslovne rezultate podjetja, pa je povezanost med poslovnimi rezultati in variabilnim delom plače večja in načeloma predstavlja glavni motiv za delo managerja (Merkač, 2006, str. 220–222).

Delo managerjev postaja vse bolj zahtevno, obsežnejše in vse manj predvidljivo, zato ga je težko nadzirati in zanj najti primeren oziroma pošten sistem nagrajevanja. V ospredje se postavlja teorija agenta, katere namen je, da lastnikom zagotovi, da managerji delujejo v skladu z njihovimi interesi. Tako naj bi bila pogodba managerjev tista, ki naj bi usklajevala interese lastnikov podjetja na eni in osebne interese managerjev na drugi strani (Zupan, 2001, str. 233).

Kot pri sistemu plač in nagrajevanja, ki izhaja iz kolektivnih pogodb, je tudi plača managerjev sestavljena iz različnih elementov, pri čemer osnovna ostaja osnovna delitev na osnoven, stalen prihodek in na del, ki se spreminja in je odvisen od rezultatov dela.

Po Merkačevi (2005, str. 224) so ključni kriteriji za določanje managerjeve plačne sheme naslednji:

- ali se ugotavlja povezava med uspešnostjo podjetja, zavoda na podlagi ekonomskih kazalcev in višino plače managerja;
- vrsta dejavnosti in razmere v njej;
- mesto managerja v hierarhiji podjetja;

- tradicija v organizaciji in državi;
- cilji delodajalca.

Po Zupanovi (2001, str. 234) se plače in nagrade managerjev po sestavi razlikujejo od plač drugih zaposlenih po treh značilnostih. Delež osnovne plače je manjši, medtem ko so nagrade odvisne od uspešnosti veliko večje. Pri izplačilu nagrad gre navadno za daljša obračunska obdobja in za drugačna merila uspešnosti, ki bolj kot uspešnost posameznika odražajo uspešnost celotnega podjetja. Manj je tudi dodatkov na plačo, ki izhajajo iz delovnih razmer, po drugi strani pa so bolj vidni dodatki oziroma ugodnosti, ki izhajajo iz managerjevega položaja na hierarhični lestvici. Načeloma plačo in nagrade managerja sestavljajo (Zupan, 2001, str. 234–235):

- osnovna plača (angl. *base salary*), ki je pogodbeno dogovorjeno gotovinsko plačilo;
- kratkoročne ali enoletne spodbude ali nagrade (angl. *short-term incentives*), ki so vezane na doseganje letnih poslovnih ciljev, praviloma izplačane v gotovini;
- dolgoročne spodbude in kapitalni plani (angl. *long-term incentives*), ki plačilo vežejo na dolgoročno uspešnost podjetja, praviloma izplačani v obliki delnic ali delniških opcij;
- različne ugodnosti (angl. *benefits*), ki jih načeloma dobijo tudi drugi zaposleni, vendar pride pri vodilnih zaposlenih do veliko večjih ugodnosti;
- izjemne ugodnosti (angl. *perquisites*), ki so lahko povezane s podjetjem (na primer razkošna pisarna, rezervirano parkirišče, posebna jedilnica) ali s poslovanjem zunaj podjetja (na primer avtomobil, plačilo članarin v klubih, plačilo razkošnih hotelskih storitev), ali bonitete, ki so praviloma posebej obdavčene (na primer posojila pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice).

Delež osnovne plače v strukturi plače se načeloma manjša z rastjo ravni, ki ji manager pripada. Kaže, da na splošno delež osnovne plače v strukturi pada, prav tako delež kratkoročnih spodbud, naraščata pa deleža dolgoročnih spodbud in raznih drugih ugodnosti (Merkač, 1998, str. 117).

V literaturi zasledimo tudi druge sisteme delitve nagrad managerjev (Merkač, 2005, str. 195; Gagne & Forest, 2008, str. 226; Armstrong, 1999, str. 56; Yiannis et al., 2009, str. 910):

1. **materialne in nematerialne nagrade,**
2. **zunanje in notranje nagrade.**

Materialne nagrade so predvsem osnovna plača in nagrade, ki so izplačane v denarju, ter razna zavarovanja, ugodnosti pri najemanju kreditov in uporaba službenega avtomobila v zasebne namene. Med **nematerialne nagrade** pa štejemo različna priznanja, pohvale, dosežke in osebni razvoj, ugled.

Zunanje nagrade so ključnega pomena predvsem za pritegnitev in ohranitev zaposlenih za določen čas, povečanje napora in zmanjšanje nezadovoljstva na delovnem mestu, **notranje nagrade** pa so povezane z odgovornostjo, doseganjem rezultatov in dela samega ter imajo globlji in dolgoročnejši vpliv na motivacijo.

3.4.1 Osnovna plača

Osnovni del managerske plače je odvisen od več dejavnikov. Osnovna plača je odraz konkurenčnosti na trgu kadrovskih virov ter po eni strani vsebuje tipične elemente vrednotenja dela, kot so zahtevnost dela, usposobljenost in uspešnost delavca, po drugi strani pa tudi dejavnost podjetja in njegove poslovne cilje. Osnovna plača ima materialno in simbolično vrednost. Merkačeva (2005, str. 222) navaja naslednje tri načine za določanje osnovne plače posameznemu managerju:

- v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v podjetju, izkustveno ali z uporabo ustreznije metode v primerjavi z drugimi v okviru istega podjetja,
- določitev osnovne plače na podlagi povprečnih plač v podjetju,
- zneskovna določitev osnovne plače.

Delež osnovne plače v strukturi plače se načeloma manjša z rastjo ravni, ki ji manager pripada. Poleg nižanja dela osnovne plače pada tudi delež kratkoročnih spodbud, medtem ko naraščata deleža dolgoročnih spodbud in raznih drugih ugodnosti.

3.4.2 Variabilna plača

Drugi del v strukturi plače managerja predstavlja variabilni del – različne nagrade za uspešnost, ki spodbujajo tako kratkoročne kot tudi dolgoročne učinke. Dolgoročno zastavljene nagrade naj bi vplivale na pripadnost managerja organizaciji in preprečile, da postane morebiten konkurent. Ta del managerjeve plače ima že po definicij spremenljiv značaj, saj je odvisen od poslovnih rezultatov, kar implicira soodvisnost nagrade za uspešnost in doseganje poslovnih rezultatov (Merkač, 2005, str. 223).

Abowed, Gerhart in Milkovich (v Zupan, 2001, str. 236) so na podlagi raziskav ugotovili, da je plačilo po uspešnosti povezano s povečanjem uspešnosti podjetja, kar je poleg težnje po uravnavanju odnosov med managerji in lastniki razlog hitrega naraščanja negotovinskih izplačil nagrad predvsem v okviru kapitalnih planov (delnice in delniške opcije).

3.4.3 Kratkoročne spodbude

Kratkoročne spodbude omogočajo večjo fleksibilnost plačila in možnost dodatnega nagrajevanja za uspeh. Gre lahko za povsem individualne nagrade ali za vključevanje v

delitev dobička glede na rezultat skupine, oddelka ali podjetja. Omenjene nagrade se izplačujejo na določeni ravni vodstvenega osebja in glede na vpliv posameznega managerja (Glas, 1987, str. 10).

Kategorijo kratkoročnih spodbud sestavljajo različne nagrade za dosežke, ki se izplačujejo enkrat ali večkrat letno na podlagi vnaprej točno določenih in merljivih kriterijev. Gre predvsem za različne bonuse, udeležbo pri dobičku, materialne in nematerialne nagrade. Pripadajo predvsem posameznikom, ki pomembno vplivajo na rezultate poslovanja podjetja. Po Merkač Skokovi (2005, str. 225) predstavlja t.i. bonus različen delež v plači managerja. V Evropi predstavljajo bonusi med 0 % in 20 %, na Japonskem do 30 %, v ZDA pa je delež variabilnega dela plače znatno višji in lahko predstavlja tudi do 50 %, saj so te nagrade izplačane kot večkratniki osnovne plače.

Bonusi so plačilo oziroma nagrada in priznanje za uspeh za dosežene poslovne cilje, ki se kažejo predvsem v obliki doseganja planov, pridobivanja novih trgov, osvajanja novih konkurenčnih proizvodov in doseganja dobička (Zeni, 1993, str. 59). Uvršamo jih v program razdelitve prihrankov, ki spodbujajo storilnost zaposlenih. Podjetje delavce ob ustvarjenih prihrankih nagradi z bonusom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja izplača kot dodatek k plači. Ko je v podjetju izračunano, da so delavci v določenem obdobju ustvarili prihranek, vrednost razdelimo tako, da del ostane podjetju, drugo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program, in se jim izplača kot denarno nagrado k plači. Bonusi so poleg tega lahko izplačani na podlagi nagrade za dosežene poslovne cilje organizacijskih enot ali celotnega podjetja. Omenjeni programi naj bi čimbolj izražali strategijo podjetja in njegove temeljne vrednote (Zupan v Svetlik, 2009, str. 549–550).

Udeležba pri dobičku je nagrada, ki jo podjetje izplača praviloma ob koncu poslovnega leta v primeru, da je doseglo dobiček. Delež, ki ga podjetje razdeli med zaposlene, je načeloma povezan z določenim pragom, ko je dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil njegov del reinvestiran (Zupan v Svetlik, 2009, str. 551).

3.4.4 Dolgoročne spodbude

Dolgoročne spodbude se izražajo predvsem v obliki vrednostnih papirjev predvsem zaradi interesa lastnikov, da bi se managerji dolgoročneje vezali na učinek svojih odločitev na poslovanje podjetja. V tem okviru gre predvsem za iniciativne delniške opcije, običajne delniške opcije, delnice kot nagrade, njihov delež pa se v primerjavi z deležem osnovne plače povečuje, v nekaterih okoljih pa tudi prerase znesek osnovne plače. Poleg tega so druge oblike dolgoročnih spodbud oziroma izplačil z zakasnitvijo še bonusni plani, izplačani v delnicah podjetja, plani udeležbe v dobičku podjetja, plani varčevanja v podjetju, nakup police doživljenjskega zavarovanja, pokojninsko zavarovanje, oprema pisarne, uporaba službenega avtomobila, članstvo v raznih klubih in stroški za luksuzne hotele (Merkač Skok, 2005, str. 225).

Delniške opcije so nagrada, ki načeloma izhaja iz udeležbe pri dobičku, pri čemer je glavni namen, da si bodo zaposleni prizadevali, da bo vrednost podjetja naraščala, saj bodo ob tem ob uresničevanju delniških opcij po vnaprej zagotovljeni ceni delnic ustvarili dobiček. Dobiček bo toliko večji, kolikor višja bo tržna vrednost v primerjavi z zagotovljeno (Zupan v Svetlik, 2009, str. 553).

3.4.5 Druge ugodnosti

Zupanova (2001, str. 234) poleg prvih treh kategorij v sestavi managerske plače dodaja še kategorijo (druge) ugodnosti, v katero uvršča različne ugodnosti (angl. *benefits*) in izjemne ugodnosti (angl. *perquisites*). **Ugodnosti** načeloma pripadajo tudi drugim zaposlenim, vendar jih vodilni zaposleni prejmejo v veliko večjem obsegu (na primer življenjsko in pokojninsko zavarovanje). Poleg tega pa managerji pogosto prejmejo še nekatere dodatne ugodnosti (na primer dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje).

Izjemne ugodnosti pa so ugodnosti, ki so lahko povezane z delom v podjetju (na primer razkošna pisarna, posebna jedilnica, rezervirano parkirišče) ali s poslovanjem zunaj podjetja (na primer avtomobil, plačilo članarin v raznih klubih in združenjih, plačilo razkošnih hotelskih in prometnih storitev). Poleg tega so lahko managerji deležni tudi osebnih bonitet, ki so praviloma posebej obdavčene (posojila pod ugodnimi pogoji, plačano svetovanje, počitnice in uporaba počitniško-rekreacijskih objektov podjetja pod ugodnejšimi pogoji).

4 RAZISKAVA NAGRAJEVANJA MANAGERJEV V IZBRANIH PODJETJIH

4.1 Metodologija

Raziskava temelji na metodi polstrukturiranega globinskega intervjuja. Za ta pristop sem se odločil zaradi boljšega vpogleda v posameznikovo osebno mnenje in občutenja. Ta metoda je dovolj odprta, saj raziskovalcu omogoča dostop do posameznikov, pridobitev podatkov o njihovi motivaciji, pogledih na določeno temo ter občutkih.

Intervju predstavlja najboljšo metodo zbiranja informacij, vendar zahteva veliko časa tako za pripravo kot za izvedbo. Predpostavka za ustrezno izvajanje intervjujev je temeljito in skrbno pripravljen vprašalnik. Vsakemu intervjuvancu moramo postaviti enaka vprašanja in uporabljati isti ton. Ta proces omogoča dodatno stopnjo zaupanja v odgovore, ki niso dosegljivi z vprašalniki. Spraševalec ima možnost prepoznati neverbalna znamenja (glasu, potez na obrazu), na podlagi katerih spraševalec lahko razvije nadaljnja vprašanja. Pri izvedbi intervjuja so izkušnje spraševalca zelo pomembne. Zase tega ne morem trditi, saj je bil to moj prvi intervju.

Metodo intervjuja smatram kot primerno za tovrstno raziskavo, saj sem z njeno pomočjo dobil vpogled v to, kako managerji gledajo na nagrajevanje, kako jih slednje motivira, kakšno mnenje imajo o poteku postavljanja ciljev, spremljanju doseženih ciljev in izplačilu nagrad za dosežene cilje.

V empiričnem delu sem uporabil spoznanja in izkušnje sistema nagrajevanja v dveh konkurenčnih logističnih podjetjih, ki slonijo na opravljeni raziskavi glede nagrajevanja, mnenj in zadovoljstva managerjev. Empirični del magistrskega dela je tako osnovan na primerjavi nagrajevanja managerjev v dveh konkurenčnih logističnih podjetjih. Obe podjetji ponujata podobne storitve in imata isti cilj: postati vodilni logist v regiji. Dejstvo, da obe podjetji dobro poznam, mi je bilo v veliko pomoč. Najprej sem opravil pogovor z direktorjema obeh podjetij in pridobil informacijo o tem, kako poteka sistem nagrajevanja v posameznem podjetju. Skupaj z direktorji sem izbral intervjuvance ter opravil osem polstrukturiranih intervjujev, in sicer med managerji enakih ravni, na primerljivih delovnih mestih, z enakim tipom pogodbe (pogodba za nedoločen čas) in z različnih delovnih področij, s čimer sem zajel širši nabor možnih respondentov in situacij. V vsakem podjetju sem intervjuval štiri managerje z različnih področij: vodjo financ, vodjo nabave, vodjo operative in vodjo prodaje. Rezultati analize, ki vključujejo informacije, pridobljene s strani direktorjev kot s strani intervjuvancev, so tako lažje primerljivi ter nam dajo boljši vpogled v razlike med podjetji.

