

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**CILJNO VODENJE  
KOT ORODJE OBVLADOVANJA  
KOMPLEKSNOSTI POSLOVANJA**

LJUBLJANA, JUNIJ 2006

TADEJ VIDIC

# KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ZNAČILNOSTI KOMPLEKSNOСТИ.....</b>	<b>6</b>
2.1. RAZVOJ IN IZZIVI POSLOVNEGA OKOLJA.....	6
2.2. CELOVITO RAZMIŠLJANJE .....	9
2.3. TEORIJA KOMPLEKSNOСТИ IN KOMPLEKSNI PRILAGODLJIVI SISTEMI	13
2.4. PRILAGODLJIV MENEDŽMENT .....	17
<b>3. MODEL KREPITEV SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA ORGANIZACIJ .....</b>	<b>19</b>
3.1. DEFINICIJA POJMA KREPITVE SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA (ORGANIZATIONAL FITNESS).....	19
3.2. OPIS MODELA KREPITVE SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA .....	20
3.3. OVIRE PRI KREPITVI SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA .....	22
3.4. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PRILAGAJANJA .....	24
<b>4. CILJNO VODENJE IN VARIABILNO PLAČILO .....</b>	<b>26</b>
4.1. ZNAČILNOSTI CILJNEGA VODENJA .....	26
4.2. POMANJKLJIVOSTI CILJNEGA VODENJA.....	27
4.3. CILJNO VODENJE KOT URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV .....	28
4.4. VARIABILNO PLAČILO .....	29
4.4.1. <i>VARIABILNO PLAČILO ZA USPEŠNOST</i> .....	30
4.4.2. <i>VARIABILNO PLAČILO ZA ZMOŽNOSTI</i> .....	31
4.4.3. <i>VARIABILNO PLAČILO ZA PRISPEVEK</i> .....	32
4.5. ZNAČILNOSTI UČINKOVITIH SISTEMOV VARIABILNIH PLAČ .....	32
4.6. PRAKSA VARIABILNIH PLAČIL V SVETU IN SLOVENIJI .....	34
4.6.1. <i>VARIABILNE PLAČE V SVETU</i> .....	35
4.6.2. <i>VARIABILNE PLAČE V SLOVENIJI</i> .....	36
4.7. CILJNO VODENJE IN VARIABILNO PLAČILO V KONTEKSTU KOMPLEKSNIH PRILAGODLJIVIH SISTEMOV .....	38
4.7.1. <i>MODEL PRIORITET MENEDŽMENTA ORGANIZACIJ 21. STOLETJA</i> .....	39
<b>5. ANALIZA VARIABILNEGA PLAČILA IN CILJNEGA VODENJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.....</b>	<b>41</b>
5.1. PREDSTAVITEV ISKRE AVTOELEKTRIKE.....	41
5.2. STRATEGIJA RAVNANJA ZA LJUDMI V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D....	42
5.3. DRUGA POMEMBNEJŠA IZHODIŠČA ZA ANALIZO VARIABILNEGA PLAČILA IN CILJNEGA VODENJA.....	43
5.3.1. <i>TEORIJA IZBIRE</i> .....	43
5.3.2. <i>FLEKSIBILNOST ZAPOSLENIH</i> .....	44
5.3.3. <i>SISTEM NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU</i> .....	44
5.3.4. <i>LISTINA PREDANOST ODLIČNOSTI</i> .....	45
5.4. ZGODOVINA PLAČNIH SISTEMOV V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.....	45
5.4.1. <i>PLAČNI SISTEM PRED LETOM 1997</i> .....	45
5.4.2. <i>UVEDBA NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU LETA 1997</i> .....	45
5.4.3. <i>NOV PLAČNI SISTEM V LETU 2002</i> .....	46
5.5. SISTEM NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI SODELOVANJA IN NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA .....	47

5.5.1.	<i>STIMULACIJA USPEŠNOSTI DRUŽBE – SUD</i> .....	48
5.5.2.	<i>STIMULACIJE USPEŠNOSTI SKUPINE – SUS</i> .....	49
5.5.3.	<i>STIMULACIJE USPEŠNOSTI POSAMEZNIKA – SUP</i> .....	50
5.5.4.	<i>STIMULACIJA ZA DELO NA PROJEKTU</i> .....	50
5.5.5.	<i>NAGRADA ZA DOSEŽEN PRIHRANEK Z USTVARJALNIM TIMSKIM DELOM</i> 51	
5.5.6.	<i>SPREMEMBE PO UVEDBI SISTEMA</i> .....	51
5.6.	<b>ANALIZA NAGRAJEVANJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.</b> .....	53
5.6.1.	<i>ANALIZA NAGRAJEVANJA NA OSNOVI RAZISKAVE SiOK</i> .....	53
5.6.2.	<i>ANALIZA NAGRAJEVANJA NA OSNOVI ANKETE MNENJE ZAPOSLENIH</i> 59	
5.6.3.	<i>PREDNOSTI IN SLABOSTI SISTEMA NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU</i> 61	
5.6.4.	<i>ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI SODELOVANJA IN NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA</i> .....	62
5.6.5.	<i>ZBIRNA ANALIZA STIMULACIJE ZA DELO NA PROJEKTIH</i> .....	66
5.6.6.	<i>ZBIRNA ANALIZA SISTEMA SPODBUJANJA NENEHNIH IZBOLJŠAV</i> .....	67
5.6.7.	<i>ZBIRNA ANALIZA CILJNEGA VODENJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D.D.</i>	68
5.6.8.	<i>ZAKLJUČKI ANALIZE VARIABILNEGA PLAČILA IN CILJNEGA VODENJA</i> 70	
<b>6.</b>	<b>PODROČJA IZBOLJŠANJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI</b> .....	<b>71</b>
6.1.	<i>IZHODIŠČA SPREMEMB SISTEMOV NAGRAJEVANJA</i> .....	72
6.2.	<b>PREDLOGI IZBOLJŠAV SISTEMOV NAGRAJEVANJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.</b> .....	73
6.2.1.	<i>PREDLOGI IZBOLJŠAV NA PODROČJU NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU</i> .....	73
6.2.2.	<i>PREDLOGI IZBOLJŠAV NA PODROČJU VARIABILNEGA DELA PLAČNEGA SISTEMA</i> .....	75
6.2.3.	<i>PREDLOGI IZBOLJŠAV NA PODROČJU MNOŽIČNE INOVATIVNOSTI</i> ...	76
6.2.4.	<i>PREDLOG IZBOLJŠAV NA PODROČJU CILJNEGA VODENJA V POVEZAVI Z VARIABILNIM PLAČILOM</i> .....	78
6.2.4.1.	<i>Tristopenjski način določanja nagrade posameznega menedžerja</i> .....	79
6.2.4.2.	<i>Kaskadna soodvisnost nagrajevanja menedžmenta</i> .....	82
6.2.4.3.	<i>Integracija načrta nagrad že v sklop priprave finančnega dela letnega poslovnega načrta</i> .....	82
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>84</b>
<b>8.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>87</b>
<b>9.</b>	<b>PRILOGE</b> .....	<b>92</b>
9.1.	<b>ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ISKRE AVTOELEKTRIKE, D. D.</b> .....	92
9.2.	<b>VREDNOTE ISKRE AVTOELEKTRIKE, D. D.</b> .....	93
9.3.	<b>OBRAZEC STIMULACIJE USPEŠNOSTI</b> .....	94
9.4.	<b>SLOVAR KLJUČNIH POJMOV</b> .....	95

# 1. UVOD

Poslovno okolje se na krilih globalizacije in tehnološkega razvoja vse hitreje spreminja. Kot odziv na hitro spreminjajoče se okolje se morajo spreminjati ali bolje rečeno prilagajati tudi organizacije. Živimo v svetu organizacij, ki ponekod že presegajo državne, geografske in kulturne meje. Naše življenje postaja vse bolj odvisno od delovanja teh organizacij. Kljub razvoju organizacijskih ved in tehnologij pa velikokrat nismo zadovoljni z rezultati njihovega delovanja; najsi bo kot kupci, zaposleni, lastniki, poslovni partnerji ali državljani.

Globalizacija poslovanja in čedalje hujša konkurenca zahtevata nenehno iskanje izboljšav in prilagajanje zahtevam poslovnega okolja. Spremembe v okolju so hitre in pogosto nepredvidljive, zato morajo podjetja zgraditi dober sistem, s katerim lahko bolje zaznavajo oz. predvidevajo smer in velikost sprememb. Najbolj uspešna bodo tista podjetja, ki bodo znala motivirati celotno organizacijo od zgoraj navzdol, tako da bo pripravljena izvajati dejavnosti, usmerjene v prihodnost (Beer, 2002, str. 3).

V naslednjih desetletjih bomo vedno bolj vpeti v vse bolj soodvisni globalni svet, kjer bo prilagodljivost temeljna kompetenca, ki jo bodo imela podjetja. Že danes lahko spremljamo, kako velik vpliv na poslovanje podjetij ima globalizacija oz. povezovanje na globalni ravni. Gospodarstvo se bo razdelilo na dve skupini podjetij. Na eni stani bodo fleksibilna, odzivna, inovativna in v nišah delujoča podjetja, t. i. »zvezde«, na drugi strani pa globalni giganti, t. i. »Jurassic Park« podjetja, z ogromno infrastrukturo predvsem na področju proizvodnje energije, telekomunikacij in klasične industrije. Pomembno vlogo bo poleg prilagodljivosti igrala tudi sposobnost povezovanja in sodelovanja (tudi s tekmeci). Uspešno sodelovanje pa zahteva sposobnost razlikovanja med partnerji, ki so vredni zaupanja, in drugimi, ki niso vredni zaupanja. Značilnost uspešnih podjetij v 21. stoletju bo sposobnost učiti se hitreje od tekmecev (Wood, 2000).

Osrednji problem, ki ga želim obdelati v magistrskem delu, je vpliv in možnosti odzivanja organizacij na vedno bolj kompleksne spremembe hitro spreminjajočega se okolja. Ali so obstoječa menedžerska orodja sploh kos izzivom kaotičnega poslovnega in širšega okolja? Danes se ne sprašujemo, ali se bo okolje spremenilo in kdaj se bo spremenilo. Okolje se bo spremenilo hitreje, kot si mislimo. Vprašanje je, ali se bo organizacija uspela pravočasno prilagoditi, v smislu da lahko zadovoljuje pričakovanja vseh deležnikov in se pripravlja na nove izzive.

Skupina Iskra Avtoelektrika postaja iz leta v leto bolj globalna družba, saj je s štirinajstimi trgovskimi in proizvodnimi družbami prisotna na vseh razvitih in nerazvitih delih sveta. Poleg regionalne razpršenosti je Skupina Iskra Avtoelektrika tudi produktno in tržno zelo diverzificirana, kar sicer zmanjšuje poslovno tveganje, vendar povečuje kompleksnost

poslovanja. Če k temu dodamo še hitre, znatne in vedno manj predvidljive spremembe makroekonomskih in panožnih dejavnikov, ki se dogajajo v zadnjih letih, ugotovimo, da je Skupina Iskra Avtoelektrika in Iskra Avtoelektrika, d. d. kot obvladujoča družba zelo podvržena vplivom hitro spreminjajočega se okolja. Kljub dobro razvitemu strateškemu vodenju v Iskri Avtoelektriki, d. d. opažam, da so spremembe hitrejše, kot smo predvidevali. Ne gre samo za vprašanje, kakšne proizvode razvijati in v katere tehnologije vlagati denar. Gre za veliko več. Gre za vprašanje, kako se pripraviti na nepredvidljivo prihodnost, se iz nje učiti in se prilagajati.

Namen magistrskega dela je proučiti izzive kompleksnosti poslovanja in na čim bolj razumljiv način opozoriti na nujne spremembe v menedžerskih kompetencah, aktivnostih in prioritetah ter v obliki konkretnih predlogov izboljšav pripraviti predloge za podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d.

Osnovna teza magistrskega dela je, da bosta ciljno vodenje in variabilno plačilo tudi v organizacijah 21. stoletja pomembni menedžerski orodji za krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij in sta smiselna nadgradnja obstoječih menedžerskih modelov in orodij v Iskri Avtoelektriki, d. d.

Cilji magistrskega dela so pregledati literaturo s področja obvladovanja kompleksnosti poslovanja in utemeljiti pristope, modele, koncepte in menedžerska orodja, s katerimi je oz. bo možno upravljati organizacije v 21. stoletju. Analizirati, kako korenite bodo spremembe v klasičnih menedžerskih funkcijah načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora v luči hitrega in hkrati kompleksnega spreminjanja okolja. Proučiti zmožnosti in priložnosti nekaterih že uvedenih ter delujočih menedžerskih sistemov. Glede na to, da je ciljno vodenje še vedno aktualno in je z uvajanjem uravnoteženega sistema kazalnikov ter povezovanjem s sistemom variabilnega plačevanja dobilo nov zagon, me bo v luči izzivov novega stoletja zanimalo predvsem to področje. Analizirati ciljno vodenje, variabilno plačilo in druge menedžerske pristope v Iskri Avtoelektriki, d. d. ter na podlagi analize predlagati čim konkretnjše predloge izboljšav.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom posluževal predvsem proučevanja teoretičnih podlag s področja obvladovanja kompleksnosti, prilagajanja organizacij, ciljnega vodenja in variabilnega plačevanja. Uporabljal bom aktualno literaturo domačih in tujih avtorjev, ki je na razpolago v Centralni Ekonomski Knjižnici, in literaturo, ki sem jo uporabljal med študijem. Pregledal bom tudi druge elektronske baze najnovejših člankov in raziskav s tega področja. Sinteza proučenih gradiv mi bo služila kot vodilo za analizo in predloge izboljšav za podjetje Iskra Avtoelektrika, d. d., za katerega bom z vidika variabilnega plačila analiziral plačni sistem podjetja in ciljno vodenje. Pri tem bom uporabil rezultate raziskave organizacijske klime SiOK in interne ankete Mnenje zaposlenih za pretekla leta. Na osnovi internih podatkov podjetja bom opravil še dodatne analize plačnega sistema in ciljnega vodenja.

Magistrsko delo je razdeljeno v šest poglavij. V uvodnem poglavju so opredeljeni problem, namen in cilji magistrskega dela, osnovna teza ter metode dela. Pri izdelavi magistrskega dela sem se v drugem poglavju posvetil proučevanju teoretičnih podlag, praktičnih primerov in drugih analiz, ki obravnavajo področje kompleksnosti poslovanja, značilnosti kompleksnih sistemom, krepitvi sposobnosti prilagajanja organizacij in celovitega razmišljanja. V začetku drugega poglavja je predstavljen zgodovinski pregled prebojnih faz (valov) znanja človeštva. Opisan je koncept celovitega razmišljanja, ki temelji na medsebojni soodvisnosti posameznih delov poslovnih in drugih sistemov, ki v končni fazi vplivajo na delovanje celote. Ena od temeljnih teorij pri razumevanju delovanja in obvladovanja kompleksnosti je teorija kompleksnosti, s katero je predvsem zanimivo spoznavati lastnosti kompleksnih prilagodljivih sistemov. Namen drugega poglavja je opredeliti kritične dejavnike poslovanja v kompleksnem okolju.

Kot odziv na hitro spreminjajoče se okolje se je razvijal koncept krepitve organizacij (ang. *organizational fitness*), ki je širše predstavljen v tretjem poglavju in zajema definicijo pojma, najnovejša spoznanja o krepitvi ključnih sposobnosti organizacije ter ovirah, ki zavirajo krepitev organizacije z vidika sposobnosti prilagajanja. Namen tretjega poglavja je opredeliti ključne pojme in spoznati vzvode za uspešno in učinkovito prilagajanje organizacije. Četrto poglavje povzema značilnosti, prednosti in slabosti ciljnega vodenja, ki je že relativno staro in uveljavljeno menedžersko orodje. Glede na to, da je ciljno vodenje še vedno aktualno in je z uvajanjem uravnoteženega sistema kazalnikov dobilo nov zagon, me je zanimala predvsem njegova povezava s sistemom variabilnega plačevanja. Zato so v četrtem poglavju prikazane vrste variabilnih plačil, značilnosti in trendi variabilnih plačil v svetu in Sloveniji. Namen četrtega poglavja je preveriti osnovno tezo in umestiti ciljno vodenje z učinkovito povezavo s sistemi nagrajevanja v kontekst krepitve sposobnosti prilagajanja organizacij.

V petem poglavju sem analiziral sistem variabilnega plačevanja v Iskri Avtoelektriki, d. d. Namen poglavja je ugotoviti, kako so sistemi spodbud in nagrajevanja v Iskri Avtoelektriki, d. d. usklajeni s sodobnimi trendi na področju variabilnega plačevanja in koliko (ne) prispevajo k spodbujanju prilagajanja in krepitve organizacije. Na podlagi rezultatov raziskave SiOK<sup>1</sup> in rednih notranjih anket mnenja zaposlenih sem analiziral trende posameznih odgovorov. Za analizo dodeljenih stimulacije v obdobju enega leta sem analiziral sistem variabilnih plačil v Iskri Avtoelektriki, d. d.. Na podlagi virov Iskre Avtoelektrike, d. d. sem analiziral še sistem spodbujanja nenehnih izboljšav in povzel sistem ciljnega vodenja v podjetju.

V šestem poglavju sem na podlagi pridobljenih teoretičnih spoznanj na področju obvladovanja kompleksnosti poslovanja, prilagajanja in krepitve organizacije ter na podlagi sodobnih trendov na področju ciljnega vodenja v povezavi z variabilnim plačilom pripravil

---

<sup>1</sup> SiOK je raziskava slovenske organizacijske klime, ki poteka na osnovi 80-ih vprašanj oz. trditev razdeljenih v 10 področij.

konkretne usmeritve za nadaljnji razvoj ciljnega vodenja, plačnega sistema in menedžerskih kompetenc v Iskri Avtoelektriki, d. d.

V zaključku sem podal sklepe glede postavljene teze, tj. ciljno vodenje in variabilno plačilo bosta tudi v organizacijah 21. stoletja pomembni menedžerski orodji. Preveril se tudi, ali so bili doseženi namen in cilji magistrskega dela, ter podal ključne ugotovitve in smernice pri odzivanju organizacij v hitro spreminjajočem se okolju. Ker je bila večina literature v angleškem jeziku, sem v prilogah pripravil tudi kratek slovar ključnih pojmov, ki sem jih uporabljal pri magistrskem delu. V prilogah je dodano nekaj pojasnjevalnih gradiv, ki se nanašajo predvsem na poslovanje Iskre Avtoelektrike, d. d.

## **2. ZNAČILNOSTI KOMPLEKSNOСТИ**

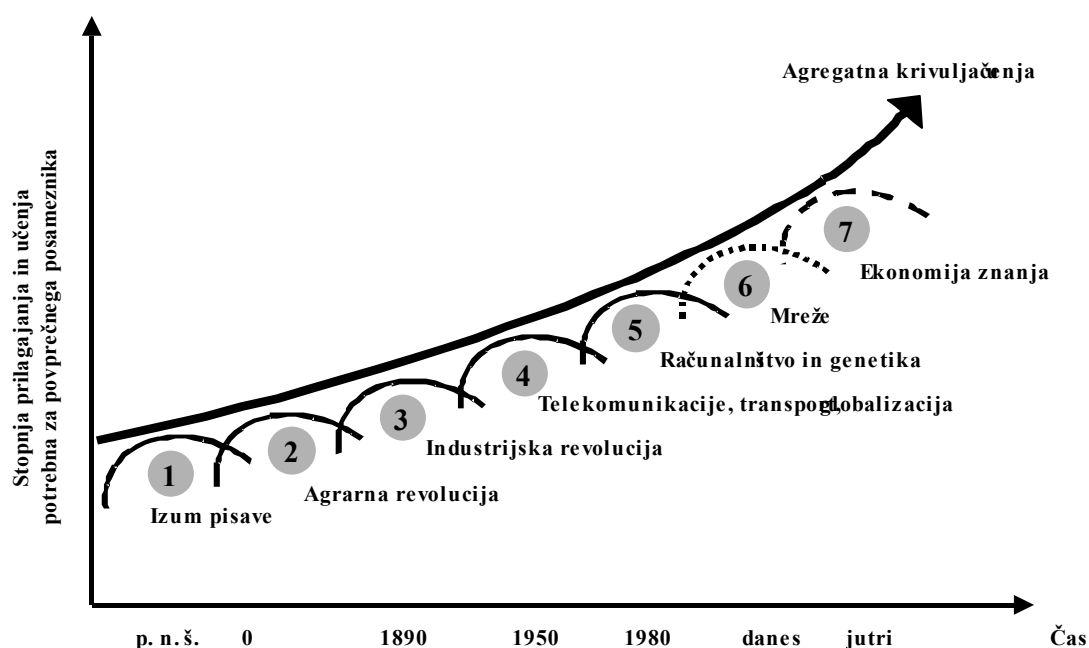
Temeljno poslanstvo menedžmenta v podjetjih je trajnostno ustvarjanje vrednosti, ki temelji na ohranjanju oz. povečevanju konkurenčne prednosti. Podjetje mora biti inovativno in sposobno hitrejšega uvajanja novih rešitev kot tekmeci. To poslanstvo pa postaja predvsem zaradi hitro spreminjajočega se okolja vedno bolj zahtevno in tvegano. Kompleksnost problemov v samem podjetju in vplivov na podjetje se povečuje in vprašanje je, kako naj se podjetja odzovejo na nove razmere. Menedžment je moral vedno sprejemati hitre, kompleksne in tvegane odločitve, vendar se je na prehodu iz 20. v 21. stoletje zgodilo veliko sprememb v naravnem, tehnološkem in socio-političnem okolju, ki zahtevajo nove prijeme tudi v vodenju podjetij (Wood, 2000).

### ***2.1. RAZVOJ IN IZZIVI POSLOVNEGA OKOLJA***

Na začetku tretjega tisočletja večina razvitega sveta živi v t. i. sedmem valu človeštva. Raziskave so pokazale, da je bil vsak prehod med sedmimi obdobji (valovi), ki so prikazani v sliki 1, spodbujen s prebojem novih spoznanj in znanja. Iz slike 1 jasno izhaja, da se spremembe dogajajo vse hitreje in na osnovi novih znanj dvigajo agregatno krivuljo učenja ter posledično prinašajo višji življenjski standard.

Medtem ko sta se prva dva vala razvoja človeštva odvijala nekaj deset tisoč let, smo bili v zadnjem obdobju 20. stoletja priča izjemnemu napredku človeštva. Industrijska revolucija je v tretjem valu temeljila na uvajanju organiziranega izobraževalnega sistema, kar je pripeljalo do eksplozije novih znanj. Začelo se je obdobje inovacij, razvoja novih proizvodov, razvoja medicine in znanosti na splošno. Razmah novih tehnologij sta spremljala razvoj storitev in birokracije za obvladovanje novih tehnologij ter razvoj organizacijskih znanj.

**Slika 1:** Agregatna krivulja učenja človeštva



Vir: Wood, 2000, str. 18

**Četrty val** se je dogajal od druge polovice 19. stoletja do prve polovice 20. stoletja. Glavni preboj je pomenila transportna revolucija, ki je omogočila hitro premikanje ljudi in blaga po celem svetu. Nove transportne možnosti je spremljal razvoj telekomunikacij, ki so še dodatno skrajšale transportne čase in povečale obvladovanje razvoja globalizacije. Poleg razcveta transporta in telekomunikacij se je tehnološki razvoj nadaljeval tudi na drugih področjih – avtomobilizmu, letalstvu, kemije. Prva globalna podjetja so že razvijala organizacijske oblike, ki so temeljile na principu decentralizacije. Oblikovale pa so se že temeljne funkcije najvišjega menedžmenta, ki se je ukvarjal predvsem z vrednotami, komunikacijo, koordinacijo in nadzorom.

**V petem valu**, ki je trajal do osemdesetih let 20. stoletja, je bilo značilno razvijanje novih organizacijskih tehnik in tehnologij za obvladovanje vedno hitrejših in bolj kompleksnih sprememb na različnih področjih hkrati. Kot orodje za obvladovanje različnih tehnologij, poslovanja, sprememb in strategij se je razvila računalniška tehnologija. Poleg razvoja računalništva se je z odkritjem DNK-ja zgodil pomemben preboj na področju genetike. Del te revolucije se je odvijal tudi na področju menedžmenta z idejo o ciljnem vodenju, ki je omogočila delegiranje, oblikovanje profitnih centrov in posledično nastajanje velikih globalnih podjetij.

**V šestem valu**, ki še poteka, se je na osnovi razmaha informacijskih tehnologij zgodil preboj na čisto novem področju mreženja. Glavni dejavnik šestega vala so internetne tehnologije, ki so omogočile razvoj povsem novih t. i. virtualnih storitev. Dojemanje sveta in medčloveških



odnosov se je preselilo na medmrežje. Nove možnosti komuniciranja in poslovanja so pripeljale do novih oblik organiziranja, ki temeljijo na globalnem projektne sodelovanju. Temeljno vprašanje niso več organizacijske strukture, temveč procesi. Nove oblike sodelovanja in komuniciranja temeljijo na fleksibilnosti, odzivnosti in ustvarjalnosti ter tako omogočajo podjetjem prilagodljivost na hitro spreminjajoče se okolje. V šestem valu dozoreva tudi spoznanje, da so ljudje in njihove kompetence glavni ključ za oblikovanje inovativne, fleksibilne, odzivne in na znanju temelječe organizacije. Tako imenovane organizacije sodelovanja (ang. *collaborative enterprise*) temeljijo na kompetencah ljudi in njihovi inspiraciji.

**Prihajajoči sedmi val**, ki so ga poimenovali **druga renesansa**, bo temeljil na kompleksnih znanstvenih dosežkih na področju genetike, kvantne fizike, kaoslogije (veda o kompleksnosti in kaosu v naravnem ter človeškem kontekstu), umetne inteligence in druge vrste napredne informacijske tehnologije, ki bo služila predvsem spoznavanju in obvladovanju zapletenih ekonomskih in socio-političnih vprašanj. Menedžment znanja in razumevanje kompleksnosti poslovanja bosta glavna menedžerska izziva.

Mnoga podjetja danes niso sposobna učinkovito reševati kompleksnih problemom, saj je njihovo poslovanje razpeto med kaotičnimi razmerami v širšem zunanjem okolju in na trgih ter željo po urejeni hierarhiji v samem podjetju. Uspešna podjetja morajo že danes krmariti med procesi birokratizacije poslovanja in kompleksnimi, včasih kaotičnimi izzivi na trgu in v širšem okolju. Nove ekonomije, ekonomije znanja, temeljijo na mrežah globalnega znanja in globalnega sodelovanja. Glavni vir novega znanja pa je interakcija različnih znanj.

21. stoletje tako obljublja hitre spremembe ter neusmiljen konkurenčni boj, ki ga je spodbudila globalizacija. Podjetja bodo morala razvijati in krepiti sposobnosti prilagajanja ali pa nositi posledice slabega poslovanja, kar posledično lahko pomeni tudi propad. V strukturi podjetij, ki so bila objavljena na prvem seznamu Forbes 100<sup>2</sup> leta 1917, jih je do leta 1987 prenehalo obstajati 61. Od ostalih devetintridesetih podjetij pa jih je le 18 ostalo med 100 najboljšimi. Multinacionalke, kot so Kodak, DuPoint, General Electric, Ford, General Motors, Proctor and Gamble so preživele pomembne dogodke, kot so velika gospodarska kriza v letih 1929–1933 in druga svetovna vojna, toda z izjemo General Electric in Kodaka so se v celotnem trgu odrezala slabše od ostalih podjetij. Podobno je iz originalnega seznama S & P<sup>3</sup> od 500 podjetij iz leta 1957, v letu 1997 ostalo le 74 podjetij (15 %). Ta neuspeh ne prizadene samo investitorjev, temveč velikokrat dramatično vpliva tudi na usode posameznikov, ki so

---

<sup>2</sup> Forbes 500 je letna lista 500 največjih ameriških družb, ki jo pripravlja in izdaja časopisna hiša Forbes Magazine. Podjetja so razvrščena glede na višino prodaje, dobička, sredstev, tržne kapitalizacije in števila zaposlenih. Prva izdaja je bila leta 1917 in je zajemala 100 takrat največjih ameriških družb.

<sup>3</sup> S & P oz. Standard & Poor's 500 Index je sestavljen indeks 500 najuglednejših in največjih ameriških družb in zajema 400 industrijskih podjetij, 20 podjetij s področja transporta, 40 storitvenih in 40 finančnih podjetij ter vlagateljem predstavlja bazo za primerjalne analize.

odvisni od uspešnosti podjetja. V »Darwinovem« gospodarskem okolju so manj uspešne tiste organizacije, ki se niso sposobne prilagajati novim razmeram (Beer, 2002, str. 1).

V letu 2000 je bila družba Intel Corporation po vrednosti drugo največje podjetje na svetu in je v naslednjem letu pod pritiskom tehnoloških sprememb in pričakovanih vlagateljev obtičala na 13. mestu. Leta 2001 je na drugem mestu po tržni kapitalizaciji pristal Microsoft Corporation, ki pred dvajsetimi leti sploh še ni obstajal, kar priča o dramatičnih spremembah v poslovnem okolju. Zadnjih tristo let so t. i. tradicionalna podjetja kapitalizirala predvsem tehnološki razvoj, v prihodnosti pa bodo podjetja kapitalizirala predvsem znanje in podjetniške sposobnosti (Kovač, 2002, str. 777).

Tradicionalna podjetja so delovala oz. delujejo po načelih avtoritete, hierarhije in reda. Običajna zaveza v tradicionalnih podjetjih je od zaposlenih zahtevala pripadnost v zameno za varno zaposlitev. Nova zaveza pa poudarja možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Odgovornost za konkurenčnost podjetja torej ni več le v rokah menedžerjev, temveč vseh zaposlenih, zato morajo le-ti od menedžerjev dobiti ustrezno podporo pri povečevanju svojih zmožnosti (npr. pri pridobivanju novih znanj) in pri uvajanju lastnih pobud v podjetniško prakso. Za uresničitev nove moralne zaveze je torej nujno pooblaščenje zaposlenih. Gre za prenos odgovornosti za opravljeno delo in za razumevanje, kako je uspešnost tega dela povezana z uspešnostjo celotne organizacije.

Pred podjetji in menedžerji so torej mnogi izzivi, ki zahtevajo drugačno organiziranost in menedžerske pristope. Za sodobno organiziranost podjetij so tako značilne sploščene piramide, srednje ravni menedžmenta izginjajo, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, uveljavlja se procesna organizacija in podobno. Tak način dela postavlja v ospredje ljudi, ki postajajo glavni nosilec znanja, namesto tehnologije, ki je bila nosilec znanja v tradicionalnem podjetju (Groshal, 1998, str. 32).

Kako se odzivati na novo nastale razmere in ali so obstoječa menedžerska znanja in orodja sploh uporabna za obvladovanje kompleksnega okolja, ki vedno bolj neposredno vpliva na poslovanje podjetja? V nadaljevanju so podani nekateri pristopi, ki lahko služijo pri razvoju in implementaciji menedžerskih orodij in strateškega razmišljanja v kompleksnem okolju.

## ***2.2. CELOVITO RAZMIŠLJANJE***

V hitro spreminjajočem se svetu menedžerji velikokrat ne vedo natančno, kje so glavni vzvodi in kako jih aktivirati, da bi izboljšali poslovanje oz. povečali konkurenčno prednost. To je vzrok za težave, ki se kažejo v izgubljenih priložnostih, uvedene spremembe ne prinašajo načrtovanih koristi, naložbe ne prinašajo ustreznih donosov, kar vpliva na slabšanje finančnega stanja podjetja, izgubljanje konkurenčne prednosti in padanje morale zaposlenih.

Pri razlagi vplivov hitro spreminjajočega se okolja na delovanje podjetij se nekateri avtorji poslužujejo primerjave le-tega z delovanjem človeškega telesa, ki kljub dolgoletnim raziskavam še vedno ni popolnoma pojasnjeno. Na ta način lahko lažje razložijo kompleksno delovanje podjetja. Za namene primerjave delovanja človeškega telesa z delovanjem podjetja so pomembna predvsem naslednja izhodišča (Brache, 2002, str. 2):

- vsak organ, mišica, kost ali živec v človeškem telesu ima samostojno (edinstveno) vlogo;
- vloge med posameznimi deli telesa se dopolnjujejo, a nobena vloga ni popolnoma zamenljiva;
- razumevanje (poznavanje) posameznih delov telesa še ne pomeni, da poznamo delovanje in stanje celotnega telesa.

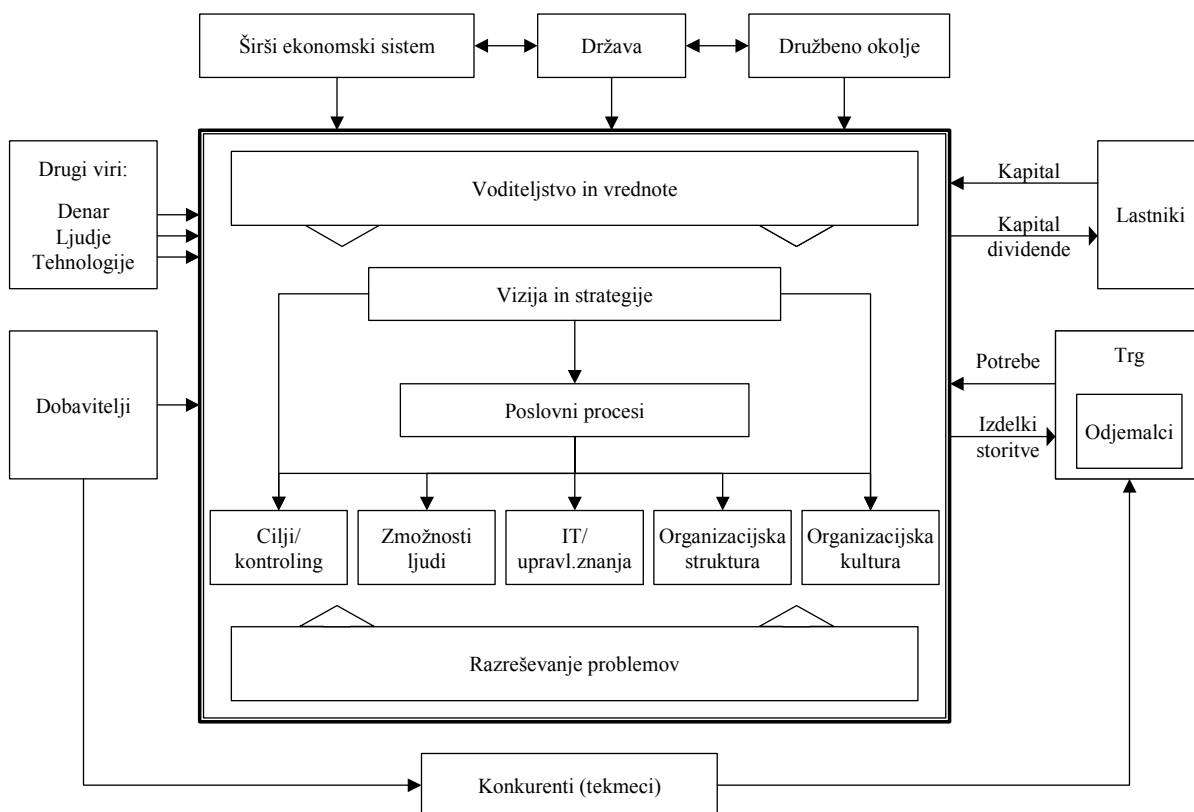
Zdravje in stanje človeškega telesa sta pogojena z zdravjem posameznih delov telesa in harmonijo medsebojnih vplivov. Osnovno sporočilo, ki ga lahko uporabimo tudi pri analizi delovanja podjetja je, da je za celovito analizo in ukrepe potrebno imeti celovit pogled (ang. *holistic view*). Veliko ljudi ne vzdržuje svoje kondicije in zdravja na ravni, ki bi jim omogočala dolgo in zdravo življenje. Podobno veliko podjetij ne vzdržuje »organizacijske kondicije«, s katero bi nenehno povečevali zmogljivosti in poslovne rezultate. Razloge za to iščemo predvsem v menedžerjih, ki (Brache, 2002, str. 3):

- pogosto ne razumejo faktorjev, ki vplivajo na zdravje. Osredotočajo se predvsem na cilje in rezultate ter pri tem zanemarjajo medsebojne vplive, ki jih imajo posamezne organizacijske enote;
- pogosto ne razumejo teh medsebojnih vplivov, npr. kako lahko organizacijska kultura vpliva na uspešno uvajanje sprememb;
- pogosto ne poznajo ukrepov, s katerimi bi povezali posamezne vplive, npr. zavedajo se, da je pomembno vezati plačni sistem na rezultate, vendar tega ne znajo udejanjiti;
- se pogosto osredotočajo le na enega ali dva dejavnika in ne na celoten sistem.

Vsako ukrepanje se začne na osnovi zavedanja problema, zato je pri razvoju celovitega pogleda na podjetje in njegovo poslovanje pomembno ugotoviti, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na dosežke podjetja, kakšna je vloga posameznega dejavnika, kako dejavnik vpliva na delovanje celotnega podjetja in kaj lahko storimo za izboljšanje delovanja.

Pri tem si lahko pomagamo s splošnim modelom poslovanja podjetja (slika 2), ki zajema vse dejavnike, ki jih moramo usklajeno in celovito obravnavati in obvladovati.

**Slika 2:** Splošni model poslovanja



Vir: Brache, 2002, str. 5

Različne dejavnike uspešnosti, ki tvorijo splošni model poslovanja, lahko na najvišji ravni razdelimo v dve skupini, in sicer na zunanje dejavnike in notranje dejavnike. Nadalje pa notranje dejavnike razdelimo še na organizacijske dejavnike, človeške dejavnike in dejavnike, ki povezujejo organizacijske in človeške značilnosti.

Zunanji dejavniki zajemajo vse dejavnike, na katere podjetje v glavnem nima vpliva. To so: širši ekonomski sistem, ki ni odvisen od države in v glavnem zajema valutna razmerja, globalno konkurenčnost, splošno raven optimizma itd., država z zakonskimi in drugimi regulativami, družbeno okolje, ki ga zanima predvsem kakovost življenja in ekologija, odjemalci in dobavitelji, ki so povezani v verigi vrednosti, dobavitelji drugih virov, kot so banke, šole, razvojne institucije in druge podporne organizacije, konkurenti oz. tekmeči na trgu in nenazadnje lastniki podjetja, ki zagovarjajo predvsem ekonomske cilje in žetveno strategijo. Poleg splošnih zunanjih dejavnikov je pomembno vsako podjetje umestiti tudi v specifične dejavnike gospodarske panoge, v kateri podjetje deluje.

Druga skupina so notranji dejavniki, kamor v prvi vrsti sodijo organizacijski dejavniki. Ti se nanašajo na procedure, organizacijska pravila in druge mehanizme, ki zagotavljajo delovanje podjetja. Poslovni procesi predstavljajo srce poslovanja in omogočajo, da je delo opravljeno.

Na najvišji ravni jih delimo na bistvene procese, to so tisti, ki so vpeti v verigo vrednosti, in podporne procese, ki podpirajo delovanje bistvenih procesov. Pomembno dejstvo pri procesih je, da so procesi odlični, če so ljudje, ki delajo na procesih, odlični in ne obratno. Poslovni cilji se opredelijo v načrtih podjetja in se po kaskadnem principu prenašajo na nižje organizacijske nivoje. Cilji so finančni ter nefinančni in se nenehno spremljajo skozi sistem kontrolinga. So osnova za sprejemanje odločitev, ukrepanje in reševanje problemov. Vse pomembnejšo vlogo prevzema informacijski sistem, ki predstavlja hrbtenico podjetja. Vključuje vse informacije in znanja, ki so potrebna za razvoj kompetenc in povečevanje konkurenčne prednosti. Na koncu je pomembna tudi organizacijska struktura, ki v formalni obliki združuje osnovna pravila in odgovornosti ter hierarhijo poročanja. Odseva formalno moč v podjetju in vpliva na vsakodnevno delo.

