

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ŠPELA KRŽE







UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN RAČUNOVODSKIH IN NERAČUNOVODSKIH  
INFORMACIJ ZA MERJENJE USPEŠNOSTI UPRAV IZBRANIH  
SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, maj 2014

ŠPELA KRŽE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Špela Krže, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Pomen računovodskih in neračunovodskih informacij za merjenje uspešnosti uprav izbranih slovenskih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Markom Hočevarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 3.5.2014

Podpis avtorice:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 SISTEM NAGRAJEVANJA</b> .....	<b>3</b>
1.1 O nagrajevanju .....	3
1.2 Učinkovitost sistema nagrajevanja.....	6
1.3 Sestavine sistema nagrajevanja .....	8
1.4 Cilj sistema nagrajevanja .....	9
1.5 Vrste sistema nagrajevanja.....	11
<b>2 POMEN FINANČNIH KAZALNIKOV ZA NAGRAJEVANJE</b> .....	<b>13</b>
2.1 Opredelitev finančnih kazalnikov .....	13
2.2 Vrste finančnih kazalnikov.....	14
2.3 Ugotavljanje uspešnosti delavca .....	16
2.4 Nagrajevanje posameznih skupin delavcev.....	17
2.4.1 Nagrajevanje delavcev v proizvodnji .....	18
2.4.2 Nagrajevanje prodajalcev .....	19
2.4.3 Nagrajevanje managerjev .....	19
2.4.4 Nagrajevanje strokovnjakov .....	20
2.4.5 Nagrajevanje nadzornikov .....	21
2.4.6 Nagrajevanje članov upravnega odbora .....	21
2.5 Nagrajevanje glede na uspešnost skupine ali podjetja kot celote.....	22
2.6 Prednosti in slabosti uporabe finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti zaposlenih.....	24
<b>3 POMEN URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA NAGRAJEVANJE</b> .....	<b>26</b>
3.1 Opredelitev nefinančnih kazalnikov.....	26
3.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov.....	27
3.2.1 Opredelitev uravnoteženega sistema kazalnikov.....	27

3.2.1.1	Finančni vidik .....	28
3.2.1.2	Vidik poslovanja s strankami.....	29
3.2.1.3	Vidik notranjih procesov.....	29
3.2.1.4	Vidik učenja in rasti.....	30
3.2.2	Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov .....	31
3.2.3	Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov .....	32
3.2.4	Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov.....	34
3.3	Razlike med tradicionalnim in sodobnim merjenjem uspešnosti.....	36
<b>4</b>	<b>NAGRAJEVANJE UPRAVE .....</b>	<b>38</b>
4.1	Pomen managerja v podjetju.....	38
4.2	Motiviranje managerjev .....	40
4.3	Pravičnost merjenja uspešnosti in nagrajevanja managerjev .....	41
4.3.1	Razdelitvena pravičnost.....	42
4.3.2	Proceduralna pravičnost .....	43
4.4	Posebnosti nagrajevanja managerjev .....	44
4.4.1	Fiksna plačila.....	45
4.4.2	Variabilna plačila.....	46
4.5	Merila za ocenjevanje uspešnosti managerjev .....	48
4.5.1	Finančni kazalniki za merjenje uspešnosti managerjev.....	48
4.5.2	Nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti managerjev.....	49
<b>5</b>	<b>NAGRAJEVANJE UPRAV IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETIJ.....</b>	<b>50</b>
5.1	Namen raziskave in predstavitev metod raziskovanja .....	50
5.2	Vzorec raziskave .....	51
5.3	Obdelava in prikaz nagrajevanja uprav od leta 2005 do 2009.....	51
5.4	Raziskava: Nagrajevanje s finančnimi in nefinančnimi kazalniki .....	57
5.4.1	Zbiranje podatkov.....	57



5.4.2	Obdelava podatkov in rezultati raziskave.....	58
5.4.2.1	Demografski podatki.....	58
5.4.2.2	Nagrajevanje s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov .....	60
5.4.2.3	Učinkovitost nagrajevanja .....	64
5.5	Odgovori na raziskovalna vprašanja .....	66
	<b>SKLEP .....</b>	<b>68</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>71</b>
	<b>PRILOGE</b>	
	<b>KAZALO SLIK</b>	
	Slika 1: Sistem nagrajevanja.....	4
	Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu.....	8
	Slika 3: Trikotnik pravičnosti .....	10
	Slika 4: Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov .....	28
	Slika 5: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti .....	30
	Slika 6: Skupni povprečni bruto prejemki članov uprav .....	52
	Slika 7: Povprečni bruto prejemki na člana uprave .....	54
	Slika 8: Delež variabilnih prejemkov uprav .....	56
	Slika 9: Struktura po spolu v % .....	58
	Slika 10: Struktura po starosti v % .....	59
	Slika 11: Struktura po izobrazbi v % .....	59
	Slika 12: Velikost podjetij v % .....	60
	Slika 13: Uporaba kazalnikov finančnega vidika v %.....	61
	Slika 14: Uporaba kazalnikov vidika poslovanja s strankami v % .....	61
	Slika 15: Uporaba kazalnikov vidika notranjih procesov v %.....	62
	Slika 16: Uporaba kazalnikov vidika učenja in rasti v %.....	63
	Slika 17: Uporaba finančnih in nefinančnih kazalnikov.....	64

Slika 18: Učinkovitost trenutnega sistema nagrajevanja v %.....	65
Slika 19: Pomen ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja v % .....	65
Slika 20: Pomen uporabe tudi nefinančnih kazalnikov uspešnosti v %.....	66

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti .....	36
Tabela 2: Razlike med tradicionalnimi in strateškimi pristopi k spremljanju uspešnosti.....	37
Tabela 3: Skupni povprečni bruto prejemki članov uprav.....	52
Tabela 4: Povprečne vrednosti bruto prejemkov članov uprav .....	53
Tabela 5: Povprečni bruto prejemki na člana uprave.....	54
Tabela 6: Povprečne vrednosti bruto prejemkov na člana uprave .....	55
Tabela 7: Delež variabilnih prejemkov uprav.....	56

## UVOD

Sistem plač kot tudi celotni sistem nagrajevanja sta verjetno edini stvari v podjetju, ki zanimata prav vse sodelujoče v organizaciji, od delavcev, ki so najnižje v hierarhični lestvici podjetja, do tistih na vodilnih položajih. Prav zato je nagrajevanje zaposlenih ključnega pomena za učinkovito poslovanje podjetja. V današnjem času je vse več pritiskov konkurence, da bi se lahko zanašali zgolj na tradicionalen način nagrajevanja, torej samo na finančne kazalnike.

Problematika plač in nagrajevanje managerjev spodbujata raznorazne razprave, saj so zneski v zadnjem času precej hitro naraščali. Zaradi tega in istočasne povečane brezposelnosti in zmanjševanja življenjskega standarda za javnost ni razburljivejše teme kot so nagrade managerjev in njihove plače. Čeprav je o teh največ govora, pa je z vidika uspešnosti podjetja in motiviranja managerjev višina plače še najmanj pomembna. Pomembnejše je raziskati, kako je le-ta povezana z uspešnostjo managerjev. Vprašati se je torej potrebno, za kaj managerje plačujemo in ne koliko jih plačujemo.

Poleg subjektivnih ocen najpogosteje uporabimo računovodske rezultate poslovanja, ki jih dobimo iz računovodskih izkazov, ali pa uspešnost managerja ocenimo s pomočjo primerjave med načrtovanim in uresničenim poslovanjem, kar nato primerjamo s podatki konkurence znotraj panoge. Če uporabljamo le finančne podatke, se pojavi problem, saj to povzroči, da managerji silijo k doseganju le kratkoročne, ne pa tudi dolgoročne uspešnosti. Sodobna literatura zato priporoča, da se finančne cilje dopolni z nefinančnimi, kot npr. tržnim deležem, rastjo prodaje v količinah, zadovoljstvom kupcev, kakovostjo proizvodov, fluktuacijo zaposlenih itd. Najbolj uveljavljen pristop nefinančnega merjenja poslovne uspešnosti je uravnoteženi sistem kazalnikov. Avtorja nove poslovne filozofije Kaplan in Norton sta mnenja, da je uravnoteženi sistem kazalnikov nujen odziv na resno pomanjkljivost sodobnih sistemov merjenja uspešnosti. Da bo podjetje uspešno, mora meriti uspešnost poslovanja s štirih vidikov. Poleg finančnega, je tu še vidik kupcev, notranji poslovni vidik in vidik učenja in rasti.

Nagrajevanje managerjev oziroma uprave<sup>1</sup> se mi zdi zanimiva tema, saj je uspešnost managerjev ključna za uspeh podjetja. Za raziskavo »Pomen računovodskih in neračunovodskih informacij za merjenje uspešnosti uprav izbranih slovenskih podjetij« se se odločim, ker si želim raziskati tako finančne kot nefinančne kazalnike in pokazati, da sta za nagrajevanje zaposlenih pomembni obe vrsti kazalnikov. Zanima me, v kolikšni meri se v praksi uporabljajo eni in drugi kazalniki. Uravnoteženi sistem kazalnikov vključuje tudi nefinančne kazalnike uspešnosti, zato se osredotočim tudi na njih.

---

<sup>1</sup> V delu uporabljam tudi izraz manager, s čimer mislim na organ vodenja (poslovodno osebo) ali upravo, kot je določeno v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), ne glede na sistem upravljanja (enotirni ali dvotirni), ki sestavlja organ vodenja (ki sestoji iz ene ali večih oseb), ki vodi posle družbe in je vpisan v ustrezen register.

**Namen** raziskovalnega dela je usmeriti nadzorni svet oziroma lastnike k pravičnemu nagrajevanju managerjev. Širša slika uporabe finančnih v primerjavi z nefinančnimi kazalniki za merjenje uspešnosti uprave v slovenskih podjetjih poda smernice, kako nagrajevati upravo, da bo stremela k uspešnosti podjetja.

**Cilj** raziskovalne naloge je s pomočjo teorije in prispevkov različnih avtorjev predstaviti tradicionalne in sodobne teorije sistema nagrajevanja uprave, ugotoviti skladnosti oziroma neskladnosti med teorijo, ki jo povzamem iz razpoložljive literature, in prakso v različnih slovenskih podjetjih. Cilj je prenesti teoretične ugotovitve o sistemu nagrajevanja na konkretne primere in ugotoviti, ali je finančno nagrajevanje učinkovitejše od nefinančnega.

Pri tem poskusim odgovoriti na nekaj **raziskovalnih vprašanj**:

1. Ali lahko sistem nagrajevanja uprave pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?
2. V kolikšni meri se v Sloveniji uporabljajo nefinančni kazalniki merjenja uspešnosti uprave v primerjavi s finančnimi?
3. Ali spremljanje nefinančnih poleg finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti uprave pripomore k večji uspešnosti podjetja kot celote?
4. Ali je res, da slovenska podjetja namenjajo preveč pozornosti izključno finančnim in premalo nefinančnim kazalnikom za merjenje uspešnosti uprave?
5. Ali je finančno nagrajevanje res učinkovitejše od nefinančnega?

**Metodologija** pisanja magistrskega dela je sestavljena iz različnih metod dela. Prvi del magistrskega dela sestoji iz povzemanja in povezovanja domače in tuje strokovne literature s področja sistema nagrajevanja ter opredelitev finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti. Osredotočim se na nagrajevanje uprave iz razpoložljive literature. Izmed množice opredelitev različnih praktičnih in teoretičnih spoznanj izberem le tista, za katera ocenim, da so najpomembnejša za vsebino magistrskega dela. Strmim k temu, da bi bila njegov cilj in namen dosežena. Z lastno raziskavo in z že zbranimi raziskavami teoretsko osnovo v drugem delu impliciram na izbrana slovenska podjetja.

Raziskovalno nalogo vsebinsko razdelim na pet poglavij. V prvem poglavju za enostavnejše razumevanje najprej na splošno opišem pomen merjenja uspešnosti podjetja in s tem nagrajevanja zaposlenih. V drugem delu nazorno opišem finančne kazalnike za merjenje uspešnosti in njihove prednosti in slabosti. V naslednjem delu opredelim še drugo vrsto kazalnikov, in sicer nefinančne kazalnike, se osredotočim na uravnotežen sistem kazalnikov in izpostavim njegove prednosti in slabosti. Četrty del je nadgradnja prejšnjih dveh poglavij. Tu se osredotočim le na nagrajevanje managerjev oziroma uprave. V petem, praktičnem delu preverim, kako v izbranih slovenskih podjetjih merijo uspešnost uprav in koliko pozornosti namenjajo poleg finančnim tudi nefinančnim

kazalnikom za merjenje uspešnosti. Sledi še poglavje s sklepnimi mislimi ter seznam uporabljene literature in virov.

## **1 SISTEM NAGRAJEVANJA**

### **1.1 O nagrajevanju**

Plačilo za delo oziroma plače so za veliko večino zaposlenih najpomembnejši in edini vir sredstev za preživljanje kot tudi za izboljševanje kakovosti življenja. Razumejo jih kot nadomestilo za vloženo delo in njihov trud. Poleg tega je tudi priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja (Zupan, 2001, str. 119).

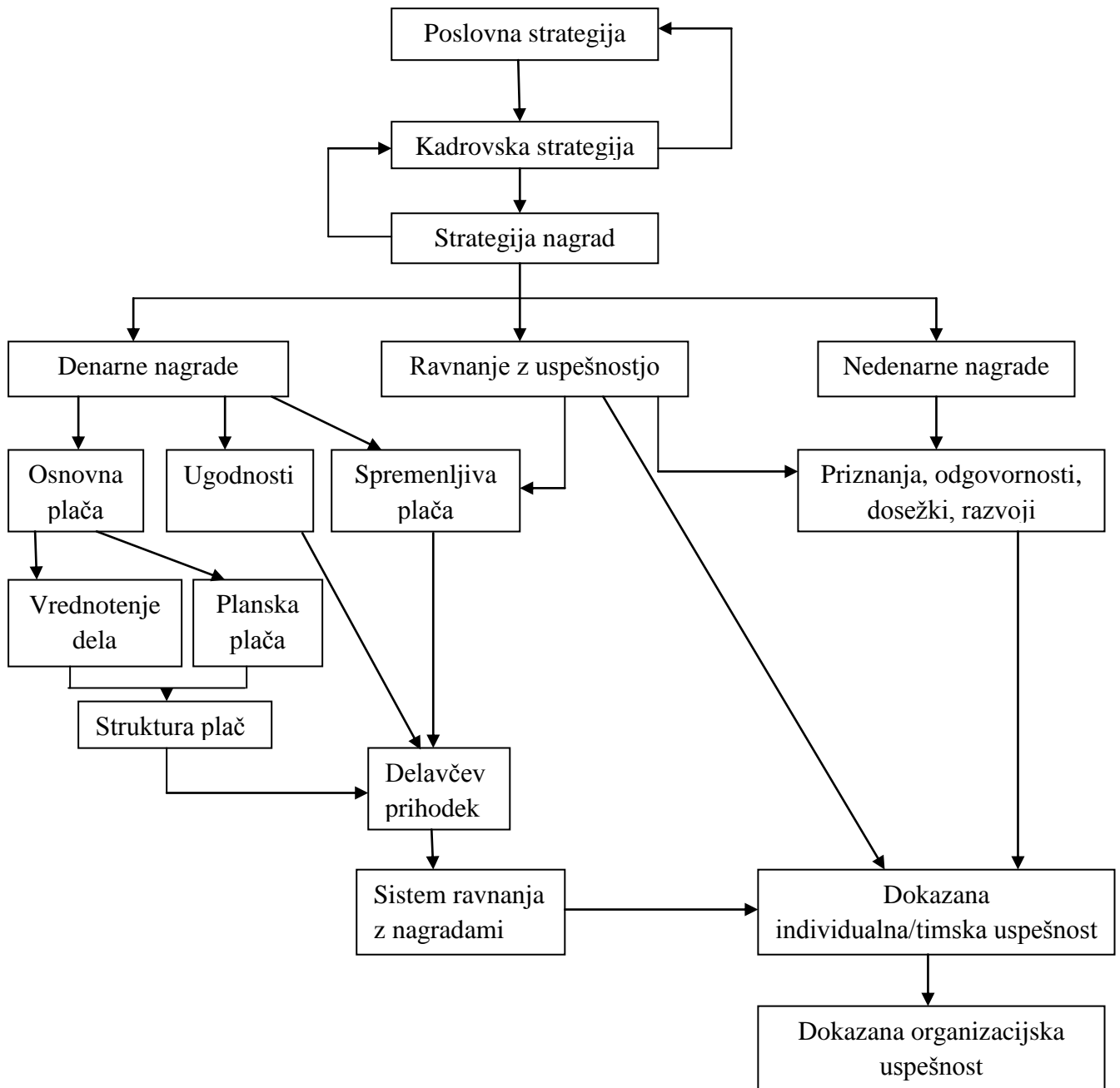
Sistem plač in nagrajevanja Zupanova (2001, str. 116-117) opredeli kot za posameznika in za podjetje pomembno sestavino zaposlitvenega odnosa. Ta odločilno vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetja, hkrati pa je tudi izvor motivacije zaposlenih. Ožja opredelitev sistema plač in nagrajevanja se nanaša na plačo, različne nagrade in ugodnosti. To so vse oblike plačil in ugodnosti, ki jih delodajalec da zaposlenemu. To je zahvala za njegovo prizadevanje za doseganje ugodnih delovnih rezultatov, ob tem pa je večina delodajalcev pripravljena nagraditi za dobro delo in kaznovati za podpovprečno delo. Z ustreznim sistemom se lahko tako v podjetju doseže večjo učinkovitost in produktivnost, hkrati pa je to za zaposlene tudi motivacija za izboljšanje svojih sposobnosti. Lipičnik (1998, str. 191) pravi:

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad.

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja moramo upoštevati več stvari. Zastaviti si moramo vprašanje: Kaj plačujemo? Odgovor na to vprašanje se zdi enostaven: ljudi plačujemo glede na to, koliko so vredni za organizacijo. Ta odgovor pa je povsem neustrezen. Postaviti si moramo še dve podrobnejši vprašanji: Kako vemo, koliko so ljudje vredni? Kateri so dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri določanju višine plač glede na to, ali plačujemo posameznika ali plačujemo maso zaposlenih na istem delovnem mestu. Naslednje pomembno vprašanje je, ali plačujemo delovno mesto, osebo ali oboje. Tradicionalen pristop k temu, koliko je določeno delovno mesto vredno, je metoda vrednotenja dela. Sodobni sistemi so že usmerjeni v osebo, ki delo opravlja, in ne v zahtevnost samega delovnega mesta. Osnovna razlika je v tem, da zdaj ni pomembno, kaj delaš, temveč kaj si sposoben narediti. Velikost plače in razmerja med njimi določajo notranji in zunanji dejavniki. Notranji dejavnik je na primer primerjava plač znotraj organizacije, zunanji pa primerjava plač organizacije s plačami drugih organizacij za enaka oziroma podobna delovna mesta (Armstrong, 1999, str. 17-18).

V nadaljevanju prikazujem Armstrongovo (1999, str. 5) shemo sistema nagrajevanja (Slika 1 spodaj).

*Slika 1: Sistem nagrajevanja*



Vir: M. Armstrong, *Employee Reward*, 1999, str. 5.

Armstrong in Stephens (2005, str. 270) izpostavljata načela, za katera menita, da jih je potrebno upoštevati, ko razvijamo sistem nagrajevanja v podjetju:

1. nagrajevanje se uporablja za posebne dosežke, posebej cenjena vedenja in nadpovprečen trud;
2. pri nagrajevanju gre za ocenjevanje ljudi, zato mora biti izvedeno na čim bolj osebni način;
3. nagrajevanje je potrebno izvajati dosledno, pravično in pošteno v vsem podjetju oziroma organizaciji;
4. nagrajevanje ne sme biti mehanska naprava za motivacijo, ampak mora biti pristno;
5. v primeru, da je bil dosežek že nagrajen v okviru bonusov in drugih dogovorov, nagrajevanja ne uporabimo;
6. nagrada oziroma nagrajevanje mora čim hitreje slediti dosežku;
7. pomembno je, da je nagrajevanje dostopno vsem;
8. nagrajevanje ne sme temeljiti na prepričanju, da gre samo za nagrajevanje zmagovalcev;
9. nagrajevanje mora biti kolektivno in individualno, nagraditi se morajo skupni dosežki.

V sodobnem času prihaja vedno bolj v ospredje pomembnost znanja zaposlenih. To predstavlja konkurenčne prednosti, poleg tega pa je gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetja. Za vsako podjetje je bistvenega pomena vprašanje, kako spodbujati in nagrajevati kadre znanja. Primeren sistem nagrajevanja pomeni tudi višjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter s tem poslovno uspešnost in konkurenčnost podjetja. Zirnstein in Franca (2008, str. 60-66) sta mnenja, da gre pri ustrezno oblikovanem sistemu nagrajevanja z vidika delodajalca za naložbo, ki se povrne. Sistem nagrajevanja je dinamičen sistem. Tržno gospodarstvo zahteva prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki jih je potrebno dopolnjevati in dograjevati. Optimalen in odličen sistem nagrajevanja na žalost ne obstaja, obstaja le sistem, ki je za izbrano podjetje v izbranem obdobju najprimernejši.

V zvezi z nagradami in ostalimi ugodnostmi pri delu poznamo različne pristope, ki vsak po svoje opredeljujejo tako nagrade kot tudi ostale ugodnosti pri delu. Lipičnik (1998, str. 194-197) izpostavi pet različnih pristopov, in sicer:

1. **Mednarodni pristop:** Mednarodno usmerjene organizacije si želijo uveljavljanja na svetovnem trgu in se tudi v sistemu nagrad in ugodnosti pri delu skušajo prilagoditi tem trendom.
2. **Nacionalni pristop:** Organizacije morajo veliko pozornosti posvetiti tudi notranjemu nacionalnemu pristopu. Pritiski s svetovnega trga neprestano vplivajo na stalno izboljševanje zmožnosti, spremembe trga dela in drobitev trga dela, strukturne spremembe v industriji, plače, uklanjanje sindikatom, ki so osnovni pogajalci za plače, socialne in politične trende.

3. **Organizacijski pristop:** Svetovni in nacionalni pristopi nujno vplivajo na urejanje nagrad in drugih ugodnosti pri delu v organizacijah. Pritiskom so izpostavljene nenehne spremembe v organizaciji, pričakovanja delodajalcev in delavcev, organizacijska in podjetniška kultura, prilagajanje stališču, da imaš le tisto, kar lahko meriš itd.
4. **Ekonomski pristop:** Omenjeni pristop pojasnjuje dejavnike in razloge, ki vplivajo na trg dela, plačno raven ter odnose med delavci in delodajalci.
5. **Psihološkomotivacijski pristop:** Številne psihološke in motivacijske teorije razlagajo, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in timov.

Različnost teh pristopov je posledica različnih interesov ljudi, ki se s temi pristopi ukvarjajo. Ne gre za nasprotujoče si pristope. Vsem pristopom je skupno, da želijo spodbuditi zeleno vedenje posameznikov (Lipičnik, 1998, str. 194-195).

## 1.2 Učinkovitost sistema nagrajevanja

Če želimo, da bo plan sistema nagrajevanja zaposlenih učinkovit, moramo biti povsem prepričani, da je vanj vključena strategija nagrajevanja, katero bo mogoče doseči z zastavljenimi cilji. Plan oziroma načrt lahko preverimo glede na ustreznost in merljivost rezultatov kot tudi glede na njegove posebnosti. Odgovoriti moramo tudi na vprašanje, kako bomo strategijo nagrajevanja kontrolirali, kako jo bomo vrednotili in kako popravljali, v kolikor bo to potrebno. Poleg tega moramo odgovoriti tudi na vprašanje, kako razviti posamezni del sistema, kakšne bodo posledice vsakega posameznika in kakšen bo vpliv na njegovo nagrado. Osnovni cilj načrta je skladnost in povezanost sistema nagrajevanja, zato je potrebno predvideti kontrolo skupnega delovanja vseh elementov, ki so vključeni v sistem, na posameznikovo plačo in stroške nagrajevanja za celotno podjetje. Še posebno pozornost je potrebno nameniti učinkom, ki jih bo nato imel sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov in na celotno organizacijo. Zaradi tega dejstva so se razvili različni načini poprejšnjega preverjanja delovanja sistema nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 206).

Plačilo za uspešnost postaja zaželen in pogost sestavni del nagrajevanja. Potrebno se je zavedati, da le uvajanje različnih programov nagrajevanja še ne zagotovi povečanja uspešnosti. Za učinkovito povezavo plačila z uspešnostjo posameznika, skupine oziroma podjetja moramo pri oblikovanju sistema nagrajevanja upoštevati nekaj osnovnih pravil (Zupan, 2001, str. 163). Zupan (2001, str. 163-165) izpostavlja ugotovitve različnih avtorjev o pogojih, potrebnih za učinkovito delovanje programov povezovanja plač z uspešnostjo, ki so sledeča:

1. Ugotavljanje uspešnosti mora biti močno povezano s kulturo podjetja in poslovno strategijo.



2. Vzpostaviti je potrebno partnerski odnos, v katerem tako podjetje kot tudi zaposleni pridobijo določene koristi.
3. Cilji in standardi uspešnosti morajo biti oblikovani tako, da jih vsi razumejo.
4. Pri oblikovanju ciljev in meril uspešnosti je potrebno vključiti tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo.
5. Poskusiti moramo razširiti vidno polje zaposlenih, tako da jim pokažemo, kakšna je povezava med njihovim vedenjem in dosežki podjetja.
6. Pravila, kdaj pride do izplačila za uspešnost in kdaj ne, morajo biti jasno postavljena.
7. Da program deluje motivacijsko, mora biti vrednost izplačil dovolj velika.
8. Zaradi dodatnih stroškov uvajanje programa ne sme povzročiti dodatnega dela pri urejanju podatkov o uspešnosti kot tudi ne pri zbiranju le-teh.
9. Pomembni so dobri odnosi med zaposlenimi in managementom.
10. Če imajo managerji pomembno vlogo pri odločanju o obliki in višini izplačil nagrad, jih moramo ustrezno usposobiti.

Glede na našeto vidimo, da do ustreznih programov pridemo le z veliko ustvarjalnosti, znanja in sodelovanja zaposlenih. Ko program dokončno oblikujemo, ga je potrebno neprestano dopolnjevati in razvijati, saj moramo slediti poslovnim potrebam podjetja in spremembam v okolju.

DeCenzo in Robbins (1998, str. 402-409) sta mnenja, da ustrezen sistem nagrajevanja temelji na točno določenih lastnostih. Izhajamo iz dejstva, da mora nagrada posamezniku predstavljati neko oprijemljivo vrednost, zadovoljevati mora individualne potrebe zaposlenih, ki se določajo glede na starost, zakonski stan in število otrok. DeCenzo in Robbins govorita o vidnosti nagrad. Z izrazom vidnost mislimo na zavedanje posameznika o nagradi. Zavedanje lahko povečamo tako, da manjše zneske nagrad združimo v enkratno izplačilo. Vidnost povečamo tudi s tem, da nagrade opazijo drugi zaposleni. Pridemo do dveh nasprotujočih si pristopov glede javne objave nagrad. Nekateri zagovarjajo tako imenovan odprt sistem nagrajevanja, drugi pa mu odločno nasprotujejo. Odprt sistem odpravlja tajnost plač. Tajnost namreč lahko vzbudi napačne predstave o plačah in s tem povzroči nezadovoljstvo med delavci. Argumenti proti pa obravnavajo prav odpravo tajnosti kot problematično. Zaposleni pri odpravi tajnosti lahko primerjajo svojo plačo z drugimi in ugotovijo razlike, katere so posledica človeškega faktorja v sistemu nagrajevanja. Velik poudarek je tudi na sami fleksibilnosti nagrad. Učinkovite nagrade so nagrade, ki so fleksibilne tako po svoji velikosti kot tudi pri selekciji pri podelitvi nagrad. Nenazadnje mora delodajalec pretehtati še stroške glede na korist vsake nagrade, saj to predstavlja strošek za organizacijo.

### 1.3 Sestavine sistema nagrajevanja

Znesek in sestava nagrade morata pritegniti za to delo primerno usposobljene zaposlenice in jih spodbuditi, da ostanejo v podjetju ter vanj vlagajo čim več svojega znanja in truda. To še posebej velja za managerje, ki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja (Gregorič, Slapničar & Rejc 2004, str. 8).

Lipičnik (1998, str. 191) pravi: »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 še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti.«

Sestavin sistema plač in nagrajevanja sodobna teorija ne obravnava le v ožjem smislu, temveč dodaja še druge vidike. Z ožjim vidikom mislimo plačo, različne nagrade in ugodnosti (spodnji levi kvadrat na Sliki 2 spodaj). Širši smisel vsebuje ostale vidike, ki so prikazani na sliki spodaj. Širši smisel dodaja ožjemu osebno rast, privlačno prihodnost, dobro delovno okolje in delovne razmere. Ti trije vidiki pomenijo za delodajalca strošek, ki ga mora razumeti kot naložbo, katera se povrne v smislu večje uspešnosti zaposlenih ter posledično vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Ti vidiki imajo lahko včasih tudi večjo motivacijsko moč kot zgolj plače, nagrada in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116-118).

*Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu*

<b>Osebna rast</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vlaganje v ljudi</li><li>- Razvoj in usposabljanje</li><li>- Sistem zagotavljanja uspešnosti</li><li>- Napredovanje na poklicni poti</li><li>- Odnosi zmaga – zmaga (win – win) med podjetjem in posameznikom</li></ul>	<b>Privlačna prihodnost</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vizija in vrednote</li><li>- Uspešnost in razvoj podjetja</li><li>- Podoba in ugled podjetja</li><li>- Deležništvo (stakeholdership)</li></ul>
<b>Plače, nagrade in ugodnosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Osnovna plača</li><li>- Plačilo po uspešnosti</li><li>- Ugodnosti in posredna plačila</li><li>- Priznanja in praznovanja uspehov</li></ul>	<b>Dobro delovno okolje in razmere</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Usmerjenost k ljudem</li><li>- Vodenje</li><li>- Sodelavci</li><li>- Značilnosti dela</li><li>- Vključevanje v dogajanje</li><li>- Zaupanje in privrženost</li><li>- Odprto komuniciranje</li></ul>

*Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 11.*

Sestavine sistema nagrajevanja so lahko (Lipičnik, 1998, str. 191-192):

1. **Procesi merjenja:** najbolj pogosto vrednotimo delo, torej posameznika in njegovo delo, v merjenje pa vključujemo tudi ugodnosti pri delu, kjer določimo njihovo raven in vrstni red.
2. **Motiviranje:** motiviramo z uporabo finančnih in nefinančnih nagrad. Slednje so predvsem odvisne od kulture in vrednot organizacije, kakovosti managementa, vodenja in lastnega dela.
3. **Dodatki:** ponavadi se dodajajo k osnovni bruto plači in sicer glede na raven in pozicijo v podjetju.
4. **Sistemi nagrajevanja:** kadar spodbujamo posameznike, skupine oziroma organizacije kot celoto morajo sistemi nagrajevanja delovati sinhronizirano.
5. **Postopki za vzdrževanje sistema nagrajevanja:** le-ti so namenjeni varovanju prožnosti in učinkovitosti delovanja sistema kot tudi razvijanju odnosa posameznika do svoje plače.

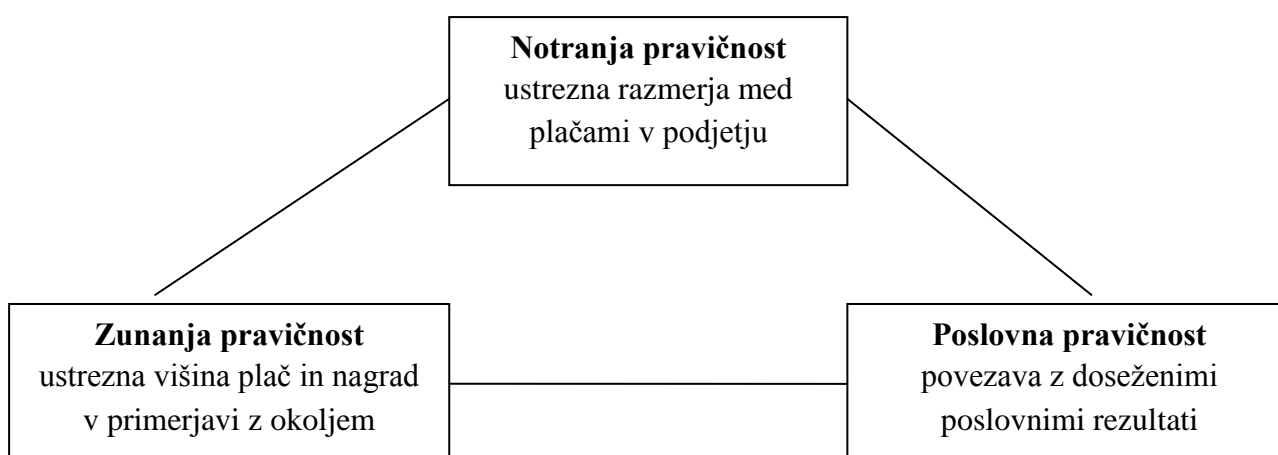
#### 1.4 Cilj sistema nagrajevanja

Načrt nagrajevanja lahko zajame prenovo le nekaterih sestavnih delov sistema ali pa celotni sistem. Najprej je potrebno določiti cilje, ki jih pri uvajanju novega sistema želimo doseči. Cilje definiramo iz dveh razlogov. Definirani cilji timom in posameznikom pomagajo razumeti, kaj se od njih pričakuje. To je prvi razlog. Drugi razlog pa je, da le na podlagi jasno opredeljenih ciljev nagrajevanja lahko postavimo kriterije za merjenje in uporabljanje sistema nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 205).

Zupan (2001, str. 122-123) je mnenja, da je osnovni cilj sistema nagrajevanja podpiranje izvajanja poslovne strategije in s tem prispevanje k povečanju konkurenčnosti in k uspešnosti podjetja. Za ustrezno podpiranje izvajanja strategije podjetja mora sistem nagrajevanja najprej zadostiti štirim zahtevam. Prva izmed štirih je, da **mora sistem nagrajevanja prispevati k večji uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih**, saj je uspešnost posameznika pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spodbuja uspešnost posameznika. Uspešnost posameznika merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Podjetje mora razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti. Druga zahteva je, da **mora biti sistem pravičen**. Pravičen mora biti tako za podjetje kot tudi za zaposlene. Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja naj bi upoštevali trikotnik pravičnosti (Slika 3). Notranjo pravičnost lahko dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami znotraj podjetja, zunanjo pa z ustrezno višino nagrad glede na primerjavo z okoljem. Poslovno pravičnost dosežemo z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo. Naslednja zahteva pravi, da mora sistem plač in nagrajevanja **stroške dela zadržati v dovoljenih oziroma načrtovanih okvirjih**. Dejstvo namreč je, da so konkurenčni pritiski za zniževanje stroškov zelo veliki. Njihov največji del so stroški

dela, neposredni stroški plač in nagrajevanja. Četrta in hkrati zadnja zahteva pa pravi, da **mora sistem ustrezati veljavnim zakonskim normam**. S tem država in sindikati delavcem zagotavljajo raven pravic iz delovnega razmerja. Težava nastane pri spremembah zakonskih predpisov, saj je v tem primeru potrebno veliko časa za prilagoditev sistema nagrajevanja tem spremembam.

*Slika 3: Trikotnik pravičnosti*



*Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 122.*

Pomembno je zaposlenim zagotoviti povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Pozornost moramo tako nameniti tudi komuniciranju. Dejstvo je, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače z drugimi zaposlenimi znotraj podjetja in tudi zunaj njega. Poznavanje konkurenčnega položaja podjetja ter poslovnih rezultatov in ciljev prispeva k realnejšim primerjavam znotraj in zunaj podjetja (Zupan, 2001, str. 123).

Lipičnik (1998, str. 205-206) cilje popolne prenove sistema nagrajevanja opredeli takole:

1. Osnovni cilj je razviti celoten sistem nagrajevanja, kateri bo pripomogel k doseganju organizacijskih ciljev in zadovoljivosti želj posameznikov po prepoznavanju in nagradi.
2. Sistem nagrajevanja mora podpreti strukturne spremembe in procese. Še posebno pa mora podpreti doseganje inovativnosti, kakovosti in timskega dela.
3. Sistem mora delovati prilagodljivo. To dosežemo z dajanjem pooblastil neposrednim vodjem.
4. Statično strukturo sistema nagrajevanja, temelječo izključno na internih razmerjih, je treba zamenjati z razvojno, ki bo temeljila na procesih in ravneh pristojnosti.
5. Nagrajevanje po uspešnosti mora biti oblikovano tako, da kaže drugačen, nov pristop k nagrajevanju.
6. Posebno pozornost je potrebno nameniti prožnemu sistemu ugodnosti in nagrajevanju po uspešnosti (angl. *gain-sharing*).

7. Managerji in zaposleni morajo biti vključeni v oblikovanje sistema nagrajevanja.
8. Sistem mora vključevati definirane kontrolne točke, preko katerih se kontrolira delovanje sistema, in si s tem odgovori na vprašanje, ali bo dajal želene rezultate ali ne.
9. Načrt mora vključevati tudi podrobnejši postopek dela z vsemi fazami projekta. Odgovornosti posameznih članov organizacije, ki so vključeni v projekt prenove sistema nagrajevanja, naj bi bile razdeljene. Določeni naj bodo tudi roki in videz izdelkov po posameznih fazah.

## 1.5 Vrste sistema nagrajevanja

Avtorji večinoma delijo nagrade na denarne in nedenarne, na formalne in neformalne ter na notranje in zunanje.

DeCenzo in Robbins (2003, str. 397-402) delita nagrade na zunanje in notranje. Zunanje razčlenita na finančne in nefinančne oblike, finančne pa dodatno na nagrade, ki temeljijo na članstvu oziroma pripadnosti skupini, in na nagrade za uspešnost. Te kategorije pa ne nastopajo vsaka posebej v omenjeni obliki, ampak se v večini primerov med seboj prepletajo.

**Notranje nagrade** izražajo zadovoljstvo, ki ga čuti posamezni zaposleni pri svojem delu. V večini primerov izhajajo iz dela samega ter se kažejo kot ponos nad opravljenim delom, pozitivnimi občutki pri doseganju zastavljenih ciljev, možnostjo dela v skupini in priložnosti za izražanje lastne ustvarjalnosti. Te lastnosti bistveno prispevajo k dvigu učinkovitosti. **Zunanje nagrade** vključujejo predvsem denarne oblike stimulacije, kot so višja plača, napredovanje, dodatne ugodnosti pri delu ipd. Bistvena razlika med omenjenima oblikama je, da notranje nagrade nastopijo kot posledica posameznikovega dela oziroma napora, zunanje pa so kontrolirane ter zahtevajo nenehno pozornost in revizijo, da se z njihovo uporabo spodbudi določeno vedenje (Cohen, 1992, str. 194).

Pri **formalnih nagradah** so kriteriji določeni vnaprej, vrednosti nagrad pa so običajno večje, medtem ko so **neformalne** nagrade bolj spontana priznanja in nagrade. Zahtevajo manj načrtovanja in truda, zato so sestavni del vsakodnevnega vodenja. Povezane so z majhnimi stroški.

Henderson (1989, str. 6-8) opredeli osem dimenzij **denarnega (finančnega) oziroma materialnega** nagrajevanja:

1. plačilo za delo in uspešnost (redna plača, plača iz naslova uspešnosti, razni dodatki, bonusi ...) – torej denar, ki ga posameznik dobi za opravljeno delo,
2. plačane odsotnosti (plačilo v času dopusta, v času odsotnosti iz osebnih razlogov ...),

3. kontinuiteta plačil v primeru brezposelnosti (zavarovanje v primeru odpovedi delovnega razmerja do pridobitve nove zaposlitve),
4. kontinuiteta plačil v času bolniške odsotnosti,
5. odložena plačila (plačila za varno tretje življenjsko obdobje, pokojninske sheme),
6. kontinuiteta plačil za socialno varnost družine (življenjsko zavarovanje, smrt zaposlenega, daljša odsotnost z dela),
7. zavarovanja za nezgodne in zdravstvene primere, in
8. bonitete (uporaba službenega avtomobila, otroško varstvo, članarina za združenja, osebni stražar, službene kartice).

Denarne oziroma finančne nagrade izboljšujejo finančno stanje zaposlenih. Osnovna denarna nagrada je plača, ki je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela, kamor se štejejo dodatki in presežki, povezani z delovno uspešnostjo, in dodatki in nadomestila, ki niso povezani z delovno uspešnostjo (Lipičnik, 1998, str. 208). Prednost denarnih nagrad je v preprostosti, razumljivosti in zaželenosti, vendar denar lahko hitro zapravimo in tudi hitro pozabimo, da smo nagrado prejeli. Zupan, Svetnik in Stanojević (2009, str. 560) pa menijo, da je največja težava, da je denarno nagrado težko nadgraditi, saj zaposleni, ki so prejeli nagrado, za vsako naslednjo pričakujejo večji znesek. Zaposleni se na denarne nagrade hitro privadijo in postanejo samoumevne, saj če denarno nagrado dobijo, niso posebej veseli, vendar pa bi bili zelo razočarani, če je ne bi.

**Nefinančne (nedenarne) oziroma nematerialne** nagrade so nagrade, ki niso del plačilnega sistema, izboljšujejo pa produktivnost v podjetju. Henderson (1989, str 8-12) razvršča nefinančne nagrade v sedem skupin:

1. zagotavljanje zadovoljstva in dostojanstva ob uspešno opravljeni nalogi,
2. zagotavljanje intelektualnega razvoja,
3. spodbujanje konstruktivnih medsebojnih odnosov s sodelavci,
4. oblikovanje zahtevnih delovnih nalog,
5. ustrezna preskrba z viri za izvajanje nalog,
6. zagotavljanje zaposlenim večji nadzor nad delom, in
7. podpora vodstva.

Zupanova (2001, str. 117) uvrsti med nedenarne oziroma nefinančne nagrade materialne nagrade, ki ublažijo slabosti denarnih nagrad, kot so na primer prenosni telefoni, potovanja, športni pripomočki, razkošne večerje in kosila, poslovni kovčki, knjige, pisala, računalniki za domačo uporabo, darila umetniške vrednosti, zlate ure itd. Med nedenarne nagrade štejemo tudi nematerialne nagrade, kjer vodilni zaposlenim pokažejo, da cenijo njihovo delo. S tem mislimo pisne in ustne pohvale, kot so pisma z zahvalo za uspešno opravljeno delo, nastopanje zaposlenih na pomembnih prireditvah in sestankih, pojavljanje v oglasih ali v predstavitvenem gradivu podjetja, poimenovanje pisarne po najboljšem sodelavcu itd. (Zupan et al., 2009, str. 561).

Kaplan in Atkinson (1989, str. 728) delita sisteme nagrajevanja na:

1. sisteme nagrajevanja s takojšnjim učinkom (predvsem denarno nagrajevanje) in z dolgoročnim učinkom (nagrajevanje z opcijami, katerih vrednost je odvisna od dolgoročne uspešnosti podjetja),
2. denarne in kapitalske,
3. denarne (bonusi, stimulacije) in nedenarne (uporaba službenega vozila za zasebne namene, plačani zdravstveni pregledi itd.).

**Finančni kazalniki** so v nekaterih podjetjih edino uporabljeno merilo uspešnosti poslovanja, pogosto pa jih že zasledimo v kombinaciji z dodatnimi, nefinančnimi merili. Tradicionalna merila uspešnosti so npr. dobičkonosnost sredstev in kapitala, tržna vrednost delnic ipd., ekonomska dodana vrednost (angl. *economic value added*, v nadaljevanju *EVA*) pa je merilo, v katerem so kombinirane značilnosti računovodske dobičkonosnosti ter tržne zahtevane donosnosti. Najbolj uveljavljen sistem **nefinančnih kazalnikov** merjenja uspešnosti je uravnoteženi sistem kazalnikov, pri katerem naj bi podjetje merilo uspešnost poslovanja s štirih vidikov: poleg finančnega še vidik kupcev, notranji poslovni vidik in vidik učenja in rasti.

## **2 POMEN FINANČNIH KAZALNIKOV ZA NAGRAJEVANJE**

### **2.1 Opredelitev finančnih kazalnikov**

Uspešnost dela in uspešnost zaposlenecv lahko merimo z različnimi kazalniki ter tako pokažemo, koliko so bili zaposlenci uspešni glede na podjetje, za katerega delajo, in koliko so bili uspešni osebno. Predračunu, na katerem je bila zasnovana odločitev o uspešnosti dela in delavcev, mora slediti temu ustrezen obračun (Kavčič, Klobučar Mirovič & Vidic, 2007, str. 308-309).

Možnost ugotavljanja uspešnosti dela in delavcev najboljše daje EVA – ekonomsko dodana vrednost, katera meri ustvarjen donos na vloženi kapital podjetja. Od tega so odšteti stroški kapitala, pri čemer le večji donos od pričakovanega poveča vrednost naložbe. To merilo tako združuje kratkoročno in dolgoročno uspešnost poslovanja predvsem z vidika finančnih dejavnikov poslovanja in s tem povezuje interese lastnikov in vodstva podjetja (Sorum, 2007).

EVA meri uspešnost podjetja glede na tveganje in pričakovani donos investitorjev, izhajajoč iz predpostavke, da je glavni cilj vsakega podjetja rast vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala na dolgi rok. Pomembni so interesi investitorjev, ki zagotavljajo kapital za poslovanje podjetja. Je strožja mera uspešnosti od dobička, kajti

ko ugotavljamo računovodski dobiček, cena lastniškega kapitala ni upoštevana kot strošek podjetja (Bolčič & Cerjak, 1999, str. 51).

Uporabimo lahko tudi druge kazalnike, ki upoštevajo gospodarske kategorije, na podlagi katerih uspešnost podjetja presojujejo delavci. Delavce najbolj zanimajo informacije, kot so čista dobičkonosnost poslovanja, stopnja udeležbe delavcev v dobičku (kar kaže na možnost njihovih zaslužkov in dolgoročne možnosti zaposlitve) ter kakovost uprave. Za delavce je potrebno pripraviti informacije o čisti dobičkonosnosti in plačah (Turk, Kavčič & Koželj, 2003, str. 231-232). Pri tem lahko uporabimo kazalnike, kot so npr. povprečna mesečna bruto plača, povečana za bruto udeležbe delavcev, stopnja udeležbe v dohodku, povprečna mesečna neto plača, povečana za neto udeležbe itd.

Tako za podjetje kot tudi za delavce se lahko pripravljajo različne analize in kazalniki, kot so npr. (Zupan, 1996, str. 162-175):

1. celotni stroški plač v primerjavi s planiranimi zneski;
2. rast plač v primerjavi s preteklim obdobjem ali z istim obdobjem v preteklem letu (nominalno in realno);
3. delež stroškov plač in nagrad v celotnih stroških podjetja (primerjalno s preteklim obdobjem ter primerjalno s planirano strukturo stroškov);
4. višina povprečnih plač (lahko po tarifnih razredih) v primerjavi s kolektivno pogodbo, s povprečjem panoge, gospodarstva ali po posameznih razredih;
5. struktura celotnih izplačil, predvsem razmerje med osnovnimi plačami, dodatki, nadomestili in nagradami;
6. spremembe v sestavi celotnih plač in nagrad glede na predhodno obdobje ali glede na plan.

## 2.2 Vrste finančnih kazalnikov

**Tehnična proizvodnost dela** je temeljni kazalnik, ki kaže, koliko je bilo delo uspešno. Tu količino proizvedenih poslovnih učinkov primerjamo s številom zaposlenih. Pri uporabi tega kazalnika nastane problem, saj imamo ponavadi v podjetju različne vrste poslovnih učinkov, ki jih ni mogoče izraziti z eno vrsto. To je razlog, da se ponavadi za prikaz tehnične proizvodnosti dela uporabljajo denarno izražene kategorije. Med temi je najpogosteje uporabljen celotni prihodek, čeprav ta ni v celoti odraz proizvodnosti. V njem so namreč zajeti tudi prihodki, ki niso povezani s tehnično proizvodnostjo dela. V zadnjem času se zato bolj pojavljata dva kazalnika, ki le delno odražata resnično produktivnost. Prvi je **prihodek od prodaje proizvodov in storitev na zaposlenca**, drugi pa **dohodkovnost dela**, ki kaže družbenogospodarsko proizvodnost dela (Kavčič et al., 2007, str. 308-309).



Dohodkovnost dela izračunamo tako, da dohodek preračunamo na zaposlenega (Kavčič et al., 2007, str. 308-309):

$$\text{Dohodkovnost dela} = \frac{\text{Dohodek}}{\text{Vloženo delo}} \quad (1)$$

Problem pri izračunavanju dohodkovnosti dela je, da med seboj primerjamo dinamično kategorijo, to je dohodek, s statično kategorijo števila delavcev, kar pomeni da je ugotovljeno le za določen trenutek. Zaradi tega uporabimo povprečno stanje delavcev v proučevanem obdobju, kar ne daje vedno prave predstave o opravljenem delu, saj lahko vključuje delavce, ki so zaposleni za skrajšani delovni čas, delajo v podaljšanem delovnem času, so na bolniškem dopustu ali kakorkoli odsotni z dela. Zaradi tega je bolje izhajati iz delovnega časa, ki je dejansko opravljen. Tako izračunamo povprečno število delavcev iz vsega opravljenega delovnega časa, razdeljenega z normalnim delovnim časom delavca. Pri izračunu je potrebno upoštevati tudi, da je določena količina dela še v nedokončani proizvodnji ali zalogi, zato je ta del treba izključiti iz izračuna (Kavčič et al., 2007, str. 309-310).

Kazalniki, ki kažejo, koliko so v rezultatih poslovanja udeleženi zaposleni, so v SRS (slovenski računovodski standardi) uvrščeni med temeljne kazalnike dohodkovnosti. To so (Kavčič et al., 2007, str. 311):

$$\text{Stopnja udeležbe zaposlencev v dohodku} = \frac{\text{čiste plače (brez všteti dajatev)} + \text{drugi deleži zaposlencev}}{\text{čisti dobiček} + \text{stroški za plače} + \text{vračunane obresti} + \text{vračunane dajatve} - \text{izguba}} \quad (2)$$

$$\text{Povprečna mesečna kosmata plača, povečana za kosmate udeležbe zaposlencev} = \frac{\text{povprečne vsote mesečnih vračunanih kosmatih plač} + \text{druge kosmate udeležbe zaposlencev}}{\text{povprečno število zaposlencev}} \quad (3)$$

$$\text{Povprečna mesečna čista plača, povečana za čiste udeležbe zaposlencev} = \frac{\text{povprečne vsote mesečnih vračunanih čistih plač} + \text{druge udeležbe zaposlencev (brez dajatev)}}{\text{povprečno število zaposlencev}} \quad (4)$$

Slabost kazalcev dobička je v tem, da spodbujajo zaposlene k doseganju kratkoročnih rezultatov tudi na škodo dolgoročnih. Zaradi tega je v praksi prišlo do nove uporabe meril, kot je na primer **ekonomsko dodana vrednost (angl. EVA)**.

Takšno poslovno odločanje, ki je v skladu s cilji lastnikov družbe, omogoča ekonomska dodana vrednost. EVA predstavlja dobiček, ki ostane, ko od vložene kapitala, ki je ustvaril dobiček, odštejemo stroške tega kapitala. S stroškom kapitala skladno s finančno

teorijo mislimo na lastniški in dolžniški kapital. Izračun stroška dolga je preprost, saj gre za obrestno mero, ki jo podjetje plača na novi dolg. Izračun stroška kapitala je zahteven in je odvisen od tveganosti donosov podjetja (Stern, 2003, str. 21).

Kakovostne značilnosti EVA so (Bolčič & Cerjak, 1999, str. 51):

1. vsebuje iste pomanjkljivosti in prednosti kot dobiček (vrednoti se po izvornih vrednostih, možne so manipulacije dobička z izborom metod, ki vplivajo na dobiček in kapital – načelu zanesljivosti merila ni nič bolj zadoščeno, je pa zadoščeno načelu merjenja uspešnosti posloводства glede na obvladljivost poslovanja);
2. vsebuje imperativ zasledovanja interesa lastnikov – z upoštevanjem tržno določene zahtevane donosnosti kapitala vnaša v merjenje načelo relevantnosti;
3. zaradi posrečene kombinacije obeh načel predstavlja kakovostno podlago za merjenje uspešnosti in nagrajevanje managerjev ter tudi informiranje lastnikov o uspešnosti naložbe ali podjetja.

### 2.3 Ugotavljanje uspešnosti delavca

Z zagotavljanjem zadovoljstva pri delu in na delovnem mestu naredimo največ za uspešnost zaposlenih. Na večjo uspešnost zaposlenih in posledično na večjo uspešnost organizacije zato vplivajo vsi ukrepi za večje zadovoljstvo naših zaposlenih. Če hočemo, da je organizacija uspešna, je potrebno poskrbeti da so zaposleni zadovoljni. Zaposleni niso avtomatsko zadovoljni le zaradi dejstva, da delajo v uspešni organizaciji. To se kaže v tem, da so zaposleni zaradi uspešnosti podjetja ponosni na to, da delajo v taki organizaciji, pogosto jim je celo v čast delati v njej, a kljub temu bodo lahko tako organizacijo zapustili, če v njej ne bodo zadovoljni. Uspešni zaposleni so torej zadovoljni zaposleni (Mihalič, 2008, str. 10).

Ugotavljanje uspešnosti delavca je proces sistematičnega ocenjevanja posameznega delavca, njegovih slabih in dobrih strani, povezanih z delom, pri katerem je namen ugotoviti uspešnost pri delu. Pri tem so lahko osnovni kriteriji organizacijske učinkovitosti različni, gre za produktivnost, učinkovitost, dobiček, kakovost proizvodov ali storitev in drugo (Urh, 2001, str. 24).

Uhan (2000, str. 127) loči različne možnosti za ugotavljanje delovne uspešnosti posameznih delavcev ali delovnih skupin. Odvisne so od delovnih pogojev in pomena dela, pod katerimi se delo opravlja:

1. **normiranje** se uporablja za ocenjevanje uspešnosti pri opravilih, pri katerih se lahko učinki dela izražajo s fizičnimi kazalniki;

2. **ocenjevanje** (presojanje) je način vrednotenja uspešnosti, ki ga lahko merimo posredno ali ocenjujemo po vnaprej določeni tehniki oziroma metodi (uporablja se pri tistih delih, pri katerih učinke dela ne moremo normirati);
3. **ekonomsko vrednotenje** – uresničevanje delovnega programa po vnaprej določenih gospodarskih merilih predvsem s kazalniki omogoča posredno ugotavljanje uspešnosti strokovnih, ustvarjalnih in poslovodnih del.

Z merjenjem uspešnosti mislimo na tehnično ugotavljanje delovnih rezultatov z uporabo naturalnih ali vrednostnih merskih enot, to so število proizvodov, na podlagi normativov dosežen delovni čas, razmerje ali odstotek doseženih dobrih, slabših ali neuporabnih proizvodov itd. Ugotovljeni delovni prispevek se izraža v tehničnih merskih enotah in količinah in zagotavlja večjo objektivnost in natančnost (Jurančič, 1979, str. 12-13).

Ocenjevanje oziroma kvalitativno merjenje delovne uspešnosti pa pomeni presojo oziroma oceno delovne uspešnosti z uporabo ustrezno prirejene metode in se uporablja v primerih, kjer kvalitativno ocenjevanje (tehnično merjenje z uporabo naturalnih ali vrednostnih enot in merilnih lestvic) ni mogoče oziroma ni primerno. Rezultat se kaže v količini dela, kakovosti dela, gospodarnosti in morebitnih drugih značilnostih (Jurančič, 1979, str. 14-19).

Uhan (2000, str. 77) loči dva načina za ugotavljanje delovne uspešnosti:

1. **neposredno ugotavljanje uspešnosti:** tu se upoštevajo učinki na delovnem področju posameznega zaposlenega (npr. primerjanje dosežene in načrtovane količine proizvodov za delavca v proizvodnji);
2. **posredno ugotavljanje uspešnosti:** tu pa se ugotavljajo rezultati, ki so zunaj delovnega področja posameznega zaposlenega, povezanost zaposlenega z aktivnostjo, katere uspešnost izvaja, pa je vidna (vodilni delavci imajo največji vpliv na rezultate dela, njihov delovni prispevek pa lahko merimo le posredno in v daljšem časovnem obdobju).

## 2.4 Nagrajevanje posameznih skupin delavcev

Delovna uspešnost se v podjetju ne meri enako za vsa delovna mesta. Oblikovale so se ravni ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenega. S tem so povezani tudi različni načini nagrajevanja. Ločimo (Prašnikar, 1992, str. 291-303):

1. nagrajevanje delavcev v proizvodnji,
2. nagrajevanje prodajalcev,
3. nagrajevanje managerjev,
4. nagrajevanje strokovnjakov,

5. nagrajevanje nadzornikov in
6. nagrajevanje članov upravnega odbora.

#### 2.4.1 Nagrajevanje delavcev v proizvodnji

V proizvodnji se delovna uspešnost meri s kvantitativnimi metodami. Določijo količina dela, ki jo mora delavec proizvesti, oziroma so določeni normativi, od doseganja katerih je odvisno nagrajevanje (Prašnikar, 1992, str. 291).

Pri **delu na normo** gre za določeno število produktov, ki jih mora delavec napraviti v eni enoti časa. Če izdelava več proizvodov, kot jih je določala norma, prejme ustrezno večjo nagrado. Problem pri določitvi norme se pojavi, ker je le-ta odvisna predvsem od subjektivnih odločitev. Delo na normo je primerno za uporabo zlasti v proizvodnji s kratkimi proizvodnimi cikli.

Če delavec za izdelavo izdelka porabi manj časa, kot je normativna poraba, dobi prihranek, ki se vrednoti v denarju. Metoda **normiranega časa na enoto proizvoda** je primerna za uporabo zlasti v proizvodnji z dolgoročnimi proizvodnimi cikli.

Osnova načina nagrajevanja, kjer **se variabilni del oblikuje glede na doseganje norme**, sta dve metodi:

1. Taylorjeva metoda predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto. Izvedeno je iz normalne plače in normiranega števila proizvodov. Če delavec izdelava večje število proizvodov, kot ga je določala norma, prejme za eno enoto večje plačilo. Če pa izdelava manj proizvodov, prejme manjše plačilo po enoti.
2. Metoda Merrick pa razlikuje velikost plačila za vsako enoto. Če je obseg proizvodnje manjši, kot je normiran obseg, vrednost plačila na enoto pade pod normalno vrednost. Če pa je obseg proizvodnje večji, kot je normirani obseg, pa naraste nad normalno vrednost.