4.2 Strukturiranje intervjuja in predstavitev sodelujočih

Za izvedbo intervjuja sem pripravil vprašalnik, ki mi je služil kot opora in vodilo. Za razgovor z generalnima direktorjema pa sem si pripravil le oporne točke. Vprašanja so bila predvsem vezana na sistem nagrajevanja, način postavljanja ciljev, način preverjanja rezultatov in način izplačila nagrad. Vprašalnik namenjen intervjuvancem je bil sestavljen iz sedmih poglavij:

- Uvod,
- Zastavljeni letni cilji,
- Preverjanje doseženih ciljev ter nagrajevanje,
- Spremembe pri nagrajevanju ter motivacija,
- Zadovoljstvo pri delu,
- Zaključek,
- Demografska vprašanja.

Poglavja temeljijo na ključnih vprašanjih, ki jih dopolnjujejo podvprašanja, s katerimi sem želel vzpodbuditi dodaten odziv udeležencev (Prilogo 1).

Na intervjuje sem se predhodno pripravil, tako da je izvedba potekala tekoče. Najprej sem v vsakem podjetju opravil intervju z direktorjem podjetja, od katerega sem pridobil informacije o politiki plač, nagrad, poteku postavljanja ciljev, načinu preverjanja doseženih ciljev in načinu izplačila nagrad. Za vsak intervju sem se predhodno dogovoril za termin in intervjuvance obvestil o namenu, cilju in poteku intervjuja. Intervjuje sem posnel in kasneje naredil transkripcije.

Vse intervjuje sem opravljal v podjetju, kjer so intervjuvanci zaposleni. Intervju je v povprečju trajal 50 minut. Intervjuji so bili izvedeni med 19. in 22. tednom leta 2016. Pred izvedbo intervjuja sem se z intervjuvanci pogovoril in jim obrazložil potek izvedbe intervjuja. Vprašanja, ki sem jim postavljaj, sem povzemal iz vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki mi je služil le kot vodilo. Intervjuvancem sem postavljaj enaka vprašanja in jih vodil do tega, da so mi podajali odgovore nanje. Vprašanja so bila zastavljena tako, da so intervjuvanci podajali opisne odgovore. Izogibal sem se vprašanjem, kjer bi odgovor lahko bil »DA ali NE«. Odziv intervjuvancev je bil zelo pozitiven kot tudi njihovo zanimanje za obravnavano tematiko. Vsi intervjuvanci so dajali vtis, da je tematika zanimiva in tehtnega pomembna za razvoj njihovega podjetja.

V tem poglavju bom prikazal sistem, po katerem sem intervjuvance kodiral, in njihove demografske podatke. Odgovore intervjuvancev sem kodiral po naslednjem sistemu: prva črka pomeni začetnico področja, za katerega je intervjuvanec odgovoren, druga črka pa podjetje, v katerem je zaposlen.

Intervjuvanci so bili na posameznih položajih obeh podjetij enakega spola, razmerje spolov pa je bilo tako v posameznem podjetju kot v primerjavi med obema podjetjema 50:50. Intervjuvanci so v povprečju stari 41,8 leta, njihova delavna doba pa v povprečju znaša 16 let. Managerji v podjetju »X« so v povprečju zaposleni 4,9 leta, medtem ko so managerji v podjetju »Y« v povprečju zaposleni 17 let. Ta razlika izhaja predvsem iz dejstva, da je podjetje »X« v Sloveniji prisotno 9 let, medtem ko je podjetje »Y« v Sloveniji prisotno 60 let.

Tabela 1: Demografski podatki o intervjuvancih

Koda intervjuvanca	Podjetje	Funkcija v podjetju	Spol	Starost	Izobrazba	Zaposlen v podjetju (št.let)	Delavne izkušnje (v letih)	Pogodba
F-X	X	Vodja financ in računovodstva	Ženski	42 let	Univerzitetni diplomiran ekonomist	6 let	18 let	za nedoločen čas
O-X	X	Operativni vodja oddelka prevozov vozil	Ženski	46 let	Ekonomski tehnik	9 let	20 let	za nedoločen čas
N-X	X	Vodja nabave	Moški	50 let	Diplomiran ekonomist	3 leta	16 let	za nedoločen čas
P-X	X	Vodja prodaje	Moški	40 let	Univerzitetni diplomiran ekonomist	1,5 leta	15 let	za nedoločen čas
F-Y	Y	Vodja kontrolno obračunskega oddelka v Poslovni enoti Koper	Ženski	51 let	Diplomiran ekonomist	25 let	25 let	za nedoločen čas
O-Y	Y	Operativni vodja oddelka sadje in zelenjava	Ženski	33 let	Univerzitetni diplomiran inženir tehnologije prometa	8 let	4 leta	za nedoločen čas
N-Y	Y	Vodja področja pomorskega, kontejnerskega ter avio prometa	Moški	41 let	Univerzitetni diplomiran inženir tehnologije prometa	23 let	23 let	za nedoločen čas
P-Y	Y	Vodja prodaje kontejnerskega oddelka	Moški	40 let	Univerzitetni diplomiran inženir tehnologije prometa	12 let	12 let	za nedoločen čas

Glede izobrazbe lahko povzamem, da podjetje »X« zaposluje kadre predvsem z ekonomsko izobrazbo, medtem ko je v podjetju »Y« zaposlen pretežno kader s področja tehnologije prometa. Vsi intervjuvanci imajo s podjetjem sklenjeno pogodbo za nedoločen čas.

4.3 Predstavitev izbranih podjetij pred poročanjem rezultatov

Zaradi varovanja podatkov bom prvo podjetje imenoval podjetje »X«, drugo pa »Y«. Podjetje »X« je slovensko podjetje v tuji lasti, medtem ko je podjetje »Y« slovensko podjetje. Obe podjetji imata dolgoletne izkušnje s področja logistike in imata skupen cilj: postati vodilni igralec v logistiki v regiji.

Podjetje »X« je globalno logistično podjetje in vodilno podjetje v avtomobilski logistiki v Evropi. Podjetje je bilo ustanovljeno s strani francoskega avtomobilskega proizvajalca leta 1949 za transportne povezave med Parizom ter Sochauxom v Franciji. Podjetje je dolga leta vršilo logistiko za lastnika in se skupaj z lastnikom širilo po vsem svetu. Z leti je podjetje preraslo potrebe lastnika in začelo svojo dejavnost ter znanje prodajati navzven in tako postalo eno izmed vodilnih logističnih podjetji v Evropi. Danes je skupaj z 10.500 zaposlenimi prisotno na vseh kontinentih sveta. Cilj podjetja je postati vodilni logist na področju proizvodne logistike. Podjetje je osredotočeno na ustvarjanje dodane vrednosti.

Proizvodi podjetja obsegajo:

- kopenski promet (angl. *overland*):
 - distribucija – zbirni promet:
 - dnevni prevzem in dostava po vsej Sloveniji,
 - dostava v roku 24 ur znotraj Slovenije,
 - nočna dostava,
 - dostava na dogovorjeni rok,
 - transport po Evropi od vrat do vrat,
 - dnevne odpreme iz Slovenije;
 - Special – ekspresna dostava po Evropi:
 - servis po vaši meri s podporo po vsej Evropi,
 - pripravljenost 24 ur, 7 dni v tednu,
 - možnost najema kombija, solo vozila, komplet vozila;
 - kompletni nakladi:
 - naročanje prek spletne strani,
 - sledenje pošiljki;
- pomorski promet (angl. *overseas*):
 - polni kontejnerji – FCL¹;

¹ FCL – angl. *full container load* – če ima izvoznik za izvoziti za poln kontejner blaga, potem rezervira cel kontejner, s katerim izvozi svoje blago.

- servis FCL za/iz vseh luk s pristojnostjo podjetja na vseh kontinentih;
- zbirni kontejnerji – LCL²;
- tedenske odpreme na vseh relacijah.

»Zaradi hitrega razvoja v državah Srednje in Vzhodne Evrope je podjetje v Sloveniji, ustanovljeno leta 2007, postalo v kratkem času 'srce' dejavnosti družbe na tem področju Evrope«.

Poslanstvo podjetja: podjetje snuje, vključuje in izkorišča inovativne in tradicionalne logistične rešitve, namenjene mednarodnim naročnikom v industriji.

Vrednote podjetja:

- zaveza: doseganje najambicioznejših ciljev,
- solidarnost: izmenjava in podpora eden drugemu,
- transparentnost: graditi z zaupanjem,
- strast do izvedbe posla: ponuditi strankam popolno predanost,
- inovativnost: predlagati nove rešitve.

Cilj: podjetje si prizadeva za razvoj z usklajevanjem konkurenčnosti in zanesljivosti skozi celotno oskrbovalno verigo, bolje razumeti naročnike za učinkovitejše spremljanje njihovih potreb, izboljšati strokovno znanje in izkušnje ter razviti tri strateška področja, ki so: kopenski transport, distribucija avtomobilov in pomorski promet.

Podjetje »Y« je bilo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo leta 1947 v takratni »coni B« Svobodnega tržaškega ozemlja. Na začetku je imelo vsega tri zaposlene, vendar sta njihovo število in obseg različnih storitev, ki jih je opravljalo, iz leta v leto naraščala. Uspešno delo in trdna vizija sta botrovala stalni rasti poslovanja, s tem pa se je spreminjala tudi organizacijska struktura.

Podjetje najbolj pospešeno rast beleži med letoma 1965 in 1990. V tem času je odprlo podružnice v vseh večjih mestih nekdanje SFR Jugoslavije. Po razpadu skupne države leta 1991 so se podružnice zunaj Slovenije organizirale kot družbe z omejeno odgovornostjo.

Podjetje je danes vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v Sloveniji in jugovzhodni Evropi ter uspešen logistični koncern z velikimi razvojnimi možnostmi. Podjetje ima sedež v Kopru (Slovenija), kjer posluje prek mreže osmih poslovnih enot. Koncern poleg obvladujoče družbe sestavlja še 12 povezanih družb v devetih državah, kjer ima koncern lastna podjetja z omrežjem poslovnih enot in logističnih terminalov. Logistične rešitve v ostalih državah Evrope in po svetu zagotavlja z mrežo zanesljivih poslovnih partnerjev.

² LCL – angl. *less container load* – če ima izvoznik za izvoz manj blaga kot cel zabojnik, potem rezervira samo toliko prostora, kot ga potrebuje, hkrati se v isti zabojnik naloži blago drugega izvoznika.

Dejavnost koncerna je zagotavljanje vseh vrst logističnih storitev s področja kopenskega, pomorskega in zračnega prometa, skladiščenja in distribucije kot tudi carinskih in drugih logističnih storitev, ki so potrebne za nemoten pretok blaga od proizvajalca do kupca.

Vse logistične projekte vodita visoka strokovnost in usposobljenost za logistiko, ki ju podjetje dokazuje z bogatimi izkušnjami in nudenjem najoptimalnejših rešitev. Sposobnost popolnega prilagajanja celovite palete logističnih storitev vsem željam in potrebam kupcev zagotavlja optimalne rešitve, hkrati pa je ena od ključnih prednosti podjetja. Lastne zmogljivosti omogočajo zagotavljanje logističnih rešitev za najrazličnejše vrste blaga, ki jih podjetje obvladuje in transportira po kopnem, morju ali zraku v vseh smereh.

Vizija. Biti vrhunski ponudnik celovitih logističnih rešitev.

Poslanstvo. Poslanstvo koncerna je zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah in zagotavljanje optimalnega delovanja oskrbovalnih verig v popolno zadovoljstvo kupcev ter hkrati družbeno odgovorno ustvarjanje vrednosti za lastnika, zaposlene in druge deležnike. Reševanje logističnih potreb naših kupcev zaokrožamo z izvajanjem dodatnih storitev, ki zaokrožajo ponudbo reševanja logističnih potreb naših kupcev: sejemske storitve, najemi, posredništvo pri zavarovalnih poslih. Vse bolj se uveljavljamo v vlogi prevzemnika zahtevnih celovitih logističnih projektov ter kot zanesljiv partner v zunanjem izvajanju celovitih logističnih storitev za proizvodna in trgovska podjetja.

Vrednote:

- **integriteta.** Podjetje spoštuje najvišja etična načela in dobre poslovne običaje. Deluje skladno z zakonodajo, veljavnimi smernicami in priporočili ter internimi pravili družbe,
- **odličnost.** Storitve so usmerjene v vrhunsko zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah slehernega kupca in temeljijo na sodobnem logističnem znanju,
- **prilagodljivost in prožnost.** Storitve podjetja so hitre in prirejene željam kupcev. Podjetje jih dosega z inovativnim pristopom in vitko organiziranostjo,
- **odgovornost.** Podjetje odlikuje visoka odgovornost do sprejetih obveznosti in dogovorov glede družbenega in naravnega okolja,
- **timsko delo in spoštljiv odnos do sodelavcev.** Kakovost storitev podjetja je plod dela posameznikov in odličnih strokovnih skupin. Podjetje ceni različna znanja, izkušnje in poglede sodelavcev.

4.4 Rezultati raziskave

4.4.1 Sistem postavljanja ciljev v izbranih podjetjih

V tem poglavju bom predstavil, kako vsako izmed podjetij postavlja cilje in kako spremlja njihovo uresničitev. Informacije sem pridobil z intervjuji z generalnima managerjema vsakega podjetja.

4.4.1.1 Priprava ciljev in spremljanje rezultatov v podjetju »X«

Priprava plana podjetja. Meseca junija vsaka enota dobi prve smernice iz centrale glede priprave plana, ki jih je dolžna vključiti vanj. Priprava letnega plana poteka približno dva meseca v obdobju september–november. Nosilci plana so direktorji podjetij, ki skupaj z managerji vsakega področja pripravijo projekcijo plana. Plan prodaje ključnih kupcev je pripravljen s strani centralne prodajne službe, medtem ko je plan lokalne prodaje pripravljen s strani vodje prodaje. Tako za prodajo znotraj skupine kot za operativne rezultate je zadolžen vodja operative. Vodja kadrovske službe pripravi stroške zaposlenih, plan rasti plač, stroške izobraževanja in stroške planiranih novih zaposlitev. Ostali del, kot na primer stroške, investicije in celoten finančni plan, pripravi vodja financ skupaj z direktorjem enote. V letni plan je vključen tudi znesek za nagrade, kar pomeni, da so sredstva za izplačilo nagrad rezervirana. Plan sloni predvsem na naslednjih predpostavkah:

- rezultatu osemmesečja in predvidenem rezultatu do konca leta,
- volumnu in proizvodni specifikki ključnih kupcev,
- novih pogodbah in obstoječem sodelovanju,
- popravkih cen,
- vplivu goriva na cene storitev,
- investicijah,
- številu zaposlenih in planu zaposlovanja,
- obstoječih stroških in novih planiranih stroških,
- planirani rasti podjetja.

Direktor posamezne enote mora plan predstaviti upravi podjetja in ga zagovarjati. Sledijo konsolidacija planov vseh enot in morebitni popravki, ki jih morajo posamezne enote upoštevati pri uskladitvi.