Druga skupina notranjih dejavnikov so trije človeški dejavniki. V prvi vrsti je to voditeljstvo kot skupek značilnosti vedênja, ki jih vodje z vsakodnevnim delovanjem prenašajo na podrejene. Voditeljstvo se nanaša predvsem na oblikovanje vizije in ciljev, komuniciranje, navduševanje, omogočanje in nagrajevanje. Pomemben človeški dejavnik so zmožnosti ljudi, to so znanja in sposobnosti zaposlenih v podjetju, ki se ob primerni motivaciji sproščajo v smeri doseganja postavljenih ciljev. Kot tretji človeški dejavnik je opredeljena organizacijska kultura, ki zajema predvsem vrednote, s katerimi se izvajajo vsakodnevne aktivnosti.

Poleg organizacijskih in človeških dejavnikov obstajata še dva dejavnika, ki povezujeta značilnosti človeških in organizacijskih dejavnikov. To sta strategija in sistem razreševanja problemov. Prvi povezovalni dejavnik je strategija, ki se v organizacijskem smislu nanaša na odločitve povezane z odjemalci, trgi, izdelki, tehnologijami in s postavljanjem finančnih ter nefinančnih ciljev, v človeškem smislu pa mora opredeliti vrednote in vse podporne sisteme, ki bodo spodbujali ljudi k uresničevanju vizije in strateških ciljev. Drugi povezovalni dejavnik je sistem razreševanja problemov oz. kako menedžment identificira probleme, priložnosti, opredeljuje prioritete, sprejema odločitve in uresničuje načrte. V organizacijskem smislu se sistem odločanja nanaša na sprejete postopke, ki jih menedžment izvaja v procesu vodenja, v človeškem smislu pa se nanaša na kakovost sodelovanja.

Če želimo rešiti kompleksen problem, je ključnega pomena analizirati več medsebojno povezanih dejavnikov. Še bolj pomembno pa je zavedanje, da implementacija kompleksnih sprememb zahteva spremembe na mnogih dejavnikih, npr. sprememba poslovne strategije pomeni nujno tudi spremembe v poteku poslovnih procesov, spremembo zmožnosti zaposlenih in verjetno tudi spremembo organizacijske kulture (Brache, 2002).

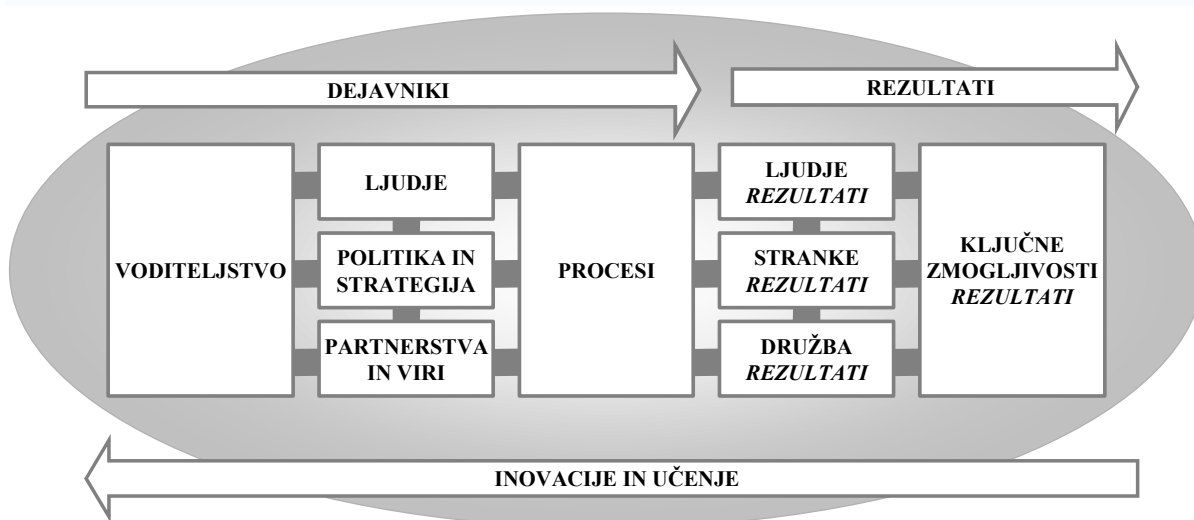
Veliko bolj poznan in uveljavljen model celovitega pogleda na poslovanje je EFQM<sup>4</sup> model odličnosti (glej sliko 3), ki na celovit, sistematičen in strukturiran način pomaga

---

<sup>4</sup> EFQM: European Foundation for Quality Management.

organizacijam, da povečujejo svoje konkurenčne prednosti in izboljšujejo rezultate poslovanja za vse deležnike. Je praktično orodje, s katerim organizacije spoznavajo svoje slabosti in priložnosti za izboljšave. V obdobju uporabe modela, ki je razširjen predvsem v evropskih organizacijah, se je nakopičilo veliko dobrih praktičnih izkušenj, iz katerih se podjetja lahko učijo in jih prilagajajo lastnim potrebam. EFQM model odličnosti vsebuje tudi metodologijo samoocenjevanja, kar pri dosledni uporabi organizacijam omogoča še hitrejšo napredovanje.

**Slika 3:** EFQM model odličnosti



Vir: [www.efqm.org](http://www.efqm.org), 2006

Model je razdeljen na devet kriterijev, od katerih je prvih pet kriterijev t. i. dejavnikov, zadnji štirje pa predstavljajo rezultate kot posledice dejavnikov. Gre predvsem za povezovanje posameznih dejavnikov in rezultatov v celoto, kar sili menedžment v nenehno učenje in izboljševanje skozi celovit pogled na organizacijo. EFQM model odličnosti je bil velik korak pri razvoju sodobnega menedžmenta in je ponudil veliko novih pogledov in menedžerskih orodij. Glavne kritike EFQM modela se nanašajo predvsem na zahtevno administriranje in vzdrževanje ter relativno togo strukturo. Celovit pogled pa verjetno ni dovolj za obvladovanje kompleksnosti poslovanja v današnjem okolju, ki postaja vedno bolj dinamično.

### **2.3. TEORIJA KOMPLEKSNOŠTI IN KOMPLEKSNI PRILAGODLJIVI SISTEMI**

Celovitost pomeni upoštevanje sistema kot celote z vidika vseh sestavnih delov in njihovih povezav hkrati. Poudarek je na hkrati. Zato je sistem vedno kompleksen in zato sta pojem sistem in pojem kompleksnost zelo združljiva (Mulej, 2006).

Mnogo časa so znanstveniki videli svet kot linearen prostor. To so bila preprosta načela vzroka in posledice. Svet so videli kot velik stroj. Mislili so, da bi celoten stroj razumeli, če bi ga razdelili na dele in razumeli le-te. Mislili so tudi, da lahko dele sveta gledajo kot stroje, in verjeli, da bi celota delovala boljše, če bi izboljšali posamezne dele. Veliko znanstvenikov je bilo prepričanih, da lahko svet in vse, kar se v njem dogaja, napovejo in nadzirajo. Čeprav so zelo zavzeto iskali manjkajoče delce, da bi pristop dopolnili, jim to ni uspelo. Kljub uporabi najmočnejših računalnikov na svetu je vreme ostalo nepredvidljivo, kljub intenzivnim študijam in analizam se ekosistemi in imunski sistemi niso obnašali po pričakovanjih.

Sčasoma, ko so znanstveniki različnih ved raziskovali ta fenomen, se je pojavila nova teorija – teorija kompleksnosti. To je teorija, ki temelji na odnosih, ki ustvarjajo vzorce obnašanja, in zatrjuje, da je svet poln sistemov (podsystemov) ter da so ti sistemi kompleksni in se nenehno in naravno prilagajajo svojemu okolju. Imenujemo jih kompleksni prilagodljivi sistemi in so prikazani ter opisani v nadaljevanju. Novi pristopi, ki izhajajo iz naravnih (bioloških) zakonitosti, ponujajo drugačen oz. dopolnjen pogled na izzive obvladovanja organizacij v kompleksnem okolju in ne negirajo zakonitosti linearnih modelov (npr. vzrok in posledica).

Pri iskanju in prebiranju literature na temo kompleksnosti sem spoznal, da je tema zelo raznovrstna. Prepletajo se različne vede, od matematike, fizike, biologije do sociologije, filozofije itd. Namen tega dela pa je spoznati osnovne značilnosti kompleksnosti in na podlagi spoznaj nadgraditi predvsem poslovni oz. menedžerski vidik obvladovanja kompleksnosti. Kljub temu ne moremo mimo definicij nekaterih pojmov. Za prevode ključnih definicij sem se v glavnem poslužil internetnega slovarja definicij kompleksnih sistemov – Complex Systems Glossary.

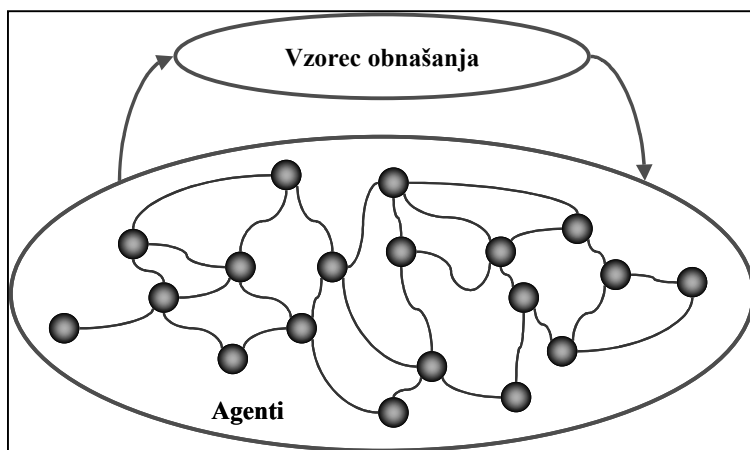
- Kompleksnost je neposredno ali posredno vplivanje velikega števila dejavnikov na sistem. Je območje med stabilnostjo in predvidljivostjo na eni strani ter kaosom in nepredvidljivostjo na drugi strani.
- Kompleksni prilagodljivi sistem je sistem sestavljen iz velikega števila neposredno ali posredno soodvisnih agentov, ki pod vplivom različnih dejavnikov stremijo k optimaliziranju lastnih potreb in pri tem posledično vplivajo na razvoj (spreminjanje, prilagajanje) celotnega sistema.

Za namene magistrskega dela so zanimive predvsem lastnosti kompleksnih prilagodljivih sistemov.

Glavno načelo kompleksnih prilagodljivih sistemov (glej sliko 4) je, da je sistem kot celota bolj pomemben kot posamezni elementi (agenti) v sistemu. Z drugimi besedami, seštevek vseh elementov je manjši od vrednosti celotnega sistema, npr. zrak in molekule vode v vremenskem sistemu ter flora in fauna v ekosistemu. Ti elementi medsebojno delujejo (vplivajo) in se povezujejo drug z drugim na nepredvidljive in nenačrtovane načine. Obenem pa se iz te mase interakcij oblikujejo vzorci obnašanja (pravila), ki vplivajo na obnašanje

(delovanje) celotnega sistema. Na primer: če v nekem ekosistemu virus napade eno od živalskih vrst, se to kaže kot večja ali manjša zaloga hrane za ostala živa bitja v sistemu, kar posledično vpliva na njihovo obnašanje in številčnost. Za vso populacijo sistema mora preteči kar nekaj časa, da se lahko ponovno vzpostavi ravnotežje. Čeprav je na sliki 4 vzorec obnašanja prikazan izven sistema, dejansko deluje v sistemu.

**Slika 4:** Delovanje kompleksnih prilagodljivih sistemov



Vir: Fryer, 2005

Fryer, 2005 je povzel značilnosti kompleksnih sistemov in nadaljevanju so naveden glavne značilnosti kompleksnih prilagodljivih sistemov.

**Pojavnost** (ang. *emergence*): Sistemi izoblikujejo svoj karakter, obliko, značilnost in vzorec. Elementi v sistemu raje, kot da bi bili usmerjeni ali nadzorovani, delujejo med seboj na pogled neodvisno. Izmed vseh teh interakcij se pojavijo vzorci, ki oblikujejo vedênje elementov v sistemu in posledično vedênje sistema samega. Domovanje termitov je na primer spoštovanja vredna arhitektura z zmešnjavo medsebojno povezanih podhodov, širokih votlin, prezračevalnih tunelov in še kaj. Vseeno pa zanj ni bilo načrta, termitnjak se pojavi kot rezultat sledenja enostavnim lokalnim pravilom.

**So-evolucija** (ang. *co-evolution*): Vsi sistemi obstajajo v svojem lastnem okolju in so obenem del tega okolja. Ko se njihovo okolje spremeni, se morajo spremeniti tudi sami, da bi se lahko čim bolj prilagodili. Ker so sistemi del okolja, s svojim spreminjanjem spremenijo tudi okolje, in ker se je spremenilo okolje, se morajo tudi sistemi ponovno spremeniti. Tako se ta proces spreminjanja nadaljuje kot nenehni proces so-evolucije.

**Povezanost** (ang. *connectivity*): Načini, na katere se elementi v sistemu povezujejo in si med seboj poročajo, so kritični dejavnik obstoja sistema, ker se iz teh povezav oblikujejo vzorci in razpošiljajo povratne informacije. Za sistem so odnosi med elementi (agenti) pogosto bolj pomembni kot elementi sami.



**Pestrost** (ang. *requisite variety*): Večja kot je pestrost elementov in odnosov v sistemu, močnejši je sistem v smislu možnosti prilagajanja. Na pestrosti nasprotij se ustvarjajo (inovirajo) nove možnosti za sočasen razvoj z okoljem. Dober primer je demokracija (kot družbena ureditev), saj je njena moč nastala iz njene strpnosti in vztrajnosti v pestrosti političnih pogledov.

**Enostavna pravila** (ang. *simple rules*): Ravno zaradi kompleksnosti temeljijo kompleksni prilagodljivi sistemi na enostavnih pravilih. Klasični primer je, da vse vode na svetu, vse potoke, reke, jezera, oceane, slapove itd. z vso svojo neskončno lepoto, močjo in raznolikostjo kroti enostavno načelo, da voda najde svojo gladino.

**Sistemi v sistemih** (ang. *nested systems*): Večina sistemov je ugnezdenih v drugih sistemih in veliko sistemov je sistemov manjših sistemov. Primer je delovanje trgovske verige.

**Ponovljivost** (ang. *iteration*): Čeprav večino medsebojnih povezav med elementi (agenti) ni možno definirati, so elementi neposredno ali posredno soodvisni in zato sooblikujejo pojavnost sistema. Majhne spremembe v podsistemi lahko po večkratnih ponovitvah dramatično vplivajo na sistem kot celoto. Kotaleča se snežna kepa na primer pridobiva na vsakem obratu še več snega in lahko zelo hitro postane velikanska kepa snega (t. i. efekt metulja).

**Samoorganizacija** (ang. *self-organizing*): V kompleksnem prilagodljivem sistemu ni hierarhije in nadzora. Ni načrtovanja in vodenja. Poteka le nenehna reorganizacija, da bi se najbolje prilagajali okolju. Primer: brez nobene strategije ali načrta ima katerokoli sodobno mesto na svetu približno dvotedenske zaloge hrane. Sistem in podsistemi se nenehno samoorganizirajo na osnovi ponudbe in povpraševanja.

**Sub-optimalen** (ang. *sub optimal*): Kompleksnemu prilagodljivemu sistemu ni potrebno biti odličen, da bi lahko tekmoval znotraj svojega sistema. Biti mora le rahlo boljši kot njegovi sotekmovalci, drugače bi bila vsa energija, ki jo porabi za popolnost, izgubljena energija.

**Na robu kaosa** (ang. *edge of chaos*): V območju kompleksnosti se sistem prilagaja, uči in raste. Stabilni sistemi nimajo notranje dinamike, da bi se prilagajali okolju, in bodo počasi (ali hitro) propadli. Tudi sistemi, ki prestopijo prag kompleksnosti in preidejo v kaos, ponavadi razpadejo. Najbolj produktivno stanje je na robu kaosa, kjer obstaja maksimum raznovrstnosti, kreativnosti in dinamike, ki vodi k novim možnostim, idejam itd.

Kompleksni prilagodljivi sistemi so povsod okrog nas. Veliko stvari, ki jih vidimo kot samoumevne, so kompleksni prilagodljivi sistemi. V vsakem sistemu elementi obstajajo in se obnašajo v popolnem nepoznavanju zakonitosti, vendar jim to ne prepreči, da ne bi vplivali

na sistem. Kompleksni prilagodljivi sistemi so model za razmišljanje o svetu okrog nas in niso model za napovedovanje dogodkov (Lewis, 1994).

Med lastnostmi kompleksnih prilagodljivih sistemov in vsakodnevnim poslovnim življenjem lahko potegnemo kar nekaj vzporednic. Tudi v poslovnem življenju obstajajo zelo soodvisni sistemi in podsistemi, ki neposredno ali posredno vplivajo drug na drugega in tako sooblikujejo sistem kot celoto in obratno. Sistem kot celota je lahko geografska regija, panoga, niša. Tudi podjetje je dinamično povezan sistem s podsistemi navznoter in navzven. Podjetja so v teku razvoja in rasti (recimo temu pospešene evolucije) izoblikovala svojo pojavnost v organizacijski obliki, v javni podobi in s svojimi produkti. Če je podjetje podvrženo tržnim razmeram, je deležno tudi veliko pestrosti, predvsem s strani odjemalcev in tekmecev. Vse to so lastnosti kompleksnih prilagodljivih sistemov in kar težko si je priznati, da narava deluje po teh principih že od svojega nastanka.

Kaj torej manjka tržnemu sistemu oz. podjetjem, da bi delovala kot kompleksni prilagodljivi sistemi? Celovit pogled kot pristop k obvladovanju kompleksnosti predpostavlja, da moramo na sistem gledati kot na celoto in ustrezno analizirati vse elemente sistema ter njihove odnose oz. povezave hkrati. Spomnimo se glavnega načela kompleksnih prilagodljivih sistemov, ki pravi, da je sistem kot celota bolj pomemben kot posamezni elementi (agenti) v sistemu. Poleg tega sta za kompleksne prilagodljive sisteme značilni še samoorganizacija in enostavna pravila. Kažejo se predvsem tri velike pomanjkljivosti gospodarskih sistemov v primerjavi s kompleksnimi prilagodljivimi sistemi, in sicer:

- nerazumevanje in zanemarjanje obravnavanja sistema kot celote na vseh ravneh,
- samoorganizacija v praksi še ni uveljavljena, nadzor je še vedno prevladujoča vrednota in
- v poplavi menedžerskih orodij ne razmišljamo o enostavnih pravilih.

Prepričan sem, da lahko vodstva, menedžment in ožje skupine strokovnjakov na različnih vplivnih položajih odločilno vplivajo na zgornje tri pomanjkljivosti.

## ***2.4. PRILAGODLJIV MENEDŽMENT***

Prilagodljiv menedžment je odziv na hitro spreminjajoče se okolje. Predstavlja zelo aktivno obliko vodenja procesa prilagajanja različnim okoliščinam. Biologija uči, da so zveze med živimi bitji krožne in medosebne. Tudi organizacije so živi sistemi, sestavljeni ne le iz osnovnih sredstev in tehnologije, temveč iz ljudi. Organizacije so sposobne inteligentnih, odločnih kolektivnih akcij, s katerimi želijo vplivati na svoja okolja v zeleni smeri. Vemo, da se tako kot vsa živa bitja, naše organizacije lahko učijo, prilagodijo in rastejo. Vemo tudi, da imajo tudi one svoj življenjski krog z rojstvom, rastjo, zrelostjo in eventualno oslabitvijo.

Prilagodljivo menedžment izhaja iz predpostavke, da je organizacija zaradi ljudi živ sistem, ki je za razliko od mehanskega sistema sposoben nenehnega prilagajanja.

Pogled na organizacijo kot prilagodljiv (odprt) sistem je nasproten od tradicionalnega pojmovanja organizacije, ki je velikokrat primerjana s strojem. Zelo pomembno je, ali si vodje predstavljajo njihovo organizacijo kot stroj ali kot živ, prilagodljiv sistem. Pomembno zato, ker to oblikuje vloge, ki jih imajo menedžerji in njihovi zaposleni. Pomembno, ker neposredno podpira njihovo sposobnost mobilizirati in usmeriti človeški potencial. Nenazadnje pa pomembno zato, ker so se časi spremenili in ker vodenje ter organizacijska praksa, ki sta mehanično osnovana, nista primerna za soočanje z spremenljivimi izzivi (Albano, 2005).

**Tabela 1:** Primerjava tradicionalnih in prilagodljivih medžerskih pristopov

<b>Funkcije menedžmenta</b>	<b>Tradicionalni menedžerski pristopi</b>	<b>Prilagodljivi menedžerski pristopi</b>
Razumevanje trgov in odjemalcev	Strukturirane raziskave Natančni podatki	Spremljanje razmer na trgu Identifikacija ključnih podatkov
Voditeljstvo	Neposredno postavljanje ciljev	Sporočanje vizije in vrednot Navduševanje in učenje
Načrtovanje	Strateško načrtovanje Poudarek na nazoru Omejeno število rešitev	Oblikovanje scenarijev Poudarek na prilagajanju Nabor scenarijev
Procesi	Navodila in procedure	Določanje mej
Organizacijske strukture	Hierarhična Načrtovane	Ploščata Samoorganizacija
Upravljanje sprememb	Notranja usmerjenost Nadzor Togo Minimiziranje sprememb	Usmerjenost navzven Akcija Eksperimentalno Podpora spremembam

Vir: Nastanski, 2002

V prilagodljivih organizacijah je pozornost usmerjena predvsem v dodajanje vrednosti, zato se nagrajuje predvsem inovativnost. Organizacijske strukture se pogosto dopolnjujejo, zato so opisi dela zasnovani široko, kar omogoča fleksibilnost. Sodelovanje je visoko spoštovana vrednota, saj se organizacijske enote obnašajo kot notranji kupci in dobavitelji. Vodstvo podpira odprto komunikacijo in mreženje ter zaposlene spodbuja k iskanju rešitev. Avtoriteta je v prilagodljivi organizaciji položaj. Večji vpliv se pripisuje ljudem, ki dokažejo sposobnost dodajanja vrednosti.

S tradicionalnimi menedžerskimi pristopi lahko zaposleni v eni enoti zelo malo vedo o nalogah in prispevkih ostalih enot in se ne zavedajo, kako je to zanje pomembno poznati. Gledajo skozi »dimnik« in vidijo samo svoj košček neba. Problemi se tako kot priložnosti ne zaznavajo. Krivda se prenaša na druge. Razvijajo se predvsem medsebojni konflikti. Timsko delo je na nizki ravni. Vodstvo postavlja oddelčne odbore na kratki rok in jim nalaga, naj rešijo zadeve. Toda rezultati so nezadostni, vodenje, sistem nagrajevanja in organizacijska struktura izhajajo iz tradicionalne miselnosti (Albano, 2005).

### **3. MODEL KREPITEV SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA ORGANIZACIJ**

Spoznali smo, da se veliko organizacij ni sposobno učiti in prilagajati novim razmeram oz. nima organizacijskih sposobnosti prilagajanja. Prav tako tudi veliko vodij nima potencialov, da bi te sposobnosti razvijali. Katere organizacijske in vodstvene lastnosti zmanjšujejo organizacijsko sposobnost prilagajanja? Oziroma, še bolj pomembno vprašanje je, kaj lahko storimo za razvoj organizacijskih sposobnosti prilagajanja (Beer, 2002, str. 2).

#### ***3.1. DEFINICIJA POJMA KREPITVE SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA (ORGANIZATIONAL FITNESS)***

Angleški termini, ki se najpogosteje uporabljajo v kontekstu prilagajanj, so: *adaptability*, *fitness*, *fit* in *organizational fitness*. *Adaptability* lahko enostavno prevedemo v slovenščino kot prilagajanje. Več težav je s prevodom besede *fitness*, ki se v slovenščino prevaja kot sposobnost, pripravljenost in zdravje, medtem ko se beseda *fit*, ki ima v angleščini več pomenov, lahko prevaja kot prilaganje oz. prilagoditev. Za nadaljevanje dela je pomemben predvsem prevod in definicija pojma *organizational fitness*, ki sem ga prevedel kot krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij. Pojem *organizational fitness* razumem kot proces (ne stanje), ki ga nenehno izvajajo organizacije. Ne gre zgolj za proces prilagajanja, saj bi sicer avtorji uporabljali izraz *organizational adaptation* oz. *adaptability*, ampak za nenehno vzdrževanje »organizacijske kondicije«, ki omogoča oz. bo omogočala izvajanje procesa prilagajanja. Skratka, organizacije morajo biti že danes »čile, zdrave in krepke«, da se lahko prilagajajo. Kot na primer vojak, ki s treningi vzdržuje ali povečuje psihofizične sposobnosti in pripravljen čaka na poziv. V nadaljevanju je podanih še nekaj definicij.

Krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij je sposobnost prilagajanja poslovnega modela, organizacijskih struktur in organizacijske kulture s ciljem prilagoditve (ang. *to fit*) novonastalim okoliščinam. Krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij je odvisna od hitrosti učenja, ki izvira iz notranje dinamike. Pri tem ima menedžment ključno vlogo (Beer, 2002, str. 3).

Krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij je menedžerski sistem, s katerim menedžment vrednoti izzive okolja, v tem kontekstu analizira ključne kompetence organizacije in jih selektivno krepi. Je nenehen proces, s katerim organizacije pod vplivom zunanjih dejavnikov prilagajajo organizacijske dejavnike (Voelpel, 2003). Krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij se nanaša na pomembnost prilagajanja v hitro spreminjajočem se okolju z vidika vseh deležnikov (Leibold, 2002). Krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij je sposobnost preživetja s trdnostjo organizacije in prilagajanjem spremembam v okolju. To vključuje razvoj in implementacijo ustreznih strategij, ki jih tekmeci vrednotijo kot superiorne in jih zato posnemajo (McCarthy, 2004, str. 129).

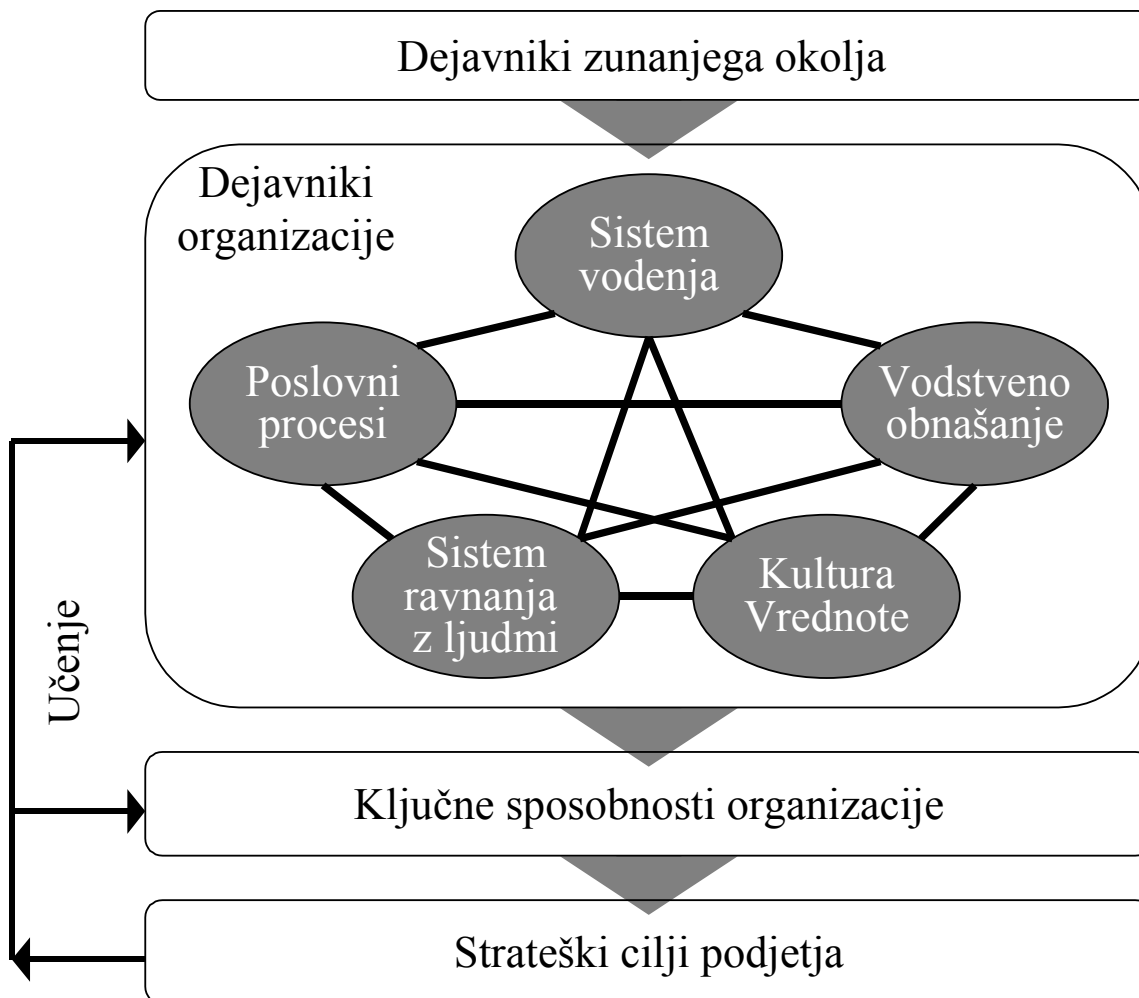
### ***3.2. OPIS MODELA KREPITVE SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA***

Soočanje podjetij z izzivi v njihovem okolju spodbuja nenehno prilagajanje poslovnih strategij in sistemov vodenja. Ker so izzivi iz okolja vedno bolj kompleksni in hitrejši, se morajo ustrezno prilagajati tudi strategije in vsi poslovni podsistemi. Zdi pa se, da spremembe povezane s preteklim uspešnim poslovanjem vodijo do dolgoročne togosti. Ko pride do sprememb okolja in so potrebni novi načini poslovanja, postanejo prav prej uspešne metode poslovanja slabosti, ki vodijo do neuspeha. Tako kot starogrški mitološki letalec, ki se je približal soncu in padel na tla, ker se mu je vosek na perutih stopil, tudi zelo uspešna podjetja pogosto doživijo neuspehe, ker preveč časa vztrajajo pri določenem vzorcu obnašanja, ki ni več učinkovit – Ikarus paradoks. Če menedžment zagovarja in širi prepričanje, ki je usidrano v kulturo podjetja, se s časom razvije kultura (vzorec obnašanja, prepričanj in vrednot), ki krepi zgodovinsko uspešno poslovno prakso (Beer, 2002).

Model krepitve sposobnosti prilagajanja organizacije (glej sliko 5) je v principu shematski prikaz osnovnih definicij pojma. Organizacija je podvržena dejavnikom zunanjega okolja, ki neposredno ali posredno vplivajo na organizacijo. Zunanji dejavniki so bili omenjeni v točki 2.2. in jih v tej točki ne bom podrobneje obravnaval. Pomembno sporočilo je, naj organizacije ne podcenjujejo dejavnikov zunanjega okolja, ampak naj jih spremljajo, analizirajo in ugotavljajo vplive na lastno poslovanje.

V drugem koraku model obravnava dejavnike organizacije kot vzvode, s katerimi lahko organizacija spreminja oz. prilagaja organizacijo zunanjim dejavnikom in tako posledično vpliva na razvoj ključnih sposobnosti organizacije. Gre predvsem za menedžerska obnašanja, koncepte in orodja, ki jih imajo menedžerji v rokah in na katere lahko v veliki meri vplivajo. To mora biti osrednja tema vsakega menedžmenta, vse ostalo so zunanji vplivi ali pa posledice. Avtor v to skupino dejavnikov organizacije uvršča sistem vodenja, vodstveno obnašanje, kulturo in vrednote, sistem ravnanja z ljudmi in poslovne procese.

**Slika 5:** Model krepitve sposobnosti prilagajanja organizacije



Vir: povzeto po Beer, 2002

Podobno opredeljujeta organizacijske dejavnike tudi splošni model poslovanja (glej sliko 2) in EFQM model odličnosti. Slednji kot dejavnike navaja voditeljstvo v najširšem smislu, ravnanje z ljudmi in procese. Skratka, dejavniki organizacije se nanašajo na vrhni menedžment in obvladovanje teh vedno »mehkejših« dejavnikov, kar zahteva nove menedžerske kompetence. Obvladovanje tovrstnih dejavnikov je neke vrste trening, ki omogoča krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij. Če menedžment obvladuje dejavnike organizacije oz. ima ustrezne kompetence, je večja verjetnost, da se bodo s ciljem prilagajanja ustrezno spreminjale tudi ključne sposobnosti organizacije.

Prestrukturiranje organizacijskih dejavnikov neposredno vpliva na t. i. 7C organizacijske sposobnosti. Te so: koordinacija (ang. *coordination*), kompetence (ang. *competence*), zavzetost (ang. *commitment*), komunikacija (ang. *communication*), reševanje sporov (ang. *conflict management*), kreativnost (ang. *creativity*) in izkoriščanje zmožnosti organizacije (ang. *capacity management*) (Beer, 2003).

Poleg navedenih 7C organizacijskih sposobnosti bi v tej točki veljalo omeniti še druge (specifične) konkurenčne prednosti, ki jih imajo organizacije in so ključne pri doseganju strateških ciljev. Skupna ostaja povratna zanka učenja, ki na osnovi odmikov od strateških ciljev in strategij sproža predvsem organizacijske dejavnike. Kot vidimo iz modela, se morajo le-ti poleg vpliva znanjih dejavnikov odzivati tudi na notranje dejavnike. Gre za procese učenja.

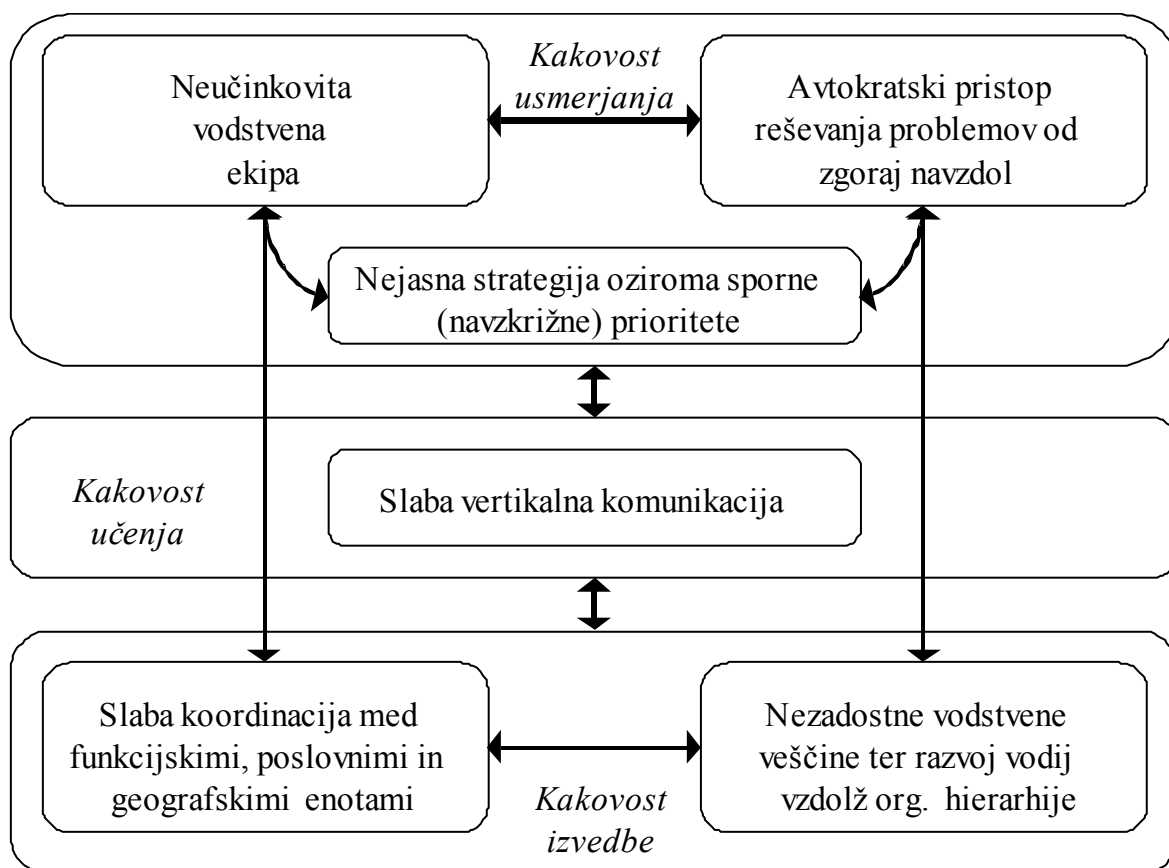
Izzivi so za posamezna podjetja različni, vendar se je potrebno z njimi spoprijemati z že prikazanim celovitim razmišljanjem in sistemskim pristopom. Menedžment mora znati poiskati načine, kako z novimi rešitvami povečati obstoječe organizacijske zmogljivosti, da bi se lahko kosali z novimi izzivi. Gre predvsem za prilaganje organizacijskih načrtov, procesov, vedénja in kulture, uspešnost teh sprememb pa je v prvi vrsti odvisna od načina, kako se menedžment spopada in uči iz notranjih napetosti.

### ***3.3. OVIRE PRI KREPITVI SPOSOBNOSTI PRILAGAJANJA***

Nekateri avtorji (Beer, Russel in Eisenstat, 2002) ugotavljajo, da slabšanje poslovnih rezultatov nekaterih ameriških tehnoloških podjetij ob koncu prejšnjega stoletja ni povzročila nizka stopnja inovativnosti, ampak pomanjkanje spodbud, da bi ta inovativnost na ustrezen način prodrla na tržišče in se skozi krivuljo učenja razvijala in dopolnjevala. Avtorji vidijo odgovornost za te neugodne posledice predvsem v vrhnjem menedžmentu, ki ni bil sposoben razumeti in spodbuditi sprememb. Če primerjamo ugotovitve s teorijo kompleksnosti, lahko ugotovimo, da se informacije med elementi sistema niso prenašale, da vodstvo ni spodbudilo podsistemov k prilagajanju, saj vodstvo samo ni razumelo spreminjajočega se okolja. Pestrost idej, ki je ključna za prilaganje kompleksnega sistema, je bilo zatrta. Organizacijske dejavnike v modelu krepitve sposobnosti prilagajanja (glej sliko 5) predstavljajo predvsem t. i. »mehki« dejavniki ali drugače rečeno dejavniki, ki so neposredno povezani z ljudmi in njihovimi kompetencami. Potrjuje se domneva, da bistvo prilagodljive organizacije predstavljajo ljudje. Rezultati istih raziskav usmerjajo pozornost na specifično organizacijsko dinamiko, ki preprečuje, da bi se podjetja učila o svojem notranjem delovanju. Raziskave so pokazale, da so imeli ključni vodje na nižjih ravneh v številnih neuspešnih organizacijah zelo podobno zaznavanje ovir organizacijske neučinkovitosti. Višje vodstvo o teh ovirah s strani podrejenih vodij ni bilo obveščeno. Vodstvo prav tako ni storilo ničesar v času, ko je bilo ukrepanje še možno.

Identificirane ovire so bile: nejasna strategija oz. sporne (navzkrižne) prioritete, neučinkovita vodstvena ekipa, avtorski pristop reševanja problemov od zgoraj navzdol, slaba vertikalna komunikacija, slaba koordinacija med funkcijskimi, poslovnimi in geografskimi enotami ter nezadostne vodstvene veščine ter razvoj vodij vzdolž organizacijske hierarhije. V shematski obliki so našteve ovire prikazane na sliki 6.

**Slika 6:** Ovire organizacijske sposobnosti prilagajanja – tihi ubijalci



Vir: Beer, 2002

Ovire se ponavadi pojavljajo skupaj kot sindrom. O njih so zaposleni razpravljali za zaprtimi vrati, niso se jih pa lotevali na način, ki bi omogočal javno razpravo, potrebno za premostitev teh težav. Prav zato jih avtorji imenujejo tihi ubijalci, ki tako kot pri človeku holesterol in visok krvni pritisk lahko povzročijo smrt – v tem primeru smrt podjetja. Te ovire preprečujejo, da bi višji vodstveni timi spoznali, ali imajo organizacijske strategije smisel in ali se organizacijsko načrtovanje, obnašanje in vodenje izvaja v skladu s strategijo.