Te dve metodi sta v uporabi večinoma pri težjih fizičnih delih, tam, kjer je doseganje normativov odvisno od delovne intenzivnosti in napora delavca.

Število delavcev, kateri so nagrajeni glede na kvantitativno določene rezultate po svetu, se od leta 1983 hitro zmanjšuje. Razlog je v njihovih slabostih, ki so npr.:

1. na račun količine se pogosto zanemarja kakovost,
2. ni povezano s plačilno sposobnostjo podjetja,
3. primerno je le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm,
4. pojavljajo se pritiski za zniževanje norm,
5. norme se včasih težko določijo,

6. potrebno je veliko administracije.

Prednosti omenjenih metod so predvsem enostavna povezava plačila z dejansko opravljenim delom, razumljivost sistema, dejstvo, da ga lahko uporabljajo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih in objektivno vrednotenje prispevka posameznika (Prašnikar, 1992, str. 291–295).

#### **2.4.2 Nagrajevanje prodajalcev**

Prodaja je zadnje čase eno od zahtevnejših opravil. Ni pomembna samo prodana količina in pri tem ustvarjen dobiček, ampak tudi zadovoljstvo kupcev. Pri določanju osnovne plače prodajalcev ni večjih razlik v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih v organizaciji. Ko podjetje določa nagrade za uspešnost, lahko izbira med različnimi denarnimi in nedenarnimi možnostmi. Najpogostejši so programi, pri katerih nagradijo uspešnost posameznika: sistemi provizij, pri katerih nagradijo posameznika glede na promet, ki ga je ustvaril, in sistem prodajnih kvot, kjer gre za nagrajevanje glede na doseganje načrtovanih ciljev. Novih sistemov nagrajevanja, takšnih, kjer se uspešnost izračuna v primerjavi z dosežki drugih prodajalcev v podjetju, se nekatera podjetja že lotevajo. Prodajalce zanimajo tudi različna tekmovanja, kot na primer kdo bo prodal več v določenem obdobju, kdo bo pridobil največ novih strank, kdo bo najboljši prodajalec itd., katera se dopolni z raznimi denarnimi nagradami in priznanji (Zupan, 2001, 259–260).

Dejavniki, ki vplivajo na končno obliko nagrajevanja prodajalcev, so (Milkovich & Newman, 1997, str. 598-600):

1. **značilnost zaposlenih**, ki se odločajo za poklic prodajalca; denar prodajalcem pomeni več kot ostalim poklicnim skupinam, zato morajo biti motivirani z večjimi denarnimi nagradami;
2. **organizacijska strategija**: prodajalec mora vedeti, kdaj se posvetiti bolj prodaji in dobičku in kdaj bolj zadovoljstvu kupcev;
3. **lastnosti konkurence**: prodajalci se srečujejo z drugimi prodajalci in hitro pridejo do informacij o plačah in nagrajevanju konkurence, zato jih medsebojno primerjajo;
4. **proizvodi in storitve**: neposredni vpliv prodajalca na uspešnost prodaje je odvisen od lastnosti proizvodov oziroma storitev, zato je lahko od tega odvisna višina plače in nagrad.

#### **2.4.3 Nagrajevanje managerjev**

Najodgovornejše naloge v podjetju opravljajo managerji. Imajo odločilno vlogo pri izvajanju in predlaganju poslovne politike, s svojim delovanjem pa tudi močno vplivajo na motivacijo ostalih zaposlenih. Njihova naloga je, da podjetju pridobijo in tudi zadržijo ustrezne strokovnjake, od katerih je odvisen razvoj podjetja. Njihova vloga vpliva na

raven njihove nagrade, saj so le-te praviloma najvišje. Sestavljene so iz materialnih in nematerialnih spodbud. Ena izmed temeljnih delitev plač managerjev je na osnovno plačo in na variabilno plačo, ki je odvisna od uspešnosti. Variabilni del plače je povezan s kratkoročnimi in dolgoročnimi dosežki ter materialnimi in nematerialnimi nagradami (Prašnikar, 1992, str. 295-300).

Izhodišče sistema nagrajevanja je **osnovna plača**, ki izraža pomembnost managerja in njegovega dela za podjetje. Običajno je povezana z velikostjo podjetja, managerjevim delom in poslovno uspešnostjo podjetja. Osnovna plača se managerjem lahko določi na različne načine, glede na ugotovljeno zahtevnost del v podjetju, na podlagi višine povprečnih plač v podjetju ali z individualnim dogovorom o višini osnovne plače. Prašnikar (1992, str. 296) o osnovni plači managerjev pravi: »Običajno jo določajo tržna razmerja. Upravni odbori oziroma njihov organ, komisija za nagrajevanje, pogosto z anketami preverja položaj na trgu in daje ustrezne predloge. Pomembno vlogo pri določitvi njene višine igra ocena delovnega mesta ter ohranjanje notranje stabilnosti med plačami.«

**Giblivi del plače** managerjev predstavlja različne nagrade za uspešnost, ki naj bi vzpodbujale ustrezne kratkoročne in dolgoročne učinke poslovnih odločitev. Njihov značaj je spremenljiv, saj so odvisne od rezultatov vnaprej določenih ciljev. Odvisne so od poslovnih rezultatov, ki so v veliki meri posledica odločitev posameznika.

**Kratkoročne spodbude** omogočajo večjo fleksibilnost plačila in možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. To so lahko individualne nagrade ali pa vključevanje v delitev dobička glede na rezultat skupine, oddelka ali podjetja. Kratkoročne spodbude za dosežke so bonusi, razne premije, udeležba v dobičku in podobno.

**Dolgoročne spodbude** so vezane predvsem na lastniško povezanost managerjev s podjetjem. So rezultat večletnega dela (Prašnikar, 1992, str. 296-299).

Med **druge oblike denarnih nagrad** managerjev uvrščamo predvsem izplačila z zakasnitvijo. Poznamo bonusne plane, izplačane v delnicah podjetja, plane udeležbe managerjev v dobičku podjetja in ugodnosti iz zaposlitve (npr. plačilo za čas odsotnosti, zdravstveno zavarovanje, ugodni programi upokojitve ...) ter posebne ugodnosti, kot na primer uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja v zasebne namene (avto, hiša, jahta), kreditne kartice, pomoč pri prijavi davkov itd (Prašnikar, 1992, str. 300).

#### **2.4.4 Nagrajevanje strokovnjakov**

Vse večja konkurenca in želja po uspehu povečujeta vlogo strokovnjakov. S tem namenom si podjetja prizadevajo, da v svoje vrste pridobijo čim boljše strokovnjake. Zavedajo se, da le ti lahko popeljejo podjetje do zelenih ciljev. Dobrih strokovnjakov je

vedno premalo, zato jih podjetja poskušajo pritegniti tudi s primernim sistemom plač in nagrajevanja. Tu ne gre le za plačo, nagrade in ugodnosti, ampak za celovito ponudbo možnosti doseganja uspešnosti zdaj in vnaprej, ki strokovnjaka zaveže podjetju. Strokovnjakom je poleg dela, ki mora biti zanimivo, pomembno tudi, da lahko razvijajo svoje zmožnosti in odnose s sodelavci (Zupan, 2001, str. 248).

Raziskava svetovalnega podjetja na področju človeških virov Hewitt Associates je pokazala, da strokovnjaki k dejavnikom, ki največ prispevajo k njihovi zavezanosti podjetju, štejejo dejavnike, ki so vezani na plačo in nagrajevanje, priložnosti, izobraževanje, kakovost življenja ter odnos do dela. Osnovna plača je visoka in je določena z vrednotenjem zmožnosti strokovnjaka in razmerami na trgu dela. Za nagrajevanje je uporabljena karierna lestev, ki je uporabljena tudi pri managerjih. Druga možnost pa je uporaba širokih kariernih pasov, znotraj katerih lahko strokovnjaki napredujejo. Gibljivi del plače strokovnjakov ni vezan na individualno uspešnost, saj ni objektivnih meril, temveč na postavljeno oceno v procesu uspešnosti, ki je temelj za napredovanje. Strokovnjakom veliko pomenijo tudi priznanja in nagrade, razne ugodnosti s strani podjetja in dolgoročne spodbude v obliki delnic, delniških opcij in nagrade za zvestobo (Zupan, 2001, str. 251-252).

#### **2.4.5 Nagrajevanje nadzornikov**

Nadzorniki opravljajo nadzor nad izvajanjem delovnih opravil. V hierarhiji podjetja so na sredini, saj so vpeti med dve ravni, torej med nasprotne interese, ki jih je težko uravnotežiti. Na eni strani so odgovorni nadrejenim in skrbijo za uresničevanje njihovih ciljev, na drugi strani pa se soočajo s težavami svojih podrejenih. V preteklosti so se nagrajevali enako kot spodnja raven managementa, čeprav ne gre za enakovredno delo obeh skupin delavcev. Prašnikar (1992, str. 300-301) izpostavi novejši način oblikovanja sistema nagrajevanja v dveh oblikah. Prva možnost je, da se osnovna plača nadzornika določi nekaj nad višino plače najbolje plačanega podrejenega v enoti z razliko v razponu nekje med 5 in 30 %. Druga možnost pa je izdelava posebnega bonusnega plana za nadzornike s povečanjem osnovne plače v razponu med 0 in 25 %.

#### **2.4.6 Nagrajevanje članov upravnega odbora**

Velik del nagrad članov uprav predstavlja osnovna fiksna plača, ki je odvisna od povprečne plače v Sloveniji, povprečne plače v podjetju, kjer član uprave opravlja funkcijo, in od velikosti podjetja. Najpogostejše oblike spremenljivih plačil so izvedbe periodičnih variabilnih plačil v denarju in udeležb v dobičku. Nedenarno nagrajevanje članov uprav je v Sloveniji uporabljeno zelo pogosto. Največkrat gre za managerske zdravniške preglede, uporabo osebnega avtomobila v zasebne namene in življenjska zavarovanja (Bajuk, Kostrevec & Podbevšek, 2004, str. 10-19).

Sistem nagrajevanja naj bo privlačen in konkurenčen. Cilje, naloge in obveznosti člana uprave je potrebno zastaviti tako, da zagotavljajo merljivost z vidika nagrajevanja. Ustrezen del prejemkov člana uprave mora biti odvisen od letne in srednjeročne razvojne uspešnosti družbe, od ustvarjene vrednosti za delničarje in od doseganja ciljev, določenih na podlagi konkretnih razmer v gospodarski družbi. Nagrada mora biti v mejah, ki zagotavljajo, da podjetje v nadzorni svet pridobi dobre strokovnjake, ki vložijo ustrezen trud ter delničarjem in drugim deležnikom zagotavljajo varnost njihovega vložka v podjetje ter prispevajo k uspešnosti poslovanja (Turšič, 2007, str. 44).

## **2.5 Nagrajevanje glede na uspešnost skupine ali podjetja kot celote**

Delovno uspešnost se lahko ugotavlja posamezno za vsakega zaposlenega posebej, skupinsko za posamezno skupino delavcev ali na ravni podjetja za vse delavce skupaj (Uhan, 2000, str. 65-66).

Z vidika motivacije je ugotavljanje **delovne uspešnosti posameznika** najbolj učinkovito, saj plača, ki je odvisna od učinkovitosti delavca, deluje kot zelo učinkovit motivacijski dejavnik. Temeljna sestavina delovnega procesa je delovni prispevek delavca, saj brez tega na more potekati noben delovni proces. Delovne uspešnosti posameznika pa ni vedno mogoče obravnavati ločeno od delovne skupine in delovnega procesa kot celote. Zaradi tehnološkega razvoja, ki povzroča mehaniziran in avtomatiziran delovni proces, je ločeno ugotavljanje vedno bolj oteženo. Pridobljeni podatki o doseganju delovne uspešnosti morajo dati resnično sliko o doseženih delovnih rezultatih. Nujno je preprečiti možnost manipuliranja s pridobljenimi podatki in izkrivljanja ugotovljene delovne uspešnosti posameznika (Jurančič, 1979, str. 13).

**Uspešnost delovne skupine zaposlenih** lahko prikažemo kot poslovno stimulacijo, katere cilj je usmeriti pozornost zaposlenih v doseganje individualnih rezultatov, dogovorjenih ciljev podjetja in organizacijske enote. Ko oblikujemo pravila, ki izhajajo iz dogovorjenih ciljev, moramo paziti, da so razumljiva in jasna, da lahko zaposleni na njih vplivajo. Izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti skupine je delovni program, v katerem je vnaprej določeno, katere naloge bo skupina izvajala, kakšen bo obseg dela in njegova kakovost, kolikšni bodo stroški izvajanja ter načrtovan profit ali usposobljenost delavcev. Jurančič (1995, str. 65) je mnenja, da z merjenjem skupinske delovne uspešnosti podjetju pridobimo določene prednosti. Te se kažejo v dobrem sodelovanju, skrajšanem času za priučevanje zaposlenih, interni kontroli skupine, poenostavljeni kontroli delovnega časa, ustrežnejšemu napredovanju, enostavnejšemu spremljanju uspešnosti posameznih delavcev, zmanjšani odsotnosti z dela in boljši kakovosti proizvodov.



Za ugotavljanje delovne uspešnosti delovno povezane skupine delavcev se uporabljajo različne metode, kot na primer (Uhan, 2000, str. 69-71):

1. Metoda tržnega vrednotenja izdelkov ali storitev: Plače delovne skupine se oblikujejo na podlagi neposredne odvisnosti vrednosti prodaje, ki se ustvari s prodajo proizvodov ali storitev delovno povezane skupine delavcev na trgu, in stroškov.
2. Metoda načrtovanih stroškov: S to metodo se ugotavlja gospodarnost v delovnem procesu v delovno povezani skupini delavcev in upoštevanje te uspešnosti pri delitvi plač.
3. Metoda načrtovanih plač: Za delovni program delovno povezane skupine delavcev je potrebno predvideti število in sestavo delavcev, ki nalogo opravijo z normalnim delovnim naporom, in porabo delovnega časa glede na količino in strukturo.
4. Metoda posrednih kazalnikov: Posredni kazalniki uspešnosti delovno povezane skupine delavcev pokažejo rezultate njihovega dela, ki se kažejo zunaj njihovega področja. Gre za podatke o doseganju prihodkov, stroških delovnega procesa v podjetju in podobno. Doseganje rezultatov v povezavi z višino plače mora vplivati na motiviranost in intenzivnost delovnega procesa.

**Uspešnost podjetja kot celote** se ugotavlja z gospodarskimi in drugimi kategorijami. Najpogosteje uporabljene metode so (Uhan, 2000, str. 74-76):

1. Metoda enote proizvoda: Za prihodnje časovno obdobje se predvidi količina proizvodov ali storitev in plače, potrebne za izvedbo načrta. Iz razmerja med obsegom proizvodnje in načrtovanimi sredstvi za plače pa se izračuna plačilo, ki pripada delavcu za vsak izdelan proizvod oziroma storitev.
2. Metoda udeležbe v dobičku: Za razliko od metode enote proizvoda se pri tej metodi za določanje obsega dela uporabljajo tržne ali interne cene kot skupni imenovalci za vse proizvode in storitve. Vnaprej določen delež od realizirane prodaje se delavcem obračuna kot plača.
3. Metoda stalnega razmerja razporejanja čistega dohodka vnaprej predvideva in določa delitev dohodka na posamezne sestavine tako, da se vsako povečanje dohodka pretvori v sorazmerno povečanje kapitala in potrošnje. Ta metoda odpravlja slabosti prvih dveh metod, saj ti dve metodi ne ugotavljata motivacije za povečanje materialne osnove za delo v zadostni meri.
4. Metoda drsečega razmerja razporejanja dohodka oziroma dobička: Cilj razporejanja dohodka je optimalna razporeditev doseženega uspeha, ne glede na intenzivnost doseganja. Ta metoda omogoča vzpostavitev delitve z izhodiščem v načrtovani višini dohodka oziroma dobička, kjer je vzpostavljeno razmerje med kapitalom in porabo.

Po mnenju Rejc (2003, str. 148-149) je merjenje učinkovitosti zaposlencev kot članov skupin sporno, saj spodbuja individualistično razmišljanje in delovanje, kot člani skupin oziroma teamov pa bi morali delovati kot eno. Temeljno vprašanje je bolj, ali je

primernejše individualno ali skupinsko merjenje učinkovitosti. O tem odloča več dejavnikov, predvsem povezanost oziroma medsebojna odvisnost delovnih nalog članov skupine. Bolj ko so delovne naloge članov skupin povezane in prepletene, tako da na rezultat posamezne naloge vpliva več zaposlencev, manj je primerno individualno merjenje učinkovitosti. Pomembna je tudi kultura v podjetju in nacionalna kultura. V birokratski organizaciji je individualno merjenje učinkovitosti zaželeno. V državah, za katere je značilen individualizem, dajejo prednost merjenju učinkovitosti posameznih zaposlencev, v bolj sodobnih podjetniških kulturah pa je primernejše meriti učinkovitost skupine kot celote, torej tako, da skupni rezultat primerjamo z vsemi vložki in učinkovitost presojamo glede na dosežke drugih skupin. Pomembno je že v začetku natančno določiti pričakovani rezultat in potrebno finančno, informacijsko in drugo podporo podjetja, od katere zavisi delo članov skupine. Zadovoljiva oskrba s potrebnimi sredstvi pogojuje dosežke in če ne drugače, je ta podatek treba upoštevati vsaj pri presoji učinkovitosti skupine.

## **2.6 Prednosti in slabosti uporabe finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti zaposlenih**

Hočevar (2003, str. 59-62) navaja, da so slabosti klasičnih računovodskih meril prikrojavanje podatkov, kratkoročnost merjenja in osredotočanje na opredmetena osnovna sredstva. Norton in Kaplan (2000, str. 19-20) sta prav tako mnenja, da je bistven problem klasičnih računovodskih meril kratkoročnost merjenja, kar izhaja iz preteklosti, ko so si managerji prizadevali dosežati le finančne cilje. Poleg tega, da so tradicionalna računovodska merila usmerjena predvsem v preteklost, pa tudi ne kažejo gibal uspešnosti in dejavnikov, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost podjetja. Lahko se zgodi, da managerji sprejmejo napačne poslovne odločitve o nadaljnjem poslovanju podjetja, saj imajo kot edino oprijemljivo informacijo na voljo le finančne kazalnike, ki so izračunani na podlagi preteklih poslovnih dogodkov ter dejavnikov v okolju. Pride lahko tudi do prikrojavanja podatkov, ki jim ga omogočajo različne metode knjigovodskega obračunavanja, tako imenovano kreativno računovodstvo (Hočevar, 2003, str. 59-62).

**Dobiček** je eno izmed najdlje uporabljenih in najbolj poznanih meril uspešnosti do sedaj. Vendar to ne pomeni, da je tudi najboljše. Empirične raziskave so dokazale, da dobiček v kratkem obdobju zelo slabo pojasnjuje gibanje tržne vrednosti premoženja delničarjev. Razlog je predvsem v časovni neusklajenosti. Dobiček oziroma dobičkonosnost lahko ne izpolnjujeta v vseh primerih prvega pogoja uspešnega merila, ki pravi, da mora biti merilo uspešnosti v skladu s cilji lastnikov. Slabost dobička je tudi ta, da lahko uprava z različnimi olupšavami izkaže dobiček, ki ni realen. Problem je v tem, da je ravno uprava zadolžena za izdelavo računovodskih izkazov in seveda v skladu s tem lahko določa, kako se bodo vrednotila sredstva in kako obveznosti. Način vrednotenja le-teh pa vpliva na višino dobička. Čeprav se nam po navedenem zdi dobiček oziroma iz njega izpeljana

dobičkonosnost popolnoma nesprejemljiva kot merilo uspešnosti, ima določeno prednost pred drugimi merili. Dobičkonosnost je veliko manj odvisna od dogodkov, ki jih uprava ne obvladuje. Razmere, na katere se uprave utegnejo izgovarjati, da so neobvladljive, kot npr. sprememba deviznih tečajev ali sprememba cen surovin, so v veliki meri obvladljive z ustrezno uporabo izpeljanih finančnih instrumentov (Slapničar, 2003, str. 62).

Maksimiranje **tržne vrednosti delnice** bi bilo idealno merilo, če bi kakovostno merilo vsebovalo samo prvi pogoj, da mora biti merilo uspešnosti v skladu s cilji lastnikov. Vendar kakovostno merilo vsebuje tudi pogoj, da mora biti merilo čim manj občutljivo na stališča vodilnih neobvladljive dogodke. Uprava ne more voditi in s svojim delom vplivati na tržno vrednost delnice na enak način kot lahko na dobičkonosnost sredstev in kapitala, ker je le-ta v večji meri odvisna tudi od zunanjih dejavnikov. Tržna cena delnice kot samostojno merilo ni najučinkovitejše, saj želi biti uprava za tako tvegano ugotavljanje uspešnosti dodatno kompenzirana (Slapničar, 2003, str. 62).

V zadnjih letih se največ pozornosti posveča **ekonomski dodani vrednosti**, ki izhaja predvsem iz finančnih podatkov. Sodobni modeli uspešnosti kažejo, da je uspešnost poslovanja v osnovi treba razumeti v smislu maksimiziranja vrednosti za lastnike. Razvoj tega modela bi lahko razumeli tudi kot kritiko tradicionalnih računovodskih kazalcev in metod ocenjevanja uspešnosti podjetja (Rejc, 2002, str. 1). Logika merila je, da podjetje ustvarja vrednost le, če je dobiček vloženih sredstev večji od oportunitetnih stroškov zanje. Ekonomska dodana vrednost je torej zasnovana na dejstvu, da morajo vsi investitorji kapitala v podjetju dobiti ustrezen donos. Na prvi pogled se zdi navedeni koncept idealen in boljši od dobička, a je ekonomska dodana vrednost izpostavljena podobnim težavam kot dobiček. Problem nastane pri računovodskem vrednotenju gospodarskih kategorij oziroma možni manipulaciji z računovodskimi izkazi. Težave nastopajo tudi pri drugi komponenti ekonomske dodane vrednosti, in sicer pri strošku kapitala, ki je pretežno tržna kategorija. Še zlasti je to problematično za podjetja, ki ne kotirajo na borzi. Težave nastanejo pri ugotavljanju, kakšna je zahtevana donosnost lastniškega kapitala (Slapničar, 2003, str. 62).

Dobro merilo uspešnosti je tudi **denarni tok iz poslovanja**, saj je neposredno povezan z uspešnostjo podjetja. Cilj lastnikov je maksimiziranje denarnih tokov, saj je vrednost podjetja odvisna od diskontiranih denarnih tokov iz poslovanja, ki jih ustvarja podjetje. Merilo je skladno s cilji lastnikov, saj večji denarni tok pomeni neposredno večanje premoženja lastnikov. Prednost navedenega merila je tudi v tem, da ni toliko občutljivo na zunanje dogodke, kot je na primer cena delnice. Najpomembnejša lastnost pa je ta, da je popolnoma neobčutljiv na računovodsko olepševanje. Denarni tok opozarja, da prihodki še niso bili unovčeni, da vsi stroški niso bili poravnani ali da še niso priznani v izkazu poslovnega izida. Na takšen način denarni tok pomembno razgalja dobiček. Pomanjkljivost tega popolnega merila pa je v njegovi neenakomernosti (Slapničar, 2003, str. 62-63).

Skupna pomanjkljivost finančnih meril je, da ne merijo vseh vidikov dela zaposlenih in na ta način zaobidejo lastnosti, kot so inovativnost, kreativnost, samoiniciativnost, angažiranost itd., ki so za uspeh določene naloge še kako pomembne in zaželeni. Zato je pomembno v sheme nagrajevanja vključiti tudi nekaj nefinančnih meril, ki take dejavnike merijo (Slapničar, 2003, str. 60-65).

### **3 POMEN URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA NAGRAJEVANJE**

#### **3.1 Opredelitev nefinančnih kazalnikov**

Dejanja posloводства so večdimenzionalna in se ne odražajo v celoti le v finančnih ali računovodskih merilih. Ugotavljanje uspešnosti posloводства mora biti skladno s strategijo podjetja. Ker se podjetja med seboj razlikujejo, se pojavljajo različni sistemi merjenja uspešnosti. Podjetja, ki se hitro odzivajo na tržne spremembe, imajo visok delež razvoja ali so usmerjena v zasledovanje strategije celotne kakovosti, za merjenje uspešnosti težje uporabljajo računovodska merila za nadzor posloводства kot podjetja z ustaljeno dejavnostjo. Podobno velja za tista podjetja, ki zasledujejo strategijo celovite kakovosti. Rast tržnega deleža, vlaganje v kadre, zadovoljstvo kupcev in izboljšave procesov v nasprotju s kratkoročno usmerjenimi računovodskimi merili odražajo dejanja posloводства, ta pa so ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja (Slapničar, 2003, str. 60-65).

Poleg knjižne vrednosti premoženja, na osnovi katere izračunamo finančne kazalnike merjenja uspešnosti posloovanja, obstaja še tržna vrednost premoženja. Vrzel med tržno in knjižno vrednostjo podjetij predstavlja neopredmeteno premoženje. Ta zajema odnose s potrošniki, odnose z dobavitelji, odlično obvladovanje procesov, jasnost strategij in vizij, posebna znanja, organizacijske sisteme, talentirane delavce itd. Ti elementi naj bi predstavljali bodoči dobiček. Takšno premoženje pa je zelo težko dosledno ocenjevati in meriti. Zaenkrat še ne obstajajo enotna mnenja in standardi vrednotenja neopredmetenega premoženja. Pojavljajo pa se različni prijemi, ki pri merjenju uspešnosti posloovanja upoštevajo tudi neopredmeteno premoženje, t. i. nefinančni kazalniki. Sodobni avtorji pripisujejo nefinančnim kazalnikom izjemen pomen na področju merjenja poslovne uspešnosti (Jaklič, 1999, str. 272).

Finančni kazalniki uspešnosti poslovanja nam povedo, kaj smo že dosegli, torej kakšni so rezultati že opravljenih aktivnosti. Nefinančni kazalniki pa predvsem, kako smo to dosegli in kaj naj bi dosegli v prihodnosti. Vloga nefinančnih kazalnikov pri merjenju uspešnosti je (Rejc, 2004, str. 8):

1. omogočijo nam spremljati strateške dejavnike uspešnosti, katerih sicer ni mogoče izmeriti finančno;
2. veliko ciljev oziroma načrtovanih rezultatov poslovanja je nefinančne narave;
3. preden se problemi odrazijo v računovodskih izkazih, nam jih nefinančni kazalniki pomagajo odkriti;
4. omogočajo napovedati prihodnje finančne rezultate, saj so usmerjeni naprej;
5. analitiki jih pogosto uporabljajo pri vrednotenju organizacij;
6. nefinančni kazalniki so komplementarni, poleg tega pa vplivajo tudi na finančne kazalnike, zato so pomembni tudi za potencialne investitorje.

Dohodkovnost dela, ki pokaže, koliko dohodka je ustvaril en delavec, je računovodski kazalnik. Neračunovodski kazalnik, ki kaže uspešnost dela, pa je proizvodnost dela. Le-ta primerja količino proizvedenih poslovnih učinkov s številom delavcev. Eden izmed najbolj uveljavljenih modelov merjenja uspešnosti z uravnoveženim naborom kazalnikov v zadnjem času pa predstavlja sistem uravnoveženih kazalnikov ali model BSC.