Sistem postavljanja osebnih ciljev. Podjetje ima implementiran tako imenovani »Bonus sistem«, ki vključuje vse zaposlene v podjetju. Direktorji enot na osnovi smernic centrale in plana enote pripravijo za vsakega managerja cilje, ki so osnova za izplačilo nagrad. Cilji so postavljeni po metodi »SMART«, kar pomeni, da so specifični, merljivi, ambiciozni, realni ter vezani na točno določeno obdobje. Osnova za postavljanje ciljev so vedno plan

podjetja, strategija in trenutne prioritete posamezne enote. Cilji se delijo na skupne in osebne cilje. Skupni cilji se iz leta v leto ponavljajo, so vezani na dobiček podjetja in so za vse zaposlene enaki. Individualni cilji pa se spreminjajo z odvisnostjo od prioritete, ki jih ima posamezna enota. Managerji lahko imajo v določenih primerih tudi skupne individualne cilje, če gre za pomembno prioriteto, na primer razvoj proizvoda. Vsak manager na osnovi svojih ciljev in smernic pripravi cilje za svoje podrejene. Vsak zaposleni je s cilji obveščen ob priložnosti letnega intervjuja, ki se izvaja v mesecu februarju. Število ciljev se giblje med pet in šest, od katerih sta dva cilja skupna, ostali pa so individualni. Vsak cilj predstavlja določen odstotek celotne možne nagrade, pri čemer sta definirana minimum in maksimum. Za doseg cilja se mora rezultat gibati med omenjenima skrajnostma.

Spremljanje realizacije ciljev. Realizacijo ciljev prav tako preverita manager in podrejeni na letni osnovi, in sicer na letnem intervjuju. Prodaja je izjema, saj ima dvakrat letno preverjanje rezultatov kot tudi izplačilo nagrad. Tako cilji, ki so vezani na uspešnost enote, kot tudi individualni cilji managerjev so v veliki večini enaki kazalnikom, ki jih podjetje spremlja na mesečni ravni. V podjetju te kazalnike imenujejo OBEYA. Na podlagi tega je večji del ciljev ter njihovo realizacijo možno spremljati na mesečni osnovi.

4.4.1.2 Priprava ciljev in spremljanje rezultatov v podjetju »Y«

Priprava plana podjetja. Centrala pripravi jasne smernice za poslovne enote in jih meseca oktobra posreduje direktorjem enot. Te smernice so že okvirni plan posamezne enote. Plan vključuje predvsem:

- rezultate devetmesečja in predvidene rezultate do konca leta,
- nove pričakovane posle,
- investicije,
- število zaposlenih in plan zaposlovanja,
- obstoječe stroške in nove planirane stroške,
- planirano rast podjetja,
- obveznosti do lastnikov.

Nosilci plana so direktorji poslovnih enot, ki skupaj z managerji vsakega področja preverijo smernice in možnost realizacije plana. Direktorji enot uskladijo plan in ga meseca decembra predstavijo upravi podjetja. Nagrade oziroma stroški nagrad niso vključeni v plan.

Sistem postavljanja osebnih ciljev:

1. Osebni cilji zaposlenih

Podjetje nima jasno postavljenega sistema osebnih ciljev. Ima sicer možnost spremljanja in korekcije individualne uspešnosti vsakega zaposlenega, čeprav zaposleni osebnih ciljev nimajo definiranih. Trenutno individualna ocena služi kot uravnalka plač. Individualne osebne ocene se iz leta v leto ne spreminjajo in v praksi predstavljajo del osnovne plače.

2. Cilji poslovne enote

Na mesečni osnovi podjetje spremlja uspešnost vsake poslovne enote in uprava se na podlagi prekoračitve plana odloči, kolikšno nagrado za uspešnost bodo zaposleni poslovne enote dobili izplačano.

3. Cilji projektov

Podjetje pravkar vpeljuje sistem nagrajevanja projektov. Gre za projekte, ki zahtevajo udeležbo več oseb in imajo za osnovo postavljene določene kriterije, kot so: prodaja, marža, pomembnost projekta in dobiček.

4. Udeležba pri dobičku

Podjetje zaposlenim izplača 20 % dobička. Dobitek je vezan na plan podjetja, ki je za prihajajoče leto potrjen meseca decembra.

Spremljanje realizacije ciljev. Spremljanje realizacije ciljev se izvaja s strani kontrolne službe podjetja. Ta mesečno preverja poslovne rezultate vsake poslovne enote in te podatke posreduje direktorjem. Kvartalno se rezultati poslovne enote preverijo in na podlagi preseganja plana uprava pripravi korekcijo nagrade uspešnosti posamezne enote. Glede spremljanja realizacije projektov se kontrola realizacije projektov izvaja dvakrat letno, medtem ko je dobiček oziroma udeležba zaposlenih jasna ob zaključku poslovnega leta.

4.4.2 Nagrajevanje na podlagi doseženih rezultatov

V tem poglavju bom predstavil, kakšno politiko nagrajevanja posamezno podjetje uporablja za doseganje postavljenih ciljev ter kako se izplačujejo nagrade. Informacije sem pridobil z intervjujem z generalnima managerjema vsakega podjetja.

Podjetje »X«. V podjetju »X« se po končanem preverjanju realizacije ciljev rezultate sporoči v centralo, ki opravi proces potrjevanja. Nagrada je izplačana na podlagi skupnega deleža realizacije ciljev. Plača ostaja osnovno plačilo za opravljeno delo, medtem ko nagrada predstavlja dodatek za uspešnost in je hkrati motivacija za zaposlenega. Nagrada je izplačana ob mesečni plači kot ločena postavka.

Managerji imajo glede na področje različno definirane nagrade:

- vodja financ – maksimalno ena plača,
- vodja operative – maksimalno dve plači,
- vodja prodaje – maksimalno šest plač,
- vodja nabave – maksimalno dve plači.

Podjetje nagrade izplača zaposlenim le v primeru, da sta prva dva, skupna cilja dosežena. Tudi v primeru, da ima zaposleni realizirane ostale cilje (v celoti ali delno), se nagrada ne izplača. Prodajno osebje je pri tem izjema. Zanje velja, da dobijo posamezniki nagrado tudi v primeru, če prva dva cilja nista dosežena (upoštevajoč, da so ostali cilji vsaj delno doseženi). Podjetje smatra prodajno osebje za generator razvoja, kar za prodajalce pomeni še dodatno motivacijo.

Podjetje »Y«. V podjetju »Y« imajo štiri vrste nagrajevanj, in sicer:

1. **individualna uspešnost:** ta lahko znaša 0–40 % osnovne plače in naj bi se na podlagi uspešnosti zaposlenega usklajevala enkrat letno. Kot rečeno, se v praksi to ne dogaja. Trenutno se pripravlja nov sistem postavljanja ciljev, saj ta danes deluje kot sredstvo za usklajevanje plače. Individualna ocena je upoštevana pri izplačilu mesečne plače;
2. **uspešnost poslovne enote:** nagrada za to lahko znaša 0–1 plačo in se kvartalno usklajuje glede na to, ali je enota presegla rezultat ali ne. Nagrada za uspešnost poslovne enote se izplačuje skupaj z mesečno plačo kot ločena postavka. Trenutno ni povsem definirano, kdaj pride do 100 % izplačila ene plače;
3. **udeležba pri dobičku:** 20 % dobička se razdeli med zaposlene, od tega se polovica nagrade razdeli med zaposlene v enakem deležu, druga polovica pa se razdeli proporcionalno glede na višino plače posameznika. Ta se obračuna na začetku leta za preteklo leto oziroma na željo zaposlenega z enoletnim zamikom. Izplačilo poteka ločeno od izplačila plače;
4. **nagrajevanje projektov za skupine:** udeleženci v skupini dobijo izplačan enak delež nagrade. Nagrada se izplačuje skupaj z mesečno plačo kot ločena postavka. To nagrajevanje je v uvajalni fazi.

4.4.3 Zastavljanje letnih ciljev

V tem poglavju bom predstavil rezultate analize. Rezultate sem razdelil na glavne teme, v sklopu katerih bom predstavil poglede managerjev na problematiko. Vsa vprašanja izhajajo iz intervjujev, medtem ko so odgovori povzetki odgovorov intervjuvancev.

Pri tej temi sem od intervjuvancev želel izvedeti, kako njihovo podjetje pristopa k postavljanju ciljev podjetja kot tudi ciljev posameznika, ki naj bi bili osnova za nagrajevanje.

Od intervjuvancev sem najprej želel izvedeti, kdaj pripravljajo plan podjetja za prihajajoče leto, kako to poteka in ali so vključeni v pripravo slednjega. Iz odgovorov lahko razberem, da priprava plana v obeh podjetjih poteka v drugi polovici leta. V pripravo plana podjetja so vključeni vsi managerji, ki skupaj z direktorjem v pripravljajo plan. Plan podjetja se pripravlja na podlagi doseženih rezultatov tekočega leta, pri čemer se upoštevajo redni posli, novo pridobljeni posli, izgubljeni posli in smernice centrale. Podjetje »X« samostojno pripravlja plan, medtem ko podjetje »Y« ugotavlja dosegljivost smernic, postavljenih s strani centrale, in plan primerno prilagaja.

Intervjuvance sem nadalje vprašal, kako je z njihovimi osebnimi cilji. Pri podjetju »X« ugotavljam, da zastavljeni cilji slonijo na smernicah centrale. Vsi managerji imajo poleg dveh skupnih ciljev še tri ali štiri individualne cilje. Cilji se iz leta v leto spreminjajo. Managerji v podjetju »X« nimajo postavljenih osebnih ciljev, čeprav imajo zasnovano osebno oceno. Managerji imajo dva skupna cilja, in sicer uspeh poslovne enote in dobiček celotnega podjetja. Cilja sta vsako leto enaka. S pomočjo dodatnih vprašanj sem ugotovil, da so zastavljeni cilji, ki so osnova za nagrajevanje, v obeh podjetjih jasni in merljivi.

Tabela 2: Priprava letnega plana podjetja

KODA	2.1. Opišite kako so cilji podjetja definirani, kako se zastavljajo (plan podjetja)?
F-X	Glavni cilj podjetja je dobiček. Plan se pripravlja meseca septembra ter je zaključen nekje konec novembra. Nosilec plana je direktor podjetja, kateri vključuje vse vodje oddelkov.
O-X	Plan se pripravlja meseca septembra na podlagi takrat znanih predpostavk za naslednje leto ter devetmesečnih tekočih rezultatov. V pripravo plana sem vključena.
N-X	Cilj podjetja oz plan podjetja se pripravlja meseca septembra. Plan se dela po oddelkih zato so vsi vodje oddelkov vpleteni v pripravo. Cilji posameznika ter vsi kazalniki so kasneje pripravljani na osnovi letnega plana oddelkov kot tudi podjetja.
P-X	Plan začnemo pripravljati že meseca julija, ko dobimo smernice iz centrale. Skupaj s kontrolingom, kateri je zadolžen za pripravo, pripravljamo scenarije. Plan pripravljamo na podlagi devet mesečja upoštevajoč predvidevanja do konca leta, pogodbe,.. Plan je končan meseca novembra.
F-Y	Plan pripravi uprava ter je v veliki večini definiran. Direktor skupaj z vodji oddelkov plan uskladi.
O-Y	Ko poslovna enota prejme smernice s strani uprave, začnemo preverjati kakšne so možnosti za doseg plana. Planiranje na našem oddelku je težko, saj iz leta v leto realizacija niha zaradi vremenskih pogojev, političnih razmer,.. V pripravo plana sem vključena.
N-Y	Cilji, ki jih imamo so vezani na plan podjetja. Plan se pripravlja meseca oktobra. Nosilec je direktor poslovne enote, kateri mora plan predstaviti upravi. Smernice ter večji del plana je že pripravljen, tako da poslovna enota bolj preverja ali smo v stanju doseči plan
P-Y	Procedura za postavitve plana je usmeritev uprave, ki strmi k povečanju prodaje ter dobička. Plan je dinamično postavljen po mesecih. Vsi vodje oddelkov so vključeni v pripravo

Managerji v podjetju »X« niso vključeni v pripravo osebnih ciljev, medtem ko so managerji podjetja »Y« vključeni v pripravo cilja, ki pa je v tem primeru skupen za celotno poslovno enoto. Managerjem v podjetju »X« so cilji sporočeni na letnih intervjujih v mesecu februarju, medtem ko so managerji podjetja »Y« o ciljnih informirani že v mesecu decembru, ko je plan podjetja potrjen s strani vodstva.

Tabela 3: Cilji managerjev

koda	Opišite kako je z vašimi osebnimi cilji.
	Imam pet ciljev od katerih dva skupna, prvi je skupen za celotno grupo, drugi cilj je je uspešnost našega podjetja v sloveniji.
F-X	Ostali trije cilji so individualni, jasni ter popolnoma merljivi.
O-X	Imam dva skupna cilja ter tri individualne.
N-X	Jaz imam dva skupna cilja ter štiri individualne cilje.
	Cilji so bazirani na smernicah katere vodstvo dobi iz centrale. Vse kar je potrebno izboljšati v zvezi z prodajo je tudi vodilo za moje cilje.
P-X	Cilji se vsako leto spreminjajo. Imam dva skupna ter štiri individualne cilje.
F-Y	Mi nimamo osebnih ciljev. Samo uspeh poslovne enote ter dobiček celotnega podjetja je vezan na nagrajevanje in ta je definiran pri planu.
O-Y	Osebnih ciljev nimam. Imamo cilj poslovne enote in v primeru preseganja smo nagrajeni. Imamo sicer osebno oceno a se ne spreminja.
	V našem podjetju nimamo osebnih ciljev, samo uspeh poslovne enote ter dobiček podjetja je vezan na nagrajevanje.
N-Y	V kolikor ga presežemo dobimo dodatek za uspešnost.
P-Y	Osebnih ciljev nimam, imamo pa cilj poslovne enote ter udeležbo v dobičku celotnega podjetja.

Pri podjetju »X« sem v nadaljevanju ugotovil, da imajo managerji poleg skupinskih ciljev tudi skupne individualne cilje. Znotraj posameznega oddelka imajo podrejeni individualne cilje osnovane tako, da so vezani na cilje managerja. Zaposleni znotraj oddelka nimajo enakih individualnih ciljev, razen v primeru, ko delajo na istem projektu. Manager »P-X« pravi: če je cilj podaljšati pogodbo določene stranke, ima ta isti cilj poleg mene lahko tudi skrbnik stranke, lahko pa tudi vodja operative. Cilji managerjev so v določenih primerih povezani v skupni cilje, kakor so tudi cilji managerjev vezani na cilje njihovih podrejenih. Managerji kot tudi vsi zaposleni v podjetju so tako usmerjeni k skupnim ciljem.