Prve tri ovire na vrhu slike 6 – neučinkovit vodstveni tim, nejasna strategija in sporne prioritete ter predsedovanje, ki je preveč orientirano od zgoraj navzdol oz. po principu avtokratskega vodenja – so med seboj odvisne in imajo moč skupaj. So ključne za usmeritve, ki jih vodstvo določi za organizacijo, in se kažejo v kakovosti usmerjanja. Neučinkoviti najvišji timi, ki se ne morejo sporazumeti o tem, kako organizirati in usmeriti posel, poskušajo nižje nivoje prepričati z nejasnimi strategijami in spornimi prioritetami. Neučinkovitost najvišjih timov se kaže pri ne vključevanju vodstvenih sodelavcev v dogovarjanje o strateških in organizacijskih zadevah in zamenjavi tistih, ki ne želijo ali pa ne morejo sprejeti novosti, ki so rezultat z dejstvi podprte diskusije. Oba načina vodita do izogibanja spopadanja in reševanja konfliktov v najvišjem timu glede usmeritev, prioritet in organizacijskih dogovorov.



Slabo usklajevanje in neustrezno vodenje ter razvoj vodstva na nižjih ravneh (spodnji dve oviri na sliki 6) vplivajo na kakovost izvedbe. Usklajevanje med funkcijami, poslovnimi enotami ali regijami je bistvenega pomena za dobro izvedbo strategije. Ti nujni členi usklajevanja se razlikujejo od posla do posla, vendar so tisti, ki povezujejo ključne aktivnosti tvorjenja verige vrednosti. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je med šestimi tihimi ubijalci slaba vertikalna komunikacija tisti dejavnik, ki je v podjetjih vplival na kakovost in hitrost učenja. Prikazane ovire niso samo med sabo povezane, ampak so ponavadi tudi globoko zakoreninjene v organizacijah. To so dejavniki, ki v glavnem preprečujejo razvijanje organizacijske sposobnosti prilagajanja. Pravila molčanja o tem, kako organizacija deluje oz. ne deluje, preprečujejo, da bi potrebna odkritost povezala zaposlene, njihove neposredne vodje in ključne menedžerje ter jih tako pripeljala do skupnega izhodišča in strinjanja glede potrebnih sprememb (Beer, 2002).

### ***3.4. KLJUČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PRILAGAJANJA***

Gre za vprašanje, kako odkrivati in omejevati razvoj tako imenovanih tihih ubijalcev. Avtorji vidijo rešitve predvsem v naslednjih aktivnostih (Beer, Russel in Eisenstat, 2002):

- **Razmejiti, razumeti in obvladovati kratkoročni in dolgoročni vidik poslovanja.** Velikokrat se v podjetjih zanemari dolgoročne dejavnike uspešnosti, predvsem tiste, povezane z razvojem človeških potencialov. Mnogi vodje namreč vidijo človeške vire in programe za razvoj organizacije in sistema ravnanja z ljudmi pomembne na dolgi rok, a nepomembne za reševanje nujnih tekočih težav. Povezovanje obeh vidikov in sporočanje pomembnosti dolgoročnega in kratkoročnega vidika poslovanja je naloga vrhnjega menedžmenta.
- **Sprejeti paradoks vodenja od zgoraj navzdol in sodelovanja od spodaj navzgor s pooblaščenjem nižjih ravni organizacije.** Sodelovanje podrejenih pri pripravi načrtov in reševanju problemov ponavadi privede do optimalnejših rešitev, na vodjih pa sloni odgovornost, da sodelovanje poteka učinkovito.
- **Sprejeti paradoks »trd« in »mehek« govori o izdvojitvi trdne strukture in sistemskih sprememb, ki stremijo k spreminjanju mehkih čustvenih, vedénjskih in kulturnih faktorjev.** Samo sprememba organizacijske strukture, brez spremembe poslovne kulture, naleti na probleme pri izvajanju oz. realizaciji.
- **Merjenje učinkov.** Ko se na skupnih sestankih in delavnicah določijo usmeritve in cilji, jih je potrebno spremljati in na osnovi odmikov ukrepati. Vendar vodje prepogosto ne angažirajo organizacije, da bi povprašala o učinkovitosti organizacijskih sprememb, ki so jih izvedli. Še posebej se izogibajo spraševanju glede lastne uspešnosti pri privzemanju vodstvenih vedénj, ki so potrebna za izvedbo organizacijskih sprememb. Kadar se neizogibne neskladnosti med tistim, za kar se vodje zavzemajo, in njihovimi dejanskimi odločitvami in obnašanjem ne obravnavajo javno, pride do cinizma, upada zaupanja, predanost se zmanjša in zagona ni več.

Eisenstat, 2000 v svojem članku za vsako oviro iz slike 6 predlaga usmeritve, s katerimi bi lahko organizacije omejevale oz. odpravljale ovire pri krepitevi sposobnosti prilagajanja. Le-te so prikazane v tabeli 2.

**Tabela 2:** Usmeritve pri odpravljanju ovir krepite sposobnosti prilagajanja

<b>OVIRE (TIHI UBIJALCI):</b>	<b>USMERITVE:</b>
Nejasna strategija oz. sporne (navzkrižne) prioritete	Usklajevati strategije in prioritete do ravni, ki jih bodo vsi vodilni ljudje razumeli in jih vzeli za svoje.
Neučinkovita vodstvena ekipa	Najvišje vodstvo mora delovati kot tim in svoje delovanje načrtovati in preverjati (meriti).
Avtokratski pristop reševanja problemov od zgoraj navzdol	Na najvišji ravni sprejeti organizacijske principe in koncepte vodenja, ki bodo temeljili na delegiranju – to bo razumljivo tudi vodenim.
Slaba vertikalna komunikacija	Vzpostaviti pošten, na dejstvih temelječ dialog na vseh ravneh organizacije glede strategije in ovirah za uresničevanje strategij. Graditi zaupanje med vodstvom in zaposlenimi.
Slaba koordinacija med funkcijskimi, poslovnimi in geografskimi enotami	Spodbuditi nekaj medfunkcijskih pobud (projektov), ki bodo združili ključne ljudi pri udejanjanju strategije.
Nezadostne vodstvene veščine ter razvoj vodij vzdolž organizacijske hierarhije	Zagotoviti minimalne standarde vodenja, omogočati usposabljanje nižjih vodij in hkrati prenašati odgovornosti na nižje ravni.

Vir: Eisenstat, 2000

O sposobnosti prilagajanja kot ključni konkurenčni prednosti je razmišljal tudi Denis B. Kilroy, 1997, ki v svojem članku dopolnjuje pogled na nujnost krepite sposobnosti prilagajanja z dodatnimi pogledi. V luči prilagajanja izpostavlja predvsem dve ključni aktivnosti menedžmenta, in sicer je kot prvo potrebno strateško razmišljanje za spodbujanje, oblikovanje in implementacijo ključnih sposobnosti organizacije, in kot drugo – izumljati in uvajati je potrebno nove, inovativne strategije. Pri tem odločilno vlogo ponovno prevzema menedžment, ki mora predvsem razvijati tehnike razmišljanja in učinkovitega komuniciranja. Tehnike razvršča v pet skupin, in sicer: linearno razmišljanje (racionalno in logično), nelinearno razmišljanje (kreativno in intuitivno), sposobnost integriranja rezultatov obeh razmišljanj, sposobnost čim bolj jasnega razmišljanja (konkretno) in sposobnost jasnega komuniciranja.

Na podlagi dejstev in razmišljanj o nujnosti prilagajanja organizacij v 21. stoletju lahko povzamemo, da se pred menedžment postavlja nova menedžerska paradigma, ki bo morala podpirati prilagodljivost organizacij.

## 4. CILJNO VODENJE IN VARIABILNO PLAČILO

Sedaj ko smo spoznali izzive in potrebne odzive, s katerimi bodo organizacije z večjo verjetnostjo ohranjale konkurenčnost na dolgi rok, je namen tega poglavja preveriti zmožnosti nekaterih že uveljavljenih menedžerskih orodij za podporo krepitvi sposobnosti prilagajanja – to sta ciljno vodenje v povezavi z variabilnim plačilom.

### 4.1. ZNAČILNOSTI CILJNEGA VODENJA

MBO (ang. *management by objectives*) v slovenščino prevajamo kot ciljno vodenje. Ciljno vodenje je filozofija in način vodenja, ki pomaga prevajati strateške cilje in strategije organizacije v taktične planske naloge in akcije skupin ter posameznikov, ki so potrebne za povezovanje planiranja in uresničevanja. Lahko rečemo tudi, da gre za splošen prijem v organizaciji, ki zagotavlja izvajanje akcij za doseg ciljev organizacije (Pučko, 2002, str. 324).

Ciljno vodenje je gibanje, ki se je razmahnilo v poznih petdesetih in v začetku šestdesetih let, v katerih je bil Peter Drucker vodilna osebnost. Drucker trdi, da je menedžment povsod prodoren in povsod pomemben. »Začenjamo verjeti, da je management centralna institucija v sedanji družbi in da je zelo malo razlik med vodenjem podjetja, bolnišnice, univerze, raziskovalnega laboratorija, delavskega sindikata in vodenjem vladne agencije. Ves čas je bilo to glavno vodilo pri mojem delu in to je tisto, v čemer se razlikujem od svojih sodobnikov na tem področju (Revija Management, 1996, str. 34)«.

Ciljno vodenje je orodje, ki zahteva nenehno izboljševanje in razvoj. Prav ta proces ustvarja dialog, ki je v pomoč obema stranema (menedžmentu in zaposlenim), upoštevati pa moramo, da je osnovan na obojestranskem spoštovanju in želji, združeno doseči zastavljene cilje. Ciljno vodenje je neke vrste učni proces. Kritično soočenje s cilji, nalogami in prioritetai omogoča obema stranema, da boljše cenijo svoj razvojni potencial, svojo moč in svoje slabosti, da bi lahko vzpostavili jasno definirana pričakovanja za prihodnost (Roney, 2002).

Ciljno vodenje torej temelji na zelo preprostem dejstvu, da kjerkoli ljudje v organizaciji delajo skupaj, bo prisoten skupek zelo različnih ciljev. Vsak posameznik ima svoje osebne cilje (boljše pogoje dela, boljše izobraževanje, boljša plača), vsak oddelek ima svoje poslovne cilje (večje dosežke, boljše opremo, več vlaganja) in nenazadnje ima tudi vrhnji menedžment svoje strateške cilje (organizacijski uspeh, identiteto podjetja, ugled podjetja). Poslanstvo ciljnega vodenja je združevanje vseh teh različnih interesov, da bi lahko uresničili skupen cilj. Vsak posameznik in skupine znotraj organizacije imajo skupno določene cilje, ki jih nato skušajo doseči. Periodično se izvajajo ocene doseganja ciljev in na podlagi uspešnosti doseganja ciljev se podeljujejo nagrade.

Koncept ciljnega vodenja predpostavlja jasno določene cilje. Le jasni cilji lahko v zaposlenih spodbudijo pričakovanja, na katerih temelji sleherni aktivnost. Kar ni merljivo in jasno, povzroča težave pri izvajanju ciljnega vodenja. Pri razvoju tehnik vodenja se je razvila uporabna beseda ali izraz SMART, ki razlaga, kakšni naj bodo cilji (Kotelnikov, 2003).

#### **Cilji naj bodo SMART:**

**S** (ang. *specific*): specifični, jasno in enostavno formulirani,

**M** (ang. *measurable*): merljivi in kvantitativni,

**A** (ang. *achievable*): dosegljivi in zato realni,

**R** (ang. *relevant*): smotrni in ne nasprotujoči si,

**T** (ang. *timed*): časovno omejeni.

Ciljno vodenje vsekakor pospešuje komunikacijo in s tem odkrivanje problemov. V procesu usklajevanja ciljev in strategij se lahko izboljšuje tudi razumevanje strateških namenov organizacije. Vzpostavljena je osnova za izgradnjo zaupanja med vsemi ravnmi menedžmenta in zaposlenimi. Če sledimo glavnim principom decentralizacije in delegiranja, lahko s ciljnimi vodenjem sporočamo ljudem, kaj je potrebno narediti, s tem da jim to pustimo doseči na svoj način, kot to predvideva teorija kompleksnosti. Slaba komunikacija, slabo vodenje in nepoznavanje strateških prioritet so ene od glavnih ovir krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij, učinkovito ciljno vodenje pa lahko pripomore k zmanjšanju teh ovir.

## **4.2. POMANJKLJIVOSTI CILJNEGA VODENJA**

Ocenjevanje po doseženih rezultatih je dolgo slovelo kot najbolj objektivno ocenjevanje in nagrajevanje. Postopoma pa so v podjetjih začeli ugotavljati, da ocena, ki temelji le na doseženih rezultatih, pogosto ne daje popolne podobe posameznikove uspešnosti. Posameznika hitro zapelje v škodljivo tekmovalnost, individualizem ali celo egoizem. Ta nevarnost je še posebej velika, ko je sistem povezan z bogatimi nagradami. V takih primerih obstaja velika verjetnost, da posameznik začne pretirano povzdigovati "svoje" cilje, "svoja" znanja, "svoje" zmage, kar lahko negativno vpliva na sodelovanje, timsko delo, medsebojno zaupanje in notranjo integracijo (Tomažič, 2002). V kontekstu kompleksnih prilagodljivih sistemov to pomeni kršenje temeljnega načela, ki pravi, da je sistem pomembnejši od posameznika.

Podjetja so se tako sčasoma začela zavedati, da pri ocenjevanju ni pomembno samo doseganje rezultatov (kaj), temveč tudi metoda njihovega doseganja (kako). Zato je morda bolje ocenjevati celovito vedenje posameznikov, kar je sicer izjemno subjektivno, vendar tudi t. i. objektivne ocene uspešnosti v sebi večinoma skrivajo globoko subjektivnost, še posebej pri vodilnih oz. visokostrokovnih kadrih. Rešitev je lahko kombinirani sistem ocenjevanja, ki upošteva tako koncept ciljnega vodenja kot tudi vedenje na poti do doseganja ciljev, ki sestoji

iz ločenih delov, in sicer: ocenjevanje s pomočjo postavljanja ciljev (ciljno vodenje), ocenjevanje vedénja posameznika, skupni pregled ocene uspešnosti doseganja ciljev ter ocene vedénja in odločitve o plači ter napredovanju. Sistem tako upošteva in združuje prednosti obeh posamičnih sistemov in se je v praksi uspešno izkazal. Tako sami rezultati dela kot tudi vedénje posameznika na poti do doseganja rezultatov sta dva pomembna dejavnika ocenjevanja delovne uspešnosti, od katerih ne smemo nobenega spregledati ali ju med seboj pomešati (Ložar, 1998).

Takoj ko se oddaljujemo od klasičnega pristopa ciljnega vodenja, naletimo na probleme povezane s t. i. mehкими kazalniki, ki so določeni na osnovi subjektivnih ocen menedžerjev. S pomočjo kognitivne psihologije, ki proučuje procese opazovanja, skladiščenja informacij ter njihov priklic, klasifikacijo in komunikacijo, kar vodje uporabljajo oz. bi morali uporabljati pri vrednotenju delovne uspešnosti je možno razumeti razloge za subjektivnost vodij, ki povzročajo veliko jeze, užaljenosti in zagrenjenosti pri zaposlenih. Gre za ključno ugotovitev, da ko enkrat ocenjevalec uvrsti nekoga v določeno kategorijo, potem ta kategorija filtrira in obarva vse ocene in priklic spominov o vedénju te osebe. Tako so menedžerji pogosto pozorni v glavnem na vedénje, ki potrjuje njihove stereotipe, in nezavedno prezrejo ali pozabijo na primere, ki so z njimi v nasprotju. Tako lahko sodelavec, ki ga občudujejo, vendar se njegova delovna učinkovitost slabša, še vedno dobiva odlične ocene, medtem ko nek drug zaposleni, ki si močno prizadeva, da bi dobil boljše ocene, ne more popraviti slabega vtisa iz preteklosti (Pavšič, 1998).

#### ***4.3. CILJNO VODENJE KOT URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV***

V zadnjih letih se kot model, ki je v principu nadgradnja ciljnega vodenja in razširja spremljanje poslovanja podjetja, pojavlja t. i. uravnoteženi sistem kazalnikov. Uvedla sta ga Robert S. Kaplan, profesor računovodstva na Harvard Business School, in David P. Norton, predsednik mednarodnega svetovalnega podjetja Renaissance Solutions, Inc., leta 1996. Ključna novost sistema je razširjanje vidikov poslovanja, saj presojanje uspešnosti poslovanja vključuje poleg finančnih tudi nefinančne kazalnike. Uravnoteženi sistem kazalnikov obravnava podjetje s štirih vidikov, in sicer s finančnega vidika (tradicionalen pristop), z vidika poslovanja s strankami, z vidika notranjih poslovnih procesov in z vidika učenja in rasti (dodatni trije vidiki). Vsak od štirih vidikov ima svoj nabor kazalnikov. Pri finančnem vidiku načrtujemo in spremljamo predvsem tiste kazalnike, ki nam povedo stanje podjetja z vidika lastnikov. Drugi vidik predstavlja kazalnike poslovanja s strankami (kupci oz. odjemalci) in kaže na to, kako nas vidijo kupci. Tretji vidik osvetljuje dogajanje z vidika notranjih procesov in kaže na učinkovitost le-teh, četrti vidik pa je pomemben z vidika rasti in učenja podjetja.

Pri sistemu uravnoveženih kazalnikov ne gre zgolj za pristop merjenja. Tu imamo možnost, da iz strategije podjetja in iz nje izhajajočih kazalnikov preidemo do kazalnikov na najnižjem nivoju v podjetju, to je na posameznike, ki bodo delovali v smeri uresničevanja strategije. Sistem uravnoveženih kazalnikov podobno kot ciljno vodenje podpira izvajanje ključnih menedžerskih aktivnosti pojasnjevanja in udejanjanja vizije in strategije, posredovanje in povezavo strateških ciljev in kazalnikov, načrtovanje, zastavljanje ciljev, usklajevanje strateških pobud in učinkovitejše pridobivanje strateških povratnih informacij ter izboljšanje procesa učenja.

Uravnoveženi sistem kazalnikov se je v zadnjih letih močno razširil tudi v Sloveniji. Iskra Avtoelektrika, d. d. je bila ena prvih podjetij v Sloveniji, ki je ta sistem uvedla. Za namene magistrske naloge je predvsem pomembno spoznanje, da je v principu ciljno vodenje še vedno aktualno menedžersko orodje, ki pa pravo moč doseže šele v kombinaciji z variabilnim plačilom, ki ga obravnava naslednja točka.

#### ***4.4. VARIABILNO PLAČILO***

V osnovi razlikujemo med fiksnim in variabilnim delom prejemkov zaposlenih. Fiksni del je odvisen od narave dela, ki ga nekdo opravlja, variabilni del pa od tega, kako dobro ga opravlja. Največji delež stalnih izplačil predstavlja osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo določene zahtevnosti in za opravljeno število ur. V primeru osnovne plače je fiksni del plače pogosto odvisen od znanja in/ali zmožnosti, ki jih ima posameznik. Med gibljive ugodnosti štejemo le tiste, ki jih zaposleni dobijo glede na svojo uspešnost. V gibljivi del spadajo plačila za uspešnost in nagrade (Zupan, 2001, str. 19).

Medtem ko je osnovna plača stalna in temelji na vrsti dela, zajema variabilna plača dodatke k osnovni plači, ki so odvisni od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Glavne vrste spremenljivih dodatkov k osnovni plači so lahko: plačilo individualne uspešnosti, enkratni bonusi, nagrade za doseganje kvantitativnih ciljev (storilnost), provizije, plačilo servisne dejavnosti, plačilo za zmožnosti (npr. izobrazba), plačilo pristojnosti, plačilo za osebni razvoj (napredovanje) in drugi dodatki (nadure, delo v izmeni) (Lipičnik, 1998, str. 192).

Variabilna plača povezuje zaslužek zaposlenega z dobro ali slabo opravljenim delom posameznika, oddelka ali organizacije. V uspešnem obdobju obstaja precejšnja možnost zaslužiti več. Če pa je delo slabo opravljeno, morajo zaposleni prevzeti del odgovornosti za to in biti pripravljeni na znižanje variabilnega dela plačila. Potencial biti dobro nagrajen lahko naredi variabilno plačo zaposlenim zanimivo ([www.lg-employers.gov.uk](http://www.lg-employers.gov.uk), 2005).

Variabilna plača se razlikuje od fiksne plače v tem, da vsebuje element tveganja za oba, zaposlenega in delodajalca. Z variabilno plačo delodajalci vzpostavljajo odnos med prejemki

zaposlenih in individualno ali kolektivno uspešnostjo. To delo se lahko meri s kvalitativnimi ali kvantitativnimi kriteriji. Ko se uporabljajo kvantitativni kriteriji, je del plače povezan s produkcijo ali s finančnimi rezultati organizacije, ko pa se uporabijo kvalitativni kriteriji, je plača odvisna od vidikov dela, kot so usposobljenost ali vedênje (www.eiro.eurofound.eu, 2005).

Variabilni del plače tako predstavlja razliko med osnovno plačo in celotnim prihodkom delavca. Na višino osnovne plače poleg zakonsko določene najnižje osnovne plače za vrsto del vpliva tudi splošna raven osnovnih plač na trgu dela. Visoki splošni ravni osnovnih plač na trgu dela se posamezni delodajalci težko izognejo, zato je delež fiksnih plačil velikokrat pogojen ravno s trgom dela. Kakorkoli so osnovne plače oblikovane, predstavlja variabilno plačilo finančno tveganje za delodajalce in zaposlene in je odvisno od uspešnosti posameznika in/ali tima in/ali celotnega podjetja. Večji delež variabilnega plačila v celotnih prihodkih posameznika predstavlja večje tveganje in hkrati višje donose (zaslužek) in obratno. Na tem vzvodu temelji podjetniški duh, ki žene posameznike, time in podjetja v prevzemanje večjega tveganja in s tem doseganja višjih donosov.

Poleg plače so še drugi elementi zaposlitvenega odnosa, vendar so plače za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega zaposleni plače razumejo kot nadomestilo za vložen trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zaposleni seveda neposredno občutijo vsako spremembo v sistemu plačevanja in temu ustrezno prilagodijo svoje vedênje. Zato so plače in nagrajevanje pomemben motivacijski dejavnik, ki jih spodbuja k boljšemu delu. Herzberg sicer pravi, da denar ni pomemben motivator, pomembnejše je priznanje, da dobro delaš. Takšno razmišljanje je seveda smiselno za tiste zaposlene, ki jim plača omogoča ustrezen življenjski standard (Zupan, 2001, str. 119).

#### **4.4.1. VARIABILNO PLAČILO ZA USPEŠNOST**

Sheme plačila po uspešnosti pokrivajo različne metode povezovanja plače z ocenjevanjem posameznikove, skupinske ali organizacijske uspešnosti. Vse pa temeljijo na predpostavki, da se bo delavec trudil za večjo uspešnost, če lahko za to pričakuje višjo plačo. Plačilo po uspešnosti ne more biti učinkovito, če ni merilnega sistema za ocenitev učinka. Imeti mora tudi omejen faktor za uporabo in širjenje stimulacije na mestih, kjer so učinki dela težko merljivi. Glavni koraki pri oblikovanju sistema plačila po uspešnosti so: zastaviti cilje, oceniti rezultate, povezati dosežke s plačilom, kar pomeni določiti višino nagrade.

**Glavne prednosti variabilnega plačevanja za uspešnost** ([www.lgemployers.gov.uk](http://www.lgemployers.gov.uk)):

- Zagotavlja neposredno stimulacijo za zaposlene, da dosegajo določene cilje.
- Prispevek posameznika je prepoznan s stvarno nagrado.
- Vodje lahko za doseg ciljev pridobijo pomoč celotne ekipe.
- Izboljšuje individualno produktivnost in uspešnost.
- Zaposleni se usmerijo na aktivnosti, ki privedejo do realizacije nagrajenih ciljev.
- Dober sistem bo nagradil najbolj uspešne.
- To je učinkovit način soočanja z nizko uspešnostjo.
- Pripomore k zadrževanju najboljših delavcev.

**Glavne slabosti variabilnega plačevanja za uspešnost** ([www.lgemployers.gov.uk](http://www.lgemployers.gov.uk)):

- Zaradi avtoritete so možne zlorabe, ki privedejo do neenakopravnosti in slabe volje.
- Osredotočanje na finančno nagrado lahko vpliva na zanemarjanje razvojnih potreb.
- Demotiviranost zaposlenih, če je zastavljene cilje pretežno doseči.
- Velikokrat prevelik del ocene uspešnosti sloni na subjektivni presoji vodij.
- Zavira se sodelovanje in timsko delo.
- Spodbuja pričakovanja zaposlenih do izplačila nagrade tudi v obdobju nedoseganja zastavljenih ciljev.

#### **4.4.2. VARIABILNO PLAČILO ZA ZMOŽNOSTI**

Zmožnosti so uporabna znanja, sposobnosti in vrednote, ki jih potrebuje posameznik, da bi lahko učinkovito in uspešno opravljal svoje delo – to je predvsem nagrajevanje načina dela. Ker se plačilo po zmožnosti nanaša na velikokrat težko merljive vsebine, morajo podjetja, ki želijo vpeljati ta način nagrajevanja, paziti predvsem, da je ocenjevalni proces za zaposlene že razvit in vodje že usposobljeni za prepoznavanje zmožnosti posameznikov, da zaposleni poznajo pričakovanja vodij in vidijo smisel v sistemu nagrajevanja za zmožnosti, ki mora biti pošten ter vključevati vse zaposlene.

Pri določanju ključnih zmožnosti za podjetje se lahko opremo na tehnične sposobnosti in strokovna znanja, ki so potrebna za opravljanje dela, tj. sposobnosti vezane na specifične delovne kategorije, kot je vodenje za starejše menedžerje, ter na sposobnosti, ki opredeljujejo prispevek posameznika in vključujejo npr. komunikativnost, timsko delo, sodelovanje, samoiniciativnost, reševanje problemov, planiranje in organiziranje virov ter procesiranje odločitev in rešitev.

Kot vidimo, mora biti podjetje pred razmišljanjem in morebitno vpeljavo sistema plačevanja za zmožnosti na zelo visoki ravni kulture zaupanja in partnerskega sodelovanja ter na visoki stopnji izobraženosti.



#### **4.4.3. VARIABILNO PLAČILO ZA PRISPEVEK**

Plačilo za prispevek je relativno nov koncept, ki združuje elemente obeh predhodno predstavljenih konceptov (plačila za uspešnost in plačila za zmožnosti), tako da hkrati prepoznava konkretne dosežke (uspešnost) in zmožnosti zaposlenega. V podjetjih so zaposleni, ki so zelo uspešni, vendar dosegajo cilje na neprav način, kar ima lahko dolgoročno negativne posledice. Po drugi strani pa imajo podjetja zaposlene z visokim znanjem in sposobnostmi, ki svoje delo opravljajo korektno (na prav način), a zastavljenih ciljev ne dosegajo. Doseganje ciljev brez spoštovanja dogovorjenih pravil, vrednot in dolgoročnega vidika ni dobro. Plačevanje zmožnosti, ki ne dajejo rezultatov za podjetje, pa ni koristno.

##### **Glavne prednosti plačevanja za prispevek ([www.lgemployers.gov.uk](http://www.lgemployers.gov.uk)):**

- Zagotavlja višjo plačo posameznikom, ki uporabljajo višji nivo strokovnih znanj in ki hkrati prispevajo več.
- Spodbuja zaposlene, da z razvojem zmožnosti dosegajo višje ravni uspešnosti.
- To je dobra metoda za komuniciranje vizije skozi definicijo pričakovane uspešnosti, sposobnosti, prioritete in pričakovane vrednosti.
- Je sistem, ki na osnovi doseganja konkretnih rezultatov in stanja zmožnosti ponuja osnovne podatke za razvoj in napredovanje posameznika.

##### **Glavne slabosti plačevanja za prispevek ([www.lgemployers.gov.uk](http://www.lgemployers.gov.uk)):**

- Plačilo za prispevek je relativno nov koncept, zato je na razpolago malo podatkov o njegovi učinkovitosti.
- Ker je plačilo za prispevek osnovano na individualni oceni, ima zaradi tega podobne slabosti kot plačilo individualne uspešnosti.
- Vzdrževanje sistema plačila za prispevek je bolj kompleksno.
- Osredotočenost na posameznika lahko oslabi sodelovanje in timsko delo.
- Posamezniki avtomatsko povečajo svoja pričakovanja po izplačilu nagrade, če dosežejo cilje, in izboljšajo svoje strokovno znanje in sposobnosti tudi v času neugodnih vplivov poslovnega okolja.

#### **4.5. ZNAČILNOSTI UČINKOVITIH SISTEMOV VARIABILNIH PLAČ**

Uspešnost uporabe sistema variabilnih plač je odvisna od več različnih faktorjev, med njimi tudi kulture podjetja in načrtov variabilnega plačila. Pravilno strukturiran sistem variabilnih plačil omogoča podjetju nagrajevanje zaposlenih glede na uspešno doseganje rezultatov, obenem pa zagotavlja obvladovanje stroškov v obdobju, ko rezultatov ni. Veliko posameznikov z visokimi dosežki, željnih biti del dinamičnega delovnega okolja, vidi variabilno plačo kot pomemben faktor pri odločanju za službo. Kakorkoli, variabilna plača ne

more popraviti slabega vodenja ali problemov zaposlenih, vezanih na nezaupanje ali nizko moralo (Pfeffer, 2006).

Kaj lahko organizacija stori, da bi zagotovila učinkovite plačne sisteme? Najprej je potrebno opredeliti, zakaj je sistem variabilnih plač potreben oz. zaželen. Samo zato, ker imajo nekateri zaposleni variabilno plačo, ne pomeni, da bi jo morali imeti vsi. Preden se začne ali nadaljuje implementacija sistema variabilnih plač, je pomembno vedeti (Heathfield, 2005):

- **Kateri so glavni vzvodi (kazalniki), ki vplivajo na merljivo uspešnost.** Stimuliranje napačnih aktivnosti lahko prinese več škode kot koristi. Brez dobro izbranih ciljev se bodo zaposleni usmerjali in dosegali napačne stvari. Dobra variabilna plača planira (usmerja) aktivnosti zaposlenih.
- **Kakšni so variabilni plačni sistemi podobnih podjetji,** kjer bi se lahko naši zaposleni zaposlili. Zaposleni ne bodo pripravljene prevzeti večjega tveganja v obliki variabilnega plačila, če na trgu lahko najdejo enakovredno službo brez variabilnega plačila.
- **Kako variabilno plačilo ustreza naši organizacijski kulturi.** Variabilna plača ne bo delovala v kulturi, kjer se od zaposlenih nikoli ni pričakovalo uspešnosti na osnovi rezultatov.
- **Dobri načrti variabilnih plač so enostavni.** Načrti morajo biti pragmatični, lahko merljivi, lahko razumljivi in uporabni za širše število sodelujočih. Načrti se morajo osredotočati na nekaj ključnih meril uspešnosti. V prvi vrsti zanemarjajo težko merljive vedénjske in postranske cilje, o katerih se lahko poroča na druge načine.
- **Dobri variabilni načrti ne ustvarjajo dodatnega dela.** Če aktivnosti ni bilo treba meriti preden je bil načrt vzpostavljen, potem ni dovolj pomembna, da bi jo vključili v plan. Namesto tega se raje uporabljajo finančni in drugi že preizkušeni kazalniki.
- **Komunikacija je zelo pomembna.** Veliko organizacij ne vključuje zaposlenih v postavljanje ciljev ali celo zaposlenim ne prikaže, kakšni so cilji. Zaposleni bodo najlažje spoznavali in sprejeli cilje, če bodo ti enostavni in razumljivi in če bodo pogosto dobili povratno informacijo o tem, kako jim gre.

Zavedati se moramo, da noben sistem variabilnih plačil ni popoln, ker ne more predvideti hitro spreminjajočega se okolja. Pomembno je še, da so sistemi in načrti variabilnih plač prilagodljivi, enostavni, razumljivi, povezani s strategijo in kar se da pošteni. Ko oblikujemo cilje in merila uspešnosti, moramo biti pozorni na to, da vključimo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo, in da so ta merila informacijsko podprta. Končno mora biti vrednost izplačil dovolj velika in s tem zanimiva za zaposlene.

Kot rezultat raziskovanja *Pay people right! Breakthrough Reward strategies to create great companies*, so strokovnjaki izoblikovali šest pravil nagrajevanja, za katere velika podjetja verjamejo, da odločilno prispevajo k uspešni povezavi nagrajevanja s poslovno strategijo (Zingheim, 2000):

- **Nagrajevanje ne sme biti tabu tema.** Vodje morajo zato nenehno skrbeti za ustrezno komunikacijo in učenje ljudi o razlogih za spreminjanje nagrad in prednostih za zaposlene v tem kontekstu. Vključevanje zaposlenih že v fazo načrtovanja in dopolnjevanja ter morebitnega spreminjanja sistema nagrajevanja in načrtov nagrajevanja je ključnega pomena.
- **Zagotoviti partnerstvo (dobim-dobim).** Podjetje in zaposleni morajo imeti koristi, zato morajo biti nagrade povezane s poslovnimi cilji. Zaposleni, ki prispevajo k doseganju ciljev podjetja morajo ta uspeh deliti. Da bi zagotovili uravnoteženo zmagovito (dobim-dobim) partnerstvo, mora podjetje postaviti jasne cilje, ki jih zaposleni skušajo dosegati in presežati.
- **Širok pogled.** Vključevanje zaposlenih v širjenje njihovega zavedanja, kako lahko sami vplivajo na rezultate njihovega delovanja kot posamezniki, kot tim in kot podjetje. Cilj je zagotoviti, da je vsak željan vedeti in sodelovati v skupnem uspehu.
- **Povezan sistem nagrajevanja.** Sistem nagrajevanja je potrebno integrirati v druge sisteme in podsisteme ravnanja z ljudmi. Razviti je potrebno več operativnih instrumentov, s katerimi je možno prilagajati sistem nagrajevanja na ravni posameznika.
- **Del nagrade naj bo že v osnovnih plačah** in naj nagraduje predvsem tri dimenzije vrednosti posameznika, in sicer: strokovna znanja in sposobnosti, ki jih podjetje potrebuje in jih posameznik uporablja, da bi dosegel rezultate, dosledno uspešnost posameznika skozi čas in relativno vrednost posameznika na trgu delovne sile.
- **Nagraditi rezultate z variabilno plačo.** Jasno je, da podjetje potrebuje rezultate, če želi izpolniti pričakovanja delničarjev in si zagotoviti konkurenčno prihodnost. Z nagrajevanjem zaposlenih za doseg rezultatov variabilna plača predstavlja pravično razdeljen denar in ustvarja partnerstvo med zaposlenimi in podjetjem, tako da si uspeh delijo vsi. Variabilna plača je najbolj primeren način nagrajevanja rezultatov, ker je fleksibilna in sposobna osredotočiti se na ključna merila uspeha.

#### ***4.6. PRAKSA VARIABILNIH PLAČIL V SVETU IN SLOVENIJI***

Sistem variabilnih plačil je orodje za učinkovitejše udejanjanje strategij. Ob tem se mora menedžment zavedati pomembnosti poznavanja ključnih izvorov konkurenčnosti podjetja, ki jih s pomočjo variabilnega nagrajevanja krepi. Poleg izbora pravih ciljev je zelo pomembna tudi nenehna partnerska komunikacija med zaposlenimi, ki nalaga vodjem, da širijo pogled vsakega zaposlenega. Razumevanje in sprejemanje ciljev ter posledično nagrad s strani vseh zaposlenih predstavlja bistvo sistema variabilnega plačevanja.

#### 4.6.1. VARIABILNE PLAČE V SVETU

Hugo Sinzhaimer Institute Pravne fakultete Univerze v Amsterdamu je leta 2001 pripravil študijo EIRO o razširjenosti in trendih variabilnih plačil v EU. Variabilni plačni sistem, kjer je plača zaposlenega na nek način vezana na individualno ali kolektivno uspešnost, je bil tradicionalno gledan kot privilegij delodajalcev, katerim ponavadi delavski sindikati zelo ostro nasprotujejo. Izgleda pa, da je variabilna plača postala manj kontroverzna tudi v Evropi. Na nekaterih sindikalnih pogajalskih sejah je celo dobila visoko prednost. Sicer to ne pomeni, da ni več nasprotujočih si mnenj glede realnih in zaznanih prednosti ali slabosti variabilne plače in njenega učinka na produktivnost in konkurenčnost, socialno povezanost, industrijsko povezavo in posebno na strukturo kolektivnega pogajanja. Inštitucije Evropske unije so zanimanje za variabilno plačilo povečale v prejšnjem desetletju, še posebno v promoviranju finančne udeležbe zaposlenih v dobičkih podjetja. Leta 1995/1996 je European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions (EFILWC) izdal pregled razširjenosti različnih variabilnih plačnih sistemov v EU, ki so prikazani v tabeli 3, in druge ugotovitve.

**Tabela 3:** Delež podjetij, ki zaposlenim ponujajo finančno udeležbo v Evropi, 1995/1996

Država	Plačilo po uspešnosti	Finančna udeležba zaposlenih pri dobičku	Plačilo po uspešnosti in finančna udeležba zaposlenih
Francija	51%	1%	6%
UK	28%	11%	12%
Švedska	19%	1%	1%
Nizozemska	13%	3%	0%
Nemčija	12%	3%	1%
Danska	9%	5%	1%
Irska	7%	3%	1%
Portugalska	6%	3%	0%
Španija	6%	8%	2%
Italija	3%	2%	1%

Vir: EFILWC, navedeno v IWD No. 47, 23. November 2000

Kljub temu, da podatki v tabeli 3 kažejo na veliko bolj razvit sistem variabilnega plačila po uspešnosti kot pa udeležbe zaposlenih pri dobičku, se je raziskava nadaljevala še na področju raziskovanja sektorskih razlik, razlik med velikostjo podjetij in razvoja skozi čas. Raziskava razširjenosti variabilnih plačil z vidika sektorske razdelitve gospodarstva je pokazala, da je pomembnost variabilne plače v povprečja višja v t. i. sektorju nove ekonomije, v bančništvu in v zavarovalniškem sektorju. Kot pomembna značilnost se je pokazala velikost podjetja v smislu, večja kot je organizacija, pogostejša je uporaba variabilne plače. V veliko deželah je nagrajevanje z opsijskimi shemami tradicionalno rezervirano za menedžment, toda kažejo se pritiski delavskih sindikatov, da bi opsijsko nagrajevali tudi druge zaposlene.

Raziskava je pokazala tudi premike pri kriterijih variabilnega plačevanja, ki se od nagrajevanja količinsko določenih rezultatov nagibajo k nagrajevanju kakovostno določenih rezultatov. Kakovost postaja vedno bolj uporaben instrument nagrajevanja. Variabilna plača je ponavadi povezana z višanjem plačil, seveda pa je možna različica v obe smeri. Večina delavskih sindikatov ponavadi sprejema samo gibanje navzgor (zvišanje plačil), medtem ko je eden ključnih razlogov vzpostavitve variabilne plače za veliko delodajalcev možnost gibanja navzdol (znižanje plačil), še posebno v obdobju neugodnih razmer. Študija kaže, da se uporaba variabilnega plačevanja v EU povečuje. Okoli 50 % trenutnih shem variabilnega plačevanja na Irskem je bilo vpeljanih med leti 1995 in 1998. Statistika iz Norveške pravi, da se je pokritost sistemov variabilne plače podvojila z 11 % zaposlenih na 22 % v obdobju od 1989–1998. Finska je zabeležila pomembno povečanje v devetdesetih letih. Zmanjšuje se variabilno plačilo vezano na količino (normo). Plačila za uspešnost so že daljše obdobje stabilna v Veliki Britaniji, zahodnem delu Nemčije, na Nizozemskem, v Španiji in na Portugalskem. Ena od razlogov povečevanja uporabe variabilnih plač je tudi decentralizacija sindikalnih organizacij, predvsem v Italiji in Španiji. V Franciji je povečanje variabilnega plačila sledilo zakonu o shemi obvezne delitve dobička.

