

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE KONTROLINGA ZA POTREBE NAGRAJEVANJA
ZAPOSLENIH V IZBRANEM PROIZVAJALNEM PODJETJU**

Ljubljana, marec 2020

ANJA MIJATOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Mijatović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Oblikovanje kontrolinga za potrebe nagrajevanja zaposlenih v izbranem proizvodnem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 20.3.2020

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN KONTROLINGA ZA SPREJEMANJE POSLOVNIH ODLOČITEV	4
1.1 Opredelitev in razvoj kontrolinga	4
1.2 Naloge in pomen kontrolinga	6
1.3 Vrste kontrolinga	8
1.3.1 Strateški kontroling	8
1.3.2 Operativni (izvajalni) kontroling	9
1.4 Kdo je kontroler	10
1.5 Različne umestitve funkcije kontrolinga v podjetjih	13
1.5.1 Anglo-ameriški pristop h kontrolingu	13
1.5.2 Nemški pristop h kontrolingu	15
2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	17
2.1 Pomen nagrajevanja in motiviranja zaposlenih	17
2.2 Načini nagrajevanja zaposlenih	19
2.3 Cilji sistema nagrajevanja	21
2.4 Oblikovanje sistema nagrajevanja	22
2.5 Letni razgovori	23
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA V IZBRANEM PROIZVODNEM PODJETJU	24
3.1 Predstavitev izbranega proizvodnega podjetja	24
3.1.1 Nastanek in razvoj podjetja	24
3.1.2 Izbrano podjetje danes	25
3.1.3 Organizacijska struktura izbranega podjetja.....	25
3.1.4 Proizvodni program	26
3.1.5 Ključni strateški cilji podjetja.....	26
3.2 Sistem nagrajevanja v izbranem podjetju	27
3.2.1 Trenutni sistem nagrajevanj v izbranem podjetju.....	28
3.2.2 Prednosti in slabosti obstoječega sistema nagrajevanja v proizvodnji in prodaji.....	29

3.2.3	Analiza povezanosti obstoječega modela nagrajevanja s postavljenimi cilji v strategiji izbranega podjetja	29
3.3	Uporaba kontrolinga v izbranem podjetju.....	30
3.3.1	Pomen uporabe kontrolinga pri izbiri ustreznih kriterijev za nagrajevanje	30
3.3.2	Kontroling proizvodnje	32
3.3.3	Kontroling prodaje	32
3.4	Analiza podatkov	33
3.5	Ugotovitve in predlog spremembe modela nagrajevanja.....	34
3.5.1	Nagrajevanje posameznikov v prodaji	35
3.5.2	Nagrajevanje v proizvodnji	42
SKLEP.....		50
LITERATURA IN VIRI.....		51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz temeljnih značilnosti operativnega in strateškega kontrolinga	9
Tabela 1: Prikaz temeljnih značilnosti operativnega in strateškega kontrolinga	10
Tabela 2: Razmejitev med operativnim in strateškim kontrolingom	10
Tabela 3: Pomembni motivacijski dejavniki zaposlenih.....	20
Tabela 4: Prikaz trenutnega modela nagrajevanja v izbranem podjetju.....	28
Tabela 5: Mesečni cilji proizvodnje iz poslovnega načrta za leto 2019.....	33
Tabela 6: Ključni merljivi cilji spremljanja uspešnosti prodaje v izbranem podjetju.....	34
Tabela 7: Predlog kriterijev za ocenjevanje vodje prodaje	36
Tabela 8: Doseženo v primerjavi s postavljenimi cilji za variabilno oceno vodje prodaje.....	38
Tabela 9: Doseganje ciljev za mesec september za vodjo prodaje	38
Tabela 10: Predlog kriterijev za variabilno oceno skrbnika ključnih kupcev – prodajnik I.....	39
Tabela 11: Mesečni cilji za skrbnika ključnih kupcev v prodaji.....	41
Tabela 12: Doseganje ciljev za skrbnika ključnih kupcev za mesec september	42
Tabela 13: Predlog kriterijev za variabilno oceno vodje proizvodnje	43
Tabela 14: Doseženi cilji v primerjavi s postavljenimi cilji za variabilno oceno vodje proizvodnje.....	45
Tabela 15: Doseženi cilji v primerjavi s postavljenimi cilji za variabilno oceno vodje proizvodnje v februarju in septembru (za primerjavo).....	46
Tabela 16: Predlog kriterijev za ocenjevanje vodje tiskarskega stroja 1	47

Tabela 17: Mesečna nagrada vodji tiskarskega stroja 1 za doseganje ciljev za april 2019	49
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost kontrolinga z različnimi področji znotraj podjetja.....	7
Slika 2: Poslovni sistem in kontroling.....	12
Slika 3: Prikaz organizacijske strukture, kjer ima kontroler vlogo najvišje uvrščenega poslovnega računovodje	14
Slika 4: Prikaz organizacijske strukture, ko ima kontroler enak položaj kot finančnik, ki poroča vodji financ	15
Slika 5: Primerjava nalog managerja in kontrolerja	16
Slika 6: Organizacijska struktura izbranega podjetja	25
Slika 7: Strateški načrt – dolgoročna zasnova	26

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

LC – lastna cena

VT – vrednost odprtih terjatev

GI – gotovi izdelki

VP – vrednost prodaje

SPI II – stopnja pokritosti II

ŠDP – število danih ponudb

DN – delovni nalog

POU – planirane obratovalne ure

UVOD

V preteklosti je bilo težišče informacijske dejavnosti na spremljanju in analiziranju poslovnih dogodkov, ki so se zgodili v preteklosti, v zadnjih 100 letih pa je počasi prešlo na oblikovanje ciljev in aktivnosti za njihovo uresničevanje v prihodnosti (Hočevar, 1995, str. 195). Kontroling je bistvenega pomena za sprejemanje odločitev glede prihodnjega razvoja podjetja ali preverjanje uspešnosti določenih prodajnih programov ter različnih odločitev znotraj podjetja, še posebej v proizvodnih podjetjih. Nadzor nad celotnim poslovanjem in stroški podjetju omogoča, da jih lahko zmanjšuje, ravno zmanjševanje stroškov oziroma racionalizacija proizvodnih stroškov pa je ena izmed najpomembnejših funkcij kontrolinga v proizvodnem podjetju. Podjetje mora ob tem imeti zastavljene cilje in strategijo za njihovo doseganje.

V poslovni praksi slovenskih proizvodnih podjetij je v zadnjem času predvsem zaradi intenzivnih procesov mednarodne globalizacije in koncentracije v ospredju problem kakovostnega obvladovanja poslovnih procesov od elementarne ravni proizvodnih procesov do različnih, običajno piramidno strukturiranih upravljaljskih ravni na osnovi hitrih, a dovolj kakovostnih upravljaljskih informacij (Čaleta, 2013). Proizvodna podjetja se hkrati soočajo z vstopom novih proizvajalcev na mednarodne trge, ki uporabljajo agresivne cenovne politike. Temeljni strateški cilj vsakega poslovnega sistema je v zavarovanju njegovega dolgoročnega obstoja. Določen poslovni sistem bo tak cilj lahko uresničil le, če bo nastajajoče naloge razreševal bolje od svojih tekmecev (Melavc & Novak, 2002, str. 2). Podjetje mora za to, da bi naloge razreševalo bolje od svojih tekmecev, stremeti k iskanju rezerv pri poslovanju na področjih, kjer lahko izvede ukrepe, ki bi vodili v racionalizacijo poslovanja in obvladovanje stroškov. Tudi tržno delovanje podjetja sili k nenehnemu iskanju notranjih rezerv, ki se skrivajo zlasti v organiziranosti in boljšem obvladovanju poslovnih procesov in stanj, ki v začetku sicer zahtevajo večje vlaganje, dolgoročno pa vodijo do manjših stroškov (Vlahek, 1998).

Kontroling lahko definiramo kot sodobno zamisel poslovođenja, ki mora zagotoviti vodenje poslovnega sistema v določeno smer na osnovi opredeljenih ciljev (Melavc & Novak, 2002, str. 2). Je nekakšen nov miselni, vedenjski in usmerjevalni pristop na področju poslovođenja, ki podjetju postavlja nove izzive za povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovođenja sedaj in v prihodnosti (Pučko, 2006, str. 137). Naloga kontrolerja ni usmerjena v nadzor nad preteklostjo, temveč se kontroler ukvarja s primerjanjem načrtovanega z doseženim. Njegovo delovanje je usmerjeno k opredelitvi ciljev, načrtovanju in oblikovanju prihodnosti (Deyhle, 1997, str. 167).

Managerji v današnjih časih stremijo k čim cenejšemu načinu poslovanja. Posledično so informacije o stroških ključnega pomena za sprejemanje odločitev. Vodstvo podjetja mora imeti za pravilno odločanje na voljo kakovostne informacije, ki omogočajo jasne in pravočasno sprejete odločitve, ki so pri danem cilju najbolj ugodne za podjetje kot celoto oziroma je pričakovati, da bodo najbolj ugodne (Prašnikar & Debeljak, 1998, str. 22).

Podjetje si lahko pomaga tudi z vpeljavo sistema računovodske odgovornosti oziroma s poslovodnim uravnalnim sistemom, ki naj bi zagotovil primerjanje med uresničenim in načrtovanim poslovanjem po organizacijskih enotah (mestih odgovornosti). Nadrejeni poslovodje takšno primerjavo uporabljajo kot osnovo za ocenjevanje uspešnosti podrejenih poslovodij (Igličar & Hočevnar, 1997, str. 341).

Na drugi strani pa imamo zaposlene, ki pričakujejo nagrado za dobro opravljeno delo. Vzpostavitev ustreznega sistema nagrajevanja, ki bi sovpadal z usmeritvijo managerjev k čim cenejšemu načinu poslovanja, je v praksi zelo zahtevna. Pravičen sistem nagrajevanja zaposlenih, ki bi temeljil na merljivih kriterijih, ki bi bili zaposlenim razumljivi ter bi delovali motivacijsko, je v določeni meri težava vsakega proizvodnega podjetja. Težavo predstavljajo osnove in ustreznost podatkov, na katerih temeljijo kriteriji za nagrajevanje. Za kakovostno oblikovanje računovodskih podatkov v podjetju potrebujemo dober kontroling.

Podatki, ki jih uporabljamo v kontrolingu, sicer temeljijo na računovodskih dokumentih, vendar vloga kontrolinga ni natančno ugotavljanje stroškov in izdatkov, temveč predvsem priprava pravočasnih in predvsem informativnih podatkov, takih, ki najbolj prikazujejo utrip poslovanja podjetja. S finančnimi kazalniki ni mogoče izmeriti elementov, kot so znanje, sposobnosti in motivacija zaposlenih, baze podatkov in informacijske tehnologije, učinkovitost in odzivnost operativnih procesov, inovacije pri izdelkih in storitvah, zvestoba strank in odnosi z njimi ter politični in družbeni vpliv na organizacijo (Kaplan & Norton, 2001, str. 9).

Vloga kontrolinga naj bi se tako počasi odmikala od njegove klasične usmerjenosti, ki temelji na analizi finančnih podatkov in kazalnikov, tudi na druge segmente poslovanja, kot so odnosi s strankami, notranji procesi v podjetju in zadovoljstvo zaposlenih (Horvat, 2000). K temu med drugim spada tudi nagrajevanje zaposlenih, ki na nagrajevanje ne gledajo samo kot na povračilo za vloženi trud, temveč tudi kot na priznanje za svoje znanje in sposobnosti. Pomembno je, da zaposleni sistem razumejo in sprejmejo. Bistveno je, da se posameznike ocenjuje na osnovi tistega dela, na katerega lahko vplivajo, hkrati pa morajo biti merila za nagrajevanje natančno določena. Podjetje s tem zagotovi, da bodo zaposleni pripravljani vložiti v svoje delo več truda, saj bodo natančno vedeli, koliko so lahko nagrajeni za dobro opravljeno delo. Opozoriti pa je treba tudi na to, da je posameznika smiselno ocenjevati vsak mesec sproti in da se zaposlenega nagradi samo za tiste mesece, ko je uspešen. V praksi se dogaja, da vodje ocenijo podrejene na osnovi uspešnosti v preteklem mesecu in jim to oceno priznavajo po več mesecev, kar pa pomeni večji strošek za podjetje in manjšo učinkovitost zaposlenega v naslednjem obdobju (Petrič, 2003).

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

Vodstvo podjetja torej zanimajo različne informacije, ki so pomembne za nadaljnje delovanje podjetja in doseganja zastavljenih ciljev, pa tudi postavljanje novih in opuščanje starih. Prodajni kontroling nam na primer pokaže rezultate po kupcih, izdelkih, regijah in komercialistih oziroma prodajnih referentih. Pomembne pa so informacije iz vseh oddelkov v proizvodnem podjetju, saj kontroler lahko le na osnovi vseh informacij analizira uspešnost poslovnih procesov v podjetju in da vodstvu podjetja vse informacije, relevantne za odločanje.

Namen magistrskega dela je raziskati in povezati znanje o kontrolingu in oblikovanju nagrajevanja zaposlenih ter vodstvu podjetja na osnovi izvedene kvalitativne raziskave predlagati ustrezen model nagrajevanja. Prikazati želim, da lahko informacije iz kontrolinga pozitivno prispevajo k vpeljavi sistema nagrajevanja, predvsem z vidika postavitve ustreznih kriterijev. Poleg proučevanja teoretičnih vsebin izvedem tudi raziskavo v izbranem slovenskem proizvodnem podjetju.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti pomen oblikovanja ustreznega modela nagrajevanja za motivacijo in zavzetost zaposlenih, ki bo temeljil na relevantnih in merljivih informacijah, pridobljenih s pomočjo ustreznega in učinkovitega kontrolinga v podjetju. Pomožni cilji magistrskega dela pa so naslednji:

1. s pomočjo tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti pojem in uporabnost kontrolinga ter njegov pomen;
2. iz nabora informacij, pridobljenih skozi kvalitativno raziskavo podatkov v podjetju, in s teoretičnim znanjem, pridobljenim s pomočjo literature, selekcionirati tiste, ki so relevantne za vpeljavo sistema nagrajevanja v proizvodnem podjetju;
3. na osnovi ugotovitev in izhodišč iz točk 1. in 2. oblikovati kriterije za nagrajevanje, ki bodo zaposlenim v proizvodnji in prodaji razumljivi, jasni in stimulatívni.

Za podjetja je ključno, da imajo na voljo podporo za uspešno delovanje, torej kontroling, ki daje vodstvu podjetja relevantne in pravočasne informacije za sprejemanje odločitev, med drugim tudi za vpeljavo primerne sistema nagrajevanja zaposlenih, ki bo deloval motivacijsko.

Magistrsko delo zajema teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu uporabim metodo deskripcije, kjer gre za proučevanje na ravni opisovanja dejstev, ter komparativno metodo, s katero primerjam različne umestitve funkcije kontrolinga v podjetju, hkrati pa različne sisteme nagrajevanja. Osnovo predstavljajo predvsem sekundarni viri podatkov,

torej domača in tuja znanstvena literatura, članki, knjige, prispevki s spletnih strani, ter interni viri izbranega podjetja.

Izvedem tudi kvalitativno raziskavo, in sicer s pomočjo nestrukturiranih intervjujev oziroma pogovorov z zaposlenimi v izbranem proizvodnem podjetju. Pogovore opravi vodstvo podjetja, vodjo kadrovske službe, vodjo prodaje, vodjo proizvodnje in kontrolerjem. Na osnovi teh pogovorov spoznam, kako potekata kontroling in poročanje vodij oddelkov v podjetju, obenem pa spoznam trenutno stanje glede sistema nagrajevanja zaposlenih v podjetju. Viri podatkov so primarni in sekundarni. Na osnovi dobljenih rezultatov predlagam ustrezne spremembe oziroma nov in enostaven sistem nagrajevanja na primeru trenutnega nagrajevanja v proizvodnji in prodaji, ki bo temeljil na kakovostnih osnovah, pridobljenih s pomočjo kontrolinga.

1 POMEN KONTROLINGA ZA SPREJEMANJE POSLOVNIH ODLOČITEV

1.1 Opredelitev in razvoj kontrolinga

V literaturi je veliko opredelitev kontrolinga. Kontroling po dr. Deyhleju ni igra za zdolgočasene bogove ali igračka za kontrolerje, temveč navigacijsko »orodje« vodstva za uresničenje dolgoročnih in kratkoročnih poslovnih ciljev. Kontroling je torej v prihodnost usmerjeno razmišljanje in »orodje« vodstva za načrtovanje, spodbujanje in upravljanje. Pogoji za njegovo uspešno delovanje so jasno opredeljeno poslanstvo in poslovni cilji podjetja ter obstoj strateških in operativnih načrtov, ki so sredstvo za uresničenje teh ciljev. Pučko (2006, str. 297) je kontroling opredelil kot miselni in usmerjevalni pristop na področju poslovanja, ki podjetjem postavlja nove izzive za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja.

Pri kontrolingu gre za koncept doseganja poslovnih rezultatov, ki vključuje koordinacijo in povezavo funkcije načrtovanja in informiranja ter analizo in kontrolo človeških, materialnih, finančnih in informacijskih virov na učinkovit način. Je instrument upravljanja, ki managerjem ustvarja podporo v procesu odločanja, pri povečevanju produktivnosti, raziskovanju nepravilnosti in zagotavljanju učinkovitega koriščenja virov (Holjevac, 1998, str. 4). Če povzamem, lahko kontroling opredelimo kot podporo oziroma orodje vodstva, katerega sestavine so:

- obstoj poslovnih ciljev, s katerimi je opredeljeno (kvantificirano), kaj mora podjetje doseči,
- načrti in predračuni, s katerimi je določeno, kaj mora kdo do kdaj storiti, da bodo uresničeni sprejeti poslovni cilji podjetja,
- sprotno (mesečno) ugotavljanje odmikov uresničenih količin in vrednosti od načrtovanih,

- sestava napovedi po izteku vsakega planskega časovnega obdobja o verjetnem dosegu letnih načrtov in predračunov,
- predlaganje ukrepov za odpravo ali ublažitev izkazanih odmikov, z opredelitvijo, kdo jih mora uresničiti in do kdaj
- sprotni nadzor nad uresničenjem sprejetih ukrepov in njihovih dosežkov ter predlaganje novih ukrepov, če se ti niso izkazali kot primerni oz. uresničljivi

Cilji, načrti, predračuni, odmiki, napovedi, ukrepi in sporočila so ključne besede in sestavine kontrolinga. Ena od najpomembnejših nalog kontrolinga je zmanjševanje stroškov in racionalizacija proizvodnih stroškov. Zaradi tega ni presenetljivo, da se je kontroling kot orodje upravljanja najuspešneje uveljavljal v večjih proizvodnih podjetjih oziroma povsod tam, kjer so v podjetju ustvarjali veliko dodano vrednost, kjer so pri proizvodnji uporabljali zapletene procese, ali tam, kjer so imeli opravka z velikimi količinami surovin in izdelkov ali storitev (Pogačnik, 1997, str. 55).

Kontroling je pognal svoje korenine v tretjem desetletju preteklega stoletja v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Prvi kontroler naj bi se v ameriškem podjetju pojavil že leta 1892, in sicer v podjetju General Electric Company, ki je bilo prvo industrijsko podjetje, ki je uvedlo delovno mesto kontrolerja. Šlo je pravzaprav za računovodjo, ki je opravljal nalogo kontrolerja. Ameriška podjetja so s kontrolingom začela v 40. letih prejšnjega stoletja, ko so se podjetja soočala z velikim poslovnim tveganjem in z visoko inflacijo, zaradi česar se je pojavila potreba po ekonomskih strokovnjakih, ki bi pomagali vodstvu usmerjati in uravnavati poslovanje. Težišče informacijske dejavnosti se je prevesilo od spremljanja preteklih dogodkov k oblikovanju ciljev (Hočevnar, 1995, str. 194).

