

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**POMEMBNOST RAČUNOVODSKIH
INFORMACIJ ZA NAGRAJEVANJE**

Ljubljana, avgust 2007

POLONA

TURŠIČ

IZJAVA

Študentka Polona Turšič izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, _____

Podpis: _____

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji magistrskega dela.....	2
1.2	Metode dela	3
1.3	Struktura magistrskega dela	4
2	Računovodstvo kadrovske funkcije.....	4
2.1	Kadrovska funkcija.....	4
2.1.1	Računovodske informacije	5
2.1.2	Računovodske informacije za odločitve o zaposlovanju.....	6
2.2	Knjigovodske listine v zvezi z delavci	9
2.3	Evidentiranje stroškov dela v stroškovnem računovodstvu	10
2.4	Obračunavanje stroškov plač delavcev.....	10
2.5	Poročanje v zvezi s plačami in stroški plač	11
2.6	Računovodsko predračunavanje, nadziranje in analiziranje plač	11
3	Sistem plač v Sloveniji	12
3.1	Stroški dela in stroški povračil delavcem po SRS 15	12
3.2	Stroški dela in povračil po MRS 19.....	13
3.3	Vrste plačil po zakonu o delovnih razmerjih.....	14
3.4	Motivacija in plače	16
4	Nagrajevanje delavcev s plačo	18
4.1	Analiza in vrednotenje dela	18
4.1.1	Globalne ali sumarne metode	18
4.1.2	Analitične metode.....	18
4.1.3	Napake pri vrednotenju dela in izbira metode vrednotenja.....	20
4.2	Določanje plače delavcem.....	20
4.3	Ugotavljanje uspešnosti delavca.....	21
4.3.1	Ravni ugotavljanja uspešnosti	22
4.3.2	Razvrstitev metod po ciljih.....	25
4.3.3	Merjenje uspešnosti	25
4.3.4	Ocenjevanje uspešnosti.....	26
4.3.5	Mesta odgovornosti	27
4.3.6	Vrednotenje uspešnosti in sestavine delovnega prispevka iz uspešnosti ..	29
4.3.7	Računovodske informacije o uspešnosti dela in delavcev	30
4.4	Sistem nagrajevanja	32
4.4.1	Modeli plačnih struktur	36
4.5	Nagrajevanje posameznih skupin delavcev	38
4.5.1	Nagrajevanje proizvodnih delavcev	38

4.5.2	Nagrajevanje prodajalcev	40
4.5.3	Nagrajevanje managerjev	41
4.5.4	Nagrajevanje strokovnjakov	43
4.5.5	Nagrajevanje nadzornikov	43
4.5.6	Nagrajevanje uprav in nadzornih organov	44
4.6	Oblike nagrajevanja glede na uspešnost skupine ali podjetja kot celote	44
4.6.1	Program delitve prihrankov	45
4.6.2	Nagrada za dosežene rezultate (angl. success sharing, goal sharing)	47
4.6.3	Program udeležbe delavcev v dobičku podjetja	47
4.6.4	Ugodnosti, bonusi	48
4.7	Nagrajevanje v Sloveniji in v tujini	50
5	Plače z vidika računovodskega evidentiranja	52
5.1	Nagrajevanje kot strošek	52
5.2	Nagrajevanje kot odhodek	53
5.3	Nagrajevanje iz bilančnega dobička	54
6	Računovodske informacije o nagrajevanju – primer podjetja X	54
6.1	Podjetje X	54
6.2	Analiza delavcev v podjetju X	55
6.3	Pogodba o zaposlitvi v podjetju X	55
6.4	Struktura plač v podjetju X v letu 2006	57
6.5	Nagrajevanje delavcev v podjetju X	57
6.5.1	Nagrajevanje monterjev	58
6.5.2	Nagrajevanje konstruktorjev	60
6.5.3	Udeležba v razširjenem dobičku	62
6.5.4	Nagrajevanje za prisotnost na delu	63
6.5.5	Nagrajevanje stalnosti	64
6.6	Ravni ugotavljanja uspešnosti delavcev v podjetju X	64
6.7	Računovodske informacije o uspešnosti dela in delavcev v podjetju X	65
6.8	Predlog sprememb sistema nagrajevanja v podjetju X	66
7	Sklep	70
	Literatura	71
	Viri	73

1 Uvod

V današnjem svetu je denar vse pomembnejši. Postal je resnični vladar sveta. Materialne dobrine nam pomenijo skoraj vse, delamo zato, da dobimo denar, da si lahko kupimo več in več stvari. Le to je še pomembno. Malenkosti, ki nas osrečujejo, se zdijo kot odrinjene in pozabljene, nepomembne. Po glavi nam roji le denar, denar, denar ... Denar je bistvo, odgovor na vprašanje, zakaj delamo. Delamo za denar. Res je, da delamo tudi zato, da nam čas hitreje mine, da smo zadovoljni, da kaj naredimo, redko zato, ker nas osrečuje delo samo, in ne posledica našega dela, ki se pokaže kot plača. Nekaterim vseeno bistvo ni denar, ampak osebno zadovoljstvo, priznanje, pohvala, možnost osebne rasti in razvoja, a takšnih ljudi je malo. Vse se skriva v denarju, ki nam omogoča obstoj in preživetje. Zaradi tega si prizadevamo, da bi zaslužili dovolj. Ko zaslužimo dovolj, si želimo še malo, samo še malo več, in še več. Stremimo h kopičenju materialnih dobrin, napredovanju in posledično še večjemu zaslužku. Zaradi tega si vsi prizadevamo delati več in bolje, saj naj bi nam to prineslo večji zaslužek, če ne večjega zaslužka, naj bi nam vsaj pomagalo ohraniti delo. Žalostno, a pogosto je to pravi vzrok za naše delo. Delodajalce v Sloveniji pri višini plač navzdol omejuje država z določitvijo minimalne plače, ki jo mora delodajalec izplačati in ki je, glede na evropske povprečne izplačane plače, med najvišjimi. Po drugi strani se za višje plače borijo sindikati, ki zahtevajo nov plačni model, ki bi bil sodobnejši in pravičnejši (Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, 2005, str. 19).

Delodajalci se zavedajo našega boja za preživetje ter želje po več in boljšem. Zaradi tega nas silijo k temu, da delamo več in bolje. Zavedajo se, da imajo moč, da nas k temu prisilijo ali motivirajo. Kadar več in boljše delo prinese več zaslužka, lahko govorimo o motiviranju z nagrado. Bistvo človeka je namreč v tem, da sam od sebe, če ni potrebno, ne bo vložil več truda in dela v nekaj, če od tega potem nima nič. Podjetja to vedo, ko nam za več vloženega dela ponudijo več. Ta več je lahko v denarni ali nedenarni obliki. Materialisti, kot smo, imamo zelo radi vse, kar se nam ponudi v denarni obliki, torej v denarju. Ne smemo pa pozabiti tistega, kar lahko dobimo v nedenarni obliki. To je za delodajalca najbolj poceni, a neverjetno velikokrat kljub našemu materializmu tudi zelo učinkovito. Pri tem mislimo na različne pohvale in priznanja. Mnogokrat se zaradi naše potrebe po denarju uporabljajo le različne denarne nagrade, mnogi pri tem pozabijo na zelo učinkovito stvar, kot je enostavna beseda hvala.

Pri različnem materialnem oziroma denarnem nagrajevanju se mora podjetje zavedati, da je nagrajevanje zelo dobro, saj motivira delavca, ne sme pa pozabiti, da nagrajevanje za vsako ceno ni dobro. Pred oblikovanjem sistema nagrajevanja se mora podjetje vprašati, kaj želi doseči z nagrajevanjem: ali naj delavci delajo več, ali naj delajo dobro, ali naj delajo več in

dobro hkrati. Upoštevati mora tudi dejstvo, da je lahko uspešnost posameznika včasih odvisna od skupine in da je skupina odvisna od posameznikov, ter ne nazadnje tudi to, da je najprej treba zagotoviti uspešnost podjetja kot celote, šele nato je nagrajevanje resnično upravičeno. Stroški, povezani z delom, so namreč za podjetje običajno velik del stroškov, zato si mora leto zagotoviti določeno uspešnost delavcev, ki zagotavlja njegovo uspešno poslovanje (Hume, 1995, str. 3).

Uspešnost posameznika in njegova nagrada morata biti torej v pozitivni povezanosti z uspešnostjo podjetja. Za uspešnost podjetja so bistvenega pomena tudi posamezniki. Zaradi tega postaja kadrovska funkcija v podjetju zelo pomembna, saj lahko bistveno vpliva na povečanje produktivnosti delavcev, kajti od nje je odvisno, kakšne posameznike izbere za delo v podjetju, kako jih razvija, izobražuje, motivira ter kako jih nagrajuje za uspešno in učinkovito delo v podjetju, pri čemer je različne skupine delavcev treba obravnavati različno. Zelo pomembno pri tem je ocenjevanje delavcev in njihovih rezultatov, za uspešnost posameznega delavca se je razvilo nagrajevanje glede na uspešnost posameznika, pri čemer pa, kot omenjeno, ne smemo pozabiti upoštevati tudi informacije o uspešnosti na ravni podjetja kot celote. S sistemom nagrajevanja lahko povežemo cilj podjetja, ki je ustvarjati dobiček in uspešno poslovati, ter tudi cilj posameznika, ki je lahko stabilnost zaposlitve, ustrezno visok zaslužek, ki zagotavlja ustrezno kakovost življenja, ali drugi nedenarni cilji.

Delavci, ki so za svoje delo motivirani in tudi ustrezno usposobljeni, so lahko v vse bolj konkurenčnem svetu eden izmed ključnih dejavnikov, ki podjetju pomaga preživeti konkurenčni boj. Z ustreznim nagrajevanjem podjetje zadrži ključne delavce, da le-ti ne odidejo h konkurenci. Nagrajevanje ima tako za podjetje cilj zagotavljanja dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. Da bo sistem nagrajevanja resnično pripomogel k temu, mora biti prilagojen konkretnim značilnostim podjetja, njegovi poslovni strategiji in kulturi. Biti mora tudi pravičen do delavcev, jasen in razumljiv ter delavcem poznan. Pozitivno mora vplivati na motiviranost ljudi k temu, da delajo več in bolje, spodbujati mora ustvarjalnost, pozitivno naravnost in pripadnost podjetju. Razumeti mora, kaj delavce spodbudi k določenemu ravnanju in kaj želi z nagrajevanjem doseči (Jensen, McMullen, Stark, 2007, str. 26–27). Kot omenjeno, je glavni motivacijski dejavnik za posameznika še vedno višina njegove plače, pri čemer je predvsem gibljivi del plače, ki je odvisen od uspešnosti posameznika, tisti, ki pozitivno vpliva na motiviranje, zaradi česar se še vedno najpogosteje uporablja denarno nagrajevanje.

1.1 Namen in cilji magistrskega dela

Magistrsko delo ima namen predstaviti različne teoretične osnove in ugotovitve s področja

kadrovske funkcije, sistema plač in nagrajevanja. Poudarek je na spoznanju značilnosti nagrajevanja različnih skupin delavcev. Glede na teoretična spoznanja nagrajevanja in njegovega vpliva na motivacijo tako posameznika kot širše, sem želela različne načine nagrajevanja prikazati v praksi, na konkretnem podjetju. Predstavila sem obstoječi sistem nagrajevanja v konkretnem podjetju ter dodala nekaj komentarjev in predlogov izboljšav. Slovensko podjetje, na katerem so uporabljena teoretična spoznanja, želi ostati anonimno, zaradi česar je bilo poimenovano kot podjetje X. Poudarek magistrskega dela je na računovodskem vidiku nagrajevanja delavcev. Ustrezno nagrajeni delavci so običajno bolj motivirani za delo, zato delajo več in bolje, kar pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Uspešnost poslovanja podjetja je tudi eno izmed meril, po katerem podjetje nagrajuje svoje delavce. Pri tem so računovodske informacije, ki se uporabljajo za nagrajevanje, zelo pomembne. Na drugi strani je treba tudi ugotoviti uspešnost delavcev podjetja ter ustrezno oblikovati sistem nagrajevanja, ki spodbuja k še večji učinkovitosti delavcev in večji uspešnosti podjetja.

Cilj magistrskega dela je, glede na spoznanja iz proučevane literature, proučiti sistem nagrajevanja delavcev tudi v praksi v podjetju X. Pri tem gre za prenos teoretičnih spoznanj in prakse v konkretni primer sistema nagrajevanja v podjetju X. Cilj je prikazati in analizirati sistem nagrajevanja v podjetju X ter podati ugotovitve in predloge za nadaljnjo izboljšavo tega.

1.2 Metode dela

Pri izdelavi magistrskega dela sem za teoretične opredelitve posameznih obravnavanih področij najprej proučila domačo in tujo literaturo ter vire, uporabila sem tudi znanje, pridobljeno na dodiplomskem študiju ekonomije in podiplomskem računovodstva, ter **revije**. Poleg tega sem skušala vključiti tudi lastne izkušnje, ki sem jih pridobila z delom na področju računovodstva. Teoretični del, v katerem sem uporabila metodo deskripcije, je namenjen predstavitvi kadrovske funkcije in računovodstva kadrovske funkcije ter sistema plač s poudarkom na ugotavljanju uspešnosti delavcev in na različnih metodah oziroma sistemih nagrajevanja delavcev.

V drugem, empiričnem delu sem uporabila spoznanja in izkušnje iz različnih sistemov nagrajevanja v podjetju X. Zaradi narave in občutljivosti podatkov o plačah je podjetje, ki je bilo predmet analize, želelo ostati anonimno. Pri proučevanju sistema nagrajevanja v podjetju X sem na podlagi teoretičnih spoznanj lahko podala podrobnejšo analizo in nekaj predlogov za nadaljnje izboljšanje sistema nagrajevanja v podjetju X. V tem delu sem uporabila metodo analize in metodo deskripcije. V zaključku magistrskega dela sem s pomočjo metode sinteze

skušala podati ugotovitve in spoznanja.

1.3 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Teoretični del se začne z drugim poglavjem, v katerem sem na kratko predstavila kadrovske funkcije, ki sprejema odločitve, povezane z delavci, računovodstvo kadrovske funkcije, računovodske informacije v zvezi z odločitvami o zaposlovanju, različne knjigovodske listine, ki se pojavljajo v zvezi z delavci, ter evidentiranje stroškov dela, obračunavanje plač in poročanje v zvezi s plačami.

V naslednjem, tretjem poglavju sledi opis različnih vrst plačil in stroškov dela. Opisana je tudi povezava med motivacijo delavca in plačo.

Najobsežnejše poglavje, to je četrto, je namenjeno nagrajevanju delavcev. Gre za predstavitev analiz in vrednotenja dela ter različnih uporabljenih metod. Ugotavljanje uspešnosti posameznega delavca je bistveno za določitev plače delavcev. Zaradi različnih skupin delavcev se je oblikovalo več različnih sistemov nagrajevanja za posamezne skupine delavcev, kot na primer za managerje ali proizvodne delavce. Ker se lahko nagrajevanje veže na uspešnost skupine delavcev ali podjetja kot celote, sem opisala tudi različne načine nagrajevanja na ravni skupine delavcev ali celega podjetja.

Peto poglavje obravnava nagrajevanje s treh različnih vidikov: z vidika stroškov, odhodkov ali pa gre za nagrajevanje iz bilančnega dobička.

Sistem nagrajevanja v praksi je opisan v šestem poglavju, ki obravnava sistem nagrajevanja na konkretnem primeru podjetja X. Predstavljeni sta različno nagrajevanje različnih delavcev v podjetju X in nagrajevanje, ki je skupno vsem delavcem, ne glede na njihove naloge. Gre za predstavitev značilnosti denarnega nagrajevanja in predlog nekaterih možnih ukrepov izboljšav obstoječega sistema nagrajevanja za posamezno skupino delavcev. Sledijo še sedmo poglavje s sklepnimi mislimi ter seznama pri pisanju uporabljenih literature in virov.

2 Računovodstvo kadrovske funkcije

2.1 Kadrovska funkcija

Kadrovske funkcije (Lipičnik (2000, str. 33)) opredeljuje kot sintezo s kadri povezanih in medsebojno odvisnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v posebnem funkcionalnem procesu. Gre za splet z delavci povezanih in medsebojno odvisnih opravkov ter iz njih izvedenih delovnih nalog, ki jih opravljajo za te opravke usposobljeni nosilci nalog. Za poslovanje podjetja je zelo pomembna problematika delovne sile in drugih osebnostnih značilnosti delavcev, s katerimi se srečujejo nosilci kadrovske funkcije. Le-ti ob pomoči drugih služb uresničujejo kadrovske politike, ki so jo načrtali nosilci oblasti v podjetju. Pri tem uspešno reševanje problemov delavcev in problemov v povezavi z njim zahteva stalno in strokovno odgovorno delo. Zato morajo pri oblikovanju kadrovske politike in njenem

uresničevanju sodelovati strokovnjaki z različnih področij (Mihelčič, 2004, str. 23–25).

Kadrovske odločitve so povezane z delavci, brez katerih poslovni proces ni možen, saj so delavci temeljni dejavnik produktivnosti, zaradi česar je kadrovska funkcija med najpomembnejšimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Gre predvsem za pridobitev, pripravo in varstvo delavcev oziroma za sprejemanje in odpuščanje delavcev, skrb za njihovo izobraževanje in tekoče usposabljanje, koordiniranje dela pri določanju plač in različnih dodatkov k plačam (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 55).

Mihelčič (2004, str. 25–26) naloge kadrovske funkcije razčlenjuje podobno, gre za:

- načrtovanje kadrov za krajše in daljše časovno obdobje; ne le števila delavcev, temveč tudi sestavo po spolu, starosti, izobrazbi, načrtovanje izrabe delovnega časa;
- nabor in izbor kadrov glede na sodilo, ki je običajno vrsta izobrazbe, delovne izkušnje in osebnostne lastnosti;
- razvoj kadrov: skrb za razvoj ljudi ter ureditev njihovega delovnega in socialnega položaja;
- izobraževanje kadrov v lastnih ali zunanjih izobraževalnih središčih;
- motiviranje kadrov za delo v podjetju;
- vzpostavljanje in uveljavljanje sistema nagrajevanja kot podsistema motiviranja kadrov;
- skrb za druge potrebe delavcev (socialno delo, higiena dela, zdravstveno varstvo);
- obveščanje o pomembnih dogajanjih v podjetju, predpisih.

2.1.1 Računovodske informacije

Slovenski računovodski standard (v nadaljevanju SRS) 30 opredeljuje računovodsko informiranje kot predstavljanje računovodskih podatkov in računovodskih informacij uporabnikom kot končno stopnjo knjigovodenja, računovodskega predračunavanja, računovodskega nadziranja in računovodskega proučevanja. Je del finančnega računovodstva pri obravnavanju ustaljenih računovodskih podatkov o podrobnosti z notranjega področja delovanja, pri obravnavanju računovodskih informacij za potrebe posloводства je sestavina poslovodnega računovodstva.

Namen računovodskega informiranja je podajanje ustrezne predstave o finančnem poslovanju podjetja zainteresiranim notranjim in zunanjim uporabnikom ter dajanje ustrezne podpore notranjim uporabnikom pri sprejemanju poslovnih odločitev, ocenjevanju uspešnosti poslovanja in izvajanju ustreznega nadzora nad poslovanjem podjetja, kar pomeni, da je računovodsko informiranje bistvenega pomena za spoznavanje gospodarskih kategorij in pojavov, povezanih s poslovanjem podjetja.

Računovodske informacije, ki morajo biti primerne, točne, ustrezne in popolne (Hočevar, 2003, str. 15), so le del vseh informacij, ki so potrebne za odločanje v podjetju, saj se

velikokrat odloča tudi na podlagi različnih neračunovodskih informacij, kot so spremembe potreb kupcev, spremembe tehnologije in podobno. Praviloma so izražene vrednostno v denarni enoti, velikokrat temeljijo na ocenah in sodbah, saj jih ni mogoče vedno vrednostno izmeriti.

2.1.2 Računovodske informacije za odločitve o zaposlovanju

Med kadrovske odločitve sodijo odločitve o novih delavcih ter o nadurnem, nočnem, nedeljskem delu in morebitnem zmanjšanju delavcev. Takšne odločitve imajo vpliv tudi na poslovni izid. Računovodske informacije uporabljamo za odločitve o dodatnem zaposlovanju, dodatnem delovnem času dosedanjih delavcev na obstoječih delovnih mestih, spodbudah za večjih učinek in zmanjšanju števila delavcev (Turk et al., 2003, str. 199–205). V nadaljevanju navajam računovodske informacije, ki se uporabljajo v zvezi z odločitvami o zaposlovanju po Turku, Kavčičevi, Kokotec - Novakovi (2003, str. 364–391).

a) Računovodske informacije za odločanje o dodatnem zaposlovanju ob obstoječih osnovnih sredstvih

Ob nepolno izrabljenih zmogljivostih podjetja v razmerah na trgu, ki omogočajo večji obseg poslovanja, je treba proučiti, ali je smiselno vpeljati novo izmeno. Kot pogoj moramo upoštevati dejstvo, da morajo biti dodatni prihodki ob dodatnih delavcih večji od dodatnih odhodkov za nove delavce.

Zaradi povečanih količin se povečajo prihodki, vendar je treba ugotoviti, po kakšni ceni lahko prodajamo dodatne količine, saj cene zaradi spremenjenih razmer niso vedno enake dotedanjam. Prodajna cena se namreč lahko spremeni zaradi povečane ponudbe, ki znižuje ceno, pri čemer nove nižje cene ne vplivajo le na dodatne količine, ampak na celotno količino, kar je treba upoštevati pri ugotavljanju dodatnih prihodkov, ki so zmnožek nove dodatne količine in nove cene, zmanjšan za zmnožek prvotne količine z manjšo prodajno ceno na trgu.

Z dodatnimi delavci nastanejo tudi dodatni stroški. Ob vpeljavi nove izmene se povečajo tudi neposredni stroški materiala, ki niso nujno sorazmerni povečanju količine materiala, saj lahko večja nabavljena količina materiala pomeni dodaten popust za vse nabavljene količine. Nastanejo tudi stroški dodatnih neposrednih plač, stroški, povezani s pripravo delavcev, splošni stroški materiala, amortizacija ter dodatni davki in prispevki (Rozman, 1997, str. 28–29).

Po sprejemu odločitve o dodatni izmeni je treba spremljati njeno izvajanje ter primerjati dejanski obračun s predvidenim in njihove odmike.

b) Računovodske informacije za odločanje o dodatnem delovnem času obstoječih delavcev ob obstoječih osnovnih sredstvih

Temeljno sodilo o odločitvi o povečanju izrabe obstoječih zmogljivosti z uvedbo nadurnega

ali nočnega ali nedeljskega dela je, ali so dodatni prihodki od nadurnega dela večji od dodatnih odhodkov v zvezi z nadurnim delom. Delavcem za delo preko rednega delovnega časa ali za težje razmere pripadajo dodatki, kar povzroči višje stroške za plače. Dodatni prihodki so odvisni od vloge stalnih in spremenljivih stroškov v posameznem primeru ter od smeri njihovega gibanja, torej ali so napredujoči ali nazadujoči. Če so dodatni prihodki večji od dodatnih odhodkov za nadurno delo, se zanj odločimo.

Običajno je potreba po uvedbi dodatnega dela kratkoročna. Če bi se obseg poslovanja povečal trajno, bi bilo treba ugotoviti, ali bi bilo za podjetje bolje sprejeti v delovno razmerje nekaj dodatnih delavcev. Sodilo v tem primeru bi bilo: ali je dodatni dobiček iz dela novih delavcev večji od dodatnega dobička iz nadurnega dela obstoječih. Kadar se oba primera razlikujeta le v stroških, bi se za sprejem novih delavcev odločili, če bi bili dodatni odhodki za nove delavce nižji od dodatnih odhodkov za nadurno delo obstoječih.

Zaradi dejstva, da se nadurno delo nagrajuje, so vračunane plače, ki upoštevajo načrtovano vrednost točke pri nadurnem delu, večje od le-teh pri rednem delu. Na drugi strani ima tudi zaposlovanje dodatnih delavcev določene slabosti, saj se z njimi podjetje veže za dalj časa, povečajo se stroški dela, ki izhajajo iz nadomestil, običajno je treba nove delavce za delo usposobiti in izobraziti, njihova učinkovitost je vsaj na začetku manjša.

c) Računovodske informacije za odločanje o spodbujanju delavcev k doseganju večjih učinkov z obstoječimi osnovnimi sredstvi

Pri odločitvi o spodbujanju delavcev gre za odločitev o povečanju intenzivnosti dela. Odločitev sprejmemo, če so dodatni prihodki od intenzivnejšega dela večji od dodatnih odhodkov za intenzivnejše delo. Dodatni prihodki izhajajo iz večjega obsega poslovanja, saj podjetje z njim doseže večji dobiček. Dodatni odhodki so poleg razlik v stroških materiala tudi razlike v plačah ter dodatnih davkih in prispevkih iz naslova dodatnih plač, zanemarimo pa lahko stroške, ki se ne spremenijo. Delavce je ob obračunu plač glede na norme možno spodbujati tudi s progresivno lestvico, ki dvigne obračunsko postavko za več odstotkov kot količina poslovnih učinkov, s tem da je podjetju, glede na navedeno sodilo, da so dodatni prihodki večji od dodatnih odhodkov, še vedno v prid.

Pri sprejemu odločitve je treba upoštevati tudi nekatere pomanjkljivosti, ki se pojavijo pri delu, odsotnosti z dela, poškodbe pri delu in podobno. Pri tem ima podjetje zaradi manjšega obsega poslovanja ob nespremenjenih drugih okoliščinah manjši dobiček. Podjetje sprejme ukrepe za zmanjševanje takšnih izgub, če so dodatni prihodki ob zmanjševanju izgub v delovnem času večji od dodatnih odhodkov za odstranjevanje izgub v delovnem času. Na odločitev o spodbujanju delavcev k večji intenzivnosti dela vplivajo tudi organizacija dela, težavnost dela, usposobljenost delavcev, njihova struktura grede na starost in podobno.

č) Računovodske informacije za odločanje o začasem zmanjšanju števila delavcev

Podjetje se odloča o zmanjšanju števila delavcev, če se na primer povpraševanje začasno

bistveno zmanjša in proizvodnja za zalogo ni možna. Gre za vprašanje, ali še vedno obdržati strokovne sodelavce kljub izgubi ali je bolje število delavcev zmanjšati in obrat zapreti. Če podjetje izgubi strokovne sodelavce, jih težko zopet pridobi, ravno tako v vmesnem obdobju popolnoma pretrga stike s kupci, kar je težko znova vzpostaviti. Kljub zaprtju obrata nekateri stalni stroški ostanejo, gre za stroške amortizacije, morebitne zavarovalne premije in podobno.

Pogoj za nadaljevanje proizvodnje je, da je presežek prihodkov nad odhodki ob nadaljevanju proizvodnje večji od odhodkov, ki nastanejo ob prenehanju poslovanja in odhodu delavcev. Sodilo za ustavitev proizvodnje in odhod delavcev je mogoče izraziti tudi drugače, tako da izhajamo iz prispevka za kritje, to je iz razlike med prihodki in spremenljivimi stroški prodanih proizvodov. Podjetje lahko kljub manjši prodaji še vedno pričakuje prodajo proizvedene količinske enote, ki bo višja od spremenljivih stroškov, ki so z njo povezani. Kljub temu prispevek za kritje, ki ga daje celotna proizvedena količina, ne zadostuje za pokritje vseh stalnih stroškov. Vendar če podjetje preneha s proizvodnjo, ni več nobenega prispevka za kritje, ki bi pokrival stalne stroške, a na drugi strani ni tudi splošnih stroškov materiala, dela in podobno, ob prenehanju pa nastopijo dodatni stroški. Pričakovati je, da bodo stalni stroški ob prenehanju poslovanja in odhodu delavcev manjši od stalnih stroškov, kot če bi ohranili proizvodnjo v zmanjšanem obsegu.

Sodilo za ustavitev proizvodnje in odhod delavcev je, ali je razlika med stalnimi stroški ob nadaljevanju poslovanja in stalnimi stroški ob prenehanju poslovanja večja od prispevka za kritje. Če je izguba ob nadaljevanju poslovanja večja, je proizvodnjo bolje ustaviti in zmanjšati število delavcev. Pri izračunu zanemarimo tiste stalne stroške, ki so enaki, ne glede na to, ali poslovanje ustavimo ali ne. Pogoj za veljavnost navedenih sklepov je, da so proizvedene količine enake prodanim in ni proizvodnje na zalogo ter da prodajna cena količinske enote proizvoda ni manjša od njenih spremenljivih stroškov, saj je proizvodnjo treba takoj ustaviti, če prodajna cena ne pokriva niti spremenljivih stroškov proizvoda.

d) Računovodske informacije o vplivu spremembe razmerij na obseg plač

Podjetje se lahko odloči spremeniti razmerje med najnižjo in najvišjo plačo, kot ima le-to ovrednoteno v svojih aktih, pri čemer mora upoštevati najmanjše razmerje, ki je določeno v kolektivni pogodbi. Sprememba se lahko opravi po načinu dodatnega točkovanja, tako da podjetje izračuna dodatne točke, ki jih prišteje k dotedanjim točkam vsakega delovnega mesta. Novo število točk, ki jih prištejemo vsakemu delovnemu mestu, da dobimo novo razmerje do najmanj zahtevnega delovnega mesta, izračunamo tako, da od dotedanje vrednosti najbolj zahtevnega delovnega mesta, izraženega v točkah, odštejemo zmnožek novega želenega razmerja in dotedanje vrednosti najmanj zahtevnega delovnega mesta, izraženega v točkah, ter vse to delimo z novim želenim razmerjem, zmanjšanim za ena.