Po raziskavah, ki jih v Združenih državah Amerike vodi Hewitt Association, kar 79 % gospodarskih družb verjame, da variabilna plačila pripomorejo k izboljševanju poslovnih rezultatov. Ostalih 21 % organizacij nasprotno meni, da variabilno plačilo nima vpliva na poslovanje. Raziskave tudi kažejo na pozitivne trende pri uporabi variabilnih plačil, saj je v letu 2004 kar 78 % anketiranih organizacij uporabljalo vsaj eno obliko variabilnega plačila, medtem ko je bil leta 1995 ta delež 59%. Za variabilna plačila organizacije v povprečju namenijo okoli 9 % stroškov plač, brez upoštevanja nagrad menedžmentu. Najbolj pogosti načini variabilnih plačil v ZDA so iz naslova uspešnosti poslovanja organizacije kot celote, ki jo uporablja 63 % anketiranih organizacij in so v obliki denarja, sledijo nagrade za posebne dosežke (55 % organizacij), ki niso vedno v denarju in so namenjene predvsem skupinam, šele na tretjem mestu so variabilna plačila za uspešnost posameznikov (43 % organizacij), 30 % organizacij pa uporablja variabilna plačila v obliki delnic in to le za ključne strokovnjake (Hansen, 2005, str. 6).

#### **4.6.2. VARIABILNE PLAČE V SLOVENIJI**

Variabilnost plač v Sloveniji in njihovo povezovanje z uspešnostjo izhaja iz socialistične ideologije, ki je učila, da mora vsak dobiti plačilo glede na rezultate svojega dela. V obdobju samoupravljanja plač niso prikazovali kot strošek, pač pa kot osebne dohodke, ki so jih v sistemu delitve dohodka obračunavali odvisno od doseženih rezultatov podjetja (čistega dohodka). Pojmovanje plačila za delo v obliki osebnih dohodkov je vključevalo tako uspešnost podjetja, s katero so določali vrednost točke, ki je bila osnova za izračun osebnega

dohodka, kot tudi uspešnost posameznika, ki so jo praviloma obravnavali kot odstotek osebne ocene k osnovi.

Danes vemo, da takratni sistem plačil po uspešnosti dela v praksi ni deloval. Osebni dohodki se v primeru slabših rezultatov podjetja niso znižali, saj so zaposleni preko delavskih svetov pogosto prerazporedili sredstva čistega dohodka. Težnje po enakosti, socialna vloga vodij in izogibanje sporom so prispevali k temu, da so bile razlike v osebnih ocenah zelo majhne, zato tudi ni bilo pravega razlikovanja med dobrimi in slabimi delavci. Slabe izkušnje iz polpretekle zgodovine se pomembno odražajo v splošnem nezaupanju zaposlenih do programov povezovanja plač z uspešnostjo, elemente stare miselnosti z vsemi posledicami pa še vedno najdemo v marsikaterem slovenskem podjetju (Zupan, 2002, str. 156).

Kakšna je praksa variabilnih izplačil v nekaterih slovenskih podjetjih, lahko razberemo tudi iz Študije o plačah in ostalih ugodnostih zaposlenih v Sloveniji, ki jo v Sloveniji že osem let izvaja podružnica Hewitt Associates. Študija, ki je bila izvedena za leto 2003, je zajemala 41 podjetij iz različnih panog in velikosti (Hewitt Associates, 2004).

Na področju variabilnih kratkoročnih izplačil je študija razdeljena na področje variabilnih plač (bonusov) na podlagi uspešnosti in udeležbe na dobičku ter na področje nagrajevanja delovne in prodajne uspešnosti.

Letni načrti bonusov ali spodbud so načrti variabilnih prejemkov, pri katerih je letno izplačilo največkrat odvisno od doseganja ciljev. 37 sodelujočih podjetij oziroma kar 90 % podjetij iz študije nudi načrt kratkoročnih spodbud. V več kot polovici podjetij so do teh spodbud upravičeni vsi zaposleni, v desetih podjetjih pa so za kriterij upravičenosti navedli mesto v organizacijski hierarhiji oz. odgovornost. Glede upravičenosti do spodbud ni velikih sprememb glede na preteklo leto. V štirih podjetjih se je število upravičencev povečalo, v enem pa zmanjšalo. Variabilni del plače na podlagi uspešnosti je prejelo 86 % vseh upravičencev, medtem ko je bila udeležba pri dobičku realizirana v 98 %.

Finančni rezultat in doseženi cilji posameznika sta najpogosteje uporabljena kriterija pri izplačevanju variabilnega dela plače na podlagi uspešnosti, medtem ko je za udeležbo pri dobičku najbolj pomemben finančni rezultat podjetja. Udeležbo pri dobičku podjetja izplačujejo letno, medtem ko se bonusi dodeljujejo zelo različno.

Podjetja v povprečju pričnejo z izplačevanjem kratkoročnih spodbud, ko posameznik doseže 99% prag dosežene delovne uspešnosti (cilja). Sklepamo lahko, da se variabilni del oz. spodbude izplačujejo že pri doseganju ciljev, in to v višini od 55 do skoraj 90 %. To pomeni, da se variabilni del planira že v letnem načrtu. Variabilni del pa je lahko tudi višji, če se cilji presežejo. Načini, kako se določijo ciljni bonusi oz. delež variabilne plače, so različni. Največ podjetij (kar 29) uporablja kot način izplačila bonusa odstotek od osnovne plače. Študija je

pokazala tudi, da so podjetja iz študije izplačala v povprečju 77 % predvidenih (načrtovanih) spodbud.

#### ***4.7. CILJNO VODENJE IN VARIABILNO PLAČILO V KONTEKSTU KOMPLEKSNIH PRILAGODLJIVIH SISTEMOV***

Tržno gospodarstvo zahteva prožne in prilagodljive sisteme nagrajevanja za podporo poslovnim strategijam, ki se morajo nenehno prilagajati notranjim in zunanjim vplivom. Sistemi nagrajevanja so zato dinamični načini spodbujanja dosežkov (Lipičnik, 1998, str. 192).

Teorija kompleksnosti, še bolj pa značilnosti kompleksnih prilagodljivih sistemov, ki so opisani v točki 2.4., nam nakazujejo nujnost uvajanja prilagodljivih oz. odprtih menedžerskih pristopov (glej tabelo 1, str. 18). Spoznali smo, da je sistem prilagodljiv, če se elementi (agenti) aktivno odzivajo na okolje po načelu samoorganiziranja in posledično vplivajo na druge elemente ter na sistem kot celoto. Postavlja se ključno vprašanje, ali lahko menedžment z uporabo tradicionalnih motivacijskih pristopov (predvsem ciljnega vodenja v povezavi z variabilnim plačilom) kakorkoli vpliva oz. usmerja obnašanje elementov v kompleksnem prilagodljivem sistemu v želji, da dobi ciljne rezultate oz. obnašanje ter pri tem uporablja odprt menedžerski pristop in spodbuja načela kompleksnih prilagodljivih sistemov.

Na zastavljeno vprašanje daje pozitiven odgovor raziskava, ki jo je v skupini podjetij izvedel Peter W. Brodbeck in jo objavil leta 2002. Raziskava je pokazala, da je dobro pripravljen motivacijski sistem na osnovi variabilnih plačil pospeševal prilagajanje podjetij oz. skupin, ki so delovale po načelih kompleksnih prilagodljivih sistemov. Cilje in stimulacijo so skupine dojemale kot spremembo v zunanjem okolju in se tako hitreje prilagodile novim razmeram kot skupine, ki ciljnega vodenja niso izvajale. Ta ugotovitev pa je odprla novo dilemo, in sicer: ciljno vodenje in variabilno plačilo v principu delujeta linearno kot vzrok in posledica, in ne nelinearno kot kompleksni sistemi. Kot kaže, bo dilema ostala odprta in zahtevala dodatne raziskave. Kljub pomislekom, da motivacijski sistemi delujejo kot linearni sistemi in da kot taki spadajo med tradicionalne menedžerske pristope, ostaja dejstvo, da skupaj z ostalimi spremenljivkami okolja (celovit pogled) znatno vplivajo na obnašanje sistemov in podsistemov ter lahko pomagajo menedžmentu v procesu prilagajanja in procesu krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij (Brodbeck, 2002, str. 392).

Glede na visoko stopnjo uporabe različnih oblik variabilnih plačil sem prepričan, da bo imel koncept variabilnega plačila svoje mesto med menedžerskimi orodji tudi v 21. stoletju. Trendi uporabe se v vseh razvitih ekonomijah v zadnjih letih povečujejo, tudi v Sloveniji. Spoznali smo, da lahko variabilno plačilo, ki temelji na razvitem ciljnem vodenju, pospešuje prilagajanje organizacij (pospešena evolucija), saj organizacije in njeni podsistemi to razumejo kot spremembo okolja ter se po načelih obnašanja kompleksnih prilagodljivih

sistemov hitreje prilagajajo. To seveda ni edini pogoj za zgornjo trditev, prav gotovo pa prispeva k procesom prilagajanja. V tem smislu vidim koristnost variabilnega plačila v povezavi s ciljnim vodenjem predvsem v izboljšani komunikaciji. Če gre za dovolj velika variabilna plačila, se bodo zaposleni na vseh ravneh bolj dejavno vključevali v procese načrtovanja in samega doseganja ciljev, kar prispeva k podiranju ovir za krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij (izboljšana vertikalna komunikacija).

Čeprav se pomembnost individualnega variabilnega nagrajevanja zmanjšuje v korist variabilnega nagrajevanja skupin in timov, verjamem, da bo individualno nagrajevanje še aktualno. Glavna kritika individualnega plačila za uspešnost je kratkoročna osredotočenost, in ker ocenjevalni sistem temelji na kratkoročnih ciljih, obstaja velika nevarnost, da bodo zapostavljeni dolgoročni razvojni interesi organizacije. V nasprotju s plačilom za uspešnost se razvija sistem plačila za zmožnosti, ki nagrajuje predvsem človekove zmožnosti, kot so znanje, sposobnosti, vrednote ipd. Verjetno bo odgovor za individualno variabilno plačilo nekje vmes med obema pristopoma, to je t. i. plačilo za prispevek, ki skuša hkrati spodbujati učinkovitost, uspešnost in razvoj zmožnosti posameznikov na dolgi rok.

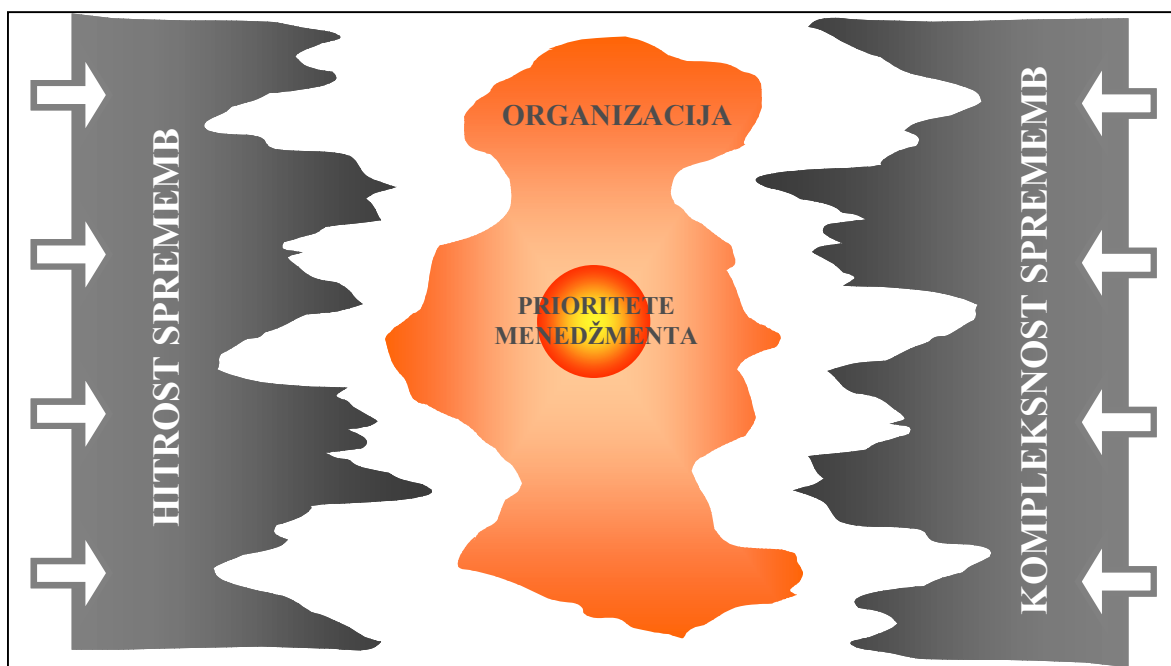
#### **4.7.1. MODEL PRIORITET MENEDŽMENTA ORGANIZACIJ 21. STOLETJA**

Preden preidem na analizo variabilnega plačila in ciljnega vodenja v Iskri Avtoelektriki, d. d., bi želel strniti pridobljena spoznanja še v obliki shematskega prikaza izzivov okolja na sliki 7 in modela prioritete menedžmenta v organizacijah 21. stoletja na sliki 8.

Slika 7 prikazuje sposobnost prilagajanja kot kritični dejavnik uspeha organizacij 21. stoletja, saj sta hitrost in kompleksnost sprememb v najširšem smislu njihova največja izziva. Poudariti velja predvsem sposobnost hitrega prilagajanja, ki v kompleksnem okolju temelji na prilagodljivih oz. odprtih menedžerskih pristopih, ki so na sliki 7 prikazani kot jedro organizacije. Gre za spremembo razmišljanja od mehanskega k organskemu razmišljanju, ki je značilen za naravne sisteme. Organizacije morajo v vsakem trenutku imeti določeno stopnjo sposobnosti prilagajanja, zato je potrebno to sposobnost nenehno krepiti. Stopnja sposobnosti prilagajanja pa je odvisna predvsem od jedra (srca) organizacije, v katerem imata menedžment in zaposleni ključno vlogo. Vloga in prioritete prilagodljivega menedžmenta v tem procesu so prikazane na sliki 8.



**Slika 7:** Izzivi organizacij v 21. stoletju

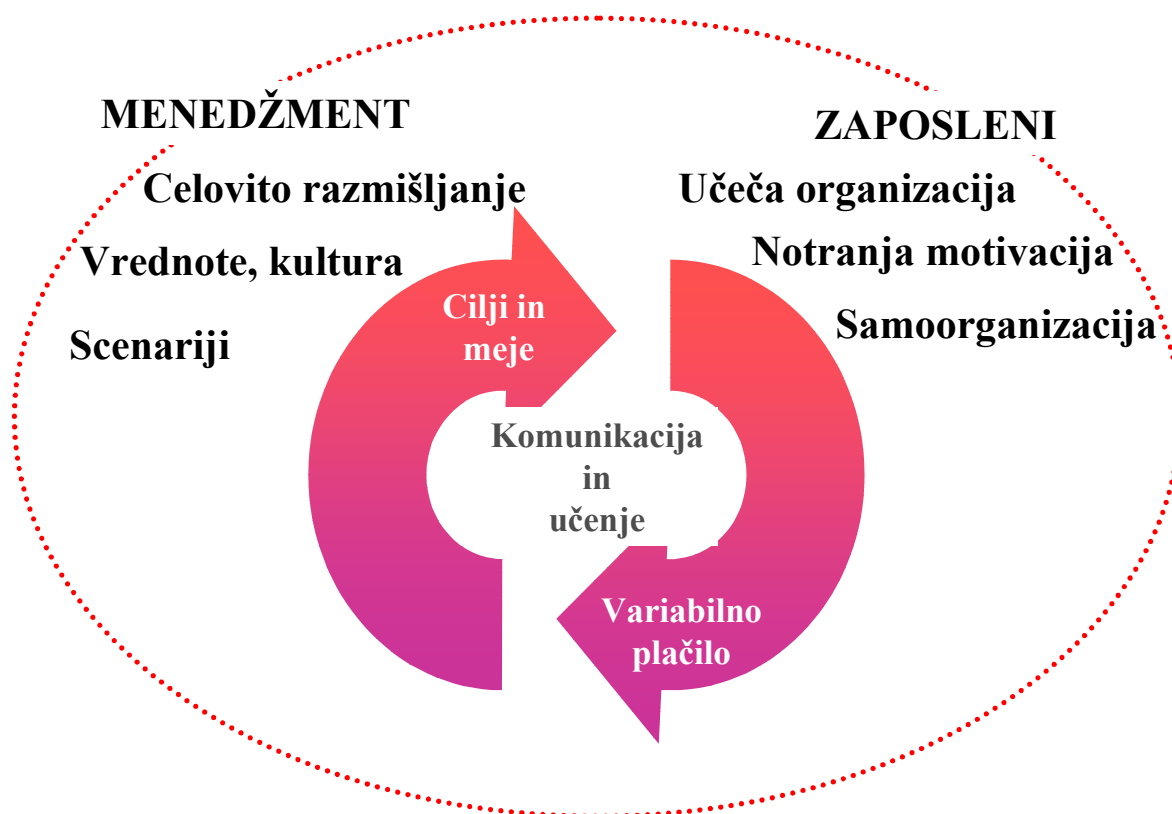


Vir: Lastni vir

Prilagodljive organizacije so učeče se organizacije, ki so se po načelih kompleksnih prilagodljivih sistemov sposobne samoorganizirati. Na sliki 8 so podrobneje prikazane prioritete prilagodljivega menedžmenta, ki z uporabo ciljnega vodenja in variabilnega plačila spodbujajo, krepijo in pospešujejo sposobnost prilagajanja organizacija in so zato ključni dejavniki uspeha. Za to organizacije potrebujejo kompetentne ljudi, ki so notranje motivirani za doseganje poslovnih ciljev. Menedžment te vrednote spodbuja in usmerja ter pri tem uporablja prilagodljive menedžerske pristope (glej tabelo 1, str. 18). Spremembe v okolju preko ciljnega vodenja sporočajo organizaciji (zaposlenim) in s tem spreminjajo notranje okolje v upanju, da se bo organizacija ustrezno samoorganizirala. Zaradi hitrosti sprememb skuša menedžment svoja sporočila (cilje) povezati z variabilnim plačilom in tako pospešiti proces prilagajanja.

Učinkovita komunikacija se v modelu prioritet kaže kot osrednja točka, ki daje ritem procesom prilagajanja in procesom krepitev sposobnosti prilagajanja. V kontekstu organskega razmišljanja bi lahko zaključili, da sta ciljno vodenje in variabilno plačilo kri, ki jo poganja komunikacija. Višji kot je utrip komunikacije, bolj je organizacija krepka in spodbuja razvoj mišic v smislu učeče se organizacije, sposobne prilagajanja. Menedžment pa predstavlja čutila, ki usmerjajo moč mišic.

**Slika 8:** Model prioritet prilagodljivega menedžmenta v organizacijah 21. stoletja



Vir: Lastni vir

## **5. ANALIZA VARIABILNEGA PLAČILA IN CILJNEGA VODENJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.**

### ***5.1. PREDSTAVITEV ISKRE AVTOELEKTRIKE***

Ustanovitev družbe Iskra Avtoelektrika, d.d. sega v leto 1960, ko se je v okviru takratne skupine Iskra na sedanji lokaciji pričela proizvodnja avtoelektrične opreme. Družba je v preteklosti doživljala hiter razvoj. Oblikovali so jo izzivi domačega in tujih trgov, na katere je bila usmerjena od vsega začetka. Ob proizvodnji so se razvile spremljajoče dejavnosti. Tako danes Iskra Avtoelektrika, d. d., v celoti in samostojno obvladuje vse poslovne procese.

#### **POS LANSTVO ISKRE AVTOELEKTRIKE**

Iskra Avtoelektrika je globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo kot so: vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki

razvoj ter proizvodnja posebne opreme in orodij. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno-logistično mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem, trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, visoki kakovosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in fleksibilnih procesih.

Iskra Avtoelektrika realizira preko 90 % konsolidirane prodaje na pretežno razvitih svetovnih trgih, ki je v letu 2005 znašala 166 milijonov EUR. Tržne aktivnosti potekajo tako pri industrijskih kot tudi številnih kupcih druge vgradnje. Globalna imena avtomobilske industrije so predvsem proizvajalci traktorjev, gradbene mehanizacije, gospodarskih vozil in motorjev z notranjim izgorevanjem, ki predstavljajo razvejano mrežo kupcev za program avtoelektrike - zaganjalnikov in alternatorjev. S prodajo proizvodnega programa baterijsko napajanih enosmernih motorjev in pogonov se je Iskra Avtoelektrika uveljavljavila pri svetovnih proizvajalcih logistične opreme, viličarjev, proizvajalcih elektrohidravličnih sistemov ter proizvajalcih na nekaterih drugih področjih. Pomemben delež prodaje predstavlja prodaja komponent, kjer nastopa Iskra Avtoelektrika kot podobavitelj komponent za avtomobilsko industrijo. Z razvejano prodajno mrežo lastnih trgovskih družb in pooblaščenih distributerjev, nudi tudi podporo velikemu številu kupcev v drugi vgradnji.

#### **VIZIJA ISKRE AVTOELEKTRIKE**

Iskra Avtoelektrika z inovativnostjo ustvarja trajnostni razvoj in hoče biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji avtonomno napajanih električnih rotacijskih strojev na izbranih tržnih področjih. Moto vizije je: INOVACIJE V ROTACIJI.

### ***5.2. STRATEGIJA RAVNANJA ZA LJUDMI V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.***

Strategijo ravnanja z ljudmi je Iskra Avtoelektrika, d. d. sprejela, ko je bila dosežena velika stopnja soglasja o ključnih temeljih ravnanja z ljudmi, in sicer o psihologiji notranjega nadzora ter o konceptu, po katerem je neposredni vodja osnovni nosilec procesov ravnanja z ljudmi, strokovni ljudje s področja za kadre pa razvijajo nove sisteme in so v pomoč vodjem in njihovim sodelavcem. Dokument je bil rezultat dvoletnega usposabljanja in razprav med vodilnimi in vodstvenimi ljudmi od leta 1997 do konca leta 1999, ko je bila sprejeta strategija ravnanja z ljudmi.

Glavni poudarki strategije, ki izhajajo iz priloge strateškega načrta 2000–2004 so bili, da je vizijo Iskre Avtoelektrike, d. d., biti med vodilnimi svetovnimi proizvajalci v izbranih tržnih segmentih, mogoče doseči le, če skladno s spremembami na ostalih strateških področjih sprejmemo in uresničujemo tudi ustrezno strategijo ravnanja z ljudmi – to je način, kako

spodbujamo zaposlene, da razvijajo in izkoriščajo svoje potenciale na poti k doseganju poslovne odličnosti družbe, pri tem pa ohranjamo zadovoljstvo zaposlenih.

Biti med vodilnimi v katerikoli svetovni in evropski konkurenci pomeni:

- zelo hitro obvladovanje sprememb in presenečenj v organizaciji in v okolju,
- povzročanje sprememb v organizaciji in v okolju z lastno ustvarjalnostjo,
- biti odličen v kakovosti poslovnih procesov, rezultatov in ljudi.

Doseganje visoke stopnje obvladovanja sprememb in odličnosti v kakovosti poslovnih procesov, rezultatov in ljudi zahteva uresničevanje naslednjih strateških usmeritev in ciljev na področju ravnanja z ljudmi (Strateški načrt Iskra Avtoelektrika, 2000):

- Rast izkoriščanja človeških potencialov v organizaciji in v okolju, posebej s spodbujanjem ustvarjalne in podjetniške iniciativnosti zaposlenih.
- Z nenehnim in učinkovitim učenjem (izobraževanjem) povečevanje znanja oz. umskega kapitala, ki je temeljni razvojni in proizvodni dejavnik.
- Obvladovanje novega znanja, ki nastaja v družbi.
- Rast preseganja rutine z ustvarjalnostjo.
- Uravnoteženo prizadevanje zaposlenih za nenehno izboljševanje obstoječega in za vizionarsko iskanje rešitev za prihodnost.
- Doseganje sinergijskih učinkov znanja z ustvarjalnim sodelovanjem in timskim delom.
- Te cilje je možno doseči s strategijo ravnanja z ljudmi, ki bo tesno povezana s funkcijskimi strategijami v ostalih poslovnih dejavnostih.

### ***5.3. DRUGA POMEMBNEJŠA IZHODIŠČA ZA ANALIZO VARIABILNEGA PLAČILA IN CILJNEGA VODENJA***

Pred začetkom analize variabilnega plačevanja v povezavi s ciljnim vodenjem, je potrebno predstaviti še nekatere druge pomembnejše okoliščine in sisteme, ki okvirjajo vodenje v Iskri Avtoelektriki, d. d. in posledično vplivajo na zadovoljstvo ter učinkovitost zaposlenih.

#### **5.3.1. TEORIJA IZBIRE**

Strategija ravnanja z ljudmi je predvidevala, da naj bi svetovalno delo kadrovskih strokovnjakov temeljilo na teoriji izbire (Glasser, 2000) in da bi se delovanje na tej osnovi širilo na celotno organizacijo. To je bistveno drugačen pristop v slovenskem okolju. Ena temeljnih značilnosti teorije izbire je, da drugih ljudi ne moremo spremeniti, lahko spremenimo le naše vednje v odnosu z njimi. Ali drugače povedano, drugemu človeku lahko posredujemo le informacije, ne moremo pa ga prisiliti v nekaj, kar sam ne želi storiti. Na takem temelju »prostovoljnosti« gradimo naše pristope pri ravnanju z ljudmi (npr.

samoocenjevanje izobraževanja). K takemu pristopu sodi tudi stališče, da noben človek nima pravice ocenjevati drugega človeka.

### 5.3.2. FLEKSIBILNOST ZAPOSLENIH

Proizvodnja z manjšimi serijami in velika odzivnost ter prilagodljivost željam kupcev zahtevajo veliko mobilnost ljudi ter prilagodljivost znotraj sprejetih načrtov o ljudeh. Potrebe po prilagodljivosti razmeram na trgu nam narekujejo, da vodimo politiko celostnega osebnega in poklicnega razvoja ljudi in ne politike načrtovanja kariere, zato tudi poudarjamo vlogo neposrednega vodje na področju ravnanja z ljudmi. Skladno s strategijo ravnanja z ljudmi in s psihologijo notranje motivacije, ki je naše izhodišče ravnanja z ljudmi, ljudi spodbujamo v tem, da je: »vsak človek sam najodgovornejši za svoj osebni in poklicni razvoj ter da najboljše rezultate dosega vzajemno in soodvisno s sodelavci in z neposrednim vodjem.«

### 5.3.3. SISTEM NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU

Napredovanje na delovnem mestu je bilo v Iskri Avtoelektriki, d. d. uvedeno leta 1997 in je razdeljeno v dve stopnji, in sicer na osnovno napredovanje in na dodatno napredovanje.

- **Osnovno napredovanje** je napredovanje od izhodiščnega plačilnega razreda do osnovnega plačilnega razreda v tarifnem razredu. V izhodiščni plačilni razred je razporejen delavec začetnik brez delovnih izkušenj. Napredovanje delavca je odvisno od njegove usposobljenosti za samostojno opravljanje nalog, in sicer od enostavnih do najzahtevnejših. Razporeditev delavca v višji plačilni razred mora biti v skladu s pogoji iz opisa delovnega mesta, dodaten pogoj pa je doseganje najmanj načrtovanih rezultatov. Načeloma se delavca razporedi v višji plačilni razred šele tedaj, ko zahtevnejše delo tudi dejansko obvlada ne pa takoj. Zaposleni praviloma napredujejo za en razred ob vsakem napredovanju.
- **Dodatno napredovanje** je napredovanje nad osnovni plačilni razred in je možno po dveh vsebinsko ločenih osnovah. Dodatno napredovanje na osnovi delovnih izkušenj omogoča delavcem, ki delajo daljši čas na istem delovnem mestu, napredovanje za en razred praviloma vsakih 8 let. Dodatno napredovanje na osnovi večje strokovnosti, novih znanj, samostojnosti in zanesljivosti je napredovanje tistih delavcev, ki lahko prevzamejo tudi druge naloge poleg nalog iz opisa delovnega mesta. Napredujejo torej inovativni delavci in to v skladu z opredeljenimi kriteriji, kot so: višja stopnja strokovne izobrazbe, dodatna funkcionalna znanja, interdisciplinarna usposobljenost, samostojnost in zanesljivost pri delu ter ustvarjalnost pri delu.

### **5.3.4. LISTINA PREDANOST ODLIČNOSTI**

Uspešnost sodelovanja pri oblikovanju in udejanjanju strategije ravnanja z ljudmi in politike spreminjanja kulture so s podpisom listine Predanost odličnosti v letu 2001 potrdili predsedniki uprave, sveta delavcev in sindikata. S podpisom te listine so se osebno moralno zavezali za zapisano, tj. za politiko in temelje odličnosti ter želene skupne vrednote. Listino so podpisali z željo, da bi bila zapisana načela vodilo vsem zaposlenim pri doseganju osebne in skupne uspešnosti. Listina se zaključuje z geslom »Naša bodočnost je v ustvarjalnem sodelovanju.«

## **5.4. ZGODOVINA PLAČNIH SISTEMOV V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.**

Zgodovino sistemov nagrajevanja v Iskri Avtoelektriki, d. d. razdelimo na tri ključna obdobja, ki so zanimiva za analizo, in sicer na obdobje pred letom 1997, na obdobje od leta 1997 do leta 2002, ko je bil uveden sistem napredovanja na delovnem mestu, in na obdobje po letu 2003, ko je Iskra Avtoelektrika, d. d. korenito spremenila plačni sistem.

### **5.4.1. PLAČNI SISTEM PRED LETOM 1997**

Plača je bila sestavljena iz osnovne plače in gibljivega dela. Osnovna plača je bila odvisna od stopnje zahtevnosti dela, zahtevane izobrazbe, pogojev dela in podobnih dejavnikov. Na tej osnovi so se zaposleni razvrščali v osnovne tarifne razrede. Gibljivi del plače je predstavljal približno 30 % celotne plače. Vanj je bila vključena osebna ocena, ki je predstavlja 50 % gibljivega dela, ostalih 50 % pa je predstavlja kolektivna uspešnost podjetja v preteklem mesecu. Osebna ocena je bila prepuščena individualni presoji vodij, ki so si vsak zase ustvarili sistem vrednotenja dela svojih podrejenih. Nekateri so mesečno spreminjali osebno oceno delavcem, večina pa je diferenciacijo med zaposlenimi izvajala poredko oz. nikoli. Kolektivno uspešnost je določalo vodstvo podjetja, ki je hotelo ob uspešnem poslovanju vzpodbuditi in nagrajevati delavce z dodatnim plačevanjem. Kljub cikličnim nihanjem uspešnosti družbe se stimulacija iz naslova kolektivne uspešnosti ni nikoli zniževala.

### **5.4.2. UVEDBA NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU LETA 1997**

Ker je v podjetju še vedno delovala neke vrste »uravnilovka«, ki je dobre delavce premalo nagrajevala in slabe premalo sankcionira, so se v letu 1997 v podjetju odločili za spremembo. Največje pomanjkljivosti takrat veljavnega sistema so videli v premajhnem interesu zaposlenih za dodatno usposabljanje, sodelovanje v procesu stalnih izboljšav, izobraževanju

itd. Predvsem pa sistem ni dovolj motiviral osebnega razvoja zaposlenih in z njimi povezanega delovnega mesta. Bolj usposobljeni in marljivi delavci niso bili deležni jasnega priznanja za njihov večji prispevek k uspešnosti podjetja (Vidic, 1997).

S sprejetjem pravilnika o napredovanju na delovnem mestu je bilo omogočeno t. i. vodoravno napredovanje, kar pomeni, da je lahko osnovna plača posameznih delavcev na enakem delovnem področju različna. Višja plača odraža nadpovprečno delavčevo usposobljenost in uspešnost pri delu, ki ga opravlja. Sistem napredovanja na delovnem mestu omogoča povečanje osnovne plače, ne da bi delavec napredoval na zahtevnejše delovno mesto. Tarifnih razredov je v podjetju osem in so razdeljeni po principu stopnje izobrazbe. Vsak tarifni razred je razdeljen na plačilne razrede, ki pomnoženi s količnikom sestavljenosti, dajejo osnovo za izračun posamezne osnovne plače.

Iskra Avtoelektrika, d. d. z uvajanjem napredovanja na delovnem mestu načrtovala naslednje izboljšave:

- Uskladitev sistematizacije z dejansko naravo del in nalog v organizacijskih enotah. Usklajeni opisi delovnih mest, usklajena zahtevana strokovna izobrazba in usklajeno osnovno vrednotenje zahtevnosti delovnih mest.
- Večjo mobilnost zaposlenih. Zaposlen je nosilec plačilnega razreda, zato ne bo ovir za prerazporeditev v isto ali drugo organizacijsko enoto.
- Zaposleni bodo bolj motivirani za prevzemanje dodatnih in novih nalog ter nenazadnje za formalno izobraževanje.
- Sklenitev delovnega razmerja bo vezana na delovno mesto, ki je širše opredeljeno. Zato bo zmanjšano prerekanje glede natančne opredelitve nalog in odgovornosti.
- Podjetje bo poskusilo dolgoročno zadrževati dobre delavce. Neuspešni delavci ne bodo dosegali niti osnovnega plačilnega razreda, če bodo delovno razmerje sploh še imeli.
- Dobrih delavcev ne bo več potrebno nagraditi z napredovanjem v »slabe vodje« ali izmišljena delovna mesta.

#### **5.4.3. NOV PLAČNI SISTEM V LETU 2002**

Uprava je s spremembo plačnega sistema želela spodbuditi sodelovanje in ne tekmovanje med ljudmi in hkrati podpirati tekmovanje s konkurenco na trgu ter tekmovanje z lastnimi rezultati iz preteklega obdobja – nenehno izboljševanje. Zato ga je imenovala nagrajevanje uspešnosti sodelovanja in nenehna izboljševanja. Sodelovanje je nujno. Gre za spremembo od poudarjanja individualizma in medsebojnega tekmovanja (primerjava, ocenjevanje ...) v kulturo sodelovanja in zaupanja. Ker pa sodelovanje ni dovolj le za to, da bi se imeli lepo, ampak je pomembno, kakšni so rezultati našega dela, bo moralo biti to sodelovanje tudi ustvarjalno, da bomo lahko naše delo nenehno izboljševali in ohranjali kakovost na svetovnem trgu. Predhodni plačni sistem nagrajevanja delovne uspešnosti je vseboval osebno

ocenjevanje in razvrščanje ljudi glede na določeno dogovorjeno povprečje. S tem smo sporočali ljudem, da je delo odvisno od posameznika. Ocenjevalo se je, kako vsak posameznik opravi delo, skoraj nepomembno pa je bilo, ali je to delo dovolj v sozvočju z delom drugih ljudi.

Značilnosti prehoda na nov plačni sistem so bile:

- Nov plačni sistem je bil uveden prvega oktobra 2002.
- Ukinila se je osebna ocena (od 0 do 10 %) in dodatna osebna stimulacija (do 30 %).
- Ukinila so se skupinska merila za uspešnost družbe, to je t. i. kolektivna uspešnost (od 0 do 10 %).
- Po usklajevanju s sindikatom in svetom delavcev je ostal dodatek za stalnost 0,4 % na leto. Predlog je bil, da se dodatek za stalnost zniža na 0,1 % oz. 0,3 %.
- Uvedla se je stimulacija uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja s stimulacijo na ravni družbe, organizacijske enote, skupine in na ravni posameznika (celoten sistem je opisan v naslednji točki).
- Masa za plače na račun ukinjenih osebnih ocen in kolektivne uspešnosti (iz starega sistema) se je v skupni višini 6 % prelil v vrednosti plačilnih razredov.
- Dodatno je uprava ob spremembi plačnega sistema povečala vrednost plačilnih razredov še za dodatnih 5 %, kar je vplivalo na realni dvig plač skoraj 80 % zaposlenih.
- Skupaj se je vrednost plačilnih razredov (masa za plače) povečala za 11 %, kar pomeni, da se je variabilni del (vsaj na papirju) prelil v fiksni del plač in s tem bistveno zmanjšal možnosti variabilnega nagrajevanja. Z drugimi besedami, zgodila se uravnalovka, saj se stimulacija, ki so jo prejeli po oceni vodij dobri zaposleni, ukinila in prelila vsem zaposlenim. Plača se je na račun dobrih povečala tudi zaposlenim, ki sploh niso prejeli stimulacije.
- Približno stoštiridesetim zaposlenim (tistim z visokimi osebnimi ocenami) se je plača znižala. Padec se je blažil z osnovnim in dodatnim napredovanjem, kar je ponovno pomenilo prelivanje variabilnega dela v fiksni del plač. Del teh zaposlenih si je znižanje plače omililo s sodelovanjem v projektih, za katere se je po novem začela obračunavati stimulacija.
- Kljub ukrepom se je štirinajstim zaposlenim plača znižala med 2 in 9 % (Vidrih, 2002).

Po uvedbi novega plačnega sistema so se dogajale še dodatne spremembe, ki so opisane v zaključku naslednje točke.

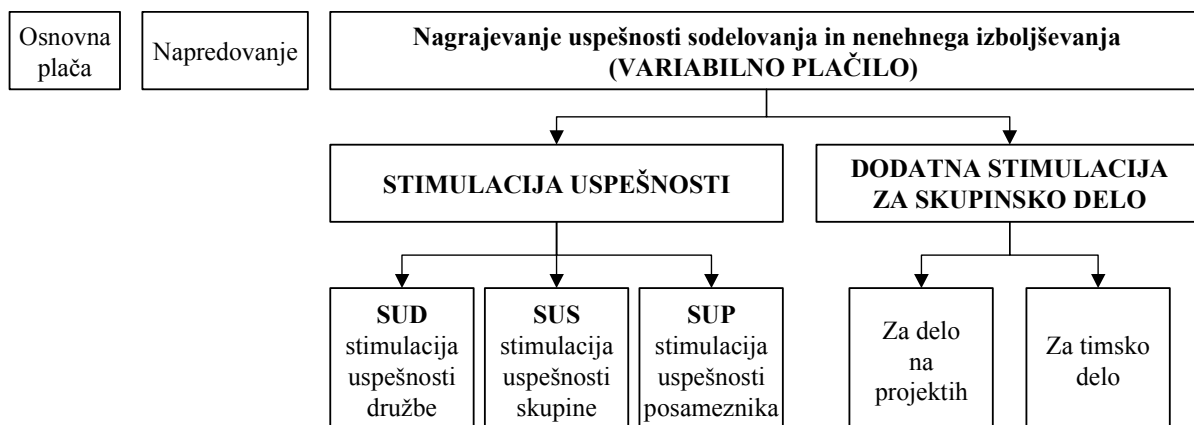
### ***5.5. SISTEM NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI SODELOVANJA IN NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA***

Pravilnik o nagrajevanju uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja podpira in spodbuja sodelovanje med ljudmi, kar je temeljno izhodišče strategije ravnanja z ljudmi v Iskri Avtoelektriki, d. d. Podpira tudi tekmovanje družbe s konkurenco na trgu in tekmovanje



skupin in posameznikov z lastnimi rezultati iz preteklega obdobja – nenehno izboljševanje. To se odraža v treh stimulacijah uspešnosti: družbe, skupine in posameznika. Z novim plačnim sistemom vnašamo v oblikovanje gibljivega dela plače nov pristop in novo miselnost, zato je bilo že ob uvajanju predvideno določeno daljše obdobje, v katerem bo spremenjen plačni sistem v popolnosti zaživel. Uveden je bil oktobra 2002. Na sliki 9 je prikazan trenutno veljavni plačni sistem v Iskri Avtoelektriki, d. d., saj je bil sistem že v prvem letu deležen večjih in manjših popravkov, ki so opisani na koncu te točke.

Slika 9: Plačni sistem Iskre Avtoelektrike, d. d.