Šele v 70. letih se je kontroling začel pojavljati v Evropi, prvič v Nemčiji, kot vpliv ameriških podjetij, ki so kontroling prenesla v svoja nemška podjetja. Razvil naj bi se kot posledica zahtev gospodarskih razmer 70. let 20. stoletja. Nemški avtor Zybon je podal vzroke, zaradi katerih se je kontroling v evropskih podjetij začel pojavljati toliko kasneje (Hočevnar, 1995, str. 194):

- ZDA so imele v tistem času večjo gospodarsko svobodo kot v Evropi. Tu so načrtovanje in nadzorovanje izvajali izključno na ravni podjetja,
- svetovna gospodarska kriza je imela močnejši vpliv v ZDA in posledično povzročila tudi večjo potrebo po načrtovanju in kontroliranju,
- v ZDA so znanost in podjetja hitreje spoznala pomembnost računovodstva za upravljanje podjetij.

Gospodarske razmere so takrat zahtevale novo poslovno miselnost, ki bi temeljila na bolj strogi poslovni disciplini in bolj natančni opredelitvi ciljev. Takšna filozofija je povzročila spremembe v slogu poslovanja, saj so se razmere od 70. let naprej za nosilce poslovnih ciljev precej poslabšale. Danes zato pravimo, da je kontroling strogo ciljno delovanje

podjetja (Debeljak, 2001, str. 5). V zadnjih štirih desetletjih so Nemci prehiteli Američane, kar se tiče razvijanja kontrolinga. Deyhle je leta 1970 ustanovil Akademijo za kontrolerje. Pet let kasneje se je rodilo Društvo kontrolerjev in sklican je bil tudi prvi kongres kontrolerjev (Melavc & Novak, 2002, str. 28). Nemški raziskovalci intenzivno raziskujejo področje kontrolinga, hkrati pa tudi proizvajajo in publicirajo nemško strokovno literaturo, ki pomaga naprej razvijati prakso kontrolinga (Pučko, 2006, str. 137).

Ločujemo torej med nemškim in ameriškim pristopom kontrolinga. Pri nemškem pristopu je funkcija kontrolinga ločena od računovodstva in je v podjetju običajno umeščena kot samostojna služba. Pri ameriškem pristopu pa je kontroling del računovodstva, saj službo kontrolerja običajno opravlja računovodja.

V Sloveniji se je kontroling razvil v 60. letih. Takrat si je novogoriško podjetje Meblo pridobilo posebno dovoljenje zveznega izvršnega sveta, da uvede kontroling, čeprav je bil ta v nasprotju s tedanjimi računovodskimi predpisi. V 70. letih, ko so se ti predpisi spremenili in je bilo mogoče obračun pripraviti tudi po variabilnih stroških, se je kontroling uveljavil tudi v drugih podjetjih (Pogačnik, 1997, str. 55). Pri nas se pomen kontrolinga danes vztrajno krepi. Lani smo imeli že 18. konferenco o kontrolingu, na kateri se srečujejo strokovnjaki iz Slovenije in Evrope in si izmenjujejo odlične poslovne prakse, iščejo inovativne rešitve s področja kontrolinga in spremljajo sodobne trende na tem področju.

1.2 Naloge in pomen kontrolinga

Vloga kontrolinga se velikokrat enači z vlogo računovodstva. Pri računovodstvu gre za obravnavanje in analizo dogodkov, ki so se že zgodili v preteklosti. Končni rezultat so analize in računovodska poročila. Podatki, ki jih uporabljamo v kontrolingu, sicer temeljijo tudi na računovodskih dokumentih, vendar vloga kontrolinga ni natančno ugotavljanje stroškov in izdatkov, temveč ugotavljanje odmikov ter predvsem priprava pravočasnih in predvsem informativnih podatkov, takih, ki najbolje prikazujejo utrip poslovanja podjetja. S finančnimi kazalniki namreč ni mogoče izmeriti aktivnosti, kot so znanje, sposobnosti in motivacija zaposlenih (Kaplan & Norton, 2001, str. 9). Funkcijo kontrolinga je možno razumeti tudi kot funkcijo nadzora, ki nenehno nadzira uresničevanje ciljev poslovnega sistema in izvaja presojo ugodnosti odmikov (Melavc & Novak, 2002, str. 10).

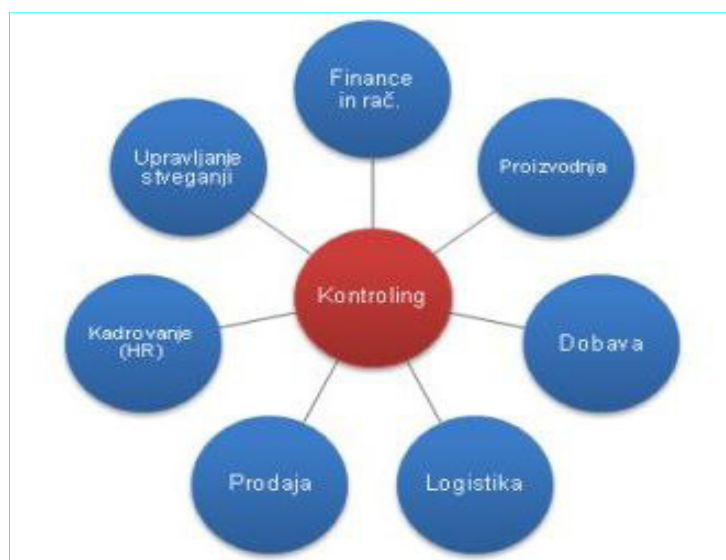
Kot že omenjeno, je temeljni cilj podjetij ustvariti čim boljše poslovne rezultate. Vodstvo podjetja mora zato razpolagati s koristnimi informacijami, katerih pridobitev je naloga kontrolinga. Ta pravočasno izpostavi pokazatelje v poslovnem sistemu, ki signalizirajo neželena odstopanja od načrta, in tudi vzroke, da lahko vodstvo pravočasno ukrepa. Holjevac (1998) je opisala podrobne naloge, ki se vršijo znotraj kontrolinga:

- načrtovanje poslovnih rezultatov,
- sledenje uresničevanju poslovnih ciljev,

- informiranje o dosegih poslovnih ciljev,
- analiza odstopanj od poslovnih ciljev,
- analiza vzrokov in posledic odstopanja,
- predlog ukrepov za preprečitev odstopanj,
- nadzor nad realizacijo sprejetih ukrepov,
- analiza stanja virov.

Za opravljanje vseh teh nalog je potrebno sodelovanje na različnih področjih znotraj podjetja, kakor je ponazorjeno na sliki 1. Glede na zgoraj našteje naloge kontrolinga se mora kontroler obrniti tudi na vodje drugih področij znotraj podjetja (proizvodnja, prodaja, tehnologija, računovodstvo) za pridobitev potrebnih informacij. Pučko (2006) opisuje ravno to nalogo kontrolinga kot eno izmed najpomembnejših. Pravi, da je treba videti integracijo različnih delnih načrtov v skupni načrt podjetja, prilagajanje načrtov podjetja spremembam v okolju in zaposlene vključevati v procese koordiniranja.

Slika 1: Povezanost kontrolinga z različnimi področji znotraj podjetja



Vir: Kontroling (brez datuma).

Kontroling se lahko izvaja v okviru zasnovane računovodske službe, ko delo kontrolerja opravlja vodja računovodstva, pogosto pa podjetja uvedejo samostojno štabno funkcijo, s čimer dajo kontrolingu večjo težo, predvsem pa samostojnost in neodvisnost. Kontroler je tako monitor in krmilo podjetja in managementa (Vlahek, 1998, str. 11).

Ključne naloge kontrolinga so:

- pomoč vodstvu pri opredeljevanju vizije in poslanstva podjetja;
- opredelitev strategij za doseg ciljev;
- podpora vodstvu pri načrtovanju poslovanja;

- svetovanje vodjem organizacijskih enot pri izdelavi dolgoročnih in kratkoročnih načrtov in pri tej izdelavi načrtov tudi aktivno sodelovati;
- podpora vodstvu pri nadziranju poslovanja;
- ugotavljanje odmikov in predlaganje ukrepov v primeru ugotovljenih odmikov;
- podpora vodstvu pri poslovnem odločanju;

Podjetje mora biti pri načrtovanju pozorno na dejstvo, da morajo biti cilji, ki jih postavijo, stimulatívni in dosegljivi. Če niso dosegljivi, zaposleni ne bodo motivirani, da bi jim sledili, posledica pa bo nedoseganje ciljev. Pomembno je, da so pri postavljanju ciljev vključeni tisti, ki morajo slediti zastavljenim ciljem, saj ti lahko povedo, kje vidijo težave pri doseganju ciljev in kakšne so možnosti za njihovo doseganje.

Kontroling mora tako delovati kot informacijski servis za usmerjanje in usklajevanje poslovnih procesov. Ključni za pripravo načrta pa so zanesljivi in relevantni podatki, ki jih zbere kontroler. Na osnovi zastavljenih ciljev se ugotovijo odmiki in razlogi zanje, kar je naloga kontrolerja. Ta na osnovi informacij sestavi poročila in jih posreduje različnim ravnam, največkrat vrhnjemu managementu. Kontrolerjeva naloga se ne spreminja, njegovo delo je motivirati prejemnike informacij za odločitve.

Jedro kontrolinga je osnovni informacijski sistem. Vodstva podjetij se morajo zavedati, da sta rast in razvoj podjetja odvisna od kakovostnega odločanja, kar pa ni možno brez kakovostnega poslovnega informacijskega sistema (Vlahek, 1998, str. 11).

1.3 Vrste kontrolinga

Ko se ukvarjamo s proučevanjem kontrolinga, moramo biti pozorni na vsebinske razlike. Razumeti moramo razlike med strateškim in operativnim kontrolingom ter vlogo in uporabnosti vsakega posebej.

1.3.1 Strateški kontroling

Strateški kontroling naj bi bil usmerjen na ukvarjanje z uspešnostnimi potenciali podjetja oziroma z zagotavljanjem dolgoročnega obstoja podjetja, primarno z zunanjim okoljem, priskrbo zelo različnih informacij in dolgoročnostjo (Pučko, 2006, str. 142). Strateški kontroling podpira vodstvo pri čimboljšem strateškem odločanju. Usmerjen je zelo dolgoročno, njegova glavna naloga je zgodnje spoznavanje prihodnjih priložnosti in nevarnosti, da bi se poslovodstvo lahko pravilno odločilo in izpolnilo glavni cilj poslovanja za dolgoročni obstoj podjetja.

Strateški kontroling odgovarja na vprašanja, kot so (Melavc & Novak, 2002, str. 31):

- ali začeti ustvarjati nov učinek,
- ali vstopiti na nov trg,

- kakšna tveganja in priložnosti je mogoče pričakovati v prihodnosti,
- ali prenoviti tehnološki postopek z novimi naložbami.

Temeljni cilj strateškega kontrolinga je aktivno prilagajanje oziroma vplivanje na zunanje dejavnike in prilagajanje okolja sebi. Je pogoj in podlaga operativnega kontrolinga.

Strateški kontroling uporablja enake instrumente kot operativni kontroling, vendar sta pri njem najpomembnejša dovolj zgodnje spoznavanje sprememb in priprava nanje. Podjetje potrebuje sistem za strateško načrtovanje in usmerjanje, da lahko prepreči taktične odločitve, ki bi bile strateško škodljive. Strateški kontroling zato pomeni sistematično prepoznavanje ter opazovanje priložnosti in nevarnosti (Mann, 1989, str. 31–32).

1.3.2 Operativni (izvajalni) kontroling

Operativni kontroling je usmerjen na dobiček, poslovni uspeh in rentabilnost. Njegova glavna naloga je podpiranje vodstva pri doseganju načrtovanega dobička, dviganju ravni donosnosti in gospodarnosti ter ohranjanje kapitala in plačilne sposobnosti. Podpira vodstvo pri čim boljšem operativnem odločanju in raziskuje predvsem notranje okolje. Temelji predvsem na podatkih iz računovodstva in je kratkoročno usmerjen. Daje nam odgovore na vprašanja, kot so:

- ali se podjetje drži izbrane smeri, kako strukturirati prodajni in proizvodni sistem,
- kako povečati prihodke oz. kako zmanjšati nepotrebne stroške,
- sodeluje pri pripravljanju načrtov,
- kontrolira načrtovano z doseženim,
- ugotavlja odmike in predlaga ukrepe za doseganje kratkoročnih ciljev podjetja.

Temeljni cilj operativnega kontrolinga je spodbujanje pasivnega prilagajanja spremembam v okolju, kar pomeni prilagajanje notranjih dejavnikov zunanjim vplivom (Melavc & Novak, 2002, str. 30). Pri strateškem kontrolingu pa je temeljni cilj vitalnost ter preživetje na dolgi rok. Iz tabele 1 je razvidna primerjava med operativnim in strateškim kontrolingom tudi po ostalih posameznih področjih: oblikovanju cilja, prevladujoči usmeritvi, časovni razsežnosti, prevladujočih informacijah, stopnji svobode, stopnji strukturiranja formalizacije in načinu dela.

Tabela 1: Prikaz temeljnih značilnosti operativnega in strateškega kontrolinga

Oznaka	Operativni	Strateški
Temeljni cilji	Plačilna sposobnost, dobiček	Vitalnost, preživetje na dolgi rok
Oblikovanje cilja	Numerično	Numerično in kakovostno
Prevladujoča usmeritev	Podjetje	Okolje podjetja
Časovna razsežnost	Omejena, kratkoročna	Neomejena, dolgoročna

se nadaljuje

Tabela 1: Prikaz temeljnih značilnosti operativnega in strateškega kontrolinga

Oznaka	Operativni	Strateški
Prevladujoče informacije	Učinki/stroški prihodki/odhodki prejemki/izdatki	Moč/slabost priložnosti/nevarnosti
Stopnja svobode	Stalnost temeljnih ciljev in možnost delovanja	Zavestna spremenljivost vseh parametrov načrtovanja in nadziranja
Stopnja strukturiranja formalizacije	Visoko strukturiran in formaliziran postopek	Omejen in dajanje mreže nalog
Način dela	Delo je natančno določeno, delne naloge je mogoče delegirati	Usmeritev je na skupinskem delovanju, visoka stopnja gibljivosti pri delu

Vir: Melavc & Novak (2002, str. 32).

Operativni in strateški kontroling sta tesno povezana. Dolgoročno načrtovanje opredeljuje letni proračun, stroški posameznega leta pa vplivajo na poslovanje v prihodnjem obdobju in njihovo načrtovanje. Oboje mora biti povezano v zaprt sistem načrtovanja, kjer kontroling istočasno izvaja dolgoročno načrtovanje in predračunavanje (Peemöller, 1992, str. 105–107).

Tabela 2: Razmejitev med operativnim in strateškim kontrolingom

	Strateški kontroling	Operativni kontroling
Usmerjenost	Okolje in podjetje, prilagajanje	Podjetje, gospodarnost podjetniških procesov
Raven načrtovanja	Strateško načrtovanje	Taktično načrtovanje, predračunavanje
Dimenzije	Prednosti/slabosti Priložnosti/nevarnosti	Potroški/izkupiček, stroški/prihodki
Ciljne vrednosti	Zagotavljanje obstoja podjetja, potencial za uspešnost	Gospodarnost, dobiček, rentabilnost

Vir: Peemöller (1992, str. 106).

1.4 Kdo je kontroler

Kontroler je oseba, ki je odgovorna za kontroling ter s svojimi informacijami in aktivnostmi skrbi, da določen poslovni sistem ostaja na izbrani smeri do zastavljenih ciljev. Njegove naloge so informacijske in poslovodne ter zahtevajo usmerjanje poslovnega sistema k doseganju ciljev. Lahko ga opredelimo kot posrednika med vodstvom podjetja in posameznimi področji dejavnosti podjetja. Skrbi za načrtovanje in predračunavanje, preverja njihovo medsebojno združljivost ter usklajuje in oblikuje posamezne načrte v celostni načrt podjetja (Melavc & Novak, 2002, str. 9).

Težišče dela kontrolerja je skrb za trajni obstoj in razvoj podjetja, poslovno usmerjanje, oziroma načrtovanje in nadziranje uresničevanja poslovnih ciljev (Koletnik, 1996, str. 26-34).

Pučko (2006) opisuje kontrolerja kot človeka s posebnimi osebnimi lastnostmi in strokovnimi znanji. Kontroler mora biti oseba, ki ima strokovno znanje z različnih področij, kot so ekonomija, računovodstvo, finance, poslovanje, trženje in organizacija. Pri osebnih lastnostih naj bi bile v ospredju sposobnost vodenja, sposobnost timskega dela in dela z ljudmi, abstraktno razmišljanje, samozavest, sposobnosti dobrega govornika (naj bi bil dober prodajalec svojih ugotovitev in predlogov) in sposobnost presojanja. Poudariti je treba tudi sposobnost prilagajanja. Vodstva v podjetjih se menjajo in treba se je znati prilagoditi individualnosti posameznega managerja. Albrecht Deyhle je strnil znanja in sposobnosti v šest osnovnih kompetenc, ki ponazarjajo zahteve za delovno mesto kontrolerja:

- analitične sposobnosti (logika),
- komunikacijske sposobnosti,
- poslovna znanja,
- vedenjska znanja (»psiho-logika«),
- poznavanje sistemov merjenja in upravljanja,
- trdnost (»hrbtenica«).

Kot sem omenila tudi pri opredelitvi kontrolinga, da je v literaturi moč zaslediti različne opredelitve kontrolinga, je tudi funkcija kontrolerja v strokovni literaturi različno opredeljena. Razlikujeta se tudi njegov položaj in odgovornost v različnih podjetjih. Kontroler ne izvaja kontrole v skladu s poslovodno odgovornostjo, temveč je njegova naloga poročanje in svetovanje, s katerim pomaga vodstvu pri sprejemanju odločitev. Na eni strani vodstvu podjetja zagotavlja verodostojnost poročil s strani podrejenih oddelkov, na drugi strani pa tem pomaga pri načrtovanju in nadziranju (Hočevar, 1995, str. 198).

Iz slike 2 je razvidno, da je kontroler odgovoren za transparentnost in pridobivanje informacij, na osnovi katerih se odloča manager, ki je odgovoren za rezultate. Kontrolerji podpirajo managerje na številne različne načine. Razbremenjujejo jih tako, da prevzemajo določene naloge (na primer organizacijo načrtovanja, informiranja in poročanja). Na managerje delujejo kot gospodarska vest. Preprečujejo jim sprejemanje neučinkovitih poslovnih odločitev ali takih, ki temeljijo na osebnih interesih oziroma na interesih oddelkov. Z izvajanjem teh nalog si kontrolerji prizadevajo zagotoviti razumno vodenje podjetja (Gänsslen in drugi, 2012).