Spremenjeno razmerje ima za posledico novo število točk, zaradi česar je treba vrednost točke preračunati na novo. Le-ta je lahko večja ali manjša glede na prejšnjo vrednost. Zmanjšano razmerje povzroči to, da dobijo tisti, ki imajo nižje plače glede na prejšnje razmerje, sedaj več. Treba je upoštevati dejstvo, da se nikomur nominalna plača zaradi spremembe razmerja ne

sme zmanjšati, saj je zmanjševanje plač izredno nezaželeno pri delavcih. Kadar bi sprememba vodila do tega, je treba ugotoviti večjo maso plač. Pri tem ima računovodstvo pomembno vlogo, saj mora podati natančne informacije o vplivu spremembe razmerja na velikost celotne mase za plače ob pogoju, da se delavcem njihova dotedanja plača ne zmanjša.

2.2 Knjigovodske listine v zvezi z delavci

SRS 21 opredeljuje knjigovodske listine kot v posebni obliki sestavljene zapise o poslovnih dogodkih, pri čemer se kot taki štejejo tudi tisti, ki so izkazani v zunajbilančnih razvidih, ki spreminjajo sredstva, obveznosti do njihovih virov, prihodke in odhodke ter se uporabljajo za prenašanje knjigovodskih podatkov. Lahko so v papirnati ali elektronski obliki.

Koletnik (1996, str. 123–124) navaja knjigovodske listine, ki se uporabljajo pri knjigovodskem spremljanju plač in nadomestil. Gre za izvirne knjigovodske listine, ki so podlaga za obračun in evidentiranje, ter na drugi strani za izvedene knjigovodske listine, ki predstavljajo podlago za evidentiranje. Med izvirne knjigovodske listine štejemo različne delovne liste za neposredno in režijsko delo, delovne liste za obračun različnih dodatkov, delovne liste za gospodarnost, naloge za obračun nadomestil plač in podobno. Izvedene knjigovodske listine za spremljanje plač in nadomestil so izplačilni sezname.

a) Knjigovodske listine o plačah za opravljeno delo

SRS opredeljujejo delovni list kot knjigovodsko listino, ki dokazuje opravljeno delo ter vsebuje podatke za obračun plače delavca in obračun stroškov dela. Delovne liste lahko razdelimo na proizvodjalni delovni list, to je delovni list, ki je vezan na proizvodjalni nalog, na režijski delovni list in na delovni list za odpravno napak. Če se posamezni delavec ukvarja le z eno vrsto opravkov, kot na primer za tekočim trakom, kjer je obračun plač možen brez delovnih listov, ki jih nadomesti lista navzočnosti, se uporablja lista navzočnosti na delovnem mestu. Za nočno delo uporabljamo delovni list za nočno delo, ki je potreben predvsem, če dodatki iz delovnih listov za neposredno delo vstopajo v posredne stroške (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 118–124).

b) Nalogi in listine o nadomestilu plače

V določenih primerih delavcem pripada plača oziroma nadomestilo plače tudi za neopravljeno delo, torej kadar ne delajo. Nadomestilo za čas odmora ali za čas manjših dnevnih zastojev je delavcem obračunano pri redni plači po času. V drugačnih primerih, ko pride do daljših prekinitev dela, je za čas, ko delavec ni mogel delati, treba izpolniti list za nadomestilo plače, v katerem mora biti naveden tudi vzrok prekinitve dela. Pri nadomestilu plače za čas boleznin v breme delodajalca, letnega dopusta ali praznikov listov za nadomestilo plače zaradi poenostavitve ne uporabljamo, obračun izhaja iz liste navzočnosti na delovnem mestu (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 124–125).

c) Drugi nalogi in pripadajoče knjigovodske listine

Med druge naloge lahko uvrstimo naloge za odtegljaje od plač, ki jih delimo na zakonske, prisilne in dogovorjene (Koletnik, 1996, str. 123). Zakonski odtegljaji predstavljajo davki in prispevki v breme delavca, ki jih podjetje odtegne in plača v imenu delavca. Prisilni odtegljaji se pojavljajo na podlagi sklepov sodišč, gre za različne izvršbe in podobno. Dogovorjeni odtegljaji so različne članarine, posojila in krediti. Ne nazadnje lahko sem uvrstimo tudi davke in prispevke na plače, ki so v breme delodajalca in ravno tako povečujejo strošek plač.

2.3 Evidentiranje stroškov dela v stroškovnem računovodstvu

Turk in Melavc (1994, str. 38–39) opredeljujeta stroškovno računovodstvo kot računovodsko spremljanje in proučevanje notranjega področja poslovanja, medtem ko finančno računovodstvo predstavlja računovodsko spremljanje in proučevanje zunanjega področja poslovanja. S stroškovnim računovodstvom so povezani, poleg stroškov, tudi poslovni učinki in sredstva, iz katerih izhajajo stroški, kar pomeni celotno poslovanje podjetja. Okvir stroškovnega računovodstva zajema knjigovodstvo osnovnih sredstev, materiala, plač, proizvodov in polproizvodov, storitev, knjigovodstvo stroškovnih mest in stroškovnih nosilcev. S tem je treba povezovati tudi ustrezno knjigovodsko predračunavanje, računovodsko nadziranje in računovodsko analiziranje.

Plača je cenovno izražen potrošek delovne sile oziroma opravljenega dela in je za podjetje pretežno naravna vrsta stroška. Računovodstvo plač se ukvarja s plačami kot stroškom in zaslužkom delavcev ter obsega knjigovodstvo plač, računovodsko predračunavanje plač, računovodsko nadziranje plač in računovodsko proučevanje plač. Spremlja in proučuje stroške, ki so povezani z delavci na stopnjah njihove priskrbe, usposobitve, uporabe, izločitve in odslovitve (Koletnik, 1996, str. 116, 121).

2.4 Obračunavanje stroškov plač delavcev

Na obračunavanje plač lahko gledamo z dveh vidikov. Knjigovodske listine o opravljenem delu in nadomestilu plače vsebujejo podatke o času in količini poslovnih učinkov. Z združitvijo teh obračunov v mesečni obračun plače za posameznega delavca dobimo mesečni obračunski list, ki je pomožna listina pri sestavljanju plačne liste ter za vsakega delavca vsebuje podatke iz mesečnega obračunskega lista in podatke o nadomestilih in odtegljajih od plače. Ko so vsi podatki zbrani, lahko oblikujemo plačno listo, ki je končni mesečni zbirnik plač. Pri tem na plačo gledamo z vidika delavcev, torej kot zaslužek posameznega delavca.

Če gledamo na plače kot na strošek, nas ne zanima le celoten znesek vračunanih plač, ampak nas zanimajo plače ločeno po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih, saj le-to zagotavlja pravilen obračun stroškov po stroškovnih nosilcih. Pri tem je treba razlikovati tudi stroške dela od stroškov plač, saj je pojem strošek dela širši od stroškov plač, ker zajema tudi tisti del dajatev, ki ga podjetje dodatno obračunava glede na plače in se ne šteje kot sestavina kosmatih

plač, ki pripadajo delavcem (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 183–185).

2.5 Poročanje v zvezi s plačami in stroški plač

Rutinska poročila v zvezi s plačami in stroški plač morajo zadovoljiti vprašanje dveh vidikov. Delavci morajo iz njih razbrati uresničevanje svojih interesov, torej ali je njihov trud poplačan, ali za svoje znanje in sposobnosti dobijo primerno priznanje ter primerna sredstva za preživljanje. Na drugi strani lastnike bolj zanima nadzor nad stroški in plače kot dejavnik motiviranja.

Knjigovodstvo mora zagotavljati ustrezna obračunska poročila v zvezi s plačami. To so obdobjni obračun plač za vsakega delavca, obdobjni obračun vseh delavcev glede na vrste in sestavne kosmate plače ter podrobni obračun stroškov dela z vračunanimi plačami in nadomestili plač po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih.

Za delodajalce morajo poročila o plačah vsebovati informacije o tem, za koliko so plače zmanjšale dobiček ter za koliko plačilno sposobnost podjetja in finančni izid. Gre za podatke o plačah delavcev v njihovem celotnem obsegu, morebitnih nadomestilih, davkih in prispevkih na plače ter drugih stroških plač. Potrebni so tudi podatki o tem, koliko plač je bilo porabljeno za uresničitev načrtovanega obsega dejavnosti, dodatnih sredstvih zaradi večje gospodarnosti, kakovosti in učinkovitosti pri delu, višini dodatnih izplačil dobička, povračilih delavcem, kot so stroški povračil prevoza na delo, prehrane ter drugi stroški, povezani z delom oziroma delavci. Poročila o plačah morajo vsebovati podatke tudi o morebitnih drugih stroških, na primer dodatnih zdravstvenih ali pokojninskih zavarovanjih, saj ti stroški zmanjšujejo poslovni izid podjetja, zaradi česar morajo biti vključeni v poročila o plačah (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 519–520).

2.6 Računovodsko predračunavanje, nadziranje in analiziranje plač

Podjetje glede na različne potrebe uporabnikov računovodskih informacij oblikuje predračune za določeno časovno obdobje. Možne oblike predračunov plač so (Turk, Melavc, 1994, str. 254–256):

- Predračun plač (razčlenjen na kosmato plačo, zneske davkov in prispevkov iz plač, zneske čistih plač) za enoto časa po izobrazbeni strukturi in vrstah delovnih mest. Takšen predračun najpogosteje uporabljajo služba za zaposlovanje ter najvišji organi upravljanja in poslovanja.
- Predračun plač (razčlenjen na kosmato plačo, zneske davkov in prispevkov iz plač, zneske čistih plač) za enoto delovnega učinka po vrstah delovnih učinkov. Uporabnika teh predračunov sta predvsem tehnična služba in služba za zaposlovanje.
- Predračun plač po stroškovnih mestih, ki so potrebni vsem za stroške stroškovnih mest

odgovornim osebam.

- Predračun plač po stroškovnih nosilcih. Te predračune največkrat uporabljata tehnična in prodajna služba.

Pri računovodskem nadziranju gre za dve vrsti kontroliranja. Neposredna kontrola združuje uvedbo in delovanje notranjega kontrolnega sistema, katerega začetek je izdaja listin ter se nadaljuje v obračunavanju in evidentiranju, sestavljanju in posredovanju poročil o plačah in nadomestilih plač. Posredna kontrola, ki jo opravljata vodja računovodstva plač in notranji revizor podjetja, vsebuje dodatno in občasno preverjanje pravilnosti delovnih opravil v posameznih računovodskih funkcijah (Koletnik, 1996, str. 129).

Računovodsko analiziranje plač se ukvarja s presojanjem odmikov med želenimi in uresničenimi vrstami in velikostmi plač in nadomestil plač. Odmiki se presojujejo po posameznih vrstah plač, obsegu, ekonomskih razlogih. Podjetje tako lahko ugotavlja (Turk, Melavc, 1994, str. 262):

- odmik uresničenega zneska za plače, davke, prispevke, čiste plače od predračunanih zneskov po izobrazbeni strukturi in vrstah delovnih mest;
- odmik uresničenih stroškov dela od predračunanih zneskov za enoto delovnega učinka po vrstah delovnih učinkov;
- odmik uresničenih zneskov plač po vrstah, razdeljen po stroškovnih mestih, od predračunanih zneskov;
- odmik uresničenih zneskov plač po vrstah, razdeljen po stroškovnih nosilcih, od predračunanih zneskov.

3 Sistem plač v Sloveniji

3.1 Stroški dela in stroški povračil delavcem po SRS 15

SRS 2006 natančneje obravnavajo stroške dela in povračila delavcem, njihovo razvrščanje, pripoznavanje, merjenje, prevrednotovanje, uskupinjevanje ter razkrivanje v standardu 15.

Zaslужki delavcev so po SRS 15 vse oblike poplačil delavcem v zameno za njihovo službovanje in so obravnavani kot stroški dela ali kot deleži v razširjenem dobičku ter določene dajatve, ki povečujejo stroške podjetja ali deleže delavcev v razširjenem dobičku. Delavci so upravičeni do zaslužkov med službovanjem predvsem iz naslova plač, nadomestil plač in deležev v razširjenem dobičku ali po koncu službovanja iz naslova odpravnin in pokojnin.

Stroške dela sestavljajo plače, ki pripadajo delavcem, v kosmatem znesku; nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo delavcem za

obdobje, ko ne delajo, v kosmatem znesku, ki bremeni podjetje; dajatve v naravi, darila, nagrade delavcem in zanje plačani ali njim povrnjeni zneski, ki niso v neposredni zvezi s poslovanjem; odpravnine, ki pripadajo delavcem, ko le-ti prenehajo delati v podjetju, in dajatve, ki se dodatno obračunajo od zgoraj navedenih postavk in bremenijo izplačevalca (SRS 15.3.).

Med stroške plač se všttevajo tudi stroški povračil delavcem, kot so na primer povračilo stroškov prevoza na delo in z njega ter povračilo stroškov prehrane med delom, torej povračila, ki niso v neposredni zvezi z opravljanjem dela in imajo naravo plač. Med stroške storitev se všttevajo povračila stroškov, ki jih ima delavec na službenem potovanju, in morebitna druga povračila, kot so različne štipendije, povračila stroškov izobraževanja in podobno.

Deležev v razširjenem dobičku (ki so po SRS 15 zneski, ki jih prejemaajo člani organov, ki ne prejemaajo plač v podjetju, odvisno od razširjenega dobička, in zneski, ki jih odvisno od razširjenega dobička prejemaajo delavci v podjetju kot dodatek k plačam) računovodsko ne moremo obravnavati kot stroške, temveč kot prevrednotovalne poslovne odhodke. Najpomembnejše za določitev, ali se tovrstna izplačila, ki so v aktih podjetjih, ki določajo prejeme delavcev na podlagi poslovnega izida, obravnavajo kot stroški dela ali kot deleži v razširjenem dobičku, je dejstvo, ali je pravica do tovrstnih prejemkov ugotovljena šele, ko je znan poslovni izid podjetja v določenem obračunskem obdobju, ali pa je pravica do teh prejemkov neodvisna od poslovnega izida. Tako se božičnice in trinajste plače ne obravnavajo kot deleži delavcev v razširjenem dobičku, saj so le-te že vnaprej predvidene. V takšnih primerih se takšna izplačila obravnavajo kot strošek dela (Štrekelj, 2002, str. 32).

SRS 15 za podjetja, ki niso zavezana reviziji, zahteva razkritje zakonsko določenih informacij in podatkov. Zavezanost reviziji zahteva tudi razkritje deležev v razširjenem dobičku, ki so izplačani na podlagi določil skupščine podjetja, tistim osebam, ki niso lastniki podjetja, ter tudi razkritje zaslužkov in deležev v razširjenem dobičku, ki se izplačajo upravi in drugim organom. Poleg navedenega se zahteva tudi razkritje programov drugih dolgoročnih zaslužkov delavcev zunaj odpravnin. Ne nazadnje je treba tudi razkriti podatke o morebitnih zahtevah delavcev po izplačilih na podlagi določb zakona, kolektivne pogodbe, splošnega akta podjetja ali pogodbe o zaposlitvi, če bi podjetje takšnim izplačilom nasprotovalo. Ob oblikovanju rezervacij za jubilejne nagrade, odpravnine in morebitne druge rezervacije v povezavi s stroški dela je po zahtevah SRS 15 treba razkriti tudi njihovo oblikovanje (SRS 15).

3.2 Stroški dela in povračil po MRS 19

Mednarodni računovodski standard (v nadaljevanju MRS) 19 – Zaslužki zaposlencev obravnava različne vrste zaslužkov delavcev, pri čemer gre za (MRS 19, 2001):

- kratkoročne zaslužke delavcev: plače skupaj s prispevki za socialno zavarovanje, plačila za

letni dopust in nadomestila zaradi odsotnosti z dela zaradi bolniškega dopusta, deleže v dobičku in premije (kadar so le-te plačljive v dvanajstih mesecih po koncu obdobja) ter različne nederarne zasluške sedanjih delavcev, kot so zdravstvena oskrba, avtomobili in brezplačni ali pocenjeni proizvodi in storitve, torej različne bonitete;

- pozaposlitvene zasluške, kamor štejemo pokojnine in druge upokojitvene zasluške, pozaposlitveno življenjsko zavarovanje in pozaposlitveno zdravstveno oskrbo, česar v Sloveniji, razen pokojnin, skoraj ne poznamo;
- druge dolgoročne zasluške delavcev, med drugim tudi plačila za dopust za dolgo službovanje ali študijski dopust, jubilejne nagrade in nagrade za dolgo službovanje, nadomestila za čas dolgotrajne delovne nezmožnosti in deleže v dobičku, premije ter odložene zasluške, kadar so le-ti plačljivi po dvanajstih ali več mesecih po koncu obdobja; tudi teh zaslužkov v Sloveniji skoraj ne poznamo, razen jubilejnih nagrad in nadomestil za čas dolgotrajne delovne nezmožnosti, ki je pri nas v obliki nadomestila odsotnosti z dela zaradi bolniškega dopusta;
- odpravnine.

Opredelitev stroškov dela v MRS je v svojem bistvu podobna kot v SRS 15. MRS je v primerjavi s SRS 15 obsežnejši in obravnava tudi zasluške delavcev, ki v Sloveniji niso uveljavljeni, kot so na primer programi premij ter drugi pozaposlitveni zasluški v obliki pozaposlitvenih življenjskih zavarovanj in pozaposlitvene zdravstvene oskrbe. Podjetje mora po MRS razkriti nekatere informacije, ki uporabnikom računovodskih izkazov omogočajo ocenitev programov z določenimi zaslužki in finančnih učinkov sprememb teh programov v obravnavanem časovnem obdobju, bistvene odhodke, povezane z dolgoročnimi zaslužki delavcev, ki so ključno ravnateljevo osebje, informacije o prispevkih v programe z določenimi prispevki za ključno poslovodno osebje ter odhodke za zasluške delavcev, informacije o bistvenih prejemkih povezanih oseb in podobno (MRS 19, 2001).

3.3 Vrste plačil po zakonu o delovnih razmerjih

Najpomembnejši predpis, ki ureja sistem plač, je v Sloveniji zakon o delovnih razmerjih (ZDR, 2002). Po njem je plača sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Če je dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi, je lahko sestavni del plače tudi dodatek za poslovno uspešnost.

Osnovna plača je za delavca zelo pomembna kategorija, ki pomeni njegov osnovni prejemek v delovnem razmerju, in je osnova za izračun drugih prejemkov. Določi se glede na zahtevnost dela, gospodarnost, kakovost in obseg opravljenega dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Višina osnovne plače mora biti opredeljena v pogodbi o zaposlitvi. Delavcu pripada osnovna plača za dogovorjeni čas dela, za predvidene rezultate dela in ob normalnih delovnih razmerah oziroma pogojih dela. Kot normalne delovne razmere se štejejo

tiste, v katerih se delo opravlja in ki so upoštevane pri opredelitvi zahtevnosti delovnega mesta oziroma pri vrednotenju delovnega mesta. Izpolnjevanje predvidenih rezultatov se ugotavlja po vnaprej predvidenih merilih. Če je za določeno delo predpisana norma in delavec le-to izpolnjuje, mu pripada osnovna plača. Osnovna plača je tako določena glede na ovrednotenost delovnega mesta, za katero ima sklenjeno delovno razmerje ali na katerega je bil razporejen, ter tarifni razred in plačno skupino, v katero je razvrščen glede na zahtevnost dela skladno z aktom o sistematizaciji.

Delodajalec mora upoštevati minimalno višino plače, kot je določena z zakonom o določitvi minimalne plače oziroma s kolektivno pogodbo, ki delodajalca neposredno zavezuje. Na višino osnovne plače, ki se izplačuje v podjetju, imajo vpliv tudi stanje na trgu dela in splošne gospodarske razmere.

Plača za delovno uspešnost je odvisna tudi od gospodarnosti, obsega in kakovosti opravljenega dela ter je opredeljena v pogodbi o zaposlitvi. Višina se spreminja glede na uspešnost dela, njena vloga je poudarjanje motivacijskega dejavnika plače, s čimer pozitivno vpliva in povečuje obseg opravljenega dela, njegovo kakovost, gospodarnost, produktivnost.

Dodatki so namenjeni za posebne pogoje dela in izhajajo iz:

- posebne razporeditve delovnega časa: za nočno delo, nadurno delo, delo v nedeljo, delo za praznike in dela proste dneve po zakonu;
- posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja, nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela;
- dodatka za delovno dobo, ki je poseben dodatek za minulo delo, za celotno delovno dobo, in ne le delovno dobo pri posameznem delodajalcu.

Osnovna plača oziroma urna postavka je osnova za izračun dodatkov, ki delavcu pripadajo le za čas, ko je dejansko delal v pogojih, za katere mu dodatek pripada, pri čemer je treba omeniti, da se dodatek za nedeljsko delo in dodatek za delo na dela proste dneve med seboj izključujeta. Višina posameznih dodatkov je določena s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti. Pri sklenjeni podjetniški pogodbi za delavca velja višina dodatkov, kot je opredeljena v pogodbi, ki je zanj bolj ugodna.

Poleg naštetega zakon o delovnih razmerjih navaja še nekatere vrste povračil stroškov v zvezi z delom, ki delavcu pripadajo ob izplačilu plače, njihova višina je določena z Uredbo o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se vštevajo v davčno osnovo (Uradni list 140/2006), ter kolektivno pogodbo:

- povračilo stroškov prevoza na delo in z njega;
- povračilo stroškov prehrane med delom;
- povračilo stroškov, ki jih ima delavec na službenem potovanju.

Delavcu za delo preko polnega delovnega časa na zahtevo delodajalca pripada dodatek za nadurno delo.

Ob izpolnjevanju pogojev delavcu pripadajo še posebne vrste plačil, ki so ravno tako navedene v Zakonu o delovnih razmerjih (Uradni list 42/2002) ter podrobneje urejene s kolektivno pogodbo in Uredbo o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se vštevajo v davčno osnovo (Uradni list 140/2006):

- Regres za letni dopust, ki pripada delavcu, ki je pridobil pravico do letnega dopusta. Minimalni znesek regresa je določen v zakonu o delovnih razmerjih v višini minimalne plače z izplačilom najkasneje do 2. julija oziroma do 1. novembra ob plačilni nesposobnosti delodajalca na podlagi kolektivne pogodbe na ravni dejavnosti.
- Odpravnina ob upokojitvi pripada delavcu ob upokojitvi ali odpovedi pogodbe o zaposlitvi, če delavec ni prejel odpravnine, kot je določena z zakonom.
- Odpravnina ob odpovedi pogodbe pripada delavcu pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov ali iz razloga nesposobnosti ter izredni odpovedi delavca.
- Jubilejne nagrade pripadajo delavcu ob 10, 20 ali 30 letih delovne dobe.

Nadomestilo plače delavcu pripada za čas odsotnosti z dela zaradi izrabe letnega dopusta, odsotnosti zaradi osebnih okoliščin, izobraževanja, z zakonom določenih praznikov in dela prostih dni, in ko dela ni zaradi okoliščin na strani delodajalca. Nadomestilo se izplačuje iz sredstev delodajalca ob nezmožnosti zaradi bolezni ali poškodbe do 30 dni za posamezno odsotnost z dela. Ob daljši odsotnosti je nadomestilo izplačano v breme zdravstvenega zavarovanja. Zakon o delovnih razmerjih natančno določa minimalne odstotke nadomestil za posamezno vrsto nezmožnosti.

Posamezne sestavine plače so poleg z zakonom o delovnih razmerjih določene tudi s kolektivnimi, panožnimi, podjetniškimi pogodbami, socialnim sporazumom o plačah, posameznimi akti podjetja ter uredbo o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se ne vštevajo v davčno osnovo. Pri tem je treba opozoriti, da ob različnih opredelitvah posamezne sestavine plače velja tista, ki je za delavca bolj ugodna.

3.4 Motivacija in plače

Velikokrat se sprašujemo, zakaj nekdo dela; pri tem sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo za delovanje. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem. Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenemu obnašanju, je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo, in je odvisna od moči motivov posameznika.

Ko skušamo razumeti, kaj in kako človeka oziroma delavce motiva, se srečamo z različnimi teorijami. Maslow pravi, da obstaja pet človeških potreb, ki tvorijo hierarhični red potreb. Najnižje so fiziološke potrebe, ki jih tvorijo osnovne potrebe za preživetje. Ko so te osnovne potrebe zadovoljene, se pojavijo potrebe po varnosti, nato po pripadnosti, po spoštovanju in nazadnje, ko so ostale potrebe zadovoljene, še po samopotrjevanju (Theories of Motivation, 2007). Herzbergova motivacijsko-higienska teorija, imenovana tudi obogatitev dela, ki se najpogosteje uporablja v zvezi z motivacijo za delo, ugotavlja, da so karakteristike

zadovoljstva na delu ena vrsta karakteristik, to so motivacijski dejavniki (na prvem mestu je zanimivo delo, drugi so dosežki, rast in osebni razvoj), na drugi strani pa so karakteristike nezadovoljstva, to so higienski dejavniki (najvišje je plača, ostali so tudi nadzor, delovni pogoji). Če nekateri vzroki zadovoljstva izginejo, človek ne postane takoj nezadovoljen, temveč preneha biti zadovoljen in občuti pomanjkanje zadovoljstva (Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of needs, 2007). Vroomova teorija temelji na prepričanju, da vloženi trud delavca vodi k boljšim rezultatom dela, kar vodi k nagradi za to. Nagrade so lahko pozitivne ali negativne, pri čemer večja kot je pozitivna nagrada, bolj je delavec motiviran, in obratno, bolj kot je nagrada negativna, manj je delavec motiviran. Poleg opisanih teorij obstaja še veliko drugih (McClellandova teorija potreb, Adamsova teorija, teorija X in Y ter druge), ki skušajo pojasniti bistvo motiviranja (Understanding Employee Motivation, 1998).

Glede na to, da je plača delavcem običajno pomemben vir dohodkov in jim pomaga zadovoljiti njihove potrebe, je plača običajno najpomembnejši razlog, zakaj delavci delajo. Zaradi tega se podjetja srečujejo tudi z vprašanjem, kako določiti primerno višino plače, ki mora delavcem omogočiti normalno življenje in ki bi pozitivno vplivala na njihovo zavzetost za delo. Na zavzetost delavca ne vpliva le višina plače, ampak tudi razlog za plačo. Če delavec ni zadovoljen z nagrado, katere glavni del je običajno plača, je plača kot dejavnik motiviranja neučinkovita (Pitts, 1995, str. 11).

Denar je navadno glavni motivator, ni pa edini, saj ima omejeno moč. Težavo predstavlja dejstvo, da motivacijsko delujejo le dokaj velike spremembe v plači, poleg tega se delavci hitro privadijo na povečanje plače in le-to ponovno pričakujejo. Motivacijsko vpliva le plačilo, ki je neposredno povezano z rezultati (Čuček, 2000, str. 43).

Lipičnik (1998, str. 179) meni, da je posebne vrste motivacijsko sredstvo tudi doživljanje kariere. Delavci čutijo potrebo po napredovanju, ravno tako potrebo po napredovanju čuti podjetje. Posameznik si želi napredovanje zaradi višjega plačila, ugleda, samopodobe oziroma samopotrditve. Na delavčevo motiviranost vpliva tudi vlaganje podjetja v strokovno usposabljanje in izobraževanje, ki povečuje sposobnosti in znanja delavcev ter še večjo zavzetost in trud za večjo uspešnost podjetja. Nekateri delavci so bolj motivirani za delo tudi, če so lahko bolj samostojni pri izbiri načina dela in orodij za delo ter možnosti odločanja, kaj delati. Motivira jih tudi, če lahko samostojno razporejajo delovni čas, odločajo o svojih sodelavcih in vodjih, nagrajevanju ter če so vključeni v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije. K motiviranosti pripomorejo tudi dobri delavci, ki so vodje, ker vplivajo na sodelavce, jih spodbujajo in usmerjajo k zelenim ciljem. Osebna odgovornost delavcev tudi pozitivno vpliva na delovno zavzetost. Pohvale, priznanja in nagrade zelo pozitivno vplivajo na motiviranost delavcev. Pri tem gre lahko za enostavno obliko, kot je beseda hvala; najučinkovitejša je pohvala v javnosti, kjer jo lahko slišijo tudi kolegi oziroma sodelavci (Denny, 1997, str. 122).

4 Nagrajevanje delavcev s plačo

4.1 Analiza in vrednotenje dela

Analiza dela ugotavlja temeljne značilnosti dela z namenom opredelitve kriterijev za selekcijo in izvedbo nagrajevanja, ocene samega dela, pomoči pri oblikovanju del in treningov ter pri organizacijskih reorganizacijah (Accel Team: Employee Evaluation and Selection, 2007).

Namen vrednotenja dela, ki je prvi korak, potreben za učinkovito nagrajevanje, je ugotavljanje razlik med deli. Najpogosteje se uporabljata dve glavni skupini metod vrednotenja dela: globalne ali sumarne in analitične metode. Zaradi slabosti vsake skupine metod vrednotenja se je oblikovala tudi kombinirana metoda, ki skuša v ocenjevanje vnesti večdimenzionalnost.

4.1.1 Globalne ali sumarne metode

Neanalitične metode vrednotenja dela se osredotočajo na primerjavo med deli, ki niso razdeljena na posamezne dejavnike (Hume, 1995, str. 120). Razlike z uporabo globalnih metod ugotavljamo s kakovostnimi primerjavami, del ne primerjamo z vnaprej določenimi kriteriji, ampak glede na globalni občutek za razlike med njimi. Ugotavljamo, da je določeno delo zahtevnejše od drugega; pri tem ne moremo vedeti, za koliko je zahtevnejše; rezultate izražamo na ordinatni skali. Med te metode spadata predvsem načelo razvrščanja (angl. job ranking method) in načelo klasificiranja (angl. job classification method). Pri razvrščanju so najpogostejši trije načini: klasično rangiranje, lupljenje in primerjava v parih.

