

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

Barbara Dolinšek

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

MOTIVACIJSKI VIDIK PLAČILNEGA SISTEMA V
PODJETJU DOLINŠEK - S ŠEMPETER

Ljubljana, junij 2005

Barbara Dolinšek

Študentka **BARBARA DOLINŠEK** izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **NADE ZUPAN** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	NAMEN IN CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA	3
1.2	METODE DELA	3
2	MOTIVACIJA	4
2.1	DELOVNA MOTIVACIJA	6
2.2	VRSTE MOTIVOV	7
2.2.1	MOTIVACIJSKE TEORIJE	7
2.2.2	VSEBINSKE TEORIJE	7
2.2.3	MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA	8
2.2.4	HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA	9
2.2.5	TEORIJA ERG (EXISTENCE, RELATEDNESS, GROWTH)	10
2.2.6	PROCESNE TEORIJE	11
2.2.6.1	VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA (TEORIJA PRIČAKOVANJ)	11
2.2.6.2	MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y	12
2.2.6.3	TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE	12
3	NAGRAJEVANJE	13
3.1	SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	13
3.2	MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	18
3.3	NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	19
3.4	SESTAVA PLAČE IN NAGRAJEVANJA	21
3.4.1	OSNOVNA PLAČA	24
3.4.2	VARIABILNA PLAČA	24
3.5	NAČINI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI	25
3.5.1	DELOVNA USPEŠNOST NA INDIVIDUALNI RAVNI	27
3.5.2	NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PROIZVODNJI	32
3.5.3	NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV	33
3.5.4	NAGRAJEVANJE MANAGERJEV	36
3.5.5	NAGRAJEVANJE STROKOVNJAKOV	39
3.6	UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V SKUPINI DELAVCEV	41
3.6.1	PROGRAM RAZDELITVE PRIHRANKOV ZARADI ZNIŽEVANJA STROŠKOV (GAIN SHARING)	42
3.6.2	NAGRADE ZA DOSEŽENE POSLOVNE CILJE (SUCCESS-SHARING)	43
3.6.3	UDELEŽBA ZAPOSLENIH V DELITVI DOBIČKA PODJETJA (PROFIT SHARING)	44

4	GRADNJA MOTIVACIJSKEGA PLAČNEGA SISTEMA PODJETJA DOLINŠEK – S, D.O.O., ŠEMPETER	45
4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA	46
4.2	SISTEM DOLOČANJA OSNOVNIH PLAČ V PODJETJU	47
4.3	OBLIKOVANJE MODELA PLAČE IN NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI	48
4.3.1	PREDLAGANA MERILA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU	49
4.3.2	POSTOPEK OCENJEVANJA	50
4.3.2.1	KOLIČINA DELA	51
4.3.2.2	KAKOVOST	52
4.3.2.3	GOSPODARNOST	53
4.3.2.4	ZANESLJIVOST	54
4.3.2.5	SAMOSTOJNOST PRI DELU	54
4.3.2.6	SODELOVANJE Z DRUGIMI	55
4.3.2.7	INVENTIVNOST IN INOVATIVNOST	56
4.3.2.8	VKLJUČEVANJE V DELOVNE NALOGE	56
4.4	PRIKAZ PLAČE, IZRAČUNANE PO MERILIH OCENJEVANJA OSEBNE USPEŠNOSTI DELAVCA	59
4.5	UTEMELJITEV PREDLAGANEGA SISTEMA	61
5	SKLEP	65
6	LITERATURA	66
7	VIRI	70
8	PRILOGE	I

KAZALO SLIK

SLIKA 1:	HIERARHIJA POTREB MASLOWA	8
SLIKA 2:	HERZBERGOVI MOTIVATORJI IN HIGIENIKI	10
SLIKA 3:	OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA	14
SLIKA 4:	PLAČILNA PIRAMIDA	22
SLIKA 5:	MODEL SEDMIH DEJAVNIKOV ZAVEZANOSTI PODJETJU (HEWIT ASSOCIATES)	40
SLIKA 6:	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA	47
SLIKA 7:	PRIMERJAVA PLAČ S STARIM IN NOVIM MODELOM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	61

KAZALO TABEL

TABELA 1:	MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	19
TABELA 2:	NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	20
TABELA 3:	SESTAVA PLAČ PRODAJALCEV GLEDE NA ZNAČILNOSTI PRODAJNEGA IZDELKA OZ. STORITVE	34
TABELA 4:	PRIMER MATRIKE PROVIZIJSKIH STOPENJ	35
TABELA 5:	PLAN REALIZACIJE PRIHODKA	52
TABELA 6:	MESEČNE NABAVE V PODJETJU DOLINŠEK-S, D.O.O., ŠEMPETER	53
TABELA 7:	PLANIRANE ZALOGE PODJETJA DOLINŠEK-S, D.O.O., ŠEMPETER	53
TABELA 8:	TOČKE ZA OCENE PO KRITERIJIH USPEŠNOSTI DELA	57
TABELA 9:	TABELA ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI	58
TABELA 10:	OBRAČUN PLAČE PO STAREM SISTEMU OBRAČUNAVANJA PLAČ V PODJETJU	59
TABELA 11:	OBRAČUN PLAČE PO NOVEM SISTEMU OBRAČUNAVANJA, DOSEŽENO 24 TOČK	59
TABELA 12:	OBRAČUN PLAČE PO NOVEM SISTEMU OBRAČUNAVANJA, DOSEŽENO NAJVEČJE ŠTEVILO TOČK (40 TOČK)	60
TABELA 13:	OBRAČUN PLAČE PO NOVEM SISTEMU OBRAČUNAVANJA, DOSEŽENO 17 TOČK	60

1 UVOD

»Delo samo zaradi zaposlitve bi bilo delo le zaradi dela samega. K delu sodi smisel ali cilj, zaradi katerega delamo. Drugače ni delo.«

Osvald von Nell-Breuning (Zaklad citatov)

Danes se podjetja srečujejo z zaostrenimi konkurenčnimi pogoji, ki jih silijo k stalnemu povečevanju učinkovitosti, razvijanju novih programov ter k neprestanim spremembam delovnih in poslovnih procesov, da bi dosegla večjo uspešnost. Povsod po svetu se danes uveljavljajo različne novosti pri določanju plač in pri nagrajevanju zaposlenih, ki skušajo breme visokih stroškov plač spremeniti v priložnost za motiviranje zaposlenih ter za povečevanje uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Podjetja spoznavajo, da so ljudje in njihove zmožnosti lahko pomemben vir konkurenčnih prednosti.

Izboljšati razumevanje, kako nagrade vplivajo na motivacijo ljudi, je že dolgo izziv strokovnjakom s področja organizacijskega vedenja. Problem motiviranja zaposlenih so poskušale osvetliti že številne teorije, ki so jih raziskave bolj ali manj potrdile. Poznamo dve glavni skupini motivacijskih teorij: vsebinske motivacijske teorije (Maslowa, Alderferja, McClelland in Herzberga¹) in procesne teorije (teorija okrepitve, Vroomova teorija pričakovanj, teorija enakosti, teorija cilja).

Obstajajo številne motivacijske teorije, ki različno določajo motivacijske dejavnike. Vsak posameznik je edinstven ter ima svoj motivacijski model, na katerega vplivajo njegove potrebe, vrednote, interesi, želje in pričakovanja. Ne glede na to, kaj ljudi motivira, pa ne obstaja niti ena sama človekova dejavnost ali delo, ki bi jo spodbujal en sam dejavnik, temveč gre za kombinacije številnih, zelo zapletenih, poznanih ali nepoznanih dejavnikov (Lipičnik, 1998, str. 164-170). Različni avtorji so v svojih teorijah dali poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja tako, da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo pa tudi dopolnjujejo. »Pri tem je pomembno opozoriti na dejstvo, da vse novejša motivacijske teorije ugotavljajo velik pomen tistih motivacijskih dejavnikov, ki jih je mogoče razvijati prav skozi različne oblike organizacijske participacije zaposlenih (pripadnost, samopotrjevanje, kreativnost, osebni razvoj, identifikacija s cilji organizacije itd.).« (Uhan, 1999, str. 3).

Pri prenosu človeških zmožnosti v aktivnosti za doseganje želenih rezultatov je pomemben tudi sistem plač in nagrajevanj kot motivacijski dejavnik. Seveda pa managerji in strokovnjaki niso edini, ki poudarjajo vlogo plač in nagrajevanja. Plače so za večino zaposlenih pomemben vir sredstev za preživljanje in za izboljševanje kakovosti življenja. Poleg tega jih zaposleni

¹ Več o tem glej poglavje 2.

razumejo kot nadomestilo za vloženi trud in kot priznanje prispevka vsakega posameznika k poslovanju podjetja. Zato so plače in nagrajevanje zaposlenih pomemben motivacijski dejavnik, ki zaposlene lahko spodbuja k boljšemu delu ter k pridobivanju novih znanj in spretnosti. Hkrati sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, ki sporoča poslovne cilje in nagradi zaposlene za njihove dosežke, povečuje verjetnost, da bodo zaposleni ne le razumeli te cilje ampak jih tudi dosegli.

Plače na splošno in tudi v gospodarstvu se obravnavajo predvsem s treh vidikov ali ciljev, s socialnega, torej, da mora najslabše plačani delavec dobiti vsaj za dostojno življenje, motivacijskega, da je treba spodbujati zaposlene k strokovnemu razvoju, učinkovitemu delu in uspešnemu poslovanju družbe, in stroškovnega, da je treba zagotoviti ravnotežje med socialnim in motivacijskim vidikom in stroški dela, ki pomembno pripomorejo h konkurenčnosti podjetja in tudi države (Zeni, 2003, str. 17).

Denar je v naši potrošniško usmerjeni družbi eden pomembnih motivatorjev, kar potrjujejo tudi rezultati raziskav v Sloveniji (Lipičnik, Zupan, 1997, str. 581), ki kažejo, da je zaposlenim v Sloveniji med različnimi dejavniki dela še vedno najpomembnejša dobra plača. Pri tem je treba ločiti med fiksno plačo, ki sama po sebi ne deluje motivacijsko, in variabilnim delom plače, t.i. stimulacijo, ki je odvisna od uspešnosti posameznika ali skupine oz. podjetja in ima zato določeno motivacijsko moč. Milkovich (1996, str. 302) poudarja, da ima motivacijsko moč zgolj variabilni del plače, ki mora biti odvisen od uspešnosti zaposlenega.

Nekateri avtorji navajajo, da mora biti nagrada za uspešnost enaka 10-20 % osnovne plače, če želimo, da bi imela pozitiven vpliv na storilnost posameznika. To pomeni, da so povišanja plače zaradi uspešnosti za 4-5 odstotkov osnove nezadostna, da bi lahko z njimi spremenili posameznikovo vedenje (Lawson, 2000, str. 305). Drugi pa priporočajo, okrog 20–25 % osnovne plače posameznika (Lawson, 2000, str. 305; Zupan, 1995, str. 129).

Sistemi plač in nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo. Delujejo kot vezno tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njimi podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. So tudi del zaposlitvene pogodbe ter določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci; če so učinkoviti, niso le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odsevajo prispevke posameznikov in gradijo privrženost podjetju (Zupan, 2001, str.118).

Kakšen sistem plač bodo podjetja uporabljala, je odvisno predvsem od organizacije dela in poslovanja ter od poslovnih ciljev. Vsako podjetje mora torej oblikovati svoj plačni sistem, ki ima tudi svojo strukturo. Poleg tega mora podjetje plačni sistem neprestano prilagajati ciljem. Z opazovanjem delovnega procesa v podjetju Dolinšek- s, d.o.o. Šempeter, sem prišla do sklepa, da so zaposleni apatični, delajo samo toliko, kolikor morajo, brez prevelikega truda. Hkrati pa zahtevajo vse večje plače, saj tudi življenjski stroški iz meseca v mesec rastejo. Zato sem se odločila, da bom izdelala lestvico za ocenjevanje osebne uspešnosti zaposlenega - z njo bo mogoče določati stimulativen del plače vsakega zaposlenega.

1.1 NAMEN IN CILJI SPECIALISTIČNEGA DELA

Namen naloge je narediti nov sistem plač v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter in s tem dvigniti motivacijsko raven v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter v »željo narediti več« tako, da se bo povečala kakovost dela, podjetje bo na trgu uspešnejše, bolj konkurenčno, zaposleni bodo iniciativni pri razvoju in iskanju novih dobaviteljev in kupcev.

Pri svoji specialistični nalogi sem si tako zastavila naslednje cilje:

- o Prikazati pomembne teoretične predpostavke, povezane z motivacijo in plačnim sistemom.
- o Oblikovati nov sistem motivacije, ki se bo nanašal na del delavčeve plače, na njegov stimulativen del, in ga ponazoriti z izračuni. Odvisnost plač od kakovosti dela in poslovanja naj bi bila vsaj tako velika, kot je velika motiviranost ljudi za kakovost dela in poslovanja. Ob doseganju visoke stopnje kakovosti dela v nekem podjetju je mogoče upravičeno pričakovati, da bo tudi plačni sistem zasnovan kakovostno in bo ljudi vzpodbujal k ustvarjalnosti pri delu.
- o Izdelati tak sistem plač, ki bo ljudi motiviral, da bodo sami želeli bolj delati, s čimer bodo pripomogli k še večji učinkovitosti podjetja. Z novim plačnim sistemom bom poskusila dvigniti delo zaposlenih na višjo raven, kar bo dolgoročno prineslo konkurenčno prednost podjetja.

1.2 METODE DELA

Pri izdelavi specialistične naloge bodo uporabljeni naslednji metodološki prijemi:

- o raziskovanje teoretičnih podlag glede motivacije in vpliva nagrad na zaposlene;
- o teoretično spoznavanje modela nagrajevanja in motiviranja;
- o preučevanje različnih motivacijskih teorij;
- o uporaba teoretičnega znanja in izsledkov za izdelavo plačnega sistema nagrajevanja v konkretnem podjetju.

Specialistično delo je v grobem razdeljeno na dva dela, teoretičnega in praktično – analitičnega.

Teoretični del je namenjen predstavitvi teorije motivacije in sistema nagrajevanja. Tako sem v drugem poglavju najprej predstavila osnovne pojme, povezane z motivacijo. V sklopu drugega poglavja je mogoče zaslediti tudi pomembne predstavnike motivacijskih teorij potreb in procesnih teorij. V tretjem poglavju sledijo predstavitev sistema plač, nagrajevanja, klasifikacija nagrad, osnovni pojmi, povezani s plačnimi sistemi. Posebej sem prikazala posamezne skupine nagrad, najbolj pa sem se osredotočila na materialne motivacijske dejavnike, ki so tudi delna podlaga mojemu praktičnemu prispevku. Četrty del je namenjen

predstavitvi fiksnega in variabilnega dela plače. V tem delu je prikazana vrsta modelov za uspešno oblikovanje sistema plače.

Drugi del naloge je namenjen *praktično-analitičnemu* predstavljanju in preverjanju nekaterih spoznanj, do katerih sem prišla v teoretičnem delu naloge. Z opazovanjem delovnega procesa v podjetju sem prišla do sklepa, da so zaposleni apatični, delajo samo toliko, kolikor morajo, brez prevelikega truda. Hkrati pa zahtevajo vse večje plače, saj tudi življenjski stroški iz meseca v mesec rastejo. Ker podjetje Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter do sedaj še ni oblikovalo primerne sistema plač, se mi je porodila ideja, da bi lahko bil to moj prispevek v specialistični nalogi, obenem pa tudi dobra osnova za podjetje. Zato sem se odločila, da bom izdelala lestvico za ocenjevanje osebne uspešnosti zaposlenega - z njo bo mogoče določati stimulativen del osebne dohodka vsakega zaposlenega. Prikazan je tudi analitični del, v katerem ugotavljam povezavo, pomanjkljivosti in prednosti teoretičnih zapisov s svojimi osebnimi ugotovitvami pri sestavi že prej omenjenega variabilnega dela plače v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter.

2 MOTIVACIJA²

V tem poglavju so predstavljeni osnovni pojmi, kaj pomeni beseda motivacija in kakšen vpliv ima delovna motivacija na uspešnost podjetja, v katerem zaposleni dela. Uporabljala sem različne teoretične izsledke različnih avtorjev. Poglavje je osnova za razumevanje teme specialistične naloge. V nadaljevanju so predstavljene osnovne motivacijske teorije, ki jih je mogoče zaslediti pri vrsti avtorjev s področja motivacije.

Motivacija je takšno zbujanje hotenj (motivov), nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju, na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000, str. 11). Motiv je torej razlog in hotenje, da človek deluje. Uspešno delovanje vsakega človeka je odvisno tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, v katerem živi in dela, deluje.

Motivacija je izpeljanka iz latinske besede ***movere***, ki pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts, 1991, str. 129). Dandanes seveda termin pomeni veliko več, izhajamo pa iz pomena besede motivirati – spodbuditi, navdušiti (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1991, str. 850). Kot je rekel Dwight D. Eisenhower (Dornan, 1998, str. 128): » Motiviranje je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato, ker to tudi sami hočejo.« Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ne more izpeljati niti ene same akcije. Posebej je pomembna motivacija za delo, saj nam pomaga, da uresničimo svoje cilje in cilje organizacije, za katero

delamo. Ena od definicij motivacije pravi: » Motivacija je skupni pojem za vse notranje dejavnike, ki združujejo umsko in fizično energijo, začenjajo in organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo vedenje in mu določajo smer, intenzivnost in trajanje.« (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 557).

Težko je ugotoviti, čemu posameznik dela, kaj ga motivira za delo. Vsak zaposleni je osebek z mnogimi željami in potrebami, ki jih poskuša nenehno zadovoljevati. Kako je pri tem uspešen, pa bistveno vpliva na njegovo sposobnost in pripravljenost na delo. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj in možnost napredovanja, želijo biti slišani in upoštevani.

Nevtralna področja zadovoljstva, ko ne gre niti za izrazito zadovoljstvo ali izrazito nezadovoljstvo, ne določajo intenzitete in tudi ne smeri motivacije. Ljudje preprosto ne vedo, kaj bi. Niti ne vedo, ali so zadovoljni ali niso. Občutijo le neko mlačno stopnjo nezadovoljstva, ki jih dela apatične in rojeva odpore do vsakršne aktivnosti. Ti ljudje se s težavo lotevajo vsakršnega dela in se počutijo, kot da je vse, kar delajo, brez posebnega pomena (Lipičnik in Zupan 1997, str. 509).

Izguba motivacije je zahrbtni pojav. Občutimo jo enako kot zobobol: ne ogroža našega življenja, pa vendar nas izčrpava. Če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom, izpolnjujemo prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Posledica padca motiviranosti se kaže v nizki moralni zavesti, nizki storilnosti in negativnem odzivanju zaposlenih. Nizko storilnost povzročajo naslednji dejavniki (Keenan, 1995. str. 12):

- o *Nezadostna usposobljenost*: če so nastale pri delu bistvene spremembe, zaposleni morda niso enako usposobljeni za drugačno delo, kot so bili za prejšnje, zato mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih.
- o *Nesposobnost*: če ljudje niso sposobni opravljati svojega dela, lahko mislimo, da so leni. Malo ljudi je namreč pripravljeno priznati, da jim primanjkuje znanja ali da za nekaj niso sposobni.
- o *Nedisciplina*: če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela.
- o *Nizka norma*: norme za posamezno delo morajo biti jasno določene; v nasprotnem primeru se lahko zaposlenemu zazdi: »Karkoli naredim, je narobe.«
- o *Slabo vodenje*: če so imeli zaposleni v preteklosti slabe izkušnje z vodstvom, imajo lahko le malo spoštovanja do kakršnega koli nadzora. Naredili bodo le tisto, kar jim bodo naročili, in verjetno se ne bodo odzvali z navdušenjem.

² Pri pisanju tega poglavja mi je bila poleg vseh citiranih virov v pomoč tudi literatura avtorja Evansa Phila, *Motivation*, 1975, in avtorjev DeCenza & Robbinsa: *Personal-Human Resource Management*, 1988.

- o *Osebnе težave*: če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

Nemotiviranosti ljudi ni mogoče tako zlahka prepoznati. Zaposleni namreč ne povedo vedno, kako se počutijo, pa tudi redko priznajo, da niso zadovoljni. Pogosto pa lahko pri njih opazimo znamenja, da niso zadovoljni s svojo usodo. Če vse poteka v redu, navadno lahko začutimo ozračje polno energije in zanimanja. Če pa tega ne opazimo, moramo na to postati takoj pozorni. Kajti le nekaj ljudi, ki se jih je polastilo malodušje, lahko nenavadno hitro poruši motivacijo tudi pri mnogih drugih. Brž ko večina ostane brez motivacije, pa je veliko težje ponovno dvigniti moralno zavest in izboljšati produktivnost dela (Keenan, 1995, str. 6-11).

2.1 **DELOVNA MOTIVACIJA**

Že desetletje veliko slišimo, da je začetek in konec dela ter ključ do delovne storilnosti v človeku. Teorija, da je glavna spodbuda za delo denar, ima lahko dva pomena: prvič, da je strah pred lakoto glavna spodbuda za delo, v tem primeru trditev drži, in drugič, denarna spodbuda se pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu (Uhan, 2000, str. 13).

Če se vodje zavedajo, kaj motivira njihove zaposlene, imajo v rokah močno orožje za ravnanje z njimi. Vsak vodja pa bi se moral zavedati razlike v pomenu manipulacije in motivacije. Razlika je med motivacijo in manipulacijo s stališča vodenja (Denny, 1997, str. 10):

- o motivacija pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti;
- o manipulacija pa je, ko nekoga pripravimo, da nekaj stori, ker mi tako hočemo.

Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi Lipičnik (1998, str. 162, 163) poudarja naslednje:

- o *razlike med posamezniki* – ljudje se med sabo razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s sabo prinesejo na delo; zato nekatere motivira denar, druge varnost in tretje izziv;
- o *značilnosti dela* - to so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij;
- o *organizacijska praksa* – sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji;
- o ko poskušajo motivirati svoje zaposlene, morajo managerji upoštevati vse *zgoraj naštetе dejavnike*, ki skupaj vplivajo na motivacijo pri delu.

2.2 VRSTE MOTIVOV

Motivi posameznika povedo razloge za delovanje posameznika, motivacijske strukture pa pojasnjujejo razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo skladno (Lipovec, 1987, str.111).

Strokovnjaki razvrščajo vrste motivov na več načinov, ob tem uporabljajo različna sodila za opredeljevanje njihovih pomenov (Lipičnik, 1994, str. 491), in sicer:

- o glede na **vlogo**, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo *primarne* in *sekundarne motive*; primarni so tisti, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku, da preživi (socialne in biološke potrebe); sekundarni motivi pa so tisti, ki dajejo človeku zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne ogrožajo njihovega življenja, če niso zadovoljeni;
- o glede na **nastanek** ločimo motive na *podedovane* in *pridobljene*;
- o glede na **razširjenost med ljudmi** ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh (*univerzalni motivi*), takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih (*regionalni*), in takšne, ki jih srečujemo samo pri posameznikih (*individualni motivi*);
- o **druge potrebe**: glede na **čas trajanja** poznamo *trenutne* in *trajne potrebe*, glede na **stopnjo prikritosti** ločimo *očitne* in *prikrite*, glede na **zavedanje** jih delimo na *zavedne* in *nezavedne* (Plut, 1995, str. 60).

2.2.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Z ugotavljanjem dejavnikov, ki motivirajo ljudi za določeno delovanje, se ukvarja mnogo motivacijskih teorij. Na človekovo aktivnost vpliva mnogo dejavnikov, ki se medsebojno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Na različne ljudi vplivajo različni dejavniki, zato bi lahko rekli, da ima vsak posameznik svoj model, na katerega vplivajo potrebe, interesi, želje in pričakovanja. Opis teorij povzemam po avtorjih Steersu in Porterju (1987, str. 8-133), Uhanu (1999, str. 3-4) in Hodgettsu (1991, str.132, 558), Trevnovi (1998, str. 110-119). Vsaka teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo to vedenje. Teorije, ki skušajo razložiti, *kaj motivira vedenje*, imenujemo **vsebinske teorije**. Tiste, ki pa razlagajo, *kako motivirati vedenje*, pa označujemo kot **procesne teorije** (Treven, 1998, str. 113).