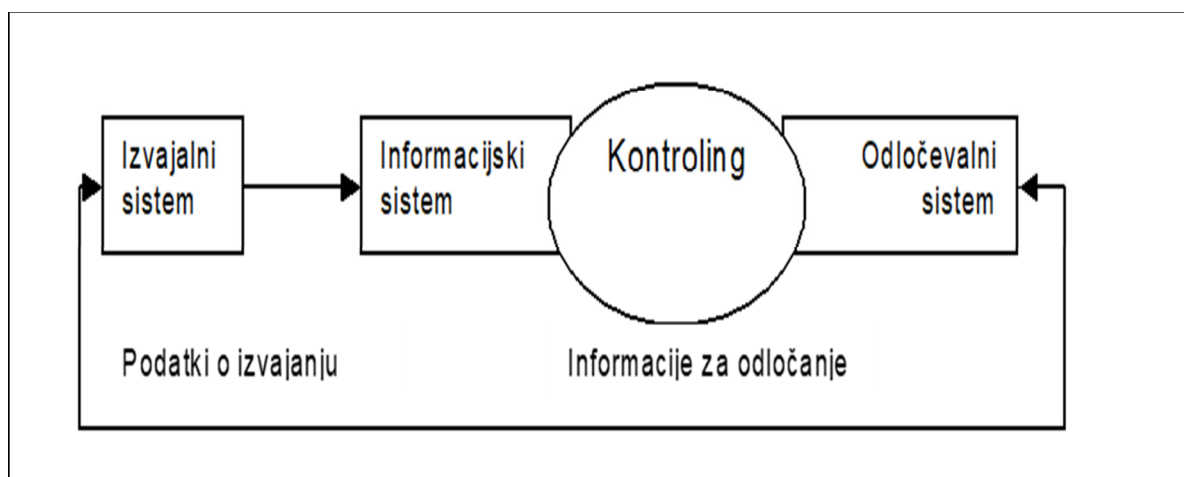
Kontroler mora zelo dobro poznati organizacijo in delovanje posameznih enot podjetja ter njihov vpliv na ravnanje celotnega podjetja. Ne more biti samo strokovnjak za računovodstvo. Za potrebe priprave analiz in poročil mora zgraditi ustrezen sistem poročanja. Ključno je, da razume informacijske potrebe odločevalcev, saj lahko tako izdelava

ustrezna poročila za določene prejemnike glede na njihove potrebe in zahteve. Bistveno je, da uporabniki poročila razumejo, saj niso vsi podkovani iz računovodstva ter branja računovodskih in finančnih poročil.

Njegovo glavno orodje je informacijski sistem. Kontroling bi lahko ponazorili kot presečno množico med informacijskim in odločevalnim sistemom, kot je razvidno na sliki 2, saj na osnovi podatkov o izvajanju poslovnih procesov oblikuje informacije za odločanje in usklajevanje ter izvaja del funkcij načrtovanja in nadziranja v odločevalnem sistemu. Težje je odpraviti pomanjkljivosti oziroma izboljšati sistem poročanja, če nam poslovni informacijski sistem ne omogoča izluščiti potrebnih informacij. Lahko se namreč zgodi, da managerji zahtevajo informacije, ki jih nismo zmožni pridobiti.

Zaradi tega je izjemno pomembno, da se z rastjo podjetja ustrezno razvija tudi poslovni informacijski sistem. Sodoben poslovno-informacijski sistem je povezava računovodskega in neračunovodskega dela (Vlahek, 1998, str. 11).

Slika 2: Poslovni sistem in kontroling



Vir: Hočevar (1998).

Melavc in Novak (2002, str. 11) razumeta naloge kontrolerja širše kot v preteklosti, ko je za te veljalo, da so enake nalogam računovodje:

- izgradnja in nadzor poslovodno naravnane računovodstva,
- načrtovanje in predračunavanje ter uresničevanje zasnov usklajenega celostnega načrtovanja in predračunavanja dejavnosti poslovnega sistema,
- nadzor uresničevanja načrtov in predračunov, vključno s pripravo ukrepov v primeru odmikov od načrtov in predračunov,
- priprava poročil za zunanje uporabnike informacij, za lastnike poslovnega sistema, za javnost, sodelavce, dobavitelje in kupce,
- priprava poročil za notranje uporabnike informacij o načrtih, predračunih in izidih nadzorne dejavnosti,

- varovanje interesov poslovnega sistema glede na davčne obveznosti,
- sodelovanje z zunanjimi nadzorniki,
- skrb za varovanje sredstev poslovnega sistema, vključno s skrbjo za ustrezno zavarovanje,
- zagotovitev učinkovitega osebja in naprav, vključno z računalniki v splošnih službah poslovnega sistema.

Poleg zgoraj naštetih nalog kontrolerja sta podala še naslednjo razlago nalog, ki naj bi jih opravljal kontroler (Melavc & Novak, 2002, str. 11):

- načrtovalne in predračunske naloge: zagotovitev celostnega načrta in celostnega predračuna poslovnega sistema,
- nadzorne naloge: stalno nadziranje uresničevanja načrtov in predračunov ter poslovnega sistema, izvajanje nadzora izidov, presoja ugodnosti odmikov,
- poročevalske naloge: oblikovanje ustreznih poročil za vrhnji management,
- računovodske naloge: razviti računovodstvo od običajnega k poslovodnemu.

1.5 Različne umestitve funkcije kontrolinga v podjetjih

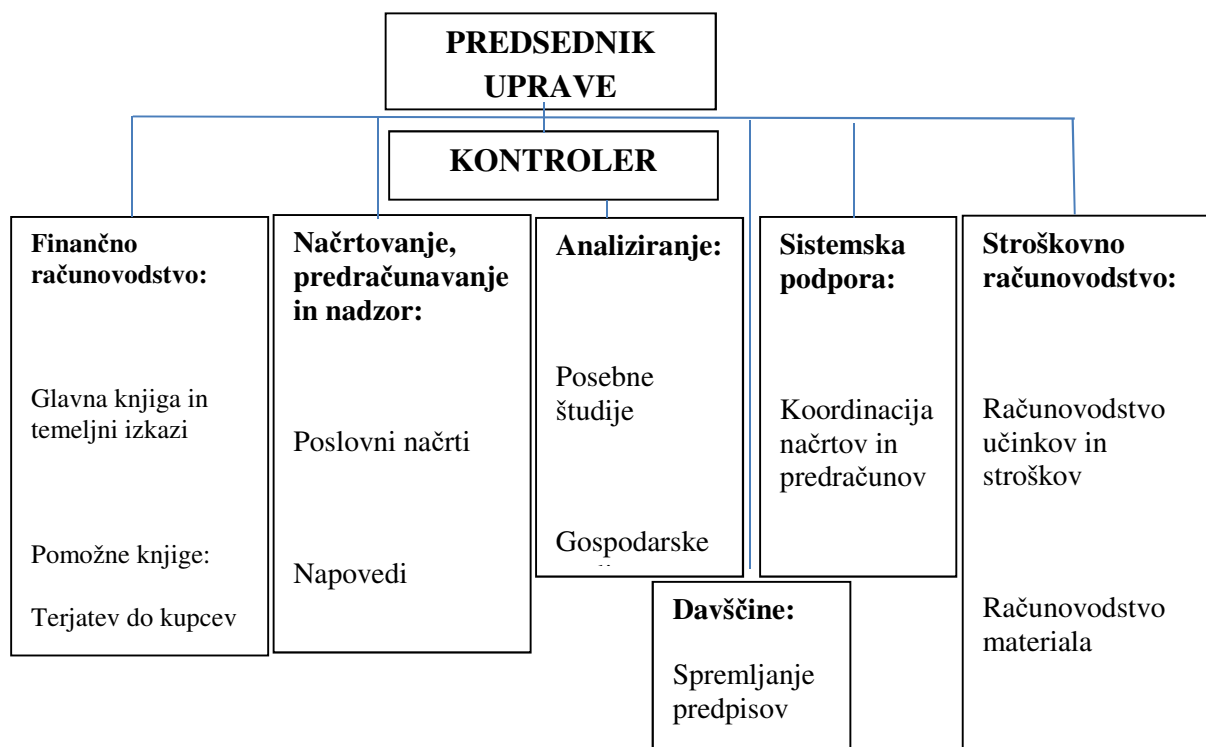
V literaturi je moč zaslediti več različnih umestitev funkcije kontrolinga v organizacijsko strukturo podjetja. Že prej sem omenila dva različna pristopa umestitve kontrolinga, nemški in ameriški pristop. Spodaj podajam bolj natančen opis obeh pristopov.

Enotnega mnenja o tem, kam se umesti kontroling, v literaturi in praksi ni. Dejstvo je, da se podjetja med seboj razlikujejo, člani uprave vodijo svoja podjetja na različne načine. Umestitev kontrolinga je v rokah vodstva. Nekateri so pristaši mnenja, da kontroling spada v upravo, torej na najvišjo organizacijsko raven, kjer je kontroler član uprave. Drugi so mnenja, da mora biti funkcija kontrolinga organizirana kot samostojna služba.

1.5.1 Anglo-ameriški pristop h kontrolingu

Anglo-ameriška strokovna literatura deli računovodstvo na finančno in poslovodno računovodstvo. Finančno računovodstvo pripravlja informacije za zunanje uporabnike, kot so delničarji, upniki in davčni organi, katerih namen je poročati o dosežkih. Uporablja samo računovodske informacije, ki so objektivne, zanesljive, natančne in jih je možno revidirati. Poslovodno računovodstvo pa pripravlja informacije za notranje uporabnike (poslovodstvo, zaposleni, izvajalci).

Slika 3: Prikaz organizacijske strukture, kjer ima kontroler vlogo najvišje uvrščenega poslovnega računovodje



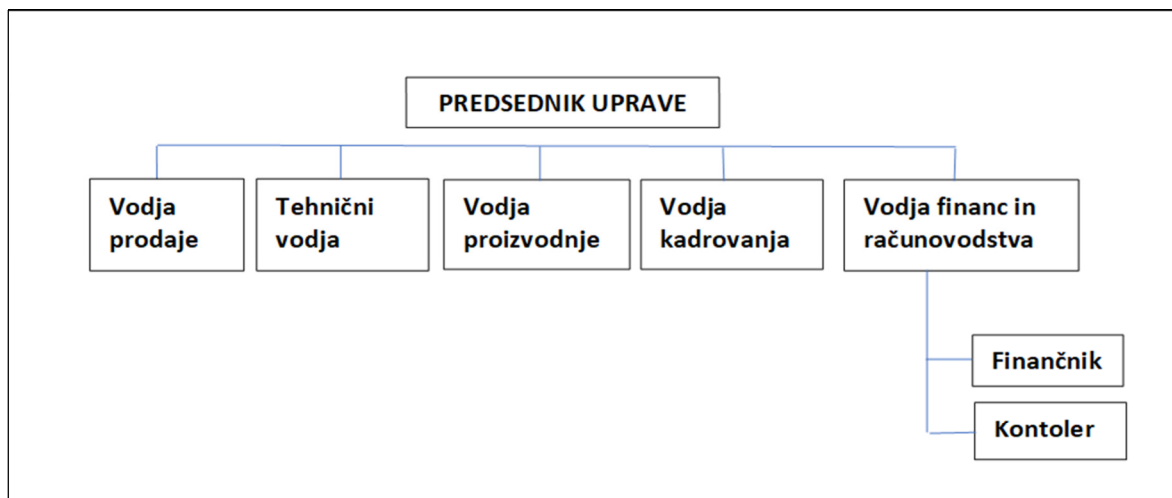
Vir: Melavc & Novak (2002, str. 24).

Namen poslovnega računovodstva je informirati za potrebe odločanja, usmerjanja in nadziranja znotraj poslovnega sistema. Poslužuje se računovodskih informacij v ožjem pomenu: informacij o poslovnem izidu, finančnih in denarnih tokovih, postopkih, tehnologijah, tekmečih, dobaviteljih in kupcih. Narava teh informacij je, da so oblikovane za določeno poslovno odločitev (Melavc & Novak, 2002, str. 25).

Pri anglo-ameriškem pristopu ima naziv kontrolerja običajno po hierarhiji najvišje uvrščeni poslovni računovodja. Običajno gre za vlogo vodje računovodstva. Kadar v podjetju finančno in poslovno računovodstvo nista ločena oddelka, opravlja kontroler naloge finančnega in poslovnega računovodstva. Če sta ločena oddelka in oba pokriva glavni računovodja, je kontroler odgovoren zgolj za področje poslovnega računovodstva (Režun, 2004, str. 13).

Kljub običajni umestitvi kontrolinga pri anglo-ameriškem pristopu, kjer ima kontroler pomemben položaj v organizacijski sestavi podjetja, obstajajo tudi podjetja, pri katerih kontroler ne poroča neposredno predsedniku uprave, ampak ima enak položaj kot finančnik, ki poroča vodji financ oziroma računovodstva.

Slika 4: Prikaz organizacijske strukture, ko ima kontroler enak položaj kot finančnik, ki poroča vodji financ



Vir: Melavc & Novak (2002, str. 26).

1.5.2 Nemški pristop h kontrolingu

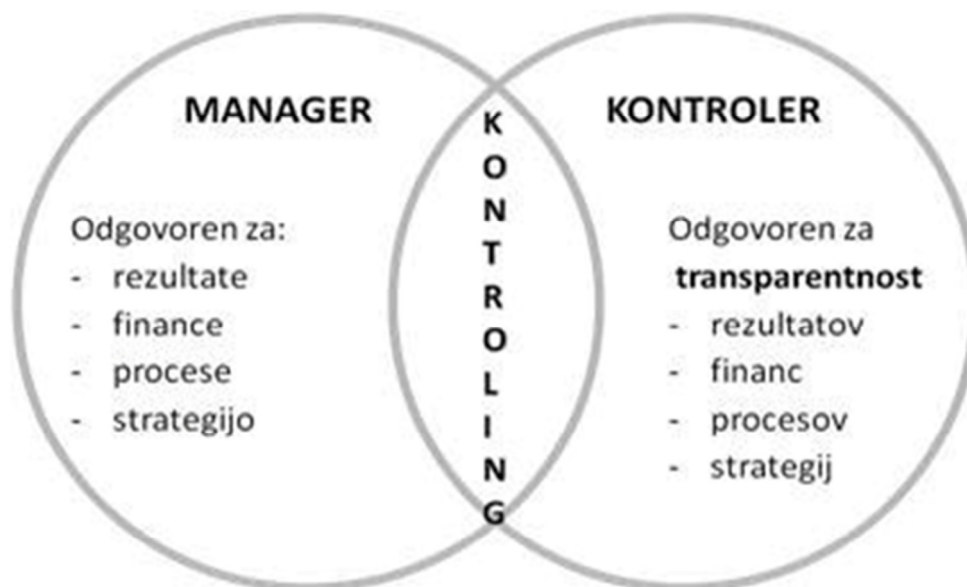
Melavc in Novak (2002, str. 27) pravita, da je za razumevanje nemškega pristopa h kontrolingu treba ločiti kontroling kot postopek oziroma področje nalog in kontroling kot ureditev, ki zares obstaja v praksi. Kontroling kot postopek je teoretični konstrukt akademskih krogov in opredeljuje, kaj naj bi kontroler delal. Izvajajo ga kontrolerji in poslovodje oziroma managerji. Kontroling kot ureditev pa opredeljuje, kaj kontroler v praksi resnično počne. Lahko ga ločimo na operativni in strateški kontroling, ki sta podrobneje opisana v naslednji točki.

Pri nemškem pristopu je mogoče zaznati prepad med teorijo in prakso, saj avtorji dajejo poudarke na različna področja nalog kontrolinga. Nekateri zagovarjajo mnenje, da je glavna naloga kontrolinga koordinacija različnih delnih sistemov podjetja. Drugi so pristaši mnenja, ki opredeljuje kontroling kot delno področje vodenja, na katerem je kontroler postavljen v vlogo navigatorja. Tretji menijo, da je glavna funkcija kontrolinga priskrbiti informacije, ki so rezultat računovodskega informacijskega sistema (Melavc & Novak, 2002, str. 28–29).

Kontroling in management. Kontroling je dejavnost managementa in brez managementa ne more obstajati. Pomeni stremenje k cilju in usmerjanje vseh odločitev v doseganje cilja. To velja za vsako posamezno poslovno odločitev managementa, kot tudi za management podjetja kot celote. Ko želimo doseči postavljene cilje, je treba uporabiti kontroling. Ta ni pomemben samo za pridobitna podjetja, temveč tudi za neprofitne organizacije.

Kontroling lahko v povezavi z managementom opredelimo kot vzajemno delovanje managerjev in kontrolerjev. Na sliki 5 je Albrecht Deyhle v diagramu preseka/interakcije prikazal umeščenost kontrolinga oziroma vzajemno delovanje managerja in kontrolerja.

Slika 5: Primerjava nalog managerja in kontrolerja



Vir: Kontroling (2020).

Kontroler torej deluje kot podpora managerju za sprejemanje odločitev. Kontroler priskrbi relevantne informacije, na osnovi katerih manager sprejme odločitev. Hkrati mu nudi podporo z vidika razbremenitve in prevzema določenih nalog, kot so načrtovanje, informiranje in poročanje. Njihovo delo zajema več kot le delo s številkami in vključuje tudi motivacijo, strokovno podporo, strategijo, organizacijo in kulturo. Končni rezultat je podoba kontrolerja kot spremljevalca managerjev. Lahko bi rekli, da na managerje delujejo kot gospodarska vest, saj jim preprečujejo sprejemanje neučinkovitih odločitev ali odločitev, ki temeljijo na osebnih interesih ali interesih oddelkov (Gänsslen in drugi, 2012).

Vodstvo podjetja določi usmeritve za doseganje postavljenih ciljev podjetja, kontrolerji pa naj bi pri tem nosili del odgovornosti. Zaradi tega se predvideva, da bi moralo biti sodelovanje med managerji in kontrolerji v takšnem partnerstvu enakopravno. Ravno zato kontrolerji ne bi smeli pasivno čakati na navodila vodstva, temveč bi morali biti proaktivni in dopolnjevati management pri upravljanju. To velja tako za rutinske poslovne aktivnosti kot tudi za nove razvojne pobude, na primer usmerjenost k dodani vrednosti ali procesu dolgoročne uspešnosti pri vodenju podjetja.

Kontroler naj bi bil oseba, ki je samozavestna, strokovna, podkovana na področju računovodstva, financ, organizacije in prodaje. Ravno kontroler mora namreč managerju predstaviti informacije in jih tudi zagovarjati oziroma »prodati«. V praksi je mogoče najti

tudi kontrolerje, ki so bolj tihi ter zbirajo in pripravljajo informacije za managerje, ne upajo pa podati svojega mnenja oziroma zagovarjati rezultatov analiz, kar je ravno nasprotno od glavne biti kontrolerja. Več o tem, kdo je pravzaprav kontroler, pa v nadaljevanju.

2 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

2.1 Pomen nagrajevanja in motiviranja zaposlenih

Za prispevek k boljšim rezultatom podjetja so v veliki meri zaslužni zaposleni. Današnje konkurenčno okolje je veliko bolj zaostreno kot v preteklosti. Tudi tempo življenja je hitrejši, spremembe pa se zdijo kot edina stalnica. Posledično se lahko konkurenčna podjetja hitro odzovejo na inovacije, tehnološke novosti in strategijo podjetja, zaradi česar je pomen »prednosti prvega« vse manjši. Podjetja so tako vedno znova prisiljena v reševanje novih izzivov in v spremembe.

Ključni pri odzivanju podjetja na vse izzive so zaposleni. Brez ustrezno usposobljenih zaposlenih podjetje nima veliko možnosti za nadaljnje uspešno poslovanje. Za pripadnost zaposlenih mora podjetje delati na njihovem kariernem razvoju, usposabljanju in izobraževanju. Velik del predstavlja priznanje zaposlenim, da so za podjetje pomembni, da jih vodstvo podjetja ceni in spoštuje in jim da vedeti, da s svojim delom pomembno pripomorejo k uspešnemu delovanju, pa tudi rasti podjetja. Vodstva se morajo zavedati, da ne smejo slediti le lastnim interesom, temveč tudi interesom zaposlenim. Vlaganja v zaposlene ne smejo videti kot strošek podjetja, temveč kot naložbo. Pri tem sta pomembni tudi motivacija in nagrada. Nagrajevanje zaposlenih je eden izmed najpogostejših in najučinkovitejših elementov za doseganje boljših rezultatov v podjetju. Pomen tega dejavnika ni majhen, saj pripomore k učinkovitemu razvoju podjetja in hitrejšemu doseganju zastavljenih ciljev. Zaposleni tako bolj odgovorno delujejo na svojem delovnem mestu, prizadevajo si svoje delo opraviti kakovostno in učinkovito. Za doseganje dobrega sistema nagrajevanja je treba vzpostaviti takšno organizacijsko strukturo, ki bo omogočila uresničevanje zelenih potreb. Če želimo doseči tako učinkovit sistem, je nujno, da podjetje razume pomen nagrajevanja in njegov vpliv na delovno aktivnost zaposlenih (Prinčič, 2011, str. 50).