Metoda klasičnega rangiranja je najenostavnejša in najpogosteje uporabljena metoda ocenjevanja zahtevnosti del, pri čemer ocenjevalci na prvo mesto postavijo najzahtevnejše delo, na drugo manj zahtevno in tako naprej. Prednost je enostavnost, hitro ocenjevanje, metoda je tudi poceni, vendar je uporabna je le pri manjšem številu ocenjevanih del, pri večjem številu se lahko pojavi nedoslednost ocenjevalcev. Slabost je tudi to, da ne moremo meriti razlik med posameznimi deli, saj se lahko ugotavlja le večja ali manjša zahtevnost posameznega dela (Hume, 1995, str. 120). Tej metodi je podobna metoda lupljenja, s tem da ocenjevalec najprej določi prvo in zadnje mesto glede na zahtevnost ter nato drugo in predzadnje, kar temelji na predpostavki, da je lažje ugotoviti skrajnosti. Pri metodi primerjave v parih ocenjevalec vedno ocenjuje v parih in določa, katero delo je zahtevnejše izmed obeh v paru. Pomanjkljivost te metode je, da zahteva veliko časa.

Prednost globalnih metod je, da so enostavne za uporabo, poceni, podatke lahko pridobimo relativno hitro. Težave nastanejo pri določitvi razredov, predvsem v velikih podjetjih z veliko deli, pri kompleksnih delih in pri določitvi razlik med razredi.

4.1.2 Analitične metode

V nasprotju z globalnimi metodami se pri analitičnih osredotočamo na primerjavo različnih

dejavnikov in vidikov del. Primerjava med deli namreč poteka po vnaprej dogovorjenih kriterijih in ocenjevalnih lestvicah, rezultati so izraženi na intervalni skali, kar omogoča določitev, ne le katero delo je zahtevnejše, ampak tudi, za koliko je zahtevnejše (Hume, 1995, str. 120). Gre za analizo del po enem ali več kriterijih oziroma dejavnikih, kar omogoča tudi pojasnitev razlik v zahtevnosti, saj lahko pojasnimo, po katerem kriteriju se dve deli razlikujeta (Poels, 1997, str. 12).

Primerjava dejavnikov je analitična metoda z nekaj značilnostmi sumarnih metod zaradi tega, ker vsako delovno mesto najprej skušamo rangirati glede na določen dejavnik. Pri tej metodi se ocenjevalci vnaprej dogovorijo za lastnosti oziroma značilnosti, po katerih se bodo delovna mesta ocenjevala in razvrščala. Običajno se uporablja manjše število dejavnikov razvrščanja, to je med štiri in pet, kot so na primer: delovni pogoji, spretnost, odgovornost in vložen trud. Vsakemu rangu pripišemo določeno, v denarju izraženo vrednost, kar delno že predstavlja sistem nagrajevanja (HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Factor Comparison, 2006). Druga glavna skupina analitičnih metod so točkovne metode, pri katerih so rezultati izraženi v točkah. V praksi se je izoblikovalo veliko število različic te metode. Za vrednotenje dela oblikujemo kriterije, ki predstavljajo lastnosti dela; uporabljali naj bi štiri glavne kriterije: potrebno usposobljenost za delo, odgovornost za delo, napor pri delu in vplive okolja. Ker vsi kriteriji za posamezno delo niso enako pomembni, se oblikujejo ponderji, do katerih pridemo z dogovarjanjem, raziskovanjem in umerjanjem instrumentov za vrednotenje dela. Za primerjavo del med seboj se uporabljajo različne vrste ocenjevalnih lestvic, ne nazadnje je treba določiti tudi tehnologijo vrednotenja, torej zbrati informacije o vrstah del in jih ovrednotiti glede na vse dejavnike, ki so določeni za primerjavo, določiti točke za vsak dejavnik ter točke sešteti.

V praksi se zelo pogosto uporablja Hay metoda vrednotenja različnih oblik in tipov del. Po študiji Towers Perrin se ta metoda uporablja v 75 % velikih organizacij zasebnega sektorja. Osredotoča se na naravo in zahteve samega dela, in ne na sposobnosti, zmožnosti, izobrazbo ali osebnostne značilnosti osebe, ki opravlja to delo. Za vrednotenje dela uporablja štiri ali tri dejavnike, različno od opredelitve. To so: znanje (angl. know-how), ki je opredeljeno kot vsota različnih vrst znanj; sposobnost reševanja problemov (angl. problem solving), na katero vplivata predvsem miselno okolje in miselni izzivi; relativna stopnja zmožnosti vplivanja na rezultate podjetja (angl. accountability) in delovni pogoji (angl. working conditions) (Poels, 1997, str. 60; Overview of Hay Method, 2007). S pomočjo različnih vidikov vsebine posameznih del daje metoda možnost sistematičnega ocenjevanja povezav med različnimi deli in določanje njihove relativne vrednosti (The Hay Method of Job Evaluation, 2007).

Analitične metode odpravljajo slabosti sumarnih, saj so primerne tudi za veliko število kompleksnih del in vrednotenje del, ki so enako plačana. Njihova slabost je predvsem zahtevnost, daljši čas in dejstvo, da je težko zagotoviti objektivnost vseh ocen.

4.1.3 Napake pri vrednotenju dela in izbira metode vrednotenja

Pri vrednotenju nastanejo napake predvsem pri oblikovanju ocene na podlagi netočnih ali nepopolnih podatkov. Najpogostejša napaka je napaka halo učinka, ki se ji zelo težko izognemo. Gre za to, da je ocenjevalec, ki presoja zahtevnost dela po posameznem kriteriju, pod vplivom splošnega vtisa o delovnem mestu. Pri napaki prilagajanja konkretnemu vzorcu se ocene prilagajajo splošni ravni v podjetju, kjer se dela vrednotijo, tako da se tudi zelo enostavna dela v podjetju, kjer gre večinoma za zelo strokovna dela, vrednotijo višje. Najpogosteje ta napaka nastane pri točkovnih metodah. Če ocenjevalec ocenjuje preblago ali vsem delom določi srednjo vrednost, pride do konstantne napake ali osebne enačbe. Pojavi se lahko tudi napaka centralne tendence, ko ocenjevalec vsem delom določi srednjo zahtevnost. Možen je tudi pojav logične napake, ko ocenjevalec presoja značilnost enega dela pod vplivom druge značilnosti, saj misli, da sta le-ti med seboj logično povezani; pojav lahko odpravimo z natančnimi navodili in treningi ocenjevalcev (Lipičnik, 1998, str. 235–236).

Za izbiro metode vrednotenja dela je treba posamezne metode dobro poznati. Podjetje se zelo lahko odloči za izbiro metode, če pozna le eno, vendar mora poznati vse ter odločitev podrediti vsaj namenu, številu del, ki jih je treba vrednotiti, številu ocenjevalcev, ki jih ima na razpolago, njihovi izobrazbi, razpoložljivemu času, številu in vrsti podatkov o delih in predvidenih stroških vrednotenja dela.

4.2 Določanje plače delavcem

Podlaga za določitev plače delavcu je določitev vrednosti točke dela, ki ga le-ta opravlja. Plača delavca je ovrednotena s številom točk, ki mu pripada glede na opravljeno delo, torej glede na količino in kakovost. Najprej se določi obseg in kakovost izločkov dejavnosti skladno z dolgoročnimi cilji podjetja ter nato dela in opravila, ki jih je treba opraviti, da je celoten poslovni proces izveden. Treba je določiti tudi zahtevnost posameznega opravila, pri čemer se upoštevajo tudi zahtevnost dela glede na potrebno izobrazbo in delovne izkušnje, napor pri delu ter razmere pri delu. Sledi določitev obsega posameznega dela v letnem merilu, kjer podjetje oblikuje delovna mesta glede na predviden obseg dela. Vrednost posameznega delovnega mesta se izračuna kot tehtano povprečje deležev posameznih opravil v združenem opravilu. Število točk posameznega delovnega mesta pomnožimo s količnikom dodatka za delovno dobo in leta dela pri delodajalcu ter tako dobimo celotno število točk, ki se upoštevajo pri določanju vrednosti točke. Pri tem je treba upoštevati vidik podjetja in vidik delavcev ter poleg tega tudi kolektivne pogodbe, zakon o določitvi minimalne plače ter najmanjše razmerje med plačo na najmanj zahtevnem delovnem mestu in drugih delovnih mestih (Kavčič, Klobučar Mirovič, Vidic, 2007, str. 282–287).

Pri določitvi vrednosti točke je treba upoštevati celoten znesek, ki ga podjetje lahko nameni za plače, in celotno število točk. Načrtovani celotni znesek, namenjen za plače, je odvisen od najnižje plače, ki je določena s kolektivno pogodbo za najmanj zahtevna dela, normalnega plačila za dela, značilna za podjetje, načrtovanega poslovnega izida in dejanskega poslovnega

izida. Pri tem mora podjetje primerjati realni oziroma uresničeni poslovni izid z načrtovanim. S tem prepreči, da bi previsoke plače ob nedoseganju načrtovanega poslovnega izida povzročile izgubo. To omogoča, da se zagotovijo plače v skladu s kolektivno pogodbo in ustrezno nagrajevanje delavcev z odločilno vlogo pri uresničevanju proizvodnje ter preprečuje prevelika fluktuacija in izguba, ki bi bila posledica previsokih plač.

Načrtovano vrednost točke izračunamo:

celotni predvideni znesek za opravljeno delo v letu

celotna predvidena količina dela v letu, izražena v točkah

Osnove za določitev, kaj je potrebno pri ugotavljanju količine opravljenega dela pri posameznem delavcu upoštevati, so (Turk et al., 2003, str. 199–205):

- Dejanski čas dela delavca skupaj s popravki za izpolnjevanje količinskih norm, uresničevanje načrtovane količine ali vrednosti poslovnih učinkov ali uresničevanje posebnih časovnih zahtev pri delu. Opravljeni dejanski čas dela delavca v obračunskem obdobju pomnožimo s številom točk za ure dela in tako izrazimo količino opravljenega dela v točkah za vsako vrsto dela.
- Normirani čas za opravljeno delo s popravki za posebne časovne zahteve pri delu. Opravljeni normirani čas za opravljeno delo delavca v časovnem obdobju pomnožimo s številom točk za uro dela in izrazimo količino opravljenega dela v točkah za vsako posamezno vrsto dela.
- Količina poslovnih učinkov, ki jo pomnožimo s številom točk, ki delavcu pripada glede na vrednostno enoto. Seštevek vseh tako izračunanih točk izrazi količino in zahtevnost opravljenega dela.
- Vrednosti poslovnih učinkov.

4.3 Ugotavljanje uspešnosti delavca

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

Način ugotavljanja uspešnosti je lahko neposreden ali posreden. Neposredni pomeni ugotavljanje uspešnosti z upoštevanjem učinkov delavca na njegovem delovnem področju, lahko s primerjavo načrtovane in dosežene količine, medtem ko posredni pomeni ugotavljanje z rezultati, ki so vidni izven delovnega področja delavca.

4.3.1 Ravni ugotavljanja uspešnosti

Ugotavljanje uspešnosti je smiselno na več ravneh, saj le-ta nastaja na več ravneh. Ugotavljamo jo lahko individualno za vsakega delavca posebej, skupinsko za posamezno delovno skupino ali na ravni podjetja za vse delavce skupaj.

a) Uspešnost posameznega delavca

Gledano z vidika motivacije, je ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika najbolj učinkovito, saj plača, ki je odvisna od učinkovitosti delavca, deluje kot zelo učinkovit motivacijski dejavnik. Temeljna sestavina delovnega procesa je delovni prispevek delavca, saj brez tega ne more potekati noben delovni proces, vendar vedno ni mogoče obravnavati delovne uspešnosti posameznika ločeno od delovne skupine in delovnega procesa kot celote. Ločeno ugotavljanje je vedno bolj oteženo tudi zaradi tehnološkega razvoja, ki povzroča mehaniziran in avtomatiziran delovni proces.

Izhodišče obravnavanja delovne uspešnosti v delovnem procesu je ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika, a po drugi strani se mora le-ta potrditi tudi v uspešnosti skupine in uspešnosti podjetja kot celote. Uspešnost posameznika lahko merimo z normiranjem (s pričakovanim delovnim rezultatom je predpisana normalna delovna uspešnost in določeno merilo za opredeljevanje doseganja delovne uspešnosti) in ocenjevanjem na podlagi subjektivnega ugotavljanja dejstev, ki je lahko različno za vsak delovni proces zaradi različne opremljenosti dela, tehnologije in organiziranosti delovnega procesa. Pridobljeni podatki o doseganju delovne uspešnosti morajo dati verodostojno sliko o doseženih delovnih rezultatih. Treba je preprečiti možnost manipuliranja s pridobljenimi podatki in izkrivljanja ugotovljene delovne uspešnosti posameznika (Jurančič, 1979, str. 13).

b) Uspešnost delovno povezane skupine delavcev

Delovno povezane skupine delavcev se pojavijo pri obsežnejših in strokovno širših nalogah, ki presegajo znanje in zmožnost posameznika, vendar so naloge medsebojno povezane zaradi enovitosti tehnološkega procesa; tako se tudi rezultati posameznega delavca prikazujejo v uspešnosti vseh delavcev delovno povezane skupine. Upoštevanje delovne uspešnosti delovno povezane skupine delavcev spodbuja celovitejše obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti ter preprečuje individualiziranje posameznih delavcev.

Izhodišče ugotavljanja delovne učinkovitosti delovno povezane skupine delavcev predstavlja sistem načrtovanja, saj mora imeti vsaka delovno povezana skupina delavcev svoj delovni program, ki je del delovnega programa podjetja. Delovni program delovno povezane skupine delavcev opredeljuje dela in naloge skupine, načrtovan obseg in kakovost del in nalog, stroške uresničevanja načrta ter potrebno strokovno usposobljenost za izvedbo. Ne nazadnje so z delovnim programom določene tudi plače za izvedbo ob izpolnitvi načrtovanih ciljev. Za večji obseg ali dodatna dela in naloge, boljšo kakovost, nižje stroške ali manjše število delavcev, ki sodelujejo v delovno povezani skupini, pripada posameznemu delavcu znotraj skupine višja plača in obratno. Nekateri (Kejžar et al., 1995, str. 180) zaradi povečanja motivacijskega

vidika predlagajo opuščanje sistema DAJ – DAM (stroškovni vidik) in vpeljavo sistema DAM – DAJ. Pri tem DAM pomeni ciljno nalogo delodajalca z vnaprej določenim zneskom za njeno učinkovito izvedbo, DAJ na drugi strani pa vložek delavca z vso njegovo usposobljenostjo in motiviranostjo.

Nagrajevanje uspešnosti delovno povezane skupine ima kar nekaj prednosti, med drugim spodbuja sodelovanje in kontrolo znotraj skupine, skrajša se čas priučitve delavca, višja je kakovost proizvodov, zmanjšajo se odsotnosti z dela, delitev dela je primernejša, omogoča tudi vključitev pomožnih delavcev, spremljanje uspešnosti posameznih delavcev je enostavnejše. Po drugi stran ima ta način tudi nekaj slabosti, predvsem gre za to, da skupina prevzame več nalog, kot jih je sposobna izvesti, lahko se pojavi nezaupanje med člani skupine, ali bo vsak posameznik opravil svoje delo, pojavlja se tudi težnja po izenačevanju uspešnosti in zaslužkov delavcev v skupini, kar negativno vpliva na spodbudo boljših delavcev.

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

- Metoda tržnega vrednotenja izdelkov ali storitev

Na podlagi neposredne odvisnosti vrednosti prodaje, ki se ustvari s prodajo proizvodov ali storitev delovno povezane skupine delavcev na trgu, in stroškov se oblikujejo plače delovne skupine.

- Metoda načrtovanih stroškov

Z metodo načrtovanih stroškov se ugotavlja gospodarnost v delovnem procesu v delovno povezani skupini delavcev in upoštevanje te uspešnosti pri delitvi plač. Najprej je treba določiti normalne stroške delovnega procesa za enoto izdelka ali storitve ali za celoten obseg delovnega programa skupine v naravnih enotah ali po planiranih cenah.

- Metoda načrtovanih plač

Za delovni program delovno povezane skupine delavcev je treba predvideti število in sestavo delavcev, ki nalogo opravijo z normalnim delovnim naporom, ter porabo delovnega časa glede na količino in strukturo. Metoda spodbuja skupino k zmanjšanju števila delavcev, ki naj bi nalogo izvedli, pri čemer je treba paziti, da zmanjšanje števila delavcev ne vodi k slabši kakovosti, višjim stroškom ali motnjam delovnega procesa.

- Metoda posrednih kazalnikov

V nekaterih primerih delovno povezane skupine delavcev opravljajo naloge, pri katerih učinek ni viden oziroma ustvarjen neposredno v njihovem delovnem področju, ampak se kaže v uspešnosti drugih skupin ali rezultatih podjetja. V takšnih primerih posredni kazalniki uspešnosti delovno povezane skupine delavcev pokažejo rezultate njihovega dela, ki se kažejo zunaj njihovega področja. Gre za podatke o doseganju prihodkov, stroških delovnega procesa v podjetju in drugo. Doseganje rezultatov v povezavi z višino plače mora vplivati na

motiviranosti in intenzivnost delovnega procesa.

c) Uspešnost kolektiva

Uspešnost kolektiva se ugotavlja z gospodarskimi in drugimi kategorijami, kot metode se uporabljajo (Uhan, 2000, str. 74–76):

- Metoda enote proizvoda

Pri metodi enote proizvoda je treba za prihodnje časovno obdobje predvideti količino proizvodov ali storitev in plače, potrebne za izvedbo načrta. Iz razmerja med obsegom proizvodnje in načrtovanimi sredstvi za plače se izračuna plačilo, ki pripada delavcu za vsak izdelan proizvod oziroma storitev. Prednost metode je enostavnost in razumljivost, po drugi strani pa ima določene slabosti, saj je usmerjena le k obsegu, ne pa tudi k gospodarnosti pri stroških ali kakovosti. Zaradi tega praksa uporablja prilagojene metode enote proizvoda, ki upoštevajo tudi posamezne pomembne vrste stroškov.

- Metoda udeležbe v dobičku

Metoda udeležbe v dobičku je podobna metodi enote proizvoda z razliko v določanju količine proizvoda ali storitve. Pri tej metodi se za določanje obsega dela uporabljajo tržne ali interne cene kot skupni imenovalci za vse proizvode ali storitve. Pri tem se vnaprej določen delež od realizirane prodaje obračuna delavcem kot plače.

- Metoda stalnega razmerja razporejanja (čistega) dohodka

Ta metoda vnaprej predvideva in določa delitev dohodka na posamezne sestavine tako, da se vsako povečanje dohodka pretvori v sorazmerno povečanje kapitala in potrošnje. Uporablja se predvsem v delovnih procesih z dobro predvidljivimi razmerami na trgu, ne zagotavlja pa delitvenih razmerij, pri katerih se mora pri povečanju dohodka nad načrtovanim kapital povečati bolj od potrošnje. Metoda stalnega razmerja razporejanja dohodka odpravlja slabosti metode enote proizvoda in metode udeležbe v prihodku, saj ti dve metodi ne ugotavljata motivacije za povečanje materialne osnove za delo v zadostni meri, ker je lahko, če se stroški povečujejo bolj, kot je načrtovano, rezultat poslovanja podjetja negativen kljub velikemu povečanju obsega proizvodnje ali prihodka, saj pri oblikovanju plač ni nobene motivacije za zniževanje stroškov.

- Metoda drsečega razmerja razporejanja dohodka oziroma dobička

Stalno razmerje razporejanja dohodka je uporabno le, če so odstopanja od načrtovane višine dohodka majhna. Cilj razporejanja dohodka je optimalna razporeditev doseženega uspeha, ne glede na intenzivnost doseganja. Metoda drsečega razmerja razporejanja dohodka oziroma dobička omogoča vzpostavitev delitve z izhodiščem v načrtovani višini dohodka oziroma dobička, kjer je vzpostavljeno razmerje med kapitalom in porabo.

4.3.2 Razvrstitev metod po ciljih

Glede na teoretične cilje metod nagrajevanja lahko razlikujemo (Armstrong, Stephens, 2005, str. 47):

- stališča delavcev – stimulacija in prizadevnost,
- proizvodne stroške – nadzor nad stroški in njihovo zmanjšanje ter
- organizacijo dela – izboljšanje metod in povečanje učinkovitosti.

Iz navedenega je razvidno, da je cilj vseh sistemov nagrajevanja z različnimi načini spodbuditi proizvodne dejavnosti delavcev in povečati njihovo učinkovitost ter na takšen način zmanjšati stroške proizvodnje in posledično povečati dobiček.

Z vidika delavcev lahko sistem nagrajevanja opredelimo glede na teoretični cilj sistema nagrajevanja. Pri tem ločimo stimulativen in interesni sistem. Cilj prvega je spodbujati delavce k večji proizvodnji in povečanju učinkovitosti. V ta sistem spada večina metod nagrajevanja, kot so plače po učinku, kosu, prihranku časa in podobno. Osnova sistema je zaslužiti več. Funkcije sistema so navadno povečati učinkovitost, poplačati napor delavcev, motivirati delavce za njihovo delo, jim omogočiti določen nadzor nad njihovo plačo in povečati tekmovalnost med delavci. Na drugi strani je cilj interesnega sistema spodbuditi in povečati zanimanje delavcev za življenje podjetja. Sem spada večina premij za proizvodnost in razvoj ter udeležba pri dobičku, glavni cilj je bolje delati in participirati. Poleg navedenih so naloge interesnega sistema v tem, da povečajo proizvodnjo, poplačajo občutek za odgovornost, odgovorijo na denarne potrebe ob različnih priložnostih, kot so počitnice in darila ob koncu leta, omogočajo dodatne dohodke, izboljšajo metode obračunskega knjigovodstva ter materialno in psihološko vežejo delavce na podjetje. Oba sistema želita delavce stimulirati ali jih spodbuditi, gre predvsem za razliko v tem, ali jih želi stimulirati in spodbuditi kratkoročno, kar izhaja iz stimulativenega sistema, ali dolgoročno, kar izhaja iz interesnega sistema. Med seboj sta oba sistema povezana, tako da se podjetje težko odloči samo za enega brez vpliva drugega.

4.3.3 Merjenje uspešnosti

Merjenje pomeni tehnično ugotavljanje delovnih rezultatov z uporabo naturalnih ali vrednostnih merskih enot, to so število proizvodov, na podlagi normativov dosežen delovni čas, razmerje ali odstotek doseženih dobrih, slabših ali neuporabnih proizvodov in podobno. Ugotovljeni delovni prispevek se izkazuje v tehničnih merskih enotah in količinah ter zagotavlja večjo objektivnost in natančnost (Jurančič, 1979, str. 12–13).

Za merjenje uspešnosti lahko uporabljamo različne načine:

a) Obračun po času

Plača delavca je odvisna od časa, ki ga je prebil na delovnem mestu, pomnoženo z obračunsko

osnovo za enoto časa na podlagi ugotovljene količine enostavnega dela, to je zahtevnosti dela. Model je enostaven, najstarejši, a gre za metodo, ki je najmanj spodbujajoča, saj delavcev ne motivira k večji količini ali kakovosti opravljenega dela.

b) Metoda različnih tarif

Ta metoda združuje enostaven obračun po času s prvinami motivacije za doseženi delovni učinek. Najbolj uveljavljene so metode:

- Osnovne in dopolnilne tarife, kjer je plača delavca sestavljena iz dveh delov: iz osnovne tarife, ki delavcu pripada za čas, prebit na delovnem mestu, in iz dopolnilne, ki mu pripada glede na doseženi delovni rezultat. Dopolnilna tarifa znaša med 10 in 20 % osnovne.
- Metode diferenciranih tarif, kjer se uporabljata dve tarifi: nižja za obračun delavcem, ki niso dosegli normalnega delovnega učinka; druga, ki je višja za 10 do 20 %, pa kot osnova za delavce, ki so dosegli ali preseгли normalni delovni učinek. Prednost metode je enostavnost in dejstvo, da delavce motivira k doseganju normalnih delovnih rezultatov.
- Obračun plače po doseženem času – časovna norma. Ta metoda za osnovo obračuna uporablja čas, ki se normalno porabi za določeno delovno operacijo. Delavec namreč lahko v normalnem delovnem času doseže enako, večje ali manjše število časovnih enot, kot jih je na delu dejansko prebil. Dosežene časovne enote se obračunajo po vnaprej določeni osnovi, ki je določena v relativnem razmerju v odvisnosti od stopnje zahtevnosti in ki se vrednoti na podlagi doseženega dohodka.

c) Metoda enotne nagrade po količini proizvodov – akord

Ta metoda namesto časovne norme uporablja za tarifo enoto proizvoda oziroma delovno operacijo. V akord se običajno vračunava več del tako, da se seštejejo zmnožki tarif oziroma norm na enoto z doseženimi enotami. Akordni obračun je skupek del, ki jih običajno opravlja delovno povezana skupina delavcev. Obračun se naredi z uporabo vnaprej določene skupne tarife za skupek opravljenih del, ki je lahko določen z urami in/ali v denarju z upoštevanjem števila doseženih enot delovnega učinka po posameznih delih.

č) Druge metode

Nekatere druge metode nagrajevanja so opisane v poglavju o nagrajevanju proizvodnih delavcev.

4.3.4 Ocenjevanje uspešnosti

Ocenjevanje oziroma kvalitativno merjenje delovne uspešnosti pomeni presojo oziroma oceno delovne uspešnosti z uporabo ustrezno prirejene metode in se uporablja v primerih, kjer kvalitativno ocenjevanje, to je tehnično merjenje z uporabo naravnih ali vrednostnih enot in merilnih lestvic, ni mogoče oziroma ni primerno. Rezultat se kaže v količini dela, kakovosti dela, gospodarnosti in morebitnih drugih značilnostih (Jurančič, 1979, str. 14–15, 19).

Pri ocenjevanju so najpogostejše metode (Evaluating. Modern Management, 1998):

- Individualnega rangiranja, pri kateri se delavci, katerih rezultate se ocenjuje, razvrstijo po lestvici, od najboljše do najslabše ocenjenega. Ta sumarna metoda je uporabna predvsem pri manjšem številu delavcev.
- Skupinskega rangiranja, ki omogoča izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti delavcev v dveh fazah. Pri tej kombinirani metodi se najprej izvede kategorizacija delavcev glede na vnaprej izbran kriterij, nato še rangiranje delavcev znotraj posamezne kategorije. Metoda je uporabna predvsem za razlikovanje med delavci, ki so po kategorizaciji razvrščeni v isto skupino, predvsem z namenom, da se enostavno, a učinkovito grupno rangiranje uporabi predvsem pri večjem številu delavcev.
- Primerjanje v parih, ki omogoča hkratno primerjanje le dveh pojavov oziroma delovnih rezultatov dveh delavcev. Možna je uporaba označevanja delavca, ki je izmed obeh primerjanih dosegel boljši rezultat, ali z vnašanjem rezultatov primerjav v ocenjevalno preglednico. Pri obeh je ocenjevanje lažje, saj se odloča le o dveh delavcih hkrati, je sistematično, a težje uporabno, kadar število delavcev preseže 30.
- Kategorizacija, ki je sumarna metoda, uporablja grupiranje 3 do 8 kategorij za ocenjevanje delovne uspešnosti, saj je večje število kategorij problematično zaradi težav pri razmejitvi med posameznimi kategorijami. Kategorije se običajno vrednotijo z odstotki, z njimi dosežene vrednosti se nato uporabijo za delitev plače delavca za posamezna dela v delovnem procesu.
- Analitično rangiranje je zahtevnejša metoda, pri kateri ocenjevanje poteka analitično. Delovni rezultat je razčlenjen na značilnost, ki ga opredeljuje, nato se ocenitev z rangiranjem naredi za vsako posamezno značilnost. Po vsaki značilnosti poteka ocenjevanje s klasično metodo rangiranja ali primerjave v parih. Vsota ocenitev za vse značilnosti, ki opredeljujejo delovni rezultat, predstavlja skupno ocenitev delovnega rezultata delavca.
- Točkovna tehnika je ravno tako analitična metoda, ki kot obliko razvrščanja uporablja grupiranje. Ocenjevalni pojav, torej delovni rezultat, se razčleni na posamezne sestavine, nato se za vsako sestavino posebej izvede razvrščanje z uporabo grupiranja.

4.3.5 Mesta odgovornosti

Uspešnost poslovanja se ugotavlja na ravni celotnega podjetja, lahko pa tudi za manjše dele znotraj podjetja, pri čemer je treba določiti področje odgovornosti posameznih poslovodij in standardne dosežke, na podlagi katerih se meri uspešnost. Vodje posameznih mest odgovornosti s svojimi odločitvami pomembno vplivajo na dobiček enote, ki jo vodijo, in s tem tudi na dobiček podjetja kot celote, kar je vzrok za oblikovanje sistema merjenja in spremljanja uspešnosti mest odgovornosti (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 47). O mestih odgovornosti govorimo le takrat, kadar merimo uspešnost posameznika.

SRS 23.27. opredeljuje mesta odgovornosti kot mesto v stopenjskem organizacijskem ustroju, na katerem obstaja nosilec odgovornosti za tamkajšnje stroške, odhodke, prihodke, poslovni izid ali dobičkonosnost. Nosilec odgovornosti na nadrejenem mestu odgovornosti in nosilci na

njemu podrejenih mestih so soodgovorni.