2.2.2 VSEBINSKE TEORIJE

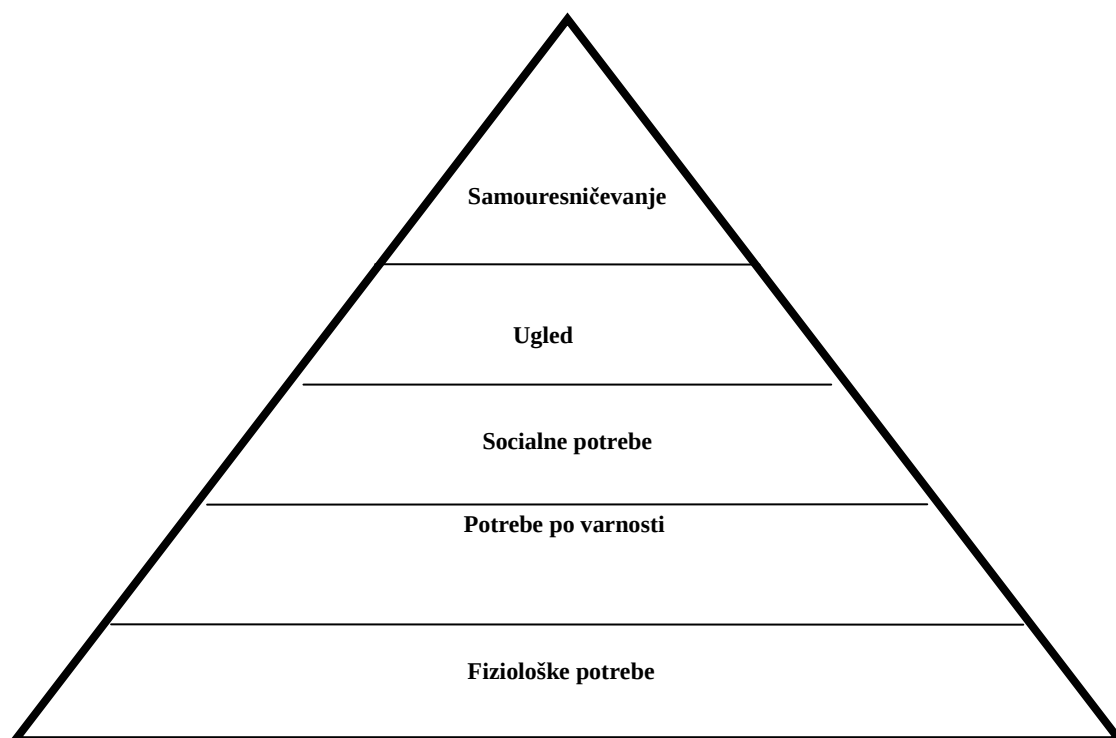
Za doseganje uspešnosti podjetja je ključno, da vodje razumejo potrebe zaposlenih, da jim pomagajo te potrebe uresničiti in jih spodbuditi tako, da uresničijo svoje cilje in cilje podjetja, kjer so zaposleni. Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na preučevanje človeških potreb, ki povzročijo določeno vedenje. Analizirajo dejavnike, ki vplivajo na obnašanje ljudi in ne na

proces, v katerem to delajo. Poudarjajo predvsem značilnosti posameznika in se osredotočajo na pomen potreb, ki motivirajo ljudi (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 559).

2.2.3 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj (glej sliko 1). Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 1999, str. 3-4).

Slika 1: HIERARHIJA POTREB MASLOWA



Vir: Hodgetts, 1991, str. 132

Temeljne človekove potrebe so fiziološke. Dokler teh ne zadovoljimo, drugih potreb človek praktično nima oz. jih ne občuti. Tisti trenutek, ko so pa te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski faktor potrebe po varnosti; tu ne gre za samo za življenje ali imetje, temveč tudi za stalnost zaposlitve, možnost napredovanja... Ko so te zadovoljene, začutimo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb (Pogačnik, 1997, str. 16).

Pomembna za preučevanje motivacije in motiviranosti je trditev Maslowa, da zadovoljena potreba ne motivira več. Če je človek zadovoljil svoje fiziološke potrebe, ga z večjo količino vode ne moremo več stimulirati, lahko pa ga motiviramo z drugačno vrsto pijače. To isto velja

tudi za potrebe po varnosti, socialne potrebe in tako naprej. Razvrščanje potreb v pet skupin s fiksnimi mejami pa očitno pomeni prehudo poenostavljanje problema. Zadovoljitev določene človekove potrebe ima nedvomno razmeroma širok razpon možnosti, ta razpon pa je časovno in regionalno opredeljen. Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri preučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala v vsakem obdobju in na vsakem območju.

Po Maslowu (1954, str. 63-106) je motivacijska moč denarne nagrade omejena. Teorija Maslowa temelji na principu hierarhije potreb, ki si od nižje k višji stopnji sledijo v zaporedju: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, socialne potrebe po pripadnosti in ljubezni, potreba po spoštovanju, statusu in potreba po samouresnitvi. Sprva človek teži, da bi zadovoljil potrebe nižjega reda, kot so fiziološke potrebe, in nato potrebo po varnosti. Denar je na tej stopnji sredstvo, ki je nujno potrebno za zadovoljitev potreb nižjega reda, torej osnovnih potreb po hrani in prebivališču. Če so te slabo zadovoljene, ima denar veliko motivacijsko moč. S premikanjem po lestvici navzgor in zadovoljevanjem vse bolj luksuznih potreb denar igra prav tako vlogo motivatorja, vendar je vpliv denarja že odvisen od posameznika. Druga pomembna predpostavka teorije Maslowa pravi, da motivacijska moč potrebe upada z večanjem stopnje njene zadovoljenosti. V skladu s tem bi morala biti motivacijska moč denarja omejena, saj bi z napredovanjem, večjimi denarnimi nagradami in višjo plačo, ki bi vse bolj zadovoljevala omejene potrebe, moral tudi denar postajati s stališča zaposlenega vse manj pomemben.

2.2.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA

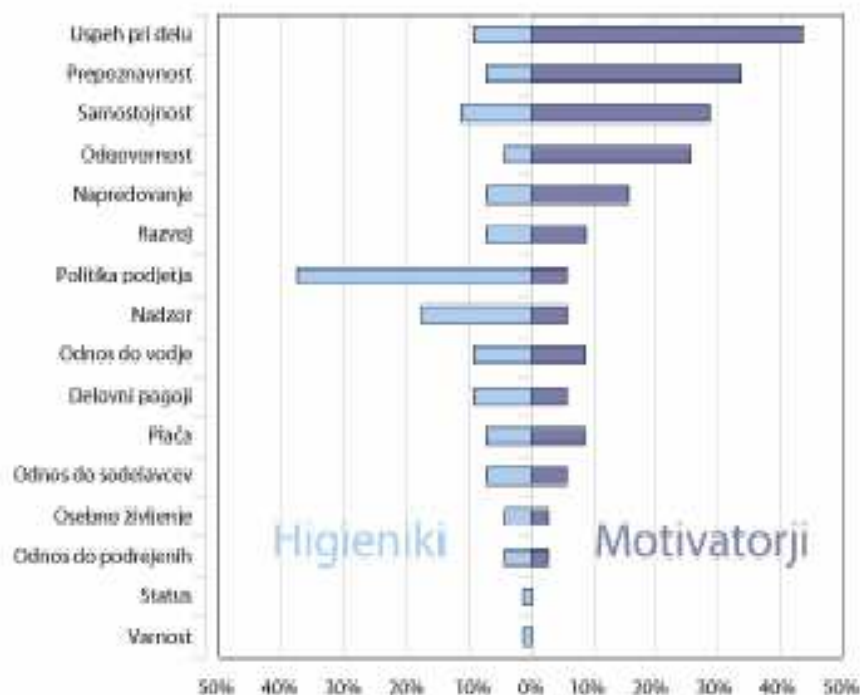
Herzberg (1968, str. 49-75) je raziskoval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Ukvarjal se je predvsem z dejavniki, ki motivirajo človeka za delo in jih razdelil na higienike (satisfaktorje) in na motivatorje.

Higieniki so tisti dejavniki, ki so pogoj za delo in so nujno potrebni. Če jih ni, to povzroča nezadovoljstvo, sami pa ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odstranjujejo napetosti in ustvarjajo pogoje za motiviranost. Če so v delovnem okolju opazni, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni večje.

Motivatorji so tisti dejavniki, ki človeka direktno motivirajo za delo. Če njihovo količino večamo, se viša tudi človekova motiviranost. Ti dejavniki spodbujajo zaposlene, da se bolj potrudijo pri delu in da dosegajo želene rezultate.

Za uspešno delo sta pomembna oba dejavnika. Pri odkrivanju motivacijskih dejavnikov moramo vedno izhajati z vidika tistih, ki jih motiviramo, zaposlenih. Manager nezadovoljstvo zaposlenega z delovnim okoljem odpravi tako, da izboljša higienike. Če pa želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje. Večina dejavnikov deluje kot higienik in kot motivator, kar omogoča podjetjem, da z različnimi motivacijskimi orodji hkrati spodbujajo tako zadovoljstvo kot tudi motivacijo zaposlenih pri delu.

Slika 2: HERZBERGOVI MOTIVATORJI IN HIGIENIKI



Vir: Hodgetts, 1991, str. 138

2.2.5 TEORIJA ERG (EXISTENCE, RELATEDNESS, GROWTH)

Adelefer je dopolnil motivacijsko teorijo Maslowa in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb:

- o *Potrebe po obstoju*, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- o *Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi*; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo socialnim potrebam Maslowa in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali.
- o *Potrebe po razvoju* odsevajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Adelefer uvrstil notranjo sestavino potreb Maslowa po spoštovanju ter potrebe po samouresničevanju.

2.2.6 PROCESNE TEORIJE

Procesne motivacijske teorije preučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Ker se nanašajo na posameznikovo zaznavanje okolja in načine, kako to dožemanje naprej tolmači in razume, jih imenujemo tudi *kognitivne motivacijske teorije*. Te poudarjajo pomen zavestnega odločanja posameznika za neko dejavnost na podlagi njemu lastnih ciljev. Pojasnjujejo glavne razloge, ki pripeljejo do tega, da se ljudje v določenih situacijah obnašajo tako, kot se in vlagajo v delovanje določen napor (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 580).

2.2.6.1 VROOMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA (TEORIJA PRIČAKOVANJ)

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije, v katerih se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo (Jurančič, 1980, str. 66). Intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje je odvisno od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, ter od privlačnosti te posledice (Treven, 1998, str. 123). Motiviran je, če si s svojim vedenjem prizadeva doseči zanj privlačne cilje. Vroom je pri preučevanju delavčevega zadovoljstva z delom izhajal iz treh pojmov (Lipičnik, 1998, str. 167):

- o *valence*, s katero označuje privlačnost cilja,
- o *pričakovanja*, da bo njegovo vedenje pripeljalo do določenega cilja,
- o *instrumentalnosti* – pomeni povezavo med dvema ciljema in pomeni za delavca neposredni instrument za doseganje cilja, ki je zanj bistvenega pomena.

$$\text{motivacija} = f(\text{pričakovanja} * \text{valenca})$$

Zgornja enačba prikazuje, da na odločitev delavca, ali bo v določeni situaciji dosegel visok učinek, vpliva (Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 583):

- o njegova ocena subjektivne verjetnosti o tem, ali lahko z boljšim delom in večjim naporom doseže visok delovni učinek;
- o njegova ocena instrumentalnosti visokega delovnega učinka za doseganje določenih ciljev (visoke plače, priznanja, ugled, napredovanje, podpora managementa itd.);
- o privlačnost in pomembnost, ki jih imajo cilji za delavca.

Teorija pričakovanja poudarja več problemov (Treven, 1998, str. 124):

- o pomen nagrad, ki bi morale biti za posameznika privlačne; v podjetju bi morali poznati, kakšno vrednost zaposleni pripisujejo nagradam, nagraditi bi jih morali z nagradami, ki jih sprejemajo kot pozitivne;
- o pričakovano vedenje pri posameznikih, ki bi morali biti seznanjeni, kaj od njih v podjetju pričakujejo in kako bodo za pričakovano vedenje nagrajeni;

- o posameznikova pričakovanja, kjer si bo bolje prizadeval pri svojem delu, če bo le-to v skladu z izpolnitvijo njegovih ciljev in primernimi nagradami.

2.2.6.2 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero pa imajo vodilni delavci velik vpliv. Veliko vlogo pri tem odigra mnenje vodje o človekovi naravi, o možnosti človekovega obnašanja. Ta teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človekovega obnašanja (Rozman et al., 1993, str. 240).

Teorija X predpostavlja, da je povprečen človek po naravi len, in če je le mogoče, se delu izmika. Zaradi tega je treba spremljati njegovo delovanje. Ljudje tipa X imajo zelo majhne ambicije, ne prestopajo pred odgovornostjo in zadovoljujejo predvsem nižje potrebe. Brez intervencije nadrejenih bi bili za potrebe podjetja popolnoma nezainteresirani, zato jim morajo nadrejeni določati cilje, neposlušne kaznovati, ubogljive pa nagraditi.

Popolno nasprotje teoriji X je *teorija Y*, po kateri povprečen človek išče in prevzema odgovornost. Ljudem tipa Y delo pomeni zadovoljstvo, za katerega, če verjamejo in soglašajo z zastavljenimi cilji, sami prevzemajo odgovornost. Zato nadzorovanje in usmerjanje ni potrebno. Nanje najbolje vplivamo z nagrajevanjem in možnostjo osebnega razvoja. Ravnanje vodilnih z ljudmi tipa X in tipa Y se močno razlikuje, vendar zaposleni le redko ustrezajo samo tipu X oziroma tipu Y.

2.2.6.3 TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE

Temeljno izhodišče teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Po tej teoriji so denar oziroma materialne dobrine edina spodbuda, da človek opravi aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije so pokazale, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. V trenutku, ko pa postane določena oblika delitve stalna, jo zaposleni sprejemajo kot nekaj samo po sebi umevnega in nima več stimulativnega učinka – motivacijska vrednost izostane. Ni natančno preučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočnejše, ugotovitve pa kažejo, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno.

Ekonomska motivacija pa ne deluje na vse skupine delavcev enako. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela, in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svoj obstoj, so zagotovo bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, katerih obstoj ni ogrožen. Ta teorija ustreza zlasti naslednjim skupinam (Uhan, 1989, str. 191):

- o delavcem z nizkimi zaslužki,

- o mladim delavcem, ki si ustvarjajo družino in dom in imajo zaradi tega velike potrebe,
- o posebni vrsti ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja.

Za motiviranje pa ni dovolj poznavanje motivacijskih teorij. Iz njih se naučimo razumeti motivacijo in si ustvarimo pregled nad dejavniki, ki nanjo vplivajo. S tem znanjem pa moremo oblikovati modele motiviranja, ki pomenijo našo predstavo o tem, kakšno vedenje želimo vzpodbuditi pri zaposlenih in kakšne cilje želimo doseči. Pri oblikovanju motivacijskih modelov lahko uporabimo vse zidake, ki smo jih dobili z motivacijskimi teorijami.

Posebno pozornost kot motivacijsko orodje zahteva sistem plač. Tako kot z nagrado in kaznijo lahko tudi s plačo vplivamo na vedenje zaposlenih. V sistem so vgrajeni določeni mehanizmi, ki bi jih vsekakor kazalo izkoristiti pri motiviranju zaposlenih. Zmotno pa bi bilo plačo uporabljati samo kot socialno kategorijo, ker se v tem primeru zgubi njena motivacijska moč (Lipičnik 1995, 468). Zato je treba zaposlenim v podjetju omogočiti optimalen ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, ugodno družbeno in medsebojno ozračje v podjetju, zadovoljevanje osebnih potreb, možnost samouresnitve in razvoja. Povezanost motivacije s človekom je nesporna, saj je ta lastna večinoma samo njemu. Tako strategije in politike nagrad ne moremo ločiti od strategije ravnanja s človeškimi viri.

3 NAGRAJEVANJE³

Namen poglavja je prikazati pomen posameznih skupin nagrad kot motivacijskih dejavnikov. Ugotavljal bom pomen materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov. Še prej pa bom pojasnila tudi nekaj osnovnih pojmov, povezanih s plačo in plačnim sistemom v podjetjih.

Steers in Poter (1987, str. 203) trdita, da sta podjetje in zaposleni v odnosu medsebojne menjave, pri čemer zaposleni v zameno za prisotnost na delu, lojalnost podjetju in opravljanje svojega dela prejme od podjetja nagrade.

3.1 *SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA*

Med motivacijskimi orodji zahteva veliko pozornost sistem plač. Zmotno bi bilo gledati na plačo kot socialno kategorijo in jo tudi tako uporabljati. Motivacijska moč nekega mehanizma

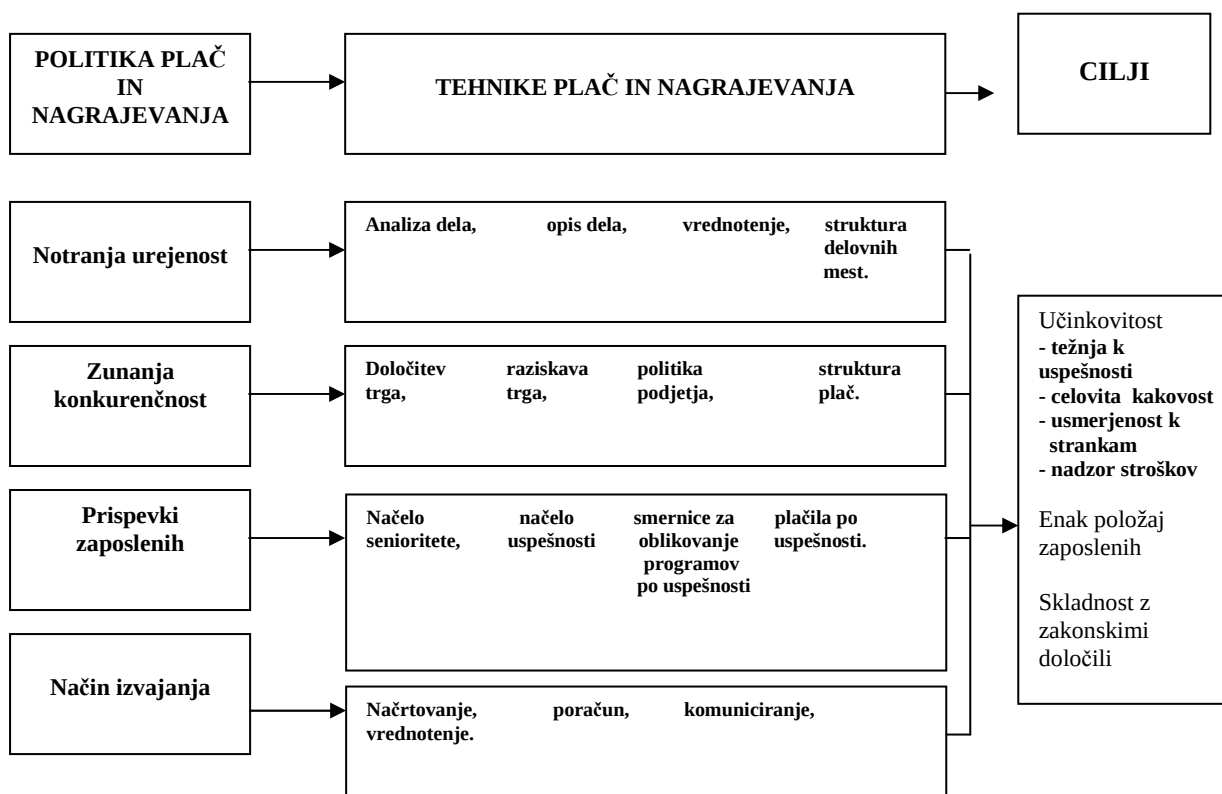
³ Pri pisanju tega poglavja mi je bila poleg vseh citiranih virov v pomoč tudi naslednja literatura: Bevc Igor, Novi ali alternativni sistemi nagrajevanja zaposlenih, 1994; Twentier D. Jerry, Moč pohvale, 1999; Uhan Stane, Vprašanja o sistemu plač v Republiki Sloveniji, 1997; Uhan Stane, Ustreznost sistemov razvoja plač v Sloveniji evropskim rešitvam, 1997; Zeni Janez, Plače v Sloveniji, 1995; Zeni Janez, Urejanje plač na podjetniški način, 1993 (številk 15, 16, 17).

je največja takrat, ko delavca pripelje iz situacije, v kateri mora delati, v situacijo, v kateri hoče delati.

Plača in nagrajevanje zaposlenih so posebej občutljiva tema, saj so med najbolj »vročimi« stičnimi točkami med delodajalcem in delojemalcem. Lastniki podjetja oziroma managerji kot njihovi zastopniki obravnavajo plače in nagrajevanje predvsem z vidika stroškov dela in z vidika motivacije, ki naj bi kratkoročno povečala učinkovitost dela, dolgoročno pa dosegla strategijo podjetja. Zaposleni pa jo jemljejo kot povračilo za vloženo delo, hkrati pa tudi priznanje za njihovo znanje in izkušnje. Dobro bi bilo, če bi managerji v podjetjih obravnavali zaposlene kot pomemben člen v poslovanju, ne pa kot variabilen strošek. Ravno zaposleni v podjetje prinašajo pomembne konkurenčne prednosti.

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije podjetja in na ta način prispevanje k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Sistemi nagrajevanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, saj morajo upoštevati značilnosti organizacije, okolja, v katerem delujejo, in cilje, ki jih podjetje želi doseči s sistemom nagrajevanja. Zato je lahko v pomoč osnovni model plač in nagrajevanja, ki ga predlagata Milkovich in Newman (1996, str. 11).

Slika 3: OSNOVNI MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA



Vir: Milkovich in Newman: *Compensation*, 5th Edition. Chichago: Irwin, 1995, str. 11

Leva stran modela prikazuje štiri osnovne odločitve glede plačne politike, ki pomenijo temelj sistema plač in nagrajevanja. Politika nagrajevanja mora biti skladna znotraj, konkurenčna navzven, spodbujati mora k čim večjemu prispevku posameznika in vsebovati ustrezne načine za izvedbo.

Notranja urejenost se nanaša na primerjavo delovnih mest, potrebnih spretnosti in na presojanje o njihovem relativnem prispevku k ciljem organizacije. Nadomestilo za delo se določi glede na relativno pomembnost dela, spretnosti in znanja, ki ga določeno delovno mesto zahteva, ter glede na relativni prispevek določenega delovnega mesta, njegovih nalog in potrebnih spretnosti za uresničitev ciljev organizacije. Relativna vrednost delovnega mesta je tako določena z njihovo vsebino in prispevkom uresnitvi ciljev organizacije. Na ta način zaposlene motiviramo, da si želijo sprejemati dodatno odgovornost, se izobraževati in pridobivati nove spretnosti. Podjetja tako posredno vplivajo tudi na učinkovitost svojih zaposlenih in učinkovitost celotnega podjetja.

Zunanja konkurenčnost je odločitev delodajalca o plači glede na konkurenco. Določanje plač glede na konkurenco ima dva učinka na cilje. Višina plače mora biti zadostna, da kadeer privabi in ga uspe zadržati, hkrati pa je treba nadzorovati stroške dela, da bi bile cene proizvodov oziroma storitev še vedno konkurenčne.

Prispevki zaposlenih – delodajalec se mora sam odločiti, kakšen bo poudarek pri nagrajevanju zaposlenih na uspešnost zaposlenega in kakšen na senioriteti. To namreč vpliva na odnos in vedenje zaposlenih in posledično na njihovo učinkovitost in dojeanje pravičnosti.

Načini izvajanja – brez praviilnega izvajanja in sposobnega vodstva sistem plač in nagrajevanja ne more doseči svojih ciljev. Managerji morajo načrtovati, katere elemente plače bodo vključili v sistem plač in nagrajevanja, preveriti morajo, kako sistem deluje, komunicirati z zaposlenimi in ugotoviti, ali zaposleni dojemajo sistem kot pravičen in če ga razumejo, morajo sistem in stroške dela neprestano primerjati tudi s konkurenco, predvsem pa morajo ugotavljati, ali sistem dosega zastavljene cilje.

Srednji del sistema prikazuje različne *TEHNIKE*, ki jih podjetje uporabi, da bi na podlagi sprejetih strateških odločitev doseglo zastavljene cilje sistema plač in nagrajevanja.

Namen programov je poleg nadzora stroškov vplivati tudi na odnos in vedenje zaposlenih, v smeri večje storilnosti zaposlenih, zagotavljanja lojalnosti podjetju in privabljanje novega kadra.