Tudi Trevenova je pripadnica mišljenja, da je nagrajevanje zaposlenih pomemben del upravljanja s človeškimi viri. Cilj ustreznega sistema nagrajevanja je motivirati zaposlene z namenom čimboljšega opravljanja dela. Posledično zaposleni s svojim delom prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Ključno pri tem je, da vodstvo podjetja zaposlene seznanijo s cilji podjetja, h katerim prispevajo. Ti cilji pa morajo biti zaposlenim jasno razumljivi in dosegljivi. Z vidika podjetja so poslovni cilji toliko bolj izpolnjeni, kolikor bolj so usklajene zahteve podjetja in nagrade zaposlenih, saj se je zaposleni sposoben bolj truditi, če razume cilje podjetja, in tako v skladu s svojim prispevkom začne prejemati večjo nagrado (Treven, 1998, str. 217–233).

Ključna za vedenje in delovanje zaposlenih je torej motivacija. Motivacija združuje notranje mentalno stanje posameznika in njegovo fizično energijo. Hkrati začenja in organizira posameznikove aktivnosti ter določa smer, intenzivnost in trajanje njegovega vedenja (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 557). Po Lipičniku (1998) so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo:

- individualne razlike (osebne vrednote, stališča in interesi se med posamezniki razlikujejo in posledično so različni tudi razlogi, kaj te posameznike motivira. Nekatere motivira denar, druge na primer prosti čas),
- značilnosti dela (vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, prepoznavanju nalog, avtonomiji in povratni informaciji),
- organizacijska praksa (sestavljajo jo pravila, splošna politika in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira ugodnosti, kot sta na primer plačilo počitnic ali zavarovanje, z nagradami pa se definirajo bonitete ali provizije. Na ta način podjetje skuša pritegniti nove zaposlene in preprečiti odhod obstoječih zaposlenih).

Vodstva podjetij morajo tako premisliti, kako kombinacija teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Nagrade motivirajo zaposlene, temeljiti pa morajo na uspešnosti. Če delavci zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delom, ali ocenijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen, to popolnoma uniči motivacijo, kar posledično pripelje do nezaupanja in nezadovoljstva.

Že Zakon o delovnih razmerjih nekako predvideva možnost nagrajevanja zaposlenih na osnovi rezultatov oziroma doseganja ali preseganja zastavljenih ciljev podjetja. Zakon o delovnih razmerjih določa, da je plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Velik pomen ima tudi določba Zakona o delovnih razmerjih, ki določa, da je delavec lahko udeležen pri ustvarjenem dobičku v skladu z zakonom. Delitev dobička med zaposlene ima več vidikov (Šobič, 2012, str. 24):

- predstavlja orodje nagrajevanja zaposlenih za ustvarjeni dobiček, h kateremu so tudi sami prispevali s svojim delom,
- predstavlja orodje za motiviranje zaposlenih in posledično dolgoročno izboljšanje rezultatov podjetja,
- predstavlja orodje za ohranitev ključnih kadrov v podjetju, kar je ključnega pomena zaradi današnjega pomanjkanja nekaterih kvalificiranih delavcev,
- predstavlja orodje za večjo socialno povezanost,
- predstavlja gradnik družbene kulture in odgovornosti, s čimer družba pripomore k izgradnji ugleda trajnostno naravnane družbe, ki vzbuja zaupanje partnerjev in kupcev.

2.2 Načini nagrajevanja zaposlenih

Pri nagrajevanju ne govorimo le o materialnem nagrajevanju. Nedenarno nagrajevanje je vsaj toliko pomembno kot denarno, saj je domet denarnega nagrajevanja, še posebej prek plače, omejen. Denarne nagrade sčasoma obravnavajo kot nekaj samoumevnega, poleg tega pa zaradi sistemskosti nagrajevanja prek plač in nehomogenosti delovnih mest nima enakega učinka na vse zaposlene. Še več; zaposleni lahko sistem nagrajevanja dojemajo kot krivičen in neprimeren. Motivacijski učinek nagrajevanja se porazgubi in posledično upade tudi učinkovitost zaposlenih. Druga pomanjkljivost izključno finančnega nagrajevanja prek plačila za delo se kaže v kratkoročnosti razumevanja vzročne zveze med nagrado in rezultati. Ob tem se zastavlja vprašanje, kako kratkoročno naravnost k doseganju zastavljenih ciljev spremeniti v trajno identifikacijo ciljev družbe s cilji zaposlenih (Zupan, 2001).

Sodobne teorije pojmovanja sistema nagrajevanja poudarjajo nedenarno nagrajevanje. Možnosti napredovanja, udeležbe pri izobraževanjih in usposabljanjih, privlačna prihodnost, osebna rast in spodbudno delovno okolje so dejavniki, ki za delodajalca predstavljajo strošek, za zaposlene pa nedenarno nagrado. Ta strošek se delodajalcem povrne v obliki večje uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih, kar se odraža v večji uspešnosti podjetja. Široka opredelitev sistema plač in nagrajevanja torej zajema:

- osebno rast,
- privlačno prihodnost,
- plačo, nagrade, ugodnosti,
- dobro delovno okolje in razmere.

Dejavnik osebne rasti je usmerjen v vlaganje v zaposlene, torej v njihov razvoj in usposabljanja. Zaposleni lahko krepijo svoje znanje s pomočjo udeležbe na različnih izobraževanjih in usposabljanjih, kar lahko prenese na svoje delovno mesto in prispeva k izboljšanju in večji uspešnosti opravljenega dela. Vse bolj pomemben dejavnik je tudi možnost napredovanja, ki daje posamezniku cilj za trud in energijo, vloženo v opravljanje dela. Privlačna prihodnost prav tako predstavlja manj otipljivo posredno plačilo oziroma nagrado. Če podjetje stremi k razvoju in sledi svoji viziji in vrednotam, zraven motivira tudi zaposlene za sledenje. Vsak zaposleni stremi k osebnemu razvoju. Če je podjetje kot celota usmerjeno v razvoj in rast, imajo tudi zaposleni večje možnosti za osebni razvoj.

Plače, nagrade in ugodnosti še vedno predstavljajo glavni vidik v pogajanjih med delodajalci in zaposlenimi. Sem spadajo vse oblike izplačil in ugodnosti, ki jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje pričakovanih delovnih rezultatov oziroma pričakovano doseženo uspešnost. Plače za večino zaposlenih predstavljajo najpomembnejši motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu (Zupan, 2001, str. 117).

Tabela 3: Pomembni motivacijski dejavniki zaposlenih

Osebna rast	Privlačna prihodnost
Vlaganje v ljudi Razvoj in usposabljanje Sistem zagotavljanja uspešnosti Napredovanje na poklicni poti Odnosi zmaga-zmaga med podjetjem in posameznikom	Vizija in vrednost Uspešnost in razvoj podjetja Podoba in ugled podjetja Deležništvo
Plače, nagrade in ugodnosti	Dobro delovno okolje in razmere
Osnovna plača Plačilo po uspešnosti Ugodnosti in posredna plačila Priznanja in praznovanja uspehov	Usmerjenost k ljudem Vodenje Sodelavci Značilnosti dela Vključenost v dogajanje Zaupanje in privrženost Odrpito komuniciranje

Vir: Zingheim & Schuster (2000, str. 13).

Dobro delovno okolje in urejene razmere so po mojem mnenju zelo pomemben dejavnik. Sodelavci so tisti, s katerimi preživimo večji del našega vsakdanjika, in če razmere med sodelavci niso ustrezne, se to bistveno pozna na posameznikovem delu in vedenju. Treba je graditi vez med zaposlenimi. Odličen primer so razni team buildingi, ki omogočajo spoznavanje med zaposlenimi na drugačen način. Hkrati je pomembno, da sodelujejo tudi vodje. Vključenost v dogajanje, zaupanje in odprto komuniciranje so sestavine, brez katerih so zaposleni težko pripadni podjetju.

Iz vsega je moč razbrati, da je nagrajevanje glede na učinkovitost zaposlenih postalo tako nujno kot vrednotenje zadovoljstva zaposlenih, še posebej, če v podjetju želimo obdržati učinkovite in sposobne zaposlene. Nagrajevanje delovne uspešnosti predstavlja stimulacijo za vzdrževanje in povečevanje učinkovitosti. Sodeč po raziskavah, se vedno več organizacij zaveda, da je za povečevanje učinkovitosti in ustrezno motivacijo nujen učinkovit in dobro načrtovan sistem ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih, ki pa mora biti prilagojen posamezni organizacijski kulturi (Štular, 2010).

Po raziskavi, ki jo je izvedlo podjetje Worldat Work, ki je zajemala več kot 6.000 managerjev in zaposlenih, se večina zaposlenih sprašuje, kako je zgrajen sistem plač in nagrajevanja. Raziskava je pokazala, da so stopnje zadovoljstva s plačo, fluktuacija in zagretost zaposlenih sorazmerno povezani s stopnjo razumevanja in poznavanja sistema plač in nagrajevanja v podjetju. Variabilni del plače je zelo pomemben dejavnik za spodbujanje večje učinkovitosti. Osnovna plača pa je tisto, kar je za zaposlenega najbolj pomembno. Pri komuniciranju z zaposlenimi je treba vključiti komponento osnovne plače. Vključevanje zaposlenih v izdelavo sistema za nagrajevanje, ki bo prilagojen določeni organizacijski kulturi, je daljši in tudi dražji postopek od prevzema sistema nagrajevanja nekega drugega podjetja, dolgoročno pa se izkaže za zelo učinkovitega. Zaposleni bodo

sistem razumeli in posledično prej sprejeli za svojega, s čimer se lahko izognemo tudi običajnemu odporu do uvajanja sprememb.

2.3 Cilji sistema nagrajevanja

Ko podjetje uvaja ali prenavlja celoten sistem nagrajevanja, je treba definirati cilje, ki jih želimo doseči z uvedbo sistema nagrajevanja. Jasno postavljeni cilji zaposlenim pomagajo razumeti, kaj točno se od njih pričakuje. Hkrati je mogoče na jasno postavljenih ciljnih postaviti kriterije za merjenje in uporabljanje sistema nagrajevanja (Lipičnik, 1998, str. 205). Ravno transparentno in stimulatивно nagrajevanje predstavlja temelj podjetja, da zaposli in predvsem obdrži zaposlene. Osnovni cilj sistema nagrajevanja je Zupanovi (Zupan, 2001) podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Poudari tudi, da mora za to, da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije, zadostiti spodnjim zahtevam:

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen tako za zaposlene kot za podjetje,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih oziroma načrtovanih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Lipičnik (1998) je cilje prenovne sistema nagrajevanja opredelil takole:

- osnovni cilj je razviti celoten in skladen sistem nagrajevanja, ki bo pomagal doseči cilje podjetja in zadovoljiti želje zaposlenih po nagradi,
- sistem mora podpirati doseganje kakovosti, inovativnosti in timsko delo,
- sistem mora delovati prilagodljivo, kar je mogoče doseči z dajanjem pooblastil neposrednim vodjem,
- sistem mora temeljiti na procesih in ravneh pristočnosti,
- sistem mora jasno izražati nov pristop k nagrajevanju,
- posvetiti se je treba prožnemu sistemu ugodnosti in nagrajevanju po uspešnosti,
- v oblikovanje sistema nagrajevanja morajo biti vključeni managerji, zaposleni in njihovi predstavniki,
- sistem mora imeti definirane kontrolne točke, prek katerih je mogoče kontrolirati delovanje sistema,
- sistem mora vključevati postopek dela z vsemi stopnjami projekta (določene odgovornosti, roki itd.).

Z ustreznim sistemom nagrajevanja lahko pridemo do številnih koristi. Ustrezno oblikovan sistem nagrajevanja, ki je prilagojen določeni organizacijski kulturi, poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju. S privlačnimi nagradami podjetje privablja najboljše kadre in spodbuja zaposlene k pridobivanju novih znanj in k razvoju kompetenc ter krepi pripadnost zaposlenih. Hkrati s povečanjem gibljivega dela plač in nagrad, vezanih na uspešnost, lažje nadzira stroške dela (Zupan, 2001).

2.4 Oblikovanje sistema nagrajevanja

Pri procesu oblikovanja sistema nagrajevanja gre običajno za samostojen projekt, ki ga izvajajo po načelih projektnega managementa. V proces je treba vključiti predstavnike oziroma strokovnjake z različnih področij (kontroling, kadrovska služba, finance, proizvodnja, prodaja itd.). Poleg njihovega znanja so odločilne informacije o poslovnih procesih in rezultatih ter konkurenčne pozicije podjetja, saj bodo le tako predlogi na koncu tudi podpirali izvajanje poslovne strategije. Za večjo učinkovitost je ključno, da skupino za oblikovanje novega sistema vodi član vrhnjega managementa, ki lahko sproti sprejema potrebne odločitve.

Sledi osnovna analiza obstoječega sistema, ki skupaj s poslovno in kadrovsko strategijo ter analizo okolja predstavlja osnovo za sprejetje smernic novega sistema. Ključno je, da se v tej fazi postavijo cilji in da so vsi seznanjeni s tem, kaj pravzaprav želijo doseči z novim sistemom, ki mora podpirati izvajanje poslovne strategije. Smiselno je oblikovati tudi podprojekte, saj se običajno v podjetjih oblikujejo različni sistemi nagrajevanja za različne skupine zaposlenih, na primer za managerje, prodajalce, proizvodne delavce itd. Zelo pametno je v tej fazi vključiti tudi zaposlene z nižjih organizacijskih ravni, ki lahko s svojim znanjem prispevajo k boljšemu delu in kasneje k lažji uveljavitvi sistema v praksi. S tem lahko zmanjšamo tudi kasnejši odpor do sprememb, ki je običajno prisoten pri vpeljavi. Obstoječi sistem je treba poglobljeno analizirati in preveriti, kako učinkovito podpira izvajanje poslovne strategije. Pri podprojektih je smiselno, da analizo pripravi vsaka podprojektna skupina zase, saj njeni člani najboljše poznajo problematiko obstoječega sistema.

Podjetja morajo upoštevati zakonske omejitve, saj so skoraj vse sestavine plač in nagrajevanja predpisane v zakonodaji in kolektivnih pogodbah. V obzir je treba vzeti tudi stroškovno omejitev. Pripraviti moramo izračune plač po novem sistemu, s čimer preverimo vpliv na spremembo v plačni masi in stroških dela ter spremembo v plačah za posameznike. Sledi še konkurenčno pozicioniranje, s katerim sistem plač umestimo v konkurenčno okolje. Odločitve o sistemu plač in nagrajevanja lahko oblikujejo podoba dobrega delodajalca, s katero podjetje lažje pridobi sposobne zaposlene.

Predlog novega sistema mora najprej potrditi vrhni management, šele nato sledi pridobitev soglasja s strani interesnih skupin, sindikata in drugih zastopnikov delavskih interesov. Po pridobitvi povratne informacije s strani interesnih skupin se predlog lahko korigira in lahko sledi njegovo dokončno sprejetje ter uvajanje. Ključno je komuniciranje z zaposlenimi za jasno razumevanje novega sistema, saj bo uvedba sistema posledično enostavnejša.

Sledi končni korak, in sicer spremljanje učinkovitosti novega sistema. Sestavine, ki nas zanimajo, so: zadovoljstvo zaposlenih, doseženi rezultati, nadzor nad stroški dela in motivacija.

2.5 Letni razgovori

Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, v okviru katerega si zaposleni in nadrejeni razložita svoja razmišljanja o dosedanjem delu zaposlenega, pričakovanjih, načrtih, morebitnem napredovanju in osebnem razvoju. Je miren pogovor, v okviru katerega oba udeleženca predstavita stališče za izboljšanje odnosa in pogojev za delo ter predstavita svoja pričakovanja, cilje in želje. Letni razgovor naj bi se izvajal redno v enakih časovnih obdobjih, vendar najmanj enkrat na leto.

Namen rednega letnega razgovora je (Jereb, Rajkovič & Jereb, 2000):

- zaposlenim omogočiti izboljšanje delovne uspešnosti,
- vodjem omogočiti bolje spoznati sodelavce,
- strokovnim službam olajšati izvajanje kadrovske politike,
- povečati kakovost dela.

Letni razgovor mora biti del celotnega sistema upravljanja delovne uspešnosti, hkrati pa mora biti prilagojen vsakemu podjetju posebej. Vodstvo se mora zato dobro zavedati, kaj točno sta namen in cilj letnih razgovorov, ter ta tudi ustrezno predstaviti zaposlenim. Podjetja bi morala oblikovati lasten obrazec za letni razgovor, saj bodo le tako iz tega pridobila relevantne podatke, hkrati pa se morajo zavedati, da je prava moč letnih razgovorov v kakovosti dialoga med vodjo in sodelavcem. Obe strani se morata na razgovor predhodno pripraviti, vodja pa mora na razgovoru dati še poseben poudarek na vzdušje in poskrbeti, da bo pogovor tekel sproščeno, da bo zaposleni brez strahu podal svoja mnenja, poglede in želje glede svojega dela v podjetju (Majcen, 2001).

Letni razgovori velikokrat predstavljajo neprijetno obveznost, ki jo zaposleni morajo izvesti. Podjetja, ki letnim razgovorom ne namenjajo posebne pozornosti, te pogosto opravijo in se kasneje ne zgodi popolnoma nič. Pogovorov ne analizirajo in iz njih ne povlečejo zaključkov, kar vodi do občutka njihove nepomembnosti in izgube časa. Iz tega razloga letni razgovori zaposlenim, ki so v podrejenem položaju, predstavljajo nepotrebno obveznost, ki jo morajo opraviti, v tem pa ne vidijo priložnosti za iskren pogovor, napredek in krepitev pripadnosti podjetju, saj ni odziva. Namen letnega razgovora torej ne bo izpolnjen.

Veliko vlogo pri uspešno opravljenem letnem razgovoru imajo vodje. Dejstvo je, da morajo vodje svojim zaposlenim zagotoviti vse potrebne vire za izvrševanje finančnih, tehnoloških in kadrovskih ciljev ter jih predhodno usposobiti in oskrbeti z najpomembnejšimi informacijami. Hkrati mora vsakodnevno spremljati delo zaposlenega, mu nuditi pomoč, ga spodbujati, usmerjati in s tem ustvarjati primerno delovno klimo. Vodja, ki se izogiba ocenjevanju svojih sodelavcev, se odreka vplivu na njihovo vedenje in s tem posledično neposredno na njihovo delovno uspešnost, posredno pa na lastno delovno uspešnost, saj je vodja lahko uspešen samo toliko, kolikor so uspešni njegovi zaposleni. Na

drugi strani mora biti zaposleni storilnostno naravnani in osebno odgovoren za rezultate svojega dela, saj bo le tako lahko izpolnil načrtovane cilje (Majcen, 2001).