Interni vir: Pravilnik o nagrajevanju uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja

### 5.5.1. STIMULACIJA USPEŠNOSTI DRUŽBE – SUD

Cilji družbe so dinamični in se jih prilagaja razmeram na trgu. Merila za ugotavljanje uspešnosti se oblikuje in sprejema ob sprejemanju letnih ciljev družbe in ob načrtovanju izboljšav. V Iskri Avtoelektriki, d. d. smo se pred leti odločili za uporabo orodja imenovan Uravnoteženi sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja, zato je primerno, da uporabimo merila iz uravnoteženih izkazov tudi za stimulacijo uspešnosti družbe. Razpon stimulacije uspešnosti družbe izražen v odstotkih znaša od 0 do 15 %. Višina stimulacije uspešnosti družbe se za novo poslovno leto določi vnaprej in se med letom spreminja na osnovi izračunov upošteva merila, ki jih uprava sprejme skupaj z letnim poslovnim načrtom po predhodnem usklajevanju in v soglasju z vodilnimi delavci ter po soglasju sveta delavcev in sindikata. Uprava ob sprejemanju poslovnega načrta za naslednje poslovno leto določi višino stimulacije uspešnosti družbe v odstotkih (%) s soglasjem sveta delavcev in sindikata, in sicer na osnovi načrtovanih ciljev družbe za naslednje poslovno leto, na osnovi ocene doseženih rezultatov v tekočem letu in na osnovi višine stimulacije uspešnosti v zadnjem trimesečju tekočega poslovnega leta.

Stimulacija uspešnosti družbe se za dosežke v preteklem obdobju obračunava v sprejeti višini, dokler so dosežki skladni z načrtovanimi cilji in nalogami za poslovno leto. Stimulacija se lahko med poslovnim letom spremeni za naslednje obdobje navzgor, če so dosežki boljši od načrtovanih, ali navzdol, če so dosežki slabši od načrtovanih. Spremembo višine stimulacije med letom lahko sprejme uprava na osnovi izračunov po sprejetih merilih po predhodno pridobljenem mnenju sveta delavcev in sindikata. Po objavi ciljev in meril (na poslovni konferenci, na oglasnih deskah ipd.) vodje organizirajo obravnavo v skupinah (službah, oddelkih), da se sodelavci v skupinah dogovorijo, kako bodo prispevali k doseganju postavljenih ciljev.

### **5.5.2. STIMULACIJE USPEŠNOSTI SKUPINE – SUS**

Stimulacija uspešnosti skupine je namenjena izključno za spodbujanje sodelovanja – za sinergično delovanje sodelavcev v skupini. Vodja je s svojimi sodelavci član skupine. Če skupina ne najde cilja, na katerega vpliva izključno sama, se lahko poveže z drugimi skupinami in/ali posamezniki za oblikovanje in dogovor o skupnem cilju. Izbrane cilje in merila s pripadajočimi formulami ali drugim načinom izračuna uspešnosti doseganja izboljšanja podpišeta direktor ali vodja organizacijske enote in vodja skupine, ki jih na primeren način objavi v skupini (npr. na oglasni deski). Stimulacija uspešnosti skupine se v razponu od 0 do 10 % obračunava samo v naslednjih treh mesecih od meseca, v katerem je dosežek realiziran. Za izplačevanje stimulacije v naslednjem trimesečju je potrebno delo na novi izboljšavi pravočasno začeti. Stimulacija se praviloma izračunava za en (1) dogovorjen cilj oz. za konkretno doseženo izboljšavo in se stopnjuje na naslednji način (lestvica ciljev): 10 % – dosežen cilj, 5 % – cilj dogovorjen, cilj ni v celoti dosežen, 2 % – cilj dogovorjen, dosežena majhna sprememba, 0 % – ni dogovora o cilju ali ni dosežena sprememba. Tako stopnjevanje je priporočljivo zlasti za načrtovane enkratne dosežke, in ko za izbrano merilo ne moremo zapisati formule, s katero bi izračunavali stopnje stimulacije za različne ravni dosežka po procentih. Seveda pa je lahko stopnjevanje tudi po 1 %. Skupna višina izplačil stimulacije ne more biti višja od ocenjene koristi dosežka v obdobju, za katerega se izplačuje stimulacija. S tem se želi omejiti različne kriterije v različnih delih družbe. Skupina, ki ustvarja dosežek, je lahko neformalna skupina sodelavcev iz iste enote ali iz različnih enot, skupina pa je lahko tudi cela formalna enota (področje, služba, ODE, delavnica). Odobritev načrtovanega dosežka vedno opravi vodja tiste enote, na katere dejavnost se dosežek nanaša. Če je skupina cela formalna enota, si lahko izbere eno ali dve merili za spremljanje doseženega nenehnega izboljševanja glede na predhodno obdobje (merila iz uravnoteženega izkaza ali druga merila, ki veljajo za celo poslovno leto). V takem primeru se za vsako merilo določi razpon oz. zgornji odstotek, vendar skupaj ne višji od 6 %. Znotraj posameznega merila je stopnjevanje možno najmanj po 1 %. Za vsa izplačila stimulacij velja zahteva, da mora biti dosežek pisno evidentiran. Skupina, ki hoče prejemati stimulacijo iz tega naslova, se mora skupaj z neposrednim vodjem dogovoriti o izbranem cilju oz. načrtovanem dosežku, ki

ga bodo v naslednjem obdobju sodelujoči v skupini poskušali doseči. Napore usmerjamo na dosežke, ki prispevajo k doseganju in preseganju ciljev Iskre Avtoelektrike, d. d. za tekoče leto.

### **5.5.3. STIMULACIJE USPEŠNOSTI POSAMEZNIKA – SUP**

Razpon stimulacije uspešnosti posameznika izražen v odstotkih znaša od 0 do 10 %.

V okviru celotnega razpona do 10 % se stimulacija uspešnosti posameznika lahko obračuna na dva načina, ki se medsebojno ne izključujeta, in sicer kot:

- trimesečna stimulacija uspešnosti posameznika za dosežke, ki so bili vnaprej načrtovani, in sicer na enak način kot za stimulacijo uspešnosti skupine. Stimulacija uspešnosti posameznika se začne obračunavati naslednji mesec od meseca, v katerem je bil dosežek realiziran, obračuna pa se zaporedne tri mesece. Razpon stimulacije je za posamezen dosežek od 0 do 10 %, odvisno od ravni dosežka.
- enomesečna stimulacija uspešnosti posameznika za izjemne dosežke, ki jih je delavec dosegel, vendar le-ti niso bili vnaprej načrtovani, ampak so bili v tekočem mesecu sprotno dogovorjeni z vodjo. Stimulacija uspešnosti posameznika se obračuna za mesec, v katerem je bil dosežek ustvarjen. Enomesečna stimulacija uspešnosti posameznika se obračuna odvisno od ravni dosežka z izključno enim od naslednjih odstotkov: 10 %, 7 % ali 4 %. Če je delavec dogovorjen za več dosežkov in upravičen do več stimulacij uspešnosti posameznika v istem obračunskem mesecu, se mu vse stimulacije uspešnosti posameznika sešteje, vendar največ kot do 10 %. Podatke zbira in stimulacijo za obračun plače določa neposredni vodja sodelavca.

### **5.5.4. STIMULACIJA ZA DELO NA PROJEKTU**

Stimulacija za delo na projektu se lahko določi sodelujočim delavcem v primerih, ko sodelavci iz strokovno različnih področij, služb ali oddelkov organizirano medsebojno usklajujejo svoje delo, da lahko opravijo nalogo oz. zadolžitev, za katero so skupno zadolženi v projektni skupini ali timu, načrtovan potreben čas za realizacijo skupne zadolžitve pa je daljši od treh mesecev. Stimulacija za delo na projektu se lahko določi oz. obračunava za sodelavce, ki so bili v projektno skupino ali tim imenovani skladno s predpisom sistema kakovosti o vodenju projektov. Stimulacija za delo na projektu se obračuna v odstotkih od osnovne plače delavca za poln delovni čas, in sicer največ v višini 10 % za člana in največ 15 % za vodjo projektnega tima. Če delavec sodeluje v istem mesecu v več projektnih timih, a največ v treh, za katere je določena stimulacija za delo na projektu, se mu posamezne stimulacije sešteje, vendar je skupna stimulacija za delo na projektih v istem mesecu možna največ 15 % za vodjo in največ 10 % za člana projektnega tima. Stopnjevanje stimulacije za delo v posameznem projektu je naslednje: 10 % – čas dela na projektu je povprečno več kot

60 % mesečnega delovnega časa, 7 % – čas dela na projektu je povprečno med 30 in 60 % mesečnega delovnega časa, 4 % – čas dela na projektu je povprečno manj kot 30 % mesečnega delovnega časa in 5 % – dodatno za vodjo projektnega tima. V projektni pisarni se vodijo podatki o projektih. Tako se v projektni pisarni vodijo tudi podatki o višini odobrene stimulacije za posamezne člane projektnih timov. Na podlagi podatkov se v projektni pisarni mesečno opravi izračun za posameznega delavca, ki je vključen v enega ali več projektnih timov.

#### **5.5.5. NAGRADA ZA DOSEŽEN PRIHRANEK Z USTVARJALNIM TIMSKIM DELOM**

Zaposlenim, ki so bili imenovani ali (neformalno) organizirani v tim za reševanje konkretnega problema po principu t. i. načrtovanega skupinskega izboljševanja – ustvarjalno timsko reševanje problemov, se lahko določi enkratna nagrada v enakem znesku za vse člane tima. Reševanje konkretnega problema naroči ali odobri predsednik uprave za tim, v katerem so delavci iz več organizacijskih enot. Če so v timu delavci samo iz ene organizacijske enote, pa reševanje konkretnega problema naroči ali odobri nadrejeni direktor ali vodja. Možnost izplačila nagrade za dosežen prihranek z ustvarjalnim timskim delom se napove vnaprej ob naročilu ali odobritvi reševanja konkretnega problema. Člani tima se tej možnosti lahko odpovejo. Nagrada se izplača potem, ko je bil dosežek realiziran, ter na osnovi doseženega (izračunanega ali ocenjenega) prihranka. Skupni denarni znesek za nagrade vsem sodelujočim delavcem v timu se določi tako, da je za vsakega sodelujočega delavca 1 % od predvidenega ustvarjenega prihranka v prvem letu uporabe, vendar skupaj največ 12 % za celoten tim. Skupni denarni znesek se razdeli med vse sodelujoče delavce v timu v enakem bruto znesku. Nagrada za posameznega delavca je lahko največ ena povprečna bruto plača v delniški družbi v mesecu pred izplačilom. Izplačilo na podlagi pisno evidentiranih doseženih rezultatov odobri predsednik uprave oz. direktor ali vodja za tim, ki ga je imenoval oz. za katerega je odobril reševanje konkretnega problema.

#### **5.5.6. SPREMEMBE PO UVEDBI SISTEMA**

Po uvedbi novega plačnega sistema so se dogajale še dodatne spremembe, ki so privedle do zgoraj opisanega sistema nagrajevanja uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja, in sicer:

- **Ukinitev stimulacije uspešnosti organizacijskih enot – SUO:** Ob uvedbi oktobra 2002 je sistem zajemal tudi stimulacijo organizacijskih enot. Kljub jasno opredeljenim in predstavljenim merilom po organizacijskih enotah so rezultati prvega kvartala v aprilu 2003 pokazali, da nismo sposobni delovati z razlikami. Merila (kazalniki), ki so bila izbrana iz posameznih uravnoveženih izkazov po enotah, so kazala dvig stimulacije v

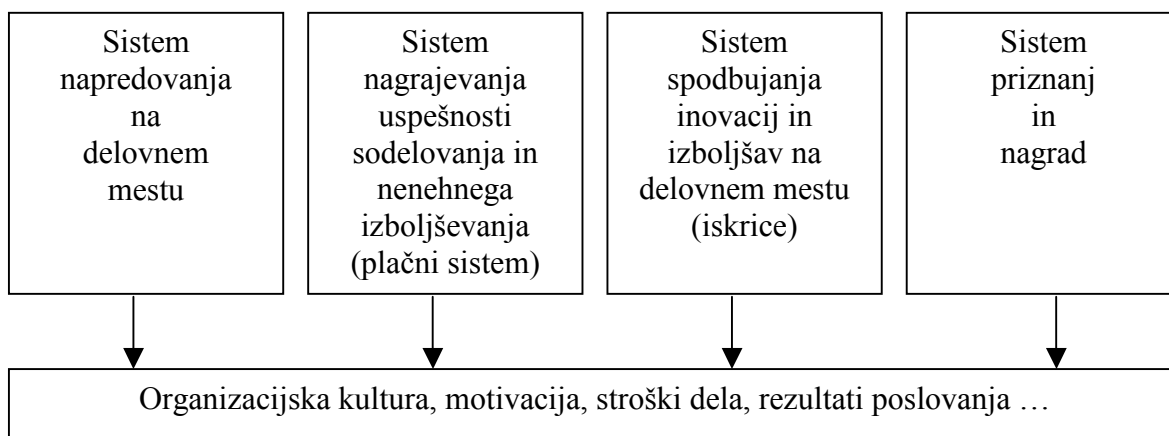
nekaterih enotah, v drugih pa ne. To stanje ni bilo sprejemljivo za večino zaposlenih in tudi za nekatere vodje. Zato smo v dogovoru s sindikatom in svetom delavcev stimulacijo uspešnosti enot ukinili in povečali možnosti gibljivega dela iz naslova stimulacije uspešnosti družbe – SUD.

- **Sprememba v stimulaciji uspešnosti družbe – SUD:** Izbrana sta bila dva kazalnika, in sicer dobičkonosnost prodaje družbe in prihodki iz poslovanja družbe. Stimulaciji iz obeh kazalnikov sta se seštevati. Ker stimulacijo uspešnosti družbe prejemajo vsi zaposleni, leta neposredno in močno vpliva na stroške dela. Zato so bili za izplačilo stimulacije postavljeni dodatni pogoji kot na primer ta, da do izplačila stimulacije iz merila prihodkov iz poslovanja pride, če je izpolnjeno prvo merilo (dobičkonosnost prodaje). Upoštevati je bilo potrebno tudi logiko izboljševanja, kar je pomenilo, da če so tekoči rezultati nižji od lanskimi, se stimulacija ne izplača. Če se tekoči rezultati nahajajo med letnim ciljem in lanskimi dosežki se stimulacija obračuna proporcionalno. Procenti povečanja plač na osnovi stimulacije so po pravilniki lahko le celi procenti, zato je dodatno težavo povzročalo zaokroževanje. Skratka, kopica varovalk je prispevala k popolnemu nerazumevanju obračunavanja stimulacije, čeprav so bili izračuni opravljani verodostojno. Dokler so merila kazala na povečanje stimulacije, se nihče ni pretirano ukvarjal z izračuni. Po tretjem obračunu za obdobje januar–september 2003 pa so merila pokazala znižanje stimulacije kot posledice nižjega dobička. Verjetno ni potrebno podrobneje opisovati procesa pogajanj z zaposlenimi, rezultat pa je bil, da plač iz naslova uspešnosti družbe nismo znižali, ampak smo se dogovorili za preprostejši način upravljanja s stimulacijo uspešnosti družbe. Dogovorili smo se za druga merila in spremenili pravilnik, ki omogoča upravi, da na osnovi širšega pogleda v prihodnost oceni (po pridobitvi mnenja sveta delavcev in sindikata), kdaj je primeren čas za povečanje oz. zmanjšanje gibljivega dela plač iz naslova uspešnosti družbe. Od takrat do danes se stimulacija SUD ni več spreminjala in znaša 6 %. Če se ozremo nazaj, je to podobna situacija, ki smo jo v Iskri Avtoelektriki, d. d. že imeli pred spremembo sistema, to je bila t. i. kolektivna stimulacija.
- **Uvedena mesečna stimulacija posameznika – SUP:** V starem sistemu je imel vodja možnost preko dodeljevanja osebnih ocen posamezniku znižati plačo vsaj za višino osebne ocene. V novem sistemu pa znižanje ni možno, saj lahko vodja plačo posamezniku le povečuje na osnovi stimulacije uspešnosti posameznika – SUP oziroma skupine – SUS. Za to pa mora po pravilniku zapisati konkretne merljive cilje, zmeriti učinke, jih primerjati z načrtovanimi cilji, zapisati ugotovitve, določiti višino stimulacije in posredovati podpisane obrazce v ustrezne organizacijske enote. V vsakodnevem življenju pa vse ni merljivo. Tudi prispevke posameznikov je težko vedno natančno izmeriti, zato so se s strani nekaterih vodij pojavljale zahteve po spremembah (želja po starem sistemu osebnih ocen). Kompromisna odločitev je bila, da lahko vodja brez posebnih obrazcev dodeli do 10% stimulacijo na mesec, vendar največ desetim procentom svojih podrejenih.

## 5.6. ANALIZA NAGRAJEVANJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.

V Iskri Avtoelektriki, d. d. je obstoječi sistem nagrajevanja (sistem spodbud) sestavljen iz štirih temeljnih področji, ki so prikazana na sliki 10.

**Slika 10:** Sistem nagrajevanja v Iskri Avtoelektriki, d. d. – sistem spodbud



Interni vir: Iskra Avtoelektrika, d. d.

Vsi štirje sistemi se morajo medsebojno dopolnjevati in odločilno vplivati na razvoj organizacijske kulture, vrednot in izboljševanje poslovnih rezultatov. V nadaljevanju sem analiziral predvsem prve tri sisteme v luči obvladovanja kompleksnosti poslovanja na osnovi nagrajevanja.

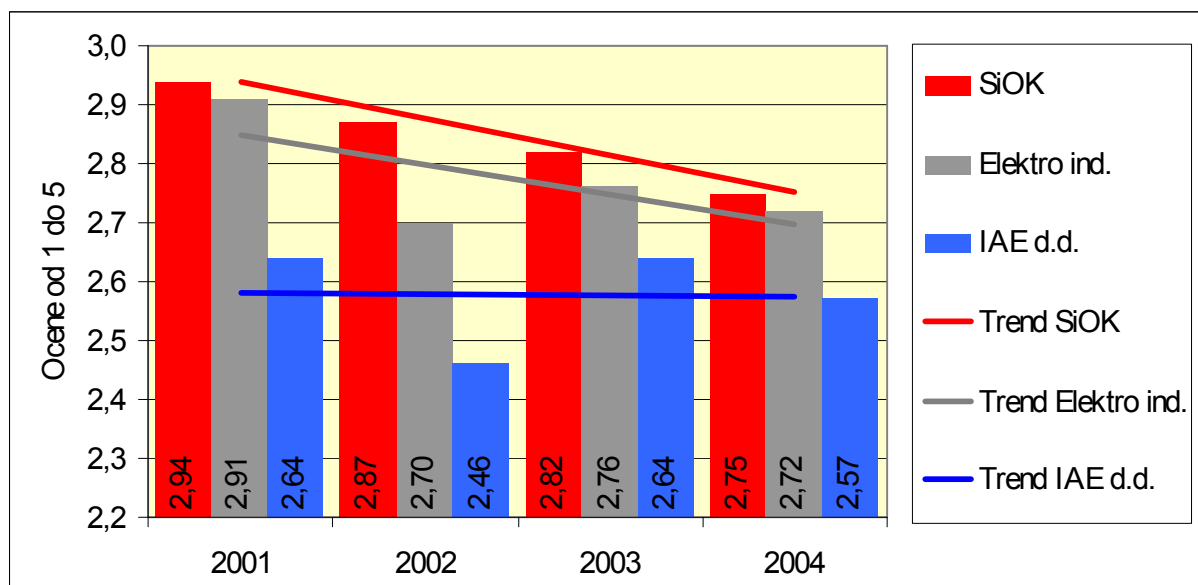
### 5.6.1. ANALIZA NAGRAJEVANJA NA OSNOVI RAZISKAVE SiOK

Spremljanje organizacijske klime je praksa uspešnih podjetij. Pozornost je usmerjena predvsem na povezavo zadovoljstva z rezultati dela. S tem postane ključno vprašanje, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter tako dosegajo uspeh pri svojem delu. To namreč vpliva tako na zadovoljstvo pri delu kot tudi na uspešnost podjetja. V Iskri Avtoelektriki, d. d. se je že četrto po letu 2001 spremljalo splošno zadovoljstvo zaposlenih in organizacijska klima.

Raziskava v letu 2004 je bila izvedena s pomočjo vprašalnika SiOK, ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije in omogoča poleg merjenja organizacijske klime posameznega podjetja tudi primerjavo med slovenskimi podjetji in primerjavo z rezultati merjenja organizacijske klime v Iskri Avtoelektriki, d. d. (IAE, d. d.) s preteklimi leti. V Iskri Avtoelektriki, d. d. je izpolnjevanje vprašalnikov potekalo na kratkih delavnicah na reprezentativnem vzorcu stotih zaposlenih. Poročilo je sestavljeno iz več kategorij oz. področij.

Za namene magistrskega dela je zanimivo predvsem področje nagrajevanja, ki je najnižje ocenjena kategorija med vsemi kategorijami v raziskavi SiOK, tako na ravni celotnega vzorca SiOK<sup>5</sup> kot tudi v vzorcu elektroindustrije<sup>6</sup>. Graf 1 prikazuje negativne trende na področju nagrajevanja.

**Graf 1:** Ocene in trendi ocen kategorije nagrajevanja



Vir: Analiza SiOK

Poleg tega, da je nagrajevanje najbolj kritična kategorija v raziskavi SiOK, beleži Iskra Avtoelektrika, d. d. ravno pri nagrajevanju največje negativno odstopanje od vzorca SiOK in elektroindustrije. V povprečju znaša odstopanje za obravnavana leta okoli -10 %. To pomeni, da je nagrajevanje v Sloveniji generalno slabo ocenjeno, v Iskri Avtoelektriki, d. d. pa še za 10 % slabše. Trendi v grafu 1 kažejo, da se razlika med povprečji SiOK in elektroindustrije v primerjavi z Iskro Avtoelektriko, d. d. zmanjšuje, vendar ne na račun rasti v Iskri Avtoelektriki, d. d., temveč na račun padanja ocen na nivoju SiOK in elektroindustrije. Trendi tudi kažejo na generalno padanje zadovoljstva s sistemi in z izvajanjem nagrajevanja v Sloveniji in v elektroindustriji. V Iskri Avtoelektriki, d. d. je sicer trend stabilen, vendar so nihanja med leti velika, zato moramo biti pri interpretaciji pozorni. Na podoben način je bila opravljena analiza tudi za posamezna (pod)vprašanja oz. trditve kategorije nagrajevanja, ki sestavljajo njeno skupno oceno in so predstavljena v nadaljevanju.

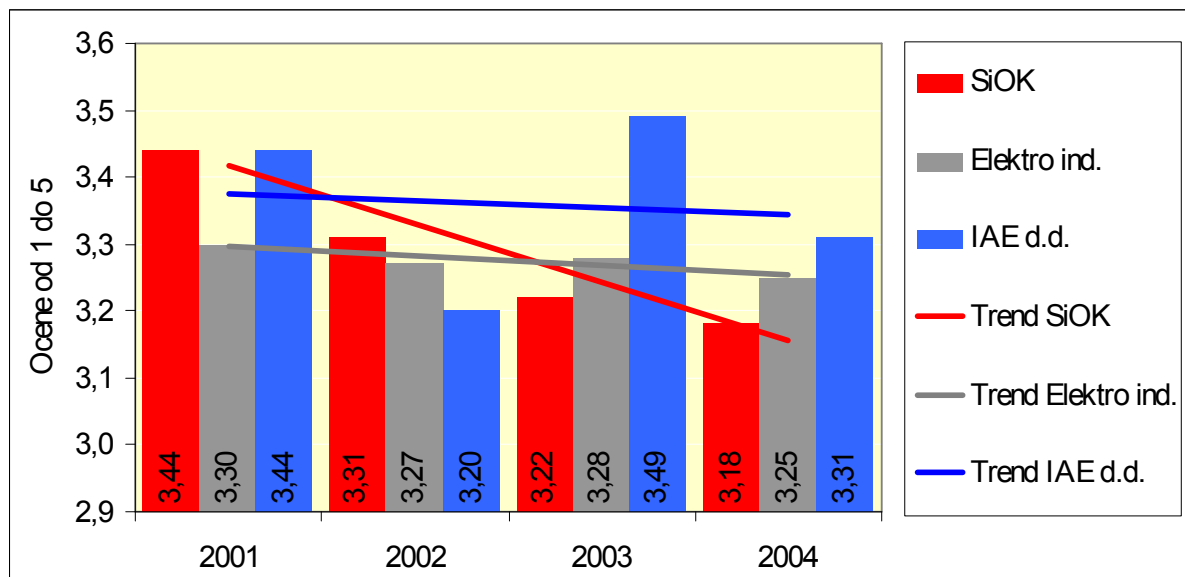
<sup>5</sup> Vzorec SiOK zajema 90 slovenskih podjetij.

<sup>6</sup> Vzorec elektroindustrije, kamor spada tudi Iskra Avtoelektrika, d. d.

### Trditev 1: Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih standardih.

Kaže, da se v Iskri Avtoelektriki, d. d. uspešnost bolj (boljše) vrednoti po dogovorjenih standardih, kot je to v povprečju v drugih podjetjih v vzorcu SiOK in elektroindustriji.

Graf 2: Ocene in trendi ocen trditve 1



Vir: Analiza SiOK

Trend je v Iskri Avtoelektriki, d. d. in v elektroindustriji v rahlem upadanju, vendar je trend padanja precej nižji kot pa v celotnem vzorcu SiOK. Tudi ocena 3,36 v povprečju za Iskro Avtoelektriko, d. d. kaže, da vprašanje merjenja po dogovorjenih standardih (merilih) ni kritična.

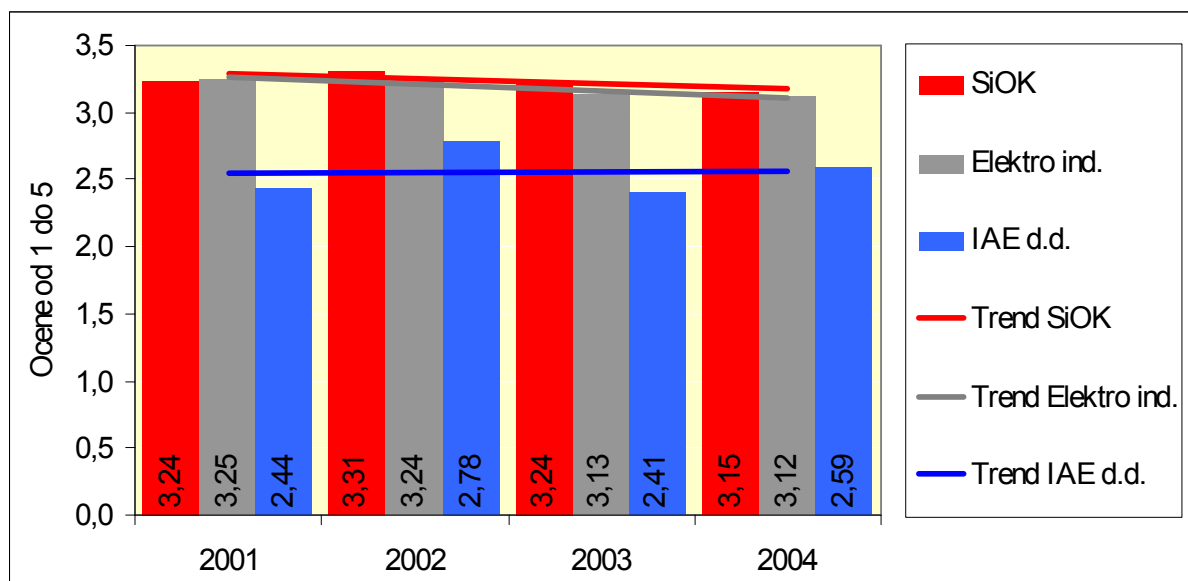
### Trditev 2: Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna kazen.

V Iskri Avtoelektriki, d. d. beležimo pri tem vprašanju (glej graf 3) največji razkorak (med povprečji SiOK in elektroindustrije) med vsemi osemdesetimi vprašanji raziskave SiOK. Iskra Avtoelektrika, d. d. zaostaja za povprečjem vzorca SiOK in elektroindustrije za okoli 20 %. Razlika pa se ne bistveno zmanjšuje.

Lahko sklepamo, da v Iskri Avtoelektriki, d. d. zaposleni smatrajo, da niso deležni t. i. negativne stimulacije in da tudi za slabo opravljeno delo prejmejo enako plačilo. Poleg tega, da delo ni dobro opravljeno, slabi delavci ne dobijo jasnega sporočila, da se morajo izboljšati, pri dobrih delavci pa se to verjetno odraža kot nezadovoljstvo.



**Graf 3: Ocene in trendi ocen trditve 2**

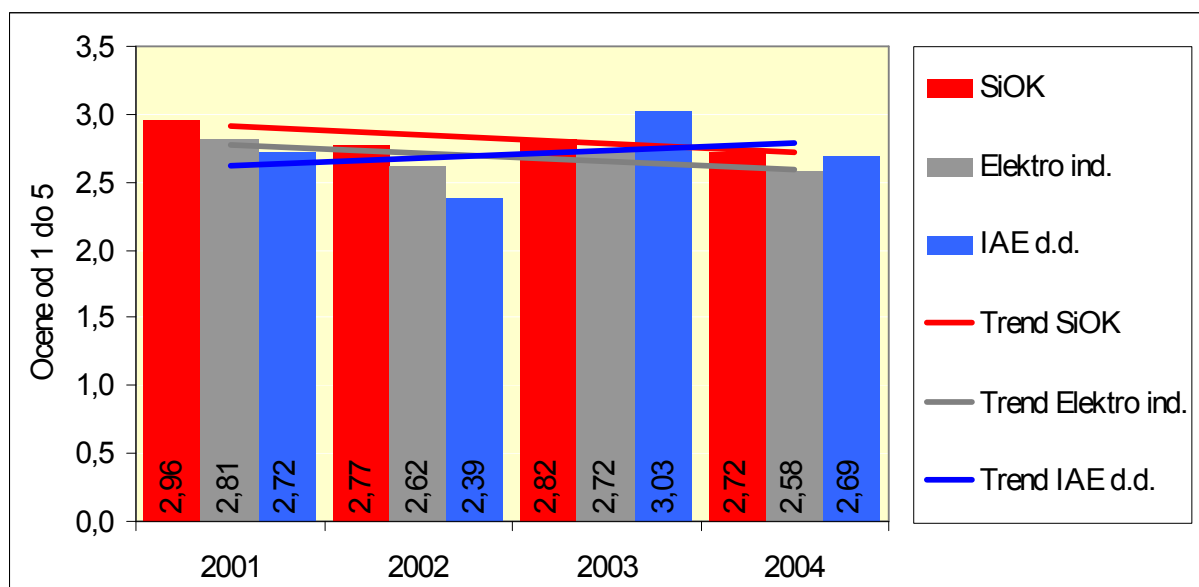


Vir: Analiza SiOK

**Trditev 3: Zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.**

Iz grafa 4 je razvidno, da so vse tri ocene primerljive in da Iskra Avtoelektrika, d. d. kaže celo rahel pozitivni trend. To področje ni kritično. Po mnenju zaposlenih ima Iskra Avtoelektrika, d. d. plače primerljive z okolico. Vseeno pa bi morali za potrditev tega zaključka opraviti natančnejšo primerjalno analizo plač po posameznih poklicih. To možnost ponuja sodelovanje v Študiji o plačah in ostalih ugodnostih zaposlenih, ki jo v Sloveniji izvaja podjetje Hewitt Associates.

**Graf 4: Ocene in trendi ocen trditve 3**

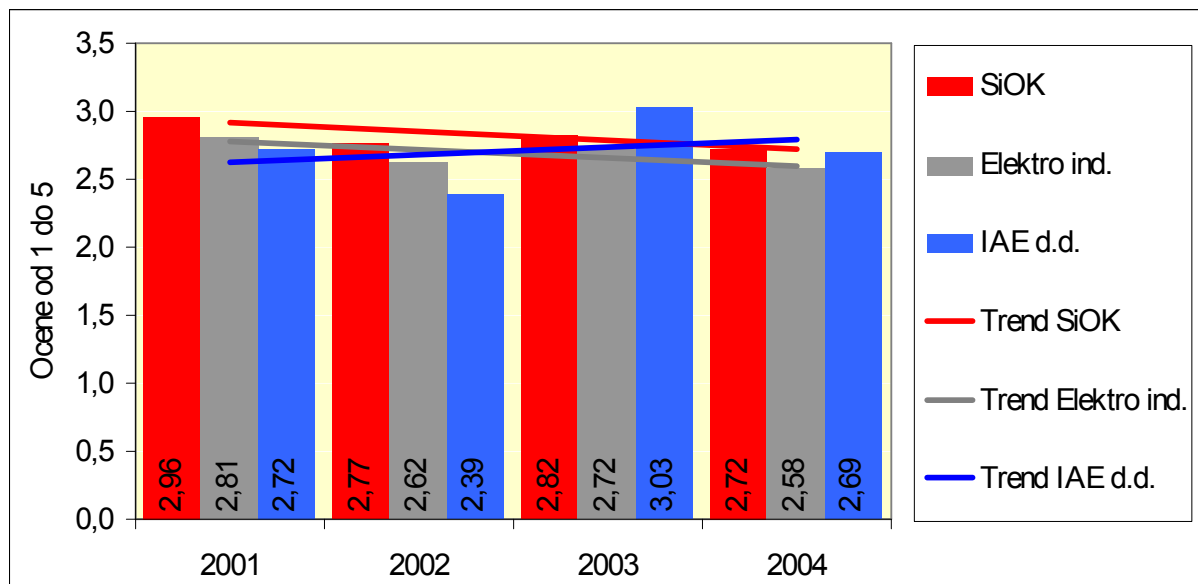


Vir: Analiza SiOK

#### Trditev 4: Tisti, ki so bolj obremenjeni, so tudi ustrezno stimulirani.

Pogled na graf 5 kaže zelo stabilna gibanja po letih in razmerja med posameznimi vzorci. Iskra Avtoelektrika, d. d. zaostaja za povprečjem SiOK in elektroindustrije za okoli 10 %. Trendi so negativni, kar kaže na to, da zaposleni (po svoji percepciji) za obremenitve niso ustrezno nagrajeni.

Graf 5: Ocene in trendi ocen trditve 4



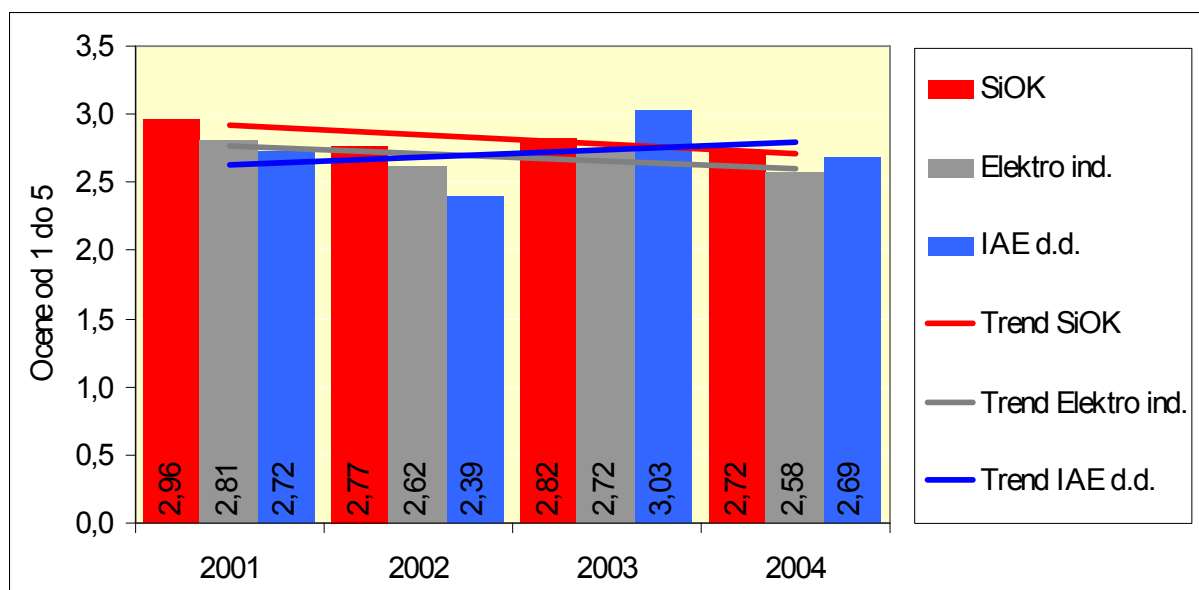
Vir: Analiza SiOK

Dejstvo je, da se je v zadnjih letih močno povečal pritisk na povečevanje produktivnosti. Slovenija in Iskra Avtoelektrika, d. d. nista v tem pogledu nobeni izjemi. Vprašanje pa je, ali so sedaj zaposleni preveč obremenjeni ali pa so bili v preteklosti premalo obremenjeni. Zanimivo bi bilo analizirati obremenitve in stimulacije pri naši neposrednih tekmecih. Iz množice informacij o naših tekmecih bi lahko razdelili obremenitve v dve skupini. Tekmeci v razvitem svetu delajo pametneje (boljša tehnologija, organizacija, znanje itd.). Tekmeci iz razvijajočega se sveta, ki jih je vedno več, pa delajo več (so bolj obremenjeni in manj nagrajeni v primerjavi z zaposlenimi v Iskri Avtoelektriki, d. d.). Iskra Avtoelektrika, d. d. pa je ravno v fazi prehajanja iz delati več v delati pametneje. Tudi to kaže na potrebo po znanju, inovativnosti in prilagodljivosti.

#### Trditev 5: Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.

Tudi pri tej trditvi lahko ugotovimo, da so razmerja in trendi med leti stabilni. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da je ta trditev dobila najnižjo povprečno oceno od vseh osemdesetih trditvev v raziskavi SiOK. V Iskri Avtoelektriki, d. d. znaša povprečna ocena za zadnja leta 1,98 in je edina trditev ocenjena pod 2.

**Graf 6:** Ocene in trendi trditve 5

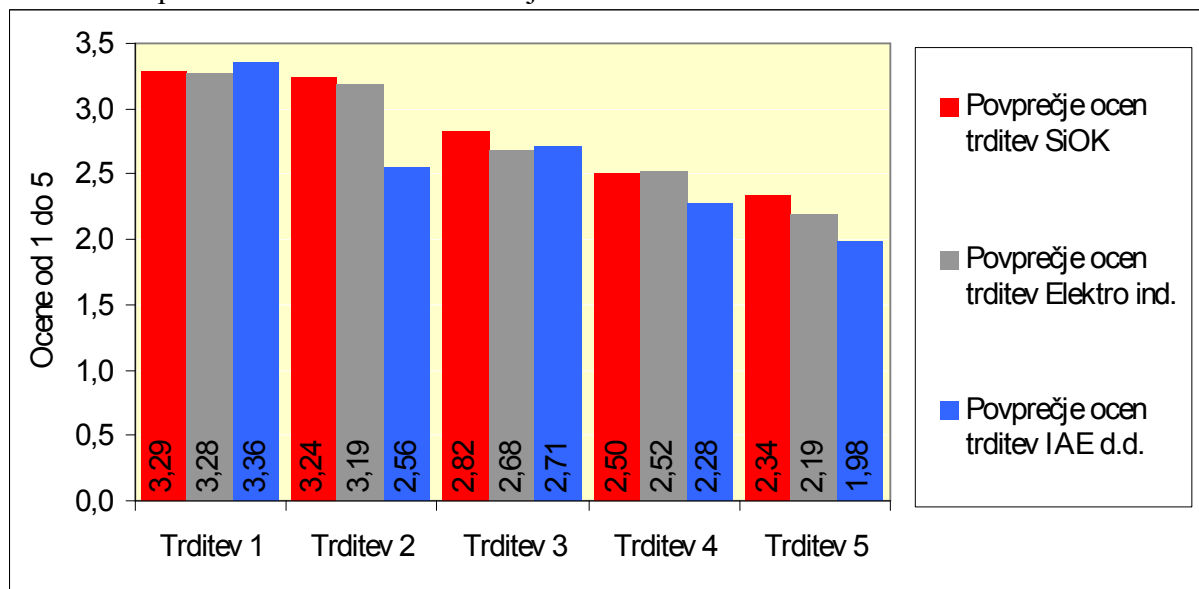


Vir: Analiza SiOK

Zaključimo lahko, da imajo zaposleni v Iskri Avtoelektriki, d. d. občutek, da so razmerja med plačami neustrezna. To bi lahko reševali z ustreznim informiranjem in komuniciranjem. Mogoče pa razmerja dejansko niso ustrezna, kar zahteva bolj strokoven in poglobljen pristop pri vrednotenju del in drugih vplivov na delo.