Mesta odgovornosti se lahko oblikujejo kot (Kavčič, Klojučar Mirovič, Vidic, 2007, str. 175–178):

- Stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil le v zvezi z načrtovanimi stroški oziroma odhodki. Tuja literatura navaja dve vrsti stroškovnih mest odgovornosti: To je stroškovno uravnava mesto odgovornosti, imenovano tudi servisno mesto (servisni center) odgovornosti, predračunsko mesto odgovornosti ali diskrecijsko stroškovno mesto odgovornosti, na katerem poslovodja skrbi, da se znotraj priznanih stroškov opravijo najboljše storitve. Drugo takšno stroškovno mesto je standardno stroškovno mesto odgovornosti, ki se lahko oblikuje v proizvodnji, če je mogoče ugotavljati stroške, za katere je odgovoren poslovodja takšnega mesta. Odgovornost poslovodje je, da ne preseže standardnih oziroma še dopustnih stroškov za uresničen obseg proizvodnje. Pri tem je standardizacija vseh stroškov, ki jih je treba nadzirati, pogoj za oblikovanje takšnega stroškovnega mesta.
- Prihodkovno mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil samo v zvezi z načrtovanimi prihodki. Takšno mesto odgovornosti se oblikuje v delu podjetja, ki je odgovorno za prodajo. Kot sodilo se uporablja poseben prispevek za kritje, to je razlika med obvladljivimi prihodki in standardnimi spremenljivimi stroški za te prihodke.
- Dobičkovno mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma z načrtovanim dobičkom. Sodilo uspešnosti je razlika med obvladljivimi prihodki in obvladljivimi stroški. Dobičkovno oziroma profitno mesto odgovornosti se oblikuje v sorazmerno samostojnih enotah v podjetju, v katerih samostojno odločajo o dejavnih, ki vplivajo na prodajo, in dejavnih, ki vplivajo na stroške.
- Naložbeno mesto odgovornosti, na katerem poslovodja odloča in je odgovoren znotraj svojih pooblastil ne le v zvezi z načrtovanimi stroški (odhodki) in prihodki oziroma v zvezi z načrtovanim dobičkom, temveč tudi v zvezi z načrtovano dobičkonosnostjo naložb. Kot cilj takšnega mesta odgovornosti se uporablja določen izid z najmanjšimi potrebnimi sredstvi. Oblikuje se za večje enote v podjetju ali za celotna podjetja v povezanem poslovnem sestavu. Sodilo je preostali (rezidualni) dobiček, ki se izračuna tako, da se od obvladljivega dobička odštejejo stroški kapitala.

Pri merjenju uspešnosti mest odgovornosti je treba upoštevati načelo obvladljivosti gospodarskih kategorij, kar pomeni, da se poslovodji mesta odgovornosti lahko pripišejo le tisti prihodki, stroški, odhodki ali sredstva, ki so v pristojnosti posameznega mesta odgovornosti; na uspešnost mesta odgovornosti ne morejo vplivati kategorije, o katerih se odloča izven mesta odgovornosti. To v praksi povzroča kar nekaj težav. Kljub temu je proučevanje mest odgovornosti pomembno, saj z njimi lahko kontroliramo stroške oziroma jih zmanjšujemo z vpeljevanjem nadzora nad stroški in odgovornosti nad njimi ter nad drugimi

gospodarskimi kategorijami. Tako lahko pomembno vplivamo na povečanje uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Sistem nagrajevanja velikokrat vključuje subjektivnost nadrejenega, kar lahko povzroči precejšnje enakost plač, ne glede na dejanski obseg dela in kakovost. Tudi pri nagrajevanju na podlagi norm način nagrajevanja zgolj z medsebojno primerjavo poslovnih izidov posameznih mest odgovornosti ni primeren, saj imajo posamezna mesta različne možnosti ustvarjanja poslovnega izida. Primerjava mora temeljiti na predračunu z upoštevanjem sprememb v okolju. Treba je določiti tudi merila, s katerimi se ugotavlja uspešnost mesta odgovornosti. Vrednostno izražena merila imajo velikokrat za posledico doseganje predvsem kratkoročne uspešnosti, vendar se mora poslovodja mesta odgovornosti izkazati tudi na dolgi rok kot uspešen, kar merimo z nedenarnimi kategorijami, kot so na primer zadovoljstvo kupcev, število novih proizvodov in drugo (Hočevar, 2003, str. 17–18).

4.3.6 Vrednotenje uspešnosti in sestavine delovnega prispevka iz uspešnosti

Način vrednotenja uspešnosti je odvisen od vrste, pomena dela in delovnih pogojev. Tako pri delih, pri katerih se učinki dela izražajo predvsem s fizičnimi kazalniki, ugotavlja delovni učinek na podlagi delovnih normativov in standardov z normiranjem. Pri tistih delih, pri katerih se učinkov dela ne da normirati, je namesto tega treba izhajati iz določenega delovnega programa, ki se lahko meri posredno ali ocenjuje po vnaprej določeni metodi oziroma tehniki, torej gre za ocenjevanje in presojanje. Za vsa ostala opravila, torej strokovna in ustvarjalna dela, poslovodstvena opravila in opravila delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, se delovna uspešnost ugotavlja predvsem z uresničevanjem njihovega delovnega programa po vnaprej določenih gospodarskih merilih, torej predvsem s kazalniki o rezultatih poslovanja njihovega podjetja, gre za ekonomsko vrednotenje in premiranje (Uhan, 2000, str. 127).

Delovni prispevek razdelimo na zahtevnost del in na uspešnost opravljenega dela. Prvi del delovnega prispevka, to je zahtevnost del, izhaja iz usposobljenosti delavca, drugi del, to je uspešnost dela, izhaja iz motiviranosti delavca za delo. Drugi del delovnega prispevka delavca nam da odgovor na vprašanje, kako uspešno delavec ne le dela, ampak tudi, kako uspešno delo opravi.

Delovno uspešnost kot sestavino delovnega prispevka delavca k ustvarjenemu rezultatu dela lahko razdelimo na (Jurančič, 1979, str. 8–9):

a) Količino učinkov opravljenega dela oziroma količino proizvodov ali storitev

Pri tem presojanju upoštevamo obseg dela, predvsem fizični obseg opravljenega dela. Merjenje količine je uporabljeno najpogosteje, saj ima pomemben vpliv na proizvodnost dela ter s tem na povečanje (čistega) dohodka in dobička. Količina se meri količinsko s količinskimi količniki, kakovostno z ocenami oziroma presojami učnikov delavcev in ekonomsko z vrednostnimi merili.

b) **Kakovost učinka dela oziroma proizvodov ali storitev**

Kakovost dela pomeni presojanje dela glede na njegovo kakovost, upoštevanje predpisov za delo, pogostost potrebnih opominov, izmeta in drugo. Izraža dejstvo, da je delo opravljeno boljše ali slabše.

c) **Gospodarnost**

Gospodarnost izraža stroškovni vidik uspešnosti delovnega procesa, saj so z izvajanjem lahko povezani manjši ali večji stroški. Gre za gospodarnost pri doseganju učinkov dela, doseženo iz rezultatov gospodarjenja z delovnimi sredstvi, predmeti dela, predvsem s prihranki materiala, energije in časa.

č) **Inventivno aktivnost**

Inventivna aktivnost se izkazuje v predlogih za izboljšanje delovnih procesov, ki se lahko izražajo v manjši porabi časa, višji kakovosti izdelkov, manjši porabi surovin, večji varnosti dela in drugem.

Pri vrednotenju delovnega prispevka posameznega delavca je poleg količine in vrednosti njegovega dela treba upoštevati tudi kakovost rezultatov. Ob višji kakovosti ob drugih nespremenjenih okoliščinah delavcu pripada večja plača, v nasprotnem primeru pa manjša. Ne nazadnje je pri ugotavljanju števila točk treba upoštevati tudi gospodarnost pri delu, pri čemer pri večji gospodarnosti delavcu pripada količnik gospodarnosti večji do ena in obratno. Z ustreznimi količniki gospodarnosti se pomnoži količina opravljenega dela, izražena v urah enostavnega dela ali v točkah, in že popravljen s količniki kakovosti rezultatov dela. Tako izračunano plačo je treba povečati za vse morebitne dodatke za posebne pogoje dela skladno s kolektivno pogodbo in zakonom o delovnih razmerjih (Turk et al., 2003, str. 199–205).

4.3.7 Računovodske informacije o uspešnosti dela in delavcev

Za merjenje uspešnosti dela in delavcev lahko uporabimo različne kazalnike ter tako pokažemo, koliko so bili uspešni glede na podjetje, kjer so delali, in kako uspešni so bili osebno. Predračunu, na katerem je zasnovana odločitev o uspešnosti dela in delavcev, mora slediti temu ustrezen obračun (Kavčič, Klopučar Mirovič, Vidic, 2007, str. 308–309).

Neračunovodski kazalnik, ki kaže na uspešnost dela, je proizvodnost dela, ki primerja količino proizvedenih poslovnih učinkov s številom delavcev. Računovodski kazalnik je dohodkovnost dela, ki pokaže, koliko dohodka je ustvaril en delavec.

$$\text{Dohodkovnost dela} = \frac{\text{dohodek}}{\text{vloženo delo}}$$

Dohodek je v SRS opredeljen kot novoustvarjena vrednost, ki se deli na plače in deleže iz dobička, obresti, dividende in davke ter prispevke za državo. Ob izgubi se dohodek izračuna

tako, da se vsota stroškov za plače, vračunanih obresti in dajatev zmanjša za izgubo. Odmik dejanske dohodkovnosti dela od načrtovane pokaže uspešnost delavcev glede na podjetje oziroma, kako uspešno je bilo vloženo delo.

Problem pri izračunavanju dohodkovnosti dela je, da med seboj primerjamo dinamično kategorijo, to je dohodek, s statično kategorijo števila delavcev, kar je ugotovljivo le za določen trenutek. Zaradi tega uporabimo povprečno stanje delavcev v proučevanem obdobju, kar ne daje vedno prave predstave o opravljenem delu, saj lahko vključuje delavce, ki so zaposleni za skrajšan delovni čas ali so na bolniškem dopustu. Zaradi tega je primerneje izhajati iz opravljenega delovnega časa in tako izračunati povprečno število delavcev iz celotnega opravljenega delovnega časa, razdeljenega z normalnim delovnim časom delavca. Pri izračunu je treba upoštevati tudi to, da je določena količina dela še v nedokončani proizvodnji ali zalogi, zato je ta del treba izključiti iz računanja (Kavčič, Klobučar Mirovič, Vidic, 2007, str. 309–310).

Podjetje lahko pri iskanju odgovorov glede uspešnosti dela oziroma delavcev uporabi tudi druge kazalnike, ki so lahko odvisni od njegove dejavnosti. Uporabi lahko kazalnik prihodka od prodaje proizvodov oziroma storitev na delavca. Ta kazalnik je običajno vključen v uravnoteženi sistem kazalnikov, ki jih podjetje uporablja (What are Key Performance Indicators, 2007). Za ocenjevanje uspešnosti vodstvenega kadra se najpogosteje uporabljajo 2 do 3 tradicionalna finančnoračunovodska merila, kot so na primer dobičkonosnost kapitala, dobiček na delnico, dobiček iz poslovanja, poslovni izid, denarni tok, višina prihodkov od prodaje in drugo. Najpogosteje se uporablja dobiček, saj je najenostavnejši kazalnik in osnovni smoter poslovanja, vendar ga vodstvo z različnimi poslovnimi dejavnostmi lahko prikroji, tako da umetno vpliva na njegovo višino (Hari, 2006).

Sodobnejši modeli spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti (predvsem delovne uspešnosti vodstvenega kadra) vključujejo kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Možnost ugotavljanja uspešnosti dela in delavcev daje EVA – ekonomska dodana vrednost, ki meri donos, ki ga je podjetje ustvarilo na vloženi kapital, zmanjšan za stroške kapitala, pri čemer le donos, ki je večji od pričakovanega, povečuje vrednost naložbe. To merilo združuje kratkoročno in dolgoročno uspešnost poslovanja predvsem z vidika finančnih dejavnikov poslovanja ter povezuje interese lastnikov in vodstva podjetja (Sorum, 2007). Uveljavlja se tudi koncept uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (BSC), ki predstavlja predvsem merilo razvojne uspešnosti podjetja ter vključuje tudi nefinančne kazalnike zadovoljstva delavcev in kupcev, odnos do okolja in podobno. Med ostalimi možnostmi ugotavljanja delovne uspešnosti sta tudi metoda dobičkonosnosti sredstev (ROA) in metoda zbirk podatkov (angl. Score Card – SC), vendar kazalniki vsebujejo tudi neračunovodske informacije in dajejo le delne odgovore o uspešnosti (Sveiby, 2007). Ne glede na to, ali podjetje uporablja finančne ali nefinančne kazalnike, morajo le-ti izhajati iz strateških ciljev podjetja. Medsebojno morajo biti povezani, tako da njihovo skupno delovanje kaže dolgoročno poslovno sinergijo in stabilnost.

Gledano s stališča delavcev, lahko uporabimo druge kazalnike, ki upoštevajo gospodarske

kategorije, na podlagi katerih uspešnost podjetja presojujejo delavci. Le-te najbolj zanimajo informacije, kot so čista dobičkonosnost poslovanja, stopnja udeležbe delavcev v dobičku, kar kaže na možnost njihovih zaslužkov in dolgoročne možnosti zaposlitve ter kakovost uprave. Za delavce mora računovodstvo pripraviti informacije o čisti dobičkonosnosti in plačah (Turk et al., 2003, str. 231–232). Pri tem lahko uporabi kazalnike, kot so opredeljeni v SRS 29:

- stopnja udeležbe delavcev v dohodku:

Vsota čistih plač (brez všteti dajatev) in drugih deležev delavcev

Vsota dobička, stroškov za plače, vračunanih obresti in dajatev - izguba

- povprečna mesečna kosmata plača, povečana za kosmate udeležbe delavcev:

Vsota povprečne vsote mesečnih vračunanih kosmatih plač in drugih kosmatih udeležb delavcev

Povprečno število delavcev

- povprečna mesečna čista plača, povečana za čiste udeležbe:

Vsota povprečne vsote mesečnih vračunanih čistih plač (to je brez dajatev)

Povprečno število delavcev

Za podjetje in tudi za delavce se lahko pripravljajo različne analize in kazalniki, to so (Zupan, 1996, str. 162–175):

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

4.4 Sistem nagrajevanja

Z vprašanjem, kako nagraditi ljudi glede na njihovo pomembnost za podjetje ter glede na njihov prispevek in tudi pristojnost, se ukvarja sistem nagrajevanja.

Sistem nagrajevanja je sestavljen iz:

- procesov merjenja – najpogosteje se vrednoti delo posameznika, vključujemo tudi ugodnosti pri delu;
- motiviranja – pomembno je vprašanje učinkov sistema nagrajevanja na motivacijo delavcev ob uporabi različnih denarnih in nedenarnih nagrad;
- dodatkov – predvsem nagrade za različne vloge ljudi pri njihovem delu, pristojnosti, zmožnosti in izkušnje;
- sistema nagrajevanja – sistemi nagrajevanja morajo delovati usklajeno pri spodbujanju posameznikov, skupin in podjetja kot celote;
- postopkov vzdrževanja sistema nagrad – namenjeni so varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema, razvijanja posameznikovega odnosa do plače.

Za oblikovanje ustreznega sistema nagrajevanja v podjetju je treba ovrednotiti delo, torej določiti njegovo relativno vrednost, ki se najpogosteje določi na podlagi znanja, spretnosti, odgovornosti, kompleksnosti in spretnosti ravnanj z ljudmi (Stopajnik, 2005, str. 19).

Sisteme nagrajevanja lahko delimo na (Kaplan, Atkinson, 1989, str. 728):

- sisteme nagrajevanja s takojšnjim učinkom (predvsem denarno nagrajevanje) in z dolgoročnim učinkom, pri čemer gre za nagrajevanje z opcijami, katerih vrednost je odvisna od dolgoročne uspešnosti podjetja;
- denarne in kapitalske;
- denarne (bonusi, različne stimulacije) in nedenarne (uporaba službenega vozila za zasebne namene, plačani zdravstveni pregledi in podobno).

Podjetje uporablja različne pristope k oblikovanju sistema nagrajevanja. Williams (1994, str. 57–60) navaja dve glavni možnosti, to sta tržni pristop in pristop pravičnosti. Tržni pristop opredeljuje višino nagrajevanja glede na to, koliko in kako mora podjetje nagraditi, da vsaj doseže ali preseže zahteve trga (tudi tiste predpisane), predvsem kadar želi obdržati visoko kakovostne delavce. Pri tem mora redno pregledovati sistem nagrajevanja, da ugotovi, ali so dodatna plačila še potrebna. Če določena plačila niso več nujno potrebna, jih ne ponuja več. Odločiti se mora, ali želi plačevati za prispevke delavcev, konkurenčnost, ter koliko in pod kakšnimi pogoji. Tako je lahko politika podjetja, da izplača bonuse za izredno dobro opravljeno delo v višini najmanj 10 % osnovne plače, a ne več kot 30 %. Podjetje se mora pri oblikovanju politike nagrajevanja odločiti o ravni oziroma višini nagrajevanja, torej: ali bo prepoznano po visokem nagrajevanju, nizkem ali povprečnem glede na druga podobna podjetja.

Višina nagrajevanja v podjetju je odvisna tudi od tega, ali podjetje zahteva visoko kakovostno delo in visoko kakovostne delavce, saj je le-te običajno pripravljeno bolje plačati za boljše delo. Odločitev o ravni plačila je odvisna tudi od strukture podjetja. V podjetju z velikim številom hierarhičnih ravni mora biti sistem nagrajevanja zasnovan drugače kot v sodobnejši, bolj ploski organizacijski strukturi. Podjetje mora zagotoviti tudi enakost plačil za enako delo.

Pristop pravičnosti opredeljuje nagrajevanje glede na pravičnost. Podjetje naj bi nagrajevalo toliko, kot je prav, kar je težko opredeliti. Pri tem se srečamo s tremi sestavinami koncepta pravičnosti. Pri notranji primerjavi znotraj podjetja delavec primerja višino svojega plačila z drugimi, ki opravljajo enako ali podobno delo. To zagotavlja večjo preglednost in primerljivost znotraj podjetja. Druga sestavina koncepta pravičnosti je zunanja primerjava, to je primerjava plačila s plačili drugih izven podjetja, vendar na podobnih ravneh v drugih podjetjih. Mogoče najtežja je primerjava ne med podobnimi deli ali drugimi na podobnih ravneh v drugih podjetjih, ampak primerjava skupin delavcev oziroma njihovih aktivnosti. Pri tem gre za primerjavo med na primer policisti in zdravniki, kateri si zaslužijo višje plačilo za svoje delo.

Včasih je bilo značilno, da so bili podatki o plačah vsaj v zasebnem sektorju skrivnost. To se deloma spreminja, saj delavci velikokrat lahko menijo, da je sistem nagrajevanja pravilen in pravičen, le če ga poznajo, torej vedo, za kakšno delo lahko pričakujejo določeno plačilo. Nepoznavanje sistema nagrajevanja lahko vzbuja sumničenje ter celo sovražnost, nezaupanje in dvom.

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je treba upoštevati notranje in zunanje dejavnike (Armstrong, Stephens, 2005, str. 48–64; Perrewe, Kacmar, 1996, str. 385–390):

a) Notranji dejavniki pri oblikovanju sistema nagrajevanja:

- Na nagrajevanje ima lahko velik vpliv kultura podjetja. Le-ta je sestavljena iz norm, vrednot in prepričanj, ki vplivajo na to, kako stvari in ljudje delujejo znotraj podjetja. Kultura, ki je naravnana pozitivno, lahko vpliva na izboljšanje delovanja ljudi, povečanje pripadnosti podjetju. Pri spremembi kulture je treba spremeniti oziroma prilagoditi tudi sistem nagrajevanja.
- Sistem nagrajevanja je treba prilagoditi korporacijski strategiji. Nagrajevanje je odvisno tudi od faze življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje. Za zrelo podjetje v proizvodni dejavnosti so na primer značilni več proizvodnih linij z močnim zaslužkom, pritisk na zniževanje stroškov in učinkovitosti. Najprimernejši način nagrajevanja je osnovna plača, ki je konkurenčna, ter spodbude in bonusi. Eno podjetje ima lahko izoblikovanih več sistemov nagrajevanja, saj so lahko posamezne enote znotraj podjetja v različnih fazah življenjskega cikla, kar zahteva drugačno nagrajevanje.
- Filozofija managementa vpliva s pomenom, ki ga management pripisuje delavcem.
- Narava dela. Dela se med seboj razlikujejo tudi po tem, kakšen napor zahtevajo: fizični ali umski ali kombinacijo obojega. Zaradi tega prihaja do razlik, saj je na primer delo rudarja fizično zahtevno, dela v težkih razmerah, na drugi strani na primer računalniški analitik uporablja predvsem umske spretnosti brez fizičnega napora v ugodnih delovnih pogojih. Za obe zelo različni, a potrebni deli je treba oblikovati primeren sistem nagrajevanja. Na nagrajevanje lahko vpliva tudi kraj opravljanja dela.
- Na nagrajevanje ravno tako vplivata uspešnost podjetja in posameznika. Podjetje mora

imeti zagotovljena sredstva za plače. Za nagrajevanje delavcev ni dovolj, da so bili oni uspešni, ampak mora biti uspešno tudi podjetje kot celota.

- Velikost podjetja. Za manjša podjetja so značilni preprosti sistemi nagrajevanja, saj je ocenjevanje delavcev zaradi njihovega majhnega števila in dejstva, da jih vodstvo pozna, enostavno. Z rastjo postaja bolj zapleten tudi sistem nagrajevanja, ki se mora prilagajati vse večjemu številu delavcev.

b) Zunanji dejavniki pri oblikovanju sistema nagrajevanja:

- Konkurenca. Če ima podjetje veliko konkurence, je pritisk na stroške večji, kar ima vpliv na nagrajevanje, saj povečanje stroškov dela podjetje ne more prenesti na potrošnike, ampak jih mora nositi samo. V takšnem primeru so primernejše nefinančne oblike nagrade, kot so obogatitev dela, programi razvoja, treningi in podobno.
- Pri trgu delovne sile je treba upoštevati ponudbo in povpraševanje na trgu dela ter plače pri konkurenci. Kadar je ponudba na trgu dela večja od povpraševanja, povečana konkurenca med ponudniki dela podjetju omogoča, da zniža plačilo. Pri tem dejavniku je treba upoštevati to, da ni dovolj, da podjetje plača toliko kot konkurenca, ampak da ponudi več.
- Vladna regulativa. Vlada vpliva z davčnim sistemom: s sistemom obdavčitve in določitvijo višine minimalne plače.
- Kolektivna pogajanja vplivajo na oblikovanje kolektivnih pogodb, s čimer vplivajo na nagrajevanje; gre za višino plače, dodatkov in drugih dejavnikov.

Osnovna plača lahko predstavlja 80 do 100 % plačila posameznega delavca, odvisno od njegove zaposlitvene ravni. Po drugi strani je lahko delež osnovne plače zelo majhen, saj je večji del gibljivi del, kot je to značilno na primer za predsednika uprave (Jensen, McMullen, Stark, 2007, str. 97–98). Drugi del denarnih nagrad so: plača za posebne sposobnosti oziroma zmožnosti, ki izhaja iz dejstva, da je znanje konkurenčna prednost, za katero je podjetje pripravljeno plačati; nagrada za zvestobo za dolgoletno poslovanje delavca s podjetjem; nagrada za požrtvovalnost za delavce, ki v svoje delo vložijo več dela tako, da delajo preko polnega časa, v izmenah; plačilo za nedelo, torej za čas, ko je delavec odstoten z delovnega mesta zaradi letnega ali bolniškega dopusta, ter udeležba delavcev v dobičku podjetja (angl. profit sharing) in plani delitve prihrankov zaradi znižanja stroškov oziroma nagrada za učinek uspešnosti (angl. gain sharing).

Nedenarno nagrajevanje delavcev ima pomemben vpliv. Glavni dejavniki nadenarnega nagrajevanja so za podjetje zelo poceni, a na drugi strani zelo učinkoviti, saj delavci zelo cenijo različne osebne geste vodstva podjetja. Pri tem gre za različne pohvale, priznanja, osebne geste vodstvenega kadra in tudi graje. Drugi dejavniki nadenarnega nagrajevanja so: različne konfliktna situacije, ki vodijo do rešitve, ki spodbudi povečanje učinka sprtih delavcev; tekmovanje; sodelovanje pri delu; možnost napredovanja; odgovornost, možnost soodločanja ter možnosti osebnega in intelektualnega razvoja in razvoja kariere.

Cilji sistema nagrajevanja so (Armstrong, Stephens, 2005, str. 3–4):

- nagrajevanje delavcev skladno s tem, kar podjetje ceni in je pripravljeno plačati;
- nagrajevanje za ustvarjeno oziroma dodatno vrednost;
- nagrajevanje stvari in dejanj, ki spodbujajo pravo sporočilo o tem, kaj je za podjetje pomembno;
- razvijanje kulture;
- motiviranje delavcev, razvijanje njihove pripadnosti in zavzetosti;
- privabiti in obdržati visoko kakovostne delavce, ki jih podjetje potrebuje;
- razviti sistem nagrajevanja, ki razume pomen nedenarnih in denarnih nagrad;
- povezati sistem nagrajevanja z vrednotami, cilji in željami delavcev ter na drugi strani s cilji podjetja.

4.4.1 Modeli plačnih struktur

Podjetje mora sprejeti odločitev o primernem modelu plačne strukture. Določi absolutno najnižjo plačo v podjetju, vendar mora določiti tudi minimalno in maksimalno plačo za vsako delo oziroma nalogo v plačni strukturi. Minimalna in maksimalna plača sta določeni na podlagi zunanjega trga dela oziroma plač in notranje plačne strukture. Podjetje z večjim številom plačnih razredov ima običajno ožje razrede. Ne nazadnje se mora tudi odločiti, ali bo imelo enojni plačni sistem ali dvojnega, kar bi pomenilo, da so že obstoječi delavci vključeni v en sistem, novi pa v drugega, ki določa nižje plače za isto delo. Armstrong in Stephens (2005, str. 183–199) navajata nekatere izmed naslednjih možnih modelov plačnih struktur:

a) Plačni razredi

V posamezen plačni razred so združena podobna oziroma sorodna dela v podjetju. Po določitvi posameznih razredov je treba določiti širino posameznega razreda, torej razpon plač med najnižjo in najvišjo, ter paziti na plačo v sredini razreda, ki mora odražati stanje na trgu dela. Večja kot je razlika med najnižjo in najvišjo plačo v plačnem razredu, torej širši kot je plačni razred, dlje časa lahko delavec ostane na istem delu in še vedno dobi povečanje plače.

Struktura plačnih razredov se med seboj razlikuje. Podjetje lahko uporabi »ravno« (angl. narrow-graded structures) strukturo plačnih razredov, pri kateri je lahko 10 ali tudi do 18 razredov. Razlika med posameznimi razredi je okoli 20 %, razredi se zaradi fleksibilnosti med seboj tudi delno prekrivajo. Takšna struktura zagotavlja, da so delavci za enako delo enako plačani. V teoriji je takšno strukturo enostavno obvladovati, vendar se pojavi problem, če je razredov preveč. Zaradi tega se je razvila struktura plačnih razredov, ki je skrčena (angl. »broad-banding«) in vsebuje le 4 ali 5 razredov. Uporabljati se je začela predvsem s sploščitvijo organizacijske strukture, razredi so bili fleksibilni, nestrukturirani. Znotraj posameznih razredov so se pojavila še posamezna območja, zaradi česar so nasprotniki trdili, da se ne razlikuje več dosti od klasičnih plačnih razredov.

b) Sistem kariera – družina (angl. career family strukture)

Sistem se uporablja za dela v trženju, financah, informacijski tehnologiji, administraciji ali podpornih aktivnostih, kjer so za izvajanje aktivnosti potrebni določeno osnovno znanje in sposobnosti, vendar se razlikujejo glede na zahtevano odgovornost, znanje in sposobnosti. V posamezni družini, na primer v družini administracija, je lahko več stopenj, običajno med 6 in 8. Prednost sistema je, da ponuja možnost za oblikovanje kariere z določitvijo potrebnih sposobnosti in znanj za napredovanje na višjo stopnjo. Poleg tega so lahko posamezne stopnje natančneje določene kot pri klasičnih razredih, ker se lahko osredotoči na specifičnosti posamezne družine – kariere. Po drugi strani je takšen sistem težje razviti, pojasniti in obvladovati kot klasične razrede, kar je razlog, da ni tako razširjen.

c) Sistem služba – družina (angl. job family structure)

Bistvena razlika med sistemoma služba – družina in kariera – družina je, da v prvoomenjenem delo, ki zahteva podobno raven znanja in sposobnosti v drugi družini, ni enako ali podobno plačano, število ravni in raven plačila se lahko razlikujeta po posameznih družinah. Model omogoča oblikovanje fleksibilnega plačila za različne poklice ali družine glede na tržne razmere, kar pomeni, da je podjetje bolj konkurenčno pri privabljanju in ohranjanju ljudi s ključnimi sposobnostmi. Slabost tega sistema je neenako plačilo za enakovredno delo iz druge družine, kar je večkrat delavcem iz druge družine težko obrazložiti. Ravno tako kot sistem kariera – družina je tudi sistem služba – družina težko zasnovati, pojasniti in obvladovati.