Ko oblikujemo cilje sistema plač in nagrajevanja, običajno uresničujemo naslednja načela (Zupan, 2001, str. 300):

- o sistem mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- o biti mora pravičen,
- o stroške dela mora zadrževati v dovoljenih okvirih,

- o ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih lahko podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine (Zupan, 2001, str. 297):

- o lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- o vpliva na zavzetost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti,
- o s plačnim sistemom lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Podjetja oblikujejo svoje sisteme nagrajevanja in plač na podlagi svoje poslovne strategije, politike in ciljev, ki jih morajo doseči, in z njimi stimulirati zaposlene za doseganje teh ciljev.

Plačni sistemi v organizaciji morajo zagotoviti optimalno nagrajevalno strukturo za zaposlene. Obvladovati morajo stroške dela in maksimizirati njihov prispevek k poslovnemu rezultatu. Plače urejamo na dva osnovna načina:

- o določamo osnovne plače, ki so vezane na zahtevano stopnjo strokovne izobrazbe in zahtevnost dela,
- o določimo plače za dosežke delavcev, to je motivacijski del plače - stimulacija.

Stimulacija se obravnava z dveh, med seboj tesno povezanih vidikov (Merkač, 1998, str. 99):

- o kratkoročno (mesečna nagrada za uspešnost),
- o dolgoročno – napredovanje v plači, zahtevnejša dela, boljši status, neodvisen od vsakomesečnega uspeha pri delu .

Treba se je tudi zavedati nezadovoljstva s plačo, ki lahko v podjetju privede do raznovrstnih posledic. Zaradi želje po večji plači lahko privede do zmanjšanosti učinka, stavk, pripomb, iskanja boljšega dela, absentizma⁴ in fluktuacije⁵. Na zaposlenih pa lahko pusti tudi razne drugačne psihološke, fizične in mentalne učinke, ki vplivajo na posameznikovo zdravje.

Zato si mora vsako posamezno podjetje samo izdelati svoj sistem plač. Seveda mora biti ta povezan s cilji in strategijo podjetja, za katero stremijo vsi zaposleni v podjetju. Pomembno je, da se zavedamo, da sistema plač, ki je v nekem podjetju že uveljavljen, ne moremo prenesti v drugo okolje. Možna je samo prilagoditev sistema aktualnemu okolju, zaposlenim v podjetju in ciljem organizacije. Kakšen sistem plač bo podjetje vzpostavilo za svojo rabo, je praviloma odvisno od posameznega podjetja in ciljev, ki jih želi doseči.

S sistemom plač želijo podjetja stimulirati delavce za doseganje teh ciljev, torej lahko rečemo, da je plača svojevrstno orodje v rokah managerjev in lastnikov podjetja za krmiljenje

⁴ To je odsotnost z dela. Med absentizem štejemo različne izostanke, zamude, izhode in druge odsotnosti, ko naj bi posameznik delal, pa ga ni na delovnem mestu.

⁵ To je odhod zaposlenih iz organizacije. Za organizacijo pomeni izgubo delavcev zaradi različnih objektivnih (zaposlitev za določen čas ali upokojitve) in subjektivnih (nezadovoljstvo posameznika z določenimi sedanjimi pogoji v organizaciji – plača, delo, medosebni odnosi, možnost usposabljanja ...) vzrokov.

aktivnosti delavcev. Podjetje, ki oblikuje celovit sistem plač in nagrajevanja, mora upoštevati naslednja načela (Zupan, 1995, str. 125):

- o kako sistem plač in nagrajevanja povezati s strategijo podjetja,
- o katere cilje želimo s sistemom nagrajevanja doseči,
- o katere elemente bomo vključili v sistem ter kakšno bo razmerje med fiksnimi in variabilnimi elementi,
- o kakšna naj bo višina plače, nižja, enaka ali višja od plač po kolektivni pogodbi; nižja, enaka ali višja od plač konkurence,
- o kakšna naj bo struktura plač v podjetju: kateri so elementi, ki določajo zahtevnost delovnega mesta, kakšna naj bo razlika med najnižjo in najvišjo osnovno plačo, ali naj bo struktura plač egalitarna ali hierarhična,
- o kako povezati plačo z uspešnostjo-ugotavljanje individualne ali skupinske uspešnosti, kdo dobi nagrado,
- o kakšne nagrade vključiti poleg plače,
- o kakšen informacijski sistem in sistem komuniciranja sta potrebna, da lahko izvajamo sisteme plač in nagrajevanja,
- o kako bomo presojali, ali je sistem plač in nagrajevanja učinkovit.

V sistemu plač in nagrajevanja mora vladati notranja skladnost. To pomeni, da mora omogočati dejansko razlikovanje glede na zahtevnost različnih mest in razlikovanje nagrad v povezavi z uspešnostjo posameznika, skupine ali celo celotnega podjetja. Dobro je tudi, da plače v sistemu niso zavite v tančico skrivnosti. Če je sistem plač preprost in pregleden, lahko zaposleni jasno vidijo učinke različnih načinov svojega vedenja in vedenja drugih na nagrajevanje, s tem pa sistem učinkovito vpliva na motivacijo zaposlenih.

Veliko pozornost moramo nameniti tudi komuniciranju in razlagam sistema, da ga zaposleni dobro poznajo. Dobiti morajo povratne informacije o tem, kako dobro delajo (Zupan, 2001, str.123).

Pri izbiri oziroma načrtovanju sistema nagrajevanja je pomembno (Russell, Beach, Buskirk, 1982, str. 536):

- o da z njim privabimo in obdržimo ljudi z želenimi lastnostmi,
- o da ni prezapleten in ga je moč enostavno spremljati,
- o da bo pravičen za vse in bodo zaposleni z njim zadovoljni,
- o da bo vzpodbujal k ciljem vodstva podjetja.

3.2 MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Obstaja več načinov denarnega nagrajevanja, ki jih imenujemo tudi sistemi nagrajevanja. Ti so odvisni od rezultatov, ki jih želimo doseči oz. delovnega učinka in od njegove merljivosti. V literaturi zasledimo različne sisteme, ki jih je moč kombinirati med seboj, vsak od njih pa ima določene prednosti in slabosti (Davis, Newstrom, 1989, str. 176-187).

Nagrajevanje po času. Prednost je zahtevana navzočnost v določenem terminu, kar preprečuje zamujanja in izostanke. Sistem omogoča delodajalcu večji nadzor nad delom zaposlenega. Če delavca plačuje po času, mu lahko tudi določa, kaj naj dela v tem času. Slabost tega načina nagrajevanja je, da ne priznava prispevka posameznika, saj lahko nudi komfortnost pri neoptimalnih rezultatih, s čimer so slabi delavci v ugodnejšem položaju.

Nagrajevanje po količinskem učinku. Tovrstno nagrajevanje upošteva delovne rezultate in daje prednost sposobnejšim zaposlenim. Prvi pogoj za tovrstno nagrajevanje je količinska merljivost rezultatov dela. Ti se lahko merijo po naslednjih merilih:

- o obseg prodaje po izdelkih, skupinah kupcev, geografskih območjih;
- o obseg prodaje kot delež od prodajnega potenciala na določenem prodajnem območju;
- o število naročil in povprečna vrednost naročila;
- o stopnja sklenjenih poslov (število naročil, deljeno s številom obiskov pri kupcih);
- o pridobljeni novi kupci (delež prodaje obstoječim kupcem v primerjavi z deležem prodaje novim kupcem).

Nagrajevanje po ekonomskem učinku. Tovrstno nagrajevanje je bolj uporabno na vodstvenih položajih. Vezano je na možnost spremljanje prihodkov in odhodkov delovne enote v računovodskem sistemu podjetja.

Nagrajevanje po stažu. Tovrstno nagrajevanje spodbuja dolgo službovanje v istem podjetju.

Bahtijarević-Šiber pa navaja dve veliki skupini (tabela 1) materialnih motivacijskih dejavnikov; to sta, neposredni materialni prihodki, ki jih dobijo zaposleni v denarju in posredni materialni prihodki, vsi prispevajo k višjemu individualnemu materialnemu standardu zaposlenih, čeprav jih le – ti ne dobivajo v obliki denarja (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 613, 614).

TABELA 1: MATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI, kamor sodi sistem plač in druge materialne nagrade, ki so odvisne od dela posameznika oziroma skupine in se z individualnega in organizacijskega vidika obravnavajo kot neposredne nagrade za opravljeno delo.	POSREDNI DENARNI PRIHODKI, kamor sodi cela vrsta materialnih ugodnosti, ki z vidika posameznika ne pomenijo denarne nagrade niti niso odvisne od delovnega učinka in uspešnosti.
- Osnovna plače (fiksni in variabilni del)	- Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje
- Bonusi in nagrade	- Plačilo za prehrano
- Dodatki za inovacijo in ustvarjalnost	- Štipendije in šolnine
- Dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika	- Plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi
- Dodatki, vezani na rezultate in dobiček	- Različne oblike življenjskega zavarovanja
- Delež od dobička podjetja	- Plačani dopusti
- Delež v lastništvu podjetja	- Plačilo rekreacije
	- Plačilo prevoza na delo
	- Službeno vozilo
	- Prispevki za primer nezaposlenosti
Vir: Bahtijarevič-Šiber, 1999, str. 614	- Regres in božičnica

3.3 NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Vse bolj pomembne postajajo tako imenovane potrebe višjega reda, predvsem individualni razvoj in potrditev lastnih sposobnosti, samostojnosti pri delu (Bahtijarevič-Šiber, 1999, 613, 614). Treba je vedeti, da bodo nematerialni motivacijski dejavniki učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo le-ti zadovoljeni s plačo.

Nematerialna sredstva za motiviranje niso tako univerzalna, kot so materialna, zato bi za največji učinek morali najti ustrezno orodje za vsakogar posebej. Res je, da manager ne more kontrolirati čisto vseh dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo obnašanje (npr. skrb za bolnega sorodnika, spor med zakoncema itd.), vendar je učinkovita uporaba nematerialnih spodbud v veliki meri odvisna prav od psiholoških sposobnosti managerja, ki je delavcem neposredno nadrejen.

V naslednji tabeli 2 prikazujem, kako določeni dejavniki, ki so pomembni, učinkujejo na zaposlene.

TABELA 2: NEMATERIALNI MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
ZANIMIVO DELO	Če se posameznik dolgočasi pri delu, to pomeni, da to delo ni dovolj zahtevno zanj. Delo se mu zdi enostavno, z lahkoto ga opravi in vanj ne vlaga veliko truda in energije. Takšnemu človeku je treba ponuditi izzivov polno delo in rezultati bodo zelo dobri.
POHVALA	Ljudje si želijo priznanje za svoje delo. Če ga ne dobijo, v prihodnosti ne bodo motivirani za delo. Le-to bo slabo opravljeno, ljudje bodo nesrečni, podjetje bo imelo slabše rezultate.
ODNOSI	Sodelovanje med zaposlenimi povečuje njihovo motivacijo in s tem delovni učinek. Skupni napor in sodelovanje dajeta občutek skupne pripadnosti, kar zopet povečuje delovni učinek, hkrati pa izboljšuje odnose med zaposlenimi.
VSEBINA DELA	Delo, pri katerem posameznik lahko uporabi znanje, ki se mu zdi zanimivo; lahko se uči in strokovno raste.
SAMOSTOJNOST PRI DELU	Pomeni, da imajo zaposleni možnost odločanja o tem, kaj in kako bodo izpeljali delovno nalogo, samostojno si razporejajo delovni čas, vključeni so v odločanje o splošnih zadevah podjetja.
DELOVNI POGOJI	Zaposleni si kot dobre delovne pogoje predstavljajo majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup.
STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	Ta motivacijski dejavnik je pomemben v negotovih razmerah, v obdobju gospodarskih kriz ter strukturnih spremembah v gospodarstvu.
NAPREDOVANJE	Če zaposleni vedo, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje, ter da je le-to odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo bolj motivirani in pripravljeni vložiti več truda v delo.
CILJI IN POZNAVANJE REZULTATOV LASTNEGA DELA	Zaposleni bodo motivirani za delo, če bodo imeli jasno opredeljene cilje in bodo jasno vedeli, kdaj so uspešno prišli do njih.

DEJAVNIK	OPIS DELOVANJA POSAMEZNEGA NEMATERIALNEGA DEJAVNIKA
DELOVNA KLIMA	Če bodo zaposleni delali v okolju, kjer se bodo počutili sproščeno, zadovoljno, potem bodo kreativni in se bodo bolj trudili pri svojih delovnih nalogah. Klima, ki to omogoča, mora biti odprta, kooperativna, posvetovalna in osredotočena na posameznika.

Viri: Hemingway, 1991, str. 20, 21; Jurman, 1981, str. 51; Možina et al., 1998, str. 155, 156

3.4 SESTAVA PLAČE IN NAGRAJEVANJA

V tem poglavju sem želela predstaviti teoretične osnove pri oblikovanju osnovne in variabilne plače. Kot sem že omenila, je plača, ki pripada vsakemu zaposlenemu, sestavljena iz dveh delov. Prikazani so različni modeli, kako oblikovati posamezni del plače.

Teoretično je celotna plača gibljiva oziroma v končni fazi odvisna od doseženih rezultatov posameznega delavca ali organizacijsko in tehnološko povezanih delavcev v združbi. Praktično pa je gibljivi le tisti del nad zneskom iz kolektivne pogodbe oziroma del nad osnovno plačo (Uhan, 1995, str. 284).

Za podjetje je pomembno, da določi višino plače, ki bo zaposlenim omogočala normalno življenje, hkrati pa bo vplivala na zaposlene v tem smislu, da si bodo sami želeli dosegati cilje podjetja. Vsako podjetje se mora zavedati, da je nesmiselno dvigovati plače v nedogled, delavnost pa se zato pri delavcih ne bo povečala. Podjetja morajo ljudi motivirati s plačo in ne zanj, kajti če motivirajo za plačo, bodo ti hoteli vedno več. Če pa bo podjetje navadilo delavce, da bodo za storjeno vedno kaj dobili, potem je to zagotovo sistem, v katerem bosta zadovoljna delavec in delodajalec (Lipičnik 1997, str. 177).

Kakšna bo plača zaposlenega, je odvisno od zahtevnosti dela. Vendar pa je poleg tega treba upoštevati še elemente, kot so: uspešnost delavca, posameznika in skupine, ustvarjalnost in inovativnost. Zvišanje plač ima zelo močno sporočilno vrednost in usmerja pozornost oziroma prizadevanja zaposlenih k posameznim merilom, ki so osnova za določanje zvišanja plač (za doseganje plana, zmanjšanje stroškov materiala, povečevanje zadovoljstva strank ...). Vsako merilo uspešnosti moramo torej presoditi z vidika spodbujanja želenega vedenja zaposlenih. Nato je treba ta merila uspešnosti povezati še z drugimi aktivnostmi na področju ravnanja s človeškimi viri, kot so metode izvora kadrov in odpuščanja zaposlenih, procesi načrtovanja karier, organiziranje usposabljanja ...

V osnovi razlikujemo med fiksnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Fiksni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga

opravlja. Zato je prvi enak za enaka dela, drugi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika (Zupan, 2001, str. 294).

Slika 4: PLAČILNA PIRAMIDA



Vir: Lipičnik Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, str. 208

Vse te variable so pri nas nekoliko drugačne, zato si tudi lahko postavljamo enake cilje, ki pa jih bomo morali doseči drugače, po svojih poteh, razen če ugotovimo, da imamo enake cilje in enake možnosti. Na sliki 4 je prikazano, katere elemente vsebuje plača.

Zaželeno je, da si vsaka združba na osnovi veljavnih predpisov in odvisno od svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plače. Pri tem je lahko v veliko pomoč plačilna piramida. Iz slike je razvidno, kolikšen delež zajema osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plač odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača, odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit (Lipičnik, 1995, str. 49).

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene zaposlenega še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela. Podjetje, ki želi biti konkurenčno na trgu dela in ki mu ustreznih delavcev primanjkuje, si prizadeva plačati za delo zaposlenih več kot konkurenca. Drugi namen se nanaša na razmerje plač v podjetju. Z vrednotenjem dela zaposlenih želijo podjetja doseči takšno razmerje med plačami, da se že po njihovi višini vidi, kdo opravlja zahtevnejšo delo.

Plača za posebne sposobnosti, kamor štejemo, na primer, znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti, znanje uporabe računalnika itd., podjetja plačujejo, četudi zaposleni teh znanj ne uporabljajo vsak dan. Podjetja se zavedajo uporabne vrednosti zaposlenih, ki imajo te sposobnosti, saj jih lahko uporabijo, če je treba.

S plačo, ki je odvisna od življenjskih stroškov, poskušajo v podjetju omiliti vpliv inflacije in tako zaposlene prepričati, da so varni pred tovrstnimi nihanji. Zaposleni so včasih pripravljeni delati za nižjo plačo, če jim podjetje zagotovi, da bodo njihove plače vedno rasle sorazmerno z inflacijo.

Nagrado za zvestobo prejmejo zaposleni, ki so že dolgo zaposleni v nekem podjetju. Tako se jim podjetje zahvali za zvestobo, hkrati pa jih diferencira od novih zaposlenih, ki podjetju še niso dali svojega pečata. S tem podjetje 'kupi' zvestobo zaposlenih.

Nagrado za požrtvovalnost prejmejo zaposleni, ki delajo več, kot je določeno v njihovih pogodbah, in sicer tako, da delajo prek delovnega časa, v izmenah ipd.

Posebna vrsta plačil so plačila za nedelo, to je za čas, ko je zaposleni na dopustu, na bolniškem stažu ali je kako drugače odsoten z dela.

V naprednejših podjetjih je posebna pozornost namenjena uspešnosti pri delu zaposlenega. Podjetja, ki si prizadevajo, da bi zaposleni opravili tisto, kar se od njih zahteva, imajo zato sisteme za ugotavljanje uspešnosti. V to kategorijo spadajo individualna in skupinska uspešnost.

Za slovenska podjetja so mnogi elementi plač in nagrajevanja predpisani v zakonodaji in v kolektivnih pogodbah. Elementi tipične "slovenske" plače so (Zupan, 1995, str. 124):

- o osnovna plača: to je plačilo za poln delovni čas, za normalne pogoje dela in za normalno uspešnost,
- o dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in manj ugodni delovni čas,
- o dodatki za delovno dobo,
- o ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje in nadomestila, ki izhajajo iz teh zavarovanj,
- o druge ugodnosti, kot so plačani prosti dnevi, plača v primeru začasnih presežkov in čakanja na delo,
- o nagrade za uspešnost: osebna ocena, skupinska uspešnost, plačilo iz dobička,
- o drugi osebni prejemki, kot so regres za letni dopust, odpravnine, solidarnostne pomoči,
- o povračila stroškov v zvezi z delom, kot so prehrana, prevozi, službena potovanja,
- o drugi dodatki, ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

3.4.1 OSNOVNA PLAČA

Osnovna plača delavca za poln delovni čas velja pri nas in v svetu za dosežene načrtovane rezultate, poln delovni čas in normalne vplive okolja (Uhan, 1995, str. 286). Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema plač in nagrajevanja, saj še vedno zahteva največji delež v celotnih izplačilih. Poleg tega se na njeno višino veže še mnogo drugih dodatkov in nagrad, zato je zelo pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Njihovo višino podjetja določijo z različnimi metodami vrednotenja dela in upoštevanjem tržnih dejavnikov ter določil tarifnega dela kolektivne pogodbe (Zupan, 2001, str. 147).

Vrednotenje dela je proces, v katerem se definirajo pričakovanja o rezultatih posameznika ter merjenje, vrednotenje in beleženje dejanske in pričakovane uspešnosti. Delovna uspešnost (že variabilni del plače) pa pomeni individualno ali skupinsko oceno zaposlenih delavcev, ki presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela. Z merili, ki so opredeljena s posebno metodologijo, izračunamo delež stimulativnega, variabilnega dela plače ali določimo drugo nagrado (Merkač, 1998, str. 103).

Vrednotenje dela, ki praviloma zajema vrsto aktivnosti, da bi prišli do denarne vrednosti plačila za delo, se pri nas v večini primerov omejuje na ugotavljanje zahtevnosti dela, ki je osrednja tema za pogajalce, ki razpravljajo o pravični in stimulativni delitvi plač. Zato je višina plače v mnogih primerih odvisna predvsem od zahtevnosti dela, ki ima en sam vpliv na zaposlene – iskanje bolj ali manj upravičenih razlik v plačah, k večji delovni vnemi in storilnosti pa ne prispeva (Lipičnik, 1995, str. 48).

3.4.2 VARIABILNA PLAČA

V tem poglavju sem zapisala nekaj osnovnih teoretičnih izsledkov o variabilni plači in vrednotenju dela.

Variabilni del plače je del nad osnovno plačo, ki jo določajo kolektivne pogodbe. Plače, zlasti pa njihov gibljivi del, naj podpirajo doseganje določenih ciljev združbe. Cilji naj bodo podrejeni njeni kratkoročni in dolgoročni strategiji, kar pomeni, da niso statični, ampak se morajo prilagajati in podrejati razmeram na trgu in v okolju. Cilj sleherne združbe pa naj ne bi bil le dobiček. Zelo bi bilo koristno, če bi dali poseben poudarek tudi t.i. mehkim ciljem. To pa so predvsem izboljšanje življenjske ravni delavcev, dobri medsebojni odnosi, negovanje pripadnosti in drugo, kar prav tako lahko znatno poveča interes zaposlenih za uspešno poslovanje (Uhan, 1995, str. 287).

Vrednotenje dela je namenjeno kratkoročnim in dolgoročnim učinkom. Kratkoročni učinek je dodatno plačilo ob mesecu za izjemne napore ali dosežke, dolgoročni učinek pa je pridobivanje dobropisa za napredovanje (Merkač, 1998, str. 104). Delo in rezultati oziroma učinki dela morajo biti vrednoteni višje oziroma konkretnije kot nedelo; opravljene ure

morajo imeti višjo vrednost kot ure nadomestil. Zaposlene bi morali za delo in učinke dela motivirati bolj kot za nedelo.

V teoriji so se izoblikovale tri ciljne ravni za ugotavljanje delovne uspešnosti in gibljivega dela plač (Uhan, 1995, str. 288):

- o individualno – to je normiranje, akordiranje in s tem posamično določanje ter ugotavljanje doseganja podjetniških ciljev;
- o skupinsko – kjer se rezultati določajo in ugotavljajo za tehnološko in organizacijsko povezane delavce;
- o kolektivno za združbo kot celoto.

3.5 NAČINI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI

Značilnost nagrajevanja po uspešnosti je, da temelji na nekem čimbolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega je mogoče spoznati učinek posameznika ali skupine in jih na tej podlagi nagraditi. Gre za težnjo podjetij, da delavce bolj povežejo z organizacijo, njihovo plačo pa z njihovimi prispevki.

Nagrajevanje po uspešnosti ima tako dve funkciji. Deluje kot psihološki stimulator za delo, kar se še posebej kaže pri delavcih, ki delujejo na manj zahtevnih delovnih nalogah in jim tako večja uspešnost prinese tudi večjo plačo. V rokah delodajalcev pa je svojevrstno orodje za krmiljenje delavčeve aktivnosti.

Kot managersko orodje se nagrajevanje po uspešnosti pojavlja v dveh sistemih (Bolle de Bal, 1990, str. 52); to sta:

- o stimulativni sistem in
- o interesni sistem.

Poglavitni cilj **stimulativnega sistema** je spodbujati delavce k večji proizvodnji in k dvigu učinkovitosti. Tako se preko povečanja delavčevih naporov poveča produktivnost in sorazmerno s tem tudi plača delavca.

Poleg osnovnega cilja (Bolle de Bal, 1990, str. 52) ima stimulativni sistem še vrsto drugih funkcij, kot so:

- o znižati stroške,
- o omogočiti delavcem, da imajo določen nadzor nad višino njihove plače,
- o omogočiti povišanje plače bolj produktivnim delavcem,
- o vzbujati tekmovalni duh med delavci.

Vendar pa tehnični, družbeni in gospodarski razvoj v veliki meri krčijo potrebo in koristnost stimulacije in jo omejujejo le na določene, posebne situacije, kjer je njena učinkovitost še

vedno pomembna: na primer pri zagonu določenih kapacitet, da se čimprej dosežejo optimalne norme proizvodnje, za določena pomožna dela, ki so slabo mehanizirana ...