Tabela 4: Povezanost ciljev z ostalimi zaposlenimi

koda	Imate vsi zaposleni zastavljeni iste cilje?
F-X	Le delno. Dva cilja sta enaka, ostali cilji so osebni. Včasih so osebni cilji enaki z ostalimi managerji ni pa nujno.
	Ne. Zaposleni imamo le del ciljev enakih. Letos so spremenili način nagrajevanja saj so vključili cilj vezan na uspešnost skupine, ki je enak za vse zaposlene v skupini. Ta je poleg cilja uspešnosti naše enote za vsa zaposlene v Sloveniji enak.
O-X	Dva cilja sta skupna za vse zaposlene. Določene cilje imam z ostalimi managerji enake.
	Le prva dva cilja sta za vse sodelavce enaka. Ostali cilji so individualni, znotraj oddelka imajo podrejeni cilje vezane na moje cilje, niso pa cilji ostalih oddelkov vezani na moje cilje, le izjemoma so.
P-X	Da vi zaposleni v Poslovni enoti imamo isti cilj.
O-Y	Da vsi zaposleni imamo skupni cilj.
N-Y	Da vsi imamo iste cilje
P-Y	Da vsi enake.

Kot rečeno, imajo v podjetju »Y« vsi zaposleni enake cilje. Iz odgovorov je mogoče ponovno razbrati, da managerji v podjetju »Y« nimajo definiranih osebnih ciljev, temveč le skupne cilje.

Od intervjuvancev sem v nadaljevanju želel izvedeti, ali so njihovi osebni cilji zastavljeni realno in koliko so ambiciozni. Ker so osebni cilji navadno vezani tudi na cilje oziroma

plan podjetja, sem pri tem vprašanju od intervjuvancev istočasno dobil odgovor, kako realno in ambiciozno je postavljen plan podjetja. Intervjuvanci so znotraj posameznega podjetja v veliki večini enakega mnenja. V podjetju »X« menijo, da so cilji postavljeni zelo visoko in da so težko dosegljivi oziroma nedosegljivi. Manager »F-X« meni, da ne more vplivati na dosego določenih ciljev. Manager »F-X« pove: »Cilji so v zadnjih letih zelo ambiciozni in za finančni oddelek dosegljivi le v višini 50 %.«

Tabela 5: Ambicioznost postavljenih ciljev

koda	Kako ambiciozni/realni so cilji?
F-X	Cilji so precej ambiciozni, z mojega vidika 100% nedosegljivi.
O-X	Cilji se mi zdijo realni niso pa ambiciozni. Mislim, da bi podjetje lahko postavilo višje cilje.
N-X	Politika postavljanja ciljev se je letos spremenila.
N-X	Vsi niso realni.
P-X	Cilji so letos zelo ambiciozni in 100% težko dosegljivi.
F-Y	Plan je jasno postavljen ter realen, včas pa težko dosegljiv.
O-Y	Plan oddelka je ambiciozen a ni nedosegljiv.
N-Y	Plan je realen, ker če ni realen je vse nesmiselno. Mislim, da je realen glede na znanje, zmogljivost, št. zaposlenih, ali smo plan sposobni doseči je pa drugo vprašanje.
P-Y	Cilj katerega zasledujemo sedaj je realen.

Nasprotno menijo intervjuvanci v podjetju »Y«, saj ocenjujejo, da so cilji sicer ambiciozni, a hkrati dosegljivi. Iz pogovora z intervjuvanci v podjetju »X« je moč zaslediti, da podjetje zastavlja jasne cilje, ki vplivajo motivacijsko, vendar se zaposleni hkrati zavedajo, da so cilji visoko zastavljeni. V podjetju »Y« so cilji zasnovani bolj realno in so po mnenju intervjuvancev dosegljivi. Iz intervjuja lahko tudi razberem, da so nagrade v podjetju »X« vključene v plan podjetja, medtem ko to ne drži za podjetje »Y«. To je vsekakor razlog, da so cilji podjetja »X« višje zastavljeni kot v podjetju »Y«.

Intervjuvance sem nadalje povprašal, kaj menijo o načinu zastavljanja ciljev ter kaj jih pri tem moti. Managerji so pri tem vprašanju odgovarjali zelo odkrito in kritično. V podjetju »X« se odgovori med seboj popolnoma razlikujejo. Intervjuvanci podajajo različna mnenja o tem, kako bi morali biti postavljeni cilji, in o tem, da so nekateri cilji zaradi onemogočene merljivosti demotivacijski. Iz poglobljenega pogovora z intervjuvanci podjetja »X« sem ugotovil, da se je politika podjetja pri postavljanju ciljev v letošnjem letu spremenila, saj je doseganje plana podjetja enako cilju zaposlenih, medtem ko je v preteklih letih bilo treba plan preseči. Istočasno pa je podjetje uvedlo pravilo, da se nagrada izplačuje le v primeru, da sta prva dva cilja presežena (to pravilo izključuje prodajno osebje). Pri intervjuvancu »F-Y« sem ugotovil, da so cilji po njegovem mnenju zelo visoko postavljeni in delujejo demotivacijsko. V podjetju »Y« so pogledi managerjev v večini usklajeni. Kritike se nanašajo na problematiko osebne ocene. Ta je sicer zastavljena z namenom preverjanja uspešnosti posameznika, na zaposlene pa naj bi delovala motivacijsko.

Tabela 6: Mnenja intervjuvancev o sedanjem načinu zastavljanja ciljev

koda	Kaj vas moti pri sedanjem načinu zastavljanja ciljev?
F-X	Predvsem to, da so cilji zelo visoko postavljeni. Mene nagrada ne motivira je pa dobrodošla.
O-X	Moti me to, da bi morali biti cilji višji kot je plan letošnjega leta.
N-X	Določeni cilji so težko merljivi (primer DPO/DSO) in to bi bilo potrebno urediti.
P-X	Moti me predvsem, da cilji niso iz leta v leto enaki oz niso dolgoročni, poleg tega pa določeni cilji bi morali biti vezani z ostalimi sodelavci. Primer cilj prodaja kopenskega prometa.
F-Y	Ne vem.
O-Y	Problem vidim v individualni osebni oceni, katera je bolj korektivka plače in ni izdelavnih jasnih ciljev kateri bi bili vodilo za nagrajevanje. Osebn nimam jasnega cilja
N-Y	Z obstoječim sistemom se ne strinjam. Moral bi biti postavljen glede na uspešnost. Motivacija bi morala biti večja. Osebno oceno imam že 10 let isto.
P-Y	Osebna ocena se mi bo menjala, če bom zamenjal delovno mesto in še to kot uravnilo nove plače.
P-Y	Opombe, katere smo predlagali so bile sprejete ter bili smo vključeni v pripravo plana/cilja. Nič me ne moti.

V realnosti je individualna ocena le korekcija plače in se v veliki večini primerov sploh ne spreminja skozi leta. Do spremembe pride, ko zaposleni menja delovno mesto in se takrat ocena uporablja predvsem za uskladitev plače. Vsi intervjuvanci podjetja »Y« izrazijo željo po jasno postavljenih ciljeh in nagradi, ki bi temeljila na njihovem doseganju.

Pri vprašanju intervjuvancev, kaj bi oni spremenili pri procesu zastavljanja ciljev, so mnenja precej različna. Managerji v podjetju »X« imajo predvsem pripombe na merljivost, na število ciljev in višino zastavljenih ciljev. Manager »O-X« bi cilje postavil višje, medtem ko manager »F-X navaja«, da bi se nagrade morale izplačevati le, če ima podjetje dobiček. Izjave slednjih dveh lahko interpretiramo kot pripombo na dejstvo, da podjetje izplačuje nagrade tudi v primeru, da so osebni cilji doseženi, kljub temu da podjetje ni doseglo glavnega cilja, to je dobička. Managerji v podjetju »Y« si želijo predvsem izboljšati sedanji sistem nagrajevanja in omenjajo pomanjkljivost pri zastavljanju osebnih ciljev ter neučinkovitost osebne ocene. Manager »P-Y« ocenjuje, da sedanji sistem ne dopušča dodatnih stroškov glede nagrajevanja. To najverjetneje izhaja iz dejstva, da podjetje nima predvidenega denarja za nagrade, kar pomeni, da je izplačilo nagrad z višino omejeno.

Tabela 7: Mnenja managerjev o spremembi načina zastavljanja ciljev

koda	Kaj bi vi spremenili pri zastavljanju ciljev?
F-X	Osebn bi nagrade delila le v kolikor ima podjetje dobiček, saj v kolikor podjetje ni uspešno, nagrad ni smiselno deliti.
O-X	Poslavila bi višje cilje ter se z sodelavci najprej pogovorila.
N-X	Mogoče le, da bi bili vsi cilji merljivi 100%.
P-X	Osebn se mi zdi, da imamo preveč ciljev, ter cilje bi bolj vezal med vodje oddlekov.
F-Y	Ne vem.
O-Y	Da bi bili osebni cilji določeni ter s tem izdelan sistem nagrajevanja.
N-Y	Individualna ocena bi se morala večkrat meriti, vsaj 1-2x letno. Imeti bi morali jasne in merljive osebne cilje.
P-Y	Sedanji sistem ne dopušča dodatnih stroškov.

4.4.4 Preverjanje doseženih ciljev in nagrajevanje

Pri tem poglavju sem od intervjuvancev želel izvedeti, kako v podjetju preverjajo dosežene cilje ter kako poteka nagrajevanje. Managerji podjetja »X« povedo, da se cilji preverjajo skupaj z nadrejenimi na letnih intervjujih, ki se odvijajo v mesecu februarju za preteklo leto. Izjema je prodajno osebje, za katero se preverjanje doseženih rezultatov opravlja dvakrat letno. Večina ciljev je merljivih. Doseženi rezultati se spremljajo tekom leta, saj je večina ciljev opredeljena z različnimi kazalniki, ki se jih spremlja na mesečni ravni. Dosežene rezultate managerjem sporoči finančni oddelek. Skupaj z nadrejenimi se rezultat najprej preveri in nato pošlje v centralo v odobritev. Pri podjetju »Y« se preverjanje prav tako opravlja na mesečni ravni. Rezultat njihove poslovne enote je namreč tudi njihov skupni cilj.

Tabela 8: Preverjanje doseženih ciljev

koda	Opišite kako preverjate dosežene cilje?
F-X	Preverjanje ciljev se vrši ob priliki letnih intervjujev. Cilji so merljivi zato in jih mesečno spremljamo, ker je to tudi vezano na mesečna poročila
O-X	Cilje preverjamo na pol leta. Ker so cilji osnovani na letni osnovi je tako lažje. Iz obstoječih statistik je jasno razvidno kje smo in kaj kje se moramo do konca leta potruditi za doseg 100% realizacije.
N-X	Dosežene cilje se preverja mesečno, saj večina izmed njih je definirana med kazalniki.
P-X	Realizacijo ciljev preverjamo mesečno.
F-Y	Preverjamo preko realizacije plana na mesečni snovi.
O-Y	Vse preverjamo preko mesečne realizacije rezultatov.
N-Y	Dosežen cilj preverjamo preko realizacije mesečnih rezultatov poslovne enote.
P-Y	Rezultate preverjamo mesečno, podatke dobimo iz računovodstva.

Tudi v podjetju »Y« rezultate sporoči finančni oddelek na mesečni ravni, tako da vodstvo lahko vrši kontrolo nad odstopanjem od plana in pravočasno vpelje akcijske načrte za doseganje ciljev. Managerji doseženih rezultatov ne preverjajo skupaj z nadrejenimi, saj je to del pristojnosti uprave. Če posamezna poslovna enota presega načrtovane rezultate, uprava določi višino izplačila za uspeh poslovne enote. Managerji ob tem izražajo nezadovoljstvo, saj sistem nejasno opredeljuje, pod katerimi pogoji se nagrade poslovne enote izplačujejo in kakšen mora biti dosežen rezultat, da se nagrada izplača 100 %. Izplačilo nagrade za udeležbe pri dobičku se izvaja na podlagi končnih letnih rezultatov podjetja, ki so znani v mesecu februarju. Pri vprašanju o zadovoljstvu z doseženimi cilji v preteklem letu so vsi managerji odgovorili, da so z njimi zadovoljni. Pri dveh managerjih podjetja »X« pa opazimo nezadovoljstvo pri postavljenih ciljih, na katere zaposleni nimajo vpliva. Take cilje opredeljujemo kot demotivacijske, predvsem, kadar se ugotovi, da rezultati niso v skladu s pričakovanji in zaposleni nanje nimajo vpliva.

Tabela 9: Zadovoljstvo z doseženimi cilji v predhodnem letu

koda	Ste z doseženimi cilji za predhodno leto zadovoljni?
F-X	Z rezultatom sem zadovoljna, saj je v skladu z mojimi pričakovanji.
O-X	Da, sem zadovoljna, čeprav sem dosegla le 75 % zastavljenih ciljev. Nisem pa zadovoljna s cilji, na katere nimam vpliva.
N-X	Z lanskoletnim doseženim rezultatom sem delno zadovoljen, saj na del rezultatov nisem imel vpliva.
P-X	Da, sem zadovoljen.
F-Y	Cilj enote je bil zadovoljiv, sem zadovoljna.
O-Y	Z rezultati preteklega leta sem zadovoljna.
N-Y	Da, vsekakor.
P-Y	Lahko rečem, da sem zadovoljen, lani je bila naše enota uspešna.

Nadalje sem od managerjev želel izvedeti, kolikšna je njihova maksimalna nagrada v primerjavi s plačo. V podjetju »X« imajo managerji različno visoke nagrade. Najnižjo, ki znaša maksimalno eno plačo, ima vodja finančnega oddelka, medtem ko ima vodja prodajnega oddelka možnost dobiti nagrado v višini šestih plač. Podjetje »Y« izplačuje nagrade na podlagi uspešnosti poslovne enote. Njena višina je na letni ravni omejena na višino ene plače. Managerji se pritožujejo nad dejstvom, da ne poznajo pogojev, pod katerimi bi nagrado dobili izplačano 100 %. Glede nagrade za udeležbo pri dobičku managerji potrjujejo, da nagrada, ki si jo delijo vsi zaposleni, znaša 20 % celotnega dobička. Polovica zneska se izplača vsem zaposlenim enako, polovica zneska pa se porazdeli v odvisnosti od višine plače, ki jo ima zaposleni.

Tabela 10: Nagrada v primerjavi z plačo

koda	Kolikšen del predstavlja nagrada v primerjavi s plačo?
F-X	Moja maksimalna nagrada znaša eno letno plačo.
O-X	Dve plači.
N-X	V primeru doseganja 100% cilja predstavlja nagrada dve plači.
P-X	Moja nagrada predstavlja maksimalno 6 plač.
F-Y	Maksimalno eno plačo, ni pa jasno določeno kdaj pride do izplačila 100% ene plače.
O-Y	V teoriji je maksimalno ena plača, a ni jasno pod katerim pogojem ali doseženim rezultatom bo izplačana.
N-Y	Kolikor vem največ eno plačo.
P-Y	Naj bi bila ena plača, a ne vem pod kakšnim pogojem naj bi jo dosegli. Želim si, da bi bila pravila bolj jasna.