č) Plačna hrbtenica (angl. pay spines)

Sistem plačne hrbtenice se uporablja predvsem v javnem sektorju ali nepridobitnih ustanovah. Njegovo bistvo je model točkovanja, ki pokriva delovna mesta od najslabše do najboljše plačanega s povečanjem plače za 2,5 do 3 % za vsako točko. Širina razreda je lahko različna, družine del imajo lahko različne plačne hrbtenice. Prednost modela je enostavnost, vendar je bistvena slabost ta, da plačuje za storitev, ne pa za kakovost izvedbe. Težava se lahko pojavi tudi, ker se moški hitreje pomikajo po plačni hrbtenici navzgor, ženske pa počasneje zaradi prekinitev v karieri.

d) Mešana plačna struktura (angl. spot rates)

Nekatera podjetja nimajo oblikovanih klasičnih plačnih razredov za vsa dela, ampak uporabljajo mešane plačne strukture, ki so pogostejše pri ročnih delih, torej pri proizvodnih delavcih. Plačilo je, razen kadar prevlada vpliv sindikata, pod vplivom tržnih razmer in odločitve managementa. Možno je napredovanje po točkah navzgor, fiksnemu plačilu se lahko doda dodatek za uspešnost, dodatne odgovornosti ali delovne razmere. Model se uporablja pri enostavni hierarhiji del, v manjših podjetjih, ki šele začenjajo poslovati in ki želijo ohraniti fleksibilnost.

e) Razredi za posameznike

Pri razredih za posameznike je vsako delo posebej ovrednoteno in plačano. Izoblikovani so razredi, a je vanje vključeno le eno delo, sredina razreda je določena glede na oceno dela in s

primerjavo tržnih razmer. Spodnja in zgornja meja sta določeni z odstotkom glede na srednjo vrednost, običajno je to 20 % navzdol in navzgor. Model omogoča lažjo fleksibilnost in premikanje med razredi kot pri klasični strukturi razredov, vendar je njegova slabost to, da ga je težje obvladovati in pojasniti, lahko vodi tudi do neenakosti v plačilu. Primeren je za podjetja z velikim obsegom različnih delovnih mest, kjer bi bilo oblikovanje majhnega števila razredov pretežno. Uporaben je tudi za podjetja, kjer je nagrajevanje močno pod vplivom razmer na trgu dela.

f) Plačilo po starostni lestvici

Model nagrajuje glede na starost, tako da delavec glede na starost vsako leto dobi nekoliko višje plačilo za delo. Izhaja iz dejstva, da je plačilo po starosti povezano z mlado delovno silo na določenih delovnih mestih.

4.5 Nagrajevanje posameznih skupin delavcev

Kot motivacijski dejavnik je najučinkovitejše ugotavljanje delovne uspešnosti posameznega delavca. Ko je plača delavca odvisna od njegove lastne uspešnosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom brez posrednikov (Jurančič, 1995, str. 63). Plača delavca se določa na podlagi ustvarjene individualne uspešnosti.

Delovna uspešnost se ne meri enako za vsa delovna mesta v podjetju. Ločimo predvsem naslednje ravni ugotavljanja delovne uspešnosti in z zvezi s tem različne načine nagrajevanja (Prašnikar, 1992, str. 290):

- nagrajevanje delavcev v proizvodnji,
- nagrajevanje prodajalcev,
- nagrajevanje managerjev,
- nagrajevanje strokovnjakov,
- nagrajevanje nadzornikov ter
- nagrajevanje uprav in nadzornih svetov.

4.5.1 Nagrajevanje proizvodnih delavcev

Delovna uspešnost proizvodnih delavcev se meri s kvantitativnimi metodami, kar pomeni, da je določena količina dela, ki jo je treba proizvesti, oziroma normativi, nagrajevanje delavcev je odvisno od doseganja določenih normativov.

Če je plača linearna funkcija obsega proizvodnje, delavce ocenjujemo in nagrajujemo na podlagi dela na normo in normiranega časa na enoto proizvoda. Pri delu na normo je določeno število proizvodov, ki jih je treba narediti v enoti časa. Ob preseganju norme delavec prejme presežek. Težavo predstavlja določitev norme, ki je lahko subjektivna. Če je norma postavljena zelo visoko, se zdi takšno delo kljub visokemu plačilu primerno in privlačno le

manjšemu številu delavcev. Normirani čas na enoto proizvoda pove, koliko časa delavec potrebuje za izdelavo enega proizvoda. Ob izdelavi proizvoda v času, ki je krajši od normiranega, prejme nagrado. Metoda je uporabna predvsem v proizvodnjah z dolgoročnimi proizvodnimi cikli, medtem ko se delo na normo uporablja v proizvodnjah s kratkimi proizvodnimi cikli. Podvrsta te metode je Bedauxov sistem, ki je kombinacija normiranega časa in norme. Posamezno opravilo razdelimo na nekaj delnih opravil in opredelimo čas, potreben za izvedbo vsakega delnega opravila. Delavec je nagrajen, če vsako delovno opravilo naredi v krajšem času in tako v enoti časa naredi več proizvodov, kot bi jih moral glede na normo (Prašnikar, 1992, str. 291).

Če je plača nelinearna funkcija obsega proizvodnje, delavce ocenjujemo po Taylorjevem in Merrickovem sistemu, Halseyevi, Rowanovi in Grantovi metodi. Po Taylorjevem in Merrickovem sistemu se gibljivi del plače oblikuje glede na doseganje norme. Taylorjev sistem predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto, upošteva se normalna plača za normalno število proizvodov. Če delavec naredi več proizvodov, prejme višje plačilo, in obratno. Merrickov sistem razlikuje velikost plačila za vsako enoto posebej. Za manjšo proizvodnjo, kot je normiran obseg, pade vrednost plačila na enoto proizvoda pod normalno vrednost. Navedeni metodi sta uporabni predvsem pri težjih fizičnih delih, pri katerih je doseganje norme običajno odvisno od delovne intenzivnosti in naprežanja delavca.

Halseyeva, Rowanova in Grantova metoda se uporabljajo, kadar se gibljivi del plače oblikuje v odvisnosti od porabljenega časa na enoto proizvoda. Halseyeva metoda določa, da se prihranek zaradi porabe krajšega delovnega časa na enoto proizvoda razdeli med delavce in podjetje v razmerju 1 : 1. Rowan trdi, da je treba delež delavca pri tem povečati sorazmerno z velikostjo prihranka. Grant pa meni, da mora biti izhodiščni časovni normativ za izdelavo produkta, ki delavcu omogoča normalno plačo, zelo napet. Za krajši čas izdelave proizvoda plača naraste, tem krajši kot je čas, tem bolj strmo narašča plača delavca (Prašnikar, 1992, str. 292).

Plačevanje delavcev glede na opravljeno količino dela se uporablja, če so stroški merjenja izloška delavcev nizki, vrednost alternativne plače relativno visoka glede na povprečni izlošek v podjetju, delavci po svojih sposobnostih in zmožnostih heterogeni ter je izlošek delavcev možno meriti brez večjih napak (Lazear, McNabb, 2004, str. 233).

Nagrajevanje proizvodnih delavcev, ne glede na uporabljeno metodo, ima namen spodbuditi delavce k temu, da naredijo več. Lazear (Lazear, McNabb, 2004a, str. 3–5) navaja primer ameriškega podjetja, v katerem so med letoma 1994 in 1995 uvedli metodo nagrajevanja proizvodnih delavcev glede na količino opravljenega dela (angl. piece-rate pay). S spremembo načina nagrajevanja iz plačila glede na urno postavko se je količina izloška na delavca povečala za 44 %, plače delavcev so se v povprečju povečale za 7 %. Učinek povečanja izhaja iz na eni strani povečanja produktivnosti delavcev zaradi stimulativnega nagrajevanja in na drugi strani zaposlovanja produktivnejših delavcev. Pri tem je kljub velikemu povečanju

produktivnosti pomembno, da podjetje izbere način nagrajevanja, na primer plačilo po urni postavki ali glede na eno izmed metod nagrajevanja po količini opravljenega dela, glede na stroške in koristi, ki jih prinaša izbira ene izmed metod.

4.5.2 Nagrajevanje prodajalcev

V preteklosti sta bila za prodajalce pomembna le prodana količina in pri tem ustvarjeni dobiček, sedaj postaja vse pomembnejše tudi zadovoljstvo kupcev. Osnova nagrajevanja prodajalcev vseeno ostaja povezava med prodajo (vrednostno ali količinsko) in udeležba prodajalca v ustvarjeni vrednosti. Sklepa se namreč, da so prodajalci bolj motivirani za doseganje svojih prodajnih ciljev, če to pomeni tudi povečanje njihove nagrade (Hume, 1995, str. 195–196).

Nagrajevanje prodajalcev zahteva izdelavo posebnega plana nagrajevanja, v katerem je treba upoštevati (Zupan, 2001, str. 257):

- Značilnosti delavcev (prodajalcev), za katere običajno velja, da jim denar pomeni več kot drugim skupinam poklicev, zaradi česar je večji poudarek na denarnih nagradah.
- Tržno strategijo, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju se posveča pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi strani.
- Nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih, saj se prodajalci zaradi narave svojega dela srečujejo pogosteje kot ljudje v drugih poklicih. Zaradi tega lažje pridejo do informacij o plačah in nagradah v konkurenčnih podjetjih ter jih tudi lažje medsebojno primerjajo, kar vpliva na njihovo zvestobo podjetju in zadovoljstvo.
- Značilnosti proizvodov in storitev, ki jih podjetje prodaja, pri čemer nas zanima predvsem, koliko znanja in spretnosti je potrebno za prodajo proizvodov ali storitev ter neposredni vpliv prodajalcev na uspešnost prodaje.

Na drugi strani je treba upoštevati tudi naslednje dejavnike (Prašnikar, 1992, str. 302):

- Vrsto prodanega blaga, kjer prodajalcem višje rangiranih prodajnih mest potrošnega blaga pripadajo za približno 10 % višje plače kot prodajalcem industrijskega blaga.
- Obseg prodanega blaga, kjer je plačilo za višje rangirana prodajna mesta v prodaji na debelo višje za od 40 do 70 %, če je obseg prodaje večji.
- Vrste trga, kjer je plačilo za višje rangirana prodajna mesta v prodaji na debelo večje kot za podobna mesta v prodaji na drobno.
- Položaj v prodaji, kjer so višje rangirana prodajna mesta v prodaji tehničnega blaga, kjer se uveljavlja prodaja v skupini, bolje plačana kot podobna prodajna mesta v prodaji netehničnega blaga.

Za nagrajevanje prodajalcev po Humu (1995, str. 196–197) obstajajo štiri glavne možnosti. Nagrajevanje oziroma vezava plač izključno na obseg prodaje se uporablja, če ima podjetja velike možnosti in nima omejitev prodaje. Vezava plač na obseg prodaje močno spodbuja

delavce k večji prodaji, podjetje mora iniciativo delavcev še spodbujati in vezati prodajne stroške na obseg prodaje. Prednost takšnega načina nagrajevanja je v tem, da je plačo enostavno izračunati, vendar vnaša v dohodke delavcev večje razlike, kar lahko povzroča težave. Poudarja obseg prodaje, zaradi česar se lahko zmanjša pomen neprodajnih aktivnosti. Podjetje lahko pri oblikovanju gibljivega dela plače prodajalcev izbira med različnimi možnostmi; lahko se odloči za sistem provizij, prodajnih kvot, osnovne plače in posebnih nagrad ali bonusov ter različnih dodatnih ugodnosti.

Sistem provizij pomeni, da je nagrada določena kot odstotek od ustvarjenega prometa ali celotnega zaslужka. Običajno se oblikuje lestvica, na kateri odstotki z rastjo obsega prodaje praviloma hitreje naraščajo, tako da je nagrada za težje dosežene rezultate občutno višja. Lestvica se lahko oblikuje glede na en ali dva dejavnika.

Druga možnost je oblikovanje sistema prodajnih kvot, v katerem je nagrada vezana na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev, pri čemer so cilji lahko prilagojeni posameznim trgovinam in vrstam izdelkov, vendar mora pri tem podjetje trge in izdelke dobro poznati. Kot ena izmed možnosti nagrajevanja se porajajo tudi različne prodajne akcije: kdo bo pridobil največ novih kupcev, prodal največ, izbira najboljšega prodajalca in podobno. Na takšen način podjetja kratkoročno uravnavajo prodajo določenih izdelkov in storitev (Zupan, 2001, str. 260).

Podjetje ima možnost nagrajevanja prodajalcev tudi s posebnimi nagradami ali bonusi, ki so enkratni prejemki za posebne dosežke, kot so na primer pridobitev pomembnih novih strank, organizacija določene prireditve ali izredno dobra prodaja. Pogosto se uporabljajo pri prodaji v trgovini. Slabost metode je, da nima kratkoročnega vpliva na motivacijo. Kot možnost, ki povečuje občutek pripadnosti in zvestobe ter zvišuje izstopno oviro, podjetje lahko uporablja različne dodatne ugodnosti, kot so brezplačni vzorci, popusti pri nakupih, službeni prenosni telefoni, računalniki in avtomobili.

Opravljen raziskava v Ameriki je pokazala, da so se zahtevani prodajni cilji v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 povečali v večini podjetij, kljub temu da naj bi bil predvideni obseg prodaje v letu 2007 za približno 13 % manjši v primerjavi s preteklim letom, kar kaže na to, da bodo imeli prodajalci velike težave z doseganjem zahtevanih prodajnih ciljev. Večina podjetij uporablja individualno nagrajevanje prodajalcev za dosežene cilje z denarnim nagrajevanjem (uporabljeno v 60 % vseh podjetij), sledijo različna priznanja, srečanja, tako imenovane »gift cards«, torej (plačilne) kartice z določeno vsoto denarja, in potovanja (Kornik, 2007, str. 5–13).

4.5.3 Nagrajevanje managerjev

Vloga managerjev je najodgovornejša v podjetju, saj le-ti skrbijo za načrtovanje, izvajanje poslovne politike podjetja in ustrezno kadrovske politike ter odločilno vplivajo na motiviranost ostalih delavcev. Njihova vloga vpliva na raven njihove nagrade, saj so le-te

praviloma najvišje, sestavljene so iz materialnih in nematerialnih spodbud. Nagrajevanje managerjev mora slediti izpolnjevanju kratkoročnih ciljev ter določanju in uresničevanju dolgoročnih strategij, saj ustrezen sistem nagrajevanja managerjev z vzpostavljenimi merili spodbuja operativno in tudi strateško delovanje managerjev.

Izhodišče sistema nagrajevanja je osnovna plača, ki izraža pomembnost managerja in njegovega dela za podjetje; običajno je povezana z velikostjo podjetja, managerjevim delom in poslovno uspešnostjo podjetja. Osnovna plača se managerjem lahko določi na različne načine: glede na ugotovljeno zahtevnost del v podjetju, na podlagi višine povprečnih plač v podjetju ali z individualnim dogovorom o višini osnovne plače (Prašnikar, 1992, str. 271).

Za pojasnitev velikosti managerjeve plače se najpogosteje uporabljata dve možnosti. Plače se določijo glede na trg managerjev, saj naj bi manager v idealnih razmerah zaslužil toliko, kot mu v danem trenutku ponudi trg. Razvitost trga managerjev vpliva na sestavo fiksnih in variabilnih prejemkov ter višino prejemka managerja. Če trg deluje ustrezno, managerji z nadpovprečno uspešnostjo dosegajo višje zaslužke od tistih managerjev, ki delujejo zgolj povprečno. Po drugi možnosti je plača določena glede na prispevek managerja k podjetju. Nagrada mora zagotoviti tudi lojalnost managerja in tudi dati nagrado za odgovornost, ki jo leta ima.

Kostorevc (2003, str. 163) navaja, da se priporoča nagrajevanje, v katerem je večji del oziroma vsaj četrtina prejemkov odvisna od poslovne uspešnosti podjetja, saj manjši del variabilne nagrade managerja od predlaganega ne zagotavlja doseganja želenih rezultatov. Podjetje mora ob uvedbi variabilnega dela nagrajevanja managerjev določiti tudi merila za določanje uspešnosti podjetja, pri čemer se uporablja več možnosti. To so lahko: ustvarjena vrednost za delničarjev, dobiček ali rast cen delnic. Pri tem je treba upoštevati tudi interese različnih deležnikov podjetja. Kratkoročne spodbude, ki se kažejo kot bonusi, premije, udeležba v dobičku in drugo, omogočajo večjo fleksibilnost plačila in individualnega nagrajevanja. Bonusi se izplačujejo enkrat ali večkrat letno kot nagrada za dosežene ali presežene cilje in so neodvisni od osnovne plače. Na lastniško povezanost managerjev s podjetjem so vezane dolgoročne spodbude, ki se nanašajo na rezultate daljšega časovnega obdobja. Daljši čas je potreben tudi za ocenjevanje managerjevih prispevkov, ki so osnova za dodeljevanje dolgoročnih spodbud. Le-te so v obliki vrednostnih papirjev, delniških opcij, ki managerjem omogočajo nakup delnic podjetja po ugodni, vnaprej določeni ceni. Manager si prizadeva za čim večjo likvidnost delnic in povečevanje vrednosti delnic. S tem lastniki kapitala vežejo managerja na dolgoročno uspešnost in izenačijo svoje interese z njegovimi. Nagrajevanje v delnicah podjetja je običajno izvedeno v okviru delniških načrtov podjetja, pri čemer udeležene osebe del svojih prejemkov pridobijo v delnicah in tako povečajo svoj lastniški delež v sestavi delničarjev. Nagrajevanje delničarjev ima usklajevalni vpliv, kar pomeni, da se interesi managerjev uskladijo z interesi delničarjev, saj večji vložek managerja v podjetje pomeni večjo navezanost nanj in večjo usklajenost interesov.

Nagrajevanje managerjev določa uprava podjetja, o udeležbi managerjev pri dobičku odloča skupščina delničarjev. Pri tem ima nadzorni svet možnost oblikovanja komisij, kot so komisija za nagrajevanje in preverjanje uspešnosti podjetja in managerja. Takšne komisije so v tujini zelo razširjene, v njih sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki, ki prispevajo k zunanjemu pogledu na nagrajevanje. Oblikovanje teh komisij se priporoča tudi v večini evropskih kodeksov upravljanja podjetij (Senior Executive Reward, 2006).

4.5.4 Nagrajevanje strokovnjakov

Pomemben kader v podjetju so strokovnjaki, ki imajo posebno izobrazbo. Zaradi dejstva, da velikokrat primanjkuje dobrih strokovnjakov, jih v podjetju skušajo privabiti tudi s primernim sistemom plač in nagrajevanja, možnostjo gradnje kariere, nadaljnjim izobraževanjem in drugim. Pomembnejši dejavnik pri njihovem nagrajevanju kot opis delovnega mesta so osebne značilnosti. V primerjavi z drugimi skupinami delavcev ima sistem nagrajevanja strokovnjakov določene posebnosti.

Zaradi njihovega pomena za podjetje se velikokrat uporablja dvotirni sistem nagrajevanja, pri čemer je prvi, tako imenovani managerek, tir osnovan na normalni razvrstitvi managerskih mest z upoštevanjem hierarhije nadzora, drugi, profesionalni, tir kaže razvrstitev strokovnjakov glede na njihov profesionalni prispevek in na naravo njihovega dela (Prašnikar, 1992, str. 301). Pri ocenjevanju strokovnjakov se običajno ne uporablja standardna analiza delovnih mest, ker gre večkrat za enkratna znanstvena in tehnična dela, ker je treba znanje strokovnjakov obnavljati in ker del zaradi sprememb v tehnološkem razvoju ni mogoče ponavljati.

Osnovne plače so običajno visoke, določene so s sistemom vrednotenja zmožnosti in glede na razmere na trgu dela, saj podjetja primerjajo podatke o zaslužkih sorodnih poklicev z upoštevanjem ravni zastarevanja znanja. Strokovnjaki so pogosto vključeni v sistem udeležbe v dobičku podjetja, prejmejo tudi nagrade za dokončanje projektov in različne bonuse. Ne nazadnje so pomembni tudi nederarne nagrade in priznanja v obliki različnih ugodnosti, spodbud, primerno delovno vzdušje, gibljiv delovni čas in drugo.

4.5.5 Nagrajevanje nadzornikov

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

plana za nadzornike s povečanjem osnovne plače v razponu med 0 in 25 %.

4.5.6 Nagrajevanje uprav in nadzornih organov

Raznolikost gospodarskih subjektov in zagotavljanje njihove svobode pri delovanju onemogočata izoblikovanje enotnega sistema vodenja in upravljanja. Ta pestrost zahteva tudi oblikovanje lastnih standardov nagrajevanja, s čimer podjetje tudi lažje dokazuje skrbnost ravnanja ter povečuje učinkovitost nagrajevanja članov nadzornega sveta in uprave. Učinkovit sistem upravljanja gospodarskih družb zagotavlja učinkovito delo uprave preko nagrajevanja in nadzora. Prejemke članov uprav urejajo določila zakona o gospodarskih družbah.

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

Združenje Manager v kodeksu vlaganja podjetjem navaja (Izhodišča za pripravo kodeksa vladanja podjetjem, 2006), da naj sistem nagrajevanja zagotavlja spodbude za posameznega člana, upošteva posebnosti njegovega delovnega področja, zahtevnost njegovih nalog, stopnjo odgovornosti in uresničevanje zastavljenih ciljev. Sistem nagrajevanja naj bo tudi privlačen in konkurenčen, cilji, naloge in obveznosti člana uprave morajo biti zastavljeni tako, da zagotavljajo merljivost z vidika nagrajevanja. Ustrezen del prejemkov člana uprave mora biti odvisen od letne in srednjeročne razvojne uspešnosti gospodarske družbe, od ustvarjene vrednosti za delničarje in od doseganja posebnih ciljev, ki so določeni na podlagi konkretnih razmer v gospodarski družbi. Nagrajevanje z delnicami in opcijskimi pravicami povezuje in usklajuje interese. Nagrada mora biti v mejah, ki zagotavljajo, da podjetje v nadzorni svet pridobi dobre strokovnjake, ki za to vložijo ustrezen trud ter delničarjem in drugim deležnikom zagotavljajo varnost njihovega vložka v podjetje ter prispevajo k uspešnosti njegovega poslovanja (Podbevšek, 2007).

4.6 Oblike nagrajevanja glede na uspešnost skupine ali podjetja kot celote

Uspešnost skupine ugotavljamo kot skupinsko delovno uspešnost na podlagi učinkovitosti delovnega procesa. Za določene dele delovnega procesa je ugotavljanje skupinske delovne uspešnosti lažje kot ugotavljanje individualne delovne uspešnosti enega delavca.

Način merjenja skupinske delovne uspešnosti ima v podjetju določene prednosti, katerih posledica so (Juranič, 1995, str. 63):

- dobro sodelovanje,
- interna kontrola skupine,
- skrajšan čas priučevanja delavcev,
- poenostavljena kontrola delovnega časa,
- zmanjšana odsotnost z dela,
- bolj kakovostni proizvodi,
- enostavnejše spremljanje uspešnosti posameznih delavcev in
- ustrežnejše nagrajevanje.

Ocenjevanje uspešnosti, ki ima za posledico spreminjanje plače delavcev, mora biti nujno povezano z uspešnostjo podjetja kot celote. S tem se izognemo povečanjem plač zaradi tega, ker je posameznik sicer boljši od drugih, a so vsi tako slabi, da je podjetje kljub temu neuspešno, zaradi česar je treba merila za ocenjevanje delavčeve uspešnosti gledati tudi v povezavi z uspešnostjo podjetja.

Podjetje ima na voljo različne programe povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celega podjetja (Zupan, 2001, str. 182):

- norme za delovno povezane skupine delavcev,
- nagrade za timsko in projektno delo,
- programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (angl. gain sharing),
- nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. goal sharing ali success sharing),
- udeležba delavcev v delitvi dobička (angl. profit sharing).

4.6.1 Program delitve prihrankov

Namen programa delitve prihrankov je spodbujanje produktivnosti delavcev, saj predvideva, da se bo del prihrankov, ki so jih ustvarili delavci, vrnil delavcem kot bonus. Prihranek lahko nastane zaradi prihranka stroškov ali povečanja obsega proizvodnje ali prodaje pri istem obsegu stroškov ali povečanja dobička. Sistem delitve prihrankov podjetju omogoča, da vpelje in vzdržuje dobre odnose z delavci glede učinkovitosti njihovega dela. Spodbuditi želi učinkovitejše merjenje uspešnosti organizacijskih enot in podjetja kot celote, povečati pozornost glede produktivnosti, stroškov in kakovosti ter pomemben delež ustvarjenih prihrankov deliti z delavci, ki so sodelovali in jih pomagali ustvariti. Velikost prihrankov se določa na podlagi odstopanj dejanskih podatkov od standardnih, pri čemer se običajno uporabljajo drseče sredine standardnih kazalcev produktivnosti v obdobju petih let. Pri tem podjetja uporabljajo različne formule, standardni kazalci lahko vključujejo tudi podatke o zmanjšanju pritožb, povečanju tržnega deleža in drugo (Prašnikar, 1992, str. 292). Kot omenjeno, podjetja uporabljajo različne formule in odstotke za računanje dela, ki se deli med delavce. Običajno se 50 % prihrankov razdeli delavcem kot različni bonusi, druga polovica ostane podjetju (Hoque, 2001, str. 194).

Programi delitve prihrankov se delijo na tri različne načine ali klasične programe. Scanlonov program se osredotoča na znižanje stroškov dela, ne da bi to vplivalo na zmanjšanje aktivnosti podjetja. Nagrada, ki se deli delavcem, izhaja iz razmerja med stroški dela in vrednostjo prodajne realizacije, ki vključuje prihodke od prodaje vrednosti blaga. Za delovanje programa je potrebno sodelovanje delavcev in managementa pri reševanju dviga produktivnosti, delitvi bonusov in nagrad. Program, ki se uporablja od leta 1930, je zelo razširjen, uporablja ga prvih 5 izmed 100 podjetij, za katere je bilo z raziskavo (100 Best Organizations to work for, 2006) ugotovljeno, da je za njih najboljše delati (Results of Gainsharing, 2007).

Drugi način delitve prihrankov je Ruckerjev program, katerega osnova je ekonomska spodbuda, vključevanje delavcev je drugotnega pomena. Glavni cilji so dvig produktivnosti, izboljšanje komuniciranja, spremembe v obnašanju delavcev in znižanje stroškov. Management ima vlogo pri usklajevanju idej in ocenjevanju predlogov (Lipičnik, 1998, str. 239–240). Tehnično je Ruckerjev program zahtevnejši od Scanlonovega ter temelji na ugotavljanju standardnega razmerja med velikostjo dodane vrednosti in plačnim skladom, pri čemer se standardni koeficient produktivnosti izračuna kot delež meznega oziroma plačnega sklada v dodani vrednosti podjetja. Omogoča izračun, kolikšna je potrebna dodana vrednost za določen obseg plačnega sklada. Ob ustvarjeni večji vrednosti se prihranek razdeli med podjetje in delavce glede na velikost izhodiščnega deleža mase za plače v dodani vrednosti podjetja. Del, ki pripada delavcem, se deloma razdeli v obliki bonusov, deloma se preusmeri v poseben rezervni sklad (Prašnikar, 1992, str. 292; Lipičnik, 1998, str. 239).

Za Scanlonov in Ruckerjev program so potrebni stabilni podatki o velikosti proizvodnje in proizvodnih stroškov, obstajati mora tudi poseben odbor, ki ocenjuje predloge delavcev za izboljšanje produktivnosti in zmanjšanje stroškov. Prihranke v podjetju je mogoče ugotoviti iz knjigovodskih podatkov. Za uspeh obeh programov so potrebni podpora managementa, vloga delavcev v različnih programih in prepričanje, da imajo tudi delavci vlogo pri odločanju (Pay for Performance: Plans, 2007, str. 8).

Program povečanja produktivnosti delavcev zaradi delitve prihrankov (angl. improshare), ki je dokaj enostaven za implementacijo, zahteva razvoj oziroma opredelitev standardnega števila ur, potrebnih za proizvodnjo določenega števila proizvodov. Vsak prihranek, ki izhaja iz proizvodnje določenega števila proizvodov v času, ki je krajši od standardnega, se razdeli med podjetje in delavce. Glede na opravljeno raziskavo se je zaradi uporabe programa delitve prihrankov produktivnost v povprečju povečala za 12,5 % v prvem letu uporabe programa, do tretjega leta pa kar za 22 % (Pay for Performance: Plans, 2007, str. 9–10).

Iz napisanega so razvidne glavne prednosti uporabe različnih programov delitve prihrankov. Le-ti pomagajo podjetju doseči večja povečanja produktivnosti, delavci so še bolj motivirani za doseganje večje produktivnosti, saj participirajo v prihrankih zaradi povečanja produktivnosti, poveča se osredotočenost na cilje podjetja in tudi timsko delo, višja je kakovost proizvodov, zmanjša se število okvar in napak, pojavi se manjše število odsotnosti zaradi

izrabe bolniškega dopusta. Na drugi strani ima tudi program delitve prihrankov določene slabosti, saj je določene različice programov težko razumeti in meriti, zahteva se bolj timski način managementa (Incentive Plans: Gainsharing, 2007).

Prednosti delitve prihrankov so dokazale raziskave, ki so bile izvedene predvsem v Ameriki. Prve raziskave so pokazale povečanje produktivnosti že v letu 1958 zaradi uvedbe programov delitve prihrankov za 22,5 %. Ravno tako so tudi kasnejše raziskave, ki so se razlikovale po tipu delitve prihrankov, v letu 1981 pokazale prihranke v višini 17 %, podobni rezultati so bili doseženi tudi v kasnejših raziskavah. Pozitivni rezultati se kažejo tudi v povečanju osredotočenosti na kupce, izboljšanju pogajanj, povečanju pripadnosti podjetju in podobno (Thorpe, Homan, 2000, str. 337–339).

4.6.2 Nagrada za dosežene rezultate (angl. success sharing, goal sharing)

Podjetja, ki želijo plačilo za uspešnost čim bolj približati dejanski uspešnosti, uvajajo programe nagrajevanja, ki jih poimenujejo »delitev uspeha« in naj bi čim bolj odražali strategijo podjetja in osnovne vrednote. Cilji morajo biti takšni, da delavci nanje lahko vplivajo, pri več ciljih se jim pripišejo različne uteži. Gibljivi del plače se izračuna na osnovi primerjave doseženih rezultatov z načrtovanimi (Zupan, 2001, str. 189). Plača se lahko veže na uspešnost posameznika ali skupine, odvisno tudi od tega, ali želimo poudariti konkurenco med posamezniki ali uspeh skupine. Nagrade so najbolj učinkovite, kadar so podeljene posamezniku za doseganje njegovih individualno zastavljenih ciljev, ali za izboljšanje njegove uspešnosti v primerjavi s predhodnim opazovanim obdobjem, ali kadar je spodbuda namenjena posamezniku v skupini in temelji na uspešnosti skupine kot celote. Na drugi strani nagrade ali spodbude, ki obračajo člane skupine drugega proti drugim v tekmovanju za nagrado, povzročajo slabo delovno moralo in kakovost dela (Deci, 1992, str. 173–174).