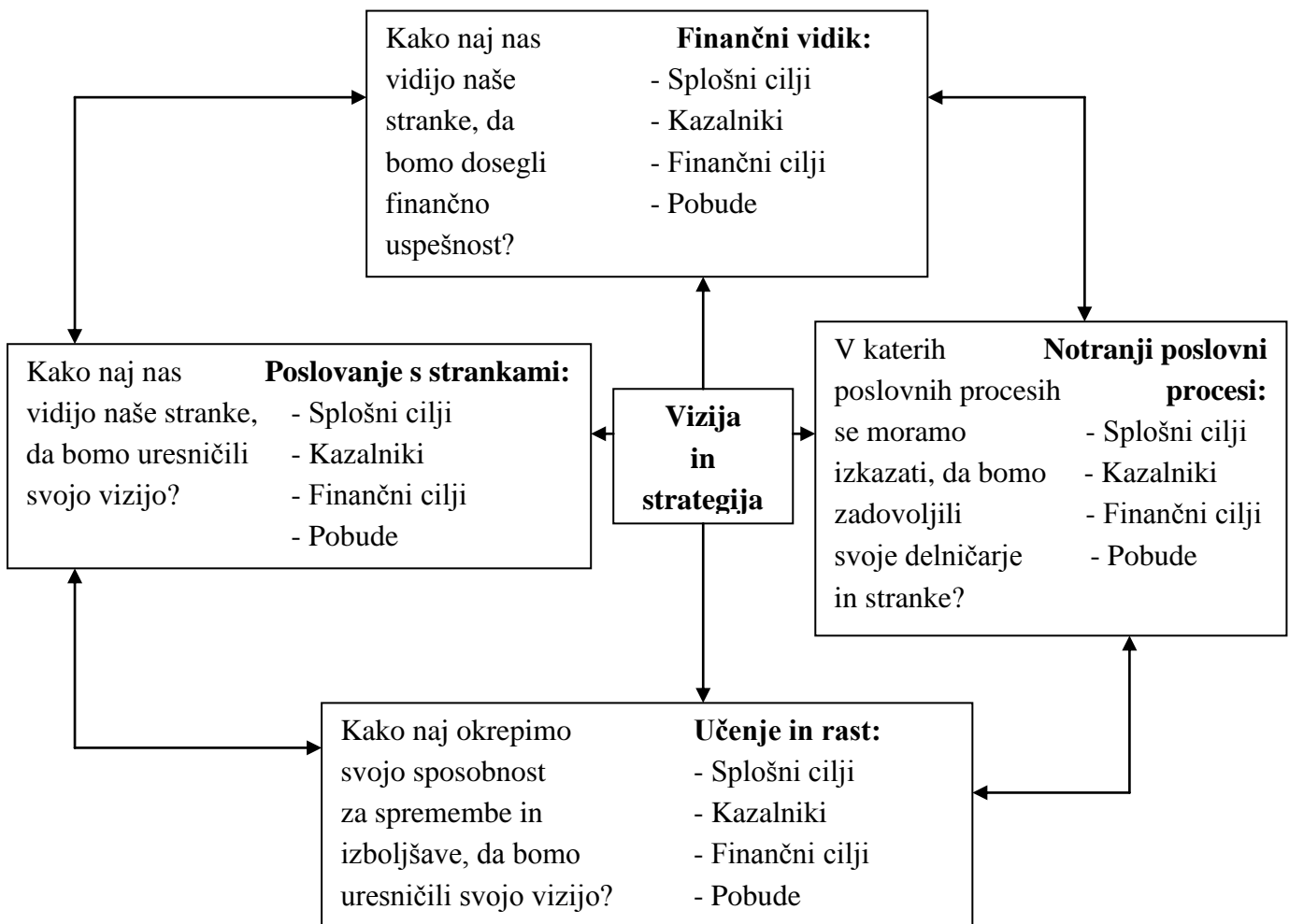
## **3.2 Uravnoveženi sistem kazalnikov**

### **3.2.1 Opredelitev uravnoveženega sistema kazalnikov**

Model USK (uravnoveženi sistem kazalnikov uspešnosti) oziroma angl. *Balanced Scorecard* (angl. *BSC*) je nov pristop prikazovanja in proučevanja uspešnosti organizacije na vseh ravneh odločanja. Model sta v začetku 90. let razvila podjetniški svetovalec David P. Norton in znanstvenik Robert S. Kaplan, ki sta priznana strokovnjaka Hardvarske poslovne šole. Inštitut Nolan Norton Institute je takrat namreč sponzoriral raziskavo v 12 podjetjih, ki so jo poimenovali Merjenje uspešnosti v organizaciji prihodnosti. Osnovna misel Kaplana in Nortona temelji na prepričanju, da so tradicionalni pristopi merjenja uspešnosti poslovanja podjetja, pri katerih se uporablja predvsem računovodske oziroma finančne kazalce, zastareli. Avtorja sta mnenja, da podjetja pri ustvarjanju nove ekonomske vrednosti omejuje pretirano zanašanje na informacije iz temeljnih računovodskih izkazov (Kaplan & Norton, 2000, str. 7-9).

Uravnoveženi sistem kazalnikov povezuje štiri vidike, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetja, in sicer finančni vidik, vidik notranjih procesov, vidik poslovanja s strankami in vidik učenja in rasti (Kaplan & Norton, 2000, str. 21). Osnovni koncept sistema uravnoveženih kazalnikov prikazuje Slika 4.

Slika 4: Osnovni koncept uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, str. 21.

### 3.2.1.1 Finančni vidik

Čeprav tradicionalni finančni kazalniki niso dovolj za celovito upravljanje in vrednotenje podjetja, mora celoten sistem uravnoteženih kazalnikov še vedno temeljiti na finančnih kazalnikih. Lastniki pričakujejo dobiček, zato morajo biti vzročne poti, ki izvirajo iz vseh kazalnikov uravnoteženega sistema, povezane s finančnimi cilji. Kazalniki finančne uspešnosti kažejo, ali strategija, uveljavljanje in izvajanje strategije v podjetju prispevajo h končnemu izboljšanju. Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov vzpodbuja podjetja k temu, da povežejo finančne cilje s strategijo podjetja. Sistem kazalnikov mora govoriti o strategiji finančnih ciljev na dolgi rok, jih povezati z zaporedjem aktivnosti, katere je potrebno sprejeti s finančnimi procesi, notranjimi procesi, strankami in zaposlenimi, da se doseže zaželena dolgoročna uspešnost (Kaplan & Norton, 2000, str. 57-71).

Med finančne kazalnike uvrščamo na primer rast prodaje, ekonomsko dodano vrednost, dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev, dobiček iz kapitala itd. (Kunstelj & Lorbek, 2005, str. 17-21).

### 3.2.1.2 Vidik poslovanja s strankami

Vidik poslovanja s strankami vključuje pet temeljnih kazalnikov, ki so enaki za vsa podjetja, in sicer (Kaplan & Norton, 2000, str. 77-82):

1. **tržni delež** - Če podjetje najprej določi ciljno skupino strank, je merjenje tržnega deleža preprosto. Gre za več institucij, ki lahko zagotovijo oceno skupne velikosti trga. Najpomembnejša kazalca tržnega deleža sta odstotek poslov od kupcev iz dolgoročnih partnerskih odnosov in delež naročil med posli za določene segmente kupcev.
2. **pridobivanje strank** – Meriti je mogoče s poizvedbo o številu novih strank ali skupni prodaji novim strankam.
3. **ohranjanje strank** – Podjetja, ki opredeljujejo svoje kupce, lahko preverjajo, kako so uspešni pri ohranjanju strank v določenem obdobju. Merijo tudi zvestobo kupcev.
4. **zadovoljstvo strank** – Pomen zadovoljstva strank ni nikoli precenjen. Podjetje lahko na vnovičen nakup računa le v primeru, kadar stranke ocenijo, da je bil nakup izredno zadovoljiv. Za zagotavljanje povratnih informacij strank se podjetja običajno odločijo za tri metode. To so raziskave po pošti, telefonske raziskave in osebni pogovori.
5. **dobičkonosnost strank** – Vsi naštetih kazalniki so zelo pomembni za vidik poslovanja s strankami, vendar uspeh pri vseh še ne pomeni, da so stranke dejansko tudi dobičkonosne. Kazalnik dobičkonosnosti strank meri čisti dobiček od stranke ali segmenta, potem ko so odšteti odhodki, potrebni za oskrbovanje stranke. Kazalnik lahko pokaže, da kljub temu, da ima podjetje zadovoljne stranke, so le-te lahko nedobičkonosne. Če so na novo pridobljene stranke nedobičkonosne, jih je treba še vedno jemati kot vredne, saj imajo potencial rasti. Omenjeni kazalnik je torej za managerje pomembna informacija, kako naj ukrepajo na področju poslovanja s strankami.

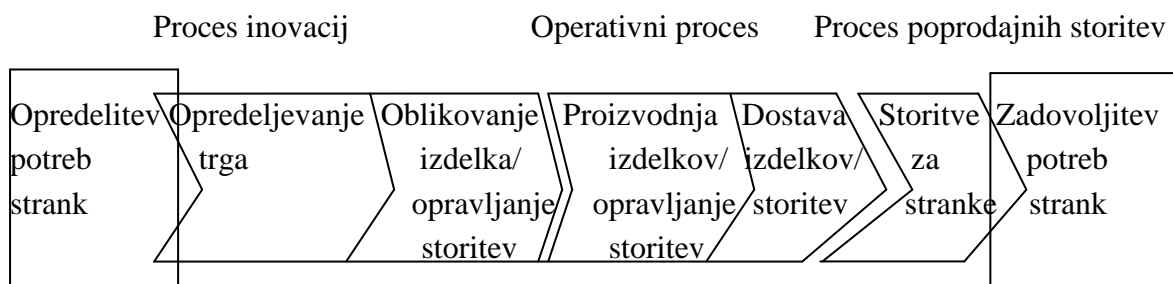
### 3.2.1.3 Vidik notranjih procesov

Kazalniki notranjih procesov se osredotočajo na učinkovitost zlasti ključnih procesov, da bi dosegli zadovoljstvo tako lastnikov kot tudi kupcev. Tako glavni kot podporni procesi v podjetju ustvarjajo verigo vrednosti in so pomembni za končni rezultat in cilj, h kateremu podjetje stremi, to je zadovoljstvo kupcev. Tudi ti kazalniki so lahko finančne narave, kot na primer stroški, nastali pred, med in po proizvodnji – stroški priprave dela, stroški proizvodnje, stroški skladiščenja itd (Kunstelj & Lorbek, 2005, str. 17).

Veriga vrednosti je orodje za izvedbo sistematičnega pregleda vseh dejavnosti podjetja in njihovih medsebojnih interakcij, ki je nujen za pravilno in učinkovito analizo virov

konkurenčnih prednosti podjetja. Veriga vrednosti podjetje razčleni na več strateško pomembnih dejavnosti, da so obnašanje stroškov ter obstoječi in potencialni viri diferenciacije lažje razumljivi. Podjetje pridobiva konkurenčne prednosti, če omenjene strateško pomembne dejavnosti opravlja ceneje in bolje od svojih konkurentov. Model verige vrednosti je sestavljen iz treh glavnih poslovnih procesov, in sicer iz procesa inovacij, operativnega procesa in procesa poprodajnih storitev (Kaplan & Norton, 2000, str. 105). Slika 5 prikazuje osnovni model verige vrednosti.

Slika 5: Vidik notranjih poslovnih procesov – model osnovne verige vrednosti



Vir: R. S. Kaplan & D.P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, str. 105.

#### 3.2.1.4 Vidik učenja in rasti

Kunstelj in Lorbek (2005, str. 17) pravita:

Kazalniki učenja in rasti spodbujajo podjetje, da neprestano išče nove možnosti za izboljšanje, da vlaga v svoje kadre in hkrati potrjuje ter krepi prepričanje, da so človeški viri s svojim znanjem, izkušnjami, lastnostmi in sposobnostmi najpomembnejši kapital, ki ga podjetje premore. Skupina kazalnikov meri zadovoljstvo zaposlenih, njihovo produktivnost, izobraževanje, usposabljanje in fluktuacijo.

Hočevar (2003, str. 59-62) pravi, da vidik učenja in rasti v uravnoteženem sistemu kazalnikov podpira ostale tri vidike v sistemu, saj da se podjetje lahko razvija in raste, so potrebni zaposleni, njihove sposobnosti, napredni informacijski sistemi, morala in motivacija. Naložbe v razvoj zaposlenih se morajo smatrati kot naložbe na dolgi rok in ne le kot strošek za podjetje.

Osnovni kazalci za merjenje učinkovitosti zaposlenih so (Kaplan & Norton, 2000, str. 138-141):

1. **Zadovoljstvo zaposlenih** je osnovni pogoj za večjo produktivnost, širšo ponudbo storitev in izboljšano kakovost. Zadovoljstvo zaposlenih se v organizacijah ponavadi meri z letno ali periodično anketo in je gibalo drugih dveh kazalcev.
2. **Ohranjanje zaposlenih v podjetju** običajno merimo z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih. Zaposlenci, ki dolgoročno ostajajo v podjetju, ohranjajo čut za potrebe kupcev in vrednote podjetja.



3. **Produktivnost zaposlenih** je kazalnik, ki meri učinek večanja usposobljenosti zaposlencev in njihove morale, izboljševanja notranjih procesov, inovacij in zadovoljstva strank (npr. kazalnik prihodkov na zaposlenega).

Sistem uravnoveženih kazalnikov ali angl. *BSC* vsebuje celovit sistem tako finančnih kot nefinančnih kriterijev (notranji poslovni vidik, vidik kupcev, vidik učenja in rasti), po katerih se ugotavlja uspešnost podjetja. Sistem uravnoveženih kazalnikov je zelo prilagodljiv, saj lahko podjetja dajejo različno težo posameznim kazalnikom, ki skupaj sestavljajo smiselno celoto modela. Pri shemah nagrajevanja, ki temeljijo na sistemih uravnoveženih kazalnikov, je pomembno vključiti le tiste kazalnike, ki podjetju prinašajo vrednost. Na takšen način se lahko določi, kako in v kakšnem obsegu posamezni kazalnik vpliva na nagrado. Sistem mora biti premišljeno sestavljen, jasen in enostavno izračunljiv (Lukežič, 2000, str. 3).

### 3.2.2 Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov

Urnovežen sistem kazalnikov lahko uporablja organizacija v katerikoli gospodarski panogi ne glede na naravo poslovnih učinkov. Prav tako lahko organizacija glede na svoje posebnosti vključi še kakšen vidik, kot na primer odnose z javnostmi. Ni pa mogoče vnaprej opredeliti spleta kazalnikov, ki bi omogočal celovito ugotavljanje in presojanje uspešnosti. Na izbor kazalnikov vpliva strategija organizacije, tehnologija, organizacijska kultura in še marsikaj. Zelo pomembno je, da v uravnoveženi izkaz podjetje ne vključi več kot 20 do 25 kazalnikov za vse štiri vidike skupaj. Na najvišji ravni poslovanja bi množica kazalnikov le zameglila pogled na dejansko uspešnost poslovanja. Bistvo izbranih kazalnikov se mora odražati v vzročno-posledičnih povezavah med posameznimi vidiki poslovanja, tako finančnimi kot nefinančnimi, ne pa v podrobnostih. Izbrane kazalce je potrebno razčleniti navzdol po nižjih organizacijskih ravneh organizacije (Rejc, 1998, str. 4).

Rejc (2004a, str. 20) opredeli 8 korakov izdelave uravnoveženega sistema kazalnikov:

1. izdelava natančne vizije organizacije;
2. postavitve operativnih strateških ciljev, ki jih je lahko največ 24 po vseh štirih vidikih, in določitev medsebojnih povezav oziroma odvisnosti;
3. kratek opis operativnih strateških ciljev;
4. iskanje možnih kazalcev (enega do dveh) za vsakega od operativnih strateških ciljev;
5. določitev ciljne vrednosti kazalnikov po letih;
6. načrtovanje aktivnosti za uresničitev operativnih strateških ciljev;
7. redno preverjanje uresničevanja strategije organizacije in primernosti kazalnikov;
8. preverjanje pravilnosti strategije.

Podjetja se morajo zavedati, da gre pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov za stalen proces, ki se ne konča z zadnjo fazo oziroma korakom. Posamezni koraki znotraj tega sistema so procesi, ki zahtevajo veliko časa in truda. Vsebino posameznih korakov morajo podjetja vedno znova preverjati in popravljati, zato je te korake potrebno ponavljati (Rejc, 1996, str. 46).

Težave, s katerimi se srečujejo organizacije v Sloveniji pri uvajanju uravnoveženega sistema kazalnikov, so (Rejc 2004a, str. 21):

1. strategija organizacije ni jasno opredeljena;
2. zaradi premalo jasno izoblikovane strategije prihaja do sprememb v glavnih usmeritvah;
3. na organizacijo se ne gleda kot na celoto;
4. izbira neustreznega svetovalca pri vpeljavi uravnoveženega sistema kazalnikov;
5. uravnoveženi sistem kazalnikov v organizaciji ne deluje povsem, saj se bolj uporablja za promocijo;
6. pomanjkanje dvosmerne komunikacije.

Napake, ki jih organizacije pri uvajanju in uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov najpogosteje naredijo, so (Rejc, 2004a, str. 21):

1. uravnoveženi sistem kazalnikov je slabo zasnovan – napačna pričakovanja, napačen pristop, slabo poslovanje procesa;
2. uravnoveženi sistem kazalnikov ni povezan z drugimi procesi, kot so predračunavanje in strateško načrtovanje;
3. šibka integracija miselnosti o uravnoveženem sistemu kazalnikov z obstoječo kulturo v organizaciji – drugačno nagrajevanje, odpor;
4. neuspeh pri uporabi uravnoveženega sistema kazalnikov zaradi pomanjkanja podatkov, slabega informiranja, prezapletene dokumentacije in togosti uravnoveženega sistema kazalnikov.

### **3.2.3 Prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov**

Kunstelj in Lorbek (2005, str. 18) prednosti metode uravnoveženih kazalnikov vidita predvsem v tem, da je metoda uporabna za podjetja v vseh panogah, v uporabi tudi nefinančnih kazalnikov, v njeni uporabnosti in povezanosti ter v uresničevanju strategij. Metoda BSC je uporabna za podjetja v vseh panogah, toda različna okolja zahtevajo različni zbir kazalnikov, le-ti pa morajo biti prilagojeni viziji, poslanstvu, strategiji, organizacijski kulturi ter tehnologiji. Mnoga podjetja imajo že vpeljane nefinančne kazalnike, s katerimi želijo spremljati dolgoročen napredek, uspešnost ter učinkovitost podjetja. Z metodo uravnoveženih kazalnikov so kazalniki jasno definirani, njihovo število pa je omejeno, kar managerjem prepreči zmedo, katere nefinančne kazalnike

uporabiti. Vsi kazalniki sledijo strategiji in so pri njenem uresničevanju med seboj povezani.

Fajt (2005, str. 27) kot prednosti sistema uravnoveženih kazalnikov navaja:

1. BSC je managerski sistem upravljanja in nadzorovanja poslovanja, ki zagotavlja uresničitev zastavljene strategije podjetja ter usmerja sposobnosti, energijo, veščine in znanja ljudi v organizaciji, da dosežajo dolgoročne cilje.
2. Povečuje pomembnost nefinančnih kazalnikov in njihov vpliv na stanje podjetja.
3. Pozornost managementa usmerja k strateško pomembnim temam.
4. Zagotavlja jasno oblikovanje strategije in posodabljanje le-te.
5. Zagotavlja jasno komunikacijo strategije v celotnem podjetju.
6. Zagotavlja ključne informacije o rezultatih načrtov ter okvir za strateško načrtovanje.
7. Je dobra podlaga za izpopolnjen sistem nagrajevanja.

Bistvena prednost sistema uravnoveženih kazalnikov je, da je sistem možno uporabljati v katerikoli gospodarski panogi. Paziti je treba le na dejstvo, da je v različnih konkurenčnih okoljih potrebno uporabiti različen nabor kazalnikov, da so le-ti prilagojeni strategiji, poslanstvu, viziji in organizacijski strukturi posameznega podjetja. Bistvene prednosti metode uravnoveženega sistema kazalnikov so še (Hočevar, 2003, str. 59-62):

1. **Povezanost:** sistem uravnoveženih kazalnikov usklajuje in povezuje več navidezno ločenih, v resnici pa medsebojno odvisnih področij konkurenčnega poslovanja.
2. **Nefinančni kazalniki:** sistem BSC odpravlja vrzel med kratkoročnim merjenjem uspešnosti s finančnimi kazalniki in dolgoročnim merjenjem uspešnosti podjetja.
3. **Uresničevanje strategije:** bistvo uravnoveženega sistema kazalnikov je strategija in ne nadzor, kot je značilno za tradicionalne metode merjenja uspešnosti. Te metode namreč izhajajo le iz finančnih kazalnikov in določajo, kaj je potrebno s strani zaposlenih storiti, nato pa se vse skupaj le nadzira. V današnjih okoliščinah ni mogoče natančno predpisati, na kakšen način naj delujejo zaposleni, da bodo cilji doseženi. Pomembno je, da so z metodo seznanjeni vsi zaposleni, saj le na tak način lahko delujejo v smeri izbire takšnih idej, ki vodijo do skupnega cilja podjetja.
4. **Uporabnost:** informacije, ki jih prinaša sistem uravnoveženih kazalnikov, so pomembne tako za notranje kot za zunanje uporabnike. Notranja kazalnika sta skupina kazalnikov učenja in rasti ter kazalniki notranjih poslovnih procesov, saj prikazujeta notranje poslovanje podjetij. Zunanja kazalnika pa sta skupina finančnih kazalnikov in kazalnikov odnosa do kupcev, saj izražajo poglede zunanjih oseb.

Rejc (1998, str. 7) prednosti uravnoveženega sistema kazalnikov vidi v njegovih štirih vidikih, saj omogočajo uravnoveženo presojanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Vzpostavljena so naslednja ravnovesja (Rejc, 1998, str. 7):

1. ravnovesje med zunanji (za lastnike in kupce) in notranji kazalniki ključnih notranjih poslovnih procesov, učenja in rasti;
2. ravnovesje med kazalniki rezultatov (finančni kazalniki) in kazalniki, kateri kažejo dejavnike finančne uspešnosti v prihodnosti (nefinančni kazalniki);
3. ravnovesje med kratkoročnimi in dolgoročnimi kazalniki;
4. ravnovesje med kazalniki, ki jih lahko enostavno kvalificiramo, in med kazalniki bolj mehkih področij, katere ocenjujemo večinoma subjektivno.

### 3.2.4 Slabosti uravnoveženega sistema kazalnikov

Sistem uravnoveženih kazalnikov je bistveno boljši in učinkovitejši sistem merjenja uspešnosti od tradicionalnih načinov. Tako uravnoveženi sistem kazalnikov odpravlja veliko večino slabosti merjenja uspešnosti s tradicionalnimi modeli. Vendar pa ima vsak sistem pri uvajanju poleg svojih prednosti tudi določene slabosti. V nadaljevanju povzemam še omejitve sistema uravnoveženega sistema kazalnikov.

Kunstelj in Lorbek (2005, str. 18) navajata predvsem sledeče omejitve metode uravnoveženih kazalnikov: obsežnost, nepopolnost in ne-novost. Metoda vsebuje obsežen sistem kazalnikov ter informacij, kar lahko povzroči probleme, ko ocenjujemo uspešnost poslovanja podjetja kot celoto ali ko primerjamo poslovanje podjetja z drugimi podjetji. Kljub vsemu pa ni popolna, saj zanemari na primer odnos podjetja do ekologije, odnos do dobaviteljev in podobno. Prav tako pravzaprav ne gre za nobeno revolucionarno metodo, saj so se že pred to metodo pojavile metode, ki so vsebovale nefinančne kazalnike.

Hočevar (2003, str. 61) podobno kot Kunstelj in Lorbek kot omejitve sistema uravnoveženih kazalnikov navaja:

1. **Obsežnost:** sistem uravnoveženih kazalnikov je zelo obsežen, ponuja številne informacije, zaradi česar se lahko pojavijo problemi, ko ocenjujemo uspešnost poslovanja podjetja kot celote, ali težave, ko podjetje primerjamo z drugimi podjetji.
2. **Nepopolnost:** sistem uravnoveženih kazalnikov zajema pomembna področja poslovanja, a niso vsi kazalniki, ki so predlagani, popolni. Kazalniki odnosa do dobaviteljev si, na primer, vsekakor zaslužijo pomembnejšo funkcijo pri določanju ciljev nabavne funkcije.
3. **Ni novost:** sistem uravnoveženih kazalnikov ni nova revolucionarna metoda merjenja uspešnosti, saj so se že prej uvajali finančni in nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti, zato je potrebno obstoječe merjenje le dopolniti.

Kaplan in Norton (2001, str. 390) omenjata nekaj slabosti sistema, za katere vzroke najdeta v neprimernih organizacijskih procesih in ne v neprimernosti sistema kazalnikov. Izpostavljata naslednje slabosti:

1. **pomanjkanje učinkovitega vodenja na vrhu organizacije;**
2. **pomanjkanje predanosti vodstvenih delavcev pri uvajanju sistema.** Menita, da oblikovanje učinkovitega sistema kazalnikov od vodstvenih delavcev zahteva tudi čustveno predanost, ne le avtoritete in znanja;
3. **premalo vključenih posameznikov pri izgradnji sistema.** Vodilna skupina mora biti dejavno vključena v oblikovanje kazalnikov in ciljev, vendar naj skupina ne bo prevelika. Izkušnje kažejo, da naj velikost skupine ne preseže števila, ko je še možno doseganje soglasja in dejavno sodelovanje vseh navzočih v razpravi;
4. **ohranjanje sistema na vrhu.** Če hočemo, da je sistem učinkovit, si ga moramo deliti vsi v podjetju;
5. **predolg proces razvoja;**
6.  **uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov kot sistemski in ne kot managerski projekt.** Svetovalci, ki so najeti, porabijo zelo veliko denarja in časa za avtomatizacijo vseh dosedanjih sistemov zbiranja podatkov, da bi imeli vodstveni zaposleni informacijski sistem na voljo v računalnikih, potem pa ga le malokdo uporablja;
7. **najem neizkušenih svetovalcev pri oblikovanju sistema;**
8. **uvajanje sistema kazalnikov zgolj za nagrajevanje.** Poslovodje namenja več pozornosti novim, nefinančnim kazalnikom. Uspešnost nefinančnih kazalnikov se tako sicer izboljša, finančna uspešnost pa ne, ker jim namenja manjšo težo. To lahko privede do napetosti in sporov v podjetju.

Rejc (2004, str. 19) povzema nekaj pomembnih kritik uravnoteženega sistema kazalnikov:

1. uravnoteženi sistem kazalnikov ne poudarja dovolj vloge zaposlenih in dobaviteljev pri doseganju strateških ciljev, kot tudi ne pomena ravnanja z okoljem in odnosov z javnostjo;
2. čeprav so zaposleni vključeni v vidik učenja in rasti, imajo tam premajhno vlogo;
3. uravnoteženi sistem kazalnikov daje preveliko vlogo interesom lastnikov;
4. vprašljivo ostaja, ali enosmerne vzročno-posledične zveze med posameznimi vidiki zares veljajo;
5. ostajajo tudi dvomi o tem, ali je uravnoteženi sistem kazalnikov res interaktiven kontrolni sistem.

Strmečki (2008, str. 15) kot eno izmed glavnih pomanjkljivosti modela BSC izpostavi dejstvo, da se v večini primerov le-ta uporablja kot mehanizem, s katerim se ugotavlja uspešnost poslovanja podjetja, in ne toliko kot merilo nagrajevanja managerjev. Težava pri sistemih merjenja uspešnosti je, da je treba izbrati taka merila, ki bodo v največji meri

odsevala uspešnost managerjev, ki ne bodo odvisna od nepredvidljivih dejavnikov in ki bodo vodila managerje k doseganju zastavljenih ciljev. Težava ne nastane samo pri izboru, kombinaciji in teži posameznih meril uspešnosti, ampak tudi pri ugotavljanju ciljnih vrednosti, ki jih posamezno merilo nakazuje.

### 3.3 Razlike med tradicionalnim in sodobnim merjenjem uspešnosti

V današnjem hitro spreminjajočem in zelo konkurenčnem okolju se morajo podjetja pravočasno odzivati na spremembe v okolju, zadovoljevati zahteve kupcev, predvsem pa prepoznavati nevarnosti v poslovnem svetu. Kakovost proizvodov in s tem zadovoljstvo kupcev omogoča uvajanje sodobne tehnologije.

V Tabeli 1 prikazujem značilnosti oziroma razlike med tradicionalnim in sodobnim sistemom merjenja uspešnosti, kot jih vidi Nemeč (2000, str. 498).

*Tabela 1: Tradicionalni in sodobni sistem kazalnikov za merjenje uspešnosti*

<b>Tradicionalno merjenje uspešnosti</b>	<b>Sodobno merjenje uspešnosti</b>
finančna naravnost	naravnost na stranke
usmerjenost v preteklost	usmerjenost v prihodnost
kratkoročni vidik	dolgoročni strateški vidik
delna prilagodljivost	visoka prilagodljivost
osredotočenost navznoter	osredotočenost navzven
zniževanje stroškov	izboljšanje zmogljivosti
navpična struktura poročanja	vodoravna struktura poročanja
po področjih	združevalno
ločeno obravnavanje rezultatov	istočasno obravnavanje rezultatov
nezadostna analiza odstopanj	odstopanja določena neposredno
posamezno spodbujanje zmogljivosti	skupinsko spodbujanje zmogljivosti
posamezno učenje	učenje celotne organizacije

*Vir: A. Nemeč, Nekateri metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema, 2000, str. 498.*

V okviru tuje literature je mogoče zaslediti predvsem razlikovanje med tradicionalnim in strateškim pojmovanjem in spremljanjem uspešnosti poslovanja podjetja. V primerjavi z drugimi tujimi avtorji Lynch in Cross (1995, str. 38) razlike obravnavata bolj analitično, zato njun pogled povzemam v Tabeli 2.