Sodobni letni razgovori naj ne bi več ponujali le odgovorov na to, kaj se od zaposlenih pričakuje, kakšni so cilji, naloge in odgovornosti, temveč tudi odgovore na to, kako lahko vse cilje uresničijo (s kakšnim pričakovanim vedenjem oziroma s kakšnimi zahtevanimi kompetencami). Hkrati naj bi predstavljali proces kot celovit sistem in ne izoliran dogodek, zaradi česar letni razgovori postajajo nenadomestljivo orodje managementa pri mobilizaciji energije zaposlenih za uresničitev organizacijskih ciljev (Gruban, 2007).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA V IZBRANEM PROIZVODNEM PODJETJU

V izbranem proizvodnem podjetju sem z različnimi metodami in pristopi analizirala obstoječe stanje na področju kontrolinga in sistema nagrajevanja zaposlenih, povezavo med njima in na osnovi ugotovitev poskusila oblikovati novi predlog nagrajevanja, ki temelji na jasno postavljenih ciljeh (in njihovem doseganju), ki jih kontroling podjetja redno spremlja in ugotavlja.

3.1 Predstavitev izbranega proizvodnega podjetja

Obravnavano podjetje je grafično proizvodno podjetje, ki se ukvarja s tiskom in proizvodnjo kartonske embalaže za znane naročnike, ki so večinoma proizvodna podjetja v različnih panogah, kot so prehrana, farmacija, kozmetika, industrija malih gospodinjstev aparatov itd. Podjetje na trgu obstaja dolga leta, je pomembno v regiji, v kateri deluje, ima preko 200 zaposlenih in je poslovno uspešno.

3.1.1 Nastanek in razvoj podjetja

Podjetje je nastalo pred 60 leti in se je od začetka ukvarjalo s tiskom ter proizvodnjo transportne kartonske in komercialne embalaže. Osnovni material je bil karton in valoviti karton. Podjetje je šlo skozi različne faze razvoja in je vseskozi raslo ter ustvarjalo dobre rezultate in v lokalnem okolju odpiralo nova delovna mesta. Skozi desetletja je šlo tudi skozi različne oblike lastnine in upravljanja, da bi skozi transformacijo lastništva v procesu lastninjenja prešlo pod okrilje večje zasebne poslovne skupine.

Obravnavano podjetje je skozi leta spreminjalo svoj proizvodni program in se umikalo iz transportne kartonske embalaže proti komercialni embalaži. Vseskozi je posodabljal in povečevalo svoje proizvodne in prostorske zmogljivosti, je moderno opremljeno in sposobno proizvajati tudi zahtevnejšo embalažo.

3.1.2 Izbrano podjetje danes

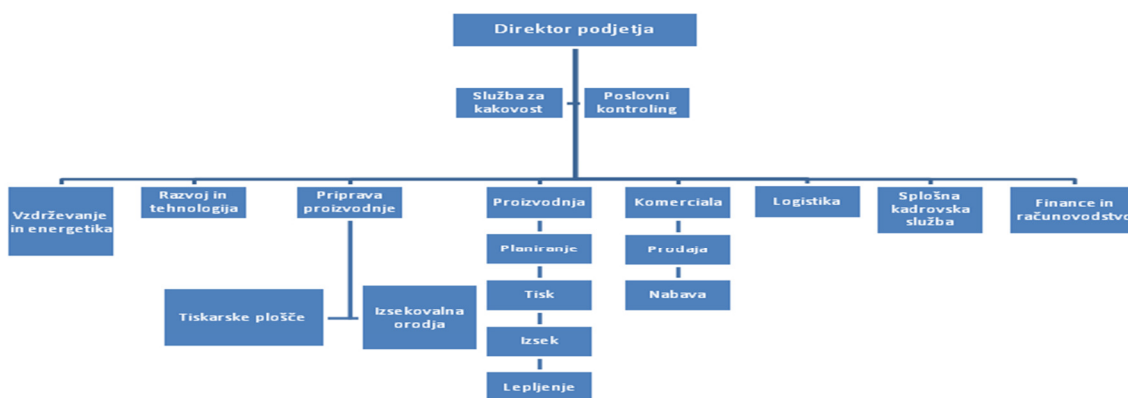
Podjetje sodi v skupino srednje velikih podjetij, je zelo dobro in moderno opremljeno, dosega zelo visoke standarde v svoji panogi, zaposluje približno 200 delavcev, ki delajo v treh izmenah, in ima vse potrebne standarde kakovosti primerne industrijam, ki jih oskrbuje z embalažo. Je del večje skupine z diverzificiranim portfeljem, naravnano je izvozno in približno polovico svoje proizvodnje oziroma prodaje ustvari na tujem trgu. Skupaj s podjetji v skupini lahko svojim odjemalcem ponuja širši asortiman proizvodov za njihove potrebe oziroma večji nabor storitev iz skupine. Pri proizvodnji uporablja materiale, ki so primerni za reciklažo in jih nabavlja pri certificiranih dobaviteljih, ki podjetju zagotavljajo surovine in materiale najvišje kakovosti.

Podjetje je okoljevarstveno naravnano in ima vpeljan učinkovit sistem odgovornega ravnanja z odpadki. Uporablja tudi alternativne vire energije, posluje skladno z zakonodajo, spoštuje tudi uredbo REACH za ustrezno ravnanje s kemikalijami. Podjetje primerno skrbi za zaposlene, ima sprejet etični kodeks, redno ugotavlja in meri klimo ter zavzetost, izvaja redne letne razvojne razgovore ter omogoča izobraževanje in redna usposabljanja svojih zaposlenih. Na osnovi ugotovitev in rezultatov merjenja organizacijske klime in dogovorjenega v rednih letnih razgovorih pripravlja in izvaja potrebne aktivnosti za izboljšanje klime oziroma udejanja dogovorjeno na razgovorih.

3.1.3 Organizacijska struktura izbranega podjetja

Podjetje je funkcijsko organizirano s štabnimi službami poslovnega kontrolinga in službe za kakovost, ki po hierarhiji spadata neposredno pod upravo podjetja.

Slika 6: Organizacijska struktura izbranega podjetja



Vir: Izbrano podjetje (2016).

Proces je jasno definiran od naročila do odpreme. Operacije ali procesi se izvajajo v zaporedju po posameznih fazah, kot so naročilo kupca, razpis delovne dokumentacije, načrtovanje, izdelava tiskarskih form in izsekovalnega orodja, tisk, izsekovanje, lepljenje, pakiranje in odprema.

3.1.4 Proizvodni program

Podjetje je eden od vodilnih proizvajalcev komercialne embalaže za farmacijo, živilsko industrijo, kozmetiko in osebno nego ter kemijsko industrijo. Proizvode in tiskovine, ki so namenjeni pakiranju različnih izdelkov (zdravila, kozmetika, prehranska dopolnila, mali gospodinjiski aparati, pekarski izdelki, pijače, slaščice itd.), izdeluje iz naravnih materialov, ki se 100 % reciklirajo. Proizvodi so poleg namenske zaščite izdelka uporabni tudi kot nosilci oglaševalskih vsebin oziroma navodil za varno uporabo zapakiranih vsebin. Izdelki so lahko tudi nosilci zaščitnih elementov, namenjenih zaščiti blagovne znamke.

Izdelki so v offset in digitalni tehniki potiskane kartonske pole v različnih formatih: B0, B1 in B2, izsekana embalaža, ki jo uporabniki pred pakiranjem zlepijo sami na lastnih lepilnih in pakirnih linijah, komercialna kartonska embalaža ter laminirana ali kaširana embalaža, ki je kombinacija dveh ali treh slojev valovitega kartona in nalepljenega sloja offset potiskanega polnega kromo kartona. Podjetje prav tako izdeluje in trgu ponuja različne tipe izsekovalnih orodij za izsekovalne stroje.

3.1.5 Ključni strateški cilji podjetja

Smisel delovanja podjetja je obstoj in trajnostni razvoj na daljši rok. Zaradi tega je izjemno pomembno opredeliti strategijo podjetja in si zastaviti ključne strateške cilje oziroma usmeritve.

Slika 7: Strateški načrt – dolgoročna zasnova



Vir: Izbrano podjetje (2016–2020).

V obravnavanem podjetju so prepričani, da je njihovo poslanstvo pravo, da proizvajajo izdelke, ki jih trg in odjemalci rabijo in jih bodo rabili še dolga leta, da so tehnološko dobro opremljeni in da so ključni cilji usmerjeni v učinkovito izvajanje aktivnosti z optimalnimi stroški proizvodnje. Izvajati želi temeljito obravnavo kupca, ki bo omogočila dvig prodajnih marž in donosnejše poslovanje, ki ga nameravajo doseči skozi:

- povečevanje produktivnosti letno za 3–5 %,
- povečevanje deleža izvoza iz 41 % na najmanj 50 % v obravnavanem strateškem obdobju,
- usmerjanje v izdelke z večjo dodano vrednostjo, v embalažo za propulzivne gospodarske panoge, v razvoj neposredne prodaje, v pridobivanje novih razvojno naravnanih odjemalcev,
- kreiranje kupčevih potreb in strokovno svetovanje ter zagotavljanje rešitev izbranim ključnim kupcem,
- izkoriščanje konkurenčne prednosti razvojnih in tehnoloških kompetenc:
 - razvoj kompleksnejših izdelkov z višjo dodano vrednostjo,
 - pomoč proizvodnji s povratnimi informacijami kupca za boljšo produktivnost in učinkovitost;
- maksimalno fleksibilnost proizvodnje z visoko ravno doseganja kakovosti skozi:
 - kratke odzivne in izdelovalne čase,
 - standardno kakovost izdelkov,
 - sledenje modernim trendom in racionalizaciji,
 - uvajanje novih standardov kakovosti;
- partnerske odnose z dobavitelji in iskanje novih možnosti:
 - optimizacija nabave z obstoječimi dobavitelji,
 - iskanje novih, ugodnejših dobaviteljev in materialov,
 - izkoriščanje nabavnih sinergij v skupini;
- povečano uporabo vseh novih digitalnih orodij za redno delo, poročanje in odločitve,
- izkoriščanje novih tržnih platform in potencialov,
- izobraževanje obstoječih in pridobivanje dodatnih usposobljenih kadrov,
- uvajanje novega stimulatívno naravnane sistema nagrajevanja zaposlenih, ki bo temeljil na merljivih rezultatih posameznika.

3.2 Sistem nagrajevanja v izbranem podjetju

Podjetja imajo v veljavi različne sisteme nagrajevanja zaposlenih, saj imajo glede na razlike v predmetu poslovanja različne ključne cilje oziroma poslovne prioritete, ki jih želijo razvijati oziroma so jih pripravljene stimulirati. Ključno je, da je sistem transparenten, jase, lahko izračunljiv in merljiv. V obravnavanem podjetju je v veljavi zastarel model nagrajevanja zaposlenih, ki po svoji vsebini in uporabnosti ne dosega svojega namena oziroma zaposlenih ne motivira za bolj zavzeto delo.

3.2.1 Trenutni sistem nagrajevanj v izbranem podjetju

Analiza je pokazala, da obravnavano proizvodno podjetje nima ustreznega sistema za nagrajevanje zaposlenih. Vrsto let v podjetju obstaja stari model »stimulacije«, ki temelji na skupni proizvedeni količini za proizvodne delavce in skupni višini prihodkov iz prodaje za delavce v prodaji ter osebni oceni nadrejenega vodje, ki je popolnoma subjektivna.

Tabela 4: Prikaz trenutnega modela nagrajevanja v izbranem podjetju

Zaposleni delavec: X	Skupna proizvedena količina v mesecu	Skupna dosežena vrednost prodaje v mesecu	Bolniški stalež v mesecu DA/NE	Osebna ocena nadrejenega
Maksimalni možni odstotek stimulacije na mesec po posamezniku v povprečju je 10 %	4	3	2	5

Vir: lastno delo.

Model je tog in premalo uporaben, ker zanemarja kakovostne kriterije in ne temelji na jasno postavljenih ciljih. Ključna pomanjkljivost je, da ne more izločiti kakovostnega prispevka posameznika in ga ustrezno nagraditi zanj. Je preveč splošen, premalo razumljiv in je vir slabe klime v podjetju, ki se iz leta v leto slabša. Direktor podjetja na osnovi doseženega v predhodnem mesecu določi skupno višino stimulativnega dela v odstotkih povprečno na posameznika, nakar posamezni vodje razdelijo deleže po posamezniku iz svojega oddelka večinoma na osnovi subjektivne ocene in manj na osnovi minimalnih štirih kriterijev, ki naj bi bili v veljavi.

Vodja oddelka je imel možnost, da v posameznem mesecu razdeli stimulacijo v celoti, ki je v njegovi pristojnosti, ali del stimulacije zadrži za kasnejše mesece. Prav tako je imel pristojnosti, da brez opredeljenih kriterijev nekaterim zaposlenim dodeljuje večji delež stimulacije, nekaterim manjši ali nič od povprečno določene stimulacije za zaposlenega na mesec. To je zaposlene pogosto jezilo, ker so smatrali, da stimulativni del ni pravično razdeljen oziroma ne temelji na ustreznem prispevku posameznika k doseženim rezultatom podjetja v določenem mesecu.

Vodje oddelkov v podjetju enkrat letno opravijo redne letne razgovore z zaposlenimi. Gre za vnaprej dogovorjen termin za pogovor, v katerem se lahko oba predhodno pripravita in odkrito pogovorita o rezultatih dosedanjega dela zaposlenega, o željah in ciljih zaposlenega ter možnosti napredovanja in nagrajevanja. V izbranem podjetju razgovore opravljajo redno, vendar razgovor zaposlenim predstavlja le obveznost, ki jo morajo opraviti. Največkrat se zgodi, da na letnih razgovorih ne dajo poudarka na pozitivnih dosežkih in usmerjenosti v prihodnost, temveč pogrevajo pretekle zadeve, največkrat negativne, in tiste, ki so še ostale nerazrešene. Za obe strani letni razgovor torej ne predstavlja osnove za

izboljšanje odnosa in pogojev za delo in ne izpolnjuje temeljnega namena, prej izgubo časa in nepotrebne stroške, kar vodi samo še v dodatno izgubo motivacije in pripadnosti podjetju.

3.2.2 Prednosti in slabosti obstoječega sistema nagrajevanja v proizvodnji in prodaji

Obstoječi sistem praktično nima prednosti. Prispevek posameznega delavca je skrit v skupnih dosežkih (skupni višini prodaje in skupni proizvedeni količini). Možna prednost, ki je obenem tudi pomanjkljivost, je možnost, da nadrejeni vodja nagradi bolj prizadevne delavce, ki so pripravljeni prijeti za vsako delo, od manj prizadevnih, vendar to omogoča tudi več subjektivnosti pri nagrajevanju. Slabosti obstoječega sistema je veliko več:

- posameznika nagraduje samo na osnovi skupnega obsega proizvodnje in višine mesečne prodaje,
- ni postavljenih ciljev po posameznem delavcu,
- posamezni delavec ne ve, kaj mora narediti več ali drugače, da lahko zasluži več,
- sistem ni transparenten – dopušča manipulacije,
- stimulira proizvedeno količino proizvoda in ne njegove kakovosti,
- stimulira dosežene prihodke in ne doseženega rezultata podjetja,
- vodjam omogoča subjektivnost pri nagrajevanju,
- zaradi naštetih pomanjkljivosti je vir slabe klime in medsebojnih odnosov v podjetju.

Zgoraj so predstavljeni osnovni razlogi, zakaj sem vodstvu predlagala postavitev novega sistema stimulatívne nagrajevanja, ki bi temeljil na prispevku oziroma dosežku posameznika k ustvarjenim rezultatom podjetja. Motiviranost za doseganje postavljenih ciljev poslovanja bi odločno prispevala k večji zavzetosti posameznika in posledično boljšim skupnim rezultatom podjetja.

3.2.3 Analiza povezanosti obstoječega modela nagrajevanja s postavljenimi cilji v strategiji izbranega podjetja

Obstoječi model nagrajevanja zaposlenih v obravnavanem podjetju ni v korelaciji s strateško postavljenimi cilji podjetja niti ni povezan s cilji, opredeljenimi v letnem poslovnem načrtu podjetja, se ga pa dotika v dveh pomembnih kategorijah, in sicer skupna proizvedena količina in realizirana višina vrednosti prodaje. Kot rečeno, sta kriterija za nagrajevanje skupinsko kvantitativno opredeljena, učinek posameznika je skrit v skupnem dosežku. Prav tako sta zgrešena postavljena normativa za nagrajevanje, ker količinska proizvodnja v kosih ne pokaže, kako učinkovito in s katerimi stroški je dosežena, dosežena vrednost skupne prodaje ne pokaže cenovne učinkovitosti prodajanja oziroma dosežene razlike v prodajni ceni.

Preostala dva kriterija sta izrazito subjektivna in sta odvisna od osebnega zaznavanja nadrejenega in ne od postavljenih merljivih ciljev, katerih doseganje bi vplivalo na večjo individualno učinkovitost in posledično na boljši rezultat podjetja oziroma na objektivno nagrajevanje posameznika.

3.3 Uporaba kontrolinga v izbranem podjetju

S spremembo v vodenju podjetja in uvedbo novega informacijskega sistema v podjetju, ki omogoča učinkovito spremljanje poslovnih procesov in aktivnosti, se je pojavila iniciativa o uvedbi službe kontrolinga v podjetju, ki jo je narekovala potreba po izboljšanju učinkovitosti in doseganju načrtovanega poslovnega rezultata. Podjetje je glede na kontinuirano rast in razvoj prišlo do točke, ko je donosnost začela padati kljub naraščanju obsega prodaje. Odločitev vodstva podjetja je bila, da spremenijo organizacijo in sistemizirajo novo službo kontrolinga s ciljem takojšnjega ugotavljanja doseganja postavljenih operativnih poslovnih ciljev, odklonov in vzrokov za te odklone z namenom sprotnega odpravljanja teh vzrokov.

Glede na dejstvo, da novi informacijski sistem omogoča celovito spremljanje in evidentiranje dogodkov, so definirane naloge in področja delovanja kontrolinga. Od uspešnega delovanja službe se pričakujejo pozitivni učinki, ki bodo vplivali na izboljšanje učinkovitosti v operativnih procesih, odpravo pomanjkljivosti in korektivne ukrepe v sistemu. Informacije, pridobljene skozi detajlno spremljanje procesov, bodo tudi odlična osnova za novi sistem nagrajevanja zaposlenih, ki bo temeljil na merljivih osnovah, ki bodo rezultat tega ugotavljanja. Uporabnost ugotovitev službe bo zelo široka, vendar če strnemo, bi bile osnovne naloge službe kontrolinga vezane na:

- postavljanje dnevnih, mesečnih operativnih ciljev, ki so v skladu s sprejetim poslovnim načrtom družbe,
- analiziranje doseganja teh ciljev in ugotavljanje odklonov ter ugotavljanje razlogov, zakaj do njih prihaja, ter tekoče spremljanje korektivnih ukrepov,
- izračun kazalnikov za različne potrebe poročanja in ukrepanja za vodstvo podjetja,
- izdelava različnih analiz za potrebe proizvodnega in prodajnega managementa,
- priprava različnih materialov, predstavitev in komentarjev (rezultatov) za notranje in zunanje deležnike,
- izdelava poročil na osnovi doseganja ciljev za potrebe sistema nagrajevanja zaposlenih.

3.3.1 Pomen uporabe kontrolinga pri izbiri ustreznih kriterijev za nagrajevanje

Da bi postavili novi sistem nagrajevanja zaposlenih, je ključno, kako in na kateri osnovi postaviti kriterije in merljive cilje nagrajevanja. Lažje jih je postaviti v proizvodnji, ki je merljiva (kosi, čas, zastoji, izmet, kakovost itd.), ter delno v prodaji, ki jo lahko opredelimo skozi vrednost prodaje, razliko v ceni, nove kupce, nove trge itd. Ključno je, da

vodstvo podjetja skupaj z nevtralno štabno službo, kot je kontroling, pripravi kriterije in osnove za merljivo nagrajevanje posameznih zaposlenih, kjer bodo kriteriji za oceno delovne uspešnosti temeljili na delovnih rezultatih posameznika, skupine ali kolektiva in se navezovali na Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest. Delovna uspešnost bi predstavljala del plače, ki se z izmerjeno oceno uspešnosti navezuje na osnovno plačo in vse pripadajoče dodatke skupaj.