4.6.3 Program udeležbe delavcev v dobičku podjetja

Dobiček, ki lahko predstavlja merilo uspešnosti podjetja, je odvisen od uspešnosti dela managerjev in delavcev. Delitev ustvarjenega dobička podjetja med delavce in podjetje v delavcih spodbuja večji napor in večjo skrb za delovanje podjetja, zaradi česar se mnoga podjetja odločajo za delitev dobička med delavce. Tako podjetje v določenih časovnih obdobjih del dobička razdeli delavcem. Del se lahko izplača v denarju takoj ali pa kot plačilo z zakasnitvijo v obliki vrednostnih papirjev določenega sklada. Pri tem imajo delavci možnost unovčitve ob izpolnjevanju določenih pogojev, na primer ob upokojitvi, nesposobnosti za delo in podobno. Možne so tudi kombinacije obeh načinov, tako da je del izplačan takoj, drugi del pa z zakasnitvijo (Prašnikar, 1992, str. 293; Zupan, 2001, str. 193–196). Udeležba delavcev v dobičku podjetja, ki ga delavec lahko unovči ob upokojitvi in mu pomeni povečanje prihodka, je zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na to, da podjetje pridobi nove in obdrži obstoječe visoko kvalificirane delavce.

Najpogosteje se delitev dobička uporablja tako, da vodstvo podjetja nameni za nagrajevanje v dobičku določen odstotek letnega dobička, ki se razdeli delavcem glede na določeno, vnaprej znano formulo, ki je običajno vezana na letno plačo. Zaradi tega delavci, ki imajo nižje plače, dobijo manjši absolutni znesek nagrade kot tisti, ki prejemajo višjo plačo. Vzrok je v tem, da imajo višje plačani delavci običajno tudi večjo odgovornost in vlogo pri odločanju v podjetju. Zaradi tega prevzamejo tudi večje tveganje, kar je treba nagraditi z višjo nagrado. Plačila kot udeležba delavcev v dobičku se običajno izvedejo le, če je podjetje v določenem časovnem obdobju ustvarilo dobiček. Sporočilo programa udeležbe delavcev v dobičku podjetja je, da vsi delajo v enem timu in da imajo vsi delavci iste cilje. Slabost tega programa je, da posameznik ne more videti in vedeti, kakšen je učinek njegovega dela na dobičkonosnost podjetja, ter da delavec prejme določen del dobička podjetja, ne glede na lasten napor in vloženo delo (Profit Sharing, 2007).

Program udeležbe delavcev v dobičku se najbolje obnese v hitro rastočih, visokoprofitnih podjetjih, kjer obstajajo priložnosti za relativno visoke nagrade delavcem. Največkrat je namenjen spodbujanju motivacije managerjev in visoko strokovnemu kadru, katerega delo je bolj neposredno povezano s poslovno uspešnostjo podjetja. Uporaba tega programa je različna po sektorjih, najpogosteje se uporablja v finančnem in zavarovalniškem, kjer ga je leta 1999 uporabljalo 15 % podjetij (Profit Sharing, 1999).

Tako izplačilo nagrade oziroma stimulacije za uspešno poslovanje podjetja kot tudi izplačila drugih nagrad morajo imeti pravno podlago v internem aktu podjetja (pravilnik o plačah) in v sklepu poslovodnega organa o izplačilu. Izplačilo nagrade oziroma stimulacije za uspešno poslovanje podjetja je v Sloveniji omejeno z določbo Zakona o minimalni plači, ki v 19. členu določa zgornjo mejo. Le-ta znaša eno povprečno mesečno plačo delavca v letu, obseg sredstev, namenjenih za tovrstno izplačilo, pri posameznem delodajalcu ne sme presegati 10 % mase plač v podjetju oziroma 25 % ugotovljenega celotnega dobička.

4.6.3.1 Udeležba v razširjenem dobičku

Po SRS 15 je razširjeni dobiček povečan za prevrednotovalne odhodke, ki se nanašajo na deleže članov uprave (ravnateljstva), članov nadzornih svetov, delavcev in drugih, ki niso lastniki, v razširjenem dobičku. Razporedi se med udeležence na podlagi statuta podjetja ali sklepa poslovodnega organa podjetja. Sklep poslovodnega organa lahko določi izplačilo posamezniku v odstotni višini ali v fiksnem znesku izplačila.

4.6.4 Ugodnosti, bonusi

Večina delavcev dobiva k osnovni plači še ugodnosti kot dodatke. Le-ti so del celotnih stroškov dela. Nekateri dodatki so obvezni po zakonu ali po kolektivnih pogodbah. Ti so predstavljeni že v poglavju o vrstah izplačil po zakonu o delovnih razmerjih, zato jih tu ne

bom omenjala. Tradicionalno so ugodnosti pomenile posebne dodatke, ki jih zagotavlja delodajalec in s tem omogoča boljše življenje delavcem, namenjeni so bili kot pomoč pri neugodnih situacijah, kot so bolezni, delovna nezmožnost, starost in tudi smrt. Lipičnik (1998, str. 241) meni, da se bo obseg sedanjih ugodnosti v prihodnosti začel zmanjševati, saj se bodo podjetja usmerjala v postopno zmanjševanje ali vsaj k odpravi hitrega naraščanja ugodnosti in le-te skušala prevaliti na delavce. Delno se to skuša uveljaviti tudi pri nas, saj se delodajalci zavzemajo za odpravo plačanega delovnega časa za prehrano in odpravo plačila nadomestila za prehrano med delom.

Med ugodnostmi, priljubljenimi pri delavcih, lahko najdemo različne pokojninske načrte in sheme, v katere plačujejo delodajalci, kar postaja vse bolj priljubljena možnost. Drugi primeri so kritje stroškov izobraževanja, različna zavarovanja in drugo.

V Sloveniji se pogosto kot ugodnost za delavce uporabljajo službena vozila tudi za zasebno rabo. Glede na to, da je to za delavca sicer boniteta pri obračunu plač, za podjetje pa so vsi stroški, povezani s službenim vozilom, ki se uporablja tudi za zasebne namene, v celoti davčno priznani stroški, lahko predvidevamo, da se bo uporaba te možnosti še povečala.

V tujini kot posebne ugodnosti uporabljajo tudi druge, mnoge pri nas še nevpeljane možnosti. Ena izmed teh je varstvo otrok. To pomeni, da podjetja sama organizirajo varstvo otrok v vrtcih, kar pripomore k manjši odsotnosti delavcev, privlači nove in stimulira obstoječe delavce, da ostanejo v podjetju. Ta možnost je namenjena večjim podjetjem. Druga podjetja pa dajejo finančno pomoč delavcem pri varstvu otrok. Podobna možnost je varstvo starejših. Vrtcev, ki bi delovali znotraj podjetja, v Sloveniji še ni, pojavili pa so se že na Hrvaškem. S podeljevanjem certifikata Družini prijazno podjetje lahko počasi pričakujemo, da se bo to uveljavilo tudi v Sloveniji. Podjetje lahko z ukrepi lažjega usklajevanja družine in dela, z ukrepi na področju delovnega časa, organizacije dela, delovnega mesta in struktur plačil ter storitvami za družine pomembno vpliva na zadovoljstvo staršev, ki jim takšne ugodnosti pomenijo zelo veliko (Družini prijazna podjetja, 2007).

Podjetja svojim delavcem lahko ponudijo tudi pomoč, tako denarno kot logistično, pri selitvah. Tako lahko pomagajo pri prodaji nepremičnin, plačajo stroške selitve ali dajo delavcem ugodna posojila za reševanje stanovanjskega problema.

Obstaja tudi možnost omogočanja različnih športnih dejavnosti za boljše počutje in zdravo življenje. Nekatera podjetja izvajajo oziroma spodbujajo programe za prenehanje kajenja in pitja ter za zdravo življenje nasploh, saj menijo, da jih sicer programi v začetni fazi stanejo več, kot z njim pridobijo, na koncu pa se izkažejo za koristne tudi za podjetje z vidika zmanjševanja stroškov, povezanih z izostanki delavcev zaradi različnih bolezni (White, Pyenson, 1991, str. 65–69). Podjetja organizirajo športne dejavnosti, kot so na primer skupna rekreacija ali občasni izleti, tudi z namenom povečanja občutka pripadnosti kolektivu in podjetju.

Možnosti in raznovrstnost ugodnosti za delavce se spreminjajo in naraščajo. Težava pri ugodnosti kot dejavniku, ki motivira, je, da se delavci nanje navadijo, sčasoma jih imajo kot pravico, in ne neki dodatek oziroma nagrado. Večja podjetja delavcem običajno ponudijo višjo plačo ter več različnih ugodnosti in bonusov kot manjša, zaradi dejstva, da večja potrebujejo boljše oziroma bolj kvalificirane delavce in imajo možnosti, da jih bolje plačajo; zaradi svoje velikosti tudi težje nadzirajo in spremljajo delavce, zaradi česar se morajo posluževati višjih plač, bonusov in ugodnosti kot dodatnega dejavnika motiviranja (Ehrenberg, Smith, 2006, str. 383–385).

4.7 Nagrajevanje v Sloveniji in v tujini

Raziskava SiOK (Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih podjetjih, 2006) za leto 2005 je pokazala, da so delavci z nagrajevanjem dokaj nezadovoljni, zato le-to ostaja izziv slovenskih podjetij. Pri ocenjevanju zadovoljstva pri delu je izmed možnih najnižje zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in s plačo (Skupno poročilo SiOK za leto 2005, 2006, str. 26). Druga raziskava, ki je bila opravljena v letu 2007 v 11 evropskih državah, je ugotovila pozitivno povezavo (le-ta obstaja le v podjetjih, ki imajo 60- ali več odstotno zavzeto delovno silo) med zavzetimi delavci (opredeljuje jih pozitivna naravnost, pripravljenost, da naredijo več in na delovnem mestu ostanejo dalj časa) ter poslovnimi rezultati, večjim dobičkom, večjim prihodkom, nižjo fluktuacijo, večjim zadovoljstvom strank in manjšo odsotnostjo z dela. Zavzetost slovenskih podjetij oziroma njihovih delavcev, ki so sodelovala v letošnji raziskavi, je 42-odstotna, kar jo uvršča v območje t. i. brezbržnosti. Moški so nekoliko bolj zavzeti kot ženske, linijski menedžment in zavzetost delovne sile pa dvigujeta povprečje pri vseh dejavnikih zadovoljstva. Najstarejša kategorija delavcev (starost več kot 55 let) je najbolj zavzeta, najmlajša (starost manj kot 20 let) pa najmanj. Tudi dosežena stopnja izobrazbe je v korelaciji z zavzetostjo. Nižja kot je izobrazba, nižja je zavzetost; najvišja zavzetost se kaže pri tistih z najvišjo doseženo izobrazbo. Glede nagrajevanja so ugotovitve podobne ugotovitvam raziskave SiOK, saj delavci menijo, da glede na prispevek k rezultatom podjetja niso dovolj plačani, načrti ugodnosti v podjetju ne dosegajo njihovih potreb. Ne glede na to, kako uspešno kdo dela, se to ne odraža na višini plače. Zgolj 34 % jih meni, da so, če se primerjajo s sodelavci, pravično in ustrezno ovrednoteni (Zimic, 2007).

V Sloveniji je najpogostejše merilo za določanje izhodiščne plače stopnja izobrazbe, strokovne izkušnje in hierarhični položaj. Kljub temu da so merila jasno opredeljena, v takšni obliki še ne zagotavljajo učinkovitega sistema nagrajevanja. Podjetja se odločajo za uvajanje gibljivega dela plač, ki naj bi bil izraz nadpovprečnih rezultatov v pomenu rokov, kakovosti, količine, zadovoljstva strank in podobnih meril. Pri tem je potreben objektivni, kvantitativno določljiv sistem, ki bo enoznačno razlikoval slabe, povprečne, nadpovprečne in izjemne rezultate. Glavno merilo za določanje gibljivega dela ni rezultat dela, ampak čas, ki ga nekdo prebije na delovnem mestu, in šefov "občutek", da je nekdo delal več ali manj. Glede na opravljeno raziskavo v letu 2004 gibljivi del plače predstavlja petino plače 20 %, več kot tretjino plače 12

% in eno tretjino plače kar 40 % vprašanih (Turk, 2004). Najpogostejši boniteti sta nezgodno zavarovanje in pokojninski načrt, med drugimi ugodnostmi pa prenosni telefon.

Zaradi toge zakonodaje dolgoročne spodbude za podjetja niso zanimive; le v redkih in večinoma tujih podjetjih nagrajujejo vse svoje delavce z na primer možnostjo ugodnejšega nakupa delnic (Zimic, 2007).

Ljubljanska borza je v začetku leta 2004 izvedla raziskavo, vzorec katere so bila vsa nefinančna borzna podjetja, ki so kotirala na organiziranem in prostem trgu Ljubljanske borze leta 2002. Računovodski podatki so bili pridobljeni iz letnih poročil, podatki o nagradah iz dobička iz sklepov skupščin delničarjev. Iz že prej opravljenih raziskav je bilo razvidno, da je v celotnih prejemkih uprav v Sloveniji kar 85 % plače članov uprave fiksne, torej neodvisne od uspešnosti. Združenje nadzornih svetov pa navaja, da naj bi bilo fiksnih 90 % plače. Temu nasprotujoče dejstvo je, da so v individualnih pogodbah med najpogostejšimi merili za uspešnost, ki so podlaga za nagrajevanje, navedeni čisti dobiček, dobičkonosnost kapitala in prihodki. Iz sklepov skupščin za leti 2001 in 2002 je ugotovljeno, da je bila v 25 % podjetij, ki kotirajo na borzi, poleg osnovne plače izplačana še nagrada iz dobička, ki je v letu 2002 predstavljala 8,5 % celoletne plače; le v posamičnih primerih je bila izplačana v obliki delnic. Združenje članov nadzornih svetov navaja, da so povprečni prejemki članov uprave brez nagrad iz dobička znašali 22 milijonov tolarjev in so v povprečju 8,1-krat presegli povprečno plačo v Sloveniji; za podjetja v vzorcu raziskave je bruto plača managerjev presegla povprečno plačo v Sloveniji 6-krat. Število delavcev v podjetjih v raziskavi je bilo v polovici primerov manjše od 225, starost predsednikov uprave je bila v povprečju 50,5 leta, na položaju predsednika uprave so bili več kot 7 let in zaposleni več kot 17 let. Povprečni lastniški delež članov uprave je znašal 2,15 % (Gregorič, Rejc, Slapničar, 2004, str. 142).

Izsledki raziskave so vsekakor zanimivi, saj razkrivajo nekaj dejavnikov, ki vplivajo na nagrajevanje, a jih do sedaj nismo omenili. Ugotovitev raziskave je, da je velikost nagrade managerja najbolj odvisna od velikosti podjetja, kar ponazarja kompleksnost podjetja, večjo težavnost upravljanja, več potrebnega znanja in večjo odgovornost, kar zahteva večjo nagrado. Večja podjetja ustvarjajo tudi večje denarne tokove, več dobička v absolutni vrednosti, kar ustvarja večje vire za izplačevanje nagrad. Kot dejavnik nagrajevanja je uspešnost šele na drugem mestu ali nižje. Nagrade so pri tem večkrat kot s tržno donosnostjo povezane z računovodsko donosnostjo (donosnost kapitala in sredstev). Raziskava je vključila tudi tveganja poslovanja, merjena z deležem izvoza kot dejavnikom vplivanja na nagrajevanje. Izkazalo se je, da managerji v bolj izvozno usmerjenih podjetjih nimajo višjih prejemkov od managerjev podjetij, ki so bolj usmerjena na domači trg. Kot specifičen dejavnik, ki vpliva na višino plače managerjev, se je izkazala povprečna plača v podjetju; zvišanje povprečne plače v podjetju za 1 % poveča plače uprave za 0,5 %. Lastniški delež uprave se je pokazal za dejavnik, ki nima vpliva na prejemke, mogoče tudi zaradi prenizkega deleža, ki ne omogoča okoriščenja iz naslova plač. Izkazalo se je, da je eden izmed dejavnikov vplivanja na nagrajevanje tudi število let predsednika uprave, saj si z leti le-ta ustvari sloves, za seboj ima

uspešne rezultate in ga je tako zaradi neuspešnih rezultatov težje odstaviti oziroma zmanjšati prejemke.

Kot zanimivost glede nagrajevanja in zaslužkov lahko podamo primer direktorja Computer Associateda, ki si je skupaj še z dvema članoma razdelil nagrado v višini 1,1 milijarde dolarjev v obliki opcij, ker so delnice zrasle čez predpisano mejo. Zaradi tega stroška je moralo podjetje zmanjšati napovedani dobiček, zaradi česar je cena delnice padla s 50 na 20 dolarjev. Med osebe, ki so prejele vrtoglave zneske, lahko uvrstimo tudi direktorja Disneyja z nagrado v višini 700,039.000 dolarjev, kar je za naše razmere nepredstavljivo (Alkaj, Žerdin, 2002).

5 Plače z vidika računovodskega evidentiranja

Nagrajevanje delavcev ima lahko velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Na uspešnost lahko vpliva s stroški, odhodki ali končno preko bilančnega dobička.

5.1 Nagrajevanje kot strošek

Če nagrajevanje na uspešnost poslovanja vpliva s stroški, gre za stroške dela in različne dajatve na podlagi plač.

Stroški dela so po SRS 15:

1. Stroški plač:

- Stroški kosmatih plač za opravljeno delo, ki jih evidentiramo na kontu 470: Plače zaposlenecv. Le-ti vključujejo tudi delojemalčeve davke in prispevke od plač, ki jih ravno tako evidentiramo na kontu 470, saj skupaj z neto plačami sestavljajo strošek kosmatih plač.
- Stroški nadomestil plač; evidentirajo se na kontu 471: Nadomestila plač zaposlenecv.
- Povračila delavcem za prevoz na delo, stroški prehrane med delom ter darila in nagrade delavcem. Le-ta se evidentirajo na kontu 473: Regres za letni dopust, bonitete, povračila (za prevoz na delo in z njega, za prehrano, za ločeno življenje) in drugi prejemki zaposlenecv.

2. Dajatve na podlagi plač.

Med dajatve na podlagi plač sodijo dajatve delodajalca za socialno in pokojninsko zavarovanje ter davek na izplačane plače. Te dajatve in davke evidentiramo na kontu 474: Delodajalčevi prispevki od plač, nadomestil plač, bonitet, povračil in drugih prejemkov zaposlenecv.

Povečanje stroškov dela, ki se evidentirajo v razredu 4, ima neposreden vpliv na uspešnost podjetja, saj takoj zmanjšuje poslovni izid. Pri ugotavljanju vpliva morebitnih sprememb bruto plač delavcev je treba upoštevati tudi vse dajatve in prispevke na plače, ki ravno tako

povečujejo stroške dela. Povečanje bruto plač tako poveča stroške dela poleg samih stroškov kosmatih plač tudi za 16,1 % davkov in prispevkov od bruto plače delavca, ki jih plača delodajalec. Ne smemo pozabiti tudi na davek na izplačane plače, ki je ravno tako strošek dela, vendar njegova lestvica ni linearna, zaradi česar ne moremo podati vnaprejšnjega odstotka povečanja stroškov dela brez poznavanja kosmatih plač po posameznih delavcih. Vpliv davka na izplačane plače se zmanjšuje, saj se stopnja le-tega počasi zmanjšuje. Povečanje plač delavcem ima tako neposreden, negativen vpliv na uspešnost poslovanja podjetja, saj je podjetje zaradi povečanja stroškov in posledičnega zmanjšanja dobička navzven manj uspešno.

Tovrstna izplačila so plačilo za delovno uspešnost ali poslovno uspešnost. Pri tem je izplačilo običajno različno visoko, v odvisnosti od prispevka posameznika h kolektivnemu uspehu, in se lahko izplača le osebam, ki so v podjetju v delovnem razmerju. Dohodninsko se obravnava kot plača, to pomeni, da se obračunajo in plačajo vsi prispevki kot za plačo, dohodnina in davek na izplačane plače. Podobno se obravnava tudi trinajsta plača, ki pa mora imeti podlago v pogodbi o zaposlitvi ali kolektivni pogodbi dejavnosti oziroma v internem aktu delodajalca. Ne more se izplačati osebam, ki v podjetju niso zaposlene. Dohodninsko se tudi to izplačilo obravnava kot plača, le da se upošteva povprečna stopnja dohodnine, saj se nanaša na obdobje dvanajstih mesecev. Obračunajo in plačajo se tudi vsi prispevki kot za plačo in davek na izplačane plače. Ravno tako kot plačilo za delovno uspešnost ali poslovno uspešnost se tudi izplačilo trinajste plače delodajalcu v celoti šteje kot davčno priznani odhodek.

5.2 Nagrajevanje kot odhodek

Poleg stroškov nagrajevanje lahko predstavlja tudi odhodke. Pri tem gre za deleže v razširjenem dobičku, pri čemer mora biti pravica do tovrstnih prejemkov ugotovljena šele takrat, ko je znan poslovni izid podjetja v določenem obračunskem obdobju. Določbe o udeležbi v razširjenem dobičku podjetja so najpogosteje zapisane v pogodbah o zaposlitvi oziroma v pogodbah, ki se sklepajo s člani uprave. Tovrstna udeležba je opcijška, kar pomeni, da se mora izplačati, kolikor je tako določeno in če podjetje izkazuje dobiček. Deleži v razširjenem dobičku so lahko tako izplačila delavcem kot tudi izplačila osebam, ki niso v delovnem razmerju s podjetjem, vendar je njihovo delo neposredno povezano s poslovanjem podjetja. V tem primeru gre torej za udeležbo na podlagi dela in ne na podlagi kapitala, kar pomeni, da lastniku na podlagi lastništva ta udeležba ne pripada.

Pogoj za tovrstno izplačilo je, da po izplačilu udeležbe še vedno ostane toliko kosmatega dobička, da le-ta pokrije obveznost za davek od dohodka pravnih oseb, kar izključuje možnost, da bi se na ta način ustvarjala kosmata izguba. Obdavčitev udeležbe v razširjenem dobičku je v celoti enaka kot obdavčitev plače, če se izplačuje zaposlenim osebam, z izjemo davka na izplačane plače, ki ga ni treba obračunati. Izplačilo zunanjim članom organov podjetja je obdavčeno enako, kot je obdavčeno izplačilo sejnine. Ne more biti izplačano v nedenarni

obliki. Izplačilo udeležbe v razširjenem dobičku je davčno priznani odhodek (Interno gradivo podjetja CF ConFidas, 2005). Deleži v razširjenem dobičku se računovodsko evidentirajo na kontu 722: Prevrednotovalni poslovni odhodki v zvezi s stroški dela. Pri ugotavljanju vpliva na poslovni izid je dodatno treba upoštevati tudi delodajalčeve davke in prispevke, ki jih je treba obračunati pri takšnem izplačilu. Obdavčitev je podobna kot obdavčitev plače, le da ni obveznosti za plačilo davka na izplačane plače, če se izplačuje zaposlenim osebam. Izplačilo zunanjim članom organov podjetja je obdavčeno enako, kot je obdavčeno izplačilo sejnine.

Prevrednotovalni poslovni odhodki v zvezi s stroški dela, torej udeležba v razširjenem dobičku, niso vključeni v kalkulacije podjetja, torej niso vračunani v lastno ceno. Če bi bila udeležba v razširjenem dobičku lahko vključena v kalkulacijo lastne cene, bi podjetje, če bi na trgu uspelo z višjo ceno, to lahko prevalilo na kupce.

5.3 Nagrajevanje iz bilančnega dobička

Če podjetje posluje z dobičkom in ob doseganju morebitnih prej določenih pogojev, se lahko na skupščini podjetja odloči o delitvi bilančnega dobička, torej udeležbi v dobičku. Dividenda kot dohodek iz kapitala se obdavčuje po stopnji 20 % in se šteje kot dokončen davek.

6 Računovodske informacije o nagrajevanju – primer podjetja X

6.1 Podjetje X

Podjetje, ki smo ga zaradi želje po anonimnosti poimenovali podjetje X, je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 1991, organizacijska oblika je družba z omejeno odgovornostjo, je v zasebni lasti, lastnik je iz območja Evropske unije. Glavna dejavnost podjetja X je projektiranje, ukvarja se s prodajo izdelkov, ki jih kupuje od tujega lastnika, in z montažo prodanih izdelkov, zaposluje 33 ljudi.

Prvo podjetje skupine X je bilo ustanovljeno pred tridesetimi leti, danes celotna skupina X zaposluje več kot 500 ljudi v različnih državah. Uprava skupine X je v Nemčiji, od koder vodi prodajno mrežo, ki pokriva vseh pet celin. Podružnice podjetja X so v Avstriji, Belgiji, Sloveniji, Veliki Britaniji, na Češkem, Poljskem in Nizozemskem.

Podjetje poudarja inovativnost svojih proizvodov in prilagodljivost izdelkov naročnikovim zahtevam ter visoko kakovost. Z namenom učinkovitega odziva na zahteve kupca je bila ustanovljena gosta mreža podružnic, ki pod eno streho združujejo prodajo, servis in dobavo rezervnih delov. Poslovna filozofija je za podjetje X pomemben dejavnik uspeha. Njihov lasten razvoj znotraj skupine določa smernice in zagotavlja nenehen napredek. Njihove

številne patentirane rešitve so sinonim za zgledno življenjsko dobo, preverjeno zanesljivost, najvišjo varnost in nizke obratovalne stroške (Spletna stran podjetja X, 2007).

6.2 Analiza delavcev v podjetju X

31. 12. 2006 je bilo v podjetju X zaposlenih 33 ljudi. Od tega jih je bilo kar 94 % moških, kar pomeni, da sta v podjetju zaposleni le dve ženski. Pri tem ne gre za morebitno diskriminacijo, ampak takšna sestava delavcev izvira iz narave dela v podjetju X.

Delavci so razdeljeni po treh stroškovnih mestih: na montažo, konstrukcijo in prodajo. Za stroškovno mesto prodaja so sicer na voljo osebni podatki o delavcih in celotni znesek plač, ne pa tudi posamični podatki, zaradi česar to stroškovno mesto ni vključeno v nadaljnjo obdelavo, čeprav bi bilo zelo zanimivo zaradi variabilnega nagrajevanja delavcev glede na prodajo. Na stroškovnem mestu konstrukcija je zaposlenih 16 delavcev, na stroškovnem mestu montaža 13 in na stroškovnem mestu prodaja 4.

Povprečna starost delavcev 31. 12. 2006 je 33,7 leta. Povprečna starost na stroškovnem mestu konstrukcija je 36,19 leta, na stroškovnem mestu montaža 30,21 leta in na stroškovnem mestu prodaja 35,04 leta.

6.3 Pogodba o zaposlitvi v podjetju X

Za podjetje X se uporabljajo določila kolektivne pogodbe za dejavnost trgovine, ki je bila objavljena v Uradnem listu št. 111/2006.

V uvodnem členu pogodbe o zaposlitvi delojemalec zagotavlja, da je splošno zdravstveno zmožen za delo ter ima potrebno znanje in sposobnosti, ki se zahtevajo za delovno mesto, za katerega se sklepa pogodba, pri čemer delavec izrecno izjavlja, da je seznanjen z vsemi zahtevami in potrjuje izpolnjevanje le-teh. Ta člen je pomemben predvsem pri delavcih, ki montirajo proizvode podjetja X pri kupcih. Delavec v tem delu ravno tako potrjuje prejem pisnega predloga in tudi pisne pogodbe o zaposlitvi ter seznanjenost z delom, pogoji, pravicami in svojimi obveznostmi ter pravicami in obveznostmi delodajalca, ki so povezane z opravljanjem dela na delovnem mestu, za katerega se sklepa pogodba o zaposlitvi. V nadaljevanju sta navedena trajanje delovnega razmerja in čas poskusnega dela v skladu z zakonom o delovnih razmerjih. Delavec mora opravljati dela in naloge, kot so opredeljene v sistematizaciji delovnih mest, ravno tako mora opravljati druga podobna dela, ki mu jih naloži predpostavljeni ali so opredeljena v zakonskih predpisih ali v internih aktih delodajalca. Pri tem obe pogodbeni stranki ugotavljata, da dela na delovnem mestu niso posebno težka, naporna niti zdravju škodljiva. Delavec v delovnem času ne sme opravljati zasebnih stvari ali stvari v korist tretjih oseb, ki niso hkrati v korist delodajalca. Sledi navedba delovnega časa, za katerega se pogodba sklepa, to je za polni delovni čas. Delavec ima pravico do letnega dopusta v višini najmanj 20 dni, pri čemer mu delodajalec vsako leto izda obvestilo o dolžini in izrabi letnega dopusta. Delavec mora delodajalca o željeni izrabi dopusta obvestiti najmanj 45 dni

pred prvim dnevom začetka in za to pridobiti pisno odobritev. Ob izredni, nepričakovani odsotnosti, kot je na primer bolezen, smrt družinskega člana in podobno, mora o odsotnosti in razlogu zanjo takoj obvestiti delodajalca ter v petih dneh predložiti ustrezna listinska dokazila. Kršitev pravice do izrabe letnega dopusta pomeni kršitev pogodbenih obveznosti ter je resen in utemeljen razlog, na podlagi katerega je delovno razmerje mogoče odpovedati.

Osnovna bruto plača, ki pripada delavcem, je različna glede na delo, ki ga le-ti opravljajo. Delavcu poleg osnovne bruto plače pripadajo še morebitne nagrade oziroma stimulacije v skladu z internim aktom o nagrajevanju.