Sorazmerno z upadanjem stimulativnega sistema pa postopoma pridobiva pomen **interesni sistem**. Njegova osnovna naloga je zainteresirati delavca za življenje podjetja in za tehnični napredek na splošno. Ima pa še vrsto drugih nalog, kot so:

- o povečati proizvodnjo in s tem preprečevati tudi padce proizvodnje,
- o poplačati občutek odgovornosti,
- o zainteresirati delavce za kolektivne vidike proizvodnega dela,
- o odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih,
- o materialno in psihološko navezati delavca na podjetje.

Stimulativni in interesni sistem sta med seboj tesno prepletena in komplementarna. V bistvu pa bi moral vsak sistem nagrajevanja po uspešnosti v tehnično razvitem podjetju zagotoviti realizacijo dvojnega cilja:

- o z ene strani doseganje določene ravni proizvodnje, doseganje rezultatov, norm, ki hkrati ustrezajo delodajalcu (dobiček) in delavcem (plača),
- o po drugi strani pa vzdrževanje tega nivoja produkcije, ko je normalna proizvodnja že dosežena.

Da bi lahko podrobno spoznali načine nagrajevanja po uspešnosti, je treba najprej opredeliti pojem delovne uspešnosti.

Delovna uspešnost (Jurančič, 1995, str. 62) pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Ta rezultat je lahko izražen v naturalnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki opravljajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, v katerem so zajeti vsi posamezni, delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat pa se vrednostno izraža tudi z dobičkom.

Delo, ki je trošenje fizičnih in umskih sposobnosti človeka z namenom, da nastane uporabna vrednost, pa je lahko bolj ali manj uspešno. Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v enakih delovnih pogojih dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj usposobljeni in/ali motivirani. Razen teh, subjektivnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje večje delovne uspešnosti, pa je delovna uspešnost odvisna tudi od tehnologije, opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa ter racionalnih dejavnikov.

Delovna uspešnost se realizira na več ravneh, zato je tudi ugotavljanje možno in smiselno tako, kot se realizira in izkazuje. Delovno uspešnost lahko ugotavljamo:

- o individualno za posameznega delavca,

- o skupinsko za delovno povezano skupino delavcev,
- o kolektivno za vse delavce v podjetju.

3.5.1 DELOVNA USPEŠNOST NA INDIVIDUALNI RAVNI

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito. Brž ko je plača delavca odvisna od njegove lastne uspešnosti (Jurančič, 1995, str. 63), deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom brez kakršnihkoli posrednikov. Plača oziroma nagrada delavca se tako določa na podlagi ustvarjene individualne uspešnosti.

V podjetju se delovna uspešnost ne meri enako za vsa delovna mesta. Oblikovale so se predvsem naslednje ravni ugotavljanja delovne uspešnosti in v zvezi s tem tudi različni načini nagrajevanja. Ločimo (Prašnikar, 1992, str. 291-301):

- o nagrajevanje delavcev v proizvodnji,
- o nagrajevanje prodajalcev,
- o nagrajevanje managerjev,
- o nagrajevanje strokovnjakov,
- o nagrajevanje nadzornikov,
- o nagrajevanje članov upravnega odbora.

V svojem delu bom najprej teoretično opisala nagrajevanje delavcev v proizvodnji, nagrajevanje prodajalcev, nagrajevanje managerjev in nagrajevanje strokovnjakov. V zadnjem delu pa sledi praktičen primer oblikovanja sistema plač in nagrajevanja za prodajno osebje v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter. Še prej pa bi rada predstavila nekaj metod ocenjevanja delovne uspešnosti posameznika, ki se lahko uporabljajo v podjetju.

Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

Delovno uspešnost najpogosteje ocenjujemo po določenih metodah. Skozi leta se je razvila vrsta metod in tehnik ocenjevanja delovne uspešnosti. Med sabo se razlikujejo po stopnji razširjenosti, načinu uporabe, merilih ocenjevanja ..., najpogostejša razlika pa je, ali z njo ocenjujemo individualno delovno uspešnost ali skupno delovno uspešnost zaposlenih.

Delovna uspešnost (Jurančič, 1995, str. 62) pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Ta rezultat je lahko izražen v naturalnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti, v različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je

dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat pa se vrednostno izraža tudi z dobičkom.

V osnovi te metode razdelimo na tri skupine, in sicer na (Bahtijarević-Šiber, 1999, 518):

- o metode primerjanja,
- o ocenjevalne lestvice,
- o check–liste.

Metode primerjanja

Uporabljajo se pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenega v primerjavi z drugim zaposlenim (članom delovne skupine, oddelka, organizacije).

Med te metode spadajo naslednje:

➤ Metoda rangiranja;

Je najenostavnejša in najstarejša metoda, ki se najpogosteje uporablja pri ocenjevanju skupne delovne uspešnosti zaposlenih. Uporablja se samo v primeru relativno majhne skupine ljudi od 10 do 20. Običajno rangiranje poteka po ocenjevanju zaposlenih v skupini od najboljšega do najslabšega zaposlenega. Problemi pri takem ocenjevanju nastajajo pri zaposlenih, ki se znajdejo v sredini. Ni težko izbrati tistega, ki je najslabši ali najboljši.

➤ Metoda primerjanja v parih;

Tehnika primerjanja v parih zahteva primerjanje le dveh pojavov – delovnih rezultatov dveh delavcev hkrati. V vsaki primerjavi se mora ocenjevalec opredeliti, kateri izmed delavcev je dosegel v ocenjevanem obdobju boljši delovni rezultat, vendar ne tudi, za koliko je rezultat boljši. Ta metoda zahteva veliko časa, saj mora ocenjevalec oblikovati pare, v katerih se vsak zaposleni primerja z vsakim (če ocenjuje 20 zaposlenih, mora na primer opraviti 190 primerjav).

Enačba za izračun števila parov

$$P = \frac{n * (n-1)}{2}$$

P – število opravljenih primerjav,

n – število zaposlenih, ki jih ocenjujemo.

Ta metoda je najbolj uporabna takrat, ko gre za majhno število zaposlenih, ki jih ocenjujemo. Ocenjeni dobivajo kartončke z informacijo o tem, kdo v paru je bolje ocenjen. Ko se rangiranje konča, se sešteje, kdo je bil večkrat izbran za boljšega v paru. Prednost tega

ocenjevanja pred predhodnim rangiranjem je v tem, da se ocenjevalec odloča le s tem, kdo izmed dveh je dosegel boljši delovni rezultat v določenem obdobju.

➤ Metoda prisilne distribucije

To je metoda skupinskega rangiranja, ki je lahko koristna v naslednjih primerih:

- o ko mora en ocenjevalec oceniti veliko zaposlenih,
- o ko gre le za grobo razlikovanje.

Kategorije so oblikovane tako, da kot osnovo vzamemo določeno srednjo vrednost, ki ji prilagodimo večino (40 %) rezultatov. Določimo še odstopanje navzgor in navzdol, in sicer v dveh stopnjah — normalno odstopanje (20 %) rezultatov in izjemno odstopanje (10 %) rezultatov. Seveda so možna še drugačna razlikovanja, vse pa je odvisno od posameznega podjetja.

Ocenjevalne lestvice

Ocenjevalne lestvice so najbolj popularne metode ocenjevanja delovne uspešnosti. Spadajo v kategorije metod, v katerih se ocenjuje individualna uspešnost, ki temelji na vnaprej določenih merilih ocenjevanja. Oblikovalci lestvic skušajo doseči objektivnost in izvedljivost.

Mednje spadajo:

➤ Numerične ocenjevalne lestvice

Pri numeričnih ocenjevalnih lestvicah gre za to, da ocenjevalec z uporabo lestvice, ki vsebuje številčne stopnje, oceni delo delavca z ustrezno stopnjo na lestvici (npr.: na lestvici so stopnje od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo slabo kvaliteto, 5 pa odlično kvaliteto). Ta način je pravzaprav zelo podoben grafičnim ocenjevalnim lestvicam, le da ocenjevalec tam poda oceno o delu delavca na grafični osi (Lipičnik, 1996, str. 101).

➤ Grafične lestvice

Uporabljajo se najpogosteje. Naštevajo številne dejavnike, tudi splošno vedenje in značilnosti, po katerih ocenjevalec točkuje in rangira posameznika. Posameznik je ocenjen po vsakem dejavniku, ki je predhodno določen. Na koncu se izračuna povprečje ali uporabi seštevek. Poznamo lestvice s petimi, tremi, sedmimi, ali desetimi stopnjami. So dokaj splošne in je treba pri vsakem delu posebej določati, kaj posamezen dejavnik pomeni (na primer: dejavnik odnos z nadrejenim — nezadovoljivo / zadovoljivo / povprečno / nadpovprečno / izjemno). Problem se pojavi samo pri ocenah, saj so ocene dostikrat nad povprečjem. S tem se izognemo konfliktom in zameram.

➤ Deskriptivne lestvice ocenjevanja

Te so bolj razvite od grafičnih lestvic, saj dajejo natančen popis vsake dimenzije uspešnosti v pozitivno in negativno smer. S tem je ocenjevalec bolj omejen in lažje določi ocene, saj ima natančno opisane ocene dejavnikov. Primer: dejavnik obvladanje posla. (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 521).

5	Dobro pozna vse faze dela.
4	Zna dovolj za obvladanje dela brez pomoči.
3	Obvlada temeljne stvari, vendar zahteva pomoč.
2	Zahteva veliko pomoči.
1	Nima dovolj znanja.

➤ Vedenjske lestvice (Merkač, 1998, str. 105)

So manj subjektivne in vsebujejo seznam specifičnih vedenj za predstavitev dosežkov zaposlenega pri različnih delih. Ocenjujejo se z ocenami visoko, povprečno in nizko ali pa od 1 do 9. Ocenjevalec uvrsti konkretno vedenje v posamezno stopnjo na podlagi definicije oziroma opisa tipičnega vedenja.

Vedenja, ki se ocenjujejo, so:

- o zavedanje o pomenu in izvajanju procesov in postopkov,
- o presoja,
- o uporaba pripomočkov,
- o odnosi z javnostjo,
- o ustna in pisna komunikacija,
- o pripadnost.

Vedenjske lestvice so uporabne v situacijah, ko veliko število posameznikov opravlja podobno delo (policija, novinarstvo, zdravstvo, šolstvo).

»**Check–liste« oziroma liste označevanja**

Te liste sestavlja vrsta konkretnih trditev ki opisujejo različne oblike obnašanja na določenem delovnem mestu. Konkretno obnašanje na delovnem mestu je opisano z vrsto pozitivnih in

negativnih trditev, naloga ocenjevalca pa je, da označi tiste, ki najbolj ustrezajo ali sploh ne ustrezajo delovnemu obnašanju zaposlenega, ki ga ocenjuje.

Poznamo listo svobodne izbire in listo prisilne izbire. Pri listi svobodne izbire ocenjevalec izbere tiste, ki najbolj (ali najmanj) ustrezajo obnašanju zaposlenega. Lahko pa so odgovori ponderirani (vsi odgovori niso enako pomembni, njihovo pomembnost določa ponder) ali neponderirani (so enakovredni).

Liste prisilne izbire pa sestavlja vrste trditev, ki opisujejo obnašanje, ki se nanaša na delovno mesto. Ocenjevalec izbira tiste, ki najbolj ustrezajo, in tiste, ki najmanj ustrezajo obnašanju zaposlenega, ki ga ocenjuje.

Primer: ocenjevalec mora med določenimi vrstami trditev izbrati štiri take, ki najbolj ustrezajo zaposlenim na določenem delovnem mestu, in štiri take, ki mu ustrezajo najmanj. Določene trditve so že prej točkovane, nekatere imajo pozitiven, druge negativen predznak. Ocenjevalec med ocenjevanjem ne ve, kako so trditve točkovane. To izve šele po izvedenem ocenjevanju.

V zadnjem času pa se vse pogosteje uporablja tudi *model 360 ° povratna informacija*.

Model 360 ° povratna informacija

To je novejši model za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev. Zaposlenega ne ocenjuje več le njegov vodja, temveč vsi notranji in zunanji uporabniki izdelkov ali storitev ocenjevanega delavca. Notranji uporabniki so lahko nadrejeni, podrejeni, sodelavci ali top management, zunanji uporabniki pa različne stranke, dobavitelji, svetovalci in podobno. Prva stvar, ki jo mora podjetje narediti preden, uvede model 360 °, je odločitev o tem, koliko bo zunanjih in notranjih ocenjevalcev ter kdo bodo ti ocenjevalci.

Priporočljivo je, da se število ocenjevalcev giblje med 5 in 10. Ocenjevalci naj bodo tisti, ki pomembno sodelujejo z ocenjevanim delavcem. Zatem je treba določiti kriterije, po katerih bodo delavci ocenjevani. Od tu dalje se model ne razlikuje dosti od preostalih metod ocenjevanja delovne uspešnosti. Bistvena prednost takega načina ocenjevanja je v zmanjšanju subjektivnosti, saj je vključeno večje število ocenjevalcev, poleg tega pa ponuja širši, bolj celovit pogled na delo zaposlenega, saj vključuje različne vidike različnih ljudi. Iz tega izhaja tudi večja zanesljivost in kredibilnost samega ocenjevanja.

Pomanjkljivost modela je v njegovi zamudnosti in kompleksnosti, saj je treba za vsakega zaposlenega ali vsaj skupino zaposlenih določiti svojo skupino ocenjevalcev, nato določiti kriterije ocenjevanja ter analizirati dobljene informacije (Kirksey, spletna stran: glej literaturo).

3.5.2 NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PROIZVODNJI

V proizvodnji se delovna uspešnost meri s kvantitativnimi metodami. Določena je količina dela, ki jo je treba proizvesti, oziroma normativi; nagrajevanje je tako odvisno od doseganja teh normativov (Prašnikar, 1992, str. 291).

Delo na normo

Pri delu na normo je določeno število produktov, ki jih je treba napraviti v enoti časa. Če zaposleni izdela več proizvodov, kot jih določa norma, prejme večjo nagrado. Največji problem pri tej metodi je določitev norme, ki je odvisna predvsem od subjektivnih odločitev. Delo na normo se uporablja zlasti v proizvodnji s kratkimi proizvodnimi cikli.

Normirani čas na enoto proizvoda

Če zaposleni porabi za izdelavo izdelka manj časa, kot je normirana poraba, prejme prihranek, ki je vrednoten v denarju. V nasprotju z delom na normo, se ta metoda uporablja predvsem v proizvodnji z dolgoročnimi proizvodnimi cikli. Podvrsta te metode je Bedauxov plan, ki je kombinacija normiranega časa in norme. Posamezno opravilo je razdeljeno na nekaj delnih opravil in opredeljen je čas, ki je potreben za izvedbo vsakega delnega opravila. Če zaposleni vsako delovno opravilo naredi v krajšem času, tako v enoti časa proizvede več proizvodov, kot pa je obstoječa norma. Temu ustrezno pa je tudi nagrajen.

Variabilni del se oblikuje glede na doseganje norme

Osnova tega načina nagrajevanja sta dve metodi, in sicer:

Taylorjeva metoda, ki predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto. Izvedeno je iz normalne plače in normiranega števila proizvodov. Če zaposleni naredi večje število proizvodov, kot ga določa norma, prejme za enoto večje plačilo. In obratno, če delavec ustvari manj proizvodov, prejme tudi manjše plačilo po enoti.

Metoda Merrick pa razlikuje velikost plačila za vsako enoto. Če je obseg proizvodnje manjši, kot je normiran obseg, vrednost plačila na enoto pade pod normalno velikost. Če pa je obseg proizvodnje večji, kot je normirani obseg, pa naraste nad normalno velikost.

Tako Taylorjeva, kot tudi metoda Merrick se uporabljata predvsem pri težjih fizičnih delih, kjer je doseganje normativov odvisno od delovne intenzivnosti in naprežanja delavca.

Prednosti navedenih metod se kažejo predvsem:

- o v enostavni povezavi plačila z dejansko opravljenim delom,
- o sistem je lahko razumljiv,
- o lahko ga uporabljajo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih,

- o vrednotenje prispevka posameznika je objektivno.

Vendar pa se število delavcev, ki so nagrajeni glede na kvantitativno določene rezultate, po svetu od leta 1983 hitro zmanjšuje, saj metode vsebujejo tudi določene slabosti:

- o pogosto je na račun količine zanemarjena kakovost,
- o ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja,
- o primerno je le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm,
- o pojavljajo se pritiski na zniževanje norm,
- o norme so včasih težko določljive,
- o potrebna je tudi obsežna administracija.

3.5.3 NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV

Zaradi naraščajoče konkurence in ostrega boja za kupce je prodaja v zadnjem času eno od zahtevnejših opravil. Nista več pomembna le prodana količina in dobiček, ki se pri tem ustvari, temveč tudi zadovoljstvo kupcev.

Na končno obliko nagrajevanja prodajalcev vplivajo štirje dejavniki (Zupan, 2001, str. 257):

1. *Značilnosti zaposlenih*, ki se odločijo za poklic prodajalca. Zanje v povprečju velja, da jim denar pomeni več kot kakim drugim poklicnim skupinam, zato je tudi pri programih nagrajevanja večji poudarek na denarnih nagradah.
2. *Tržna strategija*, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju bomo posvečali pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi.
3. *Nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih*, saj je narava prodajnih poslov takšna, da se prodajalci srečujejo pogosteje kot pri drugih poklicih. Zato lahko pridejo do informacij o plačah in nagrajevanju pri konkurenci ter jih medsebojno primerjajo, kar lahko pomembno vpliva na njihovo zvestobo do dela in zadovoljstvo.
4. *Značilnosti proizvodov in storitev*, ki jih prodajamo. Tu nas zanima predvsem, koliko znanja in spretnosti je potrebnih, da jih prodamo, in kako velik je neposredni vpliv prodajalcev na uspešno prodajo.

TABELA 3: SESTAVA PLAČ PRODAJALCEV GLEDE NA ZNAČILNOSTI PRODAJNEGA IZDELKA OZ. STORITVE

		Neposredni vpliv prodajalca na prodajo	
		Velik	Majhen
Koliko posebnih znanj, ki jih težko dobimo na trgu dela, je potrebnih za uspešno prodajo.	Veliko	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce in možnosti visokih nagrad, ki jih spodbujajo.	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce. Nagrade so manj pomembne.
	Malo	Nižja začetna plača, toda visoke nagrade za uspešno delo.	Pretežno le osnovna plača. Nagrade so manj pomembne.

Vir: Milkovich, Newman, 1990, str. 543.

Glede na te značilnosti se odločamo za razmerje med osnovno plačo in gibljivim delom ter za končno višino njunih zneskov. Pri določanju osnovne plače prodajalcev ni posebnih razlik v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih. Za zahtevnejše prodajne posle se čedalje bolj uporabljajo karierni pasovi, to je združevanje delovnih mest v skupine, znotraj katerih je mogoče poklicno napredovati, in vrednotenje zmožnosti, ki pridejo v poštev predvsem pri enostavnejših delovnih mestih v prodaji, saj gre za določanje osnovne plače glede na zmožnosti, ki jih ima delavec. Pri oblikovanju gibljivega dela pa lahko izbiramo med različnimi možnostmi:

Sistem provizij⁶, ko je nagrada običajno določena kot odstotek ustvarjenega prometa, lahko pa tudi celotnega zaslужka. Za določanje nagrad običajno izdelamo lestvico, na kateri odstotki z rastjo obsega prodaje praviloma hitreje naraščajo in je tako nagrada za težje dosežene rezultate občutno višja. Gre za enostaven sistem plačila po kosu, saj je nagrada odvisna od tega, koliko prodaja. Lahko pa izdelamo dvodimenzionalno matriko (glej tabelo 4), v kateri so odstotki določeni glede na dva dejavnika, ki sta najbolj pomembna za uspešno poslovanje podjetja.

⁶ **Provizija** je delež od prometa (količinskega učinka). Redko je direktno povezana s prodajo. Običajno je določena meja, nad katero se provizija izplačuje. Prednost provizije je, da pospešuje prodajo. Slabost takega načina nagrajevanja je spodbujanje kratkoročne usmerjenosti pri prodajalcih in zanemarjanje dolgoročnih ciljev. Pogosto ne stimulira k dodatnim naporom in storitvam za stranke. Med tipi prodajalcev je najbolj primerna za trgovske potnike.

TABELA 4: PRIMER MATRIKE PROVIZIJSKIH STOPENJ

Ustvarjeni dobiček iz prodaje glede na načrt (v%)	Ustvarjeni promet glede na načrt (v %)					
		90	95	100	105	110
	110	1,2	1,4	1,5	1,7	2,0
	105	1,1	1,3	1,4	1,6	1,7
	100	1,0	1,2	1,3	1,4	1,5
	95	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4
	90	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2
	85	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1

Vir: Zupan, 2001, str. 259.

Sistem prodajnih kvot, kjer je nagrada vezana na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev. Pri tem lahko cilje prilagodimo vrstam izdelkov in kupcev ter posameznim trgov, vendar moramo te zelo dobro poznati. Zaradi določenih dejavnikov, kot so prilagoditev prodajalcev spremembam in zaradi težavnega predvidevanja na trgu, predvsem na daljše obdobje postaja doseganje prodajnih ciljev nekoliko vprašljivo. Zato se pojavljajo nove različice, ko uspešnost izračunamo primerjalno glede na dosežke drugih prodajalcev, druga možnost pa je nagrada, določena v odstotku osnovne plače prodajalca. Za nagrajevanje prodajalcev so zanimive še različne prodajne akcije oziroma tekmovanja: kdo bo v določenem obdobju prodal največ, kdo bo pridobil največ novih kupcev, kdo bo prvi prodal izdelke večje vrednosti in podobno. Z njimi podjetja kratkoročno uravnavajo prodajo določenih izdelkov in storitev. Priljubljena je tudi izbira najboljših prodajalcev (Zupan, 2001, str. 260).

Osnovna (fiksna) plača je primerna tam, kjer je delovni učinek težko izmeriti (npr. v službi za storitve uporabnikom), pa tudi za okolje z velikimi sezonskimi in drugimi nihanjem, v katerih lahko negotovosti izpolnjevanja osebnih finančnih obvez (kredit, hipoteke, skrb za družino ipd.) povzročijo stres pri zaposlenih. Fiksna plača se velikokrat uporablja tudi takrat, ko se poleg prodaje zahteva tudi veliko neprodajnega dela, kadar podjetje zaposlenim pogosto menjava teritorije ali stranke, kadar zaposlimo mlade, neizkušene zaposlene, ali takrat, ko delo v prodaji zahteva veliko strokovnega znanja in izkušenj, s katerimi bi zaposleni lahko drugod dobil fiksno plačo (O'Connell, 1982, str. 126-127).

Posebne nagrade ali bonusi so enkratni denarni ali blagovni prejemki, ki se uporabljajo za posebne dosežke. Ti dosežki so lahko: izterjava od problematičnih strank, pridobitev novih strank, prodaja posebnih artiklov, izvedba predstavitev v trgovinah oziroma pri strankah, organizacija sejemske predstavitve, znižanje stroškov, izredno dobra prodaja. Največkrat so podeljeni za presežene mesečne, trimesečne plane ali za posebne letne dosežke. Bonusi se včasih dodajajo osnovni plači in proviziji. Pogosto se uporabljajo pri plačevanju prodajalcev v trgovinah. Slabost bonusov je, da nimajo kratkoročnega učinka na motivacijo.

Dodatne ugodnosti so tiste, med katere lahko štejemo službeni avtomobil, stanovanje, zavarovalne pakete, popuste pri nakupih, brezplačne vzorce in drugo. Tovrstne materialne nagrade lahko delujejo kot statusni simbol (npr. službeni avtomobil). Na psihološki ravni zvišujejo izstopno oviro, pozitivno vplivajo na občutek pripadnosti in zvestobo zaposlenih. Dodeljevanje materialnih prejemkov ima v različnih zakonodajah tudi različne pravne omejitve. Pri nas je osnovna plača v profitnih dejavnostih navzdol omejena s Splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo, s Kolektivnimi pogodbami za posamezne dejavnosti in z Zakonom o minimalni plači, o načinu usklajevanja plač in regresu za letni dopust v obdobju 1999/2001. Ta zakon je določal tudi zgornjo mejo dela plač iz doseženih letnih poslovnih rezultatov. (Omenjeni zakon je stopil v veljavo 20.5.1999. Določbe, ki se nanašajo na minimalne plače, veljajo še danes, preostale določbe pa so prenehale veljati z 31.1.2002.). Če izvajanje dela ni določeno s pogodbo o zaposlitvi, temveč z nekim drugim pogodbenim razmerjem, omejitev oblik in velikosti materialnih prejemkov ni.