Plačo delavca sestavljajo:

- osnovna plača,
- dodatki na osnovo,
- del plače na osnovi doseganja *individualne delovne uspešnosti*,
- del plače iz naslova uspešnosti poslovanja podjetja.

Vloga in pomen kontrolinga je zagotoviti, da individualno delovno uspešnost posameznega delavca opredeljujejo postavljeni cilji in njihovo doseganje. Variabilna ocena delovne uspešnosti udeleženca v delovnem procesu mora imeti čim več merljivih ciljev in »pasti« iz sistema. Za doseganje objektivnosti na področju merjenja uspešnosti udeleženca v delovnem procesu je treba zagotoviti naslednje pogoje:

- podatki o osnovni plači udeleženca v delovnem procesu so tajni,
- število ustreznih urnih postavk za dodatke na osnovno plačo zagotovi sistem avtomatično,
- del plače na osnovi doseganja delovne uspešnosti temelji na doseganju postavljenih ciljev v sistemu in uporabi predpisanih kriterijev za merjenje delovne uspešnosti glede na vrsto in področje del,
- delavec mora prav tako biti poučen o sistemu nagrajevanja in imeti možnost pridobiti rezultate ter po potrebi ustno ali pisno obrazložitev izračunane ocene delovne uspešnosti,
- direktor družbe in direktorji sektorjev (vsak za svoj sektor) imajo pravico izvajati naključno kontrolo izračunavanja delovne uspešnosti oziroma imajo pravico pridobiti izračune in obrazložitev ocene delovne uspešnosti za naključno izbranega delavca v delovnem procesu,
- vsi, ki so jim podatki na razpolago, morajo biti zavezani, da bodo s podatki ravnali preudarno in jih uporabljali za namen posameznika in oddelka, v katerem je delavec zaposlen.

V proizvodni in prodajni funkciji ali oddelku je možno za posameznike postaviti jasne in merljive cilje, ki jih služba kontrolinga ugotavlja oziroma spremlja skozi informacije iz osnovnega informacijskega sistema podjetja. Druga delovna področja lahko imajo smiseln delež med neposredno merljivimi kriteriji, ki jih je enostavno ugotavljati, in kriteriji osebnega prispevka. Kriteriji in deleži se za različna delovna področja prilagajajo značilnostim narave dela v podjetju.

3.3.2 Kontroling proizvodnje

Proizvodnja je izvajalna operativna funkcija podjetja, v kateri nastaja nova vrednost skozi izdelane končne izdelke. Zelo pomembno je nastaviti ustrezne merilnike porabe materiala in časa, doseganja produktivnosti, porabe človeških virov skozi ure dela ter tudi ustrezne angažiranosti in izrabe strojnega parka oziroma kapacitet. S porabo omenjenih virov nastajajo stroški podjetja in obvladovanje stroškov je ob ustrezni ravni prodajnih cen najpomembnejša komponenta vpliva na rezultat podjetja. Postavitev normativov ali, kontrolniško gledano, ciljev operativnega izvajanja je zato nepogrešljiva naloga vodstva podjetja.

Kontroler skrbi za dosledno spremljanje doseganja proizvodnih ciljev in ugotavlja pozitivne ali negativne odmike in vzroke zanje. Kontroliranje poslovnega procesa se v vsakem podjetju začne z načrtovanjem, nadaljuje s spremljanjem uresničevanja ciljev in zaključi s poročanjem o nastalih odmikih ter s predlaganjem ustreznih ukrepov. V procesu proizvodnje obravnavanega podjetja se spremlja več ciljnih kategorij, za namene sistema nagrajevanja so oblikovane samo nekatere (pomembnejše), na katere posameznik lahko vpliva.

3.3.3 Kontroling prodaje

Kako in na kakšen način postaviti prave cilje uspešnosti v prodajni službi, je vprašanje, na katero ni enostavno odgovoriti. Kljub temu je v naboru aktivnosti, ki jih prodaja izvaja, treba izbrati in ciljno ovrednotiti tiste, ki jih lahko izmerimo in doseganje katerih bo najbolj učinkovito vplivalo na doseganje načrtovanega rezultata podjetja. Med njimi so najpomembnejši:

- količina oziroma vrednost prodaje,
- doseganje načrtovane prodajne marže (razlike v ceni),
- doseganje kratkih prodajnih rokov,
- krajše obračanje zalog končnih izdelkov in terjatev.

Prav tako je pomembno pridobivati nove kupce in povečevati tržni delež na pripadajočem ali ciljnem trgu ter povečevati prodajo iz naslova novih proizvodov. Zelo pomembno je, predvsem za obstoječe proizvodne zmogljivosti, ali prodajna služba na trgu pridobiva naročila, ki so po vsebini in količini (seriji) primerna za proizvodne kapacitete. V obravnavanem podjetju je uprava podjetja prodaji glede na strateške prioritete in usmeritve postavila ključne cilje, za katere smatra, da bodo ob dosegu pomembno vplivali na rezultate podjetja.

3.4 Analiza podatkov

Da bi lahko postavili dober in transparenten sistem nagrajevanja je treba narediti ustrezno analizo obstoječega stanja in načina pridobivanja ter uporabe podatkov. Ugotovljeno je bilo, da podjetje spremlja in pridobiva veliko število podatkov in informacij ter jih obdeluje za pripravo podlag za odločanje v različnih službah (organizacijskih enotah). Novi informacijski sistem je omogočil lažje pridobivanje in obdelavo informacij o poslovanju ter tekoče spremljanje operativnega izvajanja.

Vodstvo podjetja je v sodelovanju z vodji in oddelkom kontrolinga postavilo ključne cilje v proizvodnji in prodaji ter na doseganje teh vezalo stimulativen sistem nagrajevanja, ki ga predstavim v nadaljevanju. V tabeli 5 je nabor ciljev v proizvodni funkciji, ki se polnijo iz sistema in so dogovorjeni kot osnova za nagrajevanje.

Tabela 5: Mesečni cilji proizvodnje iz poslovnega načrta za leto 2019

	VRSTA CILJA	EM	2018	CILJ 2019/mesec v povprečju
1.	Produktivnost	pol/mesec	38.569,00	40.000,00
2.	Produktivnost dela - skupaj	h/1000	0,50	0,48
3.	Produktivnost dela samo na tisku	h/1000	0,35	0,30
4.	Velikost serije	kos/menjavo	8.996,00	12.000,00
5.	Okvare	h/izm.	0,08	0,07
6.	Čas priprave	min./pripravo	40,50	37,50
7.	Izmet (produkcijski)	%	2,52	2,20
8.	Izdelana količina	kos/mesec v	31.395.000,00	32.000.000,00
9.	Izkoriščenost kapacitet	%	94,10	95,00
10.	Učinkovitost delovne sile	% izkoriščenost del.časa	77,90	80,00
11.	Reklamacije in opozorila	št./mesec	17,00	14,00
12.	Dejanske ure dela/planirane	h	1,43	1,10
13.	Ročna dela	h/MIO kos	130,00	100,00
14.	Število ročnih ur na 1000 Eur prodaje	h/1000 €	11,43	10,00

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Služba za kontroling mesečno ugotavlja odmike od postavljenih ciljev in razloge zanje. Za operativno uspešnost v proizvodnji služba spremlja več kategorij podatkov, ki so pomembni za učinkovitost proizvodnega procesa. Pri ocenjevanju prispevka posameznika pa podrobno spremlja le tiste, ki jih kot pomembnejše za nagrajevanje opredeli vodstvo podjetja in jih vsebuje pravilnik o nagrajevanju, kar bomo videli kasneje, ko predstavim nagrajevanje zaposlenih v proizvodnji.

Za prodajo ali uspešnost prodajne aktivnosti so pomembni drugi cilji, ki se na enak način zajemajo, obdelujejo in uporabljajo. Iz tabele št. 5 in 6 so razvidni ključni postavljeni cilji. Glede na doseg teh ciljev se izračuna variabilni ali stimulativen del plače posameznika po kriterijih za nagrajevanje. Veliko lažje je meriti in spremljati doseganje ciljev v proizvodnji

kot v prodaji. Merjenje prodajnih aktivnosti je kompleksnejše in zahteva drugi pristop, saj določene aktivnosti danes vplivajo na rezultate v kasnejšem obdobju. Iz nabora ciljev v prodaji sem za analizo izbrala najpomembnejše.

Tabela 6: Ključni merljivi cilji spremljanja uspešnosti prodaje v izbranem podjetju

	Opis cilja	EM	Mes. cilji
1.	Realizacija načrta prodaje	EUR	1,61 mio
2.	Prodajna marža	%/ lastne cene	12 %
3.	Delež zapadlih terjatev	%/vseh odprtih terjatev	20 %
4.	Vrednost v zalogah GI	%/vrednost prodaje	15 %
5.	Delež izvoza v VP	%/vrednost prodaje	45 %

Vir: Izbrano podjetje (2019).

3.5 Ugotovitve in predlog spremembe modela nagrajevanja

V poglavjih 3.2.1–3.2.3 obravnavam obstoječi sistem nagrajevanja in ugotavljam, da praktično nima prednosti, slabosti in pomanjkljivosti pa ogromno. Ugotavljam, da nagrajevanje posameznega delavca ni bilo povezano ali v kakršnikoli korelaciji s strategijo ali strateškimi cilji podjetja.

Ugotavljam tudi, da je podjetje z uvedbo novega informacijskega sistema in zaradi organizacijskih sprememb – uvedba službe poslovnega kontrolinga, ki je neposredno umeščena pod upravo, ustvarilo dobro osnovo za nujno uvedbo ustreznega stimulatивно in motivacijsko naravnane nagrajevalnega sistema. Spremeniti je bilo treba pravilnik o nagrajevanju zaposlenih, definirati potrebne kriterije, primerne za posamezno službo, ter objektivno oblikovati merljive cilje, ki so posameznikom jasni, dosegljivi in delujejo motivacijsko na posameznega delavca ter pomembno prispevajo k doseganju načrtovanega rezultata podjetja.

Glede na informacije, ki jih omogoča novi informacijski sistem, in cilje, postavljene v poslovnem načrtu za novo poslovno leto, se podjetju poda predlog, da spremeni obstoječi pomanjkljivi sistem nagrajevanja in ga nadomesti z vpeljavo novega sistema nagrajevanja, ki temelji na realnih dosežkih posameznega delavca in na ugotovitvah kontrolinga v skladu s postavljenimi cilji.

Stimulativni del plače naj bo posledica doseženih mesečnih/trimesečnih rezultatov podjetja ter se skladno s tem razdeli posameznikom glede na njihov individualni prispevek. Za tak sistem je treba postaviti oziroma uporabiti postavljene cilje iz letnega poslovnega načrta in korektno oblikovati kriterije za nagrajevanje na osnovi doseganje teh ciljev.

Ocenjevalec pripravi oceno na osnovi doseganja ciljev in delovne uspešnosti po priloženem obrazcu. Pri tem si pomaga z rezultati dela pri neposredno merljivih kriterijih in z opisi posamičnih kriterijev pri oceni osebnega prispevka oziroma pri izbranem

kriteriju. Ocenjevalec mora upoštevati predvideno obdobje merjenja za normirane kazalnike, za kazalnike s področja osebnega prispevka in kazalnik izbranega kriterija pa se ocena beleži vsak tekoči mesec. V nadaljevanju predstavim primere predloga nagrajevanja za delavce v prodaji in proizvodnji oziroma v prodajni in proizvodni poslovni funkciji ter na temelju ugotovitev podam predlog in ustrezno obrazložim, zakaj je sprememba sistema nagrajevanja potrebna in kaj prinaša.

3.5.1 Nagrajevanje posameznikov v prodaji

Prodaja v vsakem podjetju predstavlja eno izmed ključnih dejavnosti, saj zaključuje poslovni proces in podjetju omogoča, da svoje proizvode pretvarja v denarno obliko (Potočnik, 1993, str. 91). Proces prodaje delimo na postopke priprave in pošiljanja ponudb, sprejemanja naročil in obdelavo naročil, priprave pošilk naročenih proizvodov, odpreme, fakturiranja in izterjave kupcev (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 57).

Prodajna služba je tista, ki mora vzpostaviti stik s kupcem, pridobiti ustrezna naročila za proizvodnjo, proizvodnja naj bi ta naročila izdelala učinkovito, pravočasno in z minimalnimi stroški. Učinkovitost prodajnika/-ce se lahko meri z več različnimi kazalniki in ni vseeno, katere parametre vzeti v izračun stimulacije posameznega prodajnika. Ali je to vrednost prodaje v določenem mesecu, razlika v ceni (dobičkonosnost prodaje), stanje zalog, stanje terjatev, število obiskanih kupcev, danih ponudb, odstotek izplena dane/realizirane ponudbe, število novih kupcev, stroški prodajnih aktivnosti?

V konkretnem podjetju je eden od dejavnikov nagrajevanja do sedaj bila »skupna dosežena prodaja«, ki nikakor ne odraža kakovostnega učinka oziroma prispevka posameznika. Prav tako vrednost prodaje in proizvedena količina nujno ne pomenita tudi uspešnega rezultata v konkretnem mesecu. Šele ugotovitve službe kontrolinga pokažejo kakovost ali rezultatsko uspešnost izvedenih aktivnosti, ki je lahko pozitivna (v skladu s postavljenimi cilji) ali negativna. Stari sistem je stimuliral prihodke ne glede na to, koliko je prodaja dobičkonosna, in proizvedeno količino ne glede na to, s kakšnimi stroški proizvodnje je dosežena. Kakovost izvajanja aktivnosti je bila zanemarjena, kar je vplivalo na to, da rezultat podjetja ni sledil oziroma ni bil v korelaciji z rastjo prihodkov oziroma proizvedeno količino izdelkov.

Zaradi tega je bilo nujno treba sproti ugotavljati in odpravljati vzroke za negativne odklone. Postaviti je bilo treba takšne cilje, ki bodo posameznike po eni strani motivirali, po drugi pa jih je možno izmeriti. Doseganje teh ciljev pomeni pozitiven prispevek k rezultatu podjetja in nagrajevanju posameznika.

Na primeru v nadaljevanju prikažem nabor kriterijev za ocenjevanje vodje prodaje, ki se nekoliko razlikuje od predloga nagrajevanja za proizvodne delavce. Pomembno je, da je stimulativen del plač ali nagrajevanje zaposlenih postavljeno na merljive kriterije, ki so

posamezni službi primerni, da jih sistem izračuna sam, služba kontrolinga ali kontroler pa preveri in potrdi.

Tabela 7: Predlog kriterijev za ocenjevanje vodje prodaje

Ocenjevalec: DIREKTOR KOMERCIALNEGA SEKTORJA			
Ocenjevanec: VODJA PRODAJE			
Zaposleni	Kriteriji	Maksimalno možno število točk	Zbrane točke
X	Realizacija načrta prodaje	5	
	Dobičkonosnost prodaje (RVC)	7	
	Dnevi vezave terjatev do kupcev	3	
	Dnevi vezave zalog	3	
	Delež izvoza	2	

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Realizacija načrta prodaje

Načrt prodaje temelji na letnem načrtu prodaje po posameznih mesecih. Ciljna vrednost prodaje za posamezni mesec je definirana vnaprej na osnovi letnega načrta in napovedi za posamezni mesec, ki ga na predlog vodje prodaje potrdi vodstvo podjetja. Maksimalno število točk za realizacijo mesečnega načrta prodaje je pet točk, ki jih vodja komercialnega sektorja dodeli vodji prodaje v okviru mesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: do 94, 9% dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca,
- 1 točka: 95–99,9 % dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca,
- 3 točki: 100–105 % dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca,
- 5 točke: nad 105 % dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca,

Dobičkonosnost prodaje

Skupna prodajna vrednost v okviru posameznega meseca ni najboljši pokazatelj uspešnosti prodaje oziroma dobičkonosnosti prodaje. Zaradi tega je zelo pomembno, kakšno prodajno maržo podjetje ali posameznik pri svojih kupcih dosega. Za ugotavljanje dobičkonosnosti je kontroling podjetja oziroma vodstvo postavilo kot osnovo merjenja stopnjo pokritja III ali lastno ceno oziroma odstotkovno preseganje te osnove. Večja kot je marža, višja je dobičkonosnost in hkrati variabilna ocena prodajalca. Maksimalno število točk za uspešnost prodaje je sedem točk, ki jih vodja komercialnega sektorja dodeli vodji prodaje v okviru mesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: do 95 % dosega načrtovane marže nad lastno ceno,
- 2 točki: 95–98 % dosega višine načrtovane marže nad lastno ceno,
- 3 točke: 99–102 % dosega višine načrtovane marže nad lastno ceno,

- 5 točk: 103–106 % dosega višine načrtovane marže nad lastno ceno,
- 7 točk: nad 106 % dosega višine načrtovane marže nad lastno ceno.

Dnevi vezave terjatev

Ravnanje in skrb za terjatve je prioriteta naloga vodje prodaje. Pridobivanje zdravih, plačilno sposobnih odjemalcev (kupcev) je temeljna naloga v prodaji. Obračanje terjatev oziroma denar, vezan v terjatvah, pomembno vpliva na višino angažiranih sredstev podjetja. Zaradi tega je sposobnost prodajanja na krajši plačilni rok plačilno sposobnim kupcem zelo pomembna in jo vodstvo podjetja tudi ustrezno stimulira. Pomembno je, da je izterljivost terjatev čim bližje 100 % in da je delež (%) odpisa terjatev čim manjši. Maksimalno število točk za ravnanje s terjatvami, ki se meri skozi delež dnevnega obračanja terjatev, je tri točke, ki jih vodja komercialnega sektorja oziroma prodaje dodeli vodji prodaje v okviru mesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: nad 100 % postavljenega cilja – delež zapadlih terjatev v odprtih terjatvah,
- 1 točka: 95–100 % postavljenega cilja – delež zapadlih terjatev v odprtih terjatvah,
- 2 točki: 90–94,9 % postavljenega cilja – delež zapadlih terjatev v odprtih terjatvah,
- 3 točke: pod 90 % postavljenega cilja – delež zapadlih terjatev v odprtih terjatvah.

Dnevi vezave zalog končnih izdelkov in materiala

Z vidika obratnega kapitala je zelo pomembno, kako podjetje gospodari z zalogami oziroma koliko denarja je vezanega v zalogah in za koliko časa. Prav tako je pomembno, kako hitro se obračajo zaloge v poslovnem procesu. Tukaj govorimo o zalogah materiala in končnih izdelkov. Daljša doba materiala na zalogi vpliva na lastnosti materiala oziroma njegovo uporabnost, če v zalogah ostajajo končni izdelki, pa je vprašljiva njihova kakovost na daljši rok oziroma prodajljivost. Zaradi tega je učinkovito gospodarjenje z zalogami zelo pomembno. Maksimalno število točk za dneve vezave zalog so tri točke, ki jih vodja komercialnega sektorja dodeli vodji prodaje v okviru ocenjenega meseca na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: nad 100 % cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu,
- 1 točka: 95–100 % cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu,
- 2 točki: 90–95 % cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu,
- 3 točke: pod 90% cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu.