Delavcu pripadajo tudi drugi prejemki iz delovnega razmerja ter povračila stroškov v primerih in pod pogoji, ki jih v skladu z zakonom določa kolektivna pogodba za dejavnost trgovine v Sloveniji. Delavcu tako pripada(jo):

- Dodatki, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, ki je za delavca manj ugoden. V podjetju X se izmed teh dodatkov uporabljata predvsem dodatek za pripravljenost na domu v višini 10 % in dodatek za nadurno delo v višini 30 %.
- Dodatek za delovno dobo v višini najmanj 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto skupne delovne dobe.
- Povračilo stroškov prehrane med delom, pri čemer je delavec upravičen do povračila stroškov prehrane med delom, če mu ni zagotovljen brezplačni topli obrok ustrezne kakovosti in energetske vrednosti, pri čemer mora biti vrednost obroka ekvivalentna vrednosti, ki je določena v tarifni prilogi h kolektivni pogodbi za dejavnost trgovine in znaša najmanj 3,40 € za dneve prisotnosti na delu. Podjetje X svojim delavcem izplačuje 5,54 € na dan prisotnosti na delu.
- Povračilo stroškov prevoza na delo in z njega, pri čemer je delavec upravičen do povračila stroškov prevoza na delo in z njega za dneve prisotnosti na delu od kraja prebivališča, določenega v pogodbi o zaposlitvi, do sedeža delodajalca oziroma do kraja opravljanja dela. Po kolektivni pogodbi so delavci upravičeni do povračila najmanj v višini 70 % cene javnega prevoza. Podjetje X izplačuje prevoz v višini 100 %.
- Povračilo stroškov na službenem potovanju, kadar delavca na službeno pot napoti delodajalec. Med povračila sodijo dnevnice (povračilo stroškov za prehrano) za službena potovanja, povračilo stroškov za prenočišče ter povračilo stroškov za prevoz, pri čemer so višina dnevnice in povračila stroškov za prevoz za službeno pot določena v tarifni prilogi h kolektivni pogodbi za dejavnost trgovine.
- Regres za letni dopust. Tarifna priloga h kolektivni pogodbi za dejavnost trgovine določa minimalni regres za leto 2007 v višini 625,94 € oziroma 150.000 SIT, pri čemer mora biti v denarju izplačano najmanj 333,83 € oziroma 80.000 SIT. Delodajalec in sindikat pri delodajalcu imata možnost dogovora o drugačni višini regresa, če ima delodajalec izkazano izgubo v preteklem letu, izvaja sanacijski program in bi izplačilo regresa v dogovorjeni obliki ogrozilo obstoj delodajalca ali povzročilo izgubo zaposlitve delavcev. Minimalni regres za dejavnost trgovine v letu 2006 je znašal 605,07 €. Podjetje X je v letu

2006 izplačalo regres v višini 70 % bruto plače za predpretekle tri mesece, kar je v času izplačila znašalo 827 €.

- Odpravnina ob upokojitvi, ki delavcu pripada v skladu z zakonom o delovnih razmerjih.
- Jubilejna nagrada, ki pripada delavcu za delo pri zadnjem delodajalcu. Delavcu pripada jubilejna nagrada za posamezni delovni jubilej za 10, 20 in 30 let delovne dobe pri zadnjem delodajalcu in se mu izplača v enem mesecu po izpolnitvi pogojev za pridobitev pravice do jubilejne nagrade. Za 10 let delovne dobe delavcu pripada 459,02 €, za 20 let delovne dobe 688,53 € in za 30 let delovne dobe pri zadnjem delodajalcu 918,04 €.

Pogodbe o zaposlitvi se ne razlikujejo bistveno glede na stroškovno mesto, na katerega so razdeljeni posamezni delavci, in s tem glede na delovno mesto, ki ga opravljajo posamezniki.

6.4 Struktura plač v podjetju X v letu 2006

V letu 2006 je bilo v podjetju število delavcev na podlagi opravljenih ur 30,26. Za opravljenih 59.060 ur so znašale bruto osnovne plače 764.700 €, neto 441.050 €. Povprečna bruto plača v letu 2006 je bila 2060 €.

V letu 2006 je bilo opravljenih 1.000 ur nadurnega dela, za kar je bilo obračunanih 8.580 €, opravljenih je bilo tudi 1.750 ur dežurstva, za kar je bilo obračunanih 1.450 €. Skupaj z nadomestili za boleznine so znašale bruto plače 794.400 €. Skupen znesek regresa, ki je bil izplačan v letu 2006, je znašal 25.030 € bruto oziroma 827 € na delavca. Izplačane so bile tudi različne stimulacije v višini 41.050 €, poračuni in dodatki v višini 9.600 €.

Konec decembra 2006 je bila izplačana tudi udeležba v razširjenem dobičku podjetja v višini 45.750 €. Poleg tega so delavci skupaj dobili izplačanih še 450 € jubilejnih nagrad, 31.300 € povračil stroškov prevoza na delo in z njega ter 29.100 € povračil stroškov prehrane med delom. Odtegljaji so znašali skupaj 19.600 € (različni krediti, prostovoljno dodatno zdravstveno zavarovanje in plačilo prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja). Plače za izplačilo so znašale 519.700 €. Podjetje je moralo plačati še 128.100 € prispevkov na bruto, ki jih plača delodajalec, in 53.216 € davka na izplačane plače (Interni podatki o plačah podjetja X za leto 2006). Celotni stroški dela so v letu 2006 znašali 1,042.000 €, od tega plače delavcev 759.300 €. Ker podjetje v letu 2006 ni izpolnjevalo predpisane kvote za zaposlovanje invalidov, je imelo zaradi tega dodatne stroške v višini 4.070 €, ki se ne všttevajo med stroške dela.

6.5 Nagrajevanje delavcev v podjetju X

S ciljem večjega prizadevanja delavcev za bolj kakovostno in več opravljenega dela je

podjetje X oblikovalo sistem nagrajevanja, ki bi moral biti poznan vsem delavcem.

Nagrajevanje v podjetju X je deloma enako za vse, deloma je odvisno od dela, ki ga opravlja delavec. Nagrajevanje, ki ni vezano na opravljeno delo, je predvsem udeležba v razširjenem dobičku podjetja. Med nagrajevanje, ki je vezano na opravljeno delo in na vrsto dela, ki ga opravlja delavec, štejemo predvsem različne stimulacije.

Interni akt o nagrajevanju delavcev v podjetju X opredeljuje nagrajevanje za uspešnost delavcev. Če delavec doseže nadpovprečne delovne rezultate, lahko poslovodstvo s sklepom določi, da mu bo izplačalo del plače zaradi dosežene osebne delovne uspešnosti. Pri tem mu pripada del plače zaradi doseganja delovne uspešnosti po merilih, ki so opredeljena v internem aktu. Ta merila so predstavljena v poglavju o nagrajevanju konstruktorjev, saj se za njih uporablja nagrajevanje, kot je opredeljeno v internem aktu o nagrajevanju delavcev v podjetju X. Izračunana plača za delovno uspešnost ne sme presegati 50 % povprečne bruto plače delavca za zadnje tri mesece. Pri izračunu povprečne bruto plače zadnjih treh mesecev se izloči morebitni del plače za delovno uspešnost. Delavca ocenjuje vodja oddelka, ki predlaga oceno njegovega dela poslovodstvu, ki oceno sprejme, spremeni ali zavrne. Z merili za nagrajevanje naj bi bili seznanjeni vsi delavci pred začetkom ocenjevanja. Plača za delovno uspešnost delavca se izplača v razponu do 30 do 50 % od osnovne plače delavca.

Pri izračunu osnove za stimulacijo se ne upoštevajo dnevi, ko delavec ni bil prisoten na delu. Tako se ne obračunava oziroma delavcu ne pripada na primer za bolniško odsotnost; redni, izredni, študijski dopust; poklicno usposabljanje, izpopolnjevanje, izobraževanje in druge podobne odsotnosti z dela. Če delovno razmerje preneha ali se prekine, se delavcu z zadnjo plačo izplača stimulacija do dneva v mesecu, v katerem je delovno razmerje prenehalo ali je bilo prekinjeno.

6.5.1 Nagrajevanje monterjev

Delavci, ki opravljajo delo monterjev, so razporejeni na stroškovno mesto montaža. Njihova naloga je montaža izdelka podjetja X pri kupcih, torej njegova usposodobitev za uporabo. Zaradi narave izdelka je vedno potrebna montaža izdelka, ki jo praviloma kupci ne opravljajo sami, saj v tem primeru niso upravičeni do uveljavljanja garancije, kajti le pravilno in strokovno delo zagotavlja pravilno montažo in brezhibno delovanje. Narava dela torej od monterjev zahteva stalno delo na terenu. Za pot do stranke imajo na voljo službena vozila. Prevoz z lastnimi vozili v večini primerov ne bi bil mogoč, saj je izdelek prevelik za osebno vozilo in zahteva prevoz z dostavnim vozilom. Pri prevozu z lastnim vozilom bi delavcem pripadalo še povračilo za uporabo zasebnega vozila za službene namene, torej kilometrina. Delavcem pripada v skladu z uredbo tudi povračilo dnevnic, ob izpolnjevanju pogojev, torej

če so na terenu, to je izven podjetja, dovolj dolgo časa, to je najmanj 8 ur.

Nagrajevanje monterjev je pravzaprav slabo. Za dobro opravljeno delo jim običajno ne pripada noben dodatek ali stimulacija. Glavnina nagrajevanja temelji na presežku ur. Gre za to, da monterjem, ki so opravili več ur, kot je ur rednega dela, in teh ur v naslednjih mesecih ne izkoristijo, le-te tudi izplačajo. Nekaj izplačil se opravi v obliki nadur, ki so ovrednotene po 130 % urne postavke v skladu s kolektivno pogodbo za dejavnost trgovine. Nadure, ki presežejo mejo, določeno z zakonom o delovnih razmerjih, se prikažejo kot različna stimulacija. Zakon o delovnih razmerjih v 143. členu, ki opredeljuje nadurno delo, določa, da lahko le-to traja največ 8 ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ skupaj 180 ur letno, pri čemer se omejitev upošteva kot povprečna omejitev v obdobju. Tako ima delavec v posameznem mesecu lahko več kot 20 opravljenih in tudi izplačanih nadur, če s tem v šestih mesecih ne bi presegel povprečja 20 nadur na mesec. Ker bi posamezni delavci lahko presegli več kot 20 ur nadurnega dela, povprečja v šestih mesecih ne preverjajo; tako se podjetje odloči, da tistim delavcem, ki imajo več kot 20 nadur na mesec, presežek ur, torej ure, ki presežejo 20 ur, izplačajo v obliki stimulacije. Izplačilo se opravi v višini 130 % urne postavke rednega dela. Delavec tako dobi ravno toliko, kot če bi mu bile izplačane ure nadurnega dela, kot bi mu morale praviloma biti glede na zakon o delovnih razmerjih. Tako ni nič prikrajšan, podjetje pa ne ravna v skladu z navedenim zakonom.

Drugačno nagrajevanje monterjev za opravljeno delo, poleg navedene udeležbe v razširjenem dobičku, ni pogosto. V preteklih letih se je redko dogajalo, da je monter za svoje dobro opravljeno delo dobil nagrado, kot je opredeljena v internem aktu o nagrajevanju. Le v redkih primerih se je zgodilo, da je dobil kakšno pravo nagrado za dobro opravljeno delo, gre le za nagrajevanje količinsko opravljenega dela, vendar je to nagrajevanje zakonsko predpisano in ni nagrajevanje v pravem smislu, je le obvezni prejemek v skladu s kolektivno pogodbo za trgovino.

Ugotovimo lahko, da je nagrajevanje monterjev nagrajevanje po količini opravljenega dela, pri čemer gre za neposreden način ugotavljanja uspešnosti delavca z upoštevanjem učinkov delavca na njegovem delovnem področju, to je montaži. Podjetje ne opravlja primerjave načrtovane in dosežene količine, ne primerja torej predvidenega obsega dela z dejansko opravljenim, kar daje manjši pregled nad dogajanjem. Zaradi odhoda večjega števila delavcev je tako v podjetju ostalo manj delavcev, ki morajo opraviti enako količino dela. Količina opravljenega dela na delavca se je povečala, zato imajo le-ti večje število nadur, ki se jim izplača kot stimulacija. Večji znesek izplačanih stimulacij daje napačno informacijo oziroma vtis o večji količini opravljenega dela glede na preteklo leto.

Pri takšnem nagrajevanju monterjev, kot je bilo v preteklosti, bi težko govorili, da je

nagrajevanje vezano na uspešnost posameznega delavca, čeprav bi se deloma lahko uporabljala tudi uspešnost delovno povezane skupine delavcev, saj montaže večkrat ne opravlja le en sam delavec, kajti pri nagrajevanju monterjev gre le za nagrajevanje na podlagi opravljenih ur rednega dela. Takšno nagrajevanje sicer spodbuja k večji količini opravljenih ur rednega dela, vendar ni nujno, da to pomeni tudi večjo količino dejansko opravljenega dela. Delavci lahko zaradi takšnega načina nagrajevanja začnejo delo opravljati bolj počasi. To ima prednost, da je lahko delo opravljeno bolj kakovostno, vendar se lahko posledično zmanjša dejansko opravljena količina dela. Da bi nagrajevanje po količini opravljenih ur rednega dela dejansko pripomoglo k večji količini opravljenega dela, bi bil potreben nadzor, ki bi skrbel, da se delo ne bi opravljal bolj počasi z namenom zgolj večanja števila ur dela, ki bi se nato izplačale kot stimulacija.

Zaradi odhoda večjega števila delavcev v letu 2006 in očitnega nezadovoljstva delavcev z nagrajevanjem je podjetje konec leta 2006 začelo drugačen način nagrajevanja. Bolj dosledno se je začel uporabljati interni pravilnik o nagrajevanju v podjetju X. Nagrajevanje monterjev se je tako deloma približalo nagrajevanju konstruktorjev, ki je natančneje opisano v nadaljevanju. Podjetje se je s tem približalo nagrajevanju na podlagi individualne uspešnosti delavca. Ker se interni pravilnik uporablja le deloma, saj je nagrajevanje še vedno približno, gre bolj za subjektivno oceno dela monterja, ne moremo govoriti o pravem sistemu nagrajevanja na podlagi delovne uspešnosti delavca – monterja.

6.5.2 Nagrajevanje konstruktorjev

Delavci, ki opravljajo konstruktorsko delo, so razporejeni na stroškovno mesto konstrukcija. Kot že ime stroškovnega mesta pove, delavci opravljajo različna konstruktorska dela. Gre za konstrukcijo oziroma projektiranje izdelka za znanega kupca. Izdelek, ki ga prodaja podjetje X, je namreč lahko standarden ali posebej narejen po meri za posameznega kupca. Če standardni izdelek ne ustreza potrebam kupca zaradi posebnih lastnosti (hitrost, teža, tehnične lastnosti in drugo) ali zaradi velikosti, se izdelek izdelava posebej za znanega kupca. Pri tem gre za posamezen projekt – konstrukcijo izdelka. Konstruktorji izdelek natančno prilagodijo zahtevam in potrebam kupca, nato se naročilo pošlje v podjetje, ki spada v skupino X, in je v tujini, da se izdelek izdelava po posameznem naročilu, ter nato pošlje nazaj v Slovenijo, kjer ga monterji dostavijo in tudi montirajo pri kupcu. Pravilna konstrukcija, to je načrt in prilagoditev izdelka, je zelo pomembna, saj lahko že majhna napaka povzroči, da je izdelek za kupca v celoti neuporaben, zaradi česar bi bilo treba narediti nov, ustrezen izdelek, s čimer so povezani stroški izdelave novega izdelka in ponovne porabe časa ter veliko nezadovoljstvo kupca.

Nagrajevanje delavcev konstruktorjev je odvisno od projekta. Pri večjih, zahtevnejših projektih se lahko izvede za vsak posamezni projekt ali se združi nekaj večjih projektov ali pa se nagrajuje po neki povprečni oceni o opravljenih manjših enostavnejših projektih. Nagrada

je v obliki stimulacije. Projekti se vrednotijo po naslednjih merilih:

1. količina dela – doseganje predvidenih rezultatov,
2. kakovost dela (pogostost napak),
3. ažurnost, pravočasnost in točnost,
4. inventivnost, samostojnost, ustvarjalnost pri delu,
5. odnos do strank in sodelavcev.

1. Količina dela

Količina se meri po številu opravljenih projektov, pri čemer se število prilagaja glede na zahtevnost projekta. Kot uspešno ocenjeno se šteje, če je delavec v opazovanem obdobju opravil nadpovprečno več dela, kot se pričakuje od sposobnega delavca na tem delovnem mestu, torej če je delo opravljeno učinkovito, več od predvidenega. Ocenjuje se od +1 do +20 %.

2. Kakovost dela – pogostost napak

Kakovost se oceni kot uspešno, če delavec opravlja delo vestno, potrebne so redke kontrole, napake so redke ali se ne pojavljajo. Delavec delo organizira tako, da so stroški čim manjši. Ocenjuje se ravno tako od +1 do + 20 %.

3. Ažurnost (pravočasnost in točnost)

Uspešno pomeni, da je delavec pri svojem delu ažuren, naloge opravi nadpovprečno hitro, a točno in brez napak. Večkrat jih opravi pred rokom. Z ažurnostjo svojega dela omogoča uspešno izvajanje nalog tudi sodelavcem. Ocenjevanje je enako kot pri prejšnjih dveh kriterijih.

4. Inventivnost, samostojnost, ustvarjalnost pri delu, dajanje lastnih pobud

Delo je uspešno, če je delavec inventiven, dovzeten za uporabo novih metod in načinov dela ter delovnih orodij. Pri svojem delu je zelo ustvarjalen ter pogosto predlaga izboljševanje delovnih metod, načinov dela, nove rešitve in izboljšave, ki pomenijo prihranke v delovnem procesu. Za delo potrebuje le okvirne usmeritve, na podlagi katerih predlaga primerne rešitve in/ali izvede nalogo. V podjetje vlaga veliko svoje energije, pasivnost mu je tuja. Predlagane pobude tudi izpelje. Ocenjuje se enako kot ostali kriteriji.

5. Odnos do strank in sodelavcev ter sodelovanje z njimi

Uspešnost pomeni, da je delavčev prispevek k rezultatom timskega dela bistveno večji od predvidenega, do strank in sodelavcev je korekten, z njimi se dobro razume ter z njimi ves čas sodeluje v iskanju boljših rešitev, storitev, izboljšanja dela in odnosov. Stranke in sodelavci si želijo delati z njim, zadovoljstvo strank z njegovim delom je veliko. Ocenjuje se od +1 do +

10 %.

Iz seštevka posameznih meril se izračuna celotna delavčeva ocena (v odstotkih). Odstotek pomeni osnovo za izračun stimulacije na podlagi delavčevih individualnih rezultatov (Interni akt o nagrajevanju delavcev v podjetju X, 2006). Ocenjevanje se opravi mesečno na podlagi obrazca za ocenjevanje individualne delovne uspešnosti. V ocenjevalni list, ki vsebuje zgoraj navedene postavke, se vpišejo odstotki po posameznih kriterijih. Ocenjevalni list je osnova za izračun stimulacije posameznika. Če uspešnosti delavca ni možno določiti pravočasno, se lahko začasno, do izvedbe novega ocenjevanja, upošteva uspešnost delavca iz preteklega obdobja. Če v treh mesecih od zadnjega ocenjevanja delavcu ni določena ali potrjena nova osebna ocena, se mu določi osebna ocena 0 %. Poslovodstvo podjetja lahko proti delavcu, ki v treh ocenjevalnih obdobjih iz neutemeljenih razlogov ne doseže niti povprečne uspešnosti delavca, pri čemer je kot normalno opredeljeno 0 %, začne postopek ugotavljanja znanja in zmožnosti oziroma postopek ugotavljanja pričakovanih rezultatov dela.

V praksi nagrajevanje večkrat ne poteka tako, kot je navedeno v pravilniku in kot naj bi se izvajalo. Delavci za svoje dobro in hitro opravljeno delo niso ustrezno nagrajeni glede na zgoraj navedene kriterije. Včasih se ocenjevanje izvaja »na oko«, torej se ne upoštevajo vsi dejavniki, ampak se ocenjuje po občutku, ki ga ima oseba, zadolžena za ocenjevanje, saj je težko upoštevati vse kriterije, predvsem pri projektih, ki so specifični in se redko pojavljajo.

6.5.3 Udeležba v razširjenem dobičku

V poslovnem letu 2006 je podjetje poslovalo pozitivno, čisti dobiček je bil v primerjavi z letom 2005 manjši za približno 125 tisoč € in je znašal približno 468 tisoč €, celotni dobiček za leto 2006 pa je bil 629 tisoč €. Dobiček v letu 2006 je bil manjši predvsem zaradi manjših prihodkov od prodaje v primerjavi s preteklim letom.

Izplačilo udeležbe v razširjenem dobičku je možno, kadar ima izplačevalec toliko dobička, da tudi po izplačilu udeležbe v razširjenem dobičku še vedno ostale toliko dobička, da je poravnana obveznost za plačilo davka od dohodka pravnih oseb. Konec leta 2006 je poslovodstvo na podlagi podatkov o poslovanju podjetja v letu 2006 sprejelo sklep, s katerim je določilo, da se konec decembra 2006 delavcem izplača znesek 45.750 €. Do izplačila zneska so upravičeni vsi delavci, ki so bili v delovnem razmerju na dan 30. 11. tekočega leta. Za leto 2006 so tako izplačilo na podlagi udeležbe v razširjenem dobičku prejeli vsi delavci, ki so bili v delovnem razmerju v podjetju X na dan 30. 11. 2006. Vsak delavec je prejel bruto 1430 € izplačila udeležbe v razširjenem dobičku.

6.5.4 Nagrajevanje za prisotnost na delu

Vsako podjetje si želi, da bi bili njegovi delavci prisotni na delovnem mestu kar največ časa, to pomeni, da si želi zmanjšati število odsotnosti z dela. Ker je pravica delavca do dopusta zakonsko določena, je druga možnost za zmanjšanje odsotnosti z dela zmanjšanje odsotnosti zaradi bolniškega dopusta. V letu 2006 so bili delavci odsotni z dela zaradi bolniškega dopusta kar 3.725 ur oziroma 466 dni, vsak delavec je bil v povprečju odstoten 123 ur oziroma kar 15 dni ali 13 dni, če ne upoštevamo porodniškega dopusta. Ta številka je v primerjavi z evropskim povprečjem, ki znaša le 4,6 dneva (Fourth European Working Condition Survey, 1997, str. 61), zelo velika. Na določene odsotnosti, kot so porodniški dopust, nega oziroma spremstvo, podjetje ne more vplivati. Lahko vpliva na zmanjšanje bolniških dopustov tistih oseb, ki skušajo pravico do bolniškega dopusta izkoristiti. Nekateri delavci iz različnih vzrokov raje izkoristijo bolniški dopust, tudi kadar to zaradi njihovega zdravja ni potrebno. Zaradi odsotnosti z dela zaradi bolniškega dopusta se lahko zmanjša količina opravljenega dela zaradi manjšega števila delavcev, ki so na delu prisotni. Na drugi strani se povečata obremenjenost prisotnih delavcev in pritisk nanje, kar poveča nezadovoljstvo in možnost napak. Ne nazadnje so odsotnosti z dela za bolezni do 30 dni oziroma tiste bolezni, ki gredo v breme podjetja, strošek za neopravljeno delo. Podjetje mora delavcu plačati nadomestilo, vendar od tega nima nobenega učinka, saj delo ni opravljeno.

V izogib prevelikemu izkoriščanju pravice do bolniškega dopusta se je podjetje aprila leta 2007 odločilo za spodbujanje delavcev k prisotnosti na delu. Delavec, ki v določenem časovnem obdobju, to je 3 mesece, ni na delu manjkal niti en dan zaradi bolniškega dopusta, dobi nagrado 50 €. Nagrada ni velika, vendar tudi ni zanemarljiva. Delavec lahko tako premisli, ali se mu splača izkoristiti pravico do bolniškega dopusta za nekaj dni, če bi dejansko to pravico želel zlorabiti. Podjetje želi s to nagrado delavcem preprečiti izkoriščanje oziroma zlorabljanje pravice do bolniškega dopusta in ne preprečiti izrabo te pravice delavca, kadar je to potrebno zaradi zdravstvenih težav in resničnih bolezni delavca. Podjetje se je za to obliko nagrajevanja odločilo tudi zaradi dejstva, da novo zaposluje predvsem mlade ljudi. Starejši in mlajši ljudje so na bolniškem dopustu v povprečju enako število dni s to razliko, da mladi običajno manjkajo večkrat, vendar za manj dni, starejši pa redko, a takrat dlje (Primožič, 2006).

Pozitivnih učinkov uvedbe tega novega nagrajevanja v podjetju še ne moremo oceniti, saj je bilo uvedeno šele pred kratkim. Predvidevamo lahko, da bo vsaj malo zmanjšalo izrabljanje pravice do bolniškega dopusta v primeru, da delavec to izrabi zaradi morebitnega stresa na delu, nezadovoljstva ali drugih osebnih zadev.

6.5.5 Nagrajevanje stalnosti

V letu 2006 se je podjetje soočalo z večjim številom odhodov delavcev, predvsem monterjev. Zaradi potreb po neprekinjenem delovnem procesu so jih nadomestili z novimi. Odhod izkušenih delavcev je za podjetje običajno neprijetna stvar, saj ti s svojimi obsežnimi izkušnjami pripomorejo k boljšemu in hitreje opravljenemu delu. Zaradi tega si podjetje prizadeva, da bi obstoječe delavce obdržalo, saj je pri novih delavcih vedno potrebno nekaj časa, da se vpeljejo, pridobijo potrebne delovne izkušnje, spoznajo podjetje, delovni proces in izdelek. To je spodbudilo dodatno nagrajevanje obstoječih delavcev v podjetju z namenom, da le-ti tudi ostanejo še naprej zaposleni v podjetju X. Tako je v začetku leta 2007 podjetje v interni akt o nagrajevanju dodalo člen, ki omogoča nagrajevanje vseh delavcev na podlagi stalnosti. Vsak delavec tako dobi določen odstotek na podlagi časa oziroma števila let v podjetju X. Odstotki so določeni tako kot za minulo delo, torej delavcu pripada 0,5 odstotka od osnovne bruto plače delavca za vsako dopolnjeno leto prisotnosti v podjetju. Znesek za posameznega delavca, ki mu pripada za vsako dopolnjeno leto, ni velik, vendar se vsako leto povečuje. Dodatek na stalnost je dejavnik, ki ga delavec tudi upošteva, ko se odloča o menjavi zaposlitve. Predvsem pomembno vpliva pri starejših, ki so v podjetju prisotni že veliko let, saj pri teh delavcih dodatek na delovno dobo v podjetju ni več zanemarljiv. Tako na primer delavec za 20 let delovne dobe v podjetju dobi dodatek v višini 10 % osnovne bruto plače, kar že predstavlja pomemben dodatek. Pri mlajših, ki v podjetju niso zaposleni dalj časa, je ta dodatek precej nepomemben in nima večjega vpliva pri odločanju o menjavi zaposlitve.

6.6 Ravni ugotavljanja uspešnosti delavcev v podjetju X

Uspešnost se v podjetju X ugotavlja na več ravneh. Kot običajno se tudi v podjetju X ugotavlja uspešnost poslovanja na ravni celotnega podjetja. Podjetje X za potrebe javne objave letnih poročil pripravi letno poročilo, ki vsebuje tudi izkaz poslovnega izida, v katerem je ugotovljen rezultat poslovanja. Tako pripravljene podatki so lahko podlaga za ugotavljanje uspešnosti na ravni celotnega podjetja. Vendar se ti podatki za potrebe objave letnega poročila pripravijo le enkrat letno za celotno poslovno leto. Za sprotno spremljanje poslovanja podjetja je to premalo, saj je treba poslovanje spremljati tekoče in ga primerjati s preteklimi rezultati. Zaradi tega podjetje pripravlja redna mesečna poročila, v katerih je možno videti tudi morebitna odstopanja od planiranih in predvidenih rezultatov. Pregled rezultatov le enkrat letno ne bi omogočil pravočasnega ukrepanja na morebitne slabe poslovne rezultate. Kot merilo uspešnosti poslovanja podjetje v mesečnih analizah uporablja ugotovljeni dobiček pred obdavčitvijo, prihodke od prodaje. Ravno tako ugotavlja stroške in odhodke.

Uspešnost poslovanja je mogoče ugotavljati tudi za manjše dele s tem, da se določi področje odgovornosti. Mesta odgovornosti z nosilcem odgovornosti so v podjetju X oblikovana kot stroškovna (odhodkovna) mesta odgovornosti, na katerih poslovodja odloča le v zvezi z načrtovanimi stroški oziroma odhodki. Tudi za ugotavljanje uspešnosti poslovanja za

posamezna mesta odgovornosti – stroškovna mesta odgovornosti – se v podjetju X izdelujejo mesečna poročila ter ugotavlja uspešnost po posameznih stroškovnih mestih, to je po stroškovnih mestih montaža, konstrukcija in prodaja, po katerih se obračunavajo plače. Tako lahko podjetje lažje nadzoruje stroške ter skuša vplivati na večjo uspešnosti in učinkovitost poslovanja.

V skladu z internim aktom o nagrajevanju delavcev v podjetju X se sredstva za nagrajevanje delavcev dejansko namenijo za izplačilo nagrad le, če to omogočajo tekoči rezultati poslovanja, ki morajo biti v korelaciji s planom.

6.7 Računovodske informacije o uspešnosti dela in delavcev v podjetju X

Podjetje lahko na podlagi računovodskih informacij o uspešnosti dela in svojih delavcev izračuna nekaj računovodskih kazalnikov. Z njihovim spremljanjem v daljšem časovnem obdobju in primerjavo s podobnimi podjetji pridobi pomembne podatke o svoji uspešnosti.

- Dohodkovnost dela = 34.430 €

Izračunana dohodkovnost dela pomeni, da je vsak delavec v letu 2006, za katerega je kazalnik izračunan, ustvaril 34.430 € dohodka. Za primerjavo: glede na letno poročilo Mobitela, d. d., za leto 2006 je vsak delavec v Mobitelu, d. d., v istem obdobju v povprečju ustvaril kar 102.249 € dohodka, kar je precej več od našega podjetja X. Razliko je mogoče pojasniti z različnima dejavnostma podjetij.