Managerji v podjetju »X« potrdijo, da izplačilo nagrad poteka kot predvideno v sistemu nagrajevanja. Nagrade se izplačujejo enkrat letno, meseca maja, skupaj z aprilsko plačo. Izjeme so zaposleni v prodaji, ki se jim nagrada izplačuje dvakrat letno. Managerji podjetja »Y« pa so potrdili, da je nagrada za individualno uspešnost izplačana kot del plače in je čez celo leto enaka. Prav tako se ob mesečni plači izplačuje nagrada za uspešnost poslovne enote. Nagrada za udeležbo pri dobičku se izplačuje v začetku leta za preteklo leto. Velik

del zaposlenih se za izplačilo te nagrade odloči z enoletnim zamikom zaradi davčne olajšave.

Intervjuvance sem nadalje povprašal za mnenje glede poštenosti sistema nagrajevanja. Mnenja managerjev se delijo glede na to, v katerem podjetju so zaposleni. Managerji, zaposleni v podjetju »X«, so s sistemom zadovoljni in ocenjujejo, da je sistem pošten. Dodajajo tudi, da je razlika velikosti primera in poštena, saj imajo managerji različne zadolžitve in odgovornosti, poleg tega se od njih zahtevajo znanja in tudi različne sposobnosti. Managerji v podjetju »Y« pa menijo, da je njihov sistem nepošten in demotivacijski. Predlagajo osvežitev sistema individualnih ocen, saj se trenutno ne uporablja kot motivacijsko orodje. Menijo tudi, da sedanji sistem ne omogoča pravega nagrajevanja.

Tabela 11: Poštenost sistema nagrajevanja

koda	Kako pošten se vam zdi vaš sistem nagrajevanje ?
F-X	Naš sistem nagrajevanja se mi zdi pošten, saj je zelo transparenten, kot tudi se strinjam, da so nekateri bolj nagrajeni od drugih (prodaja).
O-X	Zdi se mi pošten.
N-X	Vsi imamo možnost dobiti nagrado, zdi se mi pravilno in pošteno.
P-X	Sistem je pošten, le da bi si želel sistem bolj motivacijske narave.
F-Y	Menim, da bi bilo potrebno pregledati ponovno sistem osebnih ocen, saj se mi ne zdi pošten.
O-Y	Ta individualni način se mi ne zdi pošten.
N-Y	Ne zdi se mi pošten. No boljše je kot nič, ni pa motivacijsko.
P-Y	Sistem nagrajevanja posameznikove idividualne osebne uspešnosti je postavljen a se ne uporablja aktivno in ni motivacijski in zato izgubi svoj pomen. Še vedno se vse gleda skozi plan in stroške.

4.4.5 Spremembe pri motiviranju in nagrajevanju

Pri tej temi sem od intervjuvancev poskušal pridobiti njihovo mnenje glede njihove pripravljenosti na dodatno delo zunaj delovnega časa. Cilj je bil preveriti, koliko bi jim dodatna nagrada pomenila in koliko bi se bili pripravljeni zanjo žrtvovati.

Managerjem sem postavil vprašanje o pripravljenosti vključevanja v projekte. Želel sem izvedeti, koliko so pripravljeni se dodatno žrtvovati. Zanimalo me je tudi, ali so pripravljeni delati zunaj delovnega časa. Velika večina managerjev bi se želela v take projekte vključiti in bi bila zanje pripravljena žrtvovati dodaten čas.

Tabela 12: Dodatna nagrada za uspešno zaključen projekt

koda	Ali bi vas dodatna nagrada za uspešno zaključen projek dodatno motivirala ?
F-X	Jaz sem v življenski situaciji , ko ne potrbujem dodatnega denarja, zato me dodatna nagrada za dodatno delo ne motivira.
O-X	Vsekakor sem se za za velike projekte pripravljena dodatno žrtvovati in delati nadure vendar proti plačilu, ker imam pogodbo za 40 urni delavni čas in toliko sem tudi plačana.
N-X	Mislím, da je moja motiviranost na zelo visokem nivoju.
P-X	Ja vsekakor.
F-Y	Trenutno nisem vključena v take projekte, drugače pa bi me motiviralo.
O-Y	Da, bila bi pripravljena delati več za dodatno nagrado.
N-Y	Pripravljen sem se dodatno žrtvovati za dodatno nagrado. Imamo sicer projektno nagrajevanje a je šele v fazi uvajanja.
P-Y	Načeloma bi se bil pripravljen dodatno žrtvovati za dodatno nagrado.

Dodatna nagrada za uspešno zaključen projekt bi jih dodatno motivirala. Izmed osmih intervjuvancev se dva managerja kljub dodatnemu nagrajevanju nista pripravljena dodatno žrtvovati. Manager »F-X« pravi, da mu prosti čas pomeni več kot dodatna nagrada, medtem ko manager »N-X« odgovarja, da je že sedaj izredno motiviran in ga to ne bi dodatno motiviralo.

Intervjuvanci pri vprašanju glede dodatne motivacije odgovarjajo različno. Kljub temu da sem pričakoval, da bo za večjo motivacijo večina izpostavila večjo plačo, so slednje izpostavili le trije. Ostali si želijo dodaten prost dan, nove proizvode, boljše nabavne pogoje, ki pripomorejo h konkurenčnosti, vključenost v prodajo. Na podlagi tega lahko sklepam, da plača za managerje ni pglavítini motivacijski dejavnik, temveč da obstaja vrsta drugih dejavnikov, ki na managerje vplivajo kot dodatna motivacija.

Tabela 13: Dodatna motivacija

koda	Kaj bi vas dodatno motiviralo pri delu?
F-X	Jaz bi raje kot nagrado, dodaten delavni dan dopusta.
O-X	Najbolj bi me motivirala večja plača, pa tudi kakšendodaten prost dan bi bil dobrodošel.
N-X	Mislím, da sem dovolj motiviran, ter za svoje delo dovolj plačan.
P-X	Dodatna nagrada na projektih bi me dodatno motivirala.
F-Y	Boljša plača.
O-Y	Dodatne delavnice ter večja upletenost v komercialni del.
N-Y	Dodatno bi me motiviral nov produkt, nove rešitve.
P-Y	Izboljšani pogoji za tržna aktivnosti, prepoznavnost podjetja, nov produkt, informatizacija ter boljši komercialno operativni pogoji , kateri bi pripomogli k povečanju pridobivanja novih poslov.

4.4.6 Zadovoljstvo z delom

Obstoječe raziskave kažejo, da je zadovoljstvo pri delu zelo pomemben element, ki vpliva na motivacijo zaposlenih. Managerji v naši raziskavi so v večjem delu izrazili zadovoljstvo s svojim delom in klimo v podjetju. Predvsem pri managerjih podjetja »Y« je začutiti izreden timski duh in izredno dobre odnose, kar izpostavljajo tudi kot osnovo za dobro

delo in enega od osnovnih pogojev za doseganje tako skupnih kot tudi osebnih ciljev. Glede delovnega okolja so managerji podjetja »X« izpostavili slabe pogoje na delovnem mestu. Nekateri delajo v skupnih prostorih in se zaradi hrupa težko osredotočijo na svoje delo. Manager »P-Y« pravi, da je s svojim delom zelo zadovoljen, delovni čas mu odgovarja, saj so v podjetju implementirali drseči urnik. Klima je po njegovem mnenju na visoki ravni, saj je tim v enoti zelo dobro povezan. Imajo skupna druženja tudi zunaj delovnega časa.

Pri podvprašanju o plači je, splošno gledano, polovica managerjev z njo zadovoljna, polovica pa ne. Pri podrobnejšem analiziranju ugotovim, da so managerji v podjetju »X« s plačo bolj zadovoljni od managerjev v podjetju »Y«. Iz pogovora z managerji podjetja »X« sem razbral, da se zavedajo, da so plače nižje od plač konkurentov, obenem pa povedo tudi, da je podjetje še vedno socialno naravnano in zna zaposlenemu prisluhniti na druge načine. Povedo tudi, da bi si sicer želeli večje plače, čeprav so načeloma zadovoljni s pogoji dela.

Managerje sem v nadaljevanju povprašal, kako so zadovoljni z nagrajevanjem. Dejstvo je, da ni dovolj, da ima podjetje implementiran sistem nagrajevanja, temveč mora biti ta tudi sprejet s strani zaposlenih. Managerji podjetja »X« so večinoma izrazili zadovoljstvo z obstoječim sistemom.

Tabela 14: Zadovoljstvo z nagrajevanjem

koda	Kako ste zadovoljni s sedanjim nagrajevanjem?
F-X	Z nagrajevanjem sem zadovoljna, čeprav me to ne motivira. Mogoče bi v nagrajevanje lahko vključili dodatna izobraževanja ki sodeležna davčnih olajšav.
O-X	Sem zadovoljna.
N-X	Z nagrajevanjem sem zadovoljen, saj je to v podjetju dobro zastavljeno.
P-X	Sedaj lahko dobim le 50 % dodatka. Raje bi imel nižjo plačo ter % od dobička z neomejenim zneskom ter mesečnim izplačilom.
F-Y	Nisem zadovoljna za nagrajevanjem.
O-Y	Zadovoljna, vendar se vedno najde prostor za izboljšave, manjka osebna motivacija.
N-Y	Nisem zadovoljen
P-Y	Nisem ravno zadovoljen saj ni pravega sistema nagrajevanja.

Izjema je Manager »P-X«, ki bi si želel drugačnega nagrajevanja. Ocenjuje, da bi bilo zanj bolj motivacijsko, če bi bila njegova osnovna plača nižja, nagrada pa izražena v odstotkih od dobička ter izplačana ne mesečni ravni.

Managerji podjetja »Y« pa z nagrajevanjem niso zadovoljni. Ocenjujejo, da sistem ni pravilno postavljen, manjka predvsem osebna motivacija. Razloge bi lahko našli v nezastavljanju osebnih ciljev ter z njimi povezani osebni oceni.

Na vprašanje, kaj bi managerje pripeljalo do večjega zadovoljstva, trije izpostavijo večjo plačo oziroma bolj motiviran sistem nagrajevanja. Manager »F-X« izpostavi povečanje zadovoljstva v primeru dodatnih prostih dni. Iz pogovora z managerjem ugotovimo, da ga nagrajevanje ne motivira toliko, da bi se bil pripravljen dodatno angažirati na račun dodatne nagrade. Meni, da so njegovi cilji zelo visoko postavljeni in dosegljivi le v 50 %. Ostali managerji v zvezi s povečanjem zadovoljstva omenjajo dejavnike, kot so: stabilnost podjetja, uspeh podjetja in vpletenost v prodajni del.

Tabela 15: Kako do večjega zadovoljstva

koda	Kaj bi vas pripeljalo do večjega zadovoljstva v podjetju ?
F-X	Dodaten dan dopusta ter mirno delavno okolje
O-X	Vsekakor plača. Pogrešam koordinacije, katere so bile ukinjene. Prav tako so ukinili Gefco Igre.
N-X	To, da podjetje doseže uspeh je moje največje zadovoljstvo.
P-X	Bonus sistem na podlagi % od dobička.
F-Y	Plača.
O-Y	Izobraževalne delavnice v smeri komunikacije, večja vpletenost v komercialni del poslovanja.
N-Y	Stabilnost podjetja.
P-Y	Boljši nabavni pogoji, nove rešitve katere bi pripomogle k doseganju boljših rezultatov.

Od intervjuvancev sem želel tudi izvedeti, ali imajo v podjetju vpeljane dodatne nagrade za predloge. V veliko podjetjih so taki predlogi dobrodošli, saj ima podjetje od njih veliko korist. Pri tem podjetja za najboljše predloge podelijo nagrade. Iz intervjujev sem razbral, da imajo to v podjetju »X« implementirano, medtem ko v podjetju »Y« tega nimajo. Vprašanje je zanimivo predvsem z vidika, kako podjetje stimulira zaposlene pri iskanju izboljšav v sistemu, procesu ali na primer pri zniževanju stroškov. Vsi zaposleni imajo tako možnost podati predlog in zanj prejeti nagrado. Intervjuvanci v podjetju »X« nadalje povedo, da imajo to implementirano na ravni podjetja kot tudi na ravni skupine. Tako so v zadnjem letu kvartalno izbirali najboljše predloge in izbranec je dobil tudi simbolično nagrado. Na ravni skupine pa je bil izbranec za najboljši predlog nagrajen z izletom v Pariz.

Tabela 16: Dodatne nagrade za predloge

koda	Imate v podjetju implementirane druge nagrade, primer za izboljšave?
F-X	Da, imenujemo jih STIM.
O-X	Da, imamo. Tako imenovani STIM, pri katerih so najboljši predlogi nagrajeni.
N-X	Da, imamo. Imenujemo jih STIM. To je orodje, s katerim si podjetje pomaga pri doseganju ciljev.
P-X	Da, imamo tako imenovane STIM-e.
F-Y	Nimamo dodatnih nagrad.
O-Y	Nimamo tega.
N-Y	Nimamo.
P-Y	Mi tega nimamo.

4.4.7 Vplivi na uspešnost

Pri tem poglavju sem poskušal od intervjuvancev izvedeti, kaj najbolj vpliva na njihovo uspešnost. Večina managerjev izpostavlja dobro sodelovanje med sodelavci in pomen dobrega tima kot bistvenega za doseganje uspešnosti. Managerji menijo, da le povezanost sodelavcev in pripravljenosti na sodelovanje vseh zaposlenih lahko privedeta do doseganja posameznih kot tudi skupnih ciljev. Strokovnost in specializiranost sta tudi izpostavljena kot pomembna dejavnika za doseganje uspešnosti. Manager »P-X«, ki je zaposlen v prodajnem oddelku, pa meni, da je inovativnost na prvem mestu, na drugo mesto pa je uvrstil dobre odnose s sodelavci.

Tabela 17: Vplivi na uspešnost

koda	Kaj po vašem mnenju najbolj upliva na vašo uspešnost?
F-X	Na mojo uspešnost uplivajo predvsem urejeni domači odnosi ter dobri odnosi z sodelavci.
	To, da imam dober team, sodelavce kateri so specialisti na svojem področju.
O-X	Znam jih povezati ter stimulirati čeprav ne denarno.
N-X	Tim s katerim delam, cilje lahko dosežemo le skupaj.
P-X	Inovacija je bistvena pri moji uspešnosti, na drugem mestu je teamsko delo.
F-Y	Sodelovanje z ostalimi sodelavci.
O-Y	Pozitivno delavn okolje ter še posebej dober team znotraj oddelka.
N-Y	Stabilnost podjetja, dober team, dobri odnosi.
P-Y	Na prvem mestu dober tim, dobri odnosi navzgor ter navzdol, tradicija podjetja ter strokovnost katero imamo.