Delež izvoza na ciljne trge v deležu skupne prodaje

Domači trg se postopoma zapira, konkurenca na njem se močno krepi. Pogajalska moč manjšega števila večjih odjemalcev, posebej v farmacevtski industriji, se prav tako občutno krepi. Zaradi tega je izjemno pomembno prodirati na tuje trge, ki so v radiju ekonomske upravičenosti za izdelke, ki jih podjetja proizvajajo in za katere ima nameščene zmogljivosti. Potencial in potrebe trga srednje in zahodne Evrope so izjemno visoke, kakovostne zahteve

pa prav tako visoke. Prisotnost podjetja na tem trgu je načrtovana kot prioritarna naloga v prodaji in povečanje deleža prodaje na tuji trg ob skupnem povečanju vrednosti prodaje je pomemben cilj za rezultat podjetja.

- 0 točk: pod 95 % postavljenega cilja – delež izvoza v skupni prodaji,
- 1 točka: 95–100 % postavljenega cilja – delež izvoza v skupni prodaji,
- 2 točki: nad 100 % postavljenega cilja – delež izvoza v skupni prodaji.

Poleg naštetih merljivih ciljev je veliko mehkih veščin in motivacijskih načinov spodbujanja prodaje ali posameznika v prodaji za doseganje rezultatov. V odvisnosti od skupnega doseženega rezultata ima podjetje v svojih aktih tudi možnost dodelitve letnega bonusa, ki ga dodatno enkrat letno razdeli na posameznike v nekaterih službah, ki so s svojim prizadevnim delom pomembno prispevali k uspešnemu rezultatu podjetja. Primer variabilne (stimulativne) ocene za vodjo prodaje v konkretnem ocenjenem mesecu glede na zgoraj našete merljive kriterije prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Doseženo v primerjavi s postavljenimi cilji za variabilno oceno vodje prodaje

	Opis cilja:	EM	Mes. Cilj	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Pov Jan/Dec
1.	Realizacija plana prodaje	EUR	1,61 mio	1,58	1,49	1,75	1,69	1,73	1,69	1,57	1,41	1,73				1,63
2.	Prodajna marža v %	%/LC	12%	11,65	11,12	12,57	13,01	11,82	11,10	10,95	9,98	11,89				11,57
3.	Delež zapadlih terjatev	%/VT	20%	18,01	16,00	21,16	18,91	19,00	20,25	15,45	22,16	18,90				16,43
4.	Vrednost v zalogah GI	%/VP	15%	17,25	15,10	11,32	18,12	22,40	15,29	11,19	14,42	15,17				15,73
5.	Delež izvoza v VP	%/VP	45%	43,05	42,00	45,87	40,76	41,98	43,15	42,78	39,07	47,67				42,92

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Iz tabele 8 je razvidno, kakšni cilji v skladu s prej opisanimi kriteriji so bili postavljeni na ravni povprečnega načrtovanega meseca za kategorije, ki jih vodstvo podjetja smatra za pomembne pri delu v prodaji, oziroma kategorije, ki po oceni vodstva podjetja pozitivno vplivajo na mesečni in posledično kumulativni rezultat podjetja. Na osnovi teh ugotovitev sem iz tabele 8 vzela mesec september in ločeno prikazala, kako bi glede na postavljene kriterije ocenjevanja vplival na variabilno oceno vodje prodaje za mesec september.

Tabela 9: Doseganje ciljev za mesec september za vodjo prodaje

	Opis cilja:	EM	Mes. Cilj	Sep	Doseženo	Ocena
1.	Realizacija plana prodaje	EUR	1,61	1,73	107,45	5
2.	Prodajna marža v %	%/LC	12%	12,41	103,41	5
3.	Delež zapadlih terjatev	%/VT	20%	18,90	94,50	2
4.	Vrednost v zalogah GI	%/VP	15%	15,17	104,67	0
5.	Delež izvoza v VP	%/VP	45%	47,67	105,93	2
					Skupaj:	14

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Tabela 9 prikazuje variabilno oceno za vodjo prodaje v mesecu septembru. Razvidno je, da si je vodja prodaje za prodajne dosežke v septembru prislužil 14 % od možnih 20 % variabilnega dela plače. Uspešen je bil pri vrednosti prodaje, pri doseganju prodajne marže, prav tako pri višini zapadlih terjatev in deležu izvozne prodaje. Ni bil uspešen pri deležu zalog končnih izdelkov v vrednosti mesečne prodaje. Ocenjevanje vodje prodaje zajema dosežene rezultate celotne prodajne ekipe oziroma podjetja. Ko ocenjujemo posameznega skrbnika ključnih kupcev v prodaji, so kriteriji rahlo drugačni, osnova za nagrajevanje pa samo portfelj kupcev, ki jih posameznik oskrbuje, oziroma rezultati za ta portfelj.

Tabela 10: Predlog kriterijev za variabilno oceno skrbnika ključnih kupcev – prodajnik I

Ocenjevalec: VODJA PRODAJE

Ocenjevanec: SKRBNIK KLJUČNIH KUPCEV V PRODAJI – PRODAJNIK I

Zaposleni	Kriteriji	Maksimalno možno število točk	Zbrane točke
X	Realizacija načrta prodaje	5	
	Dobičkonosnost prodaje (RVC)	5	
	Delež terjatev do kupcev v mesečni prodaji	3	
	Delež zalog v mesečni prodaji	3	
	Delež izvoza	2	
	Izplen danih ponudb	2	

Vir: lastno delo.

Realizacija načrta prodaje

Načrt prodaje temelji na letnem načrtu prodaje po posameznih mesecih in je narejen za portfelj kupcev, ki jih posamezni prodajnik obdeluje. Ciljna vrednost prodaje za posamezni mesec je definirana vnaprej na osnovi letnega načrta in napovedi za posamezni mesec, ki ga predloži prodajnik in odobri vodja prodaje. Maksimalno število točk za realizacijo mesečnega načrta prodaje je pet točk, ki jih vodja prodaje dodeli skrbniku ključnih kupcev v okviru mesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: do 94,9 % dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca,
- 1 točka: 95–99,9 % dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca,
- 3 točki: 100–105 % dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca,
- 5 točke: nad 105 % dosega višine načrtovane mesečne prodaje konkretnega meseca.

Dobičkonosnost prodaje

Vrednost prodaje v okviru posameznega meseca ni najboljši pokazatelj uspešnosti prodaje. Zaradi tega je zelo pomembno, kakšno prodajno maržo posameznik dosega pri svojih kupcih. Za ugotavljanje dobičkonosnosti je kontroling podjetja oziroma vodstvo postavilo kot osnovo merjenja lastno ceno oziroma odstotkovno preseganje lastne cene. Večja kot je marža, višja je dobičkonosnost in hkrati variabilna ocena prodajalca. Maksimalno število

točk za uspešnost prodaje je pet točk, ki jih vodja prodaje dodeli skrbniku ključnih kupcev v okviru mesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: do 97 % dosega višine načrtovane marže (RVC),
- 2 točki: 98–100 % dosega višine načrtovane marže (RVC),
- 3 točke: 101–105 % dosega višine načrtovane marže (RVC),
- 5 točk: nad 105 % dosega višine načrtovane marže (RVC).

Delež zapadlih terjatev v celotnih terjatvah za skupino kupcev, ki jih skrbnik obdeluje

Skrb za terjatve je prioriteta naloga skrbnika ključnih kupcev. Pridobivanje zdravih, plačilno sposobnih odjemalcev (kupcev) je njegova temeljna naloga. Obračanje terjatev oziroma denar, vezan v terjatvah, pomembno vpliva na višino angažiranih sredstev podjetja. Zaradi tega je sposobnost prodajanja na krajši plačilni rok zelo pomembna in je s strani vodstva podjetja tudi ustrezno stimulirana. Maksimalno število točk za ravnanje s terjatvami, ki se meri skozi delež zapadlih terjatev v vseh odprtih terjatvah, je tri točke, ki jih vodja prodaje dodeli skrbniku ključnih kupcev v okviru mesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: nad 100 % postavljenega cilja,
- 1 točka: 95–100 % postavljenega cilja,
- 2 točki: 90–94,9 % postavljenega cilja,
- 3 točke: pod 90 % postavljenega cilja.

Delež zalog končnih izdelkov v mesečni vrednosti prodaje

Z vidika obratnega kapitala je zelo pomembno, kako podjetje gospodari z zalogami oziroma koliko denarja je vezanega v zalogah in za koliko časa. Prav tako je pomembno, kako hitro se obračajo zaloge v poslovnem procesu. Tukaj govorimo o zalogah končnih izdelkov. Če v zalogah dalj časa ostajajo končni izdelki, je vprašljiva njihova kakovost na daljši rok oziroma prodajljivost. Zaradi tega je učinkovito gospodarjenje z zalogami zelo pomembno.

Maksimalno število točk za dobro gospodarjenje z zalogami končnih izdelkov je tri točke, ki jih vodja prodaje dodeli skrbniku ključnih kupcev v okviru ocenjenega meseca na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: nad 100 % cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu,
- 1 točka: 95–100 % cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu,
- 2 točki: 90–95 % cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu,
- 3 točke: pod 90 % cilja vrednosti zalog v posameznem mesecu.

Delež izvoza na ciljne trge v deležu skupne prodaje

Podjetje je v svoji strategiji definiralo trge in izdelke, s katerimi želi nastopati na tem trgu. Stimulirano je povečanje izvoza in povečanje deleža izvoza v skupni povečani prodaji podjetja. Ker se domači trg postopoma zapira, konkurenca na njem pa se močno krepi, je izhod v trgih srednje in zahodne Evrope in zaradi tega je pomembno spodbujati povečanje prodajnih aktivnosti tudi skozi sistem nagrajevanja. Rast prodaje na tem trgu je načrtovana kot prioritarna naloga v prodaji:

- 0 točk: pod 95 % postavljenega cilja – delež izvoza v skupni prodaji,
- 1 točka: 95–99,9 % postavljenega cilja – delež izvoza v skupni prodaji,
- 2 točki: nad 100 % postavljenega cilja – delež izvoza v skupni prodaji.

Izplen danih ponudb

Pomemben kazalnik aktivnosti posameznega prodajnika je tudi število danih ponudb in še bolj izplen, ki pomeni, koliko danih ponudb se je končalo s prvim naročilom. To prodajnike žene k večji aktivnosti v pridobivanju novih kupcev, ki so pomembni za dolgoročni obstoj podjetja:

- 0 točk: pod 98 %,
- 1 točka: 98–100 %,
- 2 točki: nad 100 %.

V tabeli 11 prikazujem osnovo za variabilno oceno za skrbnika ključnih kupcev glede na nabor kriterijev, ki jih vsebuje predlog pravilnika o nagrajevanju zaposlenih v prodaji. Doseganje zastavljenih ciljev v konkretnem mesecu je osnova. Informacije iz službe kontrolinga, ki jih producira informacijski sistem, pokažejo, kako uspešen je bil posameznik glede na postavljene mesečne cilje realizacije prodaje, doseganje dobičkonosnosti, učinkovite uporabe obratnega kapitala, sledenja prioritarnim strateškim usmeritvam in koliko je bil aktiven pri svojem delu. Iz tabele 11 so razvidni mesečni cilj in gibanje doseženih vrednosti skozi posamezne mesece v obdobju ter povprečna kumulativna vrednost obdobja.

Tabela 11: Mesečni cilji za skrbnika ključnih kupcev v prodaji

Opis cilja:	EM	Mes. Cilj	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Pov Jan/Dec
1. Realizacija plana prodaje	EUR	0,375	0,412	0,341	0,436	0,399	0,402	0,362	0,361	0,327	0,434				0,385
2. Prodajna marža v %	%/SPIII	12%	13,21	11,12	11,65	12,23	11,89	11,05	12,10	10,95	13,29				11,94
3. Delež zapadlih terjatev	%/VT	15%	12,01	13,15	11,77	13,98	12,76	15,12	13,83	12,54	12,88				13,12
4. Vrednost v zalogah GI	%/VP	15%	9,11	8,23	12,12	9,14	8,98	10,64	11,19	10,42	9,76				9,95
5. Delež izvoza v VP	%/VP	38%	43,05	42,00	45,87	40,76	41,98	43,15	42,78	39,07	47,67				42,93
6. Izplen danih ponudb	%/ŠDP	14%	6,90	8,77	9,61	9,11	11,09	12,98	6,12	9,66	12,99				9,69

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Iz tabele 12 je razvidno, koliko doseganje ciljev posameznika v obravnavanem mesecu (september) vpliva na njegov variabilni del plače. Ker so postavljeni cilji bili večinoma doseženi, si je skrbnik ključnih kupcev prislužil dodatnih 18 % stimulatívne dela plače.

Tabela 12: Doseganje ciljev za skrbnika ključnih kupcev za mesec september

	Opis cilja	EM	Mes. cilji	Sep.	Doseženo	Ocena
1.	Realizacija načrta prodaje	EUR	0,375	0,434	115,73	5
2.	Prodajna marža v %	%/lastne cene	12 %	13,29	110,75	5
3.	Delež zapadlih terjatev	%/VT	15 %	12,88	85,86	3
4.	Vrednost v zalogah GI	%/VP	15 %	9,76	65,06	3
5.	Delež izvoza v VP	%/VP	38 %	47,67	125,44	2
6.	Izplen danih ponudb	%/ŠDP	14 %	12,99	92,78	0
					Skupaj:	18

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Tabela 12 pokaže, da je bil prodajnik zaradi večjega obsega prodaje, kot je bil načrtovan, višje marže, kot je ciljna, nižjega odstotka deleža terjatev in zalog v vrednosti mesečne prodaje, višjega deleža prodaje na ciljni trg in nekaj manjše uspešnosti pri izplenu danih ponudb pri pridobivanju novih kupcev deležen 18 % variabilne nagrade (stimulacije) za dobro delo v mesecu septembru.

3.5.2 Nagrajevanje v proizvodnji

Za nagrajevanje proizvodnih delavcev je najprej treba oblikovati nabor kriterijev za ocenjevanje. Na primerih, ki sledijo, predstavim predlog nagrajevanja vodenja proizvodnje in proizvodnega dela na posameznih strojih. Ključno je, da je stimulatívni del plače ali nagrajevanje zaposlenih postavljeno na merljivih ciljih in kriterijih, ki jih sistem izračuna sam, služba kontrolinga ali kontroler pa preveri in potrди.

Variabilni del plače se izračuna na osnovi dosega postavljenih ciljev (normativov): izdelane skupne količine glede na ciljno postavljeno, kakovosti izdelave, ki se meri skozi stroške kakovosti glede na izdelano količino izdelka in tudi v primerjavi s ciljem, izkoristek materiala, ki se meri v odstotkih (glede na cilj), čas priprave stroja glede na ciljni čas (čim krajši), dolžine in vzrokov zastojev, izkoriščenosti kapacitet ter porabljene dejanske ure v primerjavi s ciljnim (kalkulativnimi urami za izdelano količino).

V tabeli 13 so predstavljeni kriteriji za ocenjevanje vodje proizvodnje, ki jih ocenjuje direktor podjetja, njegove dejanske dosežke proizvodnih rezultatov v primerjavi s postavljenimi mesečnimi cilji za celotno proizvodnjo (vse delovne postaje – stroji) pa prikazuje tabela 14.

Tabela 13: Predlog kriterijev za variabilno oceno vodje proizvodnje

Ocenjevalec: DIREKTOR PODJETJA
Ocenjevanec: VODJA PROIZVODNJE

Zaposleni Vodja proizvodnje: X	Kriteriji	Maksimalno možno število točk	Zbrane točke
	Skupna izdelana količina (vsi stroji)	4	
	Strošek nekakovosti – reklamacije	4	
	Skupni izplen materiala/ izmet	4	
	Skupni čas priprave	2	
	Zastoji	2	
	Izkoriščenost delovnega časa – dejanske/normirane ure	2	
	Izkoriščenost skupnih kapacitet	2	

Vir: lastno delo.

Skupna izdelana količina

Vodja proizvodnje je lahko stimulatивно nagrajen za izdelano količino v razponu od 97 % doseženega mesečno postavljenega cilja navzgor. Maksimalno število točk za skupno izdelano količino so štiri točke, ki jih direktor podjetja dodeli vodji proizvodnje v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja. Izdelana količina v mesecu se primerja z načrtovano. Minimalni doseg postavljenega cilja mora biti nad 97 %, da vodja proizvodnje sodeluje pri stimulativnem delu plače v segmentu skupne izdelane količine. Kriteriji za ta segment doseganja cilja so razvidni iz spodnje lestvice (enako za ostale cilje):

- 1 točka: 97–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: 100–104,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 3 točke: 105–109,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 4 točke: nad 110 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Stroški nekakovosti/reklamacije

Doseganje ustrezne kakovosti izdelkov je ogromnega pomena in je tudi zaradi tega ustrezno vrednoten vpliv na stimulativni del plače. Maksimalno število točk za stroške kakovosti (reklamacije) so štiri točke, ki jih direktor podjetja dodeli vodji proizvodnje v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja. Manjši kot so stroški kakovosti glede na postavljene ciljne stroške (cilj), višja je lahko osebna stimulacija in obratno. Dodeli se na osnovi kriterijev po spodnji lestvici:

- 0 točk: nad 103 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 100–102,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,

- 2 točki: 97–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 4 točke: pod 97 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Izplen materiala/odpad

Izplen materiala oziroma višina odpada v odstotkih je pomembna merljiva kategorija, ki vpliva na doseženi rezultat v obravnavanem obdobju. Maksimalno število točk za izplen materiala in odpad materiala so štiri točke, ki jih direktor podjetja dodeli vodji proizvodnje v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice. Višji je izplen v primerjavi s ciljem, manjši so stroški materiala, boljši je poslovni izid meseca (visok vpliv zaradi 50 % deleža materiala v kosmatem donosu).

- 0 točk: pod 98 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 98–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: 100–105 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 4 točke: nad 105 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Čas priprave

V čas priprave na tisk, izsek in lepljenje spada tisti čas, ki ga strojniki (tiskarji) porabijo za nastavitve strojne opreme za posamezno vrsto izdelka. Maksimalno število točk za čas priprave sta dve točki, ki jih direktor podjetja dodeli vodji proizvodnje v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja. Strojnik oziroma pomočniki na stroju lahko zelo pomembno prispevajo k skrajševanju časa priprav stroja in posledično povečajo učinkovito obratovanje ali aktivnost stroja, s tem pa povečajo tudi število aktivnih delovnih ur. Lestvica:

- 0 točk: pod 98 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 98–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: nad 100 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Zastoji

Preventiva je zelo pomembna. Učinkoviti preventivni posegi na opremi pomembno zmanjšujejo možnost izrednih okvar in strojelomov, dobra organizacija proizvodnega dela pa zmanjšuje zastoje v proizvodnji. Pomembno je tudi ustrezno ravnanje z opremo. Maksimalno število točk za zmanjšanje zastojev na izmeno sta dve točki, ki ju direktor podjetja dodeli vodji proizvodnje v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: pod 98 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 98–100 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: nad 100 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Izkoristek delovnega časa

Veliko možnosti je za izgube delovnega časa, če človeški viri niso optimalno razporejeni in organizirani. Učinkovita izraba delovnega časa blagodejno vpliva na produktivnost in posledično strošek dela (manjša poraba časa na enoto izdelka) in s tem tudi na rezultat meseca, saj je tudi strošek dela pomembna stroškovna komponenta. Maksimalno število točk za dejanske normirane ure sta dve točki, ki ju direktor podjetja dodeli vodji proizvodnje v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: pod 98 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 98–100 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: nad 100 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Izkoriščenost kapacitet

Izkoriščanje razpoložljivih kapacitet in ustrezno prerazporejanje izdelave naročil na posamezne stroje po načelu učinkovitosti in zamenljivosti sta pomembna za produktivnost in ustrezno stroškovno učinkovitost postavljenih kapacitet. Maksimalno število točk za izkoriščenost kapacitet sta dve točki, ki ju direktor podjetja dodeli vodji proizvodnje v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: pod 98 %,
- 1 točka: 98–100 %,
- 2 točki: nad 100 %.