*Tabela 2: Razlike med tradicionalnimi in strateškimi pristopi k spremljanju uspešnosti*

<b>TRADICIONALNO SPREMLJANJE USPEŠNOSTI</b>	<b>STRATEŠKO SPREMLJANJE USPEŠNOSTI</b>
<p>Finančni poudarek:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pomemben je finančni vidik (kazalci so usmerjeni v preteklost)</li> <li>2. prevladujejo finančni kazalci</li> <li>3. enoten sistem za merjenje uspešnosti poslovanja za notranje in za zunanje uporabnike</li> <li>4. sistem kazalcev ni povezan s poslovno strategijo podjetja</li> <li>5. uporaba kazalcev kreativnega računovodstva (prikrojavanje podatkov)</li> </ol>	<p>Poudarek na procesih:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pomemben je vidik kupcev (kazalci so usmerjeni v prihodnost)</li> <li>2. strukture kazalcev so uravnotežene, saj zajemajo tako finančni vidik kot vidik kupcev</li> <li>3. sistem je prilagojen potrebam notranjih uporabnikov</li> <li>4. kazalci omogočajo spremljanje uresničevanja strategije podjetja</li> <li>5. kazalci so vsebinsko spodbujevalci izboljšav procesov</li> </ol>
<p>Lokalno optimiziranje poslovnih odločitev:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. cilj je v zniževanju stroškov</li> <li>2. poročanje o rezultatih je vertikalno in po poslovnih funkcijah</li> </ol>	<p>Optimiziranje sistemskih poslovnih odločitev:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. cilj je v večanju celotne poslovne uspešnosti</li> <li>2. poročanje o ključnih poslovnih procesih poteka vertikalno in horizontalno</li> </ol>
<p>Okrnjeno oziroma nepopolno odražanje uspešnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. poudarek na stroških in na izloških (output)</li> <li>2. determinističen nabor kazalcev</li> </ol>	<p>Integrirani sistemi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kazalci vzporedno zajemajo kakovost, zanesljivost dobave, čas in stroške</li> <li>2. v strukturi kazalcev so upoštevane tako imenovane »trade-off« situacije</li> </ol>
<p>Kazalci so usmerjeni v spodbujanje individualnih pobud in učenja</p>	<p>Kazalci so usmerjeni v spodbujanje organizacijskega učenja</p>

*Vir: A. Rejc, Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja, 2002, str. 127.*

## 4 NAGRAJEVANJE UPRAVE

### 4.1 Pomen managerja v podjetju

Managerji s svojimi znanji in sposobnostmi predstavljajo eno ključnih konkurenčnih prednosti podjetij. Tega se lastniki zavedajo in v skladu s tem tudi delujejo. K dobremu poslovnemu rezultatu, ki je cilj vsakega podjetja, lahko največ prispevajo najodgovornejši posamezniki v podjetju, torej managerji, ki so na položajih, kjer se sprejemajo glavne odločitve. Lastniki podjetij želijo, da so cilji managerjev čim bolj podobni njihovim ciljem. Te cilji so večanje premoženja podjetja in dobiček, torej večanje premoženja lastnikov (Rejc, 2004b, str. 56).

Možina, Kavčič in Tavčar (1994, str. 20) opredeljujejo proces managementa, ki ga sestavljajo štiri temeljne funkcije. To so funkcija planiranja, funkcija organiziranja, funkcija vodenja in funkcija kontroliranja.

**Planiranje** je funkcija managementa, katera se ukvarja z določanjem ciljev za prihodnje doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je potrebno uresničiti in katere vire potrebujemo v ta namen. Planiranje določa, kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako do tja priti. Ta funkcija zajema opredelitev ciljev organizacije in poti za njihovo uresničitvev.

**Organiziranje** je funkcija managementa, ki se ukvarja z dodeljevanjem nalog, njihovim združevanjem v organizacijske enote in alociranjem virov posameznim organizacijskim enotam. Funkcija organiziranja običajno sledi planiranju in odraža način, kako želi organizacija uresničiti zastavljene cilje. Funkcija organiziranja je torej proces ustvarjanja sestave medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočili izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev.

**Vodenje** je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva na motivacijo zaposlenih, da bi dosegali cilje organizacije. Opredeljujemo ga kot sposobnost vplivati na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in usmerjanje njihovega delovanja v smeri postavljenih ciljev organizacije. Vodenje je ustvarjanje skupnih organizacijskih vrednot in kulture. Zajema komuniciranje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje zaposlenim, da bi sledili čim boljšim dosežkom. Vključuje motivacijski proces celotnih organizacijskih enot in posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. Vodenje v najširšem smislu vsebuje aktivnosti sprožanja akcij, motiviranja, komuniciranja in kadrovanja.

Funkcija **kontroliranja** zajema nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je organizacija na poti k doseganju ciljev, in izvajanje korekcij, v kolikor so potrebne. Zajema spremljanje izvajanja aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, ugotovitev vzrokov in



ukrepanja za uresničitev zastavljenih ciljev. Kontroliranje je torej proces, kjer člani organizacije zavestno pregledajo dosežke in izvajajo temu primerne ukrepe. Zaradi novih trendov v kontroliranju, ki dajejo vse več v moč in zaupanje zaposlenim, se organizacije vedno manj ukvarjajo s kontroliranjem zaposlenih z vrha navzdol. Večji poudarek dajejo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, da bi lahko kontrolirali sami sebe in odpravljali svoje napake.

Poleg temeljnih funkcij mora manager znati (Možina, Bernik & Merkač, 2000, str. 32-33):

1. prevesti cilje podjetja v jezik strokovnjakov in njihov »output« v jezik uporabnikov;
2. s svojim delom povezati delo vseh zaposlenih;
3. spodbuditi vrline posameznikov in nevtralizirati njihove slabosti;
4. uravnati glavne funkcije v podjetju, kot so voditi zaposlene in delo, voditi poslovanje ter voditi podjetje odgovorno, tako do delničarjev kot tudi do okolja;
5. uskladiti vsako odločitev in akcijo med zahtevami takojšnjih potreb in potrebami dolgoročne perspektive.

Jennifer in Gareth (1999, str. 14-15) definirata spretnosti managerjev kot sposobnost delovati v smeri, ki posamezniku dovoljuje, da deluje dobro, v skladu z njemu dodeljeno vlogo. Če hočejo managerji izvajati svojo organizacijsko vlogo in učinkovito opravljati svojo funkcijo, potrebujejo tri glavne vrste spretnosti:

1. **konceptualne spretnosti** (angl. *conceptual skills*) managerju dovoljujejo analizirati situacije ter ločevati med vzrokom in posledico. Tako organiziranje kot planiranje zahtevata visoko stopnjo konceptualnih sposobnosti;
2. **človeške spretnosti** (angl. *human skills*) predstavljajo spretnosti, ki omogočajo managerjem delati, razumeti, voditi in nadzirati vedenje ostalih posameznikov in skupin. Sposobnost učenja in pridobivanja veščin, ki jih potrebujejo pri koordiniranju in motivaciji ljudi, predstavlja odločilno razliko med uspešnimi in neuspešnimi managerji;
3. **tehnične spretnosti** (angl. *technical skills*) predstavljajo specifična znanja in tehnike, ki so povezane z določenim delom, ki ga manager opravlja.

Učinkoviti managerji potrebujejo vse tri vrste spretnosti. Ena večjih težav sodobnih managerjev je pomanjkanje človeških in konceptualnih spretnosti.

## 4.2 Motiviranje managerjev

V današnjem času je besedo motivacija mogoče zaslediti na vsakem koraku. To je popolnoma razumljivo, saj motivacija usmerja posameznikovo delovanje k uresničevanju zelenega cilja. Motivacija je notranja sila v ljudeh, ki usmerja njihovo vedenje proti določenemu cilju. Motivacija je eden izmed najpomembnejših psiholoških procesov. Pomeni s pomočjo motivov posameznikov usmerjati človeške aktivnosti k zelenim ciljem. Motivacija je tudi pripravljenost vlagati napor, da bi dosegli cilj, če ta vloženi trud zadovolji določene potrebe posameznika. Je posebna dejavnost oziroma način nebolečega pritiska na zaposlenega, ki naj naredi ali mora narediti, kar od njega pričakujemo ali pričakuje sam, in to tako kot najboljše zmore (Uhan, 1998, str. 518).

Motivacija je ena bistvenih nalog managementa, s katero se managerji trudijo vplivati na zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo podjetje. Naloga vsakega managementa je zato motiviranje zaposlenih, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106). Enako velja tudi za povezavo med lastniki nekega podjetja in managerji, ki s podjetjem upravljajo. Zelo je pomembno, da lastniki motivirajo upravo oziroma da uprava motivira nižji management v smeri, da dosega cilje, ki jih lastniki želijo doseči. Manager pa si bo bolj prizadeval in vložil v svoje delo večji napor, če bo lahko v zameno pričakoval ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev tudi svojih ciljev (Treven, 1998, str. 137).

Managerji so tako kot vsi podvrženi množici motivacijskih faktorjev, in sicer psiholoških, bioloških in socialnih. To so posamezniki, ki imajo poudarjeno potrebo po afirmaciji in doseganju višjih ciljev, kot so ugled, samopotrjevanje, status, vpliv in nenazadnje tudi denar. Zaradi omenjenega se rangi njihovih motivacijskih faktorjev razlikujejo od rangov motivov ostalih zaposlenih. Uhan (1986, str. 122-123) izpostavi raziskavo ameriškega raziskovalca Kovacha, katero je opravil v nekaj sto ameriških podjetjih. Proučeval je motivacijo managerjev na eni in motivacijo ostalih zaposlenih na drugi strani. Raziskava je bila opravljena leta 1951 in ponovno po tridesetih letih, kjer so bile ugotovljene časovne razlike. Zadeve so se v tem času spremenile. Trajalo je kar nekaj let, da so se neopredeljeni lastninski odnosi in težke gospodarske razmere umirile in so sedaj nagrajevalni paketi naših managerjev veliko zanimivejši, pestrejši in motivacijsko bolj naravnani. Na tak način je managerje lahko pritegniti, jih zadržati ter jih motivirati k še boljšemu in uspešnejšemu delu, kreativnosti, inovativnosti ter dolgoročni in kratkoročni povezanosti s podjetjem, katerega vodijo.

Managerji potrebujejo dolgoročno motivacijo in nagrado za uspešno delo. Potrebno se je zavedati, da denar ni za vse ljudi enako učinkovito motivacijsko sredstvo, saj nekoga motivira denar, drugega proste ure, ki jih lahko preživi s svojo družino oziroma najbližjimi, tretjega možnost osebnega razvoja, četrtega pa različna priznanja in družbene

pohvale. Drucker (1999, str. 30-31) meni, da je z različnimi skupinami aktivnega prebivalstva treba ravnati različno in da je potrebno z isto skupino v aktivnem prebivalstvu v različnih situacijah ravnati različno. Motivacija je torej do neke mere splošna, a bolj kot se spustimo v osebnost posameznika, bolj stvar postaja kompleksna in zato vedno bolj osebna. Odvisna je tudi od kulture, saj je nekje nekaj vrednota, drugje pa nekaj povsem drugega.

### **4.3 Pravičnost merjenja uspešnosti in nagrajevanja managerjev**

Za uresničevanje svojih ciljev lastniki podjetij zaposlujejo managerje. Te morajo znati pravilno motivirati, da bi dosegli cilje, ki jih sami želijo doseči. To izpeljejo s pomočjo in preko sistema ocenjevanja uspešnosti in nagrajevanja. Osnovni problem je zagotovitev primerne sistema za ugotavljanje uspešnosti in sistema za motiviranje, ki bi managerja motiviral k takim dejanjem, ki bi uresničevala lastnikov cilj. Med lastnikom in managerjem se zato sklene pogodba o nagrajevanju, ki določa, kako je manager dolžan delovati in kakšno nagrado mu bo lastnik izplačal ob koncu obdobja za določeno delovanje (Slapničar, 1998, str. 5).

Ena od skrivnosti je, kako podpreti managerjevo trditev, da je delal dobro. To je težko izvedljivo, saj podjetja v morju podatkov težko najdejo bistvo. Podjetja imajo pogosto na razpolago polno podatkov, a so brez informacij. Glavno vprašanje torej je, kako manager ve, da je delal dobro. Rešitev je v izboljšanju samega sistema merjenja uspešnosti. Dober strateški plan in načrt usklajevanja strategije s poslovnimi aktivnostmi sta odlični orodji za učinkovit sistem merjenja. To so orodja, s katerimi vzpostavimo močno povezavo med ključnimi strateškimi področji in organizacijskimi ukrepi. To naredijo tako, da jasno poudarijo nekaj ključnih ciljev strateškega plana, izpostavijo razmerje med vzrokom in učinkom v zvezi s strateškimi cilji in povzamejo strateške meritve tistih skupin zaposlenih, čigar učinkovitost ocenjujemo, torej managerjev. Poleg tega je potrebno tudi povezati vedenje managerjev z osredotočanjem na strateške cilje, definirane v vodilnem organu oziroma v nadzornem svetu. Med strateškim planom, načrtom usklajevanja strategije s poslovnimi aktivnostmi in finančnim načrtom je sklenjen krog, saj strateški plani povejo, kam gremo in zakaj, načrti usklajevanja strategije s poslovnimi aktivnostmi razlagajo, kako uspešni smo, in določijo smernice za vnaprej, finančni načrti pa povejo, kako naprej (Cokins, 2004, str 41-43).

Ključno vprašanje je, kako doseči, da bodo managerji delovali v skladu z željami lastnikov. Managerje je potrebno motivirati, da bodo opravljali svoje naloge čim bolj uspešno in s tem povečevali premoženje lastnikov. Le optimalna individualna pogodba bo lastnikom, ki sami ne upravljajo s podjetjem, omogočila, da bodo managerji delovali v njihovo korist. Plačila uprave naj bi bila sestavljena iz več delov in sicer iz osnovne plače, spremenljivega deleža, ki se spreminja glede na dosego zastavljenih ciljev, bonitet,

nagrad iz dobička in dolgoročnih spodbud. Želja vsakega podjetja je, da zadrži uspešnega managerja, zato mora biti osnovna plača primerljiva s prejemki uprav, ki so s tega vidika konkurenčne. Le s pravilno oblikovanim plačilom lahko managerje spodbudimo, da bodo svoje zmožnosti čim bolj izkoristili (Slapničar, 2003, str. 60-65).

V današnjem času se kot pomemben motivacijski dejavnik raziskuje pravičnost določenih organizacijskih procesov. Pravičnost teh procesov vpliva na različne pozitivne ali negativne vidike vedenja managerjev. Med pozitivnimi so zadovoljstvo z delom, njihova motivacija, pripadnost podjetju itd. Negativne posledice pa so lahko zmanjšana produktivnost, nezadovoljstvo, sabotaža, tožbe podjetja in odpoved službe.

Armstrong (1996, str. 308-311) ugotavlja, da zaposleni zaznavajo dve vrsti pravičnosti, in sicer:

1. pravičnost oziroma enakost razdelitve, kjer gre za razmerje med prejetimi nagradami med posamezniki in vloženim delom (razdelitvena ali distributivna pravičnost);
2. proceduralna pravičnost, kjer gre za enakost zaposlenih v proceduralnih postopkih organizacije (postopki in merila za napredovanje, sankcioniranje itd.).

#### **4.3.1 Razdelitvena pravičnost**

Armstrong (1996, str. 308-309) pravi, da se posameznik na delovnem mestu ves čas primerja z drugimi. Primerja svoje delo z delom, ki ga opravljajo njegovi sodelavci, svoje nagrade z nagradami drugih. Pri tem ocenjuje svoj trenutni položaj in ugotavlja, ali je pravičen ali ne. Občutek nepravičnosti pri posamezniku vzbudi občutek nezadovoljstva, napetost, ki ga vodi v reakcijo, z željo po spremembi trenutnega stanja. Poleg primerjave z drugimi obstajata še dve drugi vrsti primerjave. Prva je primerjava s samim seboj, kjer posameznik primerja pretekle izkušnje na delovnem mestu s trenutnimi, in z željami oziroma pričakovanji od delovnega mesta. Druga pa je primerjava z organizacijo, kjer posameznik upošteva in ocenjuje odnos podjetja do njega samega in politiko podjetja.

Manager lahko zaznava distribucijo nagrad v podjetju kot pravično oziroma nepravično. Za odpravo nepravičnosti ima na voljo več načinov. Možni načini za to so (Ivancevich & Matteson, 2002, str. 160):

1. poskušati spremeniti lastno nagrado za vloženi napor;
2. spremeniti vložke v delo;
3. poskušati spremeniti nagrado referenčne osebe;
4. poskušati spremeniti vložke v delo s strani referenčne osebe;
5. zamenjati referenčno osebo z drugo referenčno osebo, ki je bolj primerna za primerjavo;

6. spremeniti odnos oziroma zaznavo nepravičnosti;
7. zapustiti podjetje.

Obstaja več različnih možnosti, ki se jih posameznik lahko poslužuje, ko želi primerjati razmerje med vloženim naporom in nagrado z vloženim naporom in nagradami drugih posameznikov. Te možnosti so (Robbins, 1998, str. 183):

1. lastne izkušnje znotraj organizacije (posameznikove izkušnje, ki jih je dobil znotraj organizacije na drugem delovnem mestu, ki ga je zasedal) ali
2. lastne izkušnje zunaj organizacije (lastne izkušnje, ki jih je posameznik pridobil, ko je opravljal delo v drugi organizaciji).

Robbins (1998, str. 186) še ugotavlja, da imajo zaposleni veliko več tolerance do nepravičnosti, če je razmerje med vloženim delom in nagradami večje kot pri ostalih, torej če predvidevamo, da za opravljeno delo prejmejo večje nagrade kot sodelavci. Potrebno je opozoriti še na dejstvo, da niso vsi posamezniki enako občutljivi na nepravičnost.

#### **4.3.2 Proceduralna pravičnost**

Proceduralna pravičnost se navezuje na posameznikovo možnost vplivanja in kontrole postopkov ter pravil v organizaciji. Postopki, ki se v podjetju uveljavljajo, in odločitve, ki jih sprejemajo vodilni, so pravični le, če temeljijo na točnih in nepristranskih informacijah, če imajo managerji možnost izražanja mnenj in občutij, s katerimi lahko vplivajo na spremembo ali prilagoditev napovedanih odločitev, in če veljajo za prav vse vpletene zaposlene, ki se jih ta odločitev tiče, in se skozi čas ne spreminjajo. To odseva doslednost vodstva (Colquitt, 2001, str. 386-400).

Armstrong (1996, str. 309-310) opaža, da na dožemanje proceduralne pravičnosti s strani zaposlenih vpliva več dejavnikov. To so:

1. odnos uprave in višjih ravni managerjev in njihovo upoštevanje nižjih ravni managerjev;
2. dajanje povratnih informacij o odločitvah, ki so jih sprejeli in obrazložitev le-teh;
3. uporaba enakih kriterijev za vse managerje;
4. odsotnost lastnih oziroma subjektivnih predsodkov uprave in višjih ravni managerjev o nižjih ravneh managerjev.

Proceduralna pravičnost je opredeljena kot skupek lastnosti, ki definirajo pravičen proces.

Pravičnost razdelitve ima več vpliva na zadovoljstvo managerjev kot proceduralna pravičnost, a ima proceduralna pravičnost več vpliva na pripadnost managerjev,

vzpostavitev zaupanja nadrejenemu in njegovo avtoriteto. Je močan dejavnik pri odločanju posameznika o zapustitvi delovnega mesta oziroma podjetja. Povečanje zaznave proceduralne pravičnosti ima pri managerjih velik vpliv na dojetje vodstva kot pozitivnega. To velja tudi v primerih, ko so sicer nezadovoljni z možnostmi za napredovanje, nagradami in drugimi bonitetami (Armstrong, 1996, str. 309).

#### 4.4 Posebnosti nagrajevanja managerjev

Managersko delo je precej težje definirati kot delo ostalih zaposlenih. Zaradi vedno večje konkurence, informacijske tehnologije in globalizacije je potrebno neprestano prilagajanje podjetij zahtevam njihovega okolja. Zaradi tega se ključni vir konkurenčnih prednosti išče v ljudeh, njihovem znanju ter ustvarjalnosti, kar vodi v precej spremenjeno vlogo vrhnjih managerjev. Njihovo delo postaja vedno bolj zahtevno in kompleksno, manj predvidljivo in težje nadzirano. Potreben je strateško naravnani sistem plač in nagrajevanja, ki v zadnjem času dobiva sodobne smernice. Zupan (2001, str. 129) jih opredeli kot:

1. povezava plač s skupno ali individualno uspešnostjo;
2. povečanje variabilnega dela plače ter porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene;
3. konkurenčno pozicioniranje s plačami;
4. preprostost in preglednost sistema nagrajevanja;
5. usmerjenost v prihodnost in podpiranje prihodnjih načrtov;
6. vključevanje čim večih zaposlenih, ki so upravičeni do nagrade (dobljena nagrada krepi zavest pripadnosti podjetju).

Martocchio (2001, str. 311-312) meni, da so za razlago nagrajevanja managerjev potrebne tri teorije. To so:

1. **Agencijska teorija** (angl. *agency theory*): Lastniki managerjem zaupajo vodenje podjetja v skladu s svojimi interesi. Managerjevi interesi pa se velikokrat razlikujejo od interesov lastnikov. Managerji delujejo v skladu z lastnimi koristmi, zato pride do težave, imenovane agencijski problem. Managerji poudarjajo pridobitev kratkoročnih dobičkov na račun dolgoročnih ciljev.
2. **Teorija tekmovanja** (angl. *tournament theory*): Tukaj gre za tekmovanje posameznikov za vstop v višji hierarhični razred. Napredovanje posameznika v višji razred pomeni zmago in pridobivanje donosnejših, lukrativnih nagrad, torej višjo osnovno plačo, boljše spodbude, višje bonitete in ugodnosti.

3. **Teorija socialne primerjave** (angl. *social comparison theory*): Posamezniki imajo potrebo po vrednotenju svojih dosežkov. To počnejo s primerjavo sebi podobnim posameznikom. Demografske karakteristike, kot so leta, rasa in poklic, so temeljna primerjalna izhodišča. Ponavadi za socialno primerjavo izberejo nekoga, nekoliko boljšega od njih.

Določbe, katere urejajo prejemke članov uprav, zajemajo dva člena v Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD). V prvem določajo, da družba lahko s statutom določi zagotovitev udeležbe v dobičku članom uprave za opravljeno delo. Druga pa določa, da nadzorni svet skrbi za sorazmerje med celotnimi prejemki članov uprave z nalogami članov uprave in finančnim stanjem družbe. Poleg tega je potrebno upoštevati še določbe o tem, da mora biti član uprave fizična oseba, da se vse pravice in obveznosti določajo v pogodbi med članom uprave in družbo, in določbe o sklepanju in potrjevanju pogodb med člani uprave in družbo (Bajuk et al., 2004, str. 15-16).

Nagrajevanje uprave, kot tudi njeno imenovanje, je v pristojnosti nadzornega sveta. Tako je določeno v ZGD in točno takšno ureditev povzema tudi Kodeks, kateri pravi, da plačila, povračila in druge ugodnosti članov uprave določa nadzorni svet. Pomembno vlogo vpeljevanja sodobnih sistemov nagrajevanja uprave in spremljanja uspešnosti uprave ima zato nadzorni svet ali posebna komisija nadzornega sveta, ki nosi odgovornost za ustrezno motiviranje uprave (Bajuk et al., 2004, str. 24-25).

#### 4.4.1 Fiksna plačila

Vsa plačila, ki so določena vnaprej in niso niti z višino niti z izplačljivostjo vezana na izpolnitev različnih kriterijev, so fiksna plačila. Temeljni del teh plačil sestavlja osnovna plača članov uprav. Med fiksna plačila lahko spadajo tudi drugi prejemki in ugodnosti, ki niso pogojeni z ničimer, kot na primer bonitete (Bajuk et al., 2004, str. 16).

Fiksne plače v Sloveniji (kot tudi znotraj EU) niso omejene, saj bi to pomenilo ukinitve variabilnega nagrajevanja, ki predstavlja pomemben mehanizem motivacije, ter odvzem diskrecijske pravice podjetjem, da s plačami privabljajo najboljše kadre (Slapničar, 2009, str. 32).

V Sloveniji imajo **osnovne (fiksne) plače** velik pomen pri nagrajevanju članov uprav. To izhaja iz načina razmišljanja in razumevanja funkcije članstva v upravi kot enega od delovnih mest v družbi, za katerega se dobi določena plača. Priporočila za določanje višine osnovne plače slovenskih članov uprav vsebujejo Kriteriji za individualne pogodbe o zaposlitvi managerjev, ki jih je sprejelo Združenje Manager (v nadaljevanju Kriteriji ZM). Ti kriteriji določajo osnovno plačo članov uprav na podlagi povprečne plače v Sloveniji in povprečne plače v podjetju, kjer člani uprav opravljajo funkcijo. Konkretna višina osnovne plače je odvisna tudi od podjetja (Bajuk et al., 2004, str. 16-17).

Kriteriji ZM, ki so trenutno veljavni, so precej neustrezni. Niso namreč prilagojeni spreminjajoči se vlogi gospodarskih družb. Namen družb je vse bolj zadovoljevanje interesov delničarjev družbe. Kriteriji ZM so sestavljeni v obliki plačilnih razredov in količnikov plač in imajo povsem neustrezen pristop. Člana uprave ne smemo enačiti z ostalimi zaposlenimi in mu določati priporočljive plače v razmerju do ostalih plač. Sodobno nagrajevanje uprav je predvsem motivacijsko orodje, ki naj bi jim zagotavljalo usklajevanje interesov managementa in delničarjev. Člani uprav bi morali biti nagrajani sorazmerno s povečevanjem delničarske vrednosti ali drugih ciljev družbe, katerih izpolnjevanje načrtujemo in merimo (Bajuk et al., 2004, str. 16-18).

**Boniteta** je nagrada v obliki določene ugodnosti in koristi, ki ni izražena v denarju ali vrednostnih papirjih. Nagrajevanje z bonitetami je pomembno, priljubljeno in zaradi tega pogosto uporabljeno po celem svetu. To velja tudi za Slovenijo. Med bonitete uvrščamo na primer managerske zdravniške preglede, osebne avtomobile za privatne namene, življenjsko zavarovanje, dodatno zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, zavarovanje ugodnosti članov uprave itd. Bonitete v Sloveniji uvrščamo med fiksna plačila članov uprav, saj niso določene variabilno. Velika težava primerjalnega vrednotenja bonitet je v ocenjevanju njihove vrednosti oziroma preračunavanju v denarni znesek (Bajuk et al., 2004, str. 18-19).

#### **4.4.2 Variabilna plačila**

Variabilna ali gibljiva plačila članov uprav so vsi prejemki, katerih izplačilo ali višina sta vezana na izpolnitev določenih kriterijev ali obstoj določenih dejstev. Gibljivi del prejemkov in drugih ugodnosti je glavna oblika kratkoročnega, srednjeročnega in dolgoročnega motiviranja članov uprave in je zato bistven del sistema nagrajevanja članov uprav. Osnovne oblike gibljivih plačil so izvedbe periodičnih gibljivih plačil v denarju oziroma gibljivi del plače in udeležb pri dobičku. Pomemben mehanizem gibljivega nagrajevanja so tudi nagrade z opcijami (Bajuk et al., 2004, str. 19).

Variabilno plačilo v denarju oziroma **variabilni del plače** je ponavadi osnova variabilnega nagrajevanja. Pomeni glavni mehanizem kratkoročnega in srednjeročnega motiviranja članov uprav. Obdobje, v katerem se izplačuje variabilni del plač, je lahko zelo različen, lahko je mesečen, trimesečen, polleten ali leten. Vsem variabilnim plačilom pa je skupno to, da je do njih član uprave upravičen samo, če izpolni določena pričakovanja oziroma kriterije (Bajuk et al., 2004, str. 19-20).

Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb priporoča, naj bodo plačila članov uprave sestav fiksne in variabilne dela. Pri tem še določa, naj bo variabilni del oblikovan tako, da dolgoročno spodbuja k doseganju večje storilnosti, naj bo v skladu z izpolnjevanjem načrtov, z uspešnostjo dela posameznega člana in uspešnostjo poslovanja



podjetja. Kodeks izrecno določa, da uspešnost posameznega člana vrednoti nadzorni svet družbe (Bajuk et al., 2004, str. 20).

Skladno z ZGD je **nagrajevanje članov uprave z udeležbo pri dobičku** dovoljeno in mogoče le, če je tako določeno s statutom družbe, ki ga sprejme in spreminja skupščina delničarjev s tričetrtinsko večino pri sklepanju zastopanega kapitala. Kriteriji ZM določajo tudi pogoje, pod katerimi lahko člani uprave pridobijo pravico do udeležbe pri dobičku. To so na primer izpolnitev postavljenih nalog in obveznosti po individualni pogodbi o zaposlitvi, stopnja dobička glede na kapital in zvišanje vrednosti kapitala. Kriteriji ZM določajo priporočljiv največji delež udeležbe pri dobičku glede na celotne letne prejeme in sicer do 30 %. Na tem področju odloča volja delničarjev, katerih udeležbo pri dobičku določajo s sklepom o delitvi dobička. Ti sami presodijo, kolikšna udeležba pri dobičku je za upravo primerna. Pri tem morajo upoštevati celoten dobiček, primerjavo z dobičkom iz prejšnjega leta, izpolnitev načrtov družbe, stopnjo dividendnosti oziroma delitve dobičkov itd. (Bajuk et al., 2004, str. 20-21).

Možno je tudi **nagrajevanje članov uprav z opcijami in delnicami**. Nagrajevanje z opcijami je nagrajevanje z upravičenji za nakup delnic družbe, v kateri člani uprav opravljajo funkcijo. To upravičenje lahko član uprave izvrši čez določen čas po ceni, ki je določena vnaprej. Nagrajevanje z delnicami je vsebinsko lahko fiksno ali variabilno nagrajevanje, le da član uprave namesto denarja prejme delnice družbe. Opcijsko nagrajevanje in nagrajevanje z delnicami je namenjeno uskladitvi interesov uprave in delničarjev, saj uprava pri nagrajevanju z opcijami vstopa v delničarsko strukturo družbe. Če je nagrajevanje z opcijami ustrezno določeno, se s tem uskladijo interesi uprave in interesi delničarjev, kar je dobro tako za družbo kot tudi za delničarje. Opcijsko nagrajevanje je za upravičenca dobičkonosno le, če se dviguje cena delnice, zato je to neposreden motivator za delovanje uprave v smeri zviševanja delničarske vrednosti (Bajuk et al., 2004, str. 21-22).