**Povprečne ocene zgoraj naštetih trditvev v obdobju od 2001 do 2004**

**Graf 7:** Povprečne ocene trditvev v obdobju 2001–2004



Vir: Analiza SiOK

Če v grafu 7 pogledamo povprečne ocene vseh petih predhodno opisanih trditvev v kategoriji nagrajevanja, lahko ugotovimo:

- da so razmerja med ocenami SiOK, ocenami elektroindustrije in ocenami Iskre Avtoelektrike, d. d. primerljiva,
- da je največji razkorak Iskre Avtoelektrike, d. d. pri trditvi o izvajanju ustreznih kazni (graj) za slabo opravljeno delo in
- da so trditve kazni za slabo opravljeno delo, ustreznost stimulacije glede na obremenitev in ustreznost plačnih razmerji najslabše ocenjena med vsemi osemdesetimi trditvami o organizacijski klimi v raziskavi SiOK.

### **Druge ugotovitve iz raziskave SiOK zanimive za analizo**

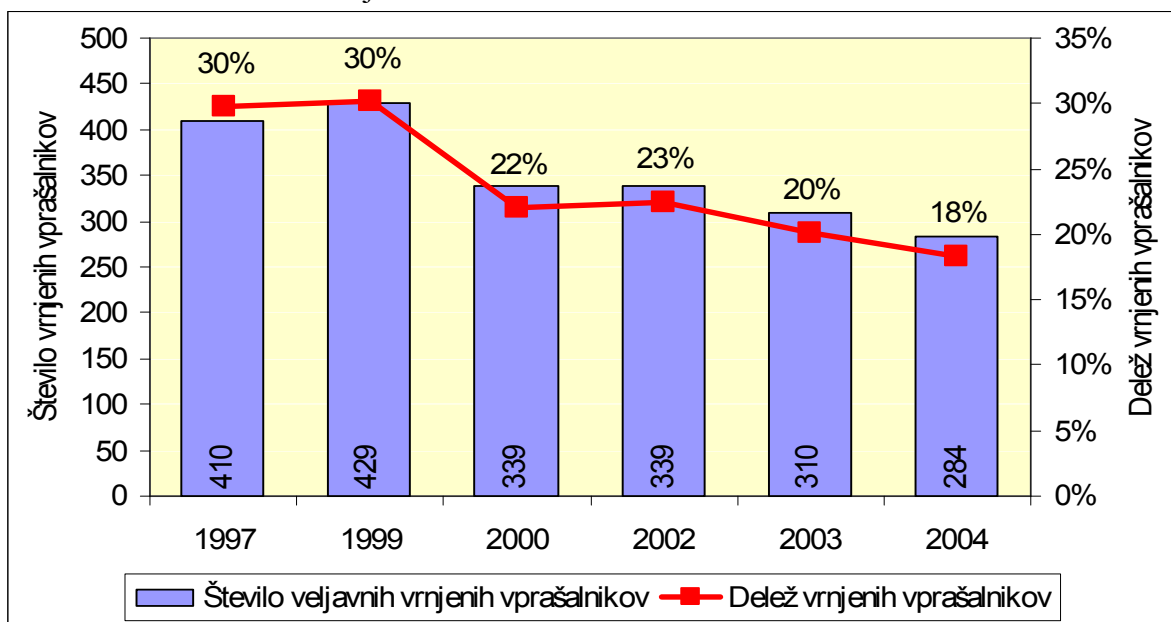
Kot bolj kritično področje iz drugih kategorij se kaže še področje izvajanja rednih sestankov iz kategorije Notranjega komuniciranja s povprečno oceno 2,37 v Iskri Avtoelektriki, d. d., ki beleži 10% zaostanek za povprečji SiOK in elektroindustrije. Drugo zanimivo dejstvo pa je s povprečno oceno za celotno obdobje 3,65 najvišje ocenjena kategorija Pripadnost organizaciji, ki je hkrati tudi nad primerljivimi povprečji SiOK in elektroindustrije. V tej kategoriji je zanimivo spremljati gibanje ocen trditve, da je zaposlitev v Iskri Avtoelektriki, d. d. varna oz. zagotovljena. To je edina trditev od vseh osemdesetih v raziskavi SiOK, ki med leti nima nihanj, temveč stabilno raste. Lahko zaključimo, da se ne glede na vzorec anketirancev v Iskri Avtoelektriki, d. d. občutek varnosti zaposlitve povečuje.

### **5.6.2. ANALIZA NAGRAJEVANJA NA OSNOVI ANKETE MNENJE ZAPOSLENIH**

Mnenje zaposlenih 2004 je bila šesta zaporedna splošna anketa v Iskri Avtoelektriki, d. d., namenjena ugotavljanju mnenja zaposlenih, merjenju vzdušja, zadovoljstva za delom, ugotavljanju organizacijske klime in drugih splošnih mnenj zaposlenih o različnih stvareh, ki so za podjetje pomembne. Metodološko je anketa zastavljena tako, da imajo priložnost prostovoljno in anonimno vedno sodelovati tisti zaposleni, ki se za to odločijo. Za primerjavo je v grafu 8 prikazano število vrnjenih vprašalnikov od leta 1997 do 2004.

Iz grafa 8 je razviden trend padanja stopnje sodelovanja, ki se opaža že od začetka izvajanja ankete. Padanje stopnje sodelovanja je znanilec padanja motiviranosti zaposlenih za sodelovanje in soodločanje oz. pokazatelj nizkega zaupanja v namero, da se anketa izvaja zaradi pridobitve splošnega mnenja, ki se ga bo upoštevalo pri izvajanju izboljšav. Delež vrnjenih anket je sicer dovolj velik, da se raziskava lahko izvaja, vendar podjetja po enaki metodologiji uspejo doseči precej večji odziv.

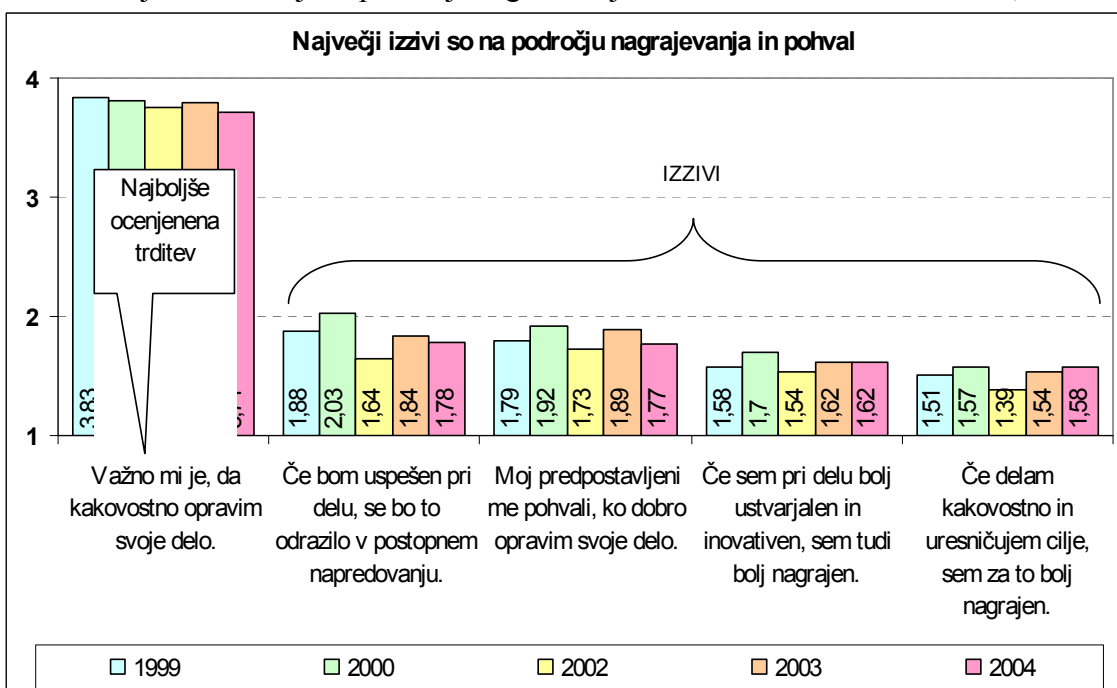
**Graf 8:** Število in deleži vrnjenih anket



Vir: Mnenje zaposlenih 2004, Iskra Avtoelektrika, d. d.

V rezultatih ankete sem iskal predvsem ocene in trende na odgovore povezane z nagrajevanjem. Tudi ankete Mnenje zaposlenih kažejo, da predstavlja področje nagrajevanja in stimuliranja največji izziv za Iskro Avtoelektriko, d. d. Od sedemnajstih vprašanj povezanih z organizacijsko klimo so na zadnjih štirih mestih označene kot izzivi ocene na trditve, ki so navedene v grafu 9. Uporabljena je bila ocenjevalna lestvica od 1 do 4, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje, 4 pa popolno strinjanje s trditvijo.

**Graf 9:** Najslabše ocenjena področja organizacijske klima v Iskri Avtoelektriki, d. d.



Vir: Mnenje zaposlenih 2004, Iskra Avtoelektrika, d. d.

Tudi interna anketa Mnenje zaposlenih kaže, da je področje nagrajevanja največji izziv v Iskri Avtoelektriki, d. d. Anketa v letu 2003 je bila izvedena v mesecu oktobru, ko se je začelo uporabljati nov sistem nagrajevanja uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja, zato ni mogoče ugotavljati učinkov že v letu 2003. Vendar tudi po enem letu uporabe novega plačnega sistema ni zaznati bistvenih sprememb v ocenah področja nagrajevanja. Rezultati ankete za leto 2004 ne odstopajo od ocen v zadnjih letih. Ob tem se moramo zavedati vseh pomanjkljivosti tovrstnega ocenjevanja, ki je velikokrat podvrženo trenutnemu razpoloženju anketiranih. Vseeno pa bi se po mojem mnenju tako velika sprememba sistema nagrajevanja morala odraziti tudi v rezultatih ocenjevanja na področju nagrajevanja.

### **5.6.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI SISTEMA NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU**

Sam sistem in njegova zgodovina je že opisana v poglavju 5.3.3. na strani 44. Sistem spodbuja zaposlene za izobraževanje, večopravilnost, samostojno sledenje novostim in uvajanje sprememb v delo ter ustvarjalnost pri delu. Letno dodatno napreduje 15 do 20 % zaposlenih. Tudi pri napredovanju je neposredni vodja glavni nosilec spodbujanja ljudi in predlagatelj napredovanja. Letno kvoto za dodatno napredovanje sprejme uprava, komisija za napredovanje pa preverja predloge glede na skladnost z določili pravilnika o napredovanju.

Iz seminarske naloge študentov konzorcijskega študija KMBA 3, ki poteka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, povzemam glavne prednosti in slabosti sistema napredovanja v Iskri Avtoelektriki, d. d..

#### **Prednosti sistema napredovanja na delovnem mestu lahko strnem v naslednjih ugotovitvah:**

- Dosežena je bila večina ciljev zastavljenih s prenovo v letu 1997.
- Sistem je pokazal veliko večjo pripravljenost zaposlenih za dodatno izobraževanje in izpopolnjevanje.
- Nastajanje novih delovnih mest zaradi višanja plač se je zelo zmanjšalo.
- Med zaposlenimi je sistem napredovanja na delovnem mestu relativno dobro sprejet.
- Število delovnih mest (nazivov in opisov) se je zmanjšalo predvsem v proizvodnji, kar prispeva k večji mobilnosti zaposlenih in prilagodljivosti vsakodnevnim nihanjem.
- Stroški dela iz naslova napredovanja na delovnem mestu so obvladljivi.

#### **Slabosti sistema napredovanja na delovnem mestu:**

- Kvote pri napredovanjih; v določeni sredini lahko istočasno napreduje le določeno število zaposlenih, kar je lahko z vidika celotnega podjetja neracionalno.
- Časovne omejitve napredovanja; čeprav posameznik dosega nadpovprečne rezultate, ne more napredovati, če je v zadnjih dveh letih že napredoval.

- Ovira formalne izobrazbe; formalna izobrazba predstavlja pri določenih napredovanjih nepremostljivo oviro za zaposlenega, čeprav je za podjetje zelo koristen. Podjetje problem rešuje tako, da zaposlenemu ponudi možnost izobraževanja ob delu in tako pridobi potrebno formalno izobrazbo. To predstavlja za podjetje dodaten strošek, ki razen izboljšanja kazalnikov glede izobrazbe v podjetju ne bistveno prispeva k učinkovitosti.
- Pri napredovanjih sodeluje komisija za napredovanje, katere naloga je preverjanje formalnosti postopkov. Poslanstvo komisije je vprašljivo, saj bi lahko do napredovanja prišlo na podlagi uporabe matrike usposobljenosti oz. doslednega spoštovanja dogovorjenih pravil.
- Razlika med sistemizacijo vodja – strokovnjak; ker sistem predvideva, da je v določeni organizacijski enoti najvišje vrednoten vodja, lahko pride do napačnih, sicer z vidika sistema povsem logičnih odločitev. Ko so izrabljene vse možnosti napredovanja strokovnjaka, se ga predlaga za vodjo. To v praksi v vsakem primeru predstavlja neracionalno rešitev, ker je taka oseba lahko kot vodja zelo neprimerna, poleg tega pa dela na nalogah, na katerih ni tako usposobljen kot na prejšnjem delovnem mestu.
- Delež dviga osnove glede na predhodni plačilni razred ne deluje dovolj stimulatивно zaradi premajhnih relativnih razlik med plačilnimi razredi, to je t. i. efekt uravnilovke.

#### **5.6.4. ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI SODELOVANJA IN NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA**

Ker anketa Mnenje zaposlenih ni pokazala bistvenih sprememb na področju nagrajevanja in ker raziskava SiOK kaže na področju nagrajevanja negativne trende, je bila opravljena dodatna analiza nagrajevanja uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja. Analizo sistema SUS in SUP sva opravila skupaj s sodelavcem in sošolcem na študiju KMBA Božom Žgavcem. Iskala sva odgovore na več vprašanj, za analizo nagrajevanja pa so bila relevantna predvsem naslednja:

- Ali so izbrana merila (cilji) v obrazcih SUS in SUP povezana z letnimi poslovnimi cilji oz. kazalniki iz uravnoteženih izkazov, kot to predvideva pravilnik in tudi obrazec stimulacije uspešnosti (glej prilogo na str. 93)?
- Ali izbrana merila (cilji) v obrazcih SUS in SUP, predvsem pa dosežki, prispevajo v duhu nenehnega izboljševanja k trajnostnemu dvigovanju dodane vrednosti Iskre Avtoelektrike, d. d.?
- Koliko zaposlenih je deležnih stimulacij in kakšna je povprečna stimulacija?

V vzorec so bile zajete stimulacije uspešnosti skupine – SUS in stimulacije uspešnosti posameznika – SUP za mesečne in trimesečne dosežke. Celoten vzorec je bil tako sestavljen iz štirih različic stimulacij in je štel 127 obrazcev od začetka uvedbe sistema v oktobru 2003 do vključno novembra 2004, tj. cca. eno leto.

### Struktura stimulacij glede na vrsto stimulacije:

V bistvu se v Iskri Avtoelektriki, d. d. uporabljajo štiri različice stimulacij uspešnosti skupine (SUS) oz. uspešnosti posameznika (SUP). Poleg tega, da se SUS nanaša na skupino, SUP pa na posameznika, je možno obe stimulaciji dodeliti za enomesečno ali trimesečno obdobje. To pomeni, da lahko vodje svojim podrejenim podstavljajo trimesečne cilje ali enomesečne cilje.

**Tabela 4:** Deleži uporabe različnih vrst stimulacij uspešnosti

<b>VRSTE STIMULACIJ USPEŠNOSTI</b>		<b>DELEŽI</b>
Stimulacija uspešnosti skupine za trimesečne cilje	SUS3	42%
Stimulacija uspešnosti skupine za enomesečne cilje	SUS1	13%
<b>SKUPAJ STIMULACIJA USPEŠNOSTI SKUPINE</b>	<b>SUS</b>	<b>55%</b>
Stimulacija uspešnosti posameznika za trimesečne cilje	SUP3	25%
Stimulacija uspešnosti posameznika za enomesečne cilje	SUP1	20%
<b>SKUPAJ STIMULACIJA USPEŠNOSTI POSAMEZNIKA</b>	<b>SUP</b>	<b>45%</b>
<b>SKUPAJ SUS IN SUP (127 analiziranih obrazcev)</b>		<b>100%</b>

Vir: Vidic, Žgavc, 2005

Iz tabele 4 je razvidno, da vodje pri svojem ravnanju z ljudmi nekoliko več uporabljajo stimulacijo uspešnosti skupine (SUS) kot pa stimulacijo uspešnosti posameznika (SUP). Z vidika spremembe plačnega sistema je to pozitiven premik, kar pomeni, da je več zaposlenih prejelo stimulacijo (variabilno plačilo) na osnovi sodelovanja in dela v timih. Najbolj je uporabljena stimulacija uspešnosti skupine, ki se načrtuje in izplačuje za obdobje treh mesecev (SUS3). Najmanj je uporabljena stimulacija uspešnosti skupine za enomesečno obdobje (SUS1).

### **Analiza povezanosti dodeljenih stimulacij z letnimi cilji opredeljenimi v uravnoteženih izkazih in z drugimi načrtovanimi nalogami:**

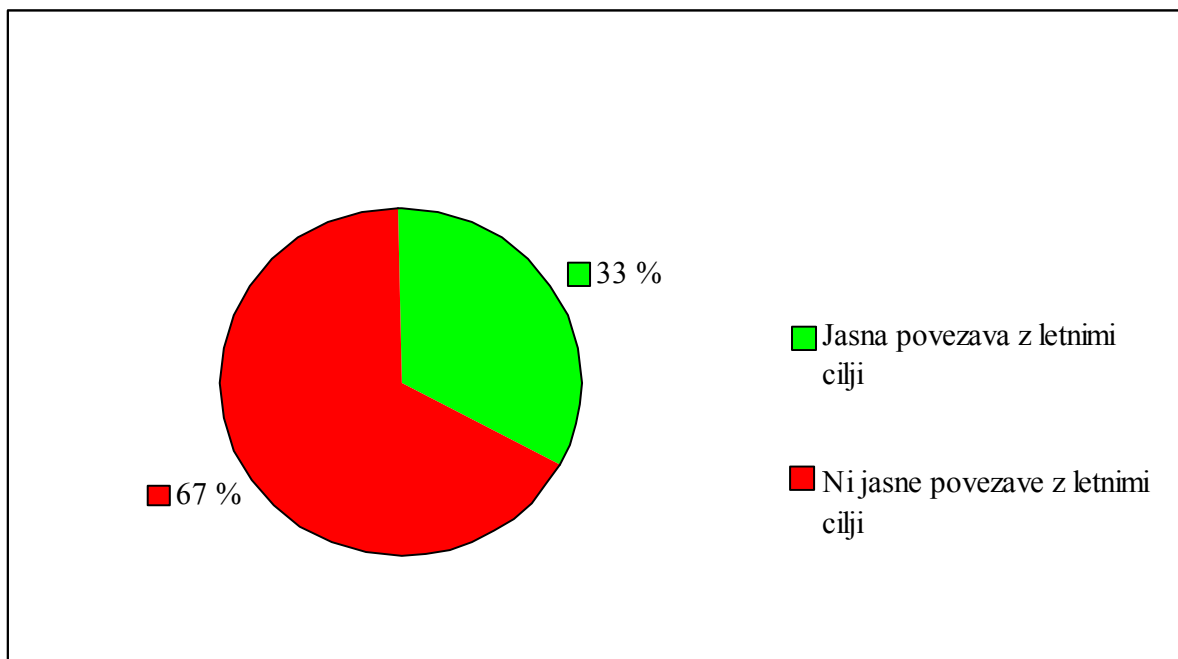
Pri tej analizi sva pregledala, koliko obrazcev iz vzorca ima jasno opredeljene povezave z letnimi cilji (kazalniki). Kot pozitivne povezave sva upoštevala naloge, ki so bile načrtovane v sklopu letnega načrta posamezne organizacijske enote. Ob tem sva ugotovila, da je bilo številčno opredeljenih le 11 obrazcev, kar predstavlja slabih 9 % vseh obrazcev za dodeljevanje stimulacije. Ostalih 91 % predstavljajo opisno opredeljene naloge.

Iz grafa 10 lahko zaključimo, da dve tretjini dodeljenih stimulacij nima jasne povezave z letnimi cilji. Poleg analize povezanosti dodeljenih stimulacij z letnimi cilji sva vzorec stosedemindvajsetih dodeljenih stimulacij analizirala tudi z vidika njihovega vpliva na rast dodane vrednosti Iskre Avtoelektrike, d. d. Namen dodatne raziskave je bil predvsem v



dejstvu, da ni možno natančno načrtovati vseh nalog v sklopu letnega načrta in da vodje dodeljujejo stimulacije tudi za nenačrtovane naloge oz. cilje. Rezultati dodatne analize so pokazali, da je delež ciljev in nalog (obrazcev), ki prispevajo k trajnostnemu dvigovanju dodane vrednosti Iskre Avtoelektrike, d. d., le 40%. Ostalih 60 % ciljev in nalog se v glavnem nanaša na izvajanje rednih nalog v okviru organizacijskih enot.

**Graf 10:** Povezanost dodeljenih stimulacij z letnimi cilji



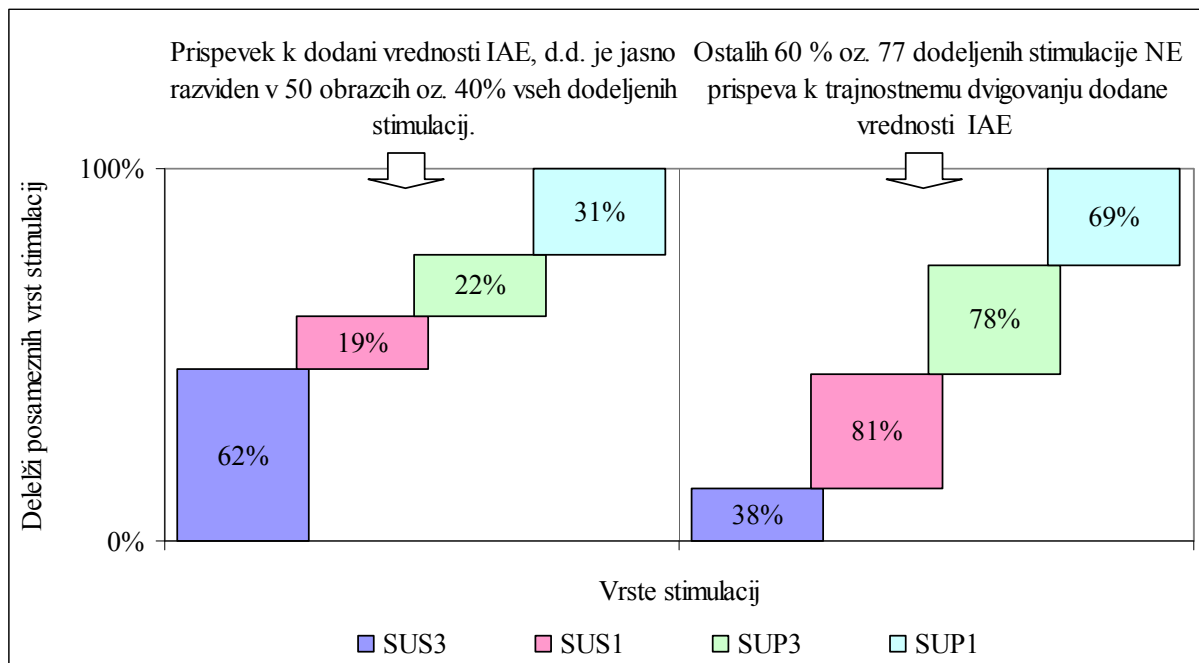
Vir: Vidic, Žgavc, 2005

Glede na to, da je delež dodeljenih stimulacij za nejasno povezane letne cilje 67% in delež »neupravičeno« dodeljenih stimulacij za cilje in naloge, ki ne prispevajo trajnostnemu dvigovanju dodane vrednosti Iskre Avtoelektrike, d. d. 60%, naju je zanimala korelacija med obema podatkom. Korelacija je po pričakovanju pozitivna in znaša 0.72, vendar je nižja, kot sva pričakovala. To z drugimi besedami pomeni, da 12 oz. 10 % dodeljenih stimulacij v letnih ciljih ni bilo načrtovanih, kljub temu pa prispevajo k dodani vrednosti podjetja, in da 5 oz. 4 % dodeljenih stimulacij, ki so bile načrtovane, ne prispevajo k dvigu dodane vrednosti podjetja.

Glavna ugotovitev je, da večina opravljenih nalog, za katere je bila dodeljena stimulacija, ne temelji na letnih ciljih in tudi ne prispeva k trajnostnemu dvigovanju dodane vrednosti Iskre Avtoelektrike, d. d. Ob tej ugotovitvi velja ponovno opozoriti, da kljub zelo natančno opredeljeni vsebini na obrazcu (v prilogi) obstaja določena stopnja subjektivnosti. Zaradi tega sva se odločila, da omenjeno analizo opraviva skupaj v duhu sodelovanja in usklajevanja.

Ker je za uspešnost družbe in upravičenost dodeljevanja stimulacij pomembna predvsem njihova povezava z dodano vrednostjo, je v grafu 11 prikazan prispevek dodeljenih stimulacij k trajnostnemu dvigovanju dodane vrednosti še z vidika posameznih vrst stimulacij.

**Graf 11:** Deleži posameznih vrst stimulacij glede na prispevek k dodani vrednosti Iskre Avtoelektrike, d. d.



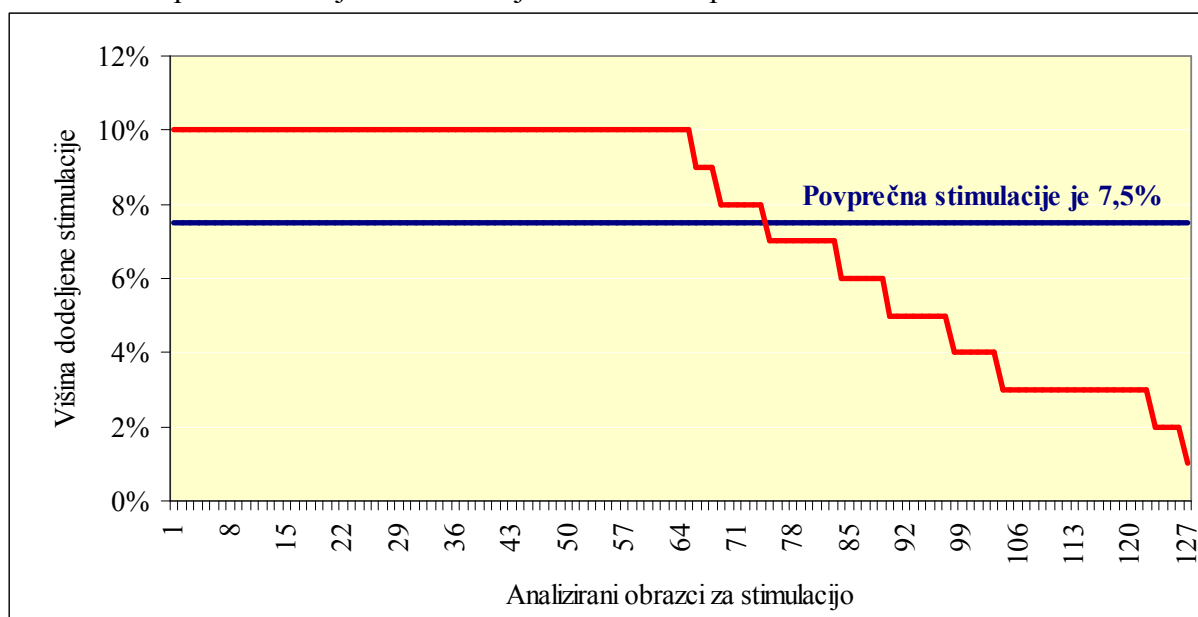
Vir: Vidic, Žgavc, 2005

Iz grafa 11 vidimo, da daleč največ, kar 62 %, vseh trimesečnih stimulacij vpliva na rast dodane vrednosti Iskre Avtoelektrike, d. d. Ta delež je več kot dvakrat večji kot pri ostalih vrstah stimulacij. Ostale stimulacije so v glavnem povezane z izvajanjem tekočih nalog ali pa z nadomeščanjem drugih vrst plačil zaposlenim in so z vidika sistema nagrajevanja uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja zato vprašljive oz. neupravičene.

### Povprečna višina dodeljenih stimulacij:

Za posamezno nalogo oz. dosežene cilje lahko vodja dodeli od 0 do največ 10 % stimulacije. Dodeljene višine posameznih stimulacij za 127 analiziranih obrazcev je prikazana z rdečo črto v grafu 12, medtem ko modra črta predstavlja povprečno višino stimulacije vzorca, ki znaša 7,5 %. Več kot 50 % vseh dodeljenih stimulacij predstavlja maksimalna 10% stimulacija. Očitno je, da se realizirani cilji nagrajujejo v glavnem z najvišjo možno stimulacijo.

**Graf 12:** Povprečna dodeljena stimulacija na mesec za posamezen obrazec



Vir: Vidic, Žgavc, 2005

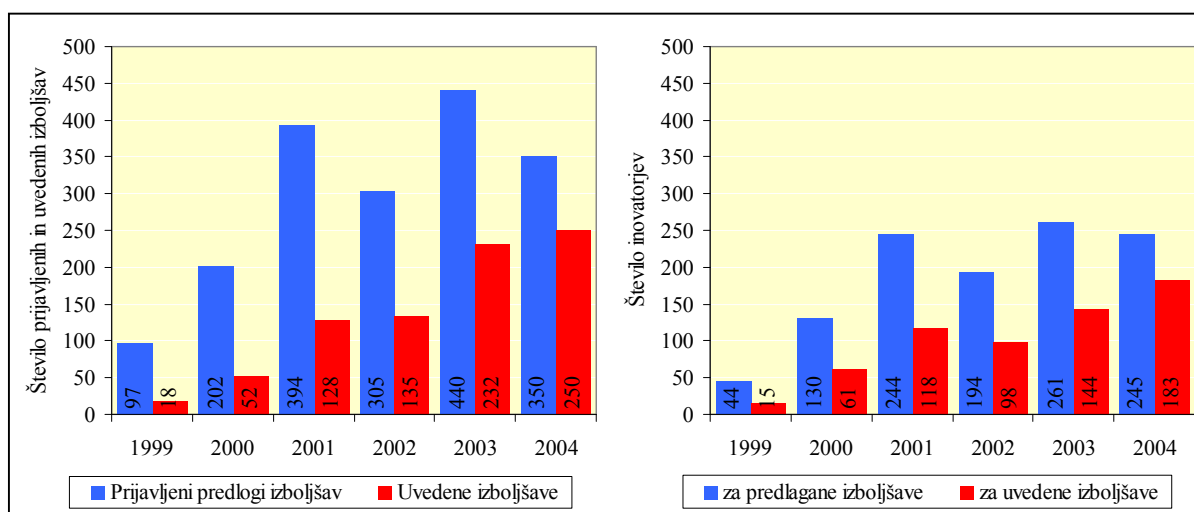
### 5.6.5. ZBIRNA ANALIZA STIMULACIJE ZA DELO NA PROJEKTIH

Iskra Avtoelektrika, d. d. uresničuje strategije in strateške cilje tudi z izvajanjem ključnih projektov. Projektno delo je v Iskri Avtoelektriki, d. d. zelo pomembno in tudi dobro razvito. Projekte vodi projektna pisarna, ki je v celoti informacijsko podprta, kar pomeni, da je vsa dokumentacija vodenja projekta in vsebine projekta v elektronski obliki dostopna preko interneta. V e-projektni pisarni je informacijsko podprt in vgrajen tudi sistem dodeljevanja stimulacij skladno s pravilnikom (glej točko 5.5.4. na str. 50). Zanimiva je izkušnja z mesečnim poročanjem o izvajanju projektov. Dokler ni postalo mesečno poročilo pogoj za izplačilo stimulacij članom in vodji tima, je bilo mesečno poročanje pomanjkljivo. Po uvedbi te zahteve (pogoja) pa se vsak mesec pravočasno zberejo vsa poročila, ki jih vodstvo obravnava na mesečnih kolegijih. Število projektov, ki se istočasno izvajajo na nivoju celotne družbe, niha med 10 in 15. V vseh projektih v povprečju sodeluje 116 zaposlenih (7 %). Plačevanje projektne dela pa ni v kontekstu variabilnega plačila, saj se stimulacija (do največ 10 %) izplačuje za tekoči mesec glede na porabljen čas, ki ga je posameznik namenil delu na projektu. Variabilno plačilo je v večini primerov že izplačano, čeprav vsi projekti ne dosežejo (dosegajo) pričakovanih ciljev. To je pomanjkljivost sistema nagrajevanja projektne dela, ki bi ga lahko reševali z nagrajevanjem za projektno delo po uspešno zaključenem projektu.

### 5.6.6. ZBIRNA ANALIZA SISTEMA SPODBUJANJA NENEHNIH IZBOLJŠAV

Za prijavljene in prevzete invencije oz. izboljšave na delovnem mestu se danes v Iskri Avtoelektriki, d. d. podeli denarna nagrada takoj po prevzemu s strani potencialnega uporabnika. Vendar pa Iskra Avtoelektrika, d. d. ocenjuje, da je predlaganih in realiziranih izboljšav veliko več, kot je prijavljenih invencij, saj poteka večina izboljšav na podlagi neposrednega sodelovanja in reševanja problemov ter preko predlaganja sprememb strokovnim službam brez prijav. Kot rečeno, se za podjetje, ki gradi konkurenčno prednost na inovativnosti, ne spodobi, da nima urejene in polne baze znanja.

**Graf 13:** Množična inovativna dejavnost v Iskri Avtoelektriki, d. d.



Vir: Poročilo o inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki, d. d. za leto 2004

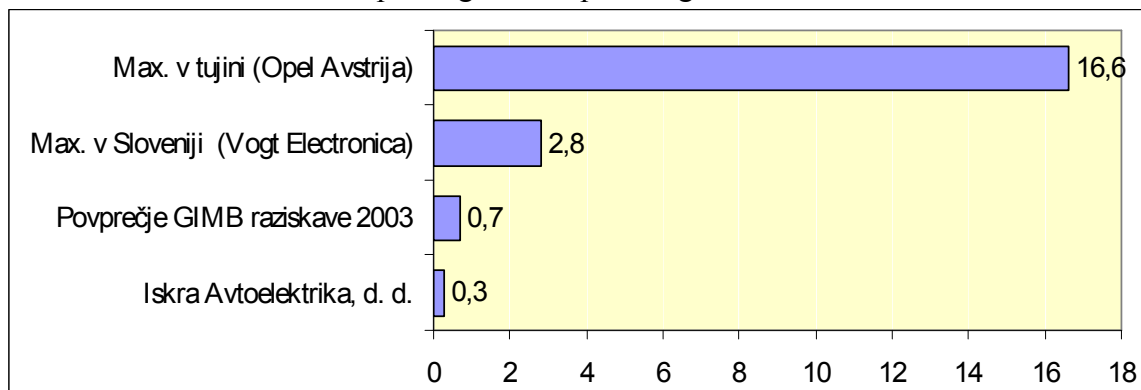
Zaradi želenih sprememb na tem področju je bila v letu 1999 inovativna dejavnost prenesena v področje za kadre s ciljem, da se uvede sisteme spodbujanja inovativnosti usklajeno z drugimi sistemi ravnanja z ljudmi. Plod tega so razne aktivnosti (plakati, praktična darila, izleti za 30 do 40 predlagateljev, zgibanka, internetna stran, obiski organizatorja v proizvodnji z namenom informiranja in spodbujanja inovativne dejavnosti itd.), ki potekajo pod imenom »iskrice« in s posebnim logotipom. V letu 2001 je bil pripravljen nov pravilnik o inovativni dejavnosti, ki je bil sprejet decembra 2002. Pripravljeni so bili tudi novi obrazci, ki popisujejo potek inovativne dejavnosti od prijave predloga do njegove uvedbe. V mesecu kakovosti in inovacij (ponavadi oktobra) pa poteka še širša promocija in zbiranje invencijskih predlogov.

Kljub temu, da so trendi rasti množične inovativne dejavnosti spodbudne, ne moremo in ne smemo biti zadovoljni, saj je na osnovi raziskave GIMB<sup>7</sup> število predlaganih izboljšav precej nižje kot v drugih podjetjih. V grafu 14 je za primer prikazano zaostajanje Iskre

<sup>7</sup> GIMB 2004: Global Idea Management Benchmarks. Za Slovenijo raziskavo vodi PISK, d. o. o.

Avtoelektrike, d. d. pri številu predlaganih inovativnih predlogov na zaposlenega, kjer so zajete samo prijavljene izboljšave.

**Graf 14:** Število inovativnih predlogov na zaposlenega



Vir: Poročilo o inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki, d. d. za leto 2004

#### **5.6.7. ZBIRNA ANALIZA CILJNEGA VODENJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D.D.**

Ciljno vodenje uporabljajo v mnogih podjetjih v več različicah in z različnimi rezultati. Toda kakršenkoli že je pristop, je uspeh odvisen predvsem od kakovosti komuniciranja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi ter nenehnega prilagajanja samega sistema.

Sistem ciljnega vodenja v Iskri Avtoelektriki, d. d. temelji na letnem poslovnem načrtu, ki izhaja iz sprejetega strateškega načrta. Letni poslovni načrt natančno opredeljuje letne cilje z nalogami, projekti in nosilci za doseganje teh ciljev. Za uravnoteženo načrtovanje in spremljanje strateških ciljev in strategij je Iskra Avtoelektrika, d. d. razvila sistem uravnoteženih kazalnikov. Za vse izbrane kazalnike po posameznih vidikih iz uravnoteženega sistema kazalnikov se na nivoju družbe letno načrtujejo ciljne vrednosti, ki se kvartalno spremljajo in obravnavajo na najvišjem vodstvu. Pred izborom kazalnikov je Iskra Avtoelektrika, d. d. opredelila strateško karto, ki odraža ključne usmeritve po posameznih vidikih. Po opredelitvi ciljev na nivoju družbe se po kaskadnem principu prenesejo cilji na posamezne organizacijske enote. Tako se za celotno družbo in posamezne enote organizacije načrtujejo kazalniki na osnovi uravnoteženega sistema s konkretnimi cilji za tekoče leto in naborom konkretnih nalog oz. projektov, s katerimi namerava vodja s svojimi sodelavci doseči in preseči zastavljene cilje. S predstavitvami med zaposlenimi lahko ti bolje razumejo pomembnost in povezanost nalog in projektov, ki jih izvajajo. To je še toliko bolj pomembno, saj so na osnovi načrtovanih aktivnosti, ki jih izvajajo, tudi stimulirani.

Ugotovitve analize SUS in SUP na strani 62 pa kažejo, da kljub sistematično razdelanemu sistemu ciljev, ki izhajajo iz uravnoteženih kazalnikov, ni zadostne povezave med cilji in

dodeljenimi stimulacijami. Ena od temeljnih elementov ciljnega vodenja je poleg jasnih ciljev prav navezava na sistem nagrajevanja oziroma variabilnega plačila. Kot rečeno, se kažejo v Iskri Avtoelektriki, d. d. na tem področju določene pomanjkljivosti.