Tabela 14: Doseženi cilji v primerjavi s postavljenimi cilji za variabilno oceno vodje proizvodnje

	Cilj:	En. mere	Cilj/mes -pov	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan/Dec
1.	Skupna izdelana količina	Kos/Mes	31,1 mio kos	34,80	29,40	33,72	32,74	33,10	28,46	33,00	29,67	35,39				32,25
2.	Stršek nekakovosti /Rek	%/R	<1	1,7	1,3	1,1	0,8	0,95	1,03	1,07	1,6	0,78				1,15
3.	Izmet	Pol/DN	do 240 pol	221	257	264	218	278	252	237	278	236				249,00
4.	Čas priprave	Min/Prip	40	40,6	40,8	44,8	41,2	39,1	41	36	38,9	39,6				40,22
5.	Zastoji	% hZ/POU	max 8%	7,92	9,10	8,72	9,22	8,1	7,88	10,03	7,43	8,99				8,60
6.	Izkoristek DČ (Dej/Nor h)	%	1-1,05%	1,39	1,36	1,38	1,39	1,45	1,41	1,26	1,29	1,43				1,37
7.	Izkoriščenost kapacitet	%	95%	88,6	93,7	95,7	95,4	96,3	95,1	92,3	85,9	96,1				93,23

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Tabela 14 prikazuje dosežene vrednosti postavljenih ciljev za vodjo proizvodnje za posamezne mesece in kumulativno januar–september v povprečju na mesec. Za lažje razumevanje za primere prikažem stimulativni (variabilni) del plače vodje proizvodnje za meseca februar in september. Iz tabele 15 je razvidno, da je bil februar glede na doseganje zastavljenih mesečnih ciljev za vodjo proizvodnje neugoden, saj so bili proizvodni cilji

doseženi le delno, in sicer pri času priprave in izkoriščenosti kapacitet, skupna variabilna ocena pa je le 2 odstotni točki. Vsi ostali cilji so bili pod minimalnim ciljnim pragom za dodelitev stimulacije. Popolnoma drugačen je bil mesec september, ki je bil zelo uspešen in je vodji proizvodnje glede na dosežene cilje prinesel 15 od možnih 20 točk.

Tabela 15: Doseženi cilji v primerjavi s postavljenimi cilji za variabilno oceno vodje proizvodnje v februarju in septembru (za primerjavo)

	Cilj:	En. mere	Cilj/mes -pov	Feb	S/F
1.	Skupna izdelana količina	Kos/Mes	31,1 mio kos	29,40	0
2.	Stršek nekakovosti /Rek	%/R	<1	1,3	0
3.	Izmet	Pol/DN	do 240 pol	257	0
4.	Čas priprave	Min/Prip	40	40,8	1
5.	Zastoji	% hZ/POU	max 8%	9,10	0
6.	Izkoristek DČ (Dej/Nor h)	%	1-1,05%	1,36	0
7.	Izkoriščenost kapacitet	%	95%	93,7	1
Variabilna ocena vodje proizvodnje za Februar					2
	Cilj:	En. mere	Cilj/mes -pov	Sep	S/S
1.	Skupna izdelana količina	Kos/Mes	31,1 mio kos	35,39	4
2.	Stršek nekakovosti /Rek	%/R	<1	0,78	4
3.	Izmet	Pol/DN	do 240 pol	236	1
4.	Čas priprave	Min/Prip	40	39,6	2
5.	Zastoji	% hZ/POU	max 8%	7,05	2
6.	Izkoristek DČ (Dej/Nor h)	%	1-1,05%	1,43	0
7.	Izkoriščenost kapacitet	%	95%	96,1	2
Variabilna ocena Vodje proizvodnje za September					15

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Če se v predstavljanju kriterijev spustimo nekoliko nižje po lestvici delovnih mest in izračunu stimulacije oziroma ocenjevalnih kriterijih za vodjo tiskarskega stroja, enako velja tudi za tiskarje in pomočnike, ker gre za ekipo oziroma timski dosežek, ugotovimo, da gre za podobne cilje in kriterije. Tisk (tako kot izsekovanje in lepljenje) je v tovrstnih podjetjih ključna operacija in kadri na tisku so tudi ključni kadri. Izmenovodja v tiskarni ocenjuje delavce na tiskarskih strojih (tiskarje) na osnovi postavljenih ciljev, ki so razvidni iz tabele 15. Enak način ocenjevanja oziroma stimulativnega nagrajevanja posameznikov, zaposlenih v proizvodnji, je tudi na oddelkih izsekovanja in na oddelku (fazi) lepljenja, kjer je glede na konstrukcijsko obliko posameznega izdelka (škatle) nameščenih več lepilnih strojev ter manjši oddelek ročnega lepljenja za posebne konstrukcijske izvedbe, ki niso primerne za strojno lepljenje.

Cilji so zelo podobni kot v primeru vodje proizvodnje, s to razliko, da je cilj za vodjo proizvodnje vezan na povprečne skupne rezultate vseh delovnih postaj (strojev) v proizvodnji, vodje strojev pa na posamezno delovno postajo oziroma stroj.

Primer kriterijev za ocenjevanje vodje stroja, enako kot za tiskarja, velja tudi za pomočnika na tiskarskem stroju ali monterja orodij in tiskarskih form na stroju. Ocenjevalec je izmenovodja oddelka. V konkretnem primeru je delovna postaja tiskarski stroj, ocenjevanec je vodja stroja (tiskar/izsekovalec/lepilec) in ocenjevalec izmenovodja v oddelku tiska oziroma v tiskarni. Enak način ocenjevanja je tudi pri zaporednih faznih operacijah ali postajah oziroma v oddelkih izsekovanja ali lepljenja.

Tabela 16: Predlog kriterijev za ocenjevanje vodje tiskarskega stroja 1

Ocenjevalec: IZMENOVODJA V TISKARNI – 7 TISKARSKIH STROJEV

Ocenjevanec: VODJA TISKARSKEGA STROJA

Zaposleni	Kriteriji	Maksimalno možno število točk	Zbrane točke
X	Izdelana mesečna količina	4	
	Kvaliteta opravljenega dela	4	
	Izplen materiala / izmet	4	
	Čas priprave stroja / DN	3	
	Hitrost stroja	3	
	Izbrani kriterij / ocena nadrejenega	2	

Vir: lastno delo.

Izdelana mesečna količina

Vodja tiskarskega stroja je lahko stimulatивно nagrajen za izdelano količino v razponu od 97 % doseženega postavljenega cilja navzgor. Gre za izdelavo vseh delovnih nalogov na konkretnem stroju znotraj enega meseca. Ciljne vrednosti so kalkulatívne vrednosti o izdelani količini v predvidenem času, s ciljno porabo osnovnega materiala. Maksimalno število točk za skupno izdelano količino so štiri točke, ki jih vodja tiskarne dodeli vodji stroja v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja. Izdelana količina v mesecu se primerja z načrtovanim. Minimalni doseg postavljenega cilja mora biti nad 97 %, da vodja stroja sodeluje pri stimulatívnem delu plače v segmentu skupne izdelane količine na stroju, ki ga upravlja. Doseganje cilja je odvisno od več kriterijev, ki si sledijo, kot so dobra nastavitve stroja, ki omogoča večjo hitrost, večja hitrost manjšo porabo predvidenega (kalkulatívne) časa itd. Kako so postavljeni kriteriji za ta segment doseganja cilja, je razvidno iz spodnje lestvice (enako za ostale cilje):

- 1 točka: 97–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: 100–104,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 3 točke: 105–110 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 4 točke: nad 110 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Strošek nekakovosti/reklamacije

Doseganje ustrezne kakovosti izdelkov je ogromnega pomena in tudi ustrezno vrednoten vpliv na stimulativni del plače. Maksimalno število točk za stroške kakovosti (reklamacije) so štiri točke, ki jih vodja tiska dodeli vodji stroja v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja. Manjši kot so stroški kakovosti glede na postavljene ciljne stroške (cilj), manjše kot je število reklamacij, višja je lahko osebna stimulacija in obratno. Dodeli se na osnovi kriterijev po spodnji lestvici:

- 0 točk: nad 103 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 100–102,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: 97–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 4 točke: pod 97 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Izplen materiala/izmet

Izplen materiala oziroma višina odpada v odstotkih je pomembna merljiva kategorija, ki vpliva na doseženi rezultat v obravnavanem obdobju. Maksimalno število točk za izplen materiala in odpad materiala so štiri točke, ki jih vodja tiska dodeli vodji stroja v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice. Višji je izplen v primerjavi s ciljem, manjši so stroški materiala, boljši je poslovni izid meseca (visok vpliv zaradi 50 % deleža materiala v kosmatem donosu):

- 0 točk: pod 98 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 98–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: 100–105 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 4 točke: nad 105 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Čas priprave

V čas priprave na tisku, izseku in lepljenju spada tisti čas, ki ga strojniki (tiskarji) porabijo za nastavitve strojne opreme za posamezno vrsto izdelka. Maksimalno število točk za čas priprave so tri točke, ki jih vodja tiska dodeli vodji stroja v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja. Vodja stroja oziroma pomočniki na stroju lahko zelo pomembno prispevajo k skrajševanju časa priprav stroja in posledično povečajo učinkovito obratovanje ali aktivnost stroja, s tem pa povečajo število aktivnih delovnih ur. Lestvica:

- 0 točk: pod 98 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 98–99,9 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: 100–105 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 3 točke: nad 105 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Zastoji/okvare na izmeno

Preventiva je zelo pomembna. Učinkoviti preventivni posegi na opremi pomembno zmanjšujejo možnost izrednih okvar ali strojelomov. Pomembno je tudi ustrezno ravnanje z opremo. Maksimalno število točk za okvare na izmeno sta dve točki, ki ju vodja tiska dodeli vodji stroja v okviru enomesečnega ocenjevalnega obdobja na osnovi spodnje lestvice:

- 0 točk: pod 98 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 98–100 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 2 točki: nad 100 % doseženega cilja za obravnavani mesec.

Hitrost tiska

Tiskarski stroji so v odvisnosti od svoje konfiguracije različno hitri pri tisku. Za doseganje ustrezne produktivnosti na tiskarskem stroju sta najbolj pomembni dve aktivnosti, in sicer čas, v katerem vodja stroja pripravi stroj za naslednji delovni nalog, in hitrost tiska na stroju. Doseganje hitrosti je odvisno tudi od ustreznosti kakovosti tiska, ki je odvisna od več dejavnikov, najbolj pa od kakovosti priprave stroja in kakovosti uporabljenega materiala.

- 0 točk: pod 97 % doseženega cilja za obravnavani mesec,
- 1 točka: 97–100 %,
- 2 točki: nad 100 %.

Izbrani kriterij

Pri izbranem kriteriju, ki zaposlenemu lahko prinese maksimalno 2 točki njegove variabilne ocene (stimulacije), je možnost, ki je dodeljena vodji tiska, da po lastni presoji nagradi bolj sposobne ali bolj prizadevne posameznike. Tukaj gre za večopravnost oziroma sposobnost upravljanja več tiskarskih strojev, pripravljenost za delo zunaj predvidenega delovnega časa, učenje ali uvajanje in pomoč novim zaposlenim in podobno.

Tabela 17: Mesečna nagrada vodji tiskarskega stroja 1 za doseganje ciljev za april 2019

	Cilj	En. mere	Cilj/april	D/april	VO/Apr v %
1.	Potiskane pole - mesec	Pol/mes	2.565.000	2.757.920	3
2.	Stroški reklamacij (E in I)	%/R	0,65 %	0,41	4
3.	Izmet (odpad)	Pol/DN	Do 180	152	4
4.	Čas priprave	Min/Prip	28 min	29,02	0
5.	Hitrost tiska	Pol/h	8.500	9270	2
6.	Ocena vodje/izb. krit.	%	Maks. 2 %		2
	Variabilna ocena vodje tiskarskega stroja 1 za april 2019				15

Vir: Izbrano podjetje (2019).

Glede na kriterije, opredeljene v pravilniku o nagrajevanju, postavljene mesečne cilje in podatke iz kontrolinga o doseganju ciljev sistem izračuna variabilno oceno za vodjo na tiskarskem stroju. Iz tabele 16 je razvidno, da je vodja tiskarskega stroja v aprilu bil pretežno uspešen pri doseganju vseh ciljev razen pri času priprave, kjer je bil slabši od ciljnih 28 minut za pripravo stroja, saj je porabil več časa od ciljne vrednosti in si v tem mesecu prislužil 15 % variabilnega dela plače oziroma nagrade za dobro opravljeno delo.

Na predstavljenih primerih so prikazani pravilnik za nagrajevanje, ki temelji na kriterijih za posamezna delovna mesta, ter način postavljanja merljivih ciljev na osnovi teh kriterijev in osnove za nagrajevanje posameznikov, ki temeljijo na doseganju postavljenih ciljev. Sistem je transparenten, razumljiv, izračunljiv in motivira zaposlene, da se bolj angažirajo in z doseganjem ciljev vplivajo na višino svoje plače skozi variabilni del.

SKLEP

Zaposleni so največje bogastvo podjetja. Če so zadovoljni, motivirani in za to ustrezno nagrajeni, bodo motivirano opravljali delo, sledili zastavljenim ciljem, bodo bolj pripadni podjetju in pri doseganju rezultatov uspešnejši. Skrb za ustrezno kadrovske zasledbo ali človeške vire v podjetju je osnovna naloga poslovodstva in lastnikov podjetij. Ni dovolj, da so delovna mesta v družbah zapolnjena s potrebnim številom zaposlenih, bolj pomembno je, kako podjetje z zaposlenimi ravna, kako usmerja njihovo rast in razvoj, kako jih pravilno vključuje v delovni proces, jih motivira za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov in ne nazadnje, kako jih nagrajuje za dosežene rezultate. Da bi zaposlene ustrezno nagradili za njihovo delo, je treba oblikovati ustrezne in merljive kriterije in cilje za nagrajevanje oziroma, preprosto povedano, zaposleni naj bi bili seznanjeni, kakšna so rezultatska pričakovanja podjetja in kakšen prispevek podjetje pričakuje od njih.

Podjetje mora imeti za to, da bi postavilo nov ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih, ustrezna orodja oziroma relevantne informacije, ki jih zagotavljata ustrezna informacijska osnova in služba kontrolinga, na katerih lahko temelji jasen, enostaven, transparenten in razumljiv sistem nagrajevanja, ki sloni na doseganju zastavljenih ciljev. Ciljna usmerjenost in merjenje pomembnih kategorij poslovnega procesa in aktivnosti sta ključni komponenti uspešnega poslovanja podjetja.

Obravnavano proizvodno podjetje je v svoji panogi delalo dobro, letno je povečevalo obseg prodaje, vendar mu je kljub temu padala dobičkonosnost. Ko sem analizirala vzroke, sem ugotovila, da je poslanstvo podjetja v redu, je podjetje dobro opremljeno in ima dobre zaposlene. V veljavi je imelo tudi sistem nagrajevanja, vendar pomanjkljiv in preživeti, saj zaposlenih ne motivira za bolj zavzeto delo. Ugotovila sem tudi, da je podjetje spremenilo organizacijo, uvedlo štabno službo kontrolinga in pred kratkim nov sodoben informacijski sistem, ki omogoča zelo velik nabor poslovnih informacij. Poslovodstvu sem predlagala, da glede na to, da ima vse potrebne osnove, uvede nov sistema nagrajevanja, ki bi temeljil

na postavljenih ključnih ciljih in na njihovem doseganju. Skozi vsebinsko in učinkovito delovanje službe kontrolinga pri postavljanju in spremljanju doseganja ciljev bi obravnavalo odstopne in sproti sprejemalo ukrepe za boljše poslovanje.

Pomembno je bilo sindikatu in delavcem jasno predstaviti ugotovitve, zakaj so potrebne spremembe in kaj podjetje pričakuje od sprememb oziroma novega sistema nagrajevanja, ki temelji na jasnih in merljivih rezultatih posameznika. Prav tako je bilo pomembno predstaviti, kaj spremembe prinašajo zaposlenim. Predlagani sistem nagrajevanja temelji na prej določenih kriterijih, konkretnih dosežkih posameznika, ki jih ustvarja sistem merjenja, spremlja in ugotavlja pa služba kontrolinga.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Čaleta, K. (2013). *Analiza prodajnega kontrolinga in poročilnega sistema kot pomembnega dejavnika podpore managementu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Debeljak, Ž. (2001). *Kontroling v praksi* (gradivo za seminar). Ljubljana: CISEF.
4. Deyhle Albert. (1997). Kontroling in kontroler v praksi. *Gospodarski vestnik*, str. 205.
5. Gänsslen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, V. & Weber, J., (2012). *Temelji kontrolinga*. München: International Controller Association (ICV) in International Group of Controlling (IGC).
6. Gruban, B. (2007). *So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?* Pridobljeno 14. septembra 2016 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori/>
7. Hočevar, M. (1995). *Oblikovanje računovodskih informacij za poslovodsko nadziranje po mestih odgovornosti*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
8. Hočevar, M. (1998). *Planiranje in kontrola poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Holjevac, A.I. (1998). *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet.
10. Horvat, A. (2000, 8. november). Vloga kontrolinga ni več samo finančna. *Finance*, str. 18.
11. Igličar, A. & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Izbrano podjetje. (2016). *Organizacijska struktura podjetja*. Okolica Ljubljane: Izbrano podjetje.
13. Izbrano podjetje. (2016 – 2020). *Strateški načrt – dolgoročna zasnova*. Okolica Ljubljane: Izbrano podjetje.
14. Izbrano podjetje. (2019). *Podatki iz poslovnega poročila izbranega podjetja* (interno gradivo). Okolica Ljubljane: Izbrano podjetje.
15. Jereb, E., Rajkovič, V. & Jereb, J., (2000). *Kadrovski model ekspertnega sistema za izbiro sodelavcev*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

17. Koletnik, F. (1996). *Kontrolling*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
18. Kontrolling. V *Finančni slovar*. Pridobljeno 20. septembra 2016 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/kontrolling.html>
19. Lipičnik, B. (1998). *Ravnjanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.
21. Mann, R. (1989). *Praxis strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen: von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung* (5. Unveränderte Auflage). Landsberg am Lech: Moderne Industrie..
22. Melavc, D. & Novak, A. (2002). *Controlling – naloge, napotki, rešitve*. Kranj: Moderna organizacija.
23. Peemöller, V.H. (1992). *Controlling. Grundlagen un Einsatzgebiete*. 2. Auflage. Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe.
24. Petrič, T. (2003, 11. avgust). 20 idej za prenovo podjetja. *Gospodarski vestnik*, str. 14.
25. Pogačnik, B. (1997, 25. maj). Iskanje lukenj v vreči. *Manager*, str. 55.
26. Prašnikar, J. & Debeljak, Ž. (1998). *Ekonomski model za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Prinčič, E. (2011). *Nagrajevanje zaposlenih v majhnem proizvodnem podjetju* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
28. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Režun, Š. (2004). *Vsebinska in organizacijska utemeljitev kontrolinga v podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Šobič, N. (2012). Dimenzije uspešnosti dela (diplomsko delo višješolskega strokovnega študija). Ljubljana: B&B Višja strokovna šola.
31. Štular, S. (2010). *Individualno nefinančno nagrajevanje spet v ospredju*. Pridobljeno 4. novembra 2010 iz <https://www.finance.si/293993>
32. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Vlahek, D. (1998, 27. maj). Kontroler se mora prilagoditi uporabnikom. *Finance*, str. 11).
34. Zingheim, K., P. & Schuster, J., R., (2000). *Pay people right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne-spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.