Managerje se nagrajuje za uspešnost, ne poznamo pa kazni za podpovprečne rezultate. Eden izmed načinov je simetrično nagrajevanje z delnicami, ki kot pogoj za pristop na vodilno funkcijo podjetja zahteva pripravljenost managerja, da v podjetje vloži lastna sredstva in resnično nosi tveganje padca vrednosti delnic (Slapničar, 2008, str. 14-15).

Priljubljenost opsijskega nagrajevanja v svetu nekoliko upada, saj ima takšno nagrajevanje tudi nekatere pasti. Slabost sistema nagrajevanja z opcijami se kaže ob neučinkovitem nadzoru v primeru, da spodbuja rast delnice brez ustreznih dejanskih poslovnih rezultatov. Pomembno je, da je sistem nagrajevanja pravilno zastavljen, izvajanje nagrajevanja na ta način in rezultati družbe pa s strani nadzornega sveta ustrezno nadzorovani (Bajuk et al., 2004, str. 22).

## 4.5 Merila za ocenjevanje uspešnosti managerjev

Ko se lotimo ocenjevanja uspešnosti managerjev, hitro ugotovimo, da tako ocenjevanje ni preprosto. Za uspešno ocenjevanje uspešnosti managerja je potrebno vnaprej določiti kriterije oziroma merila, s katerimi bomo to uspešnost merili. Mero uspešnosti opredeljuje glavni cilj podjetja. Mera, s katero merimo uspešnost, je merilo uspešnosti. Sistem merjenja je tisti zbir meril, ki jih pri tem uporabljajo, teža posamičnega merila, frekvenca merjenja in povezanost merjenja z nagrado (Pučko & Rozman, 1992, str. 15).

Pri izoblikovanju pravičnega sistema nagrajevanja je ključen izbor kakovostnih meril uspešnosti. Pri tem se večkrat pojavijo težave, ker (Feltham & Xie, 1994, str. 429):

1. managerjev ni mogoče neposredno opazovati in jih na podlagi opazovanj nagraditi za delo, ki so ga vložili v opravljanje svojih dolžnosti;
2. posledic njihovih dejanj ni mogoče določiti, raztezajo se izven njihovega območja dela in izven časa, v katerem jih opazujemo;
3. na posledice dejanj vodilnih, ki jih ocenjujemo, lahko vplivajo tudi neobvladljivi dogodki.

Slapničar (2003, str. 60-65) vidi rešitev omenjenih težav v oblikovanju takšnih meril, ki bodo izpolnjevala naslednja dva pogoja:

1. **merilo uspešnosti mora biti v skladu s cilji lastnikov in**
2. **merilo uspešnosti mora biti čim manj občutljivo na dogodke, ki niso odvisni od prizadevanja managerjev.**

Dobro merilo uspešnosti bo motiviralo managerje, da delujejo v skladu z željami in koristmi lastnikov. Višja vrednost merila bo privedla do povečanja vrednosti premoženja lastnikov. Višina vrednosti mora biti odvisna tudi od povečanja napora vodilnih in ne od nepredvidljivih dogodkov, na katere ne morejo vplivati. Usmerjena mora biti dolgoročno in razvojno (Slapničar, 2003, str. 60-65).

### 4.5.1 Finančni kazalniki za merjenje uspešnosti managerjev

Za merjenje uspešnosti managerjev lahko uporabimo različne kazalnike in tako pokažemo, koliko so bili uspešni glede na podjetje, katerega so vodili, in kako uspešni so bili osebno. Za ocenjevanje uspešnosti vodstvenega kadra oziroma managerjev so najpogosteje v uporabi dva do tri finančnoracunovodska merila, kot so na primer dobiček iz poslovanja, denarni tok, dobičkonosnost kapitala, višina prihodkov od prodaje, dobiček na delnico, poslovni izid itd. Najpogosteje pa se uporablja dobiček, saj je najenostavnejši kazalnik in osnovni namen poslovanja. Problem nastane, ker ga vodstvo z različnimi

poslovnimi dejavnostmi lahko prikroji tako, da umetno vpliva na njegovo višino (Turšič, 2007, str. 30-31).

Maksimiranje tržne vrednosti premoženja lastnikov kot cilj, ki ga mora uresničevati uprava, idealno izpolnjuje prvi kriterij, a slabo drugega, saj je tržna cena delnic mnogokrat pod prevelikim vplivom dejavnikov, na katere poslovodstvo nima vpliva. Pomen neobčutljivosti merila za neobvladljive razmere in dogodke se pokaže takrat, kadar podjetje uspe pritegniti v slabo podjetje iz nedobičkonosne panoge dobrega managerja. Ugotavljanje uspešnosti in nagrajevanje uprave in nižjih ravni managerjev mora temeljiti na kombinaciji majhnega števila računovodskih in tržnih meril, ki skupaj zmorejo izpolnjevati oba kriterija. Število meril ne sme biti preveliko, saj morajo opredeljena merila dajati upravi smer delovanja. Če jih je preveč in so med seboj neskladna, managerji nimajo jasnih navodil, na kaj se osredotočiti (Slapničar, 2003, str. 62).

Slabost kazalcev dobička je v tem, da spodbujajo managerje v doseganje kratkoročnih rezultatov na škodo dolgoročnih. Zato je prišlo v praksi do uporabe novih meril, ki imajo kakovostno značilnost, da jih lahko uporabljajo tako nadzorniki za nadzor uprave kot tudi managerji pri svojem delu. Takšno merilo je ekonomsko dodana vrednost (EVA – economic value added). Ekonomska dodana vrednost ali ekonomski dobiček je preostanek dobička po odštetju stroškov kapitala (Slapničar, 2003, str. 62).

#### **4.5.2 Nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti managerjev**

Novejši modeli spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti vodstvenega kadra vključujejo kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Uveljavlja se koncept uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (angl. *BSC*), ki predstavlja merilo razvojne uspešnosti podjetja ter vključuje tudi nefinančne kazalnike zadovoljstva delavcev in kupcev, odnos do okolja in podobno. Ne glede na to, ali podjetje uporablja finančne ali nefinančne kazalnike, morajo le-ti izhajati iz strateških ciljev podjetja. Biti morajo medsebojno povezani, da njihovo skupno delovanje kaže dolgoročno poslovno sinergijo in stabilnost (Turšič, 2007, str. 31).

Računovodski izkazi so in bodo tudi v prihodnosti ostali merilo uspešnosti podjetij in njihovih managerjev. Potrebno je poudariti, da uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega kot tudi vzrokov zanj. Takšen način razmišljanja pa pelje v uporabo nefinančnih kriterijev ugotavljanja uspešnosti managerjev, ki izhajajo iz neopredmetenega premoženja. Smiselna je torej uporaba finančnih kazalnikov uspešnosti, dopolnjena z nefinančnimi kazalniki. Pomembna je pravilna izbira pristopov ocenjevanja, njihovo kombiniranje in objektivnost. To nam bo omogočilo, da bomo prišli do ustrezne ocene o uspešnosti dela proučevanega managerja (Hribernik, 2007, str. 23).

Nabor meril je zelo pomemben za managerjevo zaznavo pravičnosti. Če managerji zaznavajo ocenjevanje kot pravično in objektivno, bodo bolj motivirani za delo, saj samo dobro motiviran manager lahko kvalitetno uresničuje poglobitni cilj lastnikov in podjetja. Zelo pomembne pa so tudi povratne informacije o delovni uspešnosti managerjev, saj če managerjem ne nudimo nikakršnih informacij o njihovi uspešnosti, doseganju ciljev, napakah in napredku, ne morejo vedeti, kako dobri so pravzaprav pri svojem delu. Če tega ne vedo, tudi ne morejo popraviti in izboljšati svojega načina in odnosa do dela. Dobijo občutek prepuščenosti samim sebi, zato lahko vedenje kaj hitro postane neustrezno. Zagotavljanje povratnih informacij je zato zelo pomemben dejavnik visoke motiviranosti managerjev (Hribernik, 2007, str. 23-24).

## **5 NAGRAJEVANJE UPRAV IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETIJ**

### **5.1 Namen raziskave in predstavitev metod raziskovanja**

Po temeljitem pregledu teoretičnih osnov izbranega področja v sledečem poglavju s primarnimi in sekundarnimi viri metodološkega raziskovanja in spoznanj teoretsko osnovo impliciram na izbrana slovenska podjetja, ki so urejena kot delniške družbe. V raziskavi želim dokazati, da so za nagrajevanje uprave pomembni ne samo finančni, ampak tudi nefinančni kazalniki in preveriti, v kolikšni meri se le-ti v praksi uporabljajo.

Raziskovalno delo razdelim na dva dela. S prvim delom začnem tako, da se osredotočim na slovenska majhna, srednja in velika podjetja, ki so urejena kot delniške družbe. Pri zbiranju podatkov mi je v veliko pomoč raziskava Dolinar, Jeraj in Klobučarič (2007), ki prikazuje nagrajevanje uprav za leto 2005 in 2006, kot tudi raziskava Slapničar, Podbevšek in Prijović (2010), ki temelji na enako oblikovanem vzorcu in prikazuje nagrajevanje uprav za leto 2007, 2008 in 2009. K omenjenima raziskavama vključim še raziskavo Kravanja Novak, Prijović in Slapničar (2013), ki je prav tako nadaljevanje prejšnjih dveh raziskav in prikazuje nagrajevanje uprav za leto 2010, 2011 in 2012. Iz omenjenih raziskav črпам večji del podatkov in jih združim tako, da je viden pregled nagrajevanja uprav od leta 2005 do 2012. Namen je združiti podatke in prikazati povprečne prejemke uprav, povprečne prejemke na člana uprave, delež variabilnih prejemkov in različnih parametrov, kot so povprečje, mediana in maksimum vrednosti. Ob tem določene podatke črпам iz same raziskave, druge pa obdelam oziroma izračunam s pomočjo razpoložljivih podatkov iz raziskave.

V drugem delu s pomočjo teorije o uravnoveženem sistemu kazalnikov (angl. *BSC*) sestavim kratek anonimni vprašalnik in ga pošljem članom uprave v vsa<sup>2</sup> podjetja, katere

---

<sup>2</sup> Izjema so podjetja, ki so v tem času že prenehala z delovanjem oziroma so se preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo (d.o.o.).

preučujem s finančnimi podatki. Tako izvem, na kakšen način so nagrajeni ter v kolikšni meri so uporabljeni finančni in v kolikšni meri nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti.

Empirični del naloge torej sloni na podatkih, pridobljenih iz raziskav:

1. sekundarni viri raziskovanja: s pomočjo že izvedenih raziskav o nagrajevanju uprave za širšo sliko prikažem prejemke uprav za obdobje osmih let;
2. primarni viri raziskovanja: s pomočjo lastne raziskave – anketnega vprašalnika, ki ga pošljem članom uprav izbranih podjetij, ugotavljam sistem nagrajevanja in ugotovitve dopolnim v zaključeno celoto. To je kvantitativna metoda, saj z njo proučujem le izbrani vzorec določene celote in ne celotno populacijo.

Z zbranimi informacijami lahko dosežem namen in cilj raziskovalnega dela in podam odgovore na raziskovalna vprašanja.

## **5.2 Vzorec raziskave**

V raziskavo je skupaj vključenih 84 malih, srednjih in velikih podjetij. Anketni vprašalniki so bili poslani 143 članom uprav v 64 podjetij, saj je 20 podjetij v tem času že prenehalo z delovanjem oziroma so se preoblikovala v družbo z omejeno odgovornostjo. V raziskavo o finančnih podatkih oziroma prikazu prejemkov uprav je bilo v letu 2005 in 2006 vključenih 72 podjetij, 61 podjetij v letu 2007, 55 podjetij v letu 2008, 49 podjetij v letu 2009, v letu 2010 in 2011 42 podjetij in v letu 2012 36 podjetij. V letu 2005 je bilo v 72 podjetjih 149 članov uprav, v letu 2006 v 72 podjetjih 141 članov uprav, v letu 2007 v 61 podjetjih 124 članov uprav, v letu 2008 v 55 podjetjih 113 članov uprav, v letu 2009 v 49 podjetjih 106 članov uprav, v letu 2010 v 42 podjetjih 101 član uprave, v letu 2011 v 42 podjetjih 109 članov uprav in v letu 2012 v 36 podjetjih 97 članov uprav. Ker so se nekatera podjetja umaknila iz organiziranega trga kapitala oziroma so se nanj uvrstile nove družbe, se vzorec iz leta v leto nekoliko razlikuje. Zaradi omenjenega je onemogočena popolna primerjava podatkov (Dolinar et al., 2007, str. 14, 22; Slapničar et al., 2010, str. 2-3, 11; Kravanja Novak et al., 2013, str. 38). V Prilogi 1 prikazujem seznam vključenih podjetij v raziskavo.

## **5.3 Obdelava in prikaz nagrajevanja uprav od leta 2005 do 2012**

V nadaljevanju prikazujem nagrajevanje uprav izbranih podjetij v obdobju od leta 2005 do 2012, in sicer povprečne prejemke uprav in povprečne prejemke na člana uprave s parametri povprečnih vrednosti ter prikaz deleža variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav.

## Skupni povprečni bruto prejemki članov uprav

Skupni prejemki uprave so vsa plačila, ki so bila v poslovnem letu izplačana upravi za opravljeno delo. V skupne prejemke članov uprav štejemo fiksne prejemke, variabilne prejemke (variabilni del plače, opredeljen s pogodbo in udeležba pri dobičku) in druge prejemke (bonitete, odpravnine), in sicer ne glede na to, ali so bili izplačani v denarju ali v obliki drugih koristi (Slapničar et al., 2010, str. 15). V Tabeli 3 po letih prikazujem povprečne skupne bruto prejemke članov uprav.

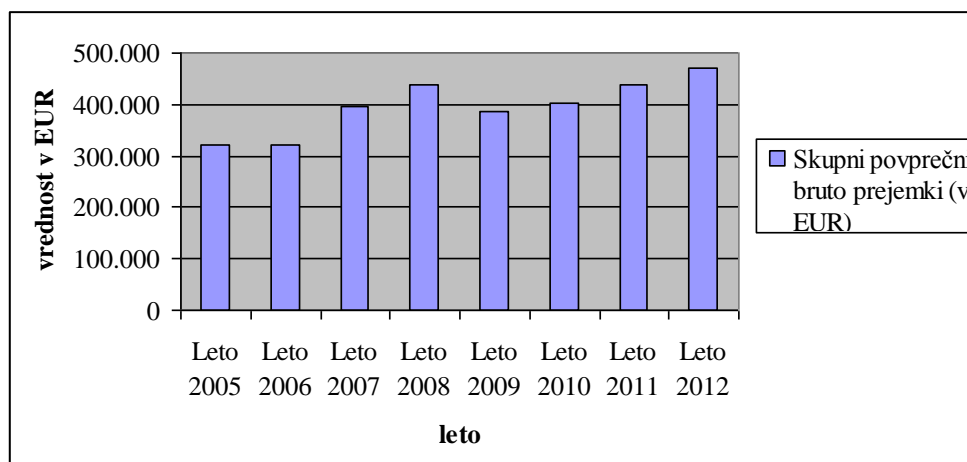
Tabela 3: Skupni povprečni bruto prejemki članov uprav

	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007 <sup>3</sup>	Leto 2008	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011	Leto 2012
Skupni povprečni bruto prejemki (v EUR)	321.319	320.197	396.387	437.344	387.806	401.795	438.421	469.399

Vir: U. Dolinar, D. Jeraj & N. Klobučarič, *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006, 2007*, str. 14; S. Slapničar, G. Podbevšek & I. Prijović, *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009, 2010*, str. 4; N. Kravanja Novak, I. Prijović & S. Slapničar, *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012, Primerjava z obdobjem 2007-2009, 2013*, str. 10.

Za nazornejši prikaz na Sliki 6 prikažem skupne povprečne bruto prejemke uprav še preko histograma.

Slika 6: Skupni povprečni bruto prejemki članov uprav



<sup>3</sup> Podatek se nanaša na 60 podjetij (od skupno 61 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v enem podjetju niso razkrili bruto prejemkov članov uprav.

Kot je razvidno iz tabele in histograma, so se v podjetjih, katera so vključena v vzorec raziskave, povprečni prejemki uprav leta 2007 glede na leto 2005 in 2006 zelo povečali. Še višji so bili v letu 2008, v letu 2009 so se nekoliko znižali, od leta 2010 dalje pa začeli zopet naraščati. Najnižji so bili torej v letu 2006, najvišji pa v letu 2012. V Tabeli 4 poleg povprečja prejemkov članov uprav prikazujem še mediano in maksimum vrednosti po letih.

*Tabela 4: Povprečne vrednosti bruto prejemkov članov uprav*

<b>Skupni prejemki članov uprav v EUR</b>	<b>Leto 2005</b>	<b>Leto 2006</b>	<b>Leto 2007<sup>4</sup></b>	<b>Leto 2008</b>	<b>Leto 2009</b>	<b>Leto 2010</b>	<b>Leto 2011</b>	<b>Leto 2012</b>
Aritmetična sredina	321319	320197	396387	437344	387806	401795	438421	469399
Mediana	174076	173805	183711	229934	246866	250266	273212	299071
Maksimum	2181518	2254440	1879000	2032000	2235000	2136000	2185000	2285000

*Vir: U. Dolinar, D. Jeraj & N. Klobučarič, Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006, 2007, str. 33; S. Slapničar, G. Podbevšek & I. Prijović, Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009, 2010, str. 18-19; N. Kravanja Novak, I. Prijović & S. Slapničar, Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012, Primerjava z obdobjem 2007-2009, 2013, str. 12.*

### **Povprečni bruto prejemki na člana uprave**

Povprečni letni bruto prejemki posameznega člana uprave so seštevek letnih bruto prejemkov uprave podjetja, deljeno s številom vseh članov uprave v posameznem podjetju (Slapničar et al., 2010, str. 24). V Tabeli 5 po letih prikazujem povprečne bruto prejemke na člana uprave.

---

<sup>4</sup> Podatki se nanašajo na 60 podjetij (od skupno 61 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v enem podjetju niso razkrili bruto prejemkov članov uprav.

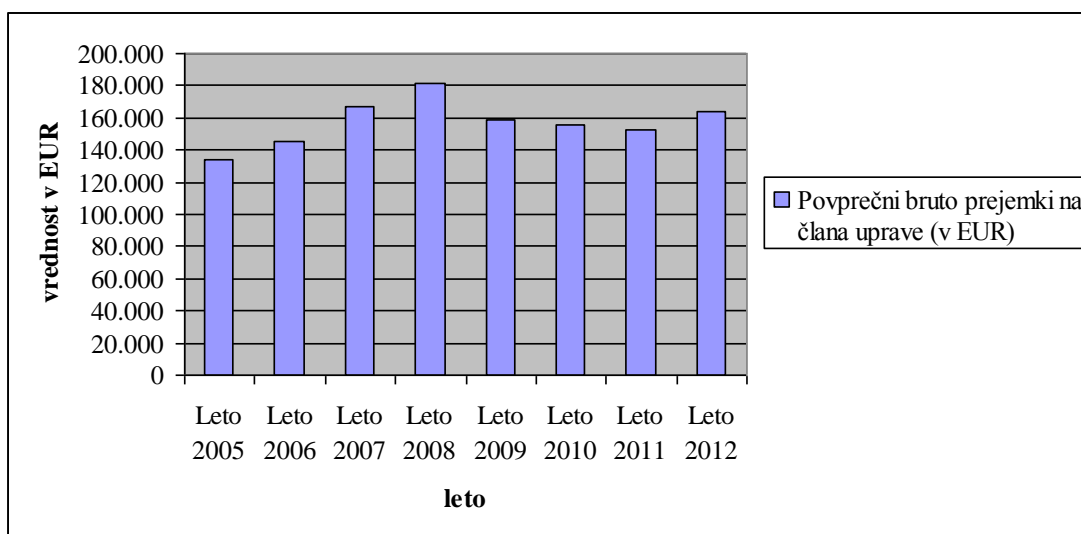
Tabela 5: Povprečni bruto prejemki na člana uprave

	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007 <sup>5</sup>	Leto 2008	Leto 2009	Leto 2010	Leto 2011	Leto 2012
Povprečni bruto prejemki na člana uprave (v EUR)	134.109	145.848	167.408	181.593	158.512	155.453	152.487	163.800

Vir: U. Dolinar, D. Jeraj & N. Klobučarič, *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006, 2007*, str. 38; S. Slapničar, G. Podbevšek & I. Prijovič, *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009, 2010*, str. 25; N. Kravanja Novak, I. Prijovič & S. Slapničar, *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012, Primerjava z obdobjem 2007-2009, 2013*, str. 17.

Za nazornejši prikaz na Sliki 7 prikažem povprečne bruto prejemke na člana uprave še preko histograma.

Slika 7: Povprečni bruto prejemki na člana uprave



Kot je razvidno iz tabele in histograma, so se v podjetjih, katera so vključena v vzorec raziskave, povprečni prejemki na člana uprave v obdobju od leta 2005 do leta 2008 postopno zviševali, od leta 2009 dalje padali, leta 2012 pa ponovno nekoliko narasli. Najnižji so bili v letu 2005, najvišji pa v letu 2008. V Tabeli 6 poleg povprečja prejemkov na člana uprave prikazujem še mediano in maksimum vrednosti po letih.

<sup>5</sup> Podatki se nanašajo na 60 podjetij (od skupno 61 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v enem podjetju niso razkrili bruto prejemkov na člana uprave.



Tabela 6: Povprečne vrednosti bruto prejemkov na člana uprave

<b>Povprečni bruto prejemki na člana uprave (v EUR)</b>	<b>Leto 2005</b>	<b>Leto 2006</b>	<b>Leto 2007<sup>6</sup></b>	<b>Leto 2008</b>	<b>Leto 2009</b>	<b>Leto 2010</b>	<b>Leto 2011</b>	<b>Leto 2012</b>
Aritmetična sredina	134.109	145.848	167.408	181.593	158.512	155.453	152.487	163.800
Mediana	112.537	123.222	150.769	169.646	144.761	150.431	136.032	151.833
Maksimum	436.304	563.610	483.000	475.000	447.000	418.000	383.750	388.250

*Vir: U. Dolinar, D. Jeraj & N. Klobučarič, Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006, 2007, str. 37-38; S. Slapničar, G. Podbevšek & I. Prijović, Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009, 2010, str. 25; N. Kravanja Novak, I. Prijović & S. Slapničar, Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012, Primerjava z obdobjem 2007-2009, 2013, str. 19.*

### **Delež variabilnih prejemkov uprav**

V Tabeli 7 prikazujem še delež variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav. Ob tem je potrebno poudariti, da za leto 2007 in 2008 ni mogoče dati reprezentativne ocene, saj je deleže variabilnih prejemkov razkrilo manj kot polovica podjetij. Podatki se nanašajo na zmanjšan vzorec (Slapničar, et al., 2010, str. 20).

---

<sup>6</sup> Podatki se nanašajo na 60 podjetij (od skupno 61 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v enem podjetju niso razkrili bruto prejemkov na člana uprave.

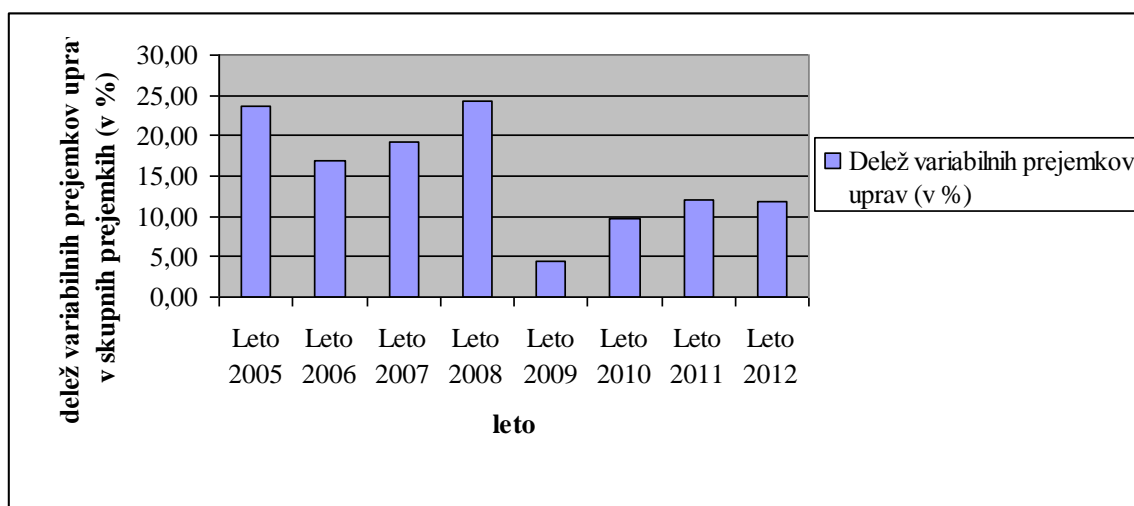
Tabela 7: Delež variabilnih prejemkov uprav

	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007 <sup>7</sup>	Leto 2008 <sup>8</sup>	Leto 2009 <sup>9</sup>	Leto 2010 <sup>10</sup>	Leto 2011 <sup>11</sup>	Leto 2012 <sup>12</sup>
Delež variabilnih prejemkov uprav (v %)	23,73	16,99	19,20	24,40	4,50	9,82	12,05	11,92

Vir: U. Dolinar, D. Jeraj & N. Klobučarič, *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006, 2007*, str. 15; S. Slapničar, G. Podbevšek & I. Prijović, *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009, 2010*, str. 20; N. Kravanja Novak, I. Prijović & S. Slapničar, *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012, Primerjava z obdobjem 2007-2009, 2013*, str. 11.

Za nazornejši prikaz na Sliki 8 prikažem deleže variabilnih prejemkov uprav še preko histograma.

Slika 8: Delež variabilnih prejemkov uprav



<sup>7</sup> Podatek se nanaša le na 30 podjetij (od skupno 61 podjetij, zajetih v raziskavo), saj ostala podjetja niso razkrila deleža variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav.

<sup>8</sup> Podatek se nanaša le na 23 podjetij (od skupno 55 podjetij, zajetih v raziskavo), saj ostala podjetja niso razkrila deleža variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav.

<sup>9</sup> Podatek se nanaša na 47 podjetij (od skupno 49 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v dveh podjetjih niso razkrili deleža variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav.

<sup>10</sup> Podatek se nanaša na 34 podjetij (od skupno 42 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v osmih podjetjih niso razkrili deleža variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav.

<sup>11</sup> Podatek se nanaša na 33 podjetij (od skupno 42 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v devetih podjetjih niso razkrili deleža variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav.

<sup>12</sup> Podatek se nanaša na 30 podjetij (od skupno 36 podjetij, zajetih v raziskavo), saj v šestih podjetjih niso razkrili deleža variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav.

Kot vidimo iz tabele in histograma, se je v podjetjih, katera so vključena v vzorec raziskave, delež variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih članov uprav od leta do leta zelo spreminjal, največji padec pa doseže leta 2009. Od leta 2010 dalje začne zopet nekoliko naraščati. Najnižji delež variabilnih prejemkov v celotnih prejemkih je bil torej v letu 2009, najvišji pa v letu 2008. Pri tem velja opozoriti, da podatki med seboj niso popolnoma primerljivi, saj se v letu 2007 in 2008 ne nanašajo na reprezentativno število podjetij.

Poleg višine nagrajevanja uprave je zelo pomembna tudi struktura. Ta plačila morajo biti ustrezna motivacija in higienik, ki povezuje njihove interese z interesi delničarjev v smislu konkurenčnosti podjetij in uspešnosti na dolgi rok (Slapničar et al., 2010, str. 37).

Priporočila za nagrajevanje članov uprav in izvršnih direktorjev priporočajo, naj gibljivi prejemki slonijo na uspešnosti poslovanja podjetja in uspešnosti delovanja posameznega člana uprave. Gibljivi del prejemkov naj bi bil določen v takem obsegu, da bi pomembno stimuliral člane uprav, da bi dosegali čim višjo raven uspešnosti. Variabilni prejemki naj bodo sestavljeni iz variabilnih prejemkov za uspešnost na kratki in na dolgi rok (Dolinar et al., 2007, str. 107). Iz povzetih raziskav pa je viden le delež variabilnih prejemkov v skupnih prejemkih uprav, ne pa tudi način nagrajevanja. Zato v nadaljevanju preko anketnega vprašalnika ugotavljam, v kolikšni meri so uporabljeni finančni in v kolikšni meri nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti uprav.

## **5.4 Raziskava: Nagrajevanje s finančnimi in nefinančnimi kazalniki**

### **5.4.1 Zbiranje podatkov**

V tem delu raziskovalnega dela podrobno predstavim rezultate raziskave lastnega anketnega vprašalnika, ki je bil opravljen za potrebe magistrskega dela. Je oblika web anketiranja in predstavlja primarni vir raziskovanja magistrskega dela.

Računalniško podprte vprašalnike s pomočjo elektronske pošte posredujem 143 članom uprav v 64 izbranih slovenskih podjetjih. V kolikor e-naslova posameznega člana uprave ne najdem, pošljem e-pošto v njihovo tajništvo oziroma na splošni e-naslov podjetja s prošnjo, da vprašalnik posredujejo članom uprave njihovega podjetja oziroma mi posredujejo pravilne e-naslove. V dopisu, poleg katerega je tudi povezava na vprašalnik, poleg namena raziskave anketirancem podam tudi zagotovilo glede anonimnosti odgovorov in obdelave podatkov izključno za potrebe raziskovalnega dela. Raziskava je potekala od 23. 3. 2013 do 28. 4. 2013.