3.5.4 NAGRAJEVANJE MANAGERJEV

Managerji so tisti zaposleni v podjetju, ki nedvoumno opravljajo najodgovornejše naloge v podjetju. Po eni strani imajo odločilno vlogo pri predlaganju in izvajanju poslovne politike, po drugi strani pa s svojim delovanjem močno vplivajo na motiviranost drugih zaposlenih.

Njihova naloga je, da v podjetje pritegnejo in zadržijo ustrezne strokovnjake, od katerih je odvisen razvoj podjetij. Zaradi odgovornosti njihovega dela so v osnovi praviloma najbolje plačani zaposleni v podjetju. Glede na vloge, ki jih imajo v sodobnem podjetju, jim pripada poseben položaj, zato raznih ugodnosti, ki jih imajo in spadajo na področje nagrajevanja, ne smemo obravnavati kot njihov privilegiran položaj, pač pa kot specifičnost delovnih nalog, ki jih opravljajo.

V grobem bi lahko nagrade razdelili na materialne in nematerialne spodbude. Lahko tudi rečemo, da je ena izmed temeljnih delitev plač managerjev na osnovno plačo in na spremenljivo plačo, ki je odvisna od uspešnosti. Spremenljivi del plače je vezan na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade.

Osnovna plača

Osnovna plača je izhodišče v celotnem sistemu nagrajevanja, ki izraža pomen managerjevega dela za organizacijo. Obenem daje osnovna plača tudi oceno, kako uspešno posamezen manager opravlja svoje naloge. Osnovne plače so običajno povezane z velikostjo podjetja ter tako tudi s kompleksnostjo managerjevega dela, s poslovno uspešnostjo, do neke mere pa so odvisne tudi od osebnostnih lastnosti managerja (Prašnikar, 1992, str. 296).

Osnovna plača managerja je izraz konkurenčnosti na trgu kadrovskih virov, kjer imajo določeni profili z dobrimi referencami višjo ceno od drugih. Poleg tržnega elementa so po eni strani med pogoji, ki določajo osnovno plačo, tako tipični elementi vrednotenja dela, kot so

zahtevnost dela in usposobljenost ter uspešnost delavca, ki se mora posledično pokazati v uspešnosti združbe oziroma enote, ki jo vodi, po drugi stani pa tudi velikost in dejavnost združbe ter njeni poslovni cilji. Višino osnovne plače posameznemu managerju je možno določiti na tri načine (Prašnikar, 1992, str. 271):

- o v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v združbi,
- o na podlagi povprečnih plač v združbi,
- o z dogovorom osnovne plače.

Osnovna plača brez različnih dodatkov in upoštevanja uspešnosti je absolutno največja pri najvišji ravni managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši. Z višjo ravniyo se torej povečuje delež dodatnih ugodnosti za managerja. V teoriji je možno zaslediti, da osnovna plača pri nižjih ravneh posloводства zajema 2/3 celotne nagrade, medtem ko pri najvišji ravni le tretjino celotne nagrade (Rozman et al., 1993, str. 245).

Plačo managerjev vseh ravni lahko določa tudi trg tako, da določi plačo podrejenih, s primerjavo delovnih mest pa se določi plača nadrejenih. Prav tako lahko določajo njihovo plačo donosnost podjetja, velikost prodaje in število zaposlenih. Pojavlja pa se tudi mnenje, da njihovo plačo določajo člani upravnih odborov, v katerih prevladujejo managerji drugih podjetij.

Osnovna plača je v strukturi dohodka managerja dolgo imela največjo težo. V zadnjem času pa se njen pomen relativno znižuje. Tako v razvitem svetu lahko zasledimo zelo izrazit trend v smeri zniževanja osnovne plače in povečevanju gibljivega dela plače, ki je odvisen od uspešnosti.

Giblivi del plače

Drugi del plače v strukturi nagrade managerjev obsegajo različne nagrade za uspešnost. Te naj bi predvsem vzpodbujale ustrezne kratkoročne in dolgoročne učinke poslovnih odločitev. Nagrade za uspešnost imajo spremenljiv značaj, saj so odvisne od rezultatov vnaprej dogovorjenih ciljev in nedvoumnih meril. Odvisne so od poslovnih rezultatov, ki naj bi bili v veliki meri posledica poslovnih odločitev posameznika.

Kratkoročne spodbude

Kratkoročne spodbude omogočajo večjo fleksibilnost plačila ter možnost posebnega nagrajevanja za uspeh. To so lahko povsem individualne nagrade ali pa vključevanje v delitev dobička glede na rezultat skupine, oddelka ali podjetja. Te spodbude se uvajajo na določeni ravni vodstvenega osebja in tudi glede na vpliv posameznega managerja.

Kratkoročne spodbude za dosežke se praviloma kažejo kot bonusi, razne premije, udeležba na dobičku in podobno. V Sloveniji so najpogostejše v uporabi bonusi. Bonusi so plačilo, predvsem pa nagrada in priznanje za uspeh, za presežene poslovne cilje. So neodvisni od osnovne plače, posamezniku lahko pripadajo ali pa ne, medtem ko osnovna plača običajno ni

vprašljiva. Lahko se izplačajo v enkratnem ali pa v večkratnih letnih zneskih. Obdavčeni so po obstoječih davčnih stopnjah na dohodke prebivalstva.

Bonusi se zlasti uporabljajo v nagrajevanju managerjev v industriji in v bančništvu. Ne uporabljajo jih v tistih podjetjih, kjer delničarji bonusov ne jemljejo za pomembno spodbudo. Prav tako jih ne izplačujejo v neprofitnih organizacijah ter v regulativnih dejavnostih. Bonusi običajno veljajo le za managerje, ki imajo pomemben vpliv na delovanje podjetja. V podjetjih, kjer uporabljajo sistem bonusov, je praviloma osnovna plača nižja kot v podjetjih, kjer tega ne uporabljajo (Prašnikar, 1992, str. 297).

Dolgoročne spodbude

Dolgoročne spodbude so predvsem vezane na lastniško povezanost managerjev s podjetjem. Nanašajo se na rezultate večletnega dela. Za ocenjevanje prispevkov, ki so osnova za dodeljevanje dolgoročnih spodbud, je potreben daljši čas. Običajno so dolgoročne spodbude vezane na delnice (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izjemno ugodnih pogojih itd.). Oblike so zelo pestre in odvisne od davčne zakonodaje in politike. Posebej so uveljavljene delniške opcije, ki omogočajo njihovem lastniku, da v nekem obdobju kupi od podjetja delnice po vnaprej določeni ceni (Prašnikar, 1992, str. 298).

Ta oblika nagrajevanja se v določeni meri pojavlja zaradi interesov lastnikov kapitala, da vežejo managerja na dolgoročno uspešnost podjetja, s čimer bi se interesi lastnikov in managerjev izenačili. Tako managerjem podjetja po njihovem odhodu iz podjetja ne bi smelo biti vseeno, ali se bo uspešnost poslovanja zmanjšala ali ne. Po drugi strani pa to obliko nagrajevanja spodbuja tudi davčna politika, ki z različnimi davčnimi olajšavami usmerja podjetja, da spodbujajo svoje managerje k varčevanju in investiranju v lastno podjetje.

Druge oblike denarnih nagrad oziroma dohodkov v naravi

Med nagrade, ki jih razvrščamo v to obliko nagrajevanja managerjev, sodijo predvsem izplačila z zakasnitvijo. Poznane oblike so (Prašnikar, 1992, str. 300):

- o bonusni plani, izplačani v delnicah podjetja,
- o plani udeležbe managerjev v dobičku podjetja,
- o plani varčevanja v podjetju (npr. nakup vrednostnih papirjev, ki jih varčevalec dobi, ko gre v pokoj).

Ugodnosti iz zaposlitve

Kot dodatek k plači pa je lahko manager deležen tudi različnih ugodnosti iz zaposlitve. Te so:

- o plačilo za čas odsotnosti (plačan dopust, nadomestilo v primeru nesreče, bolezni),

- o ugodnosti in storitve za zaposlene, kot so: rekreacija, zavarovanje stanovanja,
- o proizvodi podjetja po nižjih cenah, pravna pomoč, ugodni krediti,
- o nagrade, ki so vezane na rezultat (štipendiranje otrok, financiranje izobraževanja),
- o zdravstveno zavarovanje,
- o zavarovanje za primer nesreče, smrti,
- o ugodni programi upokojitve.

Posebne ugodnosti

Te ugodnosti dopolnjujejo prejšnje splošne ugodnosti in so namenjene le najvišjemu vodstvenemu rang. Te so:

- o širitve plačil za čas odsotnosti,
- o uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja v privatne namene (hiša, avto, jahta),
- o plačila varnostnih sistemov,
- o pomoč pri prijavi davkov,
- o kreditne kartice,
- o plačilo potovanja za družino.

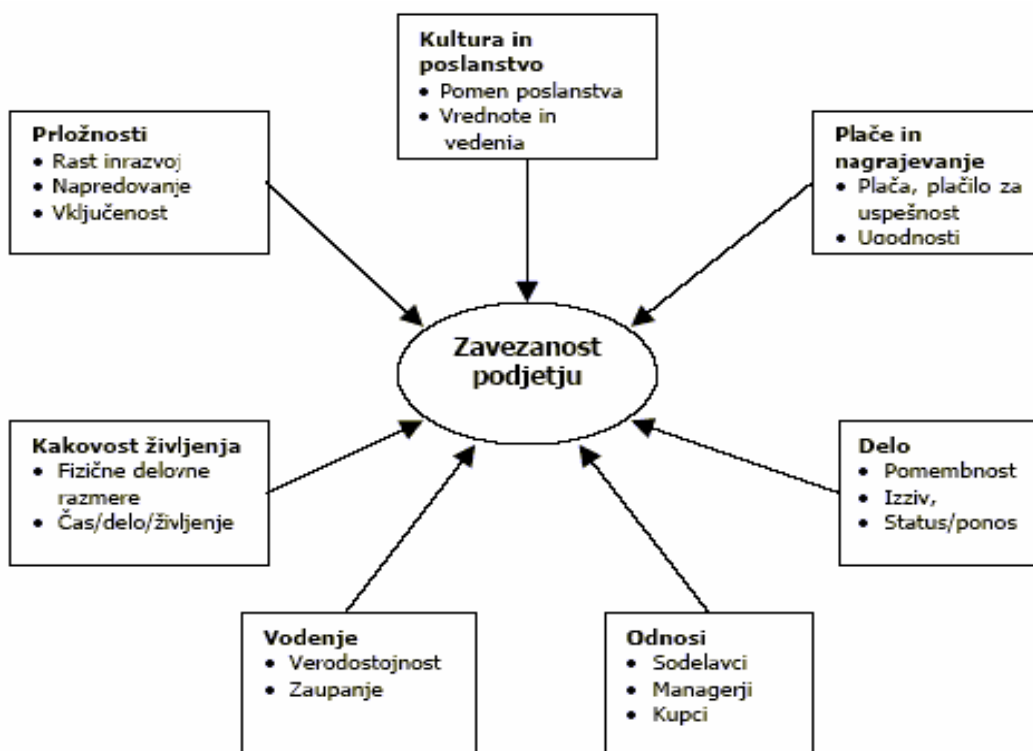
3.5.5 NAGRAJEVANJE STROKOVNJAKOV

Vloga strokovnjakov zaradi vse večje konkurence in želje po uspehu narašča. Podjetja si zelo prizadevajo, da bi v svoje vrste pridobila čim boljše strokovnjake, saj le-ti lahko popeljejo podjetje do zelenih ciljev. Izbira neizkušenih in neodgovornih strokovnjakov pomeni za podjetje slabo investicijo in povzroča velike stroške.

Ker dobrih strokovnjakov vedno primanjkuje, jih podjetja poskušajo pritegniti na različne načine, pri tem pa igra pomembno vlogo sistem plač in nagrajevanje. Tu ne gre samo za plačo, nagrade in ugodnosti, temveč za celovito ponudbo možnosti za doseganje uspešnosti zdaj in v prihodnosti, ki strokovnjaka zaveže podjetju.

Strokovnjakom je namreč poleg zanimivega dela pomembno, da so v toku dogajanj v podjetju ter da lahko razvijajo svoje zmožnosti in odnose s sodelavci. Na prvo mesto postavljajo delovno okolje oziroma ugled in prihodnje obete za razvoj in uspešnost podjetja. Upravičeno pa tudi pričakujejo dobro plačilo za svoje delo. Svetovalno podjetje Hewitt Associates ugotavlja, da je kar sedem dejavnikov, ki vplivajo na zavezanost strokovnjakov: kultura in poslanstvo, priložnosti, kakovost življenja, vodenje, odnosi, delo ter plača in nagrajevanje (glej sliko 5) .

Slika 5: MODEL SEDMIH DEJAVNIKOV ZAVEZANOSTI PODJETJU (HEWIT ASSOCIATES)



Vir: Davis, Harris, 2000, str. 54.

Sestava plač in nagrajevanja strokovnjakov ima v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih določene posebnosti. Strokovnjake moramo že v osnovi dobro plačati, da jih sploh pridobimo. Zato je osnovna plača praviloma razmeroma visoka. Določimo jo z vrednotenjem zmožnosti in glede na razmere na trgu dela. Pomemben je tudi sistem napredovanja, ko v podjetjih običajno uporabijo karierni lestvi za managerje in strokovnjake. Druga možnost pa je uporaba širokih kariernih pasov, v katerih lahko strokovnjaki ustrezno napredujejo (Zupan, 2001, str. 251).

Pri določanju gibljivega dela plače strokovnjake težko učinkovito vežemo na uspešnost posameznika, saj ne moremo postaviti objektivnih meril. Pomagamo si lahko z oceno, ki jo pridobimo v procesu zagotavljanja uspešnosti, vendar je ta običajno osnova za odločitve o napredovanju (povišanju osnovne plače) in ne o sprotnem nagrajevanju uspešnosti. Kadar strokovnjaki delajo v projektnih skupinah, jih lahko nagradimo za uspešno dokončane projekte. Velik delež pa je tudi v nagradi glede na uspešnost podjetja.

Poleg plač in finančnih nagrad pa so za strokovnjake pomembna tudi nedenarna priznanja in nagrade, različne ugodnosti, ki jim jih podjetje daje, dolgoročne spodbude, kot so nagrade v delnicah in delniških opcijah in pa posebne nagrade za zvestobo.

3.6 UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V SKUPINI DELAVCEV

Ugotavljanje delovne uspešnosti za delovno povezano skupino delavcev pomeni ugotavljanje učinkovitosti določenega dela delovnega procesa, ki ga ta skupina izvaja.

Temeljno izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti delovno povezanih skupin je njihov delovni program, ki je del delovnega programa podjetja (Uhan, 2000, str. 255). Z delovnim programom je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšna sta načrtovani obseg in kakovost del, kakšni naj bodo stroški izvajanja delovnega načrta in koliko ter kakšne strukture po usposobljenosti morajo biti delavci. Z delovnim programom se predvidi tudi višina nagrade, ki pripada delavcem za izvedbo načrtovanega delovnega programa. Če skupina pri izvajanju nalog doseže večji obseg del, boljšo kakovost in nižje stroške, bo glede na svojo uspešnost prejela tudi večjo nagrado in obratno.

Način merjenja delovne uspešnosti za skupino delavcev prinaša podjetju določene prednosti, kot so (Uhan, 2000, str. 257):

- o dobro sodelovanje,
- o kontrola znotraj skupine,
- o skrajšan čas preučevanja delavcev,
- o poenostavljena kontrola delovnega časa,
- o boljša kakovost proizvodov,
- o enostavnejše spremljanje uspešnosti dela posameznih delavcev,
- o zmanjšanje odsotnosti z dela,
- o ustreznejše nagrajevanje.

Nagrajevanje zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov je ena od pomembnejših sodobnih smernic v razvoju plačnih sistemov. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oz. celotnega podjetja (Zupan, 2001, str. 182); to so:

- o skupinske norme,
- o nagrade za timsko in projektno delo,
- o programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (gain-sharing),
- o nagrada za dosežene poslovne cilje (goal-sharing ali success-sharing),
- o udeležba zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing).

3.6.1 PROGRAM RAZDELITVE PRIHRANKOV ZARADI ZNIŽEVANJA STROŠKOV (GAIN SHARING)

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov so namenjeni spodbujanju produktivnosti zaposlenih. V primeru večje storilnosti delavce nagradimo z dodatkom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja izplačamo kot dodatek k plači. Osnova za izračun je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi elementov, ki so vključeni v formulo.

Kot standard na primer lahko določimo, kolikšen odstotek prodajne vrednosti v določenem obdobju znašajo standardni stroški dela. V tem primeru ustvarimo prihranek, če smo z enakimi stroški dela dosegli večjo prodajo oziroma če smo določeni obseg prodaje dosegli z manjšimi stroški dela. Standarde običajno določimo na osnovi podatkov iz preteklih let ali pa jih ocenimo, včasih so vezani tudi na poslovni načrt za tekoče leto. Pri določanju formule za izračun prihrankov bi morali upoštevati predvsem tiste sestavine, na katere zaposleni lahko vplivajo (pogosto so vključeni stroški materiala, energije, reklamacij in podobno). Ko v podjetju s formulo izračunamo, da so delavci v določenem obdobju ustvarili prihranek, njegovo vrednost razdelimo tako, da del ostane v podjetju, drugo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program. Običajno del prihranka namenimo za posebne rezerve, iz katerih bomo črpali takrat, ko bodo objektivne okoliščine začasno onemogočile doseganje standardnih rezultatov. Preostanek pa izplačamo kot denarno nagrado k plači (Zupan, 2001, str. 185). Najbolj pogosto uporabljeni programi so (Prašnikar, 1992, str. 292):

- o Scanlon plan,
- o Rucker plan,
- o plan, ki temelji na povečanju produktivnosti zaposlenih zaradi delitve prihrankov (improshare).

Scanlon plan izhaja iz vnaprej določenega razmerja med vrednostjo prodajne realizacije ter stroški dela. Če se stroški dela zmanjšajo, je glede na izhodiščno razmerje na razpolago večji plačni fond, kot pa je bil izplačan. Razlika med obema velikostma je izplačana v obliki bonusa.

Filozofija Scanlon plana je: če podjetje podpira in uporablja ideje in mnenje zaposlenih in jim nazaj vrne del nagrade za njihove konstruktivne dosežke, potem bo lahko podjetje dosegalo svoje cilje, kot so: večja profitabilnost, zmanjševanje odpuščanja delavcev in večanje plač. Scanlon plan temelji na zaupanju in integriteti tako managementa kot delavcev. Delavci so razdeljeni v posebne skupine, na primer delavci v proizvodnji, delavci na določeni ravni managementa ... Osnovni elementi Scanlon plana so (Henderson, 1989, str. 347):

1. razmerje,
2. bonus,
3. proizvodni odbor,
4. nadzorni odbor.

Rucker plan temelji na ugotavljanju standardnega razmerja med velikostjo dodane vrednosti ter plačnim skladom. Standardni koeficient produktivnosti izračunamo kot delež meznega fonda v dodani vrednosti podjetja. Iz njega je mogoče izračunati, kolikšna naj bi bila potrebna dodana vrednost za nek obseg plačnega sklada. Če je bila pri tem obsegu plačnega sklada ustvarjena večja dodana vrednost, se prihranek razdeli med podjetje in zaposlenega glede na velikost izhodiščnega deleža meznega fonda v dodani vrednosti podjetja. Del, ki pripada zaposlenim, se v obliki bonusov deloma porazdeli med zaposlene, deloma pa se preusmeri v poseben rezervni sklad.

Tako Scanlon plan kot Rucker plan sta primerna za manjša podjetja, oziroma za posamezne oddelke v večjih podjetjih ter oba temeljita na nagrajevanju skupinskega napora zaposlenih s ciljem doseči njihovo pripravljenost za znižanje stroškov.

Improshare temelji na povečanju produktivnosti zaradi možnosti delitve prihranka med podjetje in zaposlene. Ta plan sloni na opredelitvi standardnega števila ur, ki so potrebne za proizvodnjo nekega obsega proizvodnje. Standardno število ur ugotovimo s študijem časa za izvedbo posameznih vrst dela, oziroma s študijem gibalnih operacij posameznih delavcev. Če se poraba časa za predvideni obseg produkcije zmanjša, se prihranek deli med zaposlene in podjetje.

3.6.2 NAGRADE ZA DOSEŽENE POSLOVNE CILJE (SUCCESS-SHARING)

Namen uvedbe nagrad za dosežene poslovne cilje ali planov uspeha podjetja je plačilo za uspešnost čim bolj približati dejanski uspešnosti podjetja. Uspeh podjetja oziroma enote merimo z doseganjem poslovnih ciljev. Običajno podjetja uporabljajo od tri do pet ciljev, ki jim lahko dodelijo različno težo (ponder). Tako naj bi plani čim bolj odsevali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote (Zupan, 1995 b, str. 132-133).

V slovenskih podjetjih so nagrade za dosežene poslovne cilje pogost pojav, saj ta način variabilnega nagrajevanja skupine ali organizacije povzroča učinkovitejše poslovanje. Merilo udeležbe je vnaprej določen poslovni cilj, na primer dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov itd., finančni učinek pa je praviloma v denarju ali vrednostnih papirjih, ki so k temu pripomogli. Obstaja veliko načinov, kako podjetje razdeljuje te nagrade. Eden od njih je, da giblivi del plače določi uprava na osnovi izračunanih kazalcev skupne delovne uspešnosti.

Višina nagrade v delu uspeha podjetja je opisana v pravilniku o giblivem delu plač, ki je sestavni del kolektivne pogodbe. Na splošno obstaja mnenje, da si vsako podjetje ustvari svojo obliko izplačevanja teh nagrad, ki jo oblikuje na podlagi svojih meril in svojih ciljev.

Prednosti planov delitve uspeha (Zupan, 1995, str. 138) so:

- o najbolj vključujejo celovito strategijo, cilje podjetja in prispevajo k njihovim doseganjem,
- o zaposleni bolje razumejo in poznajo poslovanje.

Slabosti planov delitve uspeha pa so:

- o razmeroma zapleteni izračuni,
- o težko predvidljiva višina bonusov,
- o ni vedno jasno, kako vedenje posameznika vpliva na doseganje ciljev.

3.6.3 UDELEŽBA ZAPOSLENIH V DELITVI DOBIČKA PODJETJA (PROFIT SHARING)

Udeležba zaposlenih v delitvi dobička ali profit-sharing je ime za programe, v okviru katerih pri delitvi dobička niso udeleženi le lastniki, ki so prispevali kapital, temveč tudi zaposleni, ki so prispevali delo. Plačilo iz dobička prejmejo delavci k fiksni plači kot gibljivi del dohodka, ki je neposredno odvisen od doseženega dobička ali drugih poslovnih rezultatov.

Praviloma gre za kolektivno shemo, ki se nanaša na vse zaposlene ali skupine zaposlenih in ne na posameznike. Izplačilo je lahko takojšnje, zadržano, je izplačano v gotovini ali v vrednostnih papirjih podjetja. Tako sta se oblikovala dva sistema udeležbe zaposlenih v delitvi dobička (Vesel, 1997, str. 21):

- o gotovinski sistem,
- o delniški sistem.

Pri **gotovinskem sistemu** se plačilo lahko izplača takoj v obliki bonusov, ki so obdavčeni in se izplačajo v enkratnem znesku. Lahko pa se plačilo odloži in se prenese v posebni delitveni sklad, kjer ima vsak "udeleženec" svoj individualni račun in kjer se vodi tudi pregled stanja njegovih vloženih sredstev. Tako vlagatelji pridobijo več denarja, kot so ga vložili. Tak sistem je neobdavčen in gradi na dolgoročni strategiji družbe in posameznika.

Pri **delniškem sistemu** pa zaposleni v zameno za ustvarjeni dobiček dobijo navadne delnice podjetja, ki kotirajo na borzi in jih oblikuje trg pod tržnimi zakonitostmi. Vlagatelji tako prejema le dividende na pridobljene delnice običajno enkrat letno. Tudi ti sistemi so neobdavčeni. Primerni so za zaposlene z višjimi dohodki, hkrati pa pripomorejo k večjemu občutku pripadnosti podjetju in boljšemu finančnemu položaju podjetja. V zadnjem času pa je bolj razširjena oblika, kjer poteka nagrajevanje prek lastnih delnic podjetja. Različica te oblike so nakupne (delniške) opcije, ki se podelijo zaposlenim. Delniška opcija je pravica zaposlenega, da na določen dan v prihodnosti po določeni ceni kupi delnice podjetja. Zaposleni upajo, da bo vrednost delnic naraščala in da bodo kupili delnico po vnaprej določeni ceni, prodali pa po takrat višji tržni ceni. Obstaja kar nekaj argumentov za finančno udeležbo zaposlenih v dobičku (Vesel, 1997, str. 24):

- o povečana motivacija zaposlenih, kar vpliva na povečanje produktivnosti,
- o večja gibljivost plač oziroma njihova odvisnost od poslovnega uspeha,
- o identifikacija zaposlenih s koristimi družbe,

- o manjša fluktuacija,
- o boljši industrijski odnosi,
- o ...