- Stopnja udeležbe delavcev v dohodku = 32,81

V letu 2006 so predstavljale neto plače skupaj z neto udeležbo delavcev v dobičku podjetja 32,81 % celotnega ustvarjenega dobička in stroškov za plače.

- Povprečna mesečna kosmata plača, povečana za kosmate udeležbe delavcev = 2.106 €

V letu 2006 je povprečna vračunana bruto plača skupaj s kosmatimi udeležbami delavcev v povprečju znašala 2.106 €.

- Povprečna mesečna čista plača, povečana za čiste udeležbe delavcev = 1.150 €

Povprečna neto plača delavca podjetja X v letu 2006 je znašala 1.150 €.

- Rast plač v primerjavi decembra 2005 z decembrom 2006 (upoštevane so le plače za redno delo, in ne tudi udeležbe v dobičku)

V decembru 2006 je bila bruto plača na eno uro opravljenega dela za 2 % višja kot za isto obdobje preteklega leta. Znesek bruto izplačanih plač je bil konec leta 2006 za 1.200 € višji kot za december leta 2005.

- Delež stroškov plač in nagrad v celotnih stroških podjetja

V letu 2006 so stroški dela predstavljali skoraj 53 % celotnih stroškov. V prvih treh mesecih leta 2007 se je delež stroškov dela v celotnih stroških povečal za 4 odstotne točke. Vzrok povečanja ni večje število delavcev, saj se je le-to v letu 2007 zmanjšalo, ampak povečanje osnovne bruto plače nekaterim delavcem in večje različne stimulacije.

- Višina povprečnih plač v podjetju v primerjavi s slovenskim povprečjem

V prvih treh mesecih 2007 je bila povprečna bruto plača 2075 €, kar je precej višje od slovenskega povprečja, ki za isto obdobje znaša le 1238 €.

- Struktura celotnih izplačil, predvsem razmerje med osnovnimi plačami in dodatki

V prvih treh mesecih 2007 različne stimulacije predstavljajo 9,7 % celotnih bruto plač. Ta odstotek je bil v letu 2006 nižji in je znašal 6,3. Odstotek je v letu 2007 višji zaradi dodatnega nagrajevanja delavcev, predvsem večjega nagrajevanja monterjev, in uvedbe dodatka na stalnost. Zaradi uvedbe dodatka za nagrajevanje glede na prisotnost se bo delež stimulacij še malce povečal.

Podjetje nagraduje svoje delavce konec leta v obliki udeležbe v razširjenem dobičku. Če bi se odločilo za drugačno obliko nagrajevanja, na primer na podlagi delovne uspešnosti ali za trinajsto plačo, bi bil znesek za podjetje skoraj enak, le da bi se pri drugačnem izplačilu malce povečal zaradi dodatnega obračuna davka na izplačane plače, ki ga pri izplačilu udeležbe v dobičku ni treba obračunati.

Izračun kazalnika dohodkovnosti dela se z drugačno obliko nagrade ne bi bistveno spremenil, prišlo bi do majhne spremembe zaradi vpliva davka na izplačane plače. Stopnja udeležbe delavcev v dohodku se ne bi spremenila. Iz navedenega je razvidno, da drugačna vrsta nagrade ne bi imela bistvenega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Vpliv bi bil le zaradi davka na izplačane plače, ki ga pri izplačilu udeležbe v dobičku ni treba obračunati. Če pa bi na uspešnost gledali le z vidika stroškov, bi bila uspešnost večja, ker bi bili stroški manjši pri nagrajevanju z udeležbo v dobičku, saj tovrstna udeležba ne predstavlja stroškov, temveč odhodke. Če bi na uspešnost gledali le z vidika prihodkov in odhodkov, bi bila uspešnost podjetja večja pri izplačilu v obliki na primer trinajste plače, ki se obravnava kot strošek, in ne v obliki udeležbe v dobičku. Kadar bi na uspešnost gledali z vidika dobička, večje razlike ne bi bilo, ne glede na vrsto nagrade. Izplačilo iz bilančnega dobička se v podjetju ne uporablja.

6.8 Predlog sprememb sistema nagrajevanja v podjetju X

Obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju X upošteva računovodske informacije o uspešnosti poslovanja na ravni celotnega podjetja, ravno tako upošteva tudi uspešnost po nižjih ravneh, to je po mestih odgovornosti – stroškovnih mestih. Ugotavljanje uspešnosti poteka redno, sprti ter daje možnost hitrega odziva na morebitne negativne trende in druge spremembe. Nagrajevanje različnih skupin delavcev je različno, a postaja vedno bolj enako za vse. Vendar

z obstoječim sistemom vsi delavci niso natančno seznanjeni. Ob zaposlitvi nove osebe se le-tej predstavi stimulatивно nagrajevanje, nekatere stvari se olepšajo, tako kot se to običajno dogaja.

- Nagrajevanje monterjev

Menim, da delavci monterji na začetku nastopa dela ne vedo, da je njihovo stimulatивно nagrajevanje dejansko izplačevanje presežka ur, torej nadur. Izplačevanje nadur kot stimulacija je nepravilno ter ni v skladu z zakonom o delovnih razmerjih in kolektivno pogodbo za gospodarske dejavnosti. Nadure bi bilo treba prikazati po dejansko opravljenih urah in ne le nekaj ur oziroma do meje, določene z zakonom o delovnih razmerjih. To kršitev bi bilo treba odpraviti in vpeljati nagrajevanje, ki bi spodbujalo tudi k večji kakovosti in dejanski količini opravljenega dela.

Nagrajevanje monterjev, ki se je začelo spreminjati, to je izboljševati, je bilo v preteklosti le delno vezano na uspešnost posameznika, merjeno s številom opravljenih ur dela. Ta sistem je spodbujal le k večji količini opravljenih ur rednega dela. Le-ta pa lahko izvira iz dejansko opravljenih več ur in tudi večje količine opravljenega dela, to je montiranih izdelkov, pri čemer se lahko delo opravlja bolj počasi le zato, da se poveča število ur dela. Nagrajevanje torej deloma spodbuja večjo količino opravljenega dela, treba bi bilo uvesti tudi nagrajevanje, ki bi deloma temeljilo na kakovosti opravljenega dela. Pri tem bi se lahko delno zgledovali po modelu, ki je narejen za delavce konstruktorje. Upoštevanje drugih kriterijev za določanje uspešnosti posameznika bi, kot že omenjeno, pozitivno vplivalo na višjo kakovost opravljenega dela, tudi količino opravljenega dela, ne ur opravljenega dela, večjo točnost in pravočasnost, samostojnost ter boljši odnos do sodelavcev in seveda do strank. Nagrajevanje bi moralo stimulatивно vplivati na delavčev odnos do dela, ne pa zgolj na večje število ur dela. Kakovost opravljenega dela se mi zdi pomembnejša od nagrajevanja glede na količino opravljenih ur, ki zame ni dejansko nagrajevanje, saj gre pri plačilu nadur za dodatek, ki delavcem pripada po zakonu o delovnih razmerjih in kolektivni pogodbi za splošne gospodarske dejavnosti, ter ni nagrajevanje v pravem smislu. Kakovost pri delavcih monterjih pomeni, da je izdelek pravilno montiran, torej pripravljen za uporabo.

Kot že omenjeno, je podjetje X deloma že začelo spreminjati sistem nagrajevanja za delavce monterje v smeri približevanja nagrajevanja tistemu, ki je dejansko navedeno v internem aktu o nagrajevanju delavcev. Menim, da se bo nagrajevanje monterjev s še doslednejšim upoštevanjem internega akta še bolj približalo nagrajevanju konstruktorjev, ki je dobro opredeljeno. Monterje bi bilo treba seznaniti s sistemom nagrajevanja, saj je ta, ki se začanja uporabljati, zanje precej bolj stimulativen, zato bo verjetno pozitivno vplival na opravljanje dela in s tem na poslovne rezultate. Doslednejše upoštevanje sistema nagrajevanja rešuje problem, ki se lahko pojavlja pri nagrajevanju le na podlagi opravljenih ur rednega dela oziroma presežka ur. Hkratno upoštevanje dejavnika količine opravljenega dela, in ne ur, ter kakovosti dela namreč rešuje oziroma preprečuje upočasnjevanje dela zaradi povečanja števila ur.

Ocenjevanje, ki je podlaga za nagrajevanje, bi se moralo opravljati v zadostnih časovnih obdobjih; v internem aktu je navedeno, da naj se ocenjevanje izvaja na vsake tri mesece. Upoštevati bi bilo treba dejansko osebno oceno delavca po kriterijih, ki so navedeni v internem aktu o nagrajevanju, a so se uporabljali le za nagrajevanje delavcev konstruktorjev, in ne subjektivnih ocen, kar se prevečkrat dogaja.

- Nagrajevanje konstruktorjev

Za nagrajevanje delavcev konstruktorjev je v podjetju izdelan sistem nagrajevanja in opredeljen v internem aktu o nagrajevanju v podjetju X. Nagrajevanje konstruktorjev je dokaj natančno opredeljeno s kriteriji: količina dela; kakovost dela; ažurnost, pravočasnost in točnost; inventivnost, samostojnost, ustvarjalnost pri delu, dajanje lastnih pobud ter odnos od strank in sodelavcev. Konstruktorji so s sistemom nagrajevanja seznanjeni.

Menim, da je obstoječi sistem dokaj dober, saj upošteva tako kakovost kot količino. Količina opravljenega dela ni merjena s številom opravljenih ur, ki presegajo redno število ur, tako kot pri monterjih, ampak se meri s številom opravljenih projektov. Neposredna številčna primerjava opravljenih projektov je zaradi različne zahtevnosti projektov težka, vendar to v podjetju rešujejo tako, da zelo zahteven projekt velja za več enostavnejših projektov. Takšno vrednotenje spodbuja k večjemu številu opravljenih projektov in ne k večjemu številu ur. Kriterij kakovosti rešuje problem, ki bi se pojavil, če bi se upoštevala le količina dela, saj bi lahko delavci v želji po večjem številu opravljenih projektov to dosegli na račun zmanjšane kakovosti opravljenih projektov. Pri kriteriju kakovosti je najpomembnejša pogostost napak, ki se pojavijo zaradi napačnih načrtov, izračunov. Takšne napake so za podjetje zelo drage, saj zahtevajo naknadne popravke izdelka in pomenijo zamudo pri montaži. Za podjetje je zelo neugodno, da se pri montaži izdelka ugotovi, da je prišlo do napake in da izdelek zaradi tega ni možno montirati. Nekatere napake se lahko odpravijo na kraju samem, če gre za manjše napake v merah izdelka. V nasprotnem primeru je izdelek treba vrniti v tovarno, kjer se izdelava nov, kar ne samo da povzroči zamudo, ampak tudi dodatne stroške prevoza, saj je tovarna izven Slovenije. Zaradi pomembnosti tega kriterija za uspešnost podjetja bi mu pripisala največji pomen. Večjih sprememb obstoječega sistema ne bi predlagala, ampak le doslednejše upoštevanje obstoječega sistema in večje nagrajevanje.

- Nagrajevanje na podlagi uspešnosti podjetja

Nagrajevanje, ki ima za podlago uspešnost poslovanja podjetja, delavce skuša spodbujati s tem, da bodo tudi sami prejeli del ustvarjenega dobička podjetja. S tem jih dodatno motivira k delu, saj vedo, da imajo tudi sami nekaj od tega, kar so pomagali ustvarjati. Tovrstno nagrajevanje lahko tudi spodbuja pripadnost k podjetju zaradi občutka, da jim podjetje vrne del dobička. Menim, da je takšno nagrajevanje v podjetju X primerno, saj se izvaja že nekaj let in delavci vedo, da ga bodo deležni. Morebitnih večjih pripomb in predlogov sprememb za tovrstno nagrajevanje nimam, saj se mi zdi dobro. Glede na ustvarjeni dobiček bi morebiti lahko v prihodnje povečali odstotek, ki se nameni delavcem.

- Nagrajevanje za stalnost

Namen tovrstnega nagrajevanja v podjetju je zmanjšati število delavcev, ki zapustijo podjetje, in zmanjšati stroške, povezane s tem. Gre za stroške pridobivanja in uvajanja novih delavcev ter izgube delavcev z dragocenimi izkušnjami. Dodatek za stalnost v podjetju je namenjen predvsem preprečevanju oziroma zmanjšanju odhoda izkušenih delavcev, saj je pri le-teh dodatek na delovno dobo v podjetju že pomemben dejavnik. Pri mlajših delavcih je znesek dodatka zaradi majhnega števila let prisotnosti v podjetju zanemarljiv in nima bistvenega vpliva pri odločitvi o menjavi zaposlitve. Uvedba dodatka na stalnost oziroma delovno dobo v podjetju tako ne rešuje problema odhoda mlajših delavcev. Za le-te bi bilo smiselno uvesti drugačno nagrajevanje, ki bi lahko pomembno vplivalo na odločitev o zamenjavi zaposlitve. Vendar bi z različnim nagrajevanjem delavcev zgolj na podlagi starosti in let v podjetju delavce obravnavali neenako, zaradi česar bi prišlo do diskriminacije ene ali druge skupine, kar je v nasprotju z zakoni. Zaradi tega menim, da sistema nagrajevanja po stalnosti ni smiselno spreminjati. Če bi se zapuščanje delavcev še nadaljevalo, bi morale podjetje globlje poiskati vzroke, ki niso nujno le v načinu in višini nagrajevanja.

- Nagrajevanje za prisotnost na delu

Tovrstno nagrajevanje se mi zdi za podjetje, kjer je število dni bolniškega dopusta izjemno visoko, zelo primerno. Večje odstopanje od povprečja je mogoče zaradi morebitnega večjega števila poškodb pri delu pri delavcih monterjih, vendar žal nimam podatka o številu nesreč pri delu. Vseeno menim, da tudi večje število morebitnih nesreč pri delu ne bi razjasnilo tako velikega odstopanja. Mnenja sem, da v podjetju prihaja do zlorabe pravice do bolniškega dopusta predvsem pri delavcih monterjih, saj je njihovo delo bolj neugodno, ker večinoma poteka na terenu. Do morebitnih zlorab prihaja pogosteje tudi zaradi tega, ker se njihovo nagrajevanje osebne uspešnosti ne izvaja skladno s pravilnikom. Delavci niso bili tako stimulirani za delo kot konstruktorji, pri katerih bolniški dopust vpliva na višino stimulacije, saj jim za tiste dni ne pripada. Glede na navedeno menim, da bi bilo nagrajevanje za prisotnost na delu smiselno predvsem za monterje in ne toliko tudi za konstruktorje. Z doslednejšo uporabo sistema nagrajevanja tudi za monterje, kjer se tudi za monterje stimulacija računa glede na dneve prisotnosti, je mogoče v prihodnje tudi zaradi tega pričakovati manjše število dni odsotnosti z dela zaradi bolniškega dopusta.

Opisani sistem nagrajevanja se nanaša le na denarno nagrajevanje. Nedenarno ni omenjeno nikjer v internem aktu o nagrajevanju v podjetju X. Menim, da nadenarnega nagrajevanja ne bi smeli povsem zanemariti. Upoštevati bi bilo treba tudi psihološko funkcijo nagrajevanja ter usmerjati vedenje delavcev k spodbujanju delovnega učinka, produktivnosti in motiviranju za delo. Za izdelavo učinkovitejšega sistema nagrajevanja v podjetju X bi bilo treba narediti tudi raziskavo med delavci, da bi ugotovili njihove preference glede nagrajevanja, ali je denar res glavni motivacijski dejavnik in koliko delavcem pomenijo druge nedenarne oblike nagrajevanja. Z raziskavo bi določili pomembnost različnih dejavnikov dela, kot so na primer samostojnost pri delu, odgovornost dela, dodatne ugodnosti, varnost zaposlitve in podobno. Na podlagi tega bi podjetje skušalo povečati zadovoljstvo delavcev, saj je iz večjega števila

odhoda delavcev zaznati nezadovoljstvo. Na področju denarnega nagrajevanja je podjetje v letu 2007 naredilo nekaj sprememb, kot sta dodatno nagrajevanje prisotnosti na delu in uvedba dodatnega nagrajevanja v obliki dodatka na delovno dobo v podjetju oziroma stalnost. Kot morebitne nedenarne oblike nagrajevanja bi v podjetju veljalo razmisliti o pohvalah delavcem za dobro opravljeno delo in izboljšani komunikaciji z vodstvom, večji povezanosti med delavci in vodstvom s skupnimi izleti in druženjem izven delovnega časa in podobno.

7 Sklep

Pomembnost nagrajevanja delavcev se kaže v vplivu, ki ga ima nagrajevanje na ravnanje delavcev. Z ustreznim načinom nagrajevanja podjetje motivira svoje delavce in usmerja njihovo ravnanje k doseganju cilja podjetja, to je k dolgoročni poslovni uspešnosti. Z nagrajevanjem nagrajuje želeno ravnanje delavcev, po drugi strani jih še bolj motivira za nadaljnje delo. Zelo pomembno pri tem je, da sistem nagrajevanja odgovori na potrebe in želje delavcev. Glede na dejstvo, da je finančno nagrajevanje še vedno najboljši motivator delavcev, podjetja v glavnem uporabljajo finančne nagrade v obliki različnih dodatkov k plači in različnih stimulacij. Pri tem je treba paziti na to, da ima denarno nagrajevanje običajno omejen vpliv, saj praviloma deluje kot higienik, to je dejavnik nezadovoljstva, in ne kot motivator, to je dejavnik zadovoljstva.

Na podlagi proučevanja literature o nagrajevanju lahko poudarimo, da je za motiviranje posameznika bistvena denarna nagrada, pri čemer mora biti le-ta pravična, poznana in dosegljiva. Takšna ima pomemben vpliv na povečanje učinkovitosti podjetja kot celote, saj vpliva na povečanje učinkovitosti posameznika. Paziti je treba, da ima nagrajevanje na podlagi uspešnosti posameznika podlago v uspešnosti podjetja kot celote. Sistem nagrajevanja mora biti prilagojen posameznemu podjetju in delavcem v njem.

Podjetje X ima izoblikovan sistem nagrajevanja. Problem obstoječega sistema je, da se ne izvaja tako, kot je zapisan v internem pravilniku, ampak se uporablja le deloma. Težav z obstoječim sistemom nagrajevanja se podjetje X zaveda in jih skuša z nekaterimi korekcijami odpraviti. Tako se začneja skrbeti za doslednejše izvajanje sistema nagrajevanja, tako da se le-ta uporablja ne le za eno skupino delavcev; potrebne bodo še nekatere prilagoditve sistema nagrajevanja in doslednejše izvajanje ocenjevanja. Poleg tega bo v interni pravilnik o nagrajevanju delavcev v podjetju X treba vključiti tudi nagrajevanji, ki sta se začeli izvajati v letu 2007, to sta nagrajevanji po stalnosti in za prisotnost na delu. S tem podjetje želi rešiti dva večja problema: odhod izkušenih delavcev in zmanjšanje števila odsotnosti z dela zaradi bolniškega dopusta. Ocenimo lahko, da je s tem podjetje naredilo dober korak k večjemu nagrajevanju, ki pozitivno vpliva na motiviranost in zavzetost delavcev. Pri nagrajevanju na

podlagi uspešnosti delavcev se upoštevajo informacije o uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, kar je nujno potrebno.

Glede na dejstvo, da je povprečna bruto plača v podjetju X kar precej večja od povprečja (za januar 2007 presega slovensko povprečje za 750 €), lahko ugotovimo, da nagrajevanje skupaj z osnovno bruto plačo v podjetju X glede na slovensko povprečje sploh ni slabo, če gledamo samo vrednostne podatke. Podjetju X bi predlagala, da se podrobneje posveti vzroku za odhod delavcev, saj, kot omenjeno, denarni vidik ni tako slab. Z nadaljnjim višanjem nagrad in doslednejšim izvajanjem nagrajevanja bi verjetno ustavili odhod nekaterih delavcev, vendar bi bilo vseeno treba pogledati globlje, kateri so resnični vzroki za odhod. Morebitno nezadovoljstvo delavcev z delovnimi razmerami in odnosi znotraj podjetja bi lahko ugotovili z raziskavo, ki bi jo opravili med delavci. Več pozornosti bi bilo očitno treba posvetiti tudi različnim nedenarnim oblikam nagrajevanja, kot so različne pohvale, priznanja, napredovanja in podobno.

Literatura

1. Armstrong Michael, Stephen Tina: Employee Reward Management and Practice. London : Kogan Page Limited, 2005. 478 str.
2. Čuček Mojca: Ravnanje s človeškimi viri v družinskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 108 str.
3. Deci Edvard L.: Management and Motivation: Selected Readings. London : Penguin Books, 1992. 493 str.
4. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
5. Ehrenberg G. Ronald, Smith S. Robert: Modern Labor Economics – Theory and Public Policy. Ninth Edition. Boston : Pearson Addison Wesley, 2006. 604 str.
6. Gregorič Aleksandra, Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Koliko stanejo naši direktorji? Manager, Ljubljana, 5(2004). 142 str.
7. Hočevar Marko: Kako izboljšati računovodske informacije za poslovodno odločanje? Iks, Ljubljana, 30(2003), 9, str. 14–27.
8. Hoque Zahirul: Strategic Management Accounting. Concepts, Process and Issues. Oxford : Chandos Publishing Limited, 2001. 222 str.
9. Hume A. David: Reward Management. Employee Performance, Motivation and Pay. Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 1995. str. 248 str.
10. Jensen Doug, McMullen Tom, Stark Mel: The Manger's Guide to Rewards. What You Need to Know to Get the Best for-and from-Yours Employees. New York : American Management Association, 2007. 240 str.
11. Jurančič Ilja: Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti. Kranj : Moderna organizacija, 1979. 95 str.

12. Jurančič Ilja: Plače v gospodarstvu: sistematizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1995. 103 str.
13. Kaplan S. Robert, Atkinson A. Anthony: Advanced Management Accounting. 2nd Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1989. 817 str.
14. Kavčič Slavka, Klopučar Mirovič Nada, Vidic Darjana: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 601 str.
15. Kavčič Slavka, Koželj Stane, Odar Marjan: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 15(2004), str. 54–70.
16. Kavčič Slavka, Koželj Stane, Odar Marjan: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 3(2004), str. 26–59.
17. Koletnik Franc: Računovodstvo za notranje uporabnike informacij. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1996. 453 str.
18. Kostorev Denis: Določanje meril je naloga nadzornega sveta. Manager, Ljubljana: 5 (2003), str. 163.
19. Kejžar Ivan et al.: Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana : Moderna organizacija, 1995. 487 str.
20. Lazear P. Edward, McNabb Robert: Personnel Economics Performance. Volume I. Cheltenham : An Elgar Reference Collection, 2004. 655 str.
21. Lazear P. Edward, McNabb Robert: Personnel Economics Performance. Volume II. Cheltenham : An Elgar Reference Collection, 2004a. 327 str.
22. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 243 str.
23. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
24. Mihelčič Miran: Poslovne funkcije. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2004. 363 str.
25. Perrewe Pamela L., Kacmar Michele K.: Strategic Human Resource Management. Florida : The Dryden Press, 1996. 764 str.
26. Pitts Colin: Motivating Your Organization – Achieving Business Success through Reward and Recognition. Berkshire : McGraw-Hill Book Company Europe, 1998. 187 str.
27. Poels Frans: Job Evaluation and Remuneration Strategies. London : Kogan Page Limited, 1997. 270 str.
28. Prašnikar Janez: Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Raziskovalni center, 1992. Str. 283–314.
29. Rozman Barbara: Računovodske informacije za kadrovske odločitve. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 54 str.
30. Stopajnik Maja: Sistem nagrajevanja zaposlenih v povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja X. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 96 str.
31. Štrekelj Vlado: Deleži v razširjenem dobičku. Iks, Ljubljana, 12(2002), str. 32–35.
32. Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward System. Harlow : Pearson Education Limited, 2000. 400 str.
33. Turk et al.: Osnove poslovodnega računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003.

- 462 str.
34. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Koželj Stane: Stroškovno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 591 str.
 35. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 492 str.
 36. Uhan Stane: Vrednotenje dela. II. del. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
 37. Urh Milena: Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti v javni upravi. Organizacija, Kranj, 1(34), 2001, str. 23–28.
 38. Zupan Nada: Analiza plač in nagrajevanja v podjetju. Zbornik referatov; 2. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 162–175.
 39. Zimic Julijana: Najboljši delodajalci v Sloveniji. HRM – Upravljanje z zaposlenimi. Moje Delo. 3.7.2007.
 40. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Zbirka Manager. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.
 41. White Jane, Pyenson Bruce: Employee Benefits for Small Business. New York : Prentice Hall, 1991. 178 str.
 42. Williams Anthony P.: Just Reward? The Truth About Top Executive Pay. London : Kogan Page Limited, 1994. 306 str.

Viri

1. Accel Team: Employee Evaluation and Selection. [URL: http://www.accel-team.com/job_interviews/job_selct_interviews_02.html], 26.6.2007.
2. Aktualne teme s področja plač in HRM. Zbornik referatov. XX. posvetovanje. Bled : Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 2005. 87 str.
3. Alkaj Mišo, Žerdin H. Ali: Somrak bogov. Ljubljana, Mladina: 12.8.2002 [URL: <http://www.mladina.si/tehdnik/200232/clanek/turbo-cap/index.print.html-l2>], 26.08.2007
4. Bajuk Jože, Kostrevec Denis, Podbevšek Gorazd: Nagrajevanje uprav in nadzornih organov v EU in Sloveniji. Združenje članov nadzornih svetov, 2004. 94 str.
5. Družini prijazna podjetja. 24ur.com. [URL: http://213.250.2.176/bin/article.php?article_id=3097457], 14.5.2007.
6. Gaweł E. Joseph: Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of needs. Practical Assessment, Research & Evaluation. PAREonline.net, 5 (11). [URL: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>], 24.7.2007.
7. Gemmy Allen: Evaluating. Modern Management. [URL: http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/5controlling/evaltg/evaluate.htm], 22.08.2007
8. Gunsch J.: What are Key Performance Indicators? Wisegeek.com [URL: <http://www.wisegeek.com/what-are-key-performance-indicators.htm>], 26.7.2007.
9. Fourth European Working Condition Survey. Dublin : European Foundation for the

- Improvement of Living and Working Conditions, 2007. 139 str.
10. Hari Ivan: Plače in nagrajevanje vodstev podjetij. HR – Upravljanje s človeškim viri. 12 (2006), 1
 11. Heathfield M. Susan: Profit Sharing. About.com: Human Resources. [URL: http://humanresources.about.com/od/glossaryp/g/profit_sharing.htm], 10. 7.2007.
 12. HR Guide to the Internet: Job Evaluation: Methods: Factor Comparison. [URL: <http://www.hr-guide.com/data/G413.htm>], 26.6.2007.
 13. Incentive Plans: Gainsharing. HR Guide to the Internet. [URL: <http://www.hr-guide.com/data/G443.htm>], 5.7.2007.
 14. Interni akt o nagrajevanju zaposlenih v podjetju X, 2006.
 15. Interno gradivo podjetja CF ConFidas, d. o. o., 2006.
 16. Kornik Joseph: What is it all worth? 2007 Compensation Survey. [URL: <http://www.managesmarter.com/managesmarter/images/pdfs/2007CompSurveyExcerpt.pdf>], 29.6.2007.
 17. Lindner R. James: Understanding Employee Motivation. Journal of Extension. Piketon Research and Extension Center, Ohio, 3 (36), 1998 [URL: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>], 22.7.2007.
 18. Interni podatki o plačah v podjetju X za leto 2006.
 19. Mednarodni računovodski standard 19: Zaslužki zaposlenecv. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001. 1357 str.
 20. Overview of Hay Method. University of Manitoba: Human Resources Department. [URL: http://www.umanitoba.ca/admin/human_resources/hay_system.html], 23.6.2007.
 21. Pay for Performance: Plans. [URL: <http://www.uafsom.com/pdfs/joseph/447Ch10.s05.pdf>], 11.7.2007.
 22. Pepper Sandy: Senior Executive Reward. [URL: <http://www.the-financedirector.com/features/feature816/>], 2006. 25.07.2007
 23. Podbevšek Gorazd: Nagrajevanje članov nadzornega sveta. [URL: <http://www.socius.si/file/6396/file.html>], 3.7.2007.
 24. Pogodba o zaposlitvi v podjetju X.
 25. Primožič Sonja: Začenja se bitka za mlade talente. Dnevnik, Ljubljana, 3.12.2006.
 26. Profit Sharing. JobQuality.Ca. 1999. [URL: http://www.jobquality.ca/indicator_e/pay002_2.stm], 14.7.2007.
 27. Results of Gainsharing. What is Gainsharing. Scanlon leadership Network. Michigan,
 28. [URL: http://www.scanlonleader.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=61], 12.7.2007
 29. Skupno poročilo SiOK za leto 2005: Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. 2006, str. 29.
 30. Slovenski računovodski standardi 2006. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2007. 320 str.
 31. Sorum Alan: The ROI of Human Capital. [URL: http://human-resources-management-suite101.com/article.cfm/the_roi_of_human_capital], 17.6.2007.
 32. Spletna stran podjetja X.

33. Sveiby Karl-Erik: Methods for Measuring Intangible Assets. [URL: <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm>], 23.7.2007.
34. The Hay Method of Job Evaluation. [URL: <http://www.bristol.ac.uk/personnel/reward/documents/haymethod.pdf>], 24.6.2007.
35. Theories of Motivation. Laynetworks. [URL: <http://www.laynetworks.com/Theories-of-Motivation.html>], 25.7.2007.
36. Turk Dunja: Variabilno nagrajevanje terja natančne cilje. Finance, Ljubljana, 20.4.2004.
37. Uredba o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se všttevajo v davčno osnovo (Uradni list RS, št. 140/2006).
38. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).
39. Zakon o določitvi minimalne plače (Uradni list RS, št. 114/2006).