Na raziskavo, katera predstavlja primarni vir metodološkega raziskovanja, se je odzvalo 33 članov uprav, kar pomeni, da je bil delež prejetih odgovorov 23,08 %. Glede na to, da

gre za specifično ciljno populacijo in dejstvo, da so člani uprav v veliki meri izredno zasedeni ljudje in zato v stiski s časom, odziv ocenjujem kot zelo dober. Iz enakega razloga je bil tudi vprašalnik precej kratek, saj predvidevam, da bi bil v nasprotnem primeru odziv precej manjši.

Poudariti moram, da je glede na odzivnost anketne populacije teoretično mogoče, da je ostalih 76,92 % nerespondentov (tisti, ki se niso odzvali na anketo in tisti, katerih vprašalnik ni dosegel) nagrajenih popolnoma drugače. A izkušnje kažejo, da se nerespondenti navadno bistveno ne razlikujejo od respondentov. Predpostavka raziskave torej je, da so respondenti slučajni podvzorec vseh kontaktiranih.

#### 5.4.2 Obdelava podatkov in rezultati raziskave

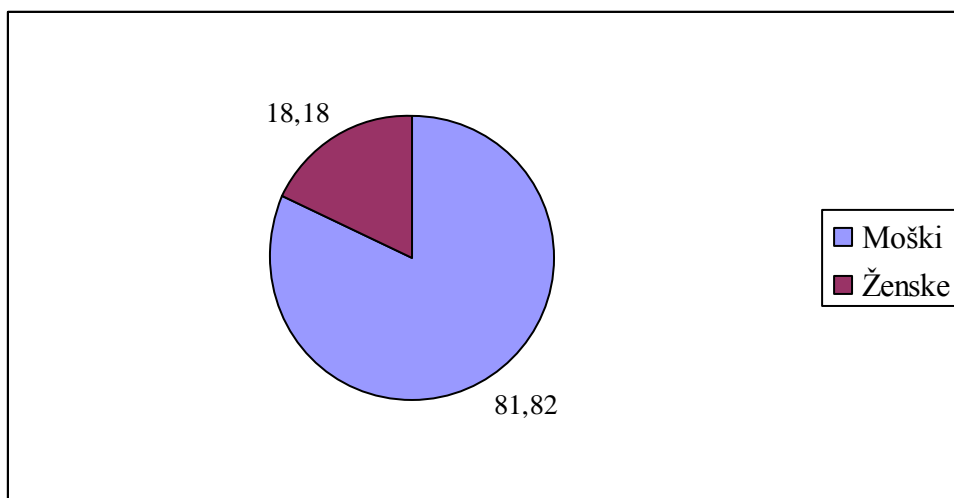
Anketni vprašalnik razdelim na tri sklope, ki vsebujejo skupaj 19 vprašanj. Prvi sklop vsebuje 4 demografska vprašanja, in sicer spol, starost, izobrazbo in velikost podjetja, kjer člani uprave upravljajo svojo funkcijo. Drugi sklop je vezan na način nagrajevanja po sistemu uravnoteženih kazalnikov, in sicer za vsakega od vidikov (finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih procesov in vidik učenja in rasti) po 3 vprašanja, skupno 12 vprašanj. Zadnji, tretji sklop sestoji iz 3 vprašanj, ki se nanašajo na mnenje anketirancev glede učinkovitosti načina nagrajevanja.

##### 5.4.2.1 Demografski podatki

V nadaljevanju zaradi lažje predstavitve grafično prikažem rezultate prvega sklopa vprašalnika, torej demografske podatke.

Na Sliki 9 prikažem strukturo anketirancev po spolu.

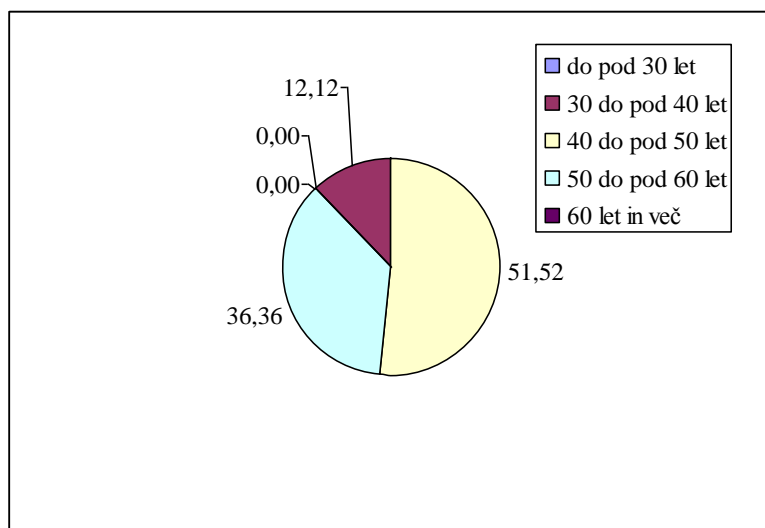
*Slika 9: Struktura po spolu v %*



Izmed 33 članov uprav, ki so odgovorili na anketo, je bilo 6 žensk (18,18 %) in 27 moških (81,82 %). Toliko večji odstotek moških je pričakovan, saj so člani uprave, katerim so bili poslani vprašalniki, večinoma moški.

Nadalje na Sliki 10 prikazujem strukturo anketirancev po starosti.

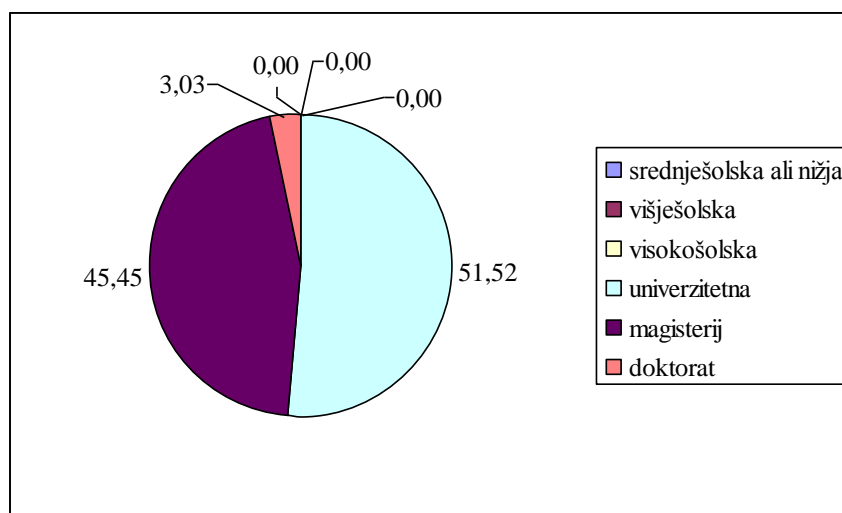
*Slika 10: Struktura po starosti v %*



Kot je razvidno iz grafikona, so člani uprave, kateri so se odzvali na anketo, stari med 30 in 60 let. 4 anketiranci (12,12 %) so stari med 30 in 40 let, 17 anketirancev (51,52 %) je starih med 40 in 50 let in 12 anketirancev (36,36 %) med 50 in 60 let.

Na Sliki 11 prikazujem strukturo anketirancev glede na dokončano formalno izobrazbo.

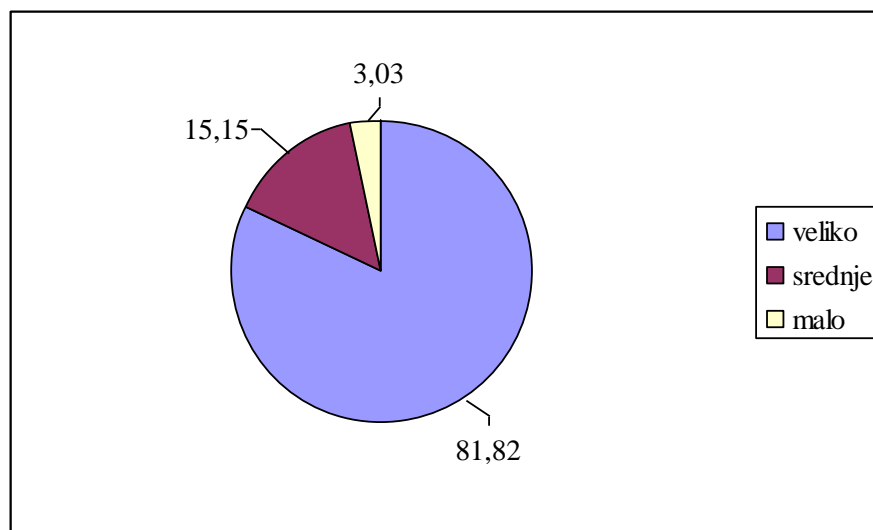
*Slika 11: Struktura po izobrazbi v %*



Rezultati kažejo, da so člani uprav, kateri so izpolnili vprašalnik, v večini zelo izobraženi, saj ima 17 članov uprav (51,52 %) univerzitetno izobrazbo, 15 članov uprav (45,45 %) opravljen magistririj, 1 član uprave (3,03 %) pa doktorat. Članov uprav z nižjo stopnjo izobrazbe med anketiranci ni.

Na Sliki 12 prikažem še velikost podjetij, čigar člani uprav so se odzvali na anketo.

*Slika 12: Velikost podjetij v %*



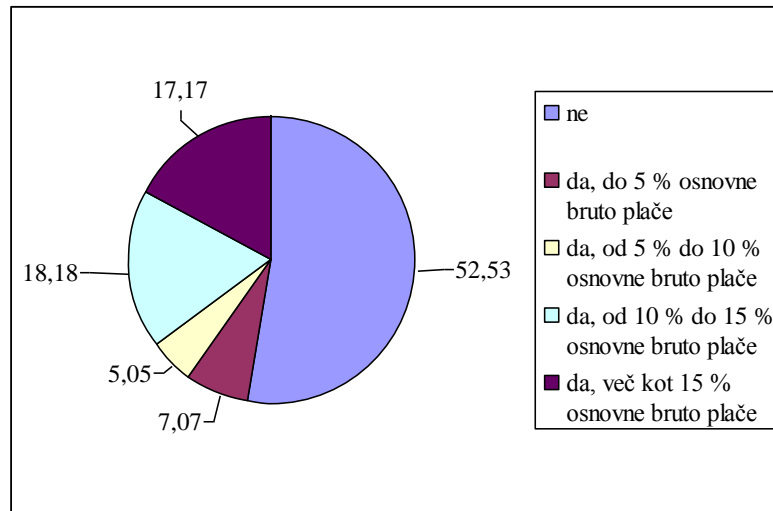
Na anketo je odgovoril 1 član uprave (3,03 %) malega podjetja, 5 članov uprav (15,15 %) srednje velikih podjetij in 27 članov uprav (81,82 %) velikih podjetij. Rezultat je pričakovan, saj so bila v vzorec zajeta večinoma velika podjetja.

#### 5.4.2.2 Nagrajevanje s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov

V Prilogi 2 prikažem povzetek rezultatov drugega sklopa vprašalnika, torej poizvedbo o nagrajevanju z uporabo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Omenjena vprašanja so vezana na sistem uravnoveženih kazalnikov. Članom uprave postavim po tri vprašanja izmed vsakega vidika, torej iz finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov in vidika učenja in rasti. Za boljši pregled odgovore na omenjena vprašanja združim po posameznih vidikih, da raziščem, koliko so v praksi uporabljeni le-ti.

Slika 13 prikazuje uporabo kazalnikov finančnega vidika v praksi oziroma prikazuje, ali in v kolikšnem obsegu je plača članov uprav odvisna od kazalnikov finančnega vidika.

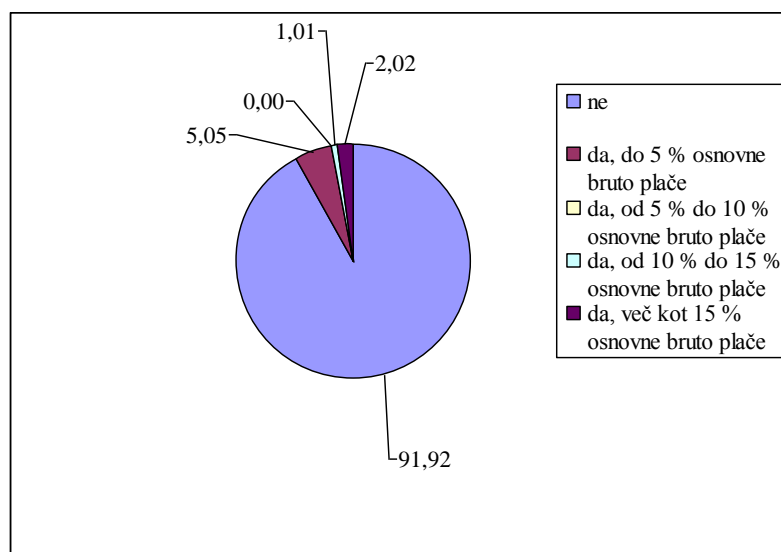
Slika 13: Uporaba kazalnikov finančnega vidika v %



Iz slike je razvidno, da 52,53 % anketiranih članov uprave ni nagrajenih s pomočjo finančnih kazalnikov, kar pomeni, da njihova plača ni odvisna od rasti prihodkov, čiste dobičkonosnosti ali ekonomske dodane vrednosti (angl. EVA). Plača ostalih 47,47 % anketiranih je odvisna od navedenih finančnih kazalnikov, in sicer pri 7,07 % anketiranih do 5 % osnovne bruto plače, do 10 % osnovne bruto plače pri 5,05 % anketiranih, do 15 % osnovne bruto plače pri 18,18 % anketiranih in nad 15 % osnovne bruto plače pri 17,17 % anketiranih.

Slika 14 prikazuje uporabo prvega izmed treh vidikov nefinančnih kazalnikov, torej uporabo kazalnikov vidika poslovanja s strankami v praksi. Spodnja slika nam pove, ali in v kolikšnem obsegu je plača anketirancev odvisna od kazalnikov omenjenega vidika.

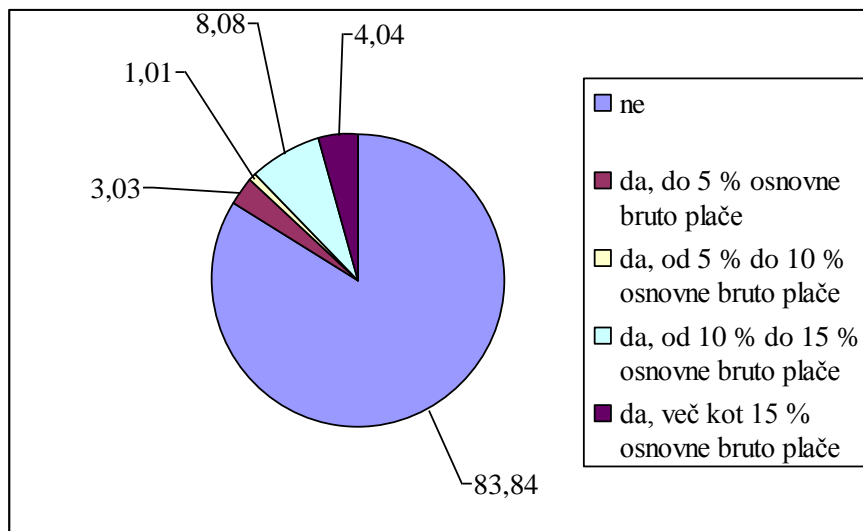
Slika 14: Uporaba kazalnikov vidika poslovanja s strankami v %



Iz slike je razvidno, da kar 91,92 % anketiranih članov uprav ni nagrajenih s pomočjo nefinančnih kazalnikov vidika poslovanja s strankami, kar pomeni, da njihova plača ni odvisna od števila novih strank, zvestobe kupcev ali čistega dobička od stranke. Plača ostalih 8,08 % anketiranih je odvisna od omenjenih nefinančnih kazalnikov, in sicer pri 5,05 % anketiranih do 5 % osnovne bruto plače, do 15 % osnovne bruto plače pri 1,01 % anketiranih in nad 15 % osnovne bruto plače pri 2,02 % anketiranih.

Slika 15 prikazuje uporabo drugega vidika nefinančnih kazalnikov, torej uporabo kazalnikov vidika notranjih procesov v praksi. Pokaže, ali in v kolikšnem obsegu je plača anketirancev odvisna od kazalnikov omenjenega vidika.

*Slika 15: Uporaba kazalnikov vidika notranjih procesov v %*

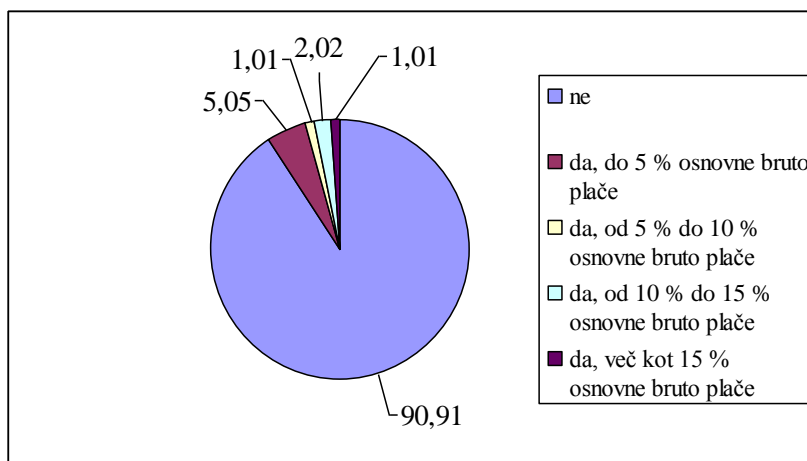


Iz slike je razvidno, da 83,84 % anketiranih članov uprave ni nagrajenih s pomočjo nefinančnih kazalnikov vidika notranjih procesov, kar pomeni, da njihova plača ni odvisna od stroškov priprave dela, stroškov proizvodnje ali stroškov skladiščenja. Plača ostalih 16,16 % anketiranih je odvisna od omenjenih nefinančnih kazalnikov, in sicer pri 3,03 % anketiranih do 5 % osnovne bruto plače, pri 1,01 % anketiranih do 10 % osnovne bruto plače, do 15 % osnovne bruto plače pri 8,08 % anketiranih in nad 15 % osnovne bruto plače pri 4,04 % anketiranih.

Slika 16 prikazuje uporabo zadnjega, tretjega vidika nefinančnih kazalnikov, torej uporabo kazalnikov vidika učenja in rasti. Slika pokaže, ali in v kolikšnem obsegu je plača anketirancev odvisna od kazalnikov omenjenega vidika.



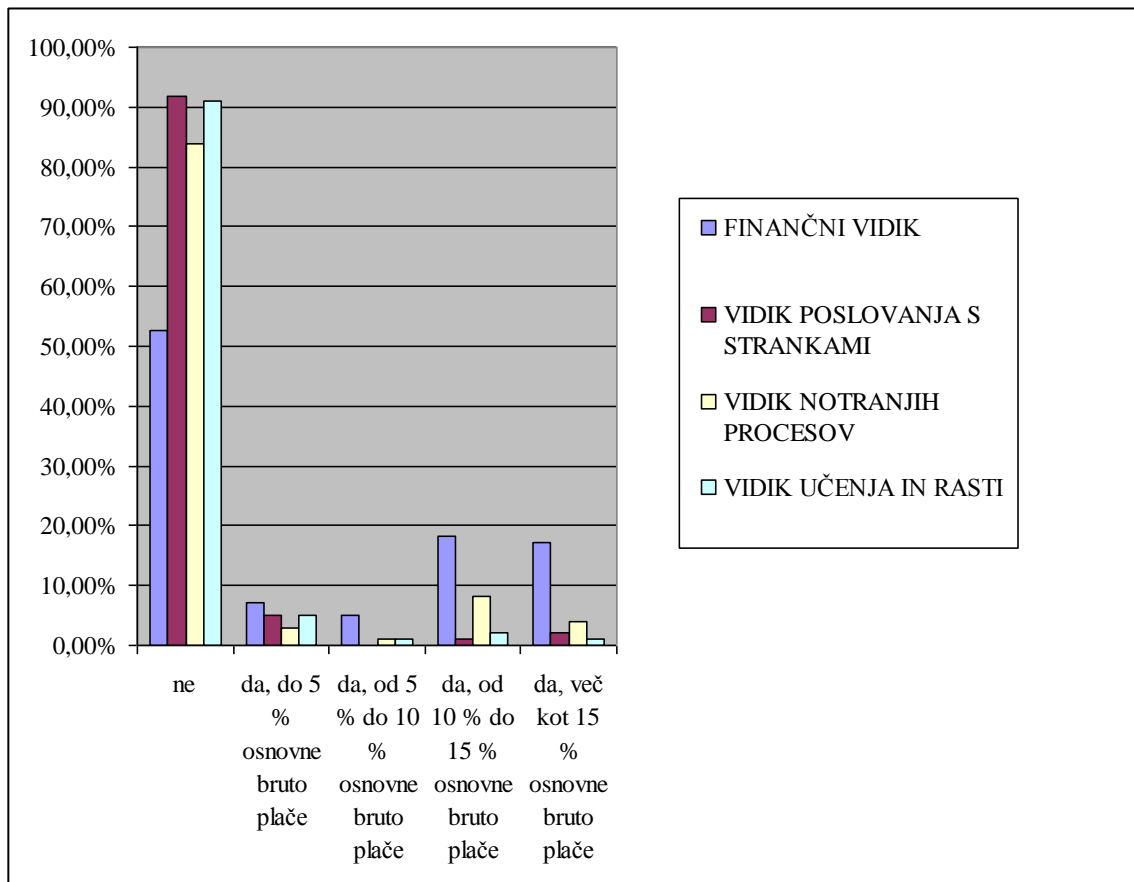
Slika 16: Uporaba kazalnikov vidika učenja in rasti v %



Iz slike je razvidno, da 90,91 % anketiranih članov uprave ni nagrajenih s pomočjo nefinančnih kazalnikov vidika učenja in rasti, kar pomeni, da njihova plača ni odvisna od indeksa zadovoljstva zaposlenih, ohranjanja zaposlenih v podjetju oziroma fluktuacije zaposlenih ali prihodkov na zaposlenega. Plača ostalih 9,09 % anketiranih je odvisna od omenjenih nefinančnih kazalnikov, in sicer pri 5,05 % anketiranih do 5 % osnovne bruto plače, pri 1,01 % anketiranih do 10 % osnovne bruto plače, do 15 % osnovne bruto plače pri 2,02 % anketiranih in nad 15 % osnovne bruto plače pri 1,01 % anketiranih.

Za lažjo primerjavo uporabe posameznih vidikov na Sliki 17 skupaj združim vse omenjene kazalnike oziroma vidike.

Slika 17: Uporaba finančnih in nefinančnih kazalnikov



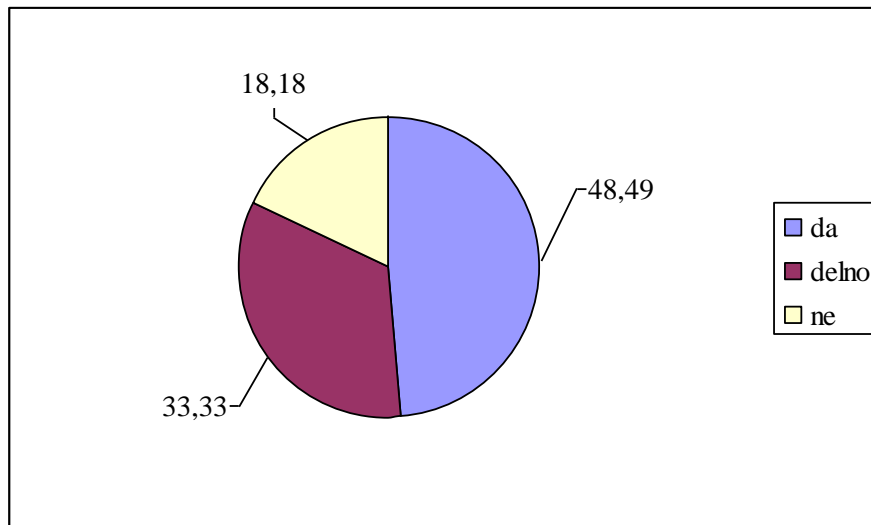
Skupna slika pokaže, da je na vprašanje, ali in koliko je plača uprave odvisna od posameznih kazalnikov, najpogostejši odgovor »ne«, kar pomeni, da plača članov uprave v veliki meri ni odvisna od finančnih kot tudi ne od nefinančnih kazalnikov. Vseeno pa je odstotek omenjenega odgovora občutno manjši pri nagrajevanju s finančnimi kazalniki, kar pomeni, da se za nagrajevanje uprave uporabljajo predvsem finančni kazalniki.

#### 5.4.2.3 Učinkovitost nagrajevanja

V nadaljevanju grafično prikažem še rezultate tretjega sklopa vprašalnika, ki se nanašajo na mnenja anketirancev oziroma na učinkovitost trenutnega načina nagrajevanja.

Na Sliki 18 prikazujem odgovore članov uprav glede učinkovitosti trenutnega sistema nagrajevanja oziroma odgovore na vprašanje »Ali vas sistem nagrajevanja spodbuja, da delujete v smeri, ki pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?«.

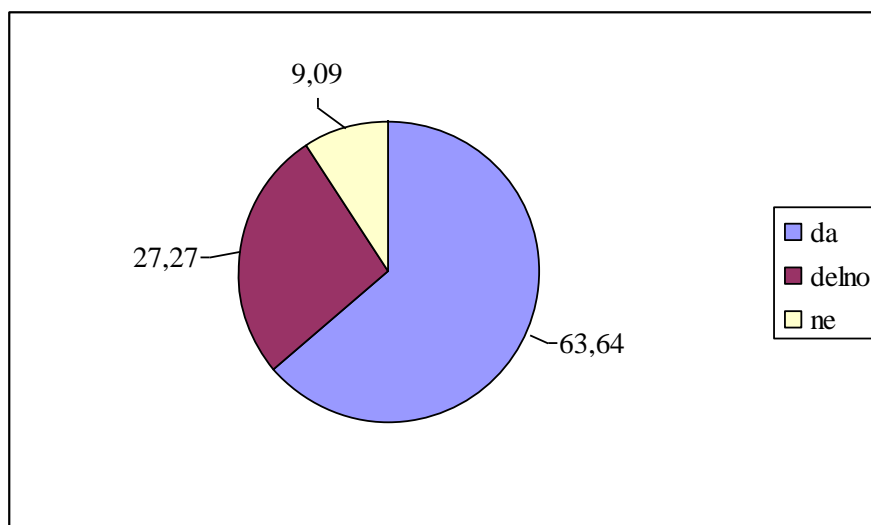
Slika 18: Učinkovitost trenutnega sistema nagrajevanja v %



Iz slike je razvidno, da 48,49 % anketiranih članov uprave trenutni način nagrajevanja spodbuja k doseganju boljših poslovnih rezultatov, 33,33 % pa le delno. Kar 18,18 % anketiranih ni zadovoljnih s trenutnim načinom nagrajevanja oziroma jih le-ta ne spodbuja k delovanju v smeri čim večje uspešnosti podjetja kot celote.

Na Sliki 19 prikazujem odgovore članov uprav glede smisla oblikovanja ustreznega načina nagrajevanja oziroma njihov pogled na možnost doseganja boljših poslovnih rezultatov s pravilno oblikovanim sistemom nagrajevanja uprave. Zastavim jim vprašanje »Ali menite, da je mogoče z ustreznim sistemom nagrajevanja uprave doseči, da uprava deluje v smeri, ki pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?«.

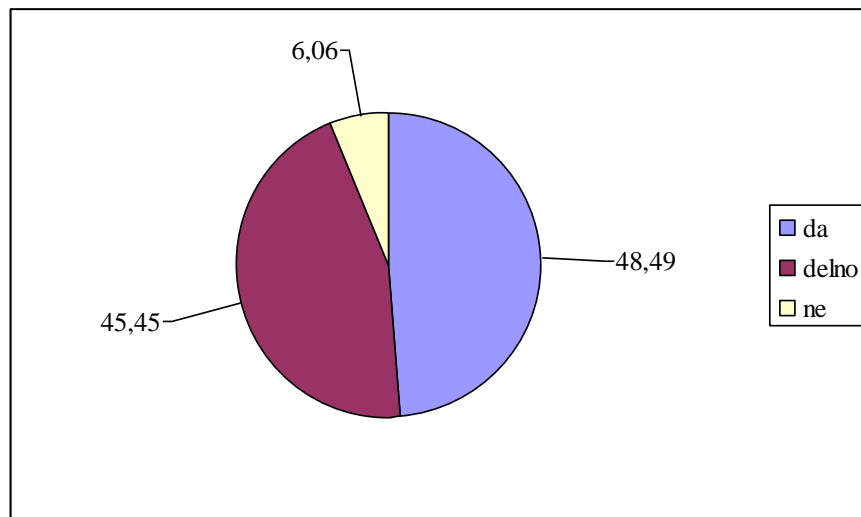
Slika 19: Pomen ustrezno oblikovanega sistema nagrajevanja v %



Iz slike je razvidno, da je 63,64 % anketirancev mnenja, da ustrezen sistem nagrajevanja vpliva na upravo, da strmi k uspešnosti podjetja, 27,27 % pa da le-ta vpliva le delno. 9,09 % anketiranih je mnenja, da sistem nagrajevanja uprave ne vpliva na uspešnost podjetja kot celote oziroma na njihovo delovanje v smeri doseganja čim boljših poslovnih rezultatov.