V nadaljevanju me je zanimalo, kakšne so možnosti v podjetju glede nagrajevanja. Iz prakse vemo, da si veliko mladih želi napredovanja, saj jim ta daje še večjo motivacijo pri delu. Managerji v podjetju »X« povedo, da je napredovanje možno tako horizontalno kot tudi vertikalno. V primeru vertikalnega napredovanja bi to pomenilo napredovanje na direktorsko mesto, medtem ko pomeni horizontalno napredovanje menjavo delovnega mesta na isti ravni. Obe možnosti sta odprti in ju zaposleni lahko izrazijo na letnem intervjuju. Takrat imajo možnost izpostaviti, kakšno delovno mesto si želijo, kje bi ga želeli opravljati in v katerem časovnem okviru. V primeru, da podjetje potrebuje tovrstni kader in smatra, da je posameznik prava oseba za to delovno mesto, z njim opravi razgovor, na katerem se obe strani pogajata. Managerji tudi povedo, da je vertikalno napredovanje v veliki večini vezano na mobilnost. Podjetje namreč navadno ponudi zaposlenemu določeno direktorsko mesto zunaj lastne države in je omejeno na določeno obdobje z možnostjo podaljšanja. Manager lahko delo na takem delovnem mestu opravlja največ 5 let, nakar mu podjetje ponudi novo priložnost, ki je v veliki večini primerov povezana z novim premikom v drugo državo.

Pri managerjih podjetja »Y« opazimo nezadovoljstvo pri možnosti napredovanja. Managerji pravijo, da je doseganje napredovanja v podjetju zelo težko. V veliki večini primerov je to možno le, ko se nekdo od zaposlenih upokoji oziroma zapusti podjetje. Manager »F-Y« pravi: »Napredovati je v našem podjetju zelo težko, saj je v podjetju

dejansko veliko mladih ter sposobnih kadrov, a žal nimajo možnosti napredovanja. Sama ne vem, kam bi lahko napredovala, mislim, da nimam možnosti.« V podjetju »X« nimajo vpeljanega sistema rotiranja, kar dodatno omejuje kader pri napredovanju.

Tabela 18: Možnosti napredovanja

koda	Kakše so možnosti napredovanja?
F-X	V podjetju je možno vertikalno kot horizontalno napredovanje. Ne zanima me vertikalno napredovanje, mogoče horizontalno. Željo lahko izraziš na letnih intervjujih.
O-X	V mojem primeru je napredovanje možno le v generalnega direktorja oz na regionalni ravni. Možnosti v podjetju so tako vertikalno kot horizontalno. Osebnost sem nagrajena pred letom, ko sem prevzela vodenje treh držav mojega področja.
N-X	Napredovan je možno, le da z mojo starostjo si odhoda v tujino ne želim.
P-X	Možnosti napredovanja so, je pa velikokrat pogojeno z mobilnostjo v drugo državo. Moj pogoj je bil da v 5 letih napredujem v drugo državo.
F-Y	Napredovanje je zelo težko.
O-Y	Glede napredovanja je zelo težko, mogoče ko se sprost delavno mesto zaradi upokojitve. Kader zelo malo rotira.
N-Y	Težko je napredovati. Rotacij skoraj ni. Želel bi si napredovanja na drugo področje a mislim, da to ni mogoče.
P-Y	Zelo težko, mogoče, ko gre nedo v penzijo oz odhod sodelavca.

Lahko bi rekli, da se podjetji na tem področju razlikujeta tudi zaradi velikosti posameznega podjetja in s tem povezanih možnosti premika na drugo delovno mesto. Kot rečeno, je podjetje »X« globalno podjetje, ki je s svojimi enotami prisotno praktično na vseh kontinentih, medtem ko je podjetje »Y« prisotno le na Balkanu in v Ukrajini.

Če je napredovanje eden izmed dejavnikov motiviranja, bi lahko rekli, da sta poznavanje prednosti svojega podjetja pred konkurenco in zadovoljstvo s svojim podjetjem prav tako lahko dejavnika motivacije, ki drži zaposlenega v podjetju. Intervjuvance sem tako povprašal glede razlik podjetja, v katerem delajo, in konkurence. Managerji so izrazili različne poglede na konkurenco. Razlike naj bi se kazale predvsem v globalnem pristopu, v raznovrstnih rešitvah, spoštovanju zakonodaje, tradiciji in dobrih odnosih med zaposlenimi. Managerji v podjetju »Y« zopet poudarjajo dobre odnose med zaposlenimi kot tudi socialnost podjetja. Manager »N-Y« pravi: »Naše podjetje je še vedno socialno podjetje, kjer je posluš do zaposlenega, nismo le številka.«

Tabela 19: Razlike s konkurenco

koda	Kaj razlikuje vaše podjetje od ostalih konkurentov?
F-X	Naše podjetje je mednarodno podjetje, vseh mi je ker smo pisana družba, omogoča mi stik s tujimi jeziki, ter drugimi kulturami.
O-X	Mislím da imamo v podjetju preveč birokracije in preveč stopničk do cilja. Poslovanje bi moralo biti na človeku bolj dostopni ravni. Take so moje izkušnje iz prejšnje službe.
N-X	Smo mednarodno podjetje in nudimo celo paleto logističnih rešitev.
P-X	Podjetje spoštuje zakonodajo, delavce se ceni.
F-Y	To, da smo globalno podjetje, razpoznavnost. V našem podjetju lahko dobiš resnično rešitve za vsako vrsto logistike.
O-Y	Tradicija na slovenskem trgu ter strokovnost.
N-Y	Še vedno smo socialno podjetje, katero ima posluš do zaposlenih.
P-Y	Mislím, da odnosi katere imamo med sodelavci, socialno podjetje in še vedno je naše podjetje dobra "valilnica" kadrov.

Manager »O-X« izpostavi preveč birokracije v podjetju pri doseganju ciljev. To se večkrat pojavlja v velikih podjetjih, kar podjetje »X« tudi je.

Za konec sem intervjuvancem ponudil možnost podati komentarje. Managerji so pri tem vprašanju imeli možnost podati splošno mnenje o glavni temi raziskave. Manager »P-X« je ponovno izpostavil, da bi njega precej bolj motiviral sistem, kjer bi se nagrada izplačevala v odstotkih od dobička. Managerji podjetja »Y« v večjem delu ponovno izpostavijo slab sistem nagrajevanja, ki ne upošteva osebnih ocen, kar ne deluje motivacijsko. Managerji pogrešajo jasne osebne cilje in implementirane kazalnike, ki bi izražali dejansko uspešnost posameznega zaposlenega. Manager »O-X« meni, da je njihovo podjetje preveč zaprto z vidika kadrovske politike. Ocenjuje tudi, da podjetje nima jasne predstave o tem, ali je njihov kader dober oziroma kako dober je. Razlog vidi predvsem v tem, da ni rotacije in tudi ni novega zaposlovanja. Kader je precej stabilen, saj ni veliko odhoda zaposlenih. Manager »O-Y« bi si želel več vpletenosti v prodajni del, saj ocenjuje, da bi na podlagi svojega operativnega znanja lahko pripomogel pri pridobivanju novih strank.

Tabela 20: Komentar managerjev

koda	Imate še kakšen komentar?
F-X	Nagrajevanje bi moralo biti vključeno v vseh podjetjih. Pošteno je tudi, da tisti, ki delajo dobro so motivirani ter za svoje delo primerno nagrajeni.
O-X	Nimam ga.
N-X	Okolje v katerem delam je dobro, upajmo da bomo v teh turbulentnih časih dosegli vse zastavljene cilje.
P-X	Nagrada je dobrošla ter motivira, bi pa si želel večjo motivacijo, recimo % od dobička.
F-Y	To, da bi se sistem glede individualne osebne ocene spremenil.
O-Y	Želela bi si večjega posluha pri predlogih glede nagrajevanja ter kako se spopadati z novimi strankami glede komercialnega pristopa.
N-Y	Kar me moti je predvsem kadrovska politika v smislu, da bi moralo biti podjetje bolj odprto. Glede nagrajevanja bi individualno osebno oceno vezal na krajše obdobje ter jo vezal na jasne cilje.
P-Y	V prodaji imalmo precej kontrolnih točk, kazalnikov. Kot vodja oddelka pogrešam to na operativni strani, saj trenutno delo v operativi je težko merljivo. Pogrešam jasne cilje zaposlenih, fleksibilnost osebne ocene, ter dinamičen vpliv na to.. Imamo finančne kazalnike nimamo pa kazalnikov po osebi. Težko je ukrapati brez argumentov.

4.5 Primerjava med izbranimi podjetjema

V tem poglavju bom predstavil primerjavo med podjetjema po posameznih področjih/kriterijih.

4.5.1 Zastavljanje letnih ciljev podjetja

Ugotavljam, da se plan v obeh podjetjih pripravlja na podobnih osnovah, kot so:

- rezultati predhodnega obdobja tekočega leta in predvideni rezultati do konca leta,
- nove pogodbe in obstoječa sodelovanja,
- investicije,
- število zaposlenih in plan zaposlovanja,
- obstoječi stroški in novi planirani stroški,
- planirana rast podjetja.

Obe podjetji pripravljata plan v istem obdobju tekočega leta (september–november) z zaključkom meseca decembra, ko je plan za naslednje leto zaključen in vsem poznan. Nosilci plana so direktorji poslovnih enot. V obeh podjetjih so v pripravo plana vključeni vsi managerji vseh ravni.

Med podjetji se kažejo razlike v pristopu k pripravi plana. Podjetje »X« pridobi iz centrale smernice glede pričakovanega prometa ključnih strank, glede vpliva goriva, ključne finančne kazalnike itd. Plan podjetja tako vključuje smernice, v večjem delu pa je pripravljen s strani direktorja in managerjev podjetja, ki imajo širši vpogled v stanje na tržišču, investicije, kadrovske povečanje, možnost razvoja v naslednjem letu, konkurenco itd. Podjetje »Y« pa dobi smernice iz centrale, ki v večjem delu že predstavljajo okvir plana za naslednje leto. Managerji imajo v podjetju skupaj z direktorjem nalogo predvsem preveriti, ali smernice držijo, in jih morebitno uskladiti.

Razlika med podjetjema se kaže tudi v tem, da podjetje »X« v plan vključi strošek nagrad, kar pomeni, da je plan podjetja toliko višji. V podjetju »Y« strošek nagrad ni vključen.

4.5.2 Zastavljanje osebnih ciljev

Podjetji imata različen sistem postavljanja ciljev. Podjetje »X« ima implementiran sistem ciljnega vodenja, kjer je vsak zaposleni v podjetju motiviran na podlagi jasno zastavljenih ciljev. Zaposleni niso vključeni v pripravo ciljev, saj so s cilji seznanjeni le na letnih intervjujih v mesecu februarju. Cilji so sicer jasni in merljivi, a po mnenju managerjev postavljeni previsoko. Sklepam lahko, da to izhaja iz dejstva, da so nagrade vštete v plan in je plan (kot posledično vsi cilji) zaradi tega razloga visoko zastavljen. Ugotavljam tudi, da

je sistem postavljanja ciljev zastavljen tako, da so cilji vseh zaposlenih usmerjeni k doseganju skupnega cilja podjetja in hkrati cilja celotne skupine. Cilji zaposlenih so namreč povezani s ciljem managerja, ki pa imajo v določenih primerih celo enake cilje kot ostali managerji. Poleg tega imajo managerji kot tudi ostali zaposleni zastavljene enake cilje, ki so vezani na uspešnost skupine in podjetja, v katerem so zaposleni. Cilji se iz leta v leto spreminjajo in se prilagajajo trenutnemu stanju v podjetju, strategiji podjetja kot tudi razmeram na tržišču.

Podjetje »Y« nima postavljenega pravega sistema vodenja na podlagi ciljev. Podjetje ima sicer implementirano možnost preverjanja osebne uspešnosti, a zaposleni nimajo jasno postavljenih osebnih ciljev. Podjetje kot osnovo za nagrajevanje uporablja presežen plan enote in dobiček podjetja. Ta se smatra tudi kot cilj vseh zaposlenih. Cilji se iz leta v leto ne spreminjajo. Managerji so s cilji zadovoljni in jih ocenjujejo kot realne in dosegljive. Sklepam, da to izhaja iz dejstva, da plan podjetja ne vključuje nagrad. Managerji niso zadovoljni z obstoječim sistemom postavljanja ciljev, saj bi si želeli imeti jasne cilje, ki bi jih pri svojem delu še bolj motivirali.

4.5.3 Preverjanje doseženih ciljev in nagrajevanje

V podjetju »X« imajo implementirane kazalnike, ki jih mesečno spremljajo ter na podlagi rezultatov sprejemajo primerne ukrepe. Na letnih intervjujih managerji skupaj z nadrejenim preverijo dosežene cilje. Prodajno osebje je izjema, saj se rezultate ovrednoti dvakrat letno. S procesom preverjanja rezultatov so managerji zadovoljni, saj je sistem transparenten, cilji pa so merljivi. Nagrade se med managerji razlikujejo glede na delovno področje. Nagrada je glede na dosežen cilj izplačana enkrat letno v mesecu maju za preteklo leto. Vsi vključeni v prodajo so izjema, saj se jim nagrada izplačuje dvakrat letno. Ugotavljam, da so managerji zadovoljni z nagradami za preteklo leto, prav tako so zadovoljni z nagrajevalnim sistemom.

Podjetje »Y« svoje cilje spremlja mesečno, primerja odstopanje od plana ter po potrebi sprejema potrebne ukrepe. Uprava podjetja kvartalno preverja dosežene rezultate in na podlagi veličine presežka plana (ki je pogoj za nagrado) oceni višino uspešnosti posamezne enote. Kriteriji za izplačilo niso jasno določeni, kar ni dobro za motivacijo. Ta del nagrade se mesečno izplačuje skupaj z izplačilom plače.

Tabela 21: Primerjava med izbranimi podjetjema

	PODJETJE »X«	PODJETJE »Y«
SISTEM NAGRAJEVANJA NA PODLAGI CILJEV	Da	Ne
JASNI KRITERIJI ZA IZPLAČEVANJE NAGRAD	Da	Ne
PRIPRAVA PLANA PODJETJA	Plan pripravljajo managerji skupaj z direktorjem	Okvir plana pripravi uprava podjetja, managerji skupaj z dir. preverjajo, ali je plan realen
VKLJUČENOST V PRIPRAVO PLANA	Vsi managerji	Vsi managerji
STROŠEK NAGRAD	Vključen v plan	Ni vključen v plan
OBDOBJE PRIPRAVE PLANA PODJETJA	September–november	September–november
OSEBNI CILJI	Vsi managerji imajo od 5 do 6 ciljev	Nimajo definiranih osebnih ciljev
SKUPNI CILJI	Vsi managerji imajo najmanj dva skupna cilja	Managerji imajo en skupen cilj
VKLJUČENOST V PRIPRAVO OS.CILJEV	Ne	Nimajo definiranih osebnih ciljev
KDAJ SO CILJI ZNANI	Februarja za tekoče leto	Decembra za naslednje leto
KAKO SO CILJI SPOROČENI	Cilji so sporočeni na letnem intervjuju	Cilj je jasen ob potrditvi plana
POVEZANOST CILJEV S SODELAVCI	Dva cilja sta skupna, ostali cilji ni nujno, da so skupni	Cilj je samo eden in je za vse enak
AMBICIOZNOST CILJEV	Cilji so zelo ambiciozno postavljeni in 100 % težko dosegljivi	Cilji so realni in dosegljivi
PREVERJANJE CILJEV	Mesečno	Mesečno
IZPLAČILO NAGRAD	1–2-krat letno	Mesečno
POŠTENOST SISTEMA NAGRAJEVANJA	Da	Ne
PRIPRAVLJENOST ZA DELO ZUNAJ DELOVNEGA ČASA	Da, proti plačilu	Da, proti plačilu
NAGRAJEVANJE PROJEKTOV	Ne	V fazi uvajanja
ZADOVOLJSTVO Z DELOVNIM OKOLJEM; KLIMO; DELOVNIM ČASOM	Zadovoljivo	Zadovoljivo
ZADOVOLJSTVO Z NAGRAJEVANJEM	Zadovoljivo	Nezadovoljivo

se nadaljuje

Tabela 22: Primerjava med izbranimi podjetjema (nad.)