**Tabela 5:** Ravni vodenja v Iskri Avtoelektriki, d. d.

Raven		Vir ciljev	Zaposlitev
I.	Uprava družbe	Uravnoteženi izkaz (UI <sup>8</sup> ) za družbo	Individualna pogodba
II.	Direktorji strateških poslovnih enot (profitni centri) in direktorji direktij	UI za posamezno strateško poslovno enoto oz. direktijo	Individualna pogodba
III.	Vodje sektorjev in vodje proizvodnih programov	UI za posamezen sektor oz. proizvodni program	Individualna pogodba
IV.	Vodje služb in področij ter vodje osnovnih delovnih enot v proizvodnih programih	Izbrani kazalniki iz uravnoteženih izkazov	Individualna pogodba
			Kolektivna pogodba

Vir: Lastni vir

Ker je sistem uravnoteženih kazalnikov v prvi vrsti namenjen podpori ciljnega vodenja višjega in srednjega menedžmenta, bom v nadaljevanju na kratko prikazal pristope v Iskri Avtoelektriki, d. d. Šele dobro delujoča povezava nagrajevanja s cilji za menedžment lahko v drugem koraku pripelje do učinkovite uporabe sistema vodenja s cilji na nižjih nivojih. Kot izhaja iz tabele 5, ima Iskra Avtoelektrika, d. d. več vodstvenih ravni. Glede na to, da je večina menedžmenta v Iskri Avtoelektriki, d. d. zaposlenega po individualnih pogodbah, so bili izbrani kazalniki in letni cilji tudi obvezni sestavni del pogodb. Na ta način je imel vsak zaposleni po individualni pogodbi jasno določene kazalnike in cilje, ki so bili večkrat tudi uteženi (različna pomembnost posameznih kazalnikov). Kljub jasnim letnim ciljem, ki so bili jasno napisani v prilogah posameznih individualnih pogodb, se je v praksi sistem odvijal drugače.

Na podlagi razgovorov z menedžerji v Iskri Avtoelektriki, d. d. ugotavljam naslednje glavne pomanjkljivosti ciljnega vodenja v povezavi z variabilnim plačilom za vodstveno skupino:

- Doseganje, preseganje ali nedoseganje ciljev se v glavnem ni odražalo v spremembi plač posameznih menedžerjev, predvsem ne pri morebitnem znižanju plač.
- Kljub doseganju izbranih ciljev je večkrat obstajal dvom s strani vodstva do upravičenosti nagrad. Osredotočenost nekaterih menedžerjev na izbrane kazalnike je namreč privedla do zanemarjanja drugih, tudi pomembnih področij in nalog.

<sup>8</sup> UI je okrajšava za uravnoteženi izkaz, ki ga v Iskri Avtoelektriki, d. d. razumemo kot tabelo z izbranimi kazalniki, formulami in cilji opredeljenimi po različnih vidikih uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC).

- Nagrada oz. graja ni bila jasna na začetku leta. Nihče ni vedel, kaj lahko dobi, če doseže oz. preseže cilje, in kaj lahko izgubi, če ciljev ne doseže.
- Vodstvo ni jasno pokazalo, kdo od menedžerjev ima določene cilje. To je bila v glavnem domena uprave s posameznimi menedžerji.
- Diskusija na to temo ni bila dovolj prisotna v vsakodnevem življenju.
- Variabilnega dela plače po individualni pogodbi praktično ni oz. je v celoti zajet v višjem ali nižjem faktorju, na podlagi katerega se določa plača. Faktorje pa uprava spreminja v glavnem enkrat letno.

Na osnovi teh izkušenj in hitro spreminjajočega se okolja, se je uprava odločila, da bo uspešnost posameznega menedžerja ocenjevala na osnovi doseganja ciljev iz celotnega uravnoveženega izkaza in z njim povezanimi nalogami ter projekti. Ta način je manj natančen in bolj fleksibilen za upravo, a kljub temu ne odpravlja vseh zgoraj naštetih pomanjkljivosti. Zamegljena je predvsem pomembnost posameznih ciljev, ni fokusa. Gre za pristop, ki po drugi strani nalaga upravi večjo odgovornost v ocenjevanju, kdo, kdaj in koliko je bil uspešen. Tudi sicer je tako za menedžment kot tudi za ostale zaposlene uprava glavni določevalec nagrajevanja v Iskri Avtoelektriki, d. d. To vodi v centralizacijo moči in odgovornosti, kar je neskladno s konceptom prilagodljive sodobne organizacije, ki temelji na decentralizaciji moči in samoodgovornosti menedžerjev in v končni fazi vsakega zaposlenega. Čakanje na odločitve vodstva privede do znižanja notranje dinamike, ki je ključna za prilagodljivost podjetja. Zato je potrebno z vso resnostjo in profesionalnostjo dejansko spustiti odgovornost na nižje organizacijske ravni.

#### **5.6.8. ZAKLJUČKI ANALIZE VARIABILNEGA PLAČILA IN CILJNEGA VODENJA**

Ključne ugotovitve analize variabilnega plačila in ciljnega vodenja so podane v naslednjih točkah:

- Podobno kot v drugih slovenskih podjetjih predstavlja področje nagrajevanja tudi v Iskri Avtoelektriki, d. d. največji izziv, saj je v povprečju najslabše ocenjeno.
- V kontekstu nagrajevanja Iskra Avtoelektrika, d. d. najbolj zaostaja na področju kaznovanja slabega dela, ki je po mnenju zaposlenih v Iskri Avtoelektriki, d. d. premalo prisotno.
- Izven področja nagrajevanja se v Iskri Avtoelektriki, d. d. kot kritično kaže še področje notranjega komuniciranja (predvsem izvajanje rednih sestankov) in prenašanja znanja, kar je ena od pomembnih ovir krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij.
- V Iskri Avtoelektriki, d. d. se kot zelo dobro ocenjena kategorija, ki ima edina skozi vsa opazovana leta pozitiven trend, pojavlja občutek varnosti zaposlitve.
- Sistem napredovanja, ki je bil uveden leta 1997, je dosegel zastavljene ključne cilje.

- Glavne priložnosti izboljšav sistema napredovanja na delovnem mestu se kažejo predvsem v zmanjševanju subjektivnosti razlogov za napredovanje in povečevanju možnosti napredovanja.
- Pri sistemu variabilnega plačevanja, ki ga v Iskri Avtoelektriki, d. d. ureja Pravilnik o nagrajevanju uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja, se kažejo večje pomanjkljivosti, in sicer:
  - Zapletenost sistema, ki je vplival na večje popravke že takoj po uvedbi in s tem povzročilo zmedo in dvome med zaposlenimi.
  - Dodeljene stimulacije v večini primerov (cca. 66 %) niso jasno povezljive z letnimi cilji podjetja. To pomeni, da se variabilno plačilo v glavnem uporablja za stimuliranje rednih nalog.
- Analiza je pokazala povečanje nagrajevanja timskih dosežkov in zmanjšanje individualnega nagrajevanja, kar je za nov sistem variabilnega plačevanja dober dosežek.
- Najbolj uporabljena je stimulacija uspešnosti skupine za trimesečne cilje, na podlagi katere opravljene naloge in doseženi cilji tudi največ prispevajo k trajnostnemu povečevanju dodane vrednosti v Iskri Avtoelektriki, d. d.
- Povprečna mesečna stimulacija znaša 7,5 % na zaposlenega, ki je bil deležen stimulacije.
- Variabilno plačevanje projektnega dela ni v kontekstu variabilnega plačila, saj se stimulacija izplačuje za tekoči mesec glede na porabljen čas, ki ga je posameznik namenil delu na projektu in ne glede na dosežke projekta.
- Iskra Avtoelektrika, d. d. kljub spodbudam inovativne dejavnosti pri številu uvedenih izboljšav na zaposlenega zaostaja za inovativnimi podjetji v Sloveniji in EU.
- Kljub oceni, da je v Iskri Avtoelektriki, d. d. predlaganih in realiziranih izboljšav veliko več, kot je prijavljenih invencij, za podjetje, ki gradi konkurenčno prednost na inovativnosti, ni primerno, da nima urejene in polne baze znanja.
- Pri ciljnem vodenju kljub sistematično razdelanemu sistemu ciljev, ki izhaja iz strateškega in letnega načrta in je podprt s sistemom uravnoteženih kazalnikov, ni zadostne povezave med cilji in dodeljenimi stimulacijami.
- Tudi cilji in variabilna plačila najvišjega vodstva nista dovolj učinkovita, saj se načela variabilnega plačila v praksi skoraj ne uporabljajo.

## **6. PODROČJA IZBOLJŠANJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI**

Glavna izhodišča za razmišljanje o spremembah sistemov nagrajevanja v Iskri Avtoelektriki, d. d. so spoznanja o lastnostih kompleksnih prilagodljivih sistemov in prioritetah menedžmenta v podjetjih 21. stoletja na strani 41. Glavni poudarki se nanašajo na razvoj prilagodljivih menedžerskih pristopov (glej str. 18) s ciljem krepitve sposobnosti prilagajanja podjetij. Komunikacija, učenje in notranje motivirani zaposleni tvorijo jedro prilagodljive organizacije in morajo zato postati ključni dejavnik uspeha za prihodnost.



## **6.1. IZHODIŠČA SPREMEMB SISTEMOV NAGRAJEVANJA**

Ker govorimo o pospešeni evoluciji podjetij, je pred razmišljanjem o izboljšavah potrebno za Iskro Avtoelektriko, d. d. preveriti še določene strateške usmeritve na področju ravnanja z ljudmi, in sicer:

- **Ustvarjalno sodelovanje je prava strateška odločitev.** Spodbujati timsko delo in nenehno učenje ter samoizobraževanje ostajata glavna cilja sistemov. Potrebno pa je povečati povezavo učinkovitosti timskega dela in znanja s konkretnimi rezultati. Znanje in timsko delo brez ekonomskih učinkov sta samo strošek. Ti učinki se morajo pokazati v novih poslih, v novih izdelkih, v prihrankih in posledično v večjem dobičku. Sistem ciljnega vodenja in nagrajevanja sta v tem primeru ključnega pomena, saj spodbujata podjetniški duh. Prepoznavanje vloženega truda posameznikov ali skupin z ugotavljanjem konkretnih rezultatov moramo nadgraditi z ustreznim sistemom, ki bo čim bolj objektivno ocenil ta vložek, in ga ovrednotiti v obliki materialne ali nematerialne nagrade.
- **Teorija izbire je prava strateška odločitev.** Človek je notranje motiviran oz. vedno sam odloči, kaj in kako bo delal. V tem kontekstu moramo v Iskri Avtoelektriki, d. d. prenoviti pogled na teorijo izbire, ki sicer res pravi, da je človek notranje motiviran za izbiro svojih vedênj, a to ne pomeni popolne svobode v organizaciji. V organizaciji je potrebno zagotoviti okolje za razvoj profesionalnih odnosov med zaposlenimi, kjer vsak posameznik svoje delo v celoti opravi v dogovorjenih rokih in ob pričakovani kakovosti. Teorijo izbire moramo namreč razumeti v pristopu do dela, v načinu izvedbe nekih rešitev in v podjetniškem duhu vsakega notranje motiviranega posameznika, ne pa v samosvojem prilagajanju kakovosti in količine ter v neobremenjenosti za časovne roke. V Iskri Avtoelektriki, d. d. smo zelo znižali standarde pričakovanj tako v smislu doseganja ciljev kot tudi vsakodnevnega odnosa do dela, premoženja in sodelavcev. Postaviti moramo bolj jasna in strožja merila. Na osnovi teorije izbire se zaposlenim v Iskri Avtoelektriki, d. d. danes ni potrebno »boriti«, saj jim vse ključne elemente (delovno mesto, plačo, druge ugodnosti, ki jih ni malo) v glavnem zagotavljamo. Na tej osnovi si lahko postavimo retorično vprašanje, zakaj bi ..., če pa dobim za enak napor iste ugodnosti. Povečati moramo dinamično razmišljanje zaposlenih. Le povečanje razlik med dvema točkama povzroča napetost. Napetost pa potrebujemo za udejanjanje sprememb v procesu nenehnega prilagajanja. Sistem(i) nagrajevanja morajo spodbuditi dobre, da bodo še boljši. Danes se namreč ne izplača biti boljši (vsaj ne kratkoročno), saj praktično ni variabilnega dela plačil, ki bi kompenziral boljše rezultate.

### **Strateški namen (cilji) predlaganih sprememb v Iskri Avtoelektriki, d. d.**

- Notranje motivirani zaposleni morajo biti samoodgovorni za pridobivanje novih znanj, povečevanje lastnih sposobnosti in v končni fazi za dvig svoje plače in drugih ugodnosti → vidik posameznika.
- Podjetniški duh naj spodbuja posameznike za ustvarjalno sodelovanje v timih, zato morajo biti rezultati ekonomsko ovrednoteni in razdeljeni med Iskro Avtoelektriko, d. d. in generatorje teh rezultatov → vidik tima.
- Iskra Avtoelektrika, d. d. mora zato oblikovati jasne, enostavne, medsebojno povezane in usklajene sisteme nagrajevanj, ki bodo tudi v vsakodnevnem življenju omogočali doseganje zgoraj naštetih dveh ciljev → vidik podjetja.

## ***6.2. PREDLOGI IZBOLJŠAV SISTEMOV NAGRAJEVANJA V ISKRI AVTOELEKTRIKI, D. D.***

Na osnovi novih spoznanj podajam v nadaljevanju predloge izboljšav na posameznih področjih nagrajevanja v Iskri Avtoelektriki, d. d. in sicer; na področju napredovanja na delovnem mestu, na področju variabilnega dela plačnega sistema, na področju množične inovativnosti in na področju ciljnega vodenja v povezavi z variabilnim plačilom. Namen predlogov je tudi povezovanje različnih sistemov med seboj.

### **6.2.1. PREDLOGI IZBOLJŠAV NA PODROČJU NAPREDOVANJA NA DELOVNEM MESTU**

**Predlog 1: Upravičiti višino osnovnega plačilnega razreda z dokazi (osnovno napredovanje).**

Napredovanje predstavlja za podjetje strošek, ki mora biti upravičen s konkretnimi učinki. Cilja predloga sta podpreti (zagotoviti) osnovno napredovanje na osnovi konkretnih argumentov (dokazov) in spodbuditi zaposlene k večji samoodgovornosti.

**Prvi dokaz za napredovanje naj bo stopnja usposobljenosti za opredeljene aktivnosti**, ki izhajajo iz procesnega pristopa (so aktivnosti v posameznih medsebojno povezanih procesih). Dobra praksa, ki jo v Iskri Avtoelektriki, d. d. že imamo, je matrika usposobljenosti. Iz nje je zelo jasno vidno, kdo je bolj in kdo manj usposobljen in s tem »vreden« za podjetje. Matriko usposobljenosti v proizvodnji, ki je danes pretežno namenjena načrtu usposabljanj, je potrebno povezati s sistemom osnovnega napredovanja. Tako imenovana večopravnost mora do neke mere imeti višjo ceno, saj omogoča Iskri Avtoelektriki, d. d. višjo stopnjo prilagodljivosti. Z drugimi besedami – več opravil, kot zna posameznik opraviti, hitreje ga lahko vodja predlaga za osnovno napredovanje. Zelo tvegano pa bi bilo avtomatično povezati stopnjo usposobljenosti z napredovanjem, zato potrebujemo še druge dokaze.

### **Drugi dokaz za napredovanje naj bo doseganje vsaj pričakovanih delovnih standardov.**

Dokaz za to naj bo redno prejemanje stimulacije uspešnosti družbe v zadnjem obdobju (recimo enega leta). Predlog neprejetanja stimulacije uspešnosti družbe je podrobneje opisan v naslednji točki o spremembah plačnega sistema na strani 75. Če zaposleni dosega pričakovane delovne standarde (kakovost, odnos do dela itd.) je izpolnil neke vrste pogoj, ki ga uvršča med kandidate za napredovanje. S tem smo povezali sistem osnovnega napredovanja s sistemom nagrajevanja uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja.

**Tretji dokaz za napredovanje naj bodo uvedene izboljšave na delovnem mestu (»iskrice«)** kot rezultat znanja, usposobljenosti in podjetniškega duha. Več kot je imel posameznik (samostojno ali v sklopu skupine) uvedenih izboljšav, večja je možnost za hitrejšo napredovanje. Več o tej spremembi je napisano na strani 76.

### **Predlog 2: Upravičiti višino dodatnega plačilnega razreda z dokazi (dodatno napredovanje).**

Tudi dodatno napredovanje predstavlja za podjetje strošek, ki mora biti upravičen s konkretnimi učinki. Poleg stroška pa predstavlja dodatno napredovanje tudi priznanje za posebne dosežke in sposobnosti. Dodatno napredujejo »le« zaposleni, ki delajo daljši čas na istem delovnem mestu ali pa na osnovi višje stopnje strokovne izobrazbe, dodatnih funkcionalnih znanj, interdisciplinarne usposobljenosti, samostojnosti in zanesljivosti pri delu ter ustvarjalnosti pri delu. Od zaposlenih, ki so dodatno napredovali, zato Iskra Avtoelektrika, d. d. do neke mere že v osnovi pričakuje nadpovprečne rezultate.

**Prvi cilj** predloga 2 je podpreti (zagotoviti) dodatno napredovanje na osnovi konkretnih argumentov (dokazov) podobno kot v predhodnem predlogu.

**Prvi dokaz so dokazi iz osnovnega napredovanja.** Da si nekdo zasluži obravnavo za dodatno napredovanje v višji plačilni razred, govori že dejstvo, da je napredoval do osnovnega plačilnega razreda, ki je po predlogu 1 veliko bolj argumentirano, kot je sedaj. Isti dokazi so tudi osnova, da vodja pripravi predlog za dodatno napredovanje, le da je za vsak plačilni razred nad osnovnim (tj. v območju dodatnega napredovanja) uvedena izboljšava na delovnem mestu pogoj. Naj spomnimo, da so uvedene izboljšave za osnovno napredovanje le dodatni pokazatelj upravičenosti napredovanja. Zaposleni, ki nimajo dokazil o uvedenih izboljšavah, ne morejo dodatno napredovati. Poslanstvo vsakega zaposlenega, ki z razporeditvijo v plačilne razrede nad osnovnim razredom prejema stimulacijo za nadpovprečne dosežke (do neke mere) je, da za vsak plačilni razred nad osnovnim uvede eno izboljšavo letno. Če mu to v enem letu ne uspe, se mu zniža plačilni razred, vendar največ do osnovnega plačilnega razreda.

**Drugi cilj** predloga 2 je zajeti večji del izboljšav, ki se po mnenju vodij izvajajo, vendar niso obvladovane v smislu količine, temveč – kar je bolj pomembno – v smislu učinkov. Podjetje,

ki stavi na inovativnost, mora že v osnovi obvladovati večje inovacije in tudi manjše izboljšave, obenem pa usmeriti razmišljanje zaposlenih v izboljšave in s tem povečati njihovo število in kakovost. S tem povezujemo sistem dodatnega napredovanja s sistemom nenehnih izboljšav (»iskrice«). Več predlogov o tem v točki, ki govori o izboljšavah na področju inovativnosti oz. »iskricah« v točki 6.2.3. na strani 76.

## **6.2.2. PREDLOGI IZBOLJŠAV NA PODROČJU VARIABILNEGA DELA PLAČNEGA SISTEMA**

Plačni sistem se nanaša na pravilnik o nagrajevanju uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja (sistem SUD, SUS, SUP in projekti). Cilji v nadaljevanju predlaganih sprememb plačnega sistema izhajajo iz glavnih ugotovitev analize SiOK, analize ankete Mnenje zaposlenih in analize plačnega sistema. V nadaljevanju so opisani predlogi izboljšav plačnega sistema, ki izhajajo iz glavnih ugotovitev analiz variabilnih plačil.

### **Predlog 3: Vodja mora slabo opravljeno delo zaznati in to sporočiti podrejenim.**

Definicija variabilnega plačila predvideva poleg povečanja tudi možnost znižanja plače, če cilji niso doseženi. Glede na ugotovitve analize SiOK in dejstva, da je bila možnost znižanja variabilnega dela plače v Iskri Avtoelektriki, d. d. v uporabi do nedavnega, predlagam, da se možnost znižanja variabilnega dela plače ponovno uvede. Največji problem, zaradi katerega je bila možnost znižanja plače ukinjena, je navajanje razlogov za znižanje, ki so velikokrat subjektivni. Vseeno mislim, da moramo vodjem omogočiti, da lahko po svoji presoji zaposlenim variabilni del plače tudi znižajo. Enostavna rešitev bi bila, da stimulacijo uspešnosti družbe – SUD, ki je sedaj dodeljena vsem zaposlenim enako, na pobudo vodje nekaterim ne dodeli. Predlog temelji na logiki, da tisti, ki niso prispevali k uspešnosti družbe, niso upravičeni do te stimulacije. Vodja bo moral vsako znižanje utemeljiti in zapisati ter ga predstaviti svojemu podrejenemu. Dodaten ukrep, ki bi pripomogel k bolj profesionalnemu vodenju je, da se v slučaju, da nekateri zaposleni dalj časa prejemaajo grajo v obliki nižje stimulacije, mora z vodjo pogovoriti direktor enote in/ali strokovnjak iz sektorja ravnanja z ljudmi s ciljem, da se ugotovijo dejanski razlogi za znižanje plače ter določijo ukrepi. Verjamem namreč, da želi velika večina ljudi biti pri svojem delu uspešna.

### **Predlog 4: Stimulacije SUP in SUS je potrebno bolj povezati s cilji Iskre Avtoelektrike, d. d.**

Analiza je pokazala prenizko stopnjo povezave stimulacij SUP in SUS z načrtovanimi cilji. Veliko je primerov, ko se s pomočjo sistema stimulacij stimulirajo redne naloge. Zato morajo rešitve na področju SUP in SUS povečati predvsem povezanost stimulacij s cilji. Sistema SUS in SUP je potrebno tudi poenostaviti, saj sta z vidika stroškov in vsebin neobvladljiva. Glavna pomanjkljivost je ciljno vodenje. Nosilci ciljnega vodenja pa so vodje, ki morajo biti tudi sami ciljno usmerjeni in stimulirani. Tudi zato je nastal predlog dopolnitev ciljnega vodenja,

ki je opisan v točki 6.2.4., in bi posredno precej pripomogel k izboljšanju stimuliranja SUP in SUS. Jasnejše povezovanje variabilnega dela plač vodij s cilji opredeljenimi v uravnoteženih izkazih, bo verjetno spodbudil vodje, da bodo nagrajevali predvsem cilje, od katerih bo odvisna njihova nagrada. Administrativno bo zelo težko izboljšati povezavo stimulacij s cilji, zato je rešitev tudi pogostejša obravnava dodeljenih stimulacij SUS in SUP na kolegijih vodstva. Pogosteje je potrebno pripravljati podobne analize SUP in SUS ter se o njih več pogovarjati. Sistema SUS in SUP je zato potrebno (podobno kot projekte) ustrezno informacijsko podpreti in na ta način povečati stopnjo obvladovanja sistemov tako z vidika stroškov kot tudi z vidika vsebine. Na ta način se bodo poenotili pristopi dodeljevanja stimulacij. Predvsem moramo izločiti stimuliranje s SUP in SUS z izvajanjem tekočih nalog.

**Predlog 5: Plačilo za delo na projektih mora biti vezano na dosežke projekta.**

Plačevanje projektne dela ni v kontekstu variabilnega plačila, saj se stimulacija (do 10 %) izplačuje za tekoči mesec glede na porabljen čas, ki ga je posameznik namenil delu na projektu. Če posameznik za projektno delo nameni okoli 50 % časa, prejme 7% stimulacijo na mesec. V povprečju projekti trajajo 10 mesecev, kar pomeni, da lahko posamezni član tima v času izvajanja projekta prejme skoraj eno plačo ne glede na uspešnost projekta. Uprava lahko sicer stimulacijo med izvajanjem projekta zamrzne, kar se je tudi že zgodilo. Zaposleni, ki delajo na projektih, dobivajo tekočo stimulacijo, ki pa postane v teku projekta skoraj že samoumevna, zato predlagam, da bi obstoječi način stimulacije služil le kot obračunska osnova, ki bi se koristila ob izplačilu nagrade ob uspešnem zaključku projekta. Veliko bolj stimulatивно se sliši, da bo posameznik v primeru uspešnega zaključka projekta prejel še eno plačo. V kolikor pa rezultati projekta ne bodo v okviru načrtovanih, se stimulacija ustrezno zmanjša. Na ta način bi odgovornost, motiviranost in tveganje za uspešnost projekta v večji meri prenesli na slehernega člana tima. Člani projektних timov so tudi zaposleni plačani po individualnih pogodbah, ki so pogosto tudi vodje timov. Uspešnost projekta je velikokrat močno odvisna ravno o teh zaposlenih, ki za delo ne prejemajo dodatnih stimulacij. Predlagam, da v slučaju uspešnega zaključka projekta tudi individualci prejmejo nagrado, v slučaju neuspeha pa se mora ustrezno znižati faktor za izračun plače po individualni pogodbi.

### **6.2.3. PREDLOGI IZBOLJŠAV NA PODROČJU MNOŽIČNE INOVATIVNOSTI**

Predlog 2 predvideva, da morajo uvedene izboljšave na delovnem mestu (»iskrice«) postati pogoj za dodatno napredovanje in ohranjanje plačilnih razredov nad osnovnim plačilnim razredom. Da bi preverili učinke povezave sistema napredovanja in sistema spodbujanja inovacij in izboljšav na delovnem mestu, je bila opravljena kratka analiza, ki jo je opravil organizator inovativne dejavnosti v Iskri Avtoelektriki, d. d.

**Tabela 6:** Število zaposlenih v Iskri Avtoelektriki, d. d. glede na plačilne razrede

VRSTE PLAČILNIH RAZREDOV	ŠTEVILO ZAPOSLENIH V LETU 2005	DELEŽI
<b>Osnovni plačilni razred ali manj</b>	<b>840</b>	<b>53%</b>
<b>Plačilni razred nad osnovnim plačilnim razredom</b>	<b>734</b>	<b>47%</b>
En plačilni razred nad osnovnim	426	27%
Dva plačilna razreda nad osnovnim	221	14%
Tri plačilne razrede nad osnovnim	57	4%
Štiri plačilne razrede nad osnovnim	26	2%
Pet plačilnih razredov nad osnovnim	3	0%
Osem plačilnih razredov nad osnovnim	1	0%
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.574</b>	<b>100%</b>

Vir: Fon, 2005

Iz tabele 6 vidimo, da je skoraj polovica zaposlenih že dodatno napredovala. Če bi simulirali pogoj, da mora in dejansko tudi vsak zaposlen uvede za vsak plačilni razred nad osnovnim plačilnim razredom eno izboljšavo v enem letu, bi to pomenilo 1.166<sup>9</sup> uvedenih izboljšav na leto. To pomeni, da bi samo iz naslova ohranjanja plačilnih razredov nad osnovnim plačilnim razredom z veliko verjetnostjo zajeli oz. spodbudili 1.166 uvedenih izboljšav. Ustrezen informacijski sistem bi lahko administriranje minimiziral. Če k tej številki dodamo še vse uvedene izboljšave, ki jih bodo pripravili zaposleni v procesu osnovnega napredovanja s ciljem jasno dokazati svoje rezultate, bi lahko bila številka še večja. Strateški cilj, ena uvedena izboljšava na zaposlenega, je v tem primeru zelo realen, zato sledi predlog 6.

**Predlog 6: Za vsak plačilni razred nad osnovnim plačilnim razredom se na leto zahteva ena uvedena izboljšava na delovnem mestu.**

Če izhajamo iz predpostavke, da se od zaposlenih, ki so dodatno napredovali, do neke mere pričakuje uvedbe izboljšav v praksi, pomeni, da za to niso še posebej stimulirani. Zato predlagam, da obstoječi sistem plačevanja ohranimo le na nivoju izboljšav zaposlenih do osnovnega plačilnega razreda, za ostale pa se predlogi in predvsem uvedbe izboljšav (»iskric«) ne plačuje posebej, ampak se jih pričakuje. To lahko dodatno podkrepimo s podatkom, da znašajo izplačila (nagrade) vseh uvedenih in predlaganih »iskric« 20 denarnih enot na leto, vrednost 1.166 plačilnih razredov nad osnovnim pa 20 denarnih enot na mesec, kar je 12-krat več. To pomeni, da je v očeh zaposlenih več vreden plačilni razred kot pa nagrada za posamezno »iskrico«. Bolj se torej spleča uvajati izboljšave na delovnem mestu za ohranjanje in pridobivanje plačilnih razredov, kot pa računati na nagrade iz »iskric«. Iskra Avtoelektrika, d. d. v sklopu izobraževalnih programov tudi redno spodbuja in omogoča dodatna izobraževanja in usposabljanja, ki privedejo do dodatnega napredovanja. Zaposleni se lahko veliko naučijo tudi na službenih potovanjih, internih delavnicah itd. Na splošno imajo

<sup>9</sup> Izračun:  $1.166 = 426*1 + 221*2 + 57*3 + 26*4 + 3*5 + 1*8$ .

vsi zaposleni solidno urejena delovna okolja s sodobnimi delovnimi pripomočki (računalniki z ustreznimi povezavami in bazami znanj itd.). 8 % zaposlenih se dodatno izobražuje, kar je neposreden strošek šolnin in posredno vpliva z izgubo delovnih ur. Na osnovi teh dejstev lahko Iskra Avtoelektrika, d. d. upravičeno zahteva in pričakuje konkretne rezultate. Če teh rezultatov ni, je plačevanje višjih plačilnih razredov neupravičen strošek.

**Predlog 7: Oblikuje se letni sklad za izjemne izboljšave oz. inovacije.**

Vseeno pa so in bodo nekatere izboljšave izjemne, nad pričakovanji. Zato predlagam, da uprava v sklopu letnega načrta določi letni sklad v višini recimo 20 denarnih enot in s pomočjo kriterijev za nagrade in priznanja vsako leto izbere 3 do 5 izboljšav ter predlagateljem poleg pohvale razdeli tudi denar iz sklada. Prednosti tega pristopa sta v obvladovanju stroškov, saj je sklad opredeljen že v letnem finančnem načrtu, in z izbranimi izboljšavami promovira zelenih vrednot. Za izboljšave, ki so lahko predmet patentiranja in podobnih pomembnejših aktivnosti, se obravnavajo ločeno kot že do sedaj. S skladom lahko povežemo še sistem spodbujanja inovativnosti s sistemom nagrad in priznanj.

#### **6.2.4. PREDLOG IZBOLJŠAV NA PODROČJU CILJNEGA VODENJA V POVEZAVI Z VARIABILNIM PLAČILOM**

V nadaljevanju je prikazan predlog dopolnitev sistema uravnoteženih kazalnikov, ki morajo biti bistveno bolj povezani z nagrajevanjem in dejansko postati osnova za variabilno plačevanje menedžmenta in zaposlenih v Iskri Avtoelektriki, d. d. Sistem uravnoteženih kazalnikov je v Iskri Avtoelektriki, d. d. dobro razvit in predstavlja zelo dobro osnovo za učinkovito ciljno vodenje. Sistem uravnoteženih kazalnikov je tudi po raziskavi, ki je bila opravljena v procesu pridobivanja certifikata Vlagatelji v ljudi, eden od temeljnih menedžerskih orodij pri ravnanju z ljudmi v Iskri Avtoelektriki, d. d. Glavne smernice izboljševanja ciljnega vodenja s pomočjo sistema uravnoteženih kazalnikov temeljijo na odpravljanju v točki 5.6.7. na strani 69 opisanih pomanjkljivosti in spodbujanju večje samoodgovornosti menedžerjev ter na povezavi sistema uravnoteženih kazalnikov s sistemom nagrajevanja uspešnega sodelovanja in nenehnega izboljševanja.

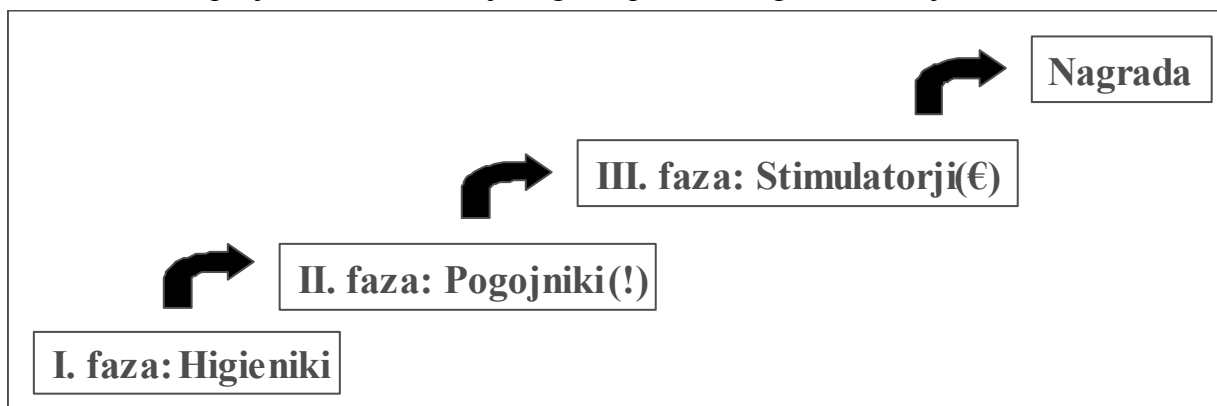
**Predlog** dopolnitve ciljnega vodenja je razdeljen v tri sklope:

- Tristopenjski način določanja nagrade posameznega menedžerja.
- Kaskadna soodvisnost nagrajevanja menedžmenta.
- Integracija načrta nagrad že v sklop priprave finančnega dela letnega poslovnega načrta.

### 6.2.4.1. Tristopenjski način določanja nagrade posameznega menedžerja

Namen predloga je, da nagrado prejmejo tisti, ki so s svojim znanjem in delom prispevali k realizaciji letnih ciljev enote in posledično celotne družbe in pri tem niso zapostavljali drugih pomembnejših nalog ter so pri svojem vsakdanjem delu spoštovali dogovorjene načine dela in vrednote (plačilo za prispevek). Sistem temelji na zveznem pristopu, kar pomeni, da mora vsak vodja uspešno preskočiti predhodno fazo, da se ugotavlja uspešnost v naslednji fazi.

Slika 11: Tristopenjski način določanja nagrade posameznega menedžerja



Vir: Lastni vir

#### I. faza: Higieniki

Namen prve faze je zagotoviti spoštovanje dogovorjenih načinov dela, da kljub doseženim rezultatom izloči menedžerje, ki niso spoštovali elementarnih pravil in zahtev (higiena). Za ta namen predlagam uporabo sistema kartonov. Kot pri nekaterih športih lahko uprava podeli rumen karton za vsako nedoslednost. Osnovna logika izhaja iz zahteve uprave, da mora vsak vodja obvladovati temeljne zahteve zakonodaje, notranjih predpisov, vodenja in nenazadnje spoštovanja vrednot. Po teoriji kompleksnih prilagodljiv sistemov je to vpliv okolja (v tem primeru uprave) na podsisteme, ki se bodo vplivu prilagodili in ponovno vplivali na okolje (upravo), ki bo lahko sisteme ponovno prilagajala obnašanju podsistemov. V končni fazi bo lahko uprava sistem kartonov ukinila, če bo vedenje podsistemov skladno s pričakovanji. Gre za bolj sistematičen popis nedoslednosti, ki naj vplivajo tudi na nagrajevanje menedžerjev. V glavnem bi moral sistem kartonov zagotavljati spoštovanje vsebin, ki so prikazane v tabeli 7 na naslednji strani.

V kolikor ima menedžer večji del leta več kot en karton, ni upravičen do nagrade. Sistem, predvsem pa podatki o količini, vsebini in frekvenci kartonov, je lahko tudi dobra osnova za letni razvojni pogovor z dotičnim menedžerjem. Sistem lahko v končni fazi uporabimo tudi za ostale zaposlene.



**Tabela 7:** Prva faza nagrajevanja – higieniki

VSEBINA HIGIENIKA	NADZOR IZVAJA	TRAJANJE KARTONA
Izvajanje nalog iz letnega poslovnega načrta	Uprava na osnovi kvartalnih poročil	Do realizacije naloge
Izvajanje procesov in urejenost dokumentacije v skladu s predpisi ISO in drugimi predpisi	Notranji presojevalci	Do celovite odprave nedoslednosti
Urejeni in verodostojni podatki v informacijskih sistemih	Direkcija ekonomike in informatike vzorčno	Do celovite odprave nedoslednosti
Skladnost stanja osnovnih sredstev in zalog	Inventurna komisija	Do celovite odprave nedoslednosti
Izvajanje rednih mesečnih sestankov s podrejenimi	Direkcija ravnanja z ljudmi	Dokler ni rednih sestankov

Vir: Lastni vir

V tem delu sem hotel prikazati le osnovni princip, ki ga je potrebno še dodelati in preizkusiti v praksi. Glede na to, da se ista logika že uporablja pri nekaterih najbolj popularnih športih (rumen karton → rdeč karton) in jo brez velikih težav sprejemajo širše množice, se mi zdi ta predlog sprejemljivo uporabljati tudi v podjetju.

## II. faza: Pogojniki

Namen druge faze je spodbuditi menedžerje, da se osredotočijo tudi na druge, v glavnem nefinančne vidike poslovanja. Na primer, enostavneje je dosežati večji dobiček, če menedžer drastično zniža stroške razvoja ali pa stroške izobraževanja. Ni dobro niti, če se poveča prodaja v škodo kakovosti itd. Včasih smo imeli več kazalnikov, ki so bili vezani na plačo menedžerja. Ta predlog pa predvideva, da se ne mešajo finančni in drugi kazalniki, ki so prav tako pomembni za udejanjanje strategij, temveč da se v drugi fazi spremlja v letnem načrtu določene pogojnike, tj. kazalnike, ki morajo biti doseženi, da se lahko pogovarjamo o tretji fazi nagrajevanja. Gre za poenostavitev sistema. Kazalnike (pogojnike) naj bi uskladili menedžerji skupaj z upravo v fazi sprejemanja letnega načrta. Zaradi večje osredotočenosti (fokusa) naj bi izbrali le enega oz. največ dva kazalnika, ki bi postala pogojna kazalnika za posameznega menedžerja.

## III. faza: Stimulatorji

Če je imel menedžer v prvi fazi manj kot dva kartona večino leta in je dosegel (ali vsaj ne bistveno zaostal) zastavljene cilje pri izbranih pogojnih kazalnikih, je lahko deležen obravnave v tretji fazi. Tretja faza podobno kot druga predvideva izbor le enega kazalnika (ne dveh), ki bo neposredno vplival na nagrado. Za realizacijo cilja, ki je izbran kot kazalnik (stimulator), sledi upravičenost do nagrade. Kazalniki stimulatorji naj bodo čim bolj

neposredno povezani s finančnimi cilji, tako ne bo težko izplačati nagrad v primeru doseganja dobrih finančnih rezultatov, kot so na primer dobiček, dodana vrednost, denarni tok iz poslovanja itd. Menedžer, ki se prebije skozi vse tri faze, je upravičen do nagrade, ki mora biti dovolj velika, in sicer od ene do dveh plač, odvisno od ravni menedžerja.

**Tabela 8:** Primer uporabe tristopenjskega sistema nagrajevanja na osnovi uravnoteženega sistema kazalnikov

STRATEŠKA POSLOVNA ENOTA (SPE)		Real.	Načrt	Odmik	Direktor SPE	Vodja prodaje	Vodja proizvodnje	Vodja tehnologije	Vodja razvoja	Vodja kakovosti	Vodja logistike	Vodje ODE	
URAVNOTEŽENI IZKAZ (izbrani strateški kazalniki)		Jan-dec	Jan-dec	Jan-dec									
<b>FINANČNI VIDIK</b>													
Skupaj prihodki iz poslovanja SPE	mio €					€							
Poslovni izid (dobiček) SPE	€					€							
Vrednost bruto proizvodnje po standardni ceni	mio €												
<b>VIDIK ODJEMALCEV</b>													
Nivo odpovedi za ključne kupce "0km"	ppm									€			
Nivo odpovedi za ključne kupce v garanciji	ppm									!			
Povprečni dnevi zamud z dobavami	št.dni						!						
Delež zapadlih terjatev	%					!							
<b>VIDIK NOTRANJIH PROCESOV</b>													
Skupaj prihodki iz poslovanja na zaposlenca	€												
Dodana vrednost na zaposlenega v SPE	€							€	€				
Rast bruto proizvodnje na zaposlenega	%						€						
Sposobnost proizvodnih procesov	%												
Delež stroškov izmeta v vrednosti proizvodnje	%												
Produktivnost 1 (EUR / Ef.h.)	€											€	
Produktivnost 2 (N.h / Ef.h.)	indeks							!					
Krajši tehnološki časi	%							!					
Vrednost zalog	mio €					!					€		
Dnevi vezave zalog	št.dni										!		
<b>VIDIK RASTI IN INOVATIVNOSTI</b>													
Delež prodaje novih izdelkov	%					!		!					
Število izboljšav na 100 zaposlenih	št.											!	
Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev	%												
<b>VIDIK ZAPOSLENCEV IN UČENJA</b>													
Izobrazbena struktura	indeks												
Razpoložljivost ljudi za delo	%												
Pogostost poškodb	št.						!						
Število ur izobraževanja na zaposlenega	št.					!							
Povprečno število zaposlenih	št.												
<b>Stanje kartonov (higieniki)</b>						<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

OPOMBA: ! = kazalniki pogojniki, € = kazalniki stimulatorji

Vir: Lastni vir

V tabeli 8 je (hipotetično) prikazan poskus dopolnitve uravnoteženega izkaza za eno od strateških poslovnih enot v Iskri Avtoelektriki, d. d. s tristopenjskim sistemom nagrajevanja. Na dnu tabele so t. i. higieniki oz. število kartonov. Če je število kartonov večje kot dva, se procedura nagrajevanja ustavi. Za tiste menedžerje, ki imajo največ en karton, se nadaljuje pregled kazalnikov pogojnikov (!), ki sta lahko največ dva. Če so odmiki realiziranih ciljev

večji od načrtovanih ciljev (rdeča barva) pomeni, da pogoji za nagrajevanje niso izpolnjeni in se proces zaustavi. Če pa so kazalniki pogojniki zeleni oz. rumeni, kar pomeni še sprejemljiv odmik, sledi pregled tretje faze, to so kazalniki stimulatorji (€). Če je tudi ta kazalnik dosežen ali presežen, je menedžer upravičen do nagrade, o kateri bo več govora v naslednji točki. Iz primera v tabeli 8 je razvidno, da je do nagrade upravičen le vodja kakovosti, ki nima kartonov in je imel še sprejemljiv odmik pri doseganju cilja pogojnega kazalnika ter je dosegel cilj, ki je vezan na stimulacijo oz. nagrado. Ostali člani vodstva strateške poslovne enote niso dosegli zastavljenih ciljev.