Delavci vidijo koristi v finančni udeležbi in vključenosti v odločanje. Več nezaupljivosti pa je pri sindikatih, kajti če obravnavamo udeležbo pri dobičku kot dodatek k plači in ne kot njen del, sheme finančne udeležbe niso del tradicionalnih kolektivnih pogajanj. Notranje lastništvo je torej koristno za podjetje, ker naj bi vplivalo na rast produktivnosti, cene delnic in zaposlenost. Koristno je tudi za vlado zaradi stabilnejše gospodarske podlage, večje zaposlenosti in povečanja obdavčljive davčne osnove in ne nazadnje je koristno tudi za zaposlene.

4 GRADNJA MOTIVACIJSKEGA PLAČNEGA SISTEMA PODJETJA DOLINŠEK – S, D.O.O., ŠEMPETER

Pri izgradnji plačilnega sistema se pogostokrat vprašamo, katere vzroke materialnega motiviranja za delo bomo uporabljali, da bi kar najbolj vplivali na zainteresiranost zaposlenih za ključne poslovne cilje podjetja. Čedalje bolj postaja pomembno zaposlene motivirati za kakovost dela – ne glede na to, na katerem delovnem področju delajo. Plačilnemu sistemu je treba dati aktivno vlogo pri doseganju poslovnih ciljev in zato uporabiti prave metode dela in motivirati ljudi za prave učinke.

Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je nevhvaležno delo, saj je na koncu le redko kdo zadovoljen. Takoj ob pojavi informacij o prenovi plačnega sistema se namreč začnejo oblikovati različna pričakovanja. Zaposleni morda pričakujejo višje plače, management nižje stroške in večjo zavzetost delavcev (Zupan, 2001, str. 132).

Kakšen sistem plač sem oblikovala za podjetje Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter je bilo predvsem odvisno od ciljev podjetja, ki naj bi jih dosegli delavci. Ne morem na slepo predstavljati v podjetje sistemov, ki so jih v tujini uporabljali za doseganje določenih ciljev. Ovira je v tem, da tujci z njimi želijo doseči povsem določene cilje v določenem okolju, z določeno kulturo, določeno klimo itd. Torej lahko uporabim strukturo, ki bo odvisna predvsem od uspešnosti zaposlenih in bo pomenila učinkovito orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti.

Kljub temu da dajem pri snovanju plačnega sistema v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., največji poudarek finančnim nagradam, upoštevam tudi opozorilo Ishikawe (Ishikawa, 1987), ki meni, da je zelo napačno pripraviti ljudi do dela samo s plačilom (plačilom po učinku). Ocenjuje tudi, da imajo veselje, želja in zadovoljstvo ob delu svoje vzroke v minimalnih pogojih preživetja, v človekovi trajni potrebi po izobilju in materialnem zadovoljstvu. To so minimalne želje, ki ljudi ob uresničitvi ne naredijo srečnih. Vendar pa je treba upoštevati tudi

zadovoljstvo ob dobro pripravljenem delu in srečo, ki sledi iz sodelovanja z drugimi ljudmi. Prav tako pomembna stvar pri snovanju plačnega sistema je, da človeka upoštevamo kot človeka. Odvisnost plač od kakovosti dela in poslovanja je vsaj tako velika, kot je velika motiviranost ljudi za kakovost dela in poslovanja. V primeru doseganja visoke stopnje kakovosti dela v nekem podjetju je mogoče upravičeno pričakovati, da bo tudi plačni sistem zasnovan kakovostno in bo ljudi vzpodbujal k ustvarjalnosti pri delu.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter, je bilo ustanovljeno 1. junija.1993 kot tehnična trgovina, maloprodaja in veleprodaja. Ustanovitelj in današnji direktor je Stane Dolinšek. V letu 2001 so dejavnost podjetja razširili še na servisno dejavnost, in sicer na ostrenje orodja. Program podjetja zajema prodajo naslednjih proizvodov:

- o stružnih in rezkalnih ploščic,
- o rezkalnih glav,
- o stružnih držal,
- o orodij za velikoserijsko proizvodnjo,
- o orodij za izdelavo navojev v zelo zahtevnih materialih,
- o rezkarjev,
- o električnih ščetk, vpenjalnih trnov, krožnih žaginskih listov, merilnega orodja,
- o za orodjarje pa je še posebej zanimiva MOL ohišij, vodnih puš ter sornikov, prebijačev in izmetačev.

Podjetje celoten program uvaža iz naslednjih svetovnih podjetij:

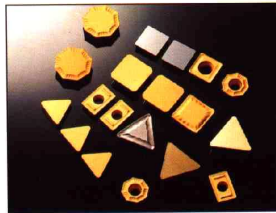
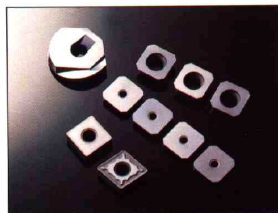
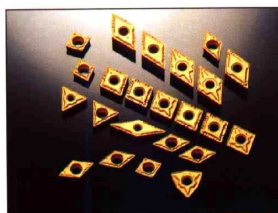
Hanita,

Yamawa,

Korloy,

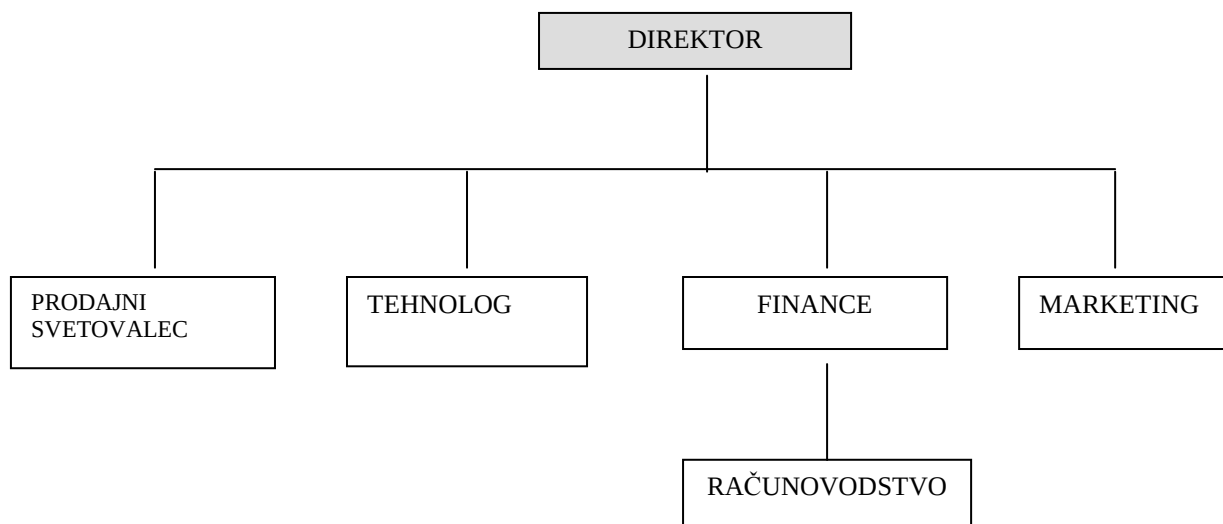
Kyocera,

Metalka ...



Podjetje Dolinšek-s, d.o.o. Šempeter se uvršča med mala podjetja. V podjetju je zaposlenih 9 delavcev, vendar imajo v podjetju še pet področnih zastopnikov, in sicer za področje Koroške, Maribora, Gorenjske, Kopra z okolico in Nove Gorice z okolico.

Slika 6: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA



Vir: lastna izvedba

4.2 SISTEM DOLOČANJA OSNOVNIH PLAČ V PODJETJU

Podjetje Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter, posluje po Pravilniku o osnovnih pravilih določanja plače in drugih osebnih prejemkov delavcev. Ta interni pravilnik obsega pravila na podlagi Splošne kolektivne pogodbe za gospodarske dejavnosti (UL RS št. 40/97) in Kolektivne pogodbe dejavnosti trgovine Slovenije (UL RS št. 10/98).

V pravilniku so določene osnove in merila za določanje izhodiščne in osnovne plače delavcev, merila za razporejanje delovnih mest v tarifne in plačilne razrede, nadomestila plač, minimalne plače, zajamčene plače, nagrade, napredovanja, povračila stroškov, regres, jubilejne nagrade, odpravnine ...

Podjetje ima osnovno plačo oblikovano po merilih Kolektivne pogodbe. Kolektivno pogodbo upoštevajo predvsem kot predpisani minimum delavskih pravic. Delovna mesta, ki jih podjetje Dolinšek ima, so: prodajno, tehnično, računovodsko, finančno in vodstveno. Opis del za vsako delovno mesto je podrobno sestavljen tako, da vsak zaposleni ve, kaj je njegova osnovna naloga, ki zajema izplačilo osnovne plače. Trenutna plača delavca v podjetju Dolinšek –s, d.o.o., Šempeter je sestavljena iz:

- o osnovne plače,
- o dodatkov k plači (stimulacija glede na doseženi skupni promet),
- o nagrad (avto, telefon, fitnes).

Ker je obstoječi sistem plač po mojih ugotavljanjih neučinkovit, sem želela oblikovati takšnega, ki bo prinesel dobiček delavcem in podjetju. Na podlagi česa sklepam, da sistem ni

učinkovit? Vem, da se običajno vse trditve potrdijo z raziskavami ali analizami zadovoljstva zaposlenih. Vendar sem na podlagi lastnih opažanj in na podlagi direktorjevih želja oblikovala nov sistem. Naj pa vseeno navedem nekaj primerov nezadovoljstva v podjetju, ki ga več kot očitno kažejo zaposleni:

- o direktor nenehno opozarja na iste napake (napake so dovoljene samo zato, da se iz njih zaposleni kaj nauči in jih ne ponavlja),
- o promet je mesečno konstanten, se ne povečuje,
- o nenehno opozarjanje direktorja na zvišanje plač,
- o nihče ne ostaja na delu po 15 uri, a ko zaposlenega zaprosiš za pomoč, je zasut z delom.

4.3 OBLIKOVANJE MODELA PLAČE IN NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI

Sistem plač, ki ga prikazujem v nadaljevanju tega dela, je namenjen delovnemu mestu prodajalca. To pa ne pomeni, da je takšnega sistema ni treba izdelati za vsa delovna mesta v podjetju, vendar sem zaradi kompleksnosti svoje naloge prikazala le omenjen model. Podjetje Dolinšek – s, d.o.o., ima 9 zaposlenih, od tega kar 6 v kontaktu s kupci. Zato se mi je zdelo najbolj primerno, da prikažem v svoji nalogi nov plačni sistem ravno za to delovno mesto.

Model, ki je prikazan v tem delu, je kombinacija več teoretičnih modelov, kajti nesmiselno je sestaviti en model, ki ga podpira samo en teoretik. Pomembno je, da sem se osredotočila na sistem nagrajevanja, ki podpira finančni del nagrajevanja - denarne spodbude. Ker je izobrazbena struktura podjetja le srednješolska, menim, da je denarna spodbuda v tem primeru večji motivator, kot so določene nematerialne nagrade.

Plača, kot količina denarja za osebno porabo, motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda, to je s tolikšno količino, ki zagotavlja večjo kupno moč in s tem višji življenjski standard. Na drugi strani pa plača kot merilo socialnega statusa deluje tudi že z majhno količino, kadar je treba, da se delavec izenači z drugimi delavci, sosedom ali sorodnikom, s katerim se primerja, ali ga celo preseže.

Čim višji je življenjski standard delavcev, tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem delovnem procesu zagotoviti stanje in klimo, v kateri so vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem (Uhan 1989, str. 195). S podpisom kolektivnih in individualnih pogodb smo dosegli določene izboljšave na področju plač in nagrajevanja. Vendar še vedno dajemo prevelik poudarek osnovni plači, ki izraža samo zahtevnost dela, zanemarjamo pa stimulativen del, ki je vezan na uspešnost poslovanja. Tako se postavlja vprašanje spodbud za večjo uspešnost, zlasti dolgoročnih spodbud zunaj osnovne plače.

Predvideni delovni rezultati so doseganje planiranega mesečnega fizičnega prometa in mesečne finančne realizacije. Prispevek posameznega delavca k skupnemu rezultatu, se izraža

v količini dela, kakovosti, gospodarnosti, zanesljivosti, samostojnosti pri delu, sodelovanju z drugimi, inventivnosti in inovativnosti ter vključevanju v delovne naloge.

Variabilni del plače, kot priznanje za ugotovljeno delovno uspešnost je posledica delavčeve individualne uspešnosti znotraj podjetja in hkrati stimulacija za doseganje ciljev. Teoretična priporočila, koliko naj znaša delež za variabilni del plače, je okrog 20–25 % osnovne plače posameznika (Lawson, 2000, str. 305; Zupan, 1995, str. 129). Tega sem se držala in sem v svojem primeru postavila maksimalno 20 % nagrajevanje ali kaznovanje z denarnimi sredstvi. Delovna uspešnost se ugotavlja mesečno, kar je v tesni povezavi z naravo dela, ki ga posameznik opravlja. Menim, da bo ta način spremljanja in ocenjevanja dela poleg določanja višine variabilnega dela plače, ki deluje kot motivator v podjetju, prinesel še dodatne prednosti, in sicer:

- o pravočasno prepoznavanje problemov, ki nastajajo pri delu in so lažje rešljivi v svoji začetni fazi,
- o kontrolo izvajanja predvidenih nalog,
- o ugotovitev pomanjkljivosti in prednosti posameznika ter s tem podlago za odločanje o dodatnem izobraževanju in usposabljanju,
- o planiranje in omogočanje napredovanja ter osebni razvoj posameznika.

4.3.1 PREDLAGANA MERILA OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU

Izbor meril naj v vsakem primeru odseva težnjo za doseganje načrtovanih rezultatov in ciljev tako v združbi, organizacijskih enotah kot pri posameznih delavcih. Pri tem ne kaže upoštevati vseh tistih meril (Uhan, 1995, str. 295):

- o ki se težko spremljajo in dokazujejo,
- o na katere delavci nimajo niti posrednega vpliva,
- o ki so časovno preveč odmaknjena.

Področja, ki zadevajo merila pod točko 4.3.2, so:

- o izpolnjevanje programa dela (po količini in kakovosti, ker sta ti dve prvini nedeljivi) ter vpliv na rezultate podjetja,
- o odnos do strank in sodelavcev,
- o vpliv odgovornega ravnanja z delovnimi sredstvi in predmeti dela na rezultate poslovanja,
- o spoštovanje dogovorjenih rokov in pripravljenost za opravljanje tudi nekaterih dodatnih nalog zunaj delovnega področja delavca,
- o učinkovitost pri delu, izražena s porabo časa za določeno delo in s sposobnostjo organiziranja svojega dela in dela drugih,
- o pripravljenost za sodelovanje ter nudenje pomoči in nasvetov sodelavcem,

- o strokovni predlogi in pobude za racionalizacijo postopkov dela in organizacijo poslovanja,
- o doseganje načrtovanih rezultatov in ciljev podjetja,
- o uspešnost pri vodenju delovnega procesa.

Za zgoraj navedena področja sem se odločila zaradi tega, ker želim prikazati pomen prodajalca v podjetju. Pomembno je, da v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter prodajalec ni opredeljen ozko, samo na prodajo, temveč je več kot to. Je svetovalec kupcu, psiholog, inovator, nabavni referent, prodajalec, prav tako pa delno soodloča pri vodenju podjetja. Zato je pomembno, da je v novem plačnem sistemu ocenjen prodajalec kot celota in nagrajen za celotno delo.

4.3.2 POSTOPEK OCENJEVANJA

Ugotavljanje uspešnosti posameznega delavca se opravi po merilih za delovno uspešnost in se nato poda ocena uspešnosti.

Oceno delovne uspešnosti poda direktor (ocenjevalec) na predpisanem obrazcu: Ocena osebne uspešnosti delavca, priloga C. Delavca ocenjuje po naslednjih merilih:

- o količina dela,
- o kakovost,
- o gospodarnost,
- o zanesljivost,
- o samostojnost pri delu,
- o sodelovanje z drugimi,
- o inventivnost in inovativnost,
- o vključevanje v delovne naloge.

Vsako merilo je točkovano s posebej prirejenimi lestvicami. Na podlagi zbranih točk direktor podjetja – v tem primeru ocenjevalec, določi odstotek delovne uspešnosti iz tabele 9.

Pri obračunavanju gibljivega dela plače se postavlja vprašanje, ali naj se izplačuje mesečno ali morebiti v daljših obdobjih. Za svoj model predlagam sprotno izplačevanje – mesečno. Pomembno za ocenjevalca pa je to, da posebej pri vsakem delavcu označi na plačilni listi gibljivi del. Pomembno je, da je ocenjevalec objektiven in da ocenjuje delo zaposlenega in ne zaposlenega kot osebo. Da ocenjevalec to doseže, je dosti bolj zahtevno, kot se bere.

Delovna uspešnost se, kot je omenjeno, obračunava mesečno za vsakega posameznika, ki ga ocenjuje direktor na podlagi meril, definiranih v nadaljevanju. Merila za ocenjevanje delavca so odvisna od vrste dela, v moji nalogi so opisana merila za prodajalca. Potrebna masa za delovno uspešnost je izražena v vsoti % na osnovno plačo posameznega delavca. Pri tem, ob upoštevanju meril, posameznik ne more prejeti *več kot 20 % ali manj kot –20 % osnovne*

plače. V primeru, da delavec dobi iz naslova uspešnosti poslovanja in delovne uspešnosti negativno oceno, se mu lahko osnovna plača zmanjša za največ 20 %, vendar ne pod minimalno plačo.

Še prej naj tudi pojasnim, da je pri vseh merilih 100 % plan ocenjen z oceno 3. Res da je to relativno visoka ocena, a takšnega plana v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter, ni težko doseči, saj so vse vrednosti, ki so postavljene pod 100 %, izračunane iz preteklih dosežkov. Pomemben za razumevanje postopka ocenjevanja je način seštevanja in točke določenih meril. V prilogi je vsako merilo točkovano od 0-5 točk, vsako merilo pa ima različno število točk. Pomembno je, da so vse te točke ocenjene in iz njih izračunano povprečje.

Primer: Merilo: količina dela (glej prilogo F, tabele 14, 15, 16)

Merilo ima tri točke. Te tri točke morajo biti ocenjene. Če zaposleni doseže 95 % doseženega dela, je ocenjen z 2. Vendar je realizirana prodaja 63 %, kar mu prinese 1 točko. Pri vseh postavljenih rokih je hitrejši od 3 dni, za kar dobi 5 točk. V takem primeru ocenjevalec najprej vsako merilo deli z količino točk ($8/3 = 2,67$) in za vsako dobi povprečje. Potem pa vsa povprečja sešteje. Končni rezultat merila »količina dela« je 2,67. Takšen postopek ponovi pri vseh merilih, na koncu pa sešteje vse dobljene rezultate.

V nadaljevanju navajam vsa merila, ki jih mora ocenjevalec upoštevati, ko ocenjuje delovno uspešnost svetovalca za prodajo, za podrobnejše razčlenitve predlagam, da spremlja tudi priloge, ki so zabeležene pri merilu.

4.3.2.1 KOLIČINA DELA⁷

Količina – promet se ugotavlja po plačani realizaciji prodaje planiranih količin izdelkov oz. vrednosti prodaje. Pripravljajo se tedenska poročila o opravljenem prometu in realizaciji prodaje.

Planirana realizacija v podjetju je 20.001.000 – 21.000.000 SIT, kar prinese 3 točke (v letu 2003 je bila mesečna povprečna dosežena realizacija 19.698.760 SIT). Kar pa je odstopanj, prinese več ali manj točk (glej tabelo 5).

⁷ Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabele 14, 15, 16.

TABELA 5: PLAN REALIZACIJE PRIHODKA

Točke	v 000 SIT	
0	Manj kot 18.001	
1	18.001–19.000	
2	19.001–20.000	
3	20.001 – 21.000	Plan za leto 2004
4	21.001 – 22.000	
5	nad 22.000	

Vir: plan podjetja Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter, za leto 2004

Plan se določi in spreminja letno ter zajema:

- o realiziranje planiranih del, vzdrževalnih del in vseh drugih del, ki jih ni mogoče natančno planirati, jih pa je mogoče približno rokavno opredeliti,
- o realiziranje drugih zadanih nalog (oceniti časovno realizacijo teh nalog).

4.3.2.2 KAKOVOST⁸

Kakovost izvajanja nalog se izraža s številom pohval, posvečanjem kupcu, s poprodajnimi storitvami, z odnosom do kupcev. Pri merilu kakovosti se upoštevajo:

- o kakovost izdelave del po delovnem nalogu,
- o zadovoljstvo stranke – pritožbe,
- o kakovost izvedbe opravljenih del; oceniti realizacijo vseh del skozi kakovost, pri ocenitvi kakovosti posameznega dela upoštevati posledice, ki nastanejo iz določenih nedoslednosti,
- o dajanje predlogov in idej za izboljšanje postopkov dela in tehnologije dela za višjo kakovost; pri ocenjevanju določene naloge upoštevati oz. ocenjevati kompleksnost posamezne naloge,
- o dokončanje, prevzem blaga (standardni postopki).

⁸ Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabele 17, 18, 19.

4.3.2.3 GOSPODARNOST⁹

Gospodarnost v komercialnem poslovanju se kaže predvsem v gospodarnih – donosnih poslih, to je v racionalnih nabavah blaga in čim hitrejših prodajah - merilo nabave in merilo zalog. Planirane mesečne nabave v podjetju so 4.000.000 - 4.200.000 SIT, kar prinese 3 točke. Če se pojavijo odstopanja, je delavec ocenjen z manj ali več točkami.

TABELA 6: MESEČNE NABAVE V PODJETJU DOLINŠEK-S, D.O.O., ŠEMPETER

Točke	v 000 SIT	
0	Nad 4.600	
1	4.400 — 4.599	
2	4.200 — 4.399	
3	4.000 — 4.199	Plan za leto 2004
4	3.800 — 3.999	
5	3.600 — 3.799	

Vir: plan podjetja Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter za leto 2004

Planirane zaloge v podjetju so 4.000.000 - 4.199.000 SIT, kar prinese delavcu 3 točke. Odstopanje od plana prinese več ali manj točk.

TABELA 7: PLANIRANE ZALOGE PODJETJA DOLINŠEK-S, D.O.O., ŠEMPETER

Točke	v 000 SIT	
0	Nad 5.000	
1	4.400 — 5.000	
2	4.200 — 4.399	
3	4.000 — 4.199	Plan za leto 2004
4	3.750 — 3.999	
5	3.500 — 3.749	

Vir: plan podjetja Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter, za leto 2004

⁹ Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabele 20, 21, 22, 23, 24, 25.

Upoštevati je treba:

- o v kolikšnem času prodajalec proda zalogo, ki jo nabavi,
- o čiščenje in tekoče vzdrževanje strojev, orodij, naprav,
- o urejenost delovnega mesta,
- o okvare strojev in lome orodja,
- o upoštevanje navodil za delo na področjih, ki lahko pripeljejo do okvar strojev in orodij,
- o ravnanje z ročnim orodjem, porabo orodij glede na količino opravljenega dela,
- o porabo in odnos do sredstev za varstvo pri delu,
- o odnos do vseh naprav, objektov, transportnih sredstev, s katerimi posameznik upravlja in jih uporablja.

4.3.2.4 ZANESLJIVOST¹⁰

V tej točki je treba upoštevati:

- o prihod na delovno mesto in odhod ob koncu delovnega časa,
- o zapuščanje delovnega mesta,
- o ali si prizadeva končati delo in zato podaljšati svoj obvezni delovni dan,
- o ali zamuja,
- o ali komaj čaka, da bo ura tri,
- o upoštevanje podanih rokov – se jih drži,
- o zanesljivost pri rokovni izvedbi danih nalog brez posebnih dodatnih opozoril, ali se je na delavca mogoče zanesti, da bo vedno pripravljen opraviti delo ali ne,
- o s kakšnim interesom se delavec odziva na izvedbo del zunaj rednega delovnega časa (pripadnost podjetju),
- o izvajanje dodatnih navodil nadrejenih.