	PODJETJE »X«	PODJETJE »Y«
ZADOVOLJSTVO S PLAČO	Zadovoljivo	Nezadovoljivo
NAGRADE ZA PREDLOGE	Da	Ne
UDELEŽBA PRI DOBIČKU	Ne	Da
MOŽNOST IZOBRAŽEVANJA	Da	Da
MOŽNOST NAPREDOVANJA	Da, horizontalno in vertikalno	Težko je napredovati
KAJ RAZLIKUJE PODJETJE OD KONKURENCE	Mednarodno podjetje	Podjetje ima tradicijo, je socialno do zaposlenih

Podjetje zaposlenim izplačuje tudi nagrado za udeležbo pri dobičku. Višina te nagrade je jasno določena, prav tako je določen tudi način izplačila. Zaposleni so z omenjenim zadovoljni.

Na podlagi izjav managerjev ugotovimo, da se nagrada na podlagi osebne ocene skozi leta ne spreminja in deluje le kot orodje za uskladitev plače. Managerji ob tem ne izkazujejo zadovoljstva, saj to nanje deluje demotivacijsko. Želijo si novega sistema nagrajevanja, kjer bi lahko bili na podlagi ciljev in realizacije motivirani in pošteno nagrajeni.

4.5.4 Motivacija managerjev

Managerji kot najpomembnejši dejavnik motivacije izpostavljajo dober tim. Navajajo sicer tudi delo na terenu, kompleksna vprašanja in operativno problematiko. Pri vprašanju, kaj bi jih dodatno motiviralo za delo, managerji navajajo, da si želijo dodatni prosti dan, boljše proizvode, dodatne delavnice, boljše nabavne pogoje ter dodatno nagrado za projekte in boljšo plačo. Izmed osmih intervjuvancev le dva navajata, da bi jih boljša plača dodatno motivirala. Ugotavljam torej, da drugi dejavniki na managerje vplivajo bolj motivacijsko od plače. V nadaljevanju managerji navajajo, da so pripravljeni se dodatno angažirati na projektih, vendar za to pričakujejo dodatno stimulacijo oziroma plačilo. Bistvenih razlik med podjetjema ne opazim, iz pogovorov pa razberem, da so vsi managerji v osnovi precej motivirani za svoje delo, dodatna nagrada oziroma boljša plača pa bi jih še dodatno motivirala, na podlagi česar bi se bili pripravljeni dodatno angažirati tudi zunaj delovnega časa.

4.5.5 Zadovoljstvo z delom

Managerji so v obeh podjetjih zadovoljni s svojim delom. Zadovoljstvo kažejo tudi z delovnim urnikom, izobraževanjem, s sodelavci in klimo. Ugotavljam, da imajo managerji podjetja »X« slabe pogoje dela, saj izražajo željo po zanje ločenih prostorih, kjer bi lahko lažje delali. Managerji podjetja »Y« pa izražajo nezadovoljstvo z nagrajevanjem, saj ocenjujejo, da trenutni sistem nagrajevanja ni motivacijske narave.

Razlike se kažejo tudi v napredovanju. Zaposleni v podjetju »X« namreč povedo, da je napredovanje možno v horizontalni in vertikalni smeri. Željo lahko izrazijo na letnih razgovorih. Podjetje je namreč prisotno v veliko državah, zato je vertikalno napredovanje še toliko bolj dostopno, vendar je to v veliki meri primerov pogojeno z mobilnostjo v drugo državo. Managerji podjetja »Y« so glede napredovanja bolj omejeni, saj kader ne rotira toliko. Največkrat se to zgodi z odhodom zaposlenega oziroma ob upokojitvi.

5 DISKUSIJA

5.1 Glavne ugotovitve

V nadaljevanju bom prikazal glavne ugotovitve po posameznih poglavjih. Podjetji imata različna sistema nagrajevanja. Podjetje »X« ima dobro izdelan sistem nagrajevanja, kjer so cilji podjetja kot tudi cilji posameznikov jasno postavljeni. Podjetje »Y« ima postavljen sistem nagrajevanja, vendar se ga v določenih zadevah ne drži. Taka anomalija se kaže pri osebnih ocenah, ki naj bi bile osnova za nagrajevanje, a se to uporablja kot korekcija plače.

Pri postavljanju letnega plana managerji podjetja »X« v veliki večini sami pripravijo plan. V planu so vštete tudi nagrade. Pri podjetju »Y« pa del plana pripravi uprava, medtem ko managerji v podjetju preverjajo le realnost njegovega doseganja. Anomalija v podjetju »Y« se kaže v tem, da plan ne vsebuje stroška nagrad.

Nadalje ugotavljam, da pri postavljanju osebnih ciljev direktor podjetja »X« na podlagi smernic centrale pripravi cilje za podrejene managerje. Managerji niso vključeni v pripravo ciljev, temveč so z njimi le seznanjeni na letnem razgovoru, ki se vrši meseca februarja. Cilji so v veliki večini jasno zastavljeni, čeprav se občasno kažejo anomalije pri nekaterih ciljeh, kjer je merjenje oteženo. Anomalija se kaže v tem, da so cilji predstavljeni šele v februarju, kar pomeni, da managerji dva meseca nimajo vpliva na njihove cilje, saj jim ti niso znani. Pri podjetju »Y« ugotavljam, da managerji nimajo postavljenih osebnih ciljev, temveč imajo le en skupen cilj, ki je preseganje plana. To se kaže kot anomalija, saj managerji s tem niso zadovoljni.

Preverjanje ciljev in nagrajevanje med podjetjema se razlikujeta. Podjetje »X« realizacijo ciljev preverja mesečno prek različnih kazalnikov. Nagrade se izplačujejo enkrat letno

meseca maja za preteklo leto. Izjema je tu prodajno osebje, ki dobi izplačano nagrado dvakrat letno. Podjetje »Y« rezultate preverja na mesečni ravni. Uprava kvartalno preveri preseganje plana enote in to korigira. Razlike se kažejo tudi v višini nagrad. V podjetju »X« se nagrada giba med eno plačo do največ šestih plač pri prodajnem osebju, medtem ko maksimalna nagrada v podjetju »Y« v primeru preseganja plana znaša eno plačo.

Med podjetjema se kažejo tudi razlike pri možnosti napredovanja. V podjetju »X«, ki je mednarodno podjetje, se kažejo veliko večje možnosti za napredovanje kot v podjetju »Y«. Pri preverjanju informacij glede priprave plana, postavljanja ciljev kot tudi preverjanja rezultatov in izplačevanja nagrad, ki sem jih dobil s strani vodilnih managerjev (direktorjev), ter informacij, pridobljenih s strani managerjev, sem ugotovil, da ni bistvenih razlik.

5.2 Priporočila za managerje in podjetja

Predlogi, ki jih navajam v nadaljevanju, lahko po mojem mnenju podjetjema »X« in »Y« pomagajo k boljšemu sistemu ciljnega vodenja zaposlenih s ciljem doseganja rezultatov podjetja ter nagrajevanju zaposlenih za dosežene rezultate.

Podjetji naj se v prihodnje osredotočata na pomanjkljivosti, ki so jih izpostavili managerji. Na zadovoljstvo, uspešnost, doseganje ciljev managerjev kot tudi posledično doseganje rezultatov podjetja vplivajo različni dejavniki, kot so: dober tim, dobri delovni pogoji, izobraževanje, stabilnost podjetja, socialni dejavniki, pohvala itd. Upoštevati pa je treba dejstvo, da vsi hodimo v službo zaradi denarja. Nagrajevanje za dobro opravljeno delo je največja motivacija, ki zaposlenega žene k temu, da se trudi, sodeluje, išče rešitve, je bolj aktiven, dosega boljše rezultate ter se veseli prihoda v službo. Nagrajevanje je le posledica dobro opravljenega dela in doseganja rezultatov, zato mora imeti podjetje vzpostavljen jasen sistem nagrajevanja, ki vključuje postavljanje osebnih ciljev, preverjanje rezultatov ter jasne kriterije za izplačilo nagrad. Zaposleni je motiviran le, če pred sabo vidi jasen cilj ter jasne pogoje, pod katerimi bo nagrada izplačana.

Na podlagi ugotovitev raziskave sem oblikoval naslednje predloge za posamezno podjetje:

1. **Sistem nagrajevanja:** Ugotovitve kažejo, da imajo v podjetju »X« dobro izdelan sistem nagrajevanja. Managerji so s sistemom zadovoljni, ker je transparenten, merljiv in deluje dobro. Ob tem omenjenemu podjetju predlagam morebitno vpeljavo izplačila nagrade za dosežen dobiček. Omenjena nagrada naj se v določenem fiksnem odstotku od dobička izplačuje managerjem brez določene maksimalne vrednosti nagrade. Dosežen dobiček naj bi spremljali mesečno in na podlagi tega tudi mesečno izplačevali morebitne nagrade. Ob tem se mi zdi primeren tudi razmislek v smeri morebitnega nagrajevanja uspešnosti projektov. V podjetju »Y« imajo vzpostavljen sistem individualne uspešnosti, ki pa se ne uporablja v namen izplačila nagrade. Trenutno se ta

ne spreminja in ima vlogo uravnavanja plače. Podjetju »Y« zato svetujem, da najprej uskladi plačni sistem in iz plače izključi individualno uspešnost, saj bi ta morala imeti učinek nagrade v primeru doseganja zastavljenih ciljev. Poleg tega podjetju »Y« predlagam, da bolj jasno definira pogoje, pod katerimi naj bi bile izplačane nagrade za uspešnost poslovne enote. Podjetju »Y« po vzoru podjetja »X« predlagam vpeljavo sistema podajanja predlogov in izboljšav v celotnem procesu poslovanja s strani zaposlenih. Ob tem pa mora jasno definirati kriterije za ovrednotenje in morebitno nagrajevanje omenjenih predlogov.

Podjetjem, ki že imajo implementiran sistem nagrajevanja, bi priporočal, da v svoj sistem vključijo različne kratkoročne, dolgoročne spodbude ter posebne ugodnosti. Tukaj mislim predvsem na udeležbo pri dobičku kot kratkoročno spodbudo, delniške opcije kot dolgoročno spodbudo ali na primer pokojninsko zavarovanje.

- 2. Priprava plana podjetja in postavljanje osebnih ciljev:** Na podlagi ugotovitve, da nagrade v podjetju »Y« niso vključene v plan, podjetju predlagam, da v prihodnje določi višino nagrad za posamezne managerje in jih vključi v plan. Tako bo podjetje imelo rezervirana sredstva za izplačilo nagrad. Poleg tega predlagam, da bi bila smotna večja angažiranost posameznih managerjev pri pripravi plana. Managerji tako ne bi samo brez posebnega vpliva vršili nalog, ki jim jih sporoča centrala, ampak bi pri pripravi plana aktivno sodelovali, kar bi imelo za posledico, da bi bili tudi pri doseganju zastavljenih ciljev bolj angažirani.

Vključevanje managerjev kot tudi ostalih zaposlenih pri pripravi letnega plana je ključnega pomena. Le tako zaposleni na vseh ravneh čutijo pripadnost pri kreiranju plana in so tako vanj vključeni že od vsega začetka ter so sprotno obveščeni o poteku kot zaključku.

Pri podjetju »X« se pomanjkljivost včasih kaže pri merjenju določenih ciljev. Podjetju bi predlagal, da postavlja izključno cilje, ki so merljivi, saj lahko cilj v nasprotnem primeru deluje demotivacijsko. Poleg tega bi podjetju svetoval, da se managerje vključi v pripravo oziroma postavljanje osebnih ciljev in da so cilji managerjem znani že v decembru, ko je potrjen plan podjetja za naslednje leto. Le tako je managerjem omogočeno, da sledijo svojim ciljem in si zanje prizadevajo že z začetkom poslovnega leta. Podjetju »Y«, ki v trenutku opravljanja raziskave v sistem planiranja nima implementiranih osebnih ciljev, svetujem, da managerjem v skladu s cilji enote in cilji področja, za katerega so odgovorni, postavi tudi jasne osebne cilje.

Managerjem bi svetoval, da se letni razgovori opravijo takoj po zaključku poslovnega leta. Letni razgovor je za vsakega zaposlenega pomemben trenutek, saj ima takrat možnost izraziti svoje poglede, izpostaviti probleme, s katerimi se srečuje, in nenazadnje skupaj z nadrejenim preveriti dosežene rezultate. To je tudi trenutek, ko se

definirajo cilji za tekoče leto. Managerjem svetujem tudi, da se osebni cilji postavljajo skupaj s podrejenim, saj lahko zaposlenega le tako pritegnemo v celoti, da bo cilje sprejel in se bo z njimi strinjal. To je bistvenega pomena.

3. **Preverjanje doseženih ciljev in nagrajevanje:** Podjetju »X« predlagam, da doseganje ciljev preverja za vse managerje vsaj dvakrat letno, skladno s tem pa naj bi se dvakrat letno izplačevale tudi morebitne nagrade za uspešno dosežene cilje. To naj bi na managerje delovalo kot dodatno stimuliranje oziroma motiviranje. Ugotavljam, da je izplačilo nagrad kljub temu da podjetje ne doseže dobička, sporno. Managerji s področja prodaje pri omenjenem ne bi smeli predstavljati izjeme. Podjetju »Y« predlagam, da bi se ob kvartalnem preverjanju uspeha poslovne enote istočasno preverjalo tudi osebne cilje in izplačevalo morebitne nagrade.

Podjetjem predlagam, da se cilje preverja na mesečni ravni, saj zaposlenega lahko le tako stalno vključujemo in osveščamo o njegovih dosežkih oziroma odstopanjih od planiranih ciljev. Tako bo zaposleni stalno vključen in bo sproti lahko sprejemal ukrepe za izboljšanje posameznih ciljev.

4. **Dodatna motivacija:** Ugotavljam, da managerjem tako podjetja »X« kot »Y« plača in izplačilo nagrad ne predstavljata edinega motivacijskega dejavnika. Poleg plače in nagrad v zvezi s tem omenjajo naslednje dejavnike: dodaten dela prost dan, izobraževanja, izpopolnjevanja, nove proizvode, boljše nabavne pogoje, boljše delovni pogoje, koordinacijo znotraj podjetja, športne igre. Pri podjetju »Y« je napredovanje precej omejeno. Podjetju predlagam rotacijo kadrov tako znotraj enot kot tudi znotraj celotnega podjetja. Managerji bodo tako pridobili tudi znanja z drugih področij, kar jim bo omogočalo tako osebno rast kot tudi bolj učinkovito delovanje znotraj sistema.