#### **6.2.4.2. Kaskadna soodvisnost nagrajevanja menedžmenta**

Glavna bojazen pri zgoraj opisanem sistemu je pretiran individualizem, ki bi ogrozil timsko sodelovanje, to pa je ključno za uspešno delovanje strateške poslovne enote. Zato je potrebno povezati interese posameznih strokovnih vodij v skupni cilj. Nastal je predlog kaskadne soodvisnosti, kar pomeni, da prejme posamezni menedžer le del (recimo 70 %) načrtovane nagrade za doseganje lastnih ciljev, drugi del pa je vezan na uspešnost prvega nadrejenega. Če tudi nadrejeni doseže osebni cilj (stimulator), prejme njegov podrejeni še drugi del nagrade. V primeru iz tabele 8 bi to pomenilo, da bi vodja kakovosti prejel le prvi del nagrade, drugega dela pa ne, ker direktor strateške poslovne enote ni dosegel zastavljenega cilja. Ker je direktor strateške poslovne enote podrejen upravi, je njegova nagrada prav tako delno vezana na uspešnost uprave. Zato je predlog, da naj bi bil direktor za stimulacijo (nagrado) vezan na doseganje dobička. Cilj za doseganje ustreznega dobička za direktorja strateške poslovne enote tudi pomeni, da bodo njegovi podrejeni poleg svojih lastnih ciljev nenehno spremljali tudi cilje direktorja oz. dobiček. Ker sami lahko veliko prispevajo k obvladovanju (zniževanju) stroškov, dejansko vplivajo tudi na dobiček strateške poslovne enote. Logika kaskadne soodvisnosti bi morala veljati za celotno vodstveno hierarhijo.

#### **6.2.4.3. Integracija načrta nagrad že v sklop priprave finančnega dela letnega poslovnega načrta**

Iz Študije o plačah in ostalih ugodnostih zaposlenih v Sloveniji (Hewitt Associates) na strani 38 izhaja, da se variabilni del plač izplačuje že za doseganje letnih ciljev, kar pomeni, da so stroški za nagrade že sestavni del letnega načrta stroškov. Tudi priporočila Združenja članov nadzornih svetov temeljijo na izplačilu nagrade že za doseganje letnih ciljev. Če letni cilj(i) ni(so) dosežen(i), nagrade ni.

V Iskri Avtoelektriki, d. d. se nagrade v sklopu priprave letnega načrta ne načrtujejo. Upošteva se le raven plač iz preteklega leta po tarifnih razredih, povečana za pričakovane kvote napredovanja in stalnosti (cca. 1,5 %). Če je poslovanje uspešno, pa se ob koncu leta na

podlagi pogovora (pogajanj) s sindikatom in svetom delavcev izplača nagrada zaposlenim, ki se je v zadnjih letih gibala od 25 do 50 % ene mesečne plače. To je nagrada iz dobička. V letu 2004 zaradi nizkega dobička nagrade ni bilo.

Glavna pomanjkljivost takega pristopa je nedorečenost nagrad vnaprej. Iz tega izhaja problem, ko se pričakovanja zaposlenih na eni strani in pripravljenost uprave za izplačilo nagrade na drugi strani, razlikujejo. Zato je potrebno več pogovorov (pogajanj), da se stališča zblížajo. Drugi problem, ki izhaja iz nenačrtovanja nagrad je, da mora biti realizirani dobiček večji od načrta, da se nagrada sploh lahko izplača. Le na ta način se lahko zagotovi doseganje načrta dobička. V primeru doseganja dobička načeloma ni prostora za nagrade, saj bi to predstavljalo dodaten strošek, ki bi privedel do znižanja dobička in posledično nedoseganja letnega cilja. Takrat imajo zaposleni občutek, da niso udeleženi pri delitvi dobička.

Glede na to, da učinkoviti sistemi nagrajevanja zahtevajo načrtovanje nagrad in hkrati jasno kažejo pogoje, ob katerih sledijo nagrade, bi veljalo razmisliti, da tudi v Iskri Avtoelektriki, d. d. pogoje in višino nagrade načrtujemo že v sklopu priprave letnega načrta. Ker morajo sodobni sistemi nagrajevanja omogočati dobim-dobim situacije, je nujno, da pri nagrajevanju iz dobička sodelujejo vsi zaposleni. Izhodišče za oblikovani predlog, prikazan v tabeli 9, je sistem nagrajevanja uprave s strani nadzornega sveta. Drugo izhodišče pa je dosedanja praksa nagrajevanja zaposlenih. V tabeli 9 je prikazan predlog izračuna nagrad, ki bi ga morali zajeti že pri pripravi letnega načrta. Na osnovi načrta bi morali skozi vse leto oblikovati ustrezne rezervacije za nagrade, ki bi se sprostile, ko bi prišlo do izplačila ob koncu leta, v kolikor bi bili cilji doseženi. Tveganje nagrajevanja je tako razpršeno na vse zaposlene.

**Tabela 9:** Koncept izračuna nagrad za letni načrt stroškov in izplačilo

<b>Skupine upravičencev do nagrad iz dobička</b>	<b>Izračun vrednosti nagrade na osnovi faktorja</b>	<b>% letne plače (variabilni del)</b>
Tričlanska uprava	2,00 x mesečna plača	16,7 %
Direktorji s posebnimi pooblastili	1,58 x mesečna plača	13,1 %
Drugi zaposleni z individualnimi pogodbami	1,15 x mesečna plača	9,6 %
Vodje s kolektivnimi pogodbami	0,73 x mesečna plača	6,0 %
Ostali zaposleni po kolektivni pogodbi	0,30=(0,15x2,00) x mesečna plača	2,5 %

Vir: Lastni vir

Koncept temelji na izračunu nagrade (faktorja) upravi, ki predstavlja najvišji faktor. Ta faktor (v primeru iz tabele 9 je to 2) hkrati določa tudi najnižjo nagrado, ki jo prejmejo zaposleni. Izračun nagrade za zaposlene po kolektivni pogodbi je  $0,15 * \text{faktor uprave}$  (v našem primeru je to 2), kar pomeni nagrado iz dobička za zaposlene v višini 30 % mesečne plače. To pomeni, večja kot je nagrada uprave, ki je vezana na uspešnost podjetja, večja je nagrada zaposlenim.

Ostale skupine upravičencev, ki so prikazane v tabeli 9, prejmejo sorazmerne deleže faktorjev med faktorjem zaposlenih in uprave. To pomeni, da faktor sorazmerno narašča, v našem primeru za vsako skupino za +43 %. Številka 0.15, ki je osnova za izračun faktorja za zaposlene, je določena izkustveno in je lahko predmet usklajevanja.

S tem predlogom sem želel pokazati možnost načrtovanja nagrad s ciljem, da uprava na osnovi jasnih meril in ciljev prenese tveganje nagrajevanja tudi na zaposlene. S sistemom oblikovanja rezervacij pa po drugi strani zagotavlja večje obvladovanje stroškov, ki so povezani z nagradami iz dobička.

## 7. ZAKLJUČEK

Celotno magistrsko delo je prepleteno z izzivi okolja in vlogo menedžmenta v teh razmerah. V 21. stoletju bomo vedno bolj vpeti v soodvisni globalni svet, kjer bo prilagodljivost temeljna kompetenca, ki jo bodo imele organizacije. Kompleksnost problemov v sami organizaciji in vplivov na organizacijo se povečuje in organizacije se morajo učinkovito odzivati na nove razmere. Najbolj uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo znale motivirati zaposlene od zgoraj navzdol, da bodo pripravljeni izvajati dejavnosti, usmerjene v prihodnost. Manj uspešne pa bodo organizacije, ki se ne bodo sposobne prilagajati novim razmeram.

Kot odziv bo moral menedžment razvijati celovit pogled na poslovanje organizacije in vplive okolja. Če bo želel rešiti kompleksen problem, bo moral analizirati več medsebojno povezanih dejavnikov. Še bolj pomembno bo zavedanje, da implementacija kompleksnih sprememb zahteva spremembe na mnogih dejavnikih hkrati. Celovitost razumemo kot upoštevanje celotnega sistema hkrati, tako z vidika sestavnih delov kot njihovih medsebojnih povezav. Zato je sistem vedno kompleksen in zato postaja obvladovanje kompleksnosti pomemben koncept, iz katerega se bo menedžment v 21. stoletju učil. Predvsem so zanimive značilnosti kompleksnega prilagodljivega sistema. To je sistem, ki je sestavljen iz velikega števila neposredno ali posredno soodvisnih agentov, ki pod vplivom različnih dejavnikov stremijo k optimiziranju lastnih potreb in pri tem posledično vplivajo na razvoj celotnega sistema. Glavno načelo kompleksnih prilagodljivih sistemov je, da je sistem kot celota bolj pomemben kot posamezni elementi v sistemu.

Poleg teorije kompleksnosti, ki ponuja predvsem osnovo za lažje prehajanje iz tradicionalnih menedžerskih pristopov k prilagodljivim oz. odprtim pristopom, je za izzive prilagajanja pomembno tudi poznavanje modela krepitve sposobnosti prilagajanja (ang. *organizational fitness*). Pojem je relativno nov in sam ga razumem kot proces in ne stanje, ki ga nenehno izvajajo organizacije. Ne gre zgolj za proces prilagajanja, gre za nenehno vzdrževanje »organizacijske kondicije«, ki omogoča prilagajanje. Organizacije morajo biti že danes »čile, zdrave in krepke«, da se lahko prilagajajo. Model krepitve sposobnosti prilagajanja usmerja menedžment v obvladovanje dejavnikov organizacije, ki so opredeljeni kot vzvodi, s katerimi

se lahko organizacija prilagaja zunanjim dejavnikom. Gre predvsem za menedžersko obnašanje, koncepte in orodja, ki jih imajo menedžerji v rokah in na katera lahko v veliki meri vplivajo, kar mora biti osrednja tema vsakega menedžmenta. Vse ostalo so zunanji vplivi ali pa posledice. Na tej poti se nahajajo ovire, ki so v glavnem kažejo kot nejasna strategija oz. sporne (navzkrižne) prioritete, neučinkovita vodstvena ekipa, avtorski pristop reševanja problemov od zgoraj navzdol, slaba vertikalna komunikacija, slaba koordinacija med funkcijskimi, poslovnimi in geografskimi enotami ter nezadostne vodstvene veščine in razvoj vodij vzdolž organizacijske hierarhije. Slaba vertikalna komunikacija je dejavnik, ki v organizacijah ključno vpliva na kakovost in hitrost učenja.

Osnovna teza magistrskega dela je bila, da bosta ciljno vodenje in variabilno plačilo tudi v organizacijah 21. stoletja pomembni menedžerski orodji za krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij in da bosta smiselna nadgradnja obstoječih menedžerskih modelov in orodij tudi v Iskri Avtoelektriki, d. d. Teza je bila v sklopu magistrskega dela potrjena, saj dobro pripravljen motivacijski sistem na osnovi variabilnih plačil pospešuje prilagajanje podjetij, ki delujejo po načelih kompleksnih prilagodljivih sistemov. Cilje in variabilno plačilo kot sestavni del motivacijskih načrtov posamezne skupine dojemajo kot spremembo v zunanjem okolju in se zato hitreje prilagajajo novim razmeram. Gre za neke vrste pospešeno in usmerjeno evolucijo organizacij.

Dodatna dejstva, ki lahko podkrepijo zastavljeno tezo, se nanašajo na pozitivne trende uporabe ciljnega vodenja in variabilnega plačila v organizacijah. Ciljno vodenje je z uvajanjem uravnoteženega sistema kazalnikov dobilo nov zagon. Ciljno vodenje pa se razvija z roko v roki z variabilnim plačilom, katerega trendi kažejo na vedno večjo uporabo v svetu in tudi v Sloveniji. Sodobni plačni sistemi podpirajo povečevanje variabilnega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene ob pogojih, da je sistem pravičen in preprost. Če gre za dovolj velika variabilna plačila, se bodo zaposleni na vseh ravneh dejavneje vključevali v procese načrtovanja in samega doseganja ciljev, kar prispeva k podiranju ovir za krepitev sposobnosti prilagajanja organizacij z izboljšano vertikalno komunikacijo.

Sposobnost prilagajanja je kritičen dejavnik uspeha organizacij 21. stoletja, saj sta hitrost in kompleksnost sprememb v najširšem smislu njihova največja izziva. Poudariti velja predvsem sposobnost hitrega prilagajanja, ki v kompleksnem okolju temelji na prilagodljivih oz. odprtih menedžerskih pristopih. Prilagodljive organizacije so učeče se organizacije, ki so se po načelih kompleksnih prilagodljivih sistemov sposobne samoorganizirati. Za to potrebujejo kompetentne ljudi, ki so za doseganje poslovnih ciljev notranje motivirani. Menedžment mora te vrednote spodbujati in usmerjati ter pri tem uporabljati prilagodljive menedžerske pristope, ki preko ciljnega vodenja sporočajo organizaciji (zaposlenim) spremembe v okolju in s tem spreminjajo notranje okolje v upanju, da se bo organizacija ustrezno samoorganizirala. Zaradi hitrosti sprememb skuša menedžment svoja sporočila (cilje) povezati z variabilnim plačilom

in s tem pospešiti proces prilagajanja. Kot kritični dejavnik uspeha se izpostavlja učinkovita komunikacija, ki daje ritem procesom prilagajanja in procesom krepitev sposobnosti prilagajanja.

Ciljno vodenje v povezavi z variabilnim plačilom v Iskri Avtoelektriki, d. d. je na osnovi izzivov poslovanja podjetij v 21. stoletju potrebno izboljšati. Analiza je pokazala, da predstavljata področji nagrajevanja in notranjega komuniciranja največji izziv. Pred desetimi leti prenovljeni sistem napredovanja je povečal pripravljenost zaposlenih za izobraževanje in povečal fleksibilnost. Sistem variabilnih plačil pa še ni zaživel do te mere, da bi lahko kot generator notranje dinamike krepil in usmerjal sposobnost prilagajanja Iskre Avtoelektrike, d. d. Glavni problem se kaže v prešibki povezanosti variabilnih plačil s postavljenimi cilji podjetja na vseh organizacijskih ravneh.

Predlogi, ki sem jih podal zelo konkretno, so predvsem zasledovali vizijo na področju ravnanja z ljudmi, da morajo biti notranje motivirani zaposleni samoodgovorni za pridobivanje novih znanj, povečevanje lastnih sposobnosti in v končni fazi za dvig svoje plače in drugih ugodnosti. Podjetniški duh mora spodbujati posameznike za ustvarjalno sodelovanje v timih, zato morajo biti rezultati ekonomsko ovrednoteni in razdeljeni med Iskro Avtoelektriko, d. d. in generatorje teh rezultatov. Zato mora Iskra Avtoelektrika, d. d. oblikovati jasne, enostavne, medsebojno povezane in usklajene sisteme nagrajevanj.

Ker sem prepričan, da bo tudi v bodoče menedžment imel ključno vlogo v organizacijah, sem se na koncu posvetil nadgradnji ciljnega vodenja in variabilnega plačila za vodstvene delavce v Iskri Avtoelektriki, d. d. Predlagal sem tristopenjski način določanja nagrade posameznega menedžerja s ciljem, da se nagrajuje dobre dosežke dosežene na pravi način, z uravnoveženim pogledom in na osnovi realno ustvarjene dodane vrednosti.

Z menedžmentom se je moje magistrsko delo zaključilo in z menedžmentom se bo moje delo začelo.

## 8. LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Beer Michael: Building Organizational Fitness in the 21st Century, Division of Research Working Papers Abstract 02-044, Harvard Business School, 2002, 19 str.
2. Beer Michael: Organizational Fitness – The Context for Successful Balanced Scorecard Program. Boston, ZDA: Harvard Business School Publishing, 1999, 5 str.
3. Brache P. Alan: How Organizations Work – Taking a holistic Approach to Enterprise Health. New York, ZDA: John Wiley & Sons, 2002, 225 str.
4. Brodbeck W. Peter: Complexity theory and organizational procedure design. MCB UP Limited, Business Proces Management Jurnal, 8/4, 2002, str. 377–402.
5. Brodbeck W. Peter: Implications for organizational design – teams as pockets of excellence. ABI/FORUM Global, Team Performance Management 8/1–2, 2002, str. 21–38.
6. Burke A. Lisa, Brian Terry: At the Interesection of Economics and HRM – An Argument for Variable Pay Schames. ABI/FORUM Global, American Business Review 22/1, 2004, str. 88–92.
7. Daft L. Richard: Organization Theory and Design-seventh edition. Ohio, ZDA: South-Western College Publishing, 2001, 627 str.
8. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se družba (learning organization) in vitka organizacija (lean manufacturing): temeljne razsežnosti učeče se organizacije in vitkega razmišljanja (lean thinking) kot sodobne filozofije oblikovanja organizacije 21. stoletja. Strokovno posvetovanje; Obvladovanje spememeb – magične besede v sodobni konkurenci. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002, str. 35–48.
9. Doley Kevin: Organizational Complexity. Departments of Management and Industrial Engeering. Arizona State University, 2002, 21 str.
10. Fukuda Ryuji: Building Organizational Fitness: Portland, ZDA: Productivity Press, 1997, 249 str.
11. Eisenstat A. Russell, Dixon L. Diane: Building organizational fitness. ABI/FORUM Global, Health Forum Journal 43/4, 2000, str. 52–55.
12. Groshal S., Barlett C.A.: The Individualized Corporation, New York, Harper Business, 1998.
13. Glasser William: Realitetna terapija v praksi. Mca, Radovljica, 2000, 281 str.
14. Hansen Fay: Currents in Compensation and Benefits. ABI/FORUM Global, Compensation and Benefits Review 37/1, 2005, str. 6–17.
15. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega pojetja. Ljubljana: GV Založba, 2003, 287 str.
16. Jones Colin: Firm transfomation – advancing a Darwin perspective. Emerald Group Publishing Limited, Managing Decision 43/1, 2005, str. 13–25.
17. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: GV Založba, 2001, 426 str.



18. Killick Tony: *The Flexible Economy*. New York , ZDA: Routledge, 1995, 395 str.
19. Kilroy B. Denis, McKinley T. Michael: *Stop analysing and start thinking: the importance fo good thinking skills in a value managin company*. MCB Univesity Press, Management Decision 35/3, 1997, str. 185–193.
20. Kim M. Richard: *Interpreting socio-technical co-evolution*. Emerald Group Publishing Limited, Information Technology & People 19/1, str. 35–54.
21. Lewis Ralph: *From Chaos to Comlexity – Implications for Organizations*. MCB University Press, Executive Development 7/4, 1994, str. 16–17.
22. Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 399 str.
23. Ložar Boštjan: *Odgovor zanima tudi solastnike podjetja. Kako oceniti šefa*. Ljubljana, Manager 4, 1998, 55 str.
24. Marrewijk M. Marcel: *European Corporate Sustainability Framework for Managing Compexity and Corporate Transformation*. ABI/FORUM Global, Jurnal of Business Ethics 44, 2003, str. 121–132.
25. McCarhy P. Ian: *Manufacturing strategy – undenrstanding the fitness landscape*. Emerald Group Publishing Limited, 24/2, 2004, str. 124–150.
26. McClenahen S. John, Purdum Traci: *Making Variable Pay Pay*. ABI/FORUM Global, Industry Week 253/9, 2004, 7 str.
27. Morabito Joseph, Sack Ira, Bhate Anilkumar: *Organizational Modeling – Innovative Architectures fot thr 21st Century*. Uper Saddle River, NJ, ZDA: Prentice Hall PTR, 1999, 286 str.
28. Možina Stane et al.: *Management*. Radovljica: Didakta, 2002, 859 str.
29. Mulej Matjaž, Potočan Vojko: *Teorija kompleksnosti spada v več tokov teorije sistemov*. Revija za management, informatiko in kadre 39/1, 2006, str. 44–53.
30. Nadler A. David, Tushman L. Michael: *Competing by Design – The Power of Organizational Achitecture*. New York, ZDA: Oxford University Press, 1997, 233 str.
31. Nastanski Michael: *Managing Complexity – An Adaptive Systems Approach*. A Dissertation. University of Sarasota, Florida, ZDA, 2002, 141 str.
32. Pavšič Mojca: *V zlati sredini povprečnej, ki ga ni*. Ljubljana, Manager 12, 1998; 46 str.
33. Pfeffer Jeffrey, Sutton I. Robert: *What is Wrong with Pay-for-performance*. ABI/FORUM Global, Industrial Management 48/2, 2006, str. 12–17.
34. Smilko Jessica, Van Neck Kathy: *Rewarding Excellence Through Variable Pay*, ABI/FORUM Global, Benefits Quarterly 20/3, 2004, str. 21–25.
35. Syrett Michel, Lammiman Jean: *From Leannest to Fitness – Developing corporate muscle*. Wiltshire, VB: Cromwell Press, 1997, 115 str.
36. Tomažič Egon: *Kako ocenjevati "mehke" elemente storilnosti*: Ljubljana, Finance 232, 2002, 20 str.
37. Vidic Tadej: *Ravnanje s človeškimi viri v podjetju Iskra Avtoelektrika Nova Gorica d.d.*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 1997, 42 str.

38. Voelpel C. Sven, Leibold Marius, Mahmoud M. Khalid: The Organizational Fitness Navigator – Creating and Measuring Organizational Fitness for Fast-Paced Transformation. B.k., 2003, 30 str.
39. Voelpel C. Sven, Leibold Marius, Streb K. Christoph. The Innovation Meme – Managing Innovation Replicators for Organizational Fitness. ABI/FORUM Global, Journal of Change Management 5/1, 2005, str. 57–69.
40. Voelpel C. Sven, Leibold Marius, Takie B. Eden: The wheel of business model reinvention – how to reshape your business model to leapfrog competitors. ABI/INFORM Global, Journal of Change Management, 4/3, 2004, str. 259–276.
41. Voelpel C. Sven, Leibold Marius, Mahmoud M. Khalid: The organizational fitness navigator – analyzing and measuring organizational fitness for rapid change. ABI/FORUM Global, Journal of Change Management 4/2, 2004, str. 123–140.
42. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana: GV Založba, 2001, 289 str.
43. Wood Robin: Managing Complexity. London, The Economist Newspaper, 2000, 259 str.
44. Brez avtorja: Total Rewards and Incentives, Not Big Raises, Will Start in 2006. ABI/FORUM Global, HR Focus, 2005, str. 3–6.
45. Brez avtorja: Spoštovani očka sodobnega managementa. Ljubljana, Manager 8, 1996, 34 str.

#### VIRI:

1. Fon Vojko: Analiza dodatnega napredovanja, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2005.
2. Hewitt Association – Študija o plačah in ostalih ugodnosti za Slovenijo, Ljubljana, Julijana Zimc s. p., 2004, 20 str.
3. Listina predanosti odličnosti, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2002.
4. Mnenje zaposlenih 2004, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2005.
5. Mnenje zaposlenih 2003, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2003.
6. Mnenje zaposlenih 2002, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2003.
7. Mnenje zaposlenih 2001, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2002.
8. Novice iz Iskre Avtoelektrike, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., oktober 2002.
9. Poročilo o inovativni dejavnosti v Iskri Avtoelektriki, d. d. za leto 2004. Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2005.
10. Poročilo raziskave SiOK – Organizacijska klima v Iskri Avtoelektriki, d. d. 2004, Ljubljana, GZS, 2005.
11. Poročilo raziskave SiOK – Organizacijska klima v Iskri Avtoelektriki, d. d. 2003, Ljubljana, GZS, 2004.
12. Poročilo raziskave SiOK – Organizacijska klima v Iskri Avtoelektriki, d. d. 2002, Ljubljana, GZS, 2003.
13. Pravilnik o inovacijah ustvarjenih v delovnem razmerju, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2002.

14. Pravilnik o nagrajevanju uspešnosti sodelovanja in nenehnega izboljševanja, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2004.
15. Pregled izplačil na področju inovativne dejavnosti družbe v letih 2002–2004, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2005.
16. Rodney Brim: A management by Objectives history and evolution, B.k., 2002.
17. Standard vlagatelji v ljudi – poročilo o rezultatih končne presoje. Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2005.
18. Stegovec Matej, Hrovatin Barbara, Ferjančič Igor, Gorjan Jadran: Projektna naloga – Kadrovska strategija podjetja. Ljubljana, Ekonomska Fakulteta – Magistrski študij KMBA, 2005, 52 str.
19. Stegovec Matej, Hrovatin Barbara, Ferjančič Igor, Gorjan Jadran: Seminarska naloga – Tradicionalni in sodobni vidiki presojanja uspešnosti poslovanja ter uravnoteženi izkaz poslovanja. Ljubljana, Ekonomska Fakulteta – Magistrski študij KMBA, 2004, str. 21.
20. Strategija ravnanja z ljudmi, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 1999.
21. Strateški načrt Iskre Avtoelektrike 2000–2004, Šempeter pri Gorici, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2000.
22. Vidrih Davorin: Upravljanje z znanjem. Nova Gorica, Iskra Avtoelektrika, d. d., 2003.
23. Vidic Tadej, Žgavec Božo: Analiza SUP in SUS v Iskri Avtoelektriki, d. d., 2005.

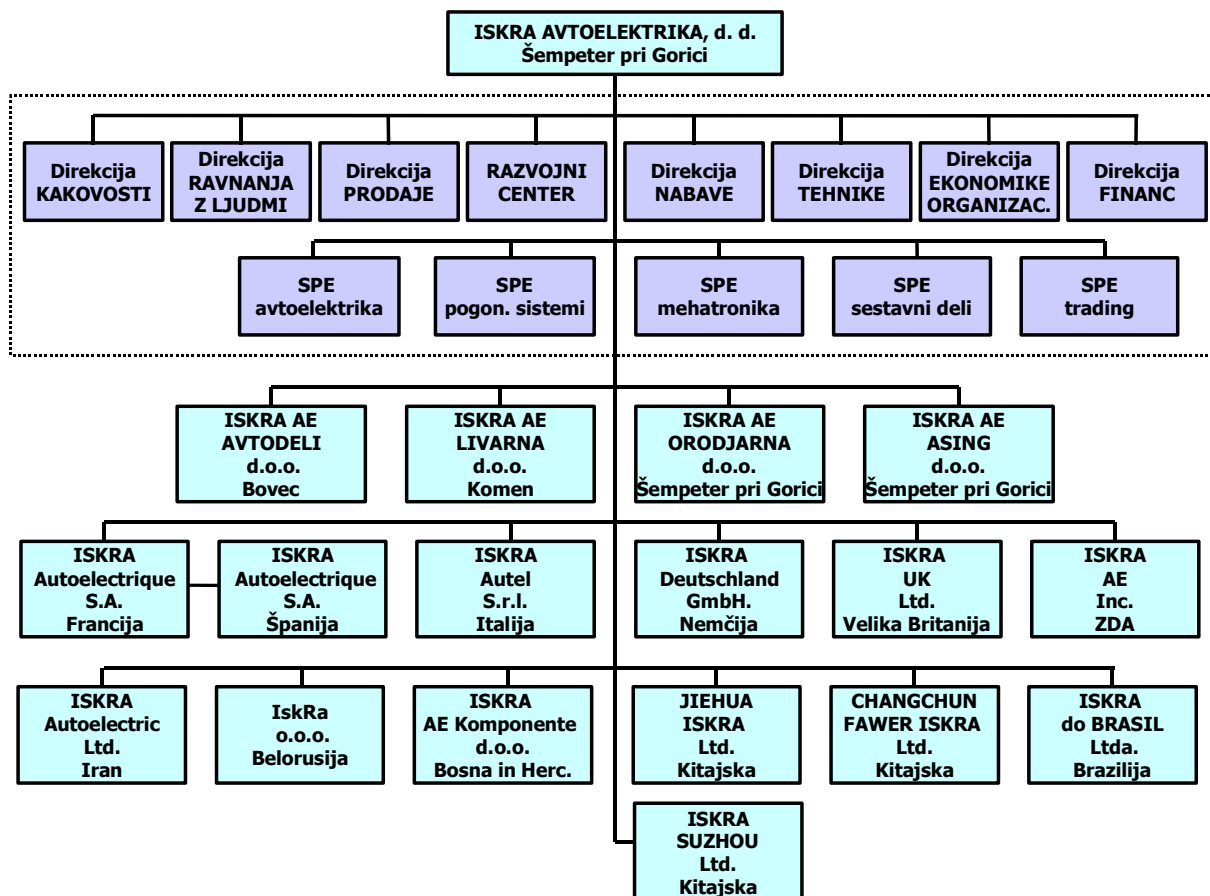
#### INTERNETNI VIRI:

1. Albano Charles: Adaptive Leadership. [<http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=17>], 30. 7. 2005.
2. Bussin Mark: Variable pay. 21st Century business & pay solutions, [<http://www.21century.co.za/content.php?pageID=9&newsID=1>], 30. 7. 2005.
3. Dooley Kevin: Complex Adaptive Systems – A Nominal Definition. Arizona State University. [<http://www.eas.asu.edu/~kdooley/casopdef.html>], 13. 2. 2005.
4. EFQM Excellence Model: [[http://en.wikipedia.org/wiki/EFQM\\_Excellence\\_Model](http://en.wikipedia.org/wiki/EFQM_Excellence_Model)], 27. 4. 2006.
5. Employers' Organisation for Local Government: [<http://www.lgemployers.gov.uk/rewards/schemes/variable.html>], 30. 7. 2005.
6. European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. [<http://www.eurofound.eu.int/2001/04/study/tn010420s.html>], 30. 7. 2005.
7. Fryer Peter: A brief description of Complex Adaptive Systems and Complexity Theory. [<http://www.trojanmice.com/articles/complexadaptivesystems.htm>], 13. 2. 2005.
8. Forbes 500: [[http://en.wikipedia.org/wiki/Forbes\\_500](http://en.wikipedia.org/wiki/Forbes_500)], 27. 4. 2006.
9. Kotelnikov Vadim: Management by Objectives (MBO). [<http://www.1000ventures.com>], 25. 6. 2003.
10. Lucas Chris: Complex Systems Glossary. [<http://www.calresco.org/glossary.htm#e>], 28. 4. 2006.
11. MBO: [[http://www.bized.ac.uk/current/news/2002\\_3/030203\\_bus\\_ipr.htm](http://www.bized.ac.uk/current/news/2002_3/030203_bus_ipr.htm)], 27. 6. 2003.

12. Pierson Marcus: Complex Adaptive Systems, a definition. UserLand, [<http://radio.weblogs.com/0107584/stories/2002/05/13/complexAdaptiveSystemsADefinition.html>], 13. 2. 2005.
13. Suzan M. Heathfield: What goals must salary help you achieve? [<http://humanresources.about.com/cs/compensation/a/aasalaryrange.htm>], 29. 7. 2005.
14. S & P 500 index: [<http://www.google.com/search?hl=sl&lr=&oi=definer&q=define:s%26p+500+index&defl=en>], 27. 4. 2006.
15. Zingheim, Patricia K., and Jay R. Schuster. Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000. [<http://www.paypeoplerright.com/rewardprin.html>], 29. 7. 2005.

## 9. PRILOGE

### 9.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ISKRE AVTOELEKTRIKE, D. D.



## **9.2. VREDNOTE ISKRE AVTOELEKTRIKE, D. D.**

Dogodke in spremembe obvladujemo kompetentni ljudje z ustvarjalnim sodelovanjem, s podjetniškim duhom in z ozaveščenostjo o pomenu kakovosti in odličnosti. Kulturo organizacije spreminjamo z uresničevanjem skupnih vrednot:

### **RAZVOJ ZA PRIHODNOST**

Dolgoročno rast in uspešnost Skupine Iskre Avtoelektrike ustvarjamo z inovativnostjo, trajnostnim razvojem in uravnoteženostjo zadovoljstva vseh deležnikov. Pri tem delujemo in se odločamo tako, da zagotavljamo rast tržnih deležev, dobičkonosnost prodaje, donosnost kapitala, krepitev finančne moči in varnost zaposlitve.

### **SPOŠTOVANJE IN RAZVOJ POSAMEZNIKA**

Spoštujemo različnost posameznikov ter kulturno raznolikost v naših družbah in si medsebojno omogočamo razvijanje svojih zmožnosti. Napredujemo z nenehnim učenjem in z vzajemnim prenašanjem znanja in izkušenj. Pozornost namenjamo varnosti in zdravju pri delu.

### **ZAUPANJE V ODNOSIH**

S svojim ravnanjem gradimo in ohranjamo temelje zaupanja pri vsem, kar delamo. Zaupamo si in verjamemo, da vsakdo svoje delo opravi po svojih najboljših močeh. Zaupanje omogoča sodelovanje in doseganje najboljših rešitev.

### **ZAVZETOST IN ODLOČNOST**

Z zavzetostjo in odločnostjo ter s podjetniškim duhom zagotavljamo napredek Iskre Avtoelektrike, d. d. Uvajamo spremembe in rešujemo navzkrižja. Nenehno izboljšujemo proizvode, storitve, procese in sisteme.

### **VERODOSTOJNOST IN ETIČNOST**

Naše besede so verodostojne in skladne z našimi odločitvami in dejanji. Obljubimo tisto, kar lahko izpolnimo. Dane obljube so naša obveza in držimo se dogovorov. Spoštujemo moralno-etične vrednote, zakone ter sprejeta pravila in politike Iskre Avtoelektrike, d. d.

### 9.3. OBRAZEC STIMULACIJE USPEŠNOSTI

Iskra Avtoelektrika d.d. Organizacijska enota:																
<b>NAČRTOVANJE DOSEŽKA IN OBRAČUN STIMULACIJE USPEŠNOSTI</b> NA PODLAGI PRAVILNIKA O NAGRAJEVANJU USPEŠNOSTI SODELOVANJA IN NENEHNEGA IZBOLJŠEVANJA																
Formalna skupina:			Neformalna skupina				Posameznik									
<b>NAČRTOVANI DOSEŽEK - opisa naj omogočata primerjavo (podatki, kazalniki, ipd.)</b>																
Naziv dosežka: <b>OPIS ZAČETNEGA STANJA</b>									Številka:							
<b>OPIS ŽELENEGA DOSEŽKA – CILJ DOSEŽKA</b>																
VPLIV NA KAZALNIKE (URAVNOTEŽENI IZKAZ) – družbe, organizacijske enote, področja/službe/ODE																
<b>NAČRTOVANI CILJI IN STIMULACIJA, MERILO ZA SPREMLJANJE USPEŠNOSTI</b>																
STIMULACIJA % - označi načrtovano stimulacijo				Enkratni dosežek: formalna ali neformalna skupina, posameznik												
CILJI, RAVNI CILJNIH DOSEŽKOV Vpiše se vrednosti - številčne ali opisne - za posamezno raven stimulacije				Letno meril: formalna skupina ?												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
MEROLO – formula, opisno																
<b>ODOBRITEV NALOGE</b>																
Vodja podr./službe/ODE:				Direktor/vodja OE:				Datum:								
<b>SODELAVCI UDELEŽENI PRI USTVARJANJU DOSEŽKA</b>																
Priimek in ime	Os. št.	Enota	STM	Priimek in ime	Os. št.	Enota	STM									
<b>REALIZIRANI DOSEŽEK IN OBRAČUN STIMULACIJE USPEŠNOSTI</b>																
<b>OPIS DOSEŽENEGA IZBOLJŠANJA</b>																
<b>OBRAČUN STIMULACIJE</b>		% - označi številko				0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Vpiše se 3 naslednje mesece za obračun plače														
<b>ODOBRITEV STIMULACIJE</b>																
Vodja podr./službe/ODE:				Direktor/vodja OE:				Datum:								

## 9.4. SLOVAR KLJUČNIH POJMOV

**Celovit pogled** (ang. *holistic view*): pomeni upoštevanje sistema kot celote z vidika vseh sestavnih delov in njihovih povezav hkrati.

**Ciljno vodenje** (ang. *management by objectives*): način vodenja, ki pomaga prevajati strateške cilje in strategije organizacije v taktične planske naloge in akcije skupin ter posameznikov.

**Enostavna pravila** (ang. *simple rules*): pravila, ki jih razume in upošteva velika večina elementov (agentov).

**Evolucija** (ang. *co-evolution*): postopno in vzajemno spreminjanje sistema v boljšo obliko, ki hkrati vpliva na spreminjanje drugih sistemov.

**Krepitev sposobnosti prilagajanja** (ang. *organizational fitness*): procesi, ki jih nenehno izvajajo organizacije s ciljem krepiti sposobnost prilagajanja.

**Na robu kaosa** (ang. *edge of chaos*): navidezno področje delovanja sistema, ki ga je še možno obvladovati z uporabo teorije kompleksnosti.

**Organizacije sodelovanja** (ang. *collaborative enterprise*): organizacije, ki temeljijo na kompetencah ljudi in njihovi inspiraciji.

**Plačilo za prispevek** (ang. *contribution pay*): kombinacija plačila za uspešnost in plačila za zmožnosti.

**Plačilo za uspešnost** (ang. *performance related pay*): variabilno plačilo na osnovi uspešnosti doseženih rezultatov, ki se v glavnem nanaša na posameznika.

**Plačilo za zmožnosti** (ang. *competency based pay*): variabilno plačilo na osnovi človekovega znanja in sposobnosti, ki se nanaša predvsem na nagrajevanje načina dela.

**Pojavnost** (ang. *emergence*): vsak sistem izoblikuje svoj karakter, obliko, značilnost oz. vzorec obnašanja.

**Ponovljivost** (ang. *iteration*): večkratno ponavljanje istih opravil, procesov, obnašanja itd.

**Pestrost** (ang. *requisite variety*): nanaša se na različnost sistemov, njihovih elementov in medsebojnih povezav.

**Povezanost** (ang. *connectivity*): načini, na katere se elementi v sistemu povezujejo in si prenašajo informacije.

**Prilagodljiv menedžment** (ang. *adaptive management*): predstavlja zelo aktivno obliko vodenja procesa prilagajanja organizacij različnim okoliščinam.



**Samoorganizacija** (ang. *self-organizing*): organizacija, ki je sposobna delovanja in prilagajanja brez načrtovanja, vodenja in nadzora.

**Sistem odločanja** (ang. *issue resolution*): kako menedžment identificira probleme, priložnosti, opredeljuje prioritete, sprejema odločitve in uresničuje načrte.

**Sistemi v sistemih** (ang. *nested systems*): sistemi, ki združujejo podsisteme navznoter in se povezujejo v večje sisteme navzven.

**Sub-optimalen** (ang. *sub optimal*): biti le rahlo boljši kot sotekmovalci, kajti vsa energija, ki bi se porabila za popolnost, bi bila izgubljena energija.