4.3.2.5 SAMOSTOJNOST PRI DELU¹¹

Pri tem merilu je treba upoštevati naslednje:

- o raven samostojnosti pri delu,
- o prevzemanje odgovornosti oziroma izmikanje odgovornosti,
- o upoštevanje navodil nadrejenih,

¹⁰ Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabele 26, 27, 28, 29, 30.

¹¹ Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabeli 31, 32.

- o natančnost sprejetih navodil,
- o naravo in stopnjo izvajanja nadzora zaposlenega,
- o pomoč, ki jo dobiva izvajalec (neposredni vodja, strokovna oseba, veljavna navodila, postopki, obstoječa praksa ...),
- o pobude in nujne odločitve, ki omogočajo napredek dela.

4.3.2.6 SODELOVANJE Z DRUGIMI¹²

Pri merilu sodelovanje z drugimi moramo upoštevati:

- o vključevanje v skupinsko delo,
- o delovni odnos v primerih, ko je potrebna pomoč sodelavcem,
- o splošen odnos do dela v sodelovanju z drugimi in nadrejenimi,
- o ali vedno okrivimo druge za napake, za katere je prodajalec sam odgovoren.

Komuniciranje znotraj združbe

Te se nanašajo na vzdrževanje vseh vrst komunikacijskih povezav, na naravo, pogostnost in težavnost komunikacijskih stikov in srečanj. Zajemajo tako vertikalne, horizontalne, lateralne (stranske) ali funkcionalne smeri komuniciranja. Ta dejavnost zahteva od delavca smisel, znanje in spretnost v komuniciranju.

Komunikacije z okoljem

To komuniciranje vključuje naravo in pogostnost ter posledice sporazumevanja, to se pravi zahtevani napor v vzdrževanju medsebojnih stikov z zunanjimi sogovorniki v duhu pozitivnih komunikacijskih vplivov. Od zaposlenega zahteva večjo stopnjo obvladovanja komunikacijskih veščin, kulture komuniciranja in skoraj gotovo tudi znanje tujega jezika.

Timsko delo

Uspešno delo tima pogojuje odprtost in odkritost v medsebojnem komuniciranju in obnašanju. Tako zlahka nastanejo razlike v mišljenjih in stališčih, interesih in željah. Značilne lastnosti posameznikov, potrebne za timsko delo, so sodelovanje v opredeljevanju skupnih ciljev in zavestnega tveganja, pripravljenost izkazovanja svojih sposobnosti in znanja, izkazovanje medsebojne pomoči članom skupine, ustvarjanje medsebojnega zaupanja in odkritosti v timu za spodbujanje sproščenega izražanja, širina izražanja in sposobnost nasprotovanja, korektnost sodelovanja, reševanje problemov.

¹² Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabeli 33, 34.

4.3.2.7 INVENTIVNOST IN INOVATIVNOST¹³

Pri tem merilu se ugotavlja stopnja inventivnosti in inovativnosti, ki je predvidena za delo posameznika, in zajema:

- o ugotavljanje uspešnosti pri iskanju in realizaciji sodobnih in novih komercialnih nastopov,
- o iznajdljivost pri opravljanju posameznih del, delovnih operacij za dvig produktivnosti in kakovosti,
- o koliko novih tržnih zamisli ima,
- o koliko novih dobaviteljev je našel,
- o koliko novih kupcev se je odzvalo na njegovo akcijo.

4.3.2.8 VKLJUČEVANJE V DELOVNE NALOGE¹⁴

Pri zadnjem merilu mora ocenjevalec upoštevati naslednje:

- o ugotavljati, kako se loteva novih nalog in dela,
- o iznajdljivost pri delu,
- o način vključevanja v delo.

Zaposleni se mora prilagoditi okolju ter njegovim trenutnim spremembam in razvoju. Moč odgovora na zunanje izzive je mogoče izmeriti po odnosu med prilagoditvijo zaposlenih in njihovo vplivnostjo na dejavnike izziva. Tako kot prilagoditev odseva transformacijo zaposlenih glede na okolje, vplivnost povzroči nasprotno dejavnost: transformacijo okolja z njihovim delovanjem. To je akcija integracije razvoja v prejšnjo strukturo, vgraditev dosežkov, presnova, transformacijska struktura, tako da to lahko vodi k oblikovanju novih razmer. Vprašanja, ki zadevajo zahteve do delavca, so:

- o ali so pripravljeni na sprejemanje novih tehnologij ter razvojnih znanj in kažejo zanimanje za to,
- o ali so pripravljeni na sprejemanje organizacijskih sprememb in na sprejemanje svojih novih vlog.

Za ocenjevanje meril uporabljamo točke od 0 do 5, pri čemer je 0 najmanjša vrednost, 5 pa največja. V takšen model ocenjevalec vnaša točke (glej tabelo 8).

¹³ Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabela 35.

¹⁴ Za podrobnejše opise glej prilogo E, tabela 36.

TABELA 8: TOČKE ZA OCENE PO KRITERIJIH USPEŠNOSTI DELA

	Merilo	Točke						Skupaj
1	Količina dela	0	1	2	3	4	5	
2	Kakovost dela	0	1	2	3	4	5	
3	Gospodarnost	0	1	2	3	4	5	
4	Zanesljivost	0	1	2	3	4	5	
5	Samostojnost pri delu	0	1	2	3	4	5	
6	Sodelovanje z drugimi	0	1	2	3	4	5	
7	Inovativnost	0	1	2	3	4	5	
8	Vključevanje v delovne naloge	0	1	2	3	4	5	
	Doseženo število točk	(max. 40 točk)						

Vir: lastna izvedba

Po končanem točkovanju po določenih merilih se seštejejo vse točke, ki v nadaljevanju pomenijo *določen odstotek stimulatívne delá plače*. Npr.: delavca smo ocenili z 20 točkami, zato bo njegova plača 100 %. Če pa bi presegel 20 točk, bi dobil več kot 100 %, ali obratno, manj kot 100 %. V tabeli 9 so prikazane vse točke in procenti, ki so možni pri ocenjevanju.

TABELA 9: TABELA ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

Ocena uspešnosti – dosežene točke	Plača v %	Ocena uspešnosti – dosežene točke	Plača v %
0–9	70	25	105
10	80	26	106
11	82	27	107
12	84	28	108
13	86	29	109
14	88	30	110
15	90	31	111
16	92	32	112
17	94	33	113
18	96	34	114
19	98	35	115
20	100	36	116
21	101	37	117
22	102	38	118
23	103	39	119
24	104	40	120

Vir: lastna izvedba

V nadaljevanju (poglavje 4.4.) predstavljam nekaj izračunov, ki prikazujejo plačo istega delavca, izračunano po obeh sistemih (starem in novem).

4.4 PRIKAZ PLAČE, IZRAČUNANE PO MERILIH OCENJEVANJA OSEBNE USPEŠNOSTI DELAVCA

Prva tabela (tabela 10) prikazuje kako, so v podjetju Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter obračunavali plače po starem sistemu. V tabelah 11, 12 in 13 pa so prikazani obračuni plač že po novem sistemu. Poudarim naj, da v tem delu nisem prikazala povračila stroškov, ki so obvezni po kolektivni pogodbi.

Plača po prejšnjem sistemu obračunavanja:

V tej tabeli je lepo videti, koliko je dobil zaposleni v podjetju mesečne plače po starem sistemu izračunavanja plač.

TABELA 10: OBRAČUN PLAČE PO STAREM SISTEMU OBRAČUNAVANJA PLAČ V PODJETJU

<i>Opis</i>	<i>Efektivne ure</i>	<i>Bruto v SIT</i>
Nadomestila za praznike	16	24.092,80
Plača za minulo delo		41.921,50
Plača po času	158	237.916,40
SKUPAJ PLAČA	174	303.930,70

Plača je izračunana po novem načinu:

Ta obračun se nanaša na primer, da zaposleni doseže skupno 24 točk in tako dobi 101 % plačo. Primer točkovanja je viden v prilogi C.

TABELA 11: OBRAČUN PLAČE PO NOVEM SISTEMU OBRAČUNAVANJA, DOSEŽENO 24 TOČK

<i>Opis</i>	<i>Efektivne ure</i>	<i>Bruto v SIT</i>
Nadomestila za praznike	16	24.092,80
Plača za minulo delo		41.921,50
Plača po času	158	237.916,40
Stimulacija – 24 točk		9.516,70
SKUPAJ PLAČA	174	313.447,40

Plača je izračunana po novem načinu:

Prikazani obračun plače se nanaša na primer, če zaposleni doseže največje možno število točk, 40 točk in dobi 120 % mesečno plačo.

TABELA 12: OBRAČUN PLAČE PO NOVEM SISTEMU OBRAČUNAVANJA, DOSEŽENO NAJVEČJE ŠTEVILO TOČK (40 TOČK)

<i>Opis</i>	<i>Efektivne ure</i>	<i>Bruto v SIT</i>
Nadomestila za praznike	16	24.092,80
Plača za minulo delo		41.921,50
Plača po času	158	237.916,40
Stimulacija – 40 točk		47.583,30
SKUPAJ PLAČA	174	351.514,00

Plača je izračunana po novem načinu:

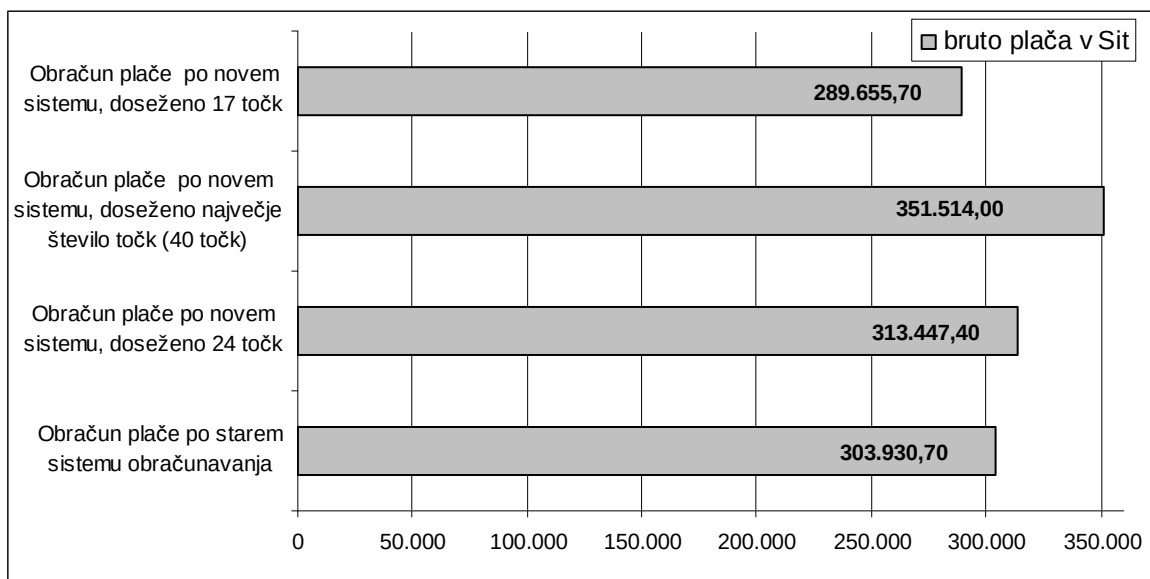
Prikazani obračun plače se nanaša na primer, če zaposleni doseže manj kot 20 točk, ki mu prinesejo 100 % plače. Zaposleni je v tem primeru dosegel samo 17 točk in s tem dobi 93 % plače. Poudarim naj, da kljub temu da ne doseže 100 % plače, podjetje ne krši kolektivne pogodbe. Ker je osnovna plača delavca v podjetju postavljena nad znesek, ki ga zahteva kolektivna pogodba (je višji) in tudi z 20 % znižanjem še vedno ne krši Zakona o delovnih razmerjih.

TABELA 13: OBRAČUN PLAČE PO NOVEM SISTEMU OBRAČUNAVANJA, DOSEŽENO 17 TOČK

<i>Opis</i>	<i>Efektivne ure</i>	<i>Bruto v SIT</i>
Nadomestila za praznik	16	24.092,80
Plača za minulo delo		41.921,50
Plača po času	158	237.916,40
Stimulacija – 17 točk		- 14.275,00
SKUPAJ PLAČA	174	289.655,70

Za lažjo predstavo prilagam tudi grafično ponazoritev zgoraj navedenih izračunov.

Slika 7: PRIMERJAVA PLAČ S STARIM IN NOVIM MODELOM PLAČ IN NAGRAJEVANJA



Vir: lastna ponazoritev

4.5 UTEMELJITEV PREDLAGANEGA SISTEMA

Moj namen pri izdelavi sistema plač in nagrajevanja je motivirati zaposlene, zagotavljati njihovo prizadevnost pri delu in povečati vloženi trud, katerega rezultat naj bi bila večja uspešnost posameznika, skupine in ne nazadnje tudi podjetja. Prizadeven in sposoben delavec je lahko zares uspešen le, če so tudi njegove naloge natančno opredeljene in cilji določeni. Delavcu mora biti jasno, kaj je njegovo delo in kateri so cilji, ki jih mora doseči. Poleg tega pa ga je treba tudi seznanjati s povratnimi informacijami o njegovih uspehih in neuspehih pri doseganju ciljev, saj lahko edino tako spremeni svoje vedenje in vloženi trud pri delu.

V strokovni literaturi, ki sem jo pregledovala in ko sem v nadaljevanju izdelala praktičen model, sem prišla do spoznanja, da se je pri oblikovanju stimulativnega dela plače nemogoče držati samo enega modela stimuliranja. Kajti najbolj učinkovito je, da model poseže na več različnih ravni poslovanja podjetja in da so postavljeni cilji kot za posameznika kot tudi za skupino. Kot primer navajam promet podjetja; ker je v dejanskem podjetju nemogoče razdeliti prodajalce po določenih strankah, je treba ugotavljati in upoštevati skupni promet, ki ga dosežejo vsi prodajalci. To je tudi odlična motivacija, kajti vsi bodo dobili manjšo plačo, če ne dosežejo načrtovanega, saj se za dobro klimo na delovnem mestu mora truditi vsak posameznik. Ker gre za malo podjetje, so zaposleni bolj povezani med seboj. Vsakdo ve, koliko je kdo naredil in če se eden od njih ne trudi za doseganje prometa, potem ga drugi na to tudi opozarjajo. Če bo nekdo v podjetju imel občutek, da dela več kot drugi, potem je

pomembno, da se zaposleni pogovorijo med sabo in pridejo sami do spoznanja, da » vsi za enega, eden za vse« pomeni najboljše za vse. V primeru, da bo še vedno nekdo, ki se ne bo držal medsebojnih dogovorov in ne bo želel delati, pa bo moral ukrepati direktor z individualnim razgovorom.

Ko sem pripravljala svoj model, sem težila k temu, da bi bilo ocenjevanje čim bližje dejansko doseženim rezultatom in ciljem družbe. Z modelom sem želela povečati učinkovitost dejavnika »delo«.

Pomembno je, da se mora delovna uspešnost ugotavljati za vse delavce združbe. V nalogi je sicer prikazan samo model za ocenjevanje uspešnosti prodajalca, vendar je v podjetjih treba ocenjevati vse službe in vse zaposlene. Proces ocenjevanja ni samo občasno delo, temveč je kontroliranje dela in rezultatov temeljna in neprestana naloga in odgovornost vseh poslovodnih delavcev. Ker gre v mojem primeru za majhno podjetje, obstaja večja nevarnost (kot v velikih podjetjih), da bo direktor, ki je v tem primeru ocenjevalec, zasut z drugim strateškimi nalogami, pomanjkanjem časa, preveč usmerjen samo v en cilj – dobiček in ne bo sproti ter objektivno ocenjeval zaposlenih.

Zapisala sem, da je bilo v raziskavah za Slovenijo ugotovljeno, da še vedno ljudi največ motivira denar. Zato menim, da je treba imeti osnovno plačo v okvirih kolektivnih pogodb, s približno 20 % plusom ali minusom pa nagrajuješ ali kaznuješ zaposlenega, ker je naredil nekaj več ali manj, kot je treba za osnovno plačo. V mojem primeru nisem postavila nedosegljive meje 100 % pri doseganju osnove plače po pogodbi. V podjetju je za zaposlene pomembno, ali dobijo na koncu meseca plačo za svoje delo v celoti ali znižano za določen %. Zato je zgoraj omenjeni model oblikovan v obe strani. Če pogledamo izračun, vidimo, da za 100 % plačo zaposlenim ni treba vlagati več truda, kot so ga do sedaj. Pomembno pa je, da bo delavec za nedoseganje ciljev negativno ocenjen, kar bo razlog za zmanjšanje njegove plače.

V zvezi z ocenjevanjem delovne uspešnosti je treba omeniti tudi nekaj najpogostejših napak, ki se lahko pojavijo pri ocenjevanju (Uhan, 1989, 108):

- o »Halo efekt« nastaja zaradi splošnega vtisa, ki ga imajo ocenjevalci o delavcu, čigar delo ocenjujejo ali zaradi vpliva ocenitve ene izmed oblik ocenjevanje uspešnosti tudi na druge oblike.
- o »Kontrast« - ta napaka nastaja zaradi tega, ker ocenjevalec pri nekaterih lastnostih ocenjuje delavca v nasprotju z lastnim ravnanjem. Ta napaka ocenjevanja deluje samo glede na nekatere lastnosti in obnašanja delavca.
- o Ocenjevanje na podlagi samo zadnjega dosežka.
- o Ocenjevalec ne sme biti preveč popustljiv ali pa prestrog.
- o Ocenjevalec mora biti seznanjen s standardi delovne uspešnosti.

- o Logična napaka ocenjevanja nastaja zaradi tega, ker ocenjevalci menijo, da je ravnanje delavcev med seboj logično povezano.
- o Napaka centralne tendence: ocenjevalci težijo k ocenam, ki se kopičijo okrog povprečne ocene in so čim dlje od obeh skrajnih ocen - pozitivne in negativne.

V tako majhnem podjetju, kot je obravnavano v mojem strokovnem delu, lahko pride še hitreje do zgoraj omenjenih napak. Predvsem direktor nosi riziko nezadovoljstva zaposlenih z novim modelom in odhod zaposlenih z delovnega mesta. To pa lahko pomeni veliko izgubo prometa, nezadovoljstvo strank in stroškov ter časa uvajanja novega zaposlenega. Pred začetkom uporabe tega modela menim, da mora ocenjevalec (v mojem primeru direktor) nekaj mesecev pred začetkom poskusno opravljati ocenjevanje. Seveda je nujno, da še pred ocenjevanjem prelista strokovno literaturo o tej temi, se posvetuje mogoče še z zunanjimi svetovalci s tega področja, podrobno preuči sistem ocenjevanja, opisan v tej nalogi, zaprosi računovodski in finančni oddelek za vse potrebne analize (realizacija prometa, zaloge). Pozitivno je že to, da je sam veliko v kontaktu s strankami in bo tudi od njih dobil informacije glede drugačnega obnašanja zaposlenih.

Da se bo sistem uspešno izvajal, je treba poskrbeti tudi, da bodo pred pričetkom uvajanja tega sistema zaposleni seznanjeni s pravili in merili ocenjevanja. Zaposleni morajo poznati sistem, mora jim biti jasno, kakšno vedenje se nagraduje in kako priti do denarne nagrade. Posameznik si oblikuje oceno verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic. Če zaposleni slabo pozna sistem nagrajevanja ali ga celo napačno tolmači, lahko dosežemo ravno nasprotno – demotivacijo in frustracije zaposlenih.

Naj zapišem še nekaj koristnih nasvetov, ki jih navaja Stane Uhan (1998, 109) za uspešno ocenjevanje:

Kakovost in s tem objektivnost ocenjevanja je zagotovo odvisna tudi os usposobljenosti ocenjevalca za ocenjevanje. Za neoporečno ocenjevanje je potrebno, da strokovna služba pripravi in razdeli ocenjevalcem »navodila za ocenjevanje«, v katera sodijo tudi standardne napake pri ocenjevanju; predvsem pa kako se tem napakam izogniti:

- o Natančno morate vedeti, kaj hočete doseči s svojimi ocenami delovne uspešnosti.
- o Ne čakajte na ocenjevalno obdobje – še posebej, če je predolgo – ampak ocenjujte sproti vsaj z beleženjem pomembnejših (ne)dosežkov.
- o Osredotočite se na delo vsakega posameznika.
- o Podatke in opažanja o delavcu dokumentirajte.
- o Svoje delavce poslušajte.
- o Z vsakim delavcem preglejte oceno.

- o Ob kritiki delavca hkrati tudi pohvalite, četudi za malenkost, ali vsaj navedite njegove dobre lastnosti.
- o Kritizirajte rezultate ali vedenje, zaradi katerega je prišlo do slabih rezultatov, ne pa osebe (njegove značajske lastnosti).
- o Ne bojte se izreči poštene kritike.
- o Kritiko povejte delavcu na štiri oči (zaupno), pohvalo pa pred skupino.
- o Bodite vljudni.
- o Ne igrajte vloge terapevta z zdravljenjem značaja delavca.
- o Razložite delavcu, kako njegovo delo pripomore k doseganju ciljev podjetja.
- o Vsaj enkrat letno se pogovorite z vsakim delavcem o vsem, kar teži vas in vašega delavca v zvezi z delom in tudi širše.
- o Bodite potrpežljivi in samozavestni, imeti morate ugled med delavci.
- o Pred ocenjevanjem se strokovno usposobite za ocenjevanje, vsaj s poznavanjem glavnih znanj iz industrijske psihologije.

Podjetju predlagam, da naredi občasno revizijo sistema plač in sproti odpravlja morebitne pomanjkljivosti, saj zgolj uvedba ustreznega sistema nagrajevanja z različnimi programi plačil po uspešnosti še ne zagotovi njene motivacijske učinkovitosti. Potrebe zaposlenih, njihovo mnenje in zadovoljstvo z novim sistemom bi bilo treba ugotavljati z anketami, najbolje v pisni obliki s posebnim poudarkom, da se zagotovi anonimnost, saj bodo le tako prišli do iskrenih odgovorov. Čeprav je samo 9 zaposlenih, se mi ankete zdijo smiselne, saj zaposleni ne govorijo radi direktorju direktno o napakah in nezadovoljstvu. S kratkimi anketami, ki jih bo seveda opravljal nekdo, ki ni ocenjevalec, bi tako pripravili analizo in ugotovitve za direktorja. Le-ta bo tako lahko spremljal, kaj si delavci mislijo in zakaj mislijo tako o novem ocenjevanju.

5 SKLEP

S podpisom kolektivnih in individualnih pogodb smo dosegli določene izboljšave na področju plač in nagrajevanja. Vendar še vedno dajemo prevelik poudarek osnovni plači, ki izraža samo zahtevnost dela, zanemarjamo pa stimulativen del plače, ki je vezan na uspešnost poslovanja. Tako se postavlja vprašanje spodbud za večjo uspešnost, zlasti dolgoročnih spodbud zunaj osnovne plače.

Različne teorije motivacije poskušajo izboljšati razumevanje, kako nagrade vplivajo na vedenje ljudi v podjetju. Če povzamem teoretična spoznanja s področja motiviranja lahko zapišem, da je za uspešno motiviranje treba poznati potrebe zaposlenih in jim ponuditi nagrade, ki spodbujajo stimulacijo za delo, zagotoviti ustrezne povratne informacije o njihovem delu; potrebna sta pravičnost in poznavanje sistema nagrajevanja.

Ko govorimo o plačah, imamo vedno opravka s splošnim nezadovoljstvom. Za Slovenijo še posebej velja, da je to zanemarjeno področje, področje pomanjkanja strategije, strokovne obravnave, sistemskih meril, tako da razen redkih izjem prevladuje improviziranje. Daleč smo torej od ideala, da bi bile plače res rezultat dela in uspešnosti. Kljub opisanim oviram pa bi mnoga slovenska podjetja že danes lahko storila več za to, da bi sistem plač in nagrajevanja izkoristila za povečevanje svoje konkurenčnosti. Tu mislim predvsem na možnost postopnega zmanjševanja fiksnih izplačil in uvajanja plačila po uspešnosti. Za številna podjetja je namreč značilno, da del plač, ki presegajo kolektivno pogodbo, izplačujejo kot fiksni del plač: povečajo namreč izhodiščno plačo na raven kolektivne pogodbe ali pa uspešnost podjetja preračunajo v vrednost točke, ki je potem osnova za izračun fiksnih elementov.