Na Sliki 20 prikazujem še odgovore članov uprav glede smisla oblikovanja ustreznega načina nagrajevanja tako, da sistem nagrajevanja poleg finančnih kazalnikov vsebuje tudi nefinančne kazalnike uspešnosti, torej kazalnike vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov in vidika učenja in rasti. Zastavim jim vprašanje »Ali menite, da lahko nagrajevanje uprave s pomočjo nefinančnih kazalnikov spodbudi upravo, da deluje v smeri, ki pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?«.

Slika 20: Pomen uporabe tudi nefinančnih kazalnikov uspešnosti v %



Zgornja slika kaže, da 48,49 % anketirancev meni, da je za ustrezen sistem nagrajevanja pomembna uporaba tudi nefinančnih kazalnikov, 45,45 % pa da to drži le delno. Le 6,06 % anketirancev ne vidi pomena uporabe nefinančnih kazalnikov za ugotavljanje uspešnosti uprave.

## 5.5 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Sedaj lahko odgovorim na raziskovalna vprašanja, ki si jih zastavim v uvodu raziskovalne naloge.

### 1. Ali lahko sistem nagrajevanja uprave pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?

Do uspešnega sistema nagrajevanja je mogoče priti le z veliko znanja, sodelovanja zaposlenih in ustvarjalnosti. Pravilno oblikovan sistem nagrajevanja prispeva k večji

uspešnosti zaposlenih, kar je pogoj za uspešnost podjetja kot celote. Tekom pisanja raziskovalne naloge s pomočjo teorije in prispevkov različnih avtorjev pridem do spoznanja, da lahko sistem nagrajevanja uprave pripomore k uspešnosti podjetja kot celote. To mi potrdijo tudi sami člani uprave, saj jih na vprašanje »Ali menite, da je mogoče z ustreznim sistemom nagrajevanja uprave doseči, da uprava deluje v smeri, ki pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?« 63,64 % odgovori pritrdilno, 27,27 % je mnenja, da je to delno mogoče doseči, le 9,09 % anketiranih pa meni, da to ni mogoče.

## **2. V kolikšni meri se v Sloveniji uporabljajo nefinančni kazalniki merjenja uspešnosti uprave v primerjavi s finančnimi?**

Na naslednje vprašanje lahko odgovorim s pomočjo rezultatov lastne raziskave, in sicer drugega sklopa vprašanj. S pomočjo vprašalnika pridem do spoznanja, da se nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti uprave uporabljajo redkeje kot finančni. Odgovori članov uprave namreč kažejo, da je 47,47 % vprašanih nagrajenih s pomočjo finančnih kazalnikov oziroma da je njihova plača odvisna od doseženih finančnih rezultatov. S pomočjo nefinančnih kazalnikov pa je v povprečju nagrajenih le 11,11 % anketiranih članov uprave, kar pomeni, da je s pomočjo kazalnikov vidika poslovanja s strankami nagrajenih 8,08 %, s pomočjo kazalnikov vidika notranjih procesov 16,16 % in s pomočjo kazalnikov vidika učenja in rasti 9,09 % anketiranih.

## **3. Ali spremljanje nefinančnih poleg finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti uprave pripomore k večji uspešnosti podjetja kot celote?**

Za dolgoročno uspešnost podjetja so pomembni tako finančni kazalniki, ki nam povedo, kaj smo že dosegli, kot tudi nefinančni kazalniki, ki nam povedo, kako smo to dosegli in kaj naj bi dosegli v prihodnosti. Zadovoljstvo kupcev, izboljšave procesov, rast tržnega deleža in vlaganje v kadre so pogoj za dolgoročno uspešnost podjetja. Sistem uravnoteženih kazalnikov ali angl. *BSC* vsebuje celovit sistem tako finančnih kot nefinančnih kriterijev (vidik kupcev, notranji poslovni vidik, vidik učenja in rasti), po katerih se ugotavlja uspešnost podjetja. Zaradi omenjenega menim, da k večji uspešnosti celotnega podjetja pripomore spremljanje ne le finančnih, ampak tudi nefinančnih kazalnikov. To je razbrati iz del tujih in slovenskih avtorjev kot tudi iz lastne raziskovalne naloge. Na vprašanje »Ali menite, da lahko nagrajevanje uprave s pomočjo nefinančnih kazalnikov spodbudi upravo, da deluje v smeri, ki pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?« namreč 48,49 % anketiranih odgovori pritrdilno, 45,45 % se z omenjenim delno strinja, le 6,06 % anketiranih pa trditev zanika.

## **4. Ali je res, da slovenska podjetja namenjajo preveč pozornosti izključno finančnim in premalo nefinančnim kazalnikom za merjenje uspešnosti uprave?**

Kot že omenjeno, so glavne slabosti uporabe le finančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti kratkoročnost merjenja in prikrojevanje podatkov. Tradicionalna računovodska merila so usmerjena predvsem v preteklost, ne kažejo gibal uspešnosti in dejavnikov, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost podjetja. Ne merijo vseh vidikov dela zaposlenih in na ta

način zaobidejo lastnosti, kot so inovativnost, kreativnost, samoiniciativnost in angažiranost. Zaradi navedenih dejstev v raziskovalni nalogi preverim, ali trenutni sistem nagrajevanja spodbuja člane uprave, da strmiyo k uspešnosti podjetja. Zato zastavim vprašanje »Ali vas sistem nagrajevanja spodbuja, da delujete v smeri, ki pripomore k uspešnosti podjetja kot celote?«. Ugotavljam, da sistem nagrajevanja le 48,49 % anketiranih spodbuja k delovanju v smeri uspešnosti podjetja, 33,33 % anketiranih spodbuja delno, kar 18,18 % anketiranih pa sistem k temu ne spodbuja. Predhodno je bilo ugotovljeno, da v slovenskih podjetjih uporabljajo večinoma finančne kazalnike za nagrajevanje uprave, ti pa jih, kot kaže, ne spodbujajo dovolj, da bi delovali v smeri uspešnosti podjetja. Menim, da bi z intenzivnejšo uporabo nefinančnih kazalnikov spodbudili tudi tiste člane uprave, ki so odgovorili negativno. S tem bi se zmanjšal odstotek negativnih odgovorov, posledično pa bi se povečala uspešnost podjetja.

### **5. Ali je finančno nagrajevanje res učinkovitejše od nefinančnega?**

Naj na tem mestu še enkrat izpostavim nekaj glavnih oziroma najpomembnejših razlik med tradicionalnim nagrajevanjem, torej nagrajevanjem z uporabo le finančnih kazalnikov, in sodobnim nagrajevanjem, ki vključuje tudi uporabo nefinančnih kazalnikov. Najpomembnejša razlika je zagotovo ta, da so finančni kazalniki usmerjeni zgolj v preteklost, nefinančni pa v prihodnost (pomemben je vidik kupcev), kar je za razvoj in nadaljnjo uspešnost podjetja zelo pomembno. Tradicionalno nagrajevanje strmi le k zniževanju stroškov, cilj sodobnega nagrajevanja pa je v večanju celotne poslovne uspešnosti oziroma izboljšanju zmogljivosti. Razlika je tudi v obravnavanju rezultatov. Tradicionalno merjenje uspešnosti ločeno obravnava rezultate, poudarek je na stroških in izloških. Sodobno merjenje uspešnosti obravnava rezultate istočasno, kazalci vzporedno zajemajo kakovost, zanesljivost dobave, čas in stroške. Finančni kazalniki so usmerjeni v spodbujanje individualnih pobud in učenja, nefinančni kazalniki pa v spodbujanje organizacijskega učenja, torej učenja celotne organizacije. Iz omenjenega in tudi iz zaključkov lastnega raziskovalnega dela, lahko zaključim, da finančno nagrajevanje ni učinkovitejše od nefinančnega. Da bo podjetje uspešno, je potrebna uporaba pravilne kombinacije finančnih in nefinančnih kazalnikov.

## **SKLEP**

Nagrajevanje zaposlenih je zelo občutljivo področje v podjetju. Z nagrajevanjem oziroma s svojo plačo nikoli niso vsi zadovoljni, se pa zanj zanimajo prav vsi zaposleni v podjetju. Delovna uspešnost delavcev je odvisna od človekove prizadevnosti, pričakovanj in odločitev. Od nagrade je odvisno, koliko se bo zaposleni pri svojem delu potrudil, zato je zelo pomembno, da podjetja svoje zaposlene ustrezno motivirajo in nagrajujejo. Cilj vsakega podjetja je uspešnost, a poti, ki vodijo do le-te, so različne. Vzpostavitev in ohranjanje učinkovitega sistema plač in nagrajevanja je zelo pomemben korak k uspešnosti. Sistem nagrajevanja mora pravilno usmerjati zaposlene, da uresničijo cilje podjetja.

Zaradi nenehnih sprememb v poslovnem okolju klasična merila za uspešnost poslovanja, ki temeljijo na finančnih kazalnikih, postajajo nezadostna. Slabosti teh meril se kažejo predvsem v kratkoročnosti merjenja, prikrojevanju podatkov in osredotočenosti na opredmetena sredstva. Zagotavljanje dolgoročne uspešnosti zahteva neprestano strateško razmišljanje in odločanje glede strateških ciljev. Primernejše kazalnike uvaja sistem uravnoveženih kazalnikov. Le-ta poleg nadzora in pravočasnega ukrepanja organizaciji omogoča, da upošteva vse štiri vidike poslovanja, torej lastnike, kupce, notranje poslovne procese in zaposlene.

Prednost sistema uravnoveženih kazalnikov v primerjavi s tradicionalnimi metodami je v merjenju dolgoročne uspešnosti. Prav tako je prednost tega sistema v uporabi tudi nefinančnih kazalnikov, uporabnosti pridobljenih informacij, povezanosti področij poslovanja, usmerjenosti v strategijo ter možnosti uporabe v vseh podjetjih. Slabost pa je predvsem v preobsežnosti in potrebi po maksimalni podpori vodstva podjetij.

V okviru raziskovalnega dela, poleg povzetih prednosti in slabosti sistema, podrobno predstavim vse štiri vidike. Nato še po korakih opišem vpeljavo sistema v organizacijo. Celotna predstavitev uravnoveženega sistema kazalnikov služi kot podlaga za oblikovanje nabora kazalcev za pripravo anketnega vprašalnika, namenjenega članom uprav slovenskih podjetij.

Cilj vsakega podjetja je dober poslovni rezultat. K temu največ in tudi najbolj neposredno prispevajo najodgovornejši posamezniki v podjetju, torej managerji. Ti so na položajih, kjer je skoncentrirano največ moči in kjer se sprejemajo najpomembnejše odločitve. Managerji imajo odločilen vpliv na tržno uspešnost podjetij in na poslovni rezultat, zato jih je potrebno ustrezno nagraditi. Uporaba sodobnih oblik nagrajevanja bi pomagala spremeniti negativno javno mnenje glede previsokih plač managerjev, ki so vezana le na rezultate podjetij. Tisti managerji, ki bi dosegali dobre in vidne rezultate, bi bili tudi bolj nagrajeni, deležni pa bi bili tudi javnega priznanja.

V magistrskem delu raziščem in predstavim sistem nagrajevanja managerjev z vidika prakse in teorije. Na podlagi izvedene raziskave in literature številnih slovenskih in tujih avtorjev tako pridem do različnih spoznanj. Pogoj za uspešnost podjetja kot celote je uspešnost zaposlenih. To dosežemo s pravilnim sistemom nagrajevanja zlasti vodilnih zaposlenih v podjetju. S pomočjo teorije tujih in slovenskih avtorjev kot tudi s pomočjo lastne raziskave spoznam, da lahko sistem nagrajevanja uprave pripomore k uspešnosti podjetja. S pomočjo vprašalnika ugotovim, da se v Sloveniji nefinančni kazalniki za merjenje uspešnosti uprave uporabljajo redkeje kot finančni. Nato preverim še, ali anketirane člane uprav trenutni sistem spodbuja k delovanju v smeri uspešnosti podjetja. Glede na to, da velik del odgovorov negativno oziroma se z omenjenim strinja le delno, uporabljajo pa se predvsem finančni kazalniki, lahko zaključim, da slovenska podjetja namenjajo preveč pozornosti finančnim in premalo nefinančnim kazalnikom za merjenje

uspešnosti uprave. Sistem uravnoveženih kazalnikov vsebuje celovit sistem tako finančnih kot nefinančnih kriterijev, po katerih se ugotavlja uspešnost podjetja oziroma zaposlenih. Iz del različnih tujih in slovenskih avtorjev kot tudi iz sklepov lastne raziskave razberem, da spremljanje nefinančnih poleg finančnih kazalnikov pripomore k večji uspešnosti podjetja kot celote. Menim, da finančno nagrajevanje ni učinkovitejše od nefinančnega. Za čim večjo uspešnost podjetja je potrebna uporaba pravilne kombinacije finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti uprave.

Tekom naloge ugotovim, da je uravnoveženi sistem kazalnikov sistem, ki ob pravilnem oblikovanju in vpeljavi podjetju omogoča informacije o tem, kako uspešno posluje. Sistem omogoča informacije o pretekli, sedanji in tudi prihodnji uspešnosti zaposlenih. Uspešno poslovanje podjetja in zadovoljstvo zaposlencev sta cilja, ki si ju želi doseči prav vsako podjetje. Zaradi navedenega dejstva nagrajevanje vedno bolj pridobiva na svojem pomenu. Tega se zavedajo tudi slovenska podjetja, saj nekatera že uporabljajo sistem uravnoveženih kazalnikov za nagrajevanje svojih managerjev.



## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1996). *A handbook of Personnel Management Practice* (6<sup>th</sup> ed). London: Kogan Page Limited.
2. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward* (2<sup>nd</sup> ed.). London: IPD House.
3. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page.
4. Bajuk, J., Kostrevec, D., & Podbevšek, G. (2004). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v EU in Sloveniji*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
5. Bolčič, T., & Cerjak, R. (1999). Ekonomski dobiček – sodoben model merjenja uspešnosti podjetja. *Gospodarski vestnik*, (24), 51-52.
6. Cohen, A. R. (1992). *Effective behaviour in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Irwin.
7. Cokins, G. (2004). *Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
8. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organization justice: A construction validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
9. Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel – Human resource management* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
10. Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2003). *Fundamentals of management* (4<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
11. Dolinar, U., Jeraj, D., & Klobučarič, N. (2007). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006*. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov.
12. Drucker, P. (1999). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
13. Fajt, O. (2005). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetjih in v državni upravi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Feltham, G. A., & Xie, I. (1994). *Performance measure congruity and diversity in multitask principal/agent relations*. Sarasota: The Accounting review.
15. Gregorič, A., Slapničar, S., & Rejc, A. (2004, 18. maj). Menedžerji v trdnjavah ali na odprtem polju? *Finance*, str. 8-9.
16. Henderson, R. (1989). *Compensation management*. New Jersey: Prentice Hall.
17. Hočevnar, M. (2003). Prednosti in omejitve metode BSC. *Revija LES*, (3), 59-62.
18. Hribernik, V. (2007). *Vpliv pravičnosti ocenjevanja uspešnosti managerjev na njihovo motivacijo* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Ivancevich, J., & Matteson, M. (2002). *Organizational behaviour and management* (6<sup>th</sup> ed). Boston: McGraw – Hill Irwin.
20. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Jennifer, G. M., & Gareth, J. R. (1999). *Understanding and managing organizational behaviour* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading: Addison – Wesley.
22. Jurančič, J. (1979). *Kvalitetno merjenje delovne uspešnosti*. Kranj: Moderna organizacija.

23. Jurančič, J. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
24. Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1989). *Advanced management accounting* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
25. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjene organizacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kravanja Novak, N., Prijović, I., & Slapničar, S. (2013). *Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012, Primerjava z obdobjem 2007-2009*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije.
29. Kunstelj, M., & Lorbek, J. (2005). *Metoda uravnoteženih kazalnikov (BSC – balanced scorecard). Prenova poslovnih procesov*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
30. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Lukežič, B. (2000). *Nagrajevanje na osnovi ekonomskega dobička oziroma ekonomske dodane vrednosti*. Ljubljana: Združenje Manager.
32. Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). *Measure Up! – Yardsticks for Continuous Improvement*. Oxford: Blackwell.
33. Martocchio, J. J. (2001). *Strategic compensation: a human resource management approach*. New Jersey: Prentice Hall.
34. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
35. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (1996). *Compensation* (5<sup>th</sup> ed.). Chicago: Irwin.
36. Možina, S., Bernik, J., & Merkač, M. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
37. Možina, S., Kavčič, B., & Tavčar, M. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
38. Nemeč, A. (2000). Nekatere metode merjenja zmogljivosti poslovnega sistema. *Organizacija*, (7), 497-506.
39. Prašnikar, J. (1992). *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Pučko, D., & Rozman, R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Rejc, A. (1996). *Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rejc, A. (1998). *Uravnoteženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja »The Balanced Scorecard«*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

43. Rejc, A. (2002). *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Rejc, A. (2003). Merjenje učinkovitosti zaposlenecv kot posameznikov in članov skupin. *Strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 137-150). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
45. Rejc, A. (2004a). *Strateška kontrola s pomočjo modelov za merjenje uspešnosti*. Ljubljana: CISEF.
46. Rejc, A. (2004b). Sistem za podžiganje managerjev. *Manager*, (10), 56.
47. Robbins, L. (1998). *Training Interpersonal Skills*. London: Prentice Hall.
48. Slapničar, S. (1998). *Uporaba računovodskih informacij pri nadzoru posloводства* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Slapničar, S. (2003). Pogodba, ki učinkuje. *Manager*, (12), 60-65.
50. Slapničar, S. (2008, 22. december). Menedžerske plače – samo korenček, nikoli palica. *Finance*, str. 14-15.
51. Slapničar, S. (2009, 18. maj). Nagrada je povezana s prihodnostjo. *Delo*, str. 32.
52. Slapničar, S., Podbevšek, G., & Prijović, I. (2010). *Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009*. Ljubljana: Združenje nadzornikov Slovenije.
53. Sorum, A. (2007, 17. junij). The ROI of Human Capital. Najdeno 18. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://suite101.com/article/the-roi-of-human-capital-a23837>
54. Stern, J. (2003). *Eva kot izziv: uvajanje sprememb, ki v organizacijo prinašajo dodano vrednost*. Ljubljana: GV založba.
55. Strmečki, A. (2008). *Vpliv pravičnosti merjenja uspešnosti in nagrajevanja na motivacijo managerjev* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
57. Turk, J., Kavčič, S., & Koželj, S. (2003). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
58. Turšič, P. (2007). *Pomembnost računovodskih informacij za nagrajevanje* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Uhan, S. (1986). *Osebni dohodki direktorjev*. Kranj: Moderna organizacija.
60. Uhan, S. (1998). Motivacija za delo. *Organizacija*, 31(9), 518-527.
61. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača*. Kranj: Moderna organizacija.
62. Urh, M. (2001). Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v javni upravi. *Organizacija*, (1), 23-28.
63. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007- ZSDU-B, 33/2007- ZSReg- B, 67/2007- ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8,33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012, 44/2013 Odl.US: U-I-311/11-16, 82/2013.

64. Zirnstein, E., & Franca, V. (2008). Nagrajevanje inovativnosti v delovnem procesu. *HRM*, (22), 60-66.
65. Zupan, N. (1996). Analiza plač in nagrajevanja v podjetju. *Zbornik referatov. Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov. 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja* (str. 162-175). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
66. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
67. Zupan, N., Svetlik, J., & Stanojević, M. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Seznam podjetij, vključenih v raziskavo (po abecednem vrstnem redu) .....	3
Priloga 2: Povzetek rezultatov raziskave drugega sklopa vprašalnika (uporaba finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti) .....	10





**Priloga 1: Seznam podjetij, vključenih v raziskavo (po abecednem vrstnem redu)**

*Tabela 1: Podjetja, vključena v raziskavo*

Zap.št	Naziv podjetja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	anketa
1.	ABANKA VIPA d.d.				X	X	X	X	X	X
2.	AERODROM LJUBLJANA d.d.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.	ALPETOUR POTOVALNA AGENCIJA			X	X	X	X	X	X	X
4.	ALPOS d.d., Šentjur	X	X	X	X	X				
5.	AUTOCOMMERCE d.d., Ljubljana	X	X	X						
6.	BELINKA d.d.	X	X							
7.	CETIS d.d., Celje	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8.	CINKARNA CELJE d.d., Celje	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9.	COMET d.d.	X	X							
10.	DELO d.d.	X	X							X
11.	DELO PRODAJA d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12.	DROGA KOLINSKA d.d.	X	X							X
13.	DZS d.d.			X						X
14.	ELMO d.d., Ljubljana			X	X	X	X	X	X	X
15.	EMONA OBALA d.d.	X	X							
16.	ETOL d.d., Celje	X	X	X	X	X	X	X		X

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap.št	Naziv podjetja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	anketa
17.	ETRA 33 d.d., Ljubljana	X	X	X						
18.	GEA TOVARNA OLJA d.d., Slovenska Bistrica	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19.	GEA COLLEGE d.d.	X	X							X
20.	GEODETSKI ZAVOD SLOVENIJE d.d.	X	X	X						
21.	GORENJE d.d., Velenje	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22.	GORENJSKI TISK d.d., Kranj	X	X	X	X	X	X			X
23.	GORIŠKE OPEKARNE d.d., Renče	X	X	X	X	X	X	X		X
24.	GRAND HOTEL UNION d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X				X
25.	HELIOS d.d., Domžale	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26.	HIDROTEHNIK d.d., Ljubljana	X	X	X						X
27.	INFOND HOLDING d.d.	X	X							

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap.št	Naziv podjetja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	anketa
28.	INLES d.d., Ribnica	X	X	X	X	X				X
29.	INTEREUROPA d.d., Koper	X	X	X	X	X	X	X	X	X
30.	INTERTRADE ITA d.d. Ljubljana			X	X					X
31.	ISKRA AVTOELEKTRIKA d.d. (sedaj LETRIKA d.d.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
32.	ISTRABENZ d.d., Koper	X	X	X	X	X	X	X	X	X
33.	JADRAN TRGOVSKO PODJETJE d.d., Sežana	X	X	X						X
34.	JATA EMONA d.d.	X	X							
35.	JAVOR PIVKA d.d., Pivka	X	X	X	X	X				X
36.	JELEN d.d., Slovenske Konjice			X	X	X				
37.	JUTEKS d.d., Žalec	X	X	X	X	X	X	X		X
38.	KD GROUP d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X				X
39.	KOMPAS MTS d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X
40.	KOŠAKI TMI d.d., Maribor	X	X	X	X	X	X	X		X

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap.št	Naziv podjetja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	anketa
41.	KRKA d.d., Novo mesto	X	X	X	X	X	X	X	X	X
42.	LESNINA d.d., Ljubljana	X	X	X	X					
43.	LIP BLEED d.d.	X	X							
44.	LIZ INŽENIRING d.d., Ljubljana	X	X	X						
45.	LUKA KOPER d.d., Koper	X	X	X	X	X	X	X	X	X
46.	M1 d.d.	X	X							X
47.	MAKSIMA HOLDING d.d.	X	X							X
48.	MAKSIMA INVEST d.d.	X	X							
49.	MARINA PORTOROŽ d.d., Portorož	X	X	X	X	X	X	X		X
50.	MEDVEŠEK PUŠNIK d.d.	X	X							X
51.	MELAMIN d.d., Kočevje	X	X	X	X	X	X	X	X	X
52.	MERCATA d.d.	X	X							X
53.	MERCATOR d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap.št	Naziv podjetja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	anketa
54.	MERKUR d.d., Naklo	X	X	X						X
55.	MIP d.d., Kromberk	X	X	X						
56.	MKT PRINT d.d.	X	X							
57.	MLINOTEST d.d., Ajdovščina	X	X	X	X	X	X	X	X	X
58.	MODRA LINIJA HOLDING d.d.	X	X							X
59.	NAMA d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X
60.	NIKA d.d.	X	X							X
61.	NIKO d.d., Železniki	X	X	X	X					
62.	NOVA KBM d.d., Maribor			X	X	X	X	X	X	X
63.	PETROL d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X
64.	PIVOVARNA LAŠKO d.d., Laško	X	X	X	X	X	X	X	X	X
65.	PLAMA – PUR d.d., Podgrad	X	X	X	X	X				X
66.	PROBANKA d.d., Maribor	X	X	X	X	X	X	X	X	X

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap.št	Naziv podjetja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	anketa
67.	SALUS LJUBLJANA d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X
68.	SAVA d.d., Kranj	X	X	X	X	X	X	X	X	X
69.	SAVA-RE d.d. (Pozavarovalnica Sava) Ljubljana				X	X	X	X	X	X
70.	SIJAJ HRASTNIK d.d.	X	X							X
71.	SLOVENIJALES d.d., Ljubljana			X	X	X	X	X	X	X
72.	SWATY d.d., Maribor	X	X	X	X					
73.	TEKSTINA d.d., Ajdovščina	X	X	X	X	X	X	X	X	X
74.	TELEKOM SLOVENIJE d.d.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
75.	TERME ČATEŽ d.d., Čatež ob Savi	X	X	X	X	X	X	X	X	X
76.	TERME DOBRNA d.d., Dobrna			X	X	X	X	X	X	X
77.	TOSAMA d.d., Domžale	X	X	X	X					
78.	TOVARNA SLADKORJA ORMOŽ d.d.	X	X							X
79.	UNIOR d.d.	X	X					X	X	X

se nadaljuje

nadaljevanje

Zap.št	Naziv podjetja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	anketa
80.	VELANA d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X
81.	ZAVAROVALNICA TRIGLAV d.d.				X	X	X	X	X	X
82.	ZDRAVILIŠČE ROGAŠKA d.d., Rog. Slatina			X	X	X	X	X		X
83.	ŽELEZARNA RAVNE MONTER DRAVOGRAD d.d., Šentjanž	X	X	X	X					
84.	ŽITO d.d., Ljubljana	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Vir: U. Dolinar, D. Jeraj & N. Klojučarič, Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2005-2006, 2007, str. 89; S. Slapničar, G. Podbevšek & I. Prijović, Nagrajevanje uprav in nadzornih svetov v Sloveniji 2007-2009, 2010, str. 5-6; N. Kravanja Novak, I. Prijović & S. Slapničar, Raziskava o prejemkih uprav in nadzornih svetov javnih delniških družb v Sloveniji v obdobju 2010-2012, Primerjava z obdobjem 2007-2009. 2013, str. 40-41.*

**Priloga 2: Povzetek rezultatov raziskave drugega sklopa vprašalnika (uporaba finančnih in nefinančnih kazalnikov za merjenje uspešnosti)**

*Tabela 2: Povzetek rezultatov raziskave drugega sklopa vprašalnika*

	<b>Vprašanje</b>	<b>Odgovor</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Relativna frekvenca (%)</b>
<b>1</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od RASTI PRIHODKOV?</b>	ne	17	51,52
		da, do 5 % osnovne bruto plače	2	6,06
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	2	6,06
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	7	21,21
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	5	15,15
		Skupaj		33
<b>2</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od ČISTE DOBIČKONOSNOSTI?</b>	ne	11	33,33
		da, do 5 % osnovne bruto plače	3	9,09
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	3	9,09
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	8	24,24
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	8	24,24
		Skupaj		33
<b>3</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od EKONOMSKO DODANE VREDNOSTI (EVA)?</b>	ne	24	72,73
		da, do 5 % osnovne bruto plače	2	6,06
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	3	9,09
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	4	12,12
		Skupaj		33
<b>4</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od ŠTEVILA NOVIH STRANK?</b>	ne	30	90,91
		da, do 5 % osnovne bruto plače	2	6,06
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	0	0,00
		Skupaj		33

se nadaljuje



nadaljevanje

	<b>Vprašanje</b>	<b>Odgovor</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Relativna frekvenca (%)</b>
<b>5</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od ZVESTOBE KUPCEV?</b>	ne	31	93,94
		da, do 5 % osnovne bruto plače	2	6,06
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	0	0,00
		Skupaj	33	100,00
<b>6</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od ČISTEGA DOBIČKA OD STRANKE?</b>	ne	30	90,91
		da, do 5 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	2	6,06
		Skupaj	33	100,00
<b>7</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od STROŠKOV PRIPRAVE DELA?</b>	ne	27	81,82
		da, do 5 % osnovne bruto plače	2	6,06
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	2	6,06
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	1	3,03
		Skupaj	33	100,00
<b>8</b>	<b>Ali je vaša plača odvisna od STROŠKOV PROIZVODNJE?</b>	ne	26	78,79
		da, do 5 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	5	15,15
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	2	6,06
		Skupaj	33	100,00

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanje	Odgovor	Frekvenca	Relativna frekvenca (%)
9	Ali je vaša plača odvisna od STROŠKOV SKLADIŠČENJA?	ne	30	90,91
		da, do 5 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	1	3,03
		Skupaj		33
10	Ali je vaša plača odvisna od INDEKSA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH?	ne	27	81,82
		da, do 5 % osnovne bruto plače	4	12,12
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	0	0,00
		Skupaj		33
11	Ali je vaša plača odvisna od OHRANJANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU OZIROMA FLUKTUACIJE ZAPOSLENIH?	ne	33	100,00
		da, do 5 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	0	0,00
		Skupaj		33
12	Ali je vaša plača odvisna od PRIHODKOV NA ZAPOSLENEGA?	ne	30	90,91
		da, do 5 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, od 5 % do 10 % osnovne bruto plače	0	0,00
		da, od 10 % do 15 % osnovne bruto plače	1	3,03
		da, več kot 15 % osnovne bruto plače	1	3,03
		Skupaj		33