Podjetjem svetujem, da implementirajo tako imenovane STIM-e, kjer ima vsak zaposleni možnost predlagati izboljšavo, spremembo procesa, predlog optimiziranja procesa ali podobno. Podjetja morajo pri tem izdelati jasne kriterije in zaposlenim predstaviti nagrade. V praksi se je to pokazalo kot zelo dober motivacijski dejavnik, poleg tega pa ima podjetje veliko korist, saj ima velika večina predlogov za posledico zniževanje stroškov. Podjetjema bi tudi svetoval, da zaposlene motivirata z nefinančnimi nagradami, kot so na primer skupne športne dejavnosti, dodaten prost dan za posebne uspehe oziroma nadurno delo, izobraževanja ali skupni izleti.

5.3 Vrednotenje dela in predlogi za nadaljnje raziskave

Ocenjujem, da sem pri pisanju magistrskega dela in opravljeni analizi prišel do spoznanja, da je nagrajevanje eno izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva in motivacije zaposlenih. Podjetja, ki imajo implementiran sistem nagrajevanja, imajo tudi jasno začrtane cilje in vedo, kako jih bodo dosegla. Ocenjujem tudi, da sem dosegel vse zastavljene cilje in dobil

jasen vpogled v sistem nagrajevanja v obeh podjetjih. Ob izboru podjetij, ki sem jih vključil v analitični del, sem se zavedal, da podjetji nista enako organizirani, nista enako veliki in nimata implementiranega enakega sistema nagrajevanja. Med pripravo vprašalnika sem se tako srečeval z dvomi, ali bodo vprašanja pravilna in ali bom nanje dobil zelene odgovore. Pojavljala se je tudi dvom, ali bom z dobljenimi odgovori dobil zeleno sliko in uspel analizo pripeljati do zaključka. Pomanjkanje izkušenj pri izvedbi bi lahko štel kot pomanjkljivost, vendar pa sem s sistematičnim pristopom uspel omejiti to omejitev. Nadaljnji korak bi bila raziskava v širšem pomenu, kjer bi bilo smiselno vključiti različna podjetja in intervjuvati različne ravni managerjev. Pri tem bi dobili širši vpogled v sisteme nagrajevanja, postavljanja ciljev, motivacijske dejavnike kakor tudi različen nabor intervjuvancev in odgovore različnih ravni managerjev. Dejstvo je, da so managerji po ravneh različno nagrajeni, in prav to bi bilo zanimivo analizirati in med podjetji primerjati. Tako bi lahko iz vsakega podjetja izluščili najboljšo prakso in posameznemu podjetju svetovali, kje so pomanjkljivosti njihovega sistema in kako te odpraviti, ter skupaj z njimi implementirali za njih najbolj idealen sistem nagrajevanja.

SKLEP

Glede na to, da so managerji predstavniki lastnikov podjetja, njihov vpliv na poslovno uspešnost podjetja pa je ključnega pomena, je izredno pomembno, da so pri svojem delu motivirani. Na ta način bodo uspešnejše in učinkoviteje dosegli zastavljene cilje, kar bo podjetje privedlo do uspešnega poslovanja.

Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno, da managerji in lastniki skupaj oblikujejo načrt poslovanja, ki bo uspešno deloval in usklajeval poslovanje podjetja. Gre za prvi korak, na katerem temeljijo nadaljnji procesi podjetja, vodenja in kontroliranja. V okviru načrtovanja poslovanja podjetja gre predvsem za pridobivanje ključnih informacij o tem, kaj so ključni problemi podjetja in kaj morebitne poslovne priložnosti. Tako naj bi imelo vsako podjetje oblikovan načrt, kako v skladu s svojo identiteto in ideologijo v prihodnosti doseči željeno stanje. V okviru tega bi si morale podjetje na podlagi zastavljene vizije in poslanstva, ki dajeta odgovore na vprašanja, kaj in zakaj počne ter kam želi podjetje s tem početjem priti, oblikovati tudi jasne cilje ter strategije, ki ga bodo vodili do njihovega doseganja.

Ugotavljanje uresničevanja zastavljenih ciljev podjetju pomaga določiti poslovno uspešnost in učinkovitost. Uspešnost predstavlja razmerje med dejanskimi rezultati in zastavljenimi cilji podjetja, medtem ko je učinkovitost predvsem izkaz razmerja med rezultati in vložki podjetja. Predpogoj za ugotavljanje delovne uspešnosti podjetja so jasno zastavljeni cilji.

Ključni razlog ugotavljanja delovne uspešnosti je stremeti k doseganju zastavljenih ciljev podjetja, ob tem pa motivirati in spodbujati zaposlene pri njihovem delu.

Dosežki tako posameznih zaposlenih kot tudi posledično dosežki podjetja so odvisni od zadovoljstva pri delu. Zadovoljstvo pri delu je pravzaprav največ, kar si lahko posamezni zaposleni želi, zadovoljni zaposleni pa so največ, kar si lahko želi posamezni vodja oziroma vsako podjetje, saj so slednji temelj za to, kar lahko skupaj dosežejo. Stopnja zadovoljstva je neposredno povezana s stopnjo motiviranosti zaposlenih. Iz tega izhaja, da je za dvig motiviranosti zaposlenih v podjetju treba proučiti tako organizacijsko klimo kot tudi zadovoljstvo zaposlenih nasploh.

Poleg tega naj bi bilo zadovoljstvo odvisno od pomembnosti izpolnjenega motiva. Na zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu vpliva več različnih dejavnikov, ki so povezani s klimo v podjetju, fizičnimi pogoji dela, z možnostmi strokovnega in osebnega razvoja, delovnega okolja, načinom dela in s plačo.

Prav plača in ostali dejavniki sistema nagrajevanja imajo pomemben vpliv na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih ter doseganje poslovne uspešnosti. Nagrajevanje se ukvarja z vprašanjem, kako nagraditi zaposlene v skladu z njihovo pomembnostjo oziroma z njihovim doprinosom k podjetju.

Sodobna uspešna podjetja skušajo v svoj sistem plač in nagrajevanja čimbolj vpeljati načelo, ki nagrajevanje povezuje z delovno uspešnostjo, pri čemer upošteva tako uspešnost posameznika kot tudi uspešnost skupin in celotnega podjetja. Ključni namen omenjenih sistemov nagrajevanja je omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki k uspešnosti podjetja prispevajo več kot drugi. Tako naj bi vedenje zaposlenih usmerjali k doseganju skupnih ciljev podjetja.

Managerji imajo velik vpliv na poslovanje podjetja in se na podlagi tega uvrščajo v skupino zaposlenih z najvišjimi dohodki. Njihovo delovno razmerje je urejeno z managersko pogodbo, ki naj bi poleg ostalega jasno definirala plačo, nagrade in ostale ugodnosti, ki jih ima manager na razpolago zaradi svojega vplivnega in odgovornega dela.

Težko je sicer določiti, kakšen sistem nagrajevanja bi bil za določeno podjetje najbolj učinkovit. Vsako podjetje je namreč edinstveno z lastno vizijo, poslanstvom, cilji in poslovno politiko, skladno, s katerimi bi moral biti implementiran tudi primeren sistem nagrajevanja. Ne glede na to je v vsakem primeru ključni namen sistema nagrajevanja pravično nagrajevati uspešne zaposlene in jih motivirati za doseganje vedno boljših rezultatov. Na osnovi proučenega ugotavljam, da imata obe podjetji, vključeni v raziskavo, vpeljan sistem nagrajevanja, katerih cilj je motivirati managerje k doseganju boljših rezultatov podjetja. Ob tem se kot pomanjkljivosti sistema podjetja »X« kažeta predvsem odsotnost nagrade za udeležbo pri doseženem dobičku podjetja in spornost izplačila nagrade tudi v primeru, da podjetje zastavljenih ciljev sploh ni doseglo. V podjetju »Y« pa je načelo nagrajevanja za uspešnost implementirano v nezadostnem deležu. Poleg tega bi

bilo smiselno nagrajevanje na podlagi osebne ocene jasneje zasnovati in aplicirati kot del variabilnega dohodka zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
2. Gagne, M., & Forest, J. (2008) The Study of Compensation System Throught the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232.
3. Glas, M. (1987). *Osebni dohodki poslovnih delavcev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Gores, J. (2000). How Efective Is your Incentive Compensation System? *Journal of Manangement in Engineering*, 16(1), 29–32.
5. Keer, J., & Slocum, J. W. (2005). Managing corporate culture throught rewards system. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130–138.
6. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
7. Krašovec, T. (2002). *Plače managerjev Miti in resnice*. Vrhnika: Razum dr. Krašovec & Co.
8. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V Možina, Rozman, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Glas, Kralj, Tekavčič, Dimovski, Kovač, *Management nova znanja za uspeh* (str. 233–273). Radovljica: Didakta.
10. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goals setting and tasks motivation. *American Psychologist*, 57, 705–717.
11. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Merkač Skok, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
13. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
14. Merkač Skok, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
15. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja loka: Mihalič in Partner, d.n.o.
16. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja loka: Mihalič in Partner, d.n.o.
17. Moorhead, G., & Ricky, W. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
18. Možina, S. (1972). *Delovni cilji in uspešnost podjetja*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
19. Možina, S. (2000). *Osnove Managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
20. Možina, S. et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
21. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vire.

22. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper
23. Nemeč, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
24. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina, et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 270–313). Radovljica: Didakta.
25. Pučko, D. (2002). Planiranje kot managementska funkcija. V S. Možina et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 233–273). Radovljica: Didakta.
26. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rejc Buhovac, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
29. Rozman, R. (1993a). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Rozman, R. (1993b). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Rozman, R. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
32. Rozman, R. (2002). Pojmovanje in razvoj managementa. V S. Možina et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 46–95). Radovljica: Didakta.
33. Singer, M. G. (1990). *Human resource management*. Boston: PWS-KENT.
34. Skočir, N. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih – Management in globalizacija*. Kranj: Moderna podjetje.
35. Slapničar, S. (2003). Pogodba, ki učinkuje. *Manager*, (12), 60–65.
36. Stivers, B. P., & Joyce, T. (2000). Building a Balance Performance Management System. *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 22–29.
37. Tavčar, M. I. (1997). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
38. Tavčar, M. I. (2002). Kultura dežel in organizacij. V S. Možina et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 176–205). Radovljica: Didakta.
39. Tavčar, M. I. (2002). Etika managementa. V S. Možina, et al., *Management nova znanja za uspeh* (str. 206–233). Radovljica: Didakta.
40. Tavčar, M. I. (2006). *Management in podjetje: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management.
41. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Tracy, B. (2002). *Kako zgraditi zmagovalni prodajni team*. Bled: Vernar Consulting
43. Uhan, S. (1989). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna Podjetje.
44. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba Moderna podjetje.
45. Yianis, T., Ioannis, S., & Nikolaos, K. (2009). Performance Management and Reward. *American Institute of Physics*, 2, 909–912.
46. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

47. Zupan, N. (2009). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V I. Svetlik, & N. Zupan, *Management človeških virov* (str. 409–466). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik, & N. Zupan, *Management človeških virov* (str. 521–574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Zupan, N. et al. (2012). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
50. Zeni, J. (1993). *Urejanje plač na podjetniški način*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGA

PRILOGA: Vprašalnik za intervjuje

Tabela 1: Vprašalnik za intervjuje

1.	UVOD
1.1.	Kakšno funkcijo opravljate v podjetju?
1.2.	Opišite vaš navaden delovni dan.
1.3.	Kje poteka vaše delo pretežno?
1.4.	Kaj vas motivira za vsakodnevno delo?
1.5.	Kako si razporejate delo čez dan, kako planirate delo za naslednji teden?
1.6.	Ali imate v podjetju implementirane dnevne/ tedenske/ mesečne sestanke ter kdo jih vodi?
1.7.	Ali pripravljate tedenska ter mesečna poročila ter kaj vsebujejo?
2.	ZASTAVLJENI LETNI CILJI
2.1.	Opišite kako so cilji podjetja definirani in kako se zastavljajo?
2.2.	Opišite kako je z vašimi osebnimi cilji?
2.3.	Kako ste vključeni v pripravo ciljev?
2.4.	Kdaj ste s cilji seznanjeni, so le ti jasno zastavljeni ter merljivi?
2.5.	Imate vsi zaposleni zastavljeni iste cilje?
2.6.	Kako so povezani vaši cilji s cilji sodelavcev?
2.7.	Kakšni so vaši cilji za tekoče leto?
2.8.	Kaj vas moti pri sedanjem načinu zastavljanja ciljev?
2.9.	Kaj bi vi spremenili pri zastavljanju ciljev?
3.	PREVERJANJE DOSEŽENIH CILJEV TER NAGRAJEVANJE
3.1.	Opišite kako preverjate dosežene cilje (mesečno, letno).
3.2.	Kako ste s procesom zadovoljni?
3.3.	Ste z doseženimi cilji za predhodno leto zadovoljni?
3.4.	Kolikšen del predstavlja nagrada v primerjavi s plačo?
3.5.	Je vaša plača usklajena s plačami sodelavcev?
3.6.	Kako se nagrade izplačujejo?
3.7.	Kako pošten se vam zdi vaš sistem nagrajevanje ?
4.	SPREMEBE PRI NAGRAJEVANJU IN MOTIVACIJA
4.1.	Ali bi vas dodatna nagrada za uspešno zaključen projek dodatno motivirala?
4.2.	Koliko plač naj maksimalno znaša nagrada za realizacijo zastavljenih ciljev?
4.3.	Kaj bi vas dodatno motiviralo pri delu?
4.4.	Imate v podjetju implementirane nagrade za predloge vezane na izboljšave?
5.	ZADOVOLJSTVO PRI DELU
5.1.	Kako ste zadovoljni pri svojem delu?
5.2.	Kako vam odgovarja delovni čas?
5.3.	Kako ste zadovoljni z delavnim okoljem, sodelavci ter klimo podjetju?
5.4.	Kako ste zadovoljni s sedanjim nagrajevanjem?
5.5.	Kako ste zadovoljni s plačo?
5.6.	Kaj bi vas pripeljalo do večjega zadovoljstva v podjetju ?
5.7.	Opišite vaše možnosti dodatnega izobraževanje.
5.8.	Kakše so možnosti napredovanja, kako do njih?
6.	ZAKLJUČEK
6.1.	Kaj po vašem mnenju najbolj upliva na vašo uspešnost ?
6.2.	Kaj razlikuje vaše podjetje od ostalih konkurentov?
6.3.	Imate še kakšen komentar?
7.	DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA
7.1.	Koliko ste stari?
7.2.	Koliko let delovnih izkušenj imate iz področja katerega opravljate?
7.3.	Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju?
7.4.	Vaša izobrazba?
7.5.	Kakšen tip pogodbe imate sklenjen?