Pri oblikovanju ustreznega sistema plač in nagrajevanja je pomembno, da posameznik in podjetje razumno kombinirajo različne vrste nagrad, ki jih imajo na razpolago. Različne ugodnosti imajo namen privabljanja zaposlenih in zagotavljanja njihove lojalnosti, plačilo za uspešnost pa motivira posameznika za boljše opravljanje dela. Denarna nagrada je še vedno primarni motivator, njena motivacijska moč pa narašča z večjim nezadovoljstvom z življenjskim standardom. Da pa bi izkoristili potencial denarne nagrade kar najbolje, je treba zagotoviti povezavo denarne nagrade z uspešnostjo, ki mora biti vidna, z jasnimi merili ocenjevanja uspešnosti in pravili nagrajevanja, predvsem pa mora podjetje ponuditi ustrezno višino nagrade.

Pravilno ovrednotenje učinkovitosti sistemov plač po uspešnosti mora upoštevati dvoje: raznolikost in kompleksnost funkcij po eni strani in pomembnost motenj (slabih strani) po drugi. Ker so plače po uspešnosti upravno orodje v rokah delodajalcev in namenjene delavcem, je treba njihovo delovanje in motnje pretehtati hkrati z obeh strani.

Managerji in vodstva podjetij (menim, da so le-ti najbolj kvalificirani za oblikovanja takšnih sistemov plač in nagrajevanja) se morajo zavedati, da je vsaka organizacija edinstvena, zato

so nagrade, ki učinkujejo v eni, v drugi organizaciji popolnoma neuporabne. Nagrade moramo zato prilagoditi značilnostim organizacije in zaposlenim. Za učinkovit sistem plač in nagrajevanja je zato pomembno, da vodje in management, ki se odloča o razdelitvi posameznih nagrad svojim podrejenim, poznajo njihove potrebe in želje.

Pomembno za uspeh podjetja je tudi, da ne pozabimo pri motiviranju na zadovoljstvo zaposlenih, kajti mnenja zaposlenih o zadovoljstvu s plačo, delovanju sistema plač in nagrajevanja ter poštenosti sistema pomembno vplivajo na njihovo pripravljenost za povečano storilnost pri delu.

Pravi sistem plač in nagrajevanja postaja čedalje bolj potreben v podjetjih. Podjetja nagrajevanja nenehno spreminjajo in usklajujejo s svojo poslovno strategijo ter cilji. Tako želijo pridobiti konkurenčno prednost.

V teoriji obstaja veliko modelov za motiviranje zaposlenih. Managerji imajo na voljo raznovrstne motivatorje in nagrade. Vendar je zmotno, da bi v teoretičnih zapisih iskali recept za pravi model plač in nagrajevanja. Edino, kar teorija ponuja, so različne informacije in spoznanja ter dosežki na področju motiviranja zaposlenih. Oblikovanje sistema plač in nagrajevanje ni nemogoča naloga, je pa potrebnega veliko znanja s področja ekonomije in organizacijske psihologije, prav tako pa nekaj ustvarjalnega duha.

S prebiranjem različne literature sem prišla do spoznanja, da je večina informacij namenjena predvsem stereotipom velikih podjetij ali pa so informacije že zastarale za današnji čas. Zavedati se moramo, da je nagrajevanje in poslovanje z ljudmi veliko bolj težavno v manjših podjetjih kot v velikih. Treba je vedeti, da je v Sloveniji veliko malih in srednjih podjetij, v katerih dela en delavec na enem delovnem mestu (ki se močno razlikuje od drugih); če s svojim vodenjem izzovemo frustracije in strese, se kaj hitro zgodi, da takšnega delavca izgubimo. To pa prinaša zopet nove težave za podjetje in vse udeležence.

V svoji nalogi sem prikazala, da ni nemogoče oblikovati sistema plač in nagrajevanja. Kako dober je, bo pokazal čas. Sistem vsebuje elemente, ki povečujejo ustvarjalnost ljudi pri delu, kajti poleg fiksne plače vsebuje tudi možnost denarnih nagrad. Pomembno je, da bodo zaposleni v podjetju vedeli natančno, kaj se od njih pričakuje in če bodo to dobro opravili, bodo nagrajeni za svoje delo.

6 LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber Fikreta: Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing, 1999, 518-614 str.
2. Bevc Igor: Novi ali alternativni sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ljubljana: Gospodarski vestnik, , 42 (1994), 21, str. 86.
3. Bolle de Bal Marcel: Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 1990, str. 52, 105.
4. Davis Harris: Human Resource Management – Practical Approach: Forth Worth [ETC.], Dryden Press, 2000, str. 54.
5. Davis Keith, Newstrom W. John: Human Behavior at Work. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1989, str. 179-187.
6. DeCenzo & Robbins: Personal – Human Resource Management: Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1988, str. 397-402.
7. Denny Richard: Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997, str. 10, 184.
8. Dornan James M.: Strategije uspeha. Ljubljana: Atelje Pance, 1998, str. 128, 129.
9. Evans Phil: Motivation. London: Methuen & Co., 1975.
10. Handerson Richard: Compensation Management of Organizational Behavior. Fifth Edition. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, str. 347.
11. Hemingway John: Kjer je volja ... London: Video Arts, 1991, str. 20, 21, 40.
12. Herzberg Frederick: One More Time: How Do You Motivate Employees? V Vroom H. Victor: Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. A Harvard Business Review Book, 1990, str. 49-75.
13. Hodgetts M. Richard: Organizational Behavior. New York: Macmillan Publishing Company, 1991, str. 129-558.
14. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladati kakovost : Japonska pot. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987, str.180.

15. Jurančič Ilija: Vrednotenje dela. Kranj: Moderna organizacija, 1980, str. 66.
16. Jurančič Ilija: Plače v gospodarstvu. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list RS, 1995, str. 62, 63.
17. Jurman Benjamin: Človek in delo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981, str. 51, 307.
18. Keenan Kate: Kako motiviramo. Nasveti za poslovno uspešne. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1995, str. 6-12.
19. Kirksey Jayart et al.: Companies Evaluate Employees from all Perspectives. Personel Journal. [URL: <http://www.quality.org/tqmbbs/tools-techs/360pa.txt>]
20. Lawson Peter: Performance – related pay, v Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward Systems. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2000, str. 305.
21. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina Stane ur.: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 488-523.
22. Lipičnik Bogdan: Strategija plač v združbah: Modra knjiga. Kranj: Moderna organizacija, 1995, str. 45 - 487.
23. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str. 101.
24. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997, str. 177.
25. Lipičnik Bogdan in Zupan Nada: Zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem: Quo vadis management. Kranj: Moderna organizacija, 1997, str. 503 — 509, 581.
26. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, str. 162, 163, 164 – 170, 208.
27. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987, str. 111.
28. Maslow A.H.: Motivation & Personality. New York: Harper & Row Publishers, 1954, str. 63-106.
29. Merkač Marjana: Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management, 1998, str. 99-105.
30. Milkovich T. George, Newman M. Jerry: Compensation, Fifth Edition. Chichago: Irwin, 1996, str. 11, 302, 303, 542, 716.
31. Možina Stane et al. : Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, str. 155, 156.

32. O'Connell John F.: Welfare economic theory. Boston: Auburn House, 1982, str. 126-127.
33. Plut Tadeja.: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995, str. 60.
34. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, 1997, str. 16.
35. Prašnikar Janez: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih, v Čibej Jože: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, CISEF, 1992, str. 291-301.
36. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, str. 240, 245.
37. Russell F., Beach F., Buskirk R.: Selling: Principles and Practices (11th Ed.). New York: McGraw-Hill, 1982, str. 536-544.
38. Steers M. Richard, Porter W. Lyman: Motivation and Work Behavior. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1987, str. 8-133. 203.
39. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, str. 110-124.
40. Twentier D. Jerry: Moč pohvale : Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999, str. 43-59.
41. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj: Moderna organizacija, 1989, str. 108, str. 191.
42. Uhan Stane: Plača delavca – splošno, v Kejžar Ivan et al.: Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana: Moderna organizacija, 1995, str. 162-163, 248, 286, 287, 288, 295
43. Uhan Stane.: Vprašanja o sistemu plač v Republiki Sloveniji. Ljubljana: Organizacija, 1997, št. (2), str. 81-86.
44. Uhan Stane: Ustreznost razvoja sistemov plač v Sloveniji evropskim rešitvam. Slovenska ekonomska revija, 1997, št. 48 (1 / 2), str. 185 - 206.
45. Uhan Stane: Misli o motivaciji. Kranj: Industrijska demokracija, 1999, 5, str. 3-8.
46. Uhan Stane: Vrednotenje dela II. Motivacija. Kranj: Moderna organizacija, 2000, str. 11, 13, 255, 472.
47. Vesel T. Marjeta: Lastniki, delavci in dobiček. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 11.12.1997, str. 22-24.

48. Zeni Janez: Urejanje plač na podjetniški način. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, št. (15), str. 59-61.
49. Zeni Janez: Urejanje plač na podjetniški način. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, št. (16), str. 62-64.
50. Zeni Janez: Urejanje plač na podjetniški način. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, št. (17), str. 60-62.
51. Zeni Janez: Plače v Sloveniji. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1995, št. 44 (16), str. 73-75.
52. Zeni Janez: Resnica o plačah. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2003, št. (23), str. 17.
53. Zupan Nada: Določanje plač in nagrajevanje, v Malalič Janez et al: Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost Slovenije, 1995, str. 121-147.
54. Zupan Nada: Plače in konkurenčnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, št. 44 (4), str. 69 - 73.
55. Zupan Nada: Človeški viri kot izvor konkurenčnosti. Zbornik člankov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, str.166.
56. Zupan Nada. Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, str. 7, 118-300.

7 VIRI

Delitev osebnih dohodkov kot motivacija za delo, rezultate dela in izobraževanje (1986). Referati. Ljubljana: Republiški svet zveze sindikatov Slovenije, Gospodarski vestnik.

Interna gradiva podjetja Dolinšek-s, d.o.o., Šempeter; Poslovni načrt 2004, Poslovno poročilo 2002, 2003, 2004. Plan dela za leto 2004.

Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Uradni list RS, št. 40/1997, 40/1997, 5/1998, 39/1999, 98/1999, 10/2000, 31/2000, 54/2000, 64/2000, 5/2002, 113/2002), <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1789&ID=466>

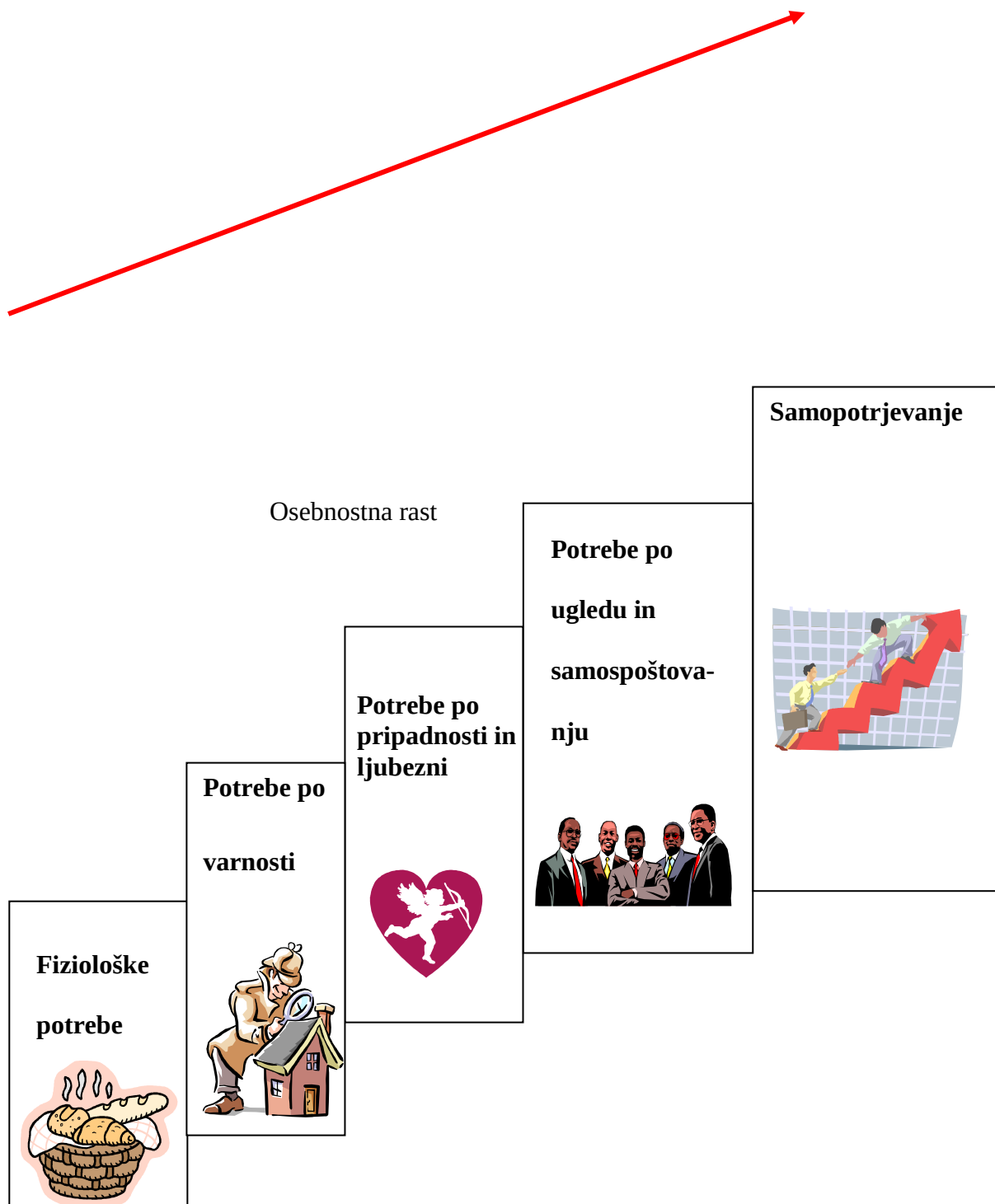
Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991, str. 850.

Zakon o delovnih razmerjih; <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1789&ID=466>

8 PRILOGE

PRILOGA A	RAZISKAVA – ZADOVOLJSTVO S PLAČO V SLOVENIJI
PRILOGA B	LESTVICA POTREB
PRILOGA C	OCENA OSEBNE USPEŠNOSTI DELAVCEV
PRILOGA D	RAZLIČNI NAČINI PLAČEVANJA
PRILOGA E	PODROBNEJŠA RAZČLENITEV PREJEMKOV, IZPLAČANIH V DENARNI OBLIKI IN V OBLIKI BONOVI, ZA ZAPOSLENE OSEBE V SLOVENIJI
PRILOGA F	MERILA ZA OCENJEVANJE OSEBNE USPEŠNOSTI DELAVCA PO TOČKOVNEM SISTEMU
	TABELA 14: PLANIRANE NALOGE
	TABELA 15: REALIZACIJA PRODAJE
	TABELA 16: UPOŠTEVANJE POSTAVLJENIH ROKOV
	TABELA 17: PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELA
	TABELA 18: POSVEČANJE KUPCU
	TABELA 19: REKLAMACIJE
	TABELA 20: RAVANJE S SREDSTVI IN MATERIALI
	TABELA 21: PORABA IN STROŠKI
	TABELA 22: NABAVA
	TABELA 23: ZALOGE
	TABELA 24: ČAS PRODAJE ZALOG
	TABELA 25: UREJENOST DELOVNEGA OKOLJA
	TABELA 26: UPOŠTEVANJE ROKOV IN NAVODIL
	TABELA 27: DELOVNI ČAS
	TABELA 28: ODMORI
	TABELA 29: OPRAVLJANJE DELA
	TABELA 30: NAPAKE V KALKULACIJAH
	TABELA 31: PREVZEMANJE ODGOVORNOSTI
	TABELA 32: OSVAJANJE NOVIH PRIJEMOV
	TABELA 33: OBNAŠANJE V PODJETJU
	TABELA 34: OBNAŠANJE V ZUNANJEM OKOLJU
	TABELA 35: POGLED NA NOVOSTI
	TABELA 36: VKLJUČEVANJE V DELOVNE NALOGE

LESTVICA POTREB



OCENA OSEBNE USPEŠNOSTI DELAVCEV

za X leto

	<i>Merilo</i>	<i>Točke</i>						<i>Skupaj</i>
1	Količina dela	0	1	2	3	4	5	3
2	Kakovost dela	0	1	2	3	4	5	3
3	Gospodarnost	0	1	2	3	4	5	1
4	Zanesljivost	0	1	2	3	4	5	2
5	Samostojnost pri delu	0	1	2	3	4	5	4
6	Sodelovanje z drugimi	0	1	2	3	4	5	3
7	Inovativnost	0	1	2	3	4	5	4
8	Vključevanje v delovne naloge	0	1	2	3	4	5	4
	Doseženo število točk	(max. 40 točk)						24

- o KOLIČINA DELA : Planirane naloge – 2, realizacija prodaje – 5, upoštevanje rokov – 3 =
= $10 / 3 = 3.333$
- o KAKOVOST DELA: Predlogi za izboljšanje dela - 3 , upoštevanje kupca - 3, reklamacije – 3 =
= $9 / 3 = 3$
- o GOSPODARNOST: Ravnanje s sredstvi in materiali – 0, poraba in stroški – 1, nabave – 2, zaloge – 3,
čas prodaje zalog – 0, urejenost delovnega okolja – 2 = $8 / 6 = 1.333$
- o ZANESLJIVOST: upoštevanje rokov in navodil - 1, delovni čas - 2 , odmori - 2, opravljanje del - 1,
kalkulacije - 2 = $8 / 5 = 1.6$
- o SAMOSTOJNOST PRI DELU: prevzemanje odgovornosti – 4, osvajanje novih prijemov – 4 = $8 / 2 = 4$
- o SODELOVANJE Z DRUGIMI: obnašanje v podjetju - 3, obnašanje v zunanjem okolju – 3 = $6 / 2 = 3$
- o INOVATIVNOST: pogled na novosti – 4 = $4 / 1 = 4$
- o VKLJUČEVANJE V DELOVNE NALOGE: vključevanje v delovne naloge - 4 = $4 / 1 = 4$

OCENA OSEBNE USPEŠNOSTI DELAVCEV

za X leto

POJASNILO:

Vodja je prišel skozi tedensko ocenjevanja do naslednjih sklepov:

Delavec se drži postavljenih rokov, dosežen je mesečni promet (prodaja – neplačan/plačan del realizacije; v računalniku je vidno po referentih, koliko je kdo prodal).

V tem mesecu je bilo zabeleženih 6 reklamacij. Delavec se drži predpisanih standardov prevzema blaga, včasih zamuja pri prevzemih. Kupcem svetuje, nekajkrat je zaradi njih ostal tudi dlje. Podal je dva predloga za izboljšanje, a ni bil nobeden realiziran.

Zaloge so v okviru planiranega, in sicer za 4.021.593 SIT. Nabava je bila v tem mesecu za 4.397.059 SIT. V 15 dneh je prodal 28 % nabavljenega materiala. Njegova miza je pogosto neurejena, na njej pušča pomembne poslovne podatke, ki niso javni. S telefoni ravna nepazljivo – nekajkrat ga je pozabil napolniti, pada mu po tleh ...

Prepočasi spreminja tekoče podatke, nenehno ga je treba spominjati na določene stvari. Rokov se drži samo, če ga prej večkrat opomnimo. Delovnega časa se drži, a za dokončanje delovnih nalog včasih ne želi delati po 15 uri.

Nase prevzame odgovornost, tudi pri tveganju, upošteva moja navodila in ima veliko izkušenj, s katerimi občasno pomaga svojim sodelavcem.

Komunicira z okoljem (vzdržuje medsebojne odnose), a ne išče novih stikov. S sodelavci ni v konfliktih, občasno pove svoje mnenje agresivno. Zna se vključiti v tim, ampak samo za določeno nalogo – za katero je dobil navodilo (ta mesec 2x).

Odkril je novo metodo pospeševanja prodaje, ki jo je tudi realiziral. Začel je vzpostavljati stike z novim dobaviteljem.

Prilagodil se je novim razmeram ocenjevanja. Sprejel je podražitev na trgu surovin – višje so cene orodij. Zaradi novega načina dela sodeluje z določenim dobaviteljem. Hitro je osvojil novi način dela.

Predlagatelj neposredni vodja:

Dne:

ODOBRIL:

Dne:

Predano v obračun plač dne:

RAZLIČNI NAČINI PLAČEVANJA

	Vzpodbude na aktivnost	Etična vrednota	Glavna pomanjkljivost	Skupina, ki jo favorizira
PO UČINKU	Povečanje proizvodnje	Kaže individualne razlike	Ustvarja negotovost	Sposobni
PO ČASU	Pravočasno prihajanje na delo	Izenačuje plače, preprečuje favorizem	Ne priznava prispevka	Negotove delavce in podpovprečneže
PO STAŽU	Dolgo službovanje v eni organizaciji	Oblika napredovanja, ki jo lahko pričakuje	Diskriminira nove delavce	Uslužbence z dolgim delovnim stažem
PO POTREBI	Razširja kolektivno odgovornost	Izenačuje življenjski standard	Ne motivira za delo	Delavce s številno družino

PODROBNEJŠA RAZČLENITEV PREJEMKOV, IZPLAČANIH V DENARNI OBLIKI IN V OBLIKI BONOVI, ZA ZAPOSLENE OSEBE V SLOVENIJI

(Zakon o delovnih razmerjih, <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006>; Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti, <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=1789&ID=466>)

PREJEMKI, IZPLAČANI V DENARNI OBLIKI

Večina prejemkov, izplačanih v denarni obliki, je opredeljenih na ravni kolektivnih pogodb in jih je mogoče deliti v štiri skupine:

Plača je prejemek delavca za opravljeno delo v delovnem razmerju. Po splošni kolektivni pogodbi je sestavljena iz osnovne plače, plače na podlagi delovne uspešnosti, plače iz naslova uspešnosti poslovanja in dodatkov, kamor sodijo:

- o delo v izmeni,
- o delo v deljenem delovnem času,
- o dežurstvo,
- o nočno delo,
- o delo preko polnega delovnega časa,
- o delo v nedeljo,
- o delo po zakonu na dela proste dneve,
- o delo v izmenah,
- o delovna doba.

Nadomestilo plače. V primerih, ki jih navajajo Zakon o delovnih razmerjih, kolektivna pogodba ali akt podjetja, so zaposlene osebe za čas odsotnosti z dela upravičene do nadomestila plače. To so primeri, ko gre za odsotnost z dela največ sedem delovnih dni v letu in za druge odsotnosti z dela, kamor sodijo:

- o lastna poroka,
- o rojstvo otroka
- o poroka otroka,
- o smrt zakonca, posvojenca, otrok, staršev, bratov, sester, starih staršev,
- o selitve delavca oziroma družine,
- o elementarne nesreče,
- o bolezen,

- o poklicna bolezen in nesreča pri delu,
- o letni dopust,
- o po zakonu dela prost dan,
- o izobraževanje,
- o nadomestilo za čas prekvalifikacije, za čas čakanja na delo,
- o nadomestilo trajno presežnim delavcem.

Povračila stroškov v zvezi z delom; to so vse vrste povračil v zvezi delom, kamor sodijo:

- o regres za prehrano med delom,
- o prevoz na delo in z dela,
- o dnevnic,
- o stroški prenočevanja,
- o kilometrini,
- o stroški za službeno potovanje v tujino,
- o terenski dodatek,
- o nadomestilo za ločeno življenje.

Drugi osebni dohodki. Regres za letni dopust je letni prejemek. Pravica do izplačila regresa za letni dopust je povezana s pravico do izrabe letnega dopusta, ki si jo zaposlena oseba pridobi, ko izpolni pogoj šestmesečnega trajanja neprekinjenega dela. Minimalna višina prejemka je opredeljena v kolektivni pogodbi. Občasno pa je z zakonom določena tudi zgornja meja izplačila. Med osebne prejemke sodijo tudi:

- o solidarnostna pomoč,
- o jubilejna nagrada,
- o osebna jubilejna nagrada,
- o jubilejna nagrada gospodarske združbe,
- o odpravnina ob upokojitvi,
- o odpravnina trajno preseženim delavcem,
- o odpravnina po individualni pogodbi,
- o izredna, dodatna solidarnostna pomoč,
- o abonmajski popusti za kulturne prireditve,
- o denarna pomoč pri šolanju otrok zaposlenih,
- o plačilo stroškov za posebno svetovanje in pridobivanje informacij,
- o povračilo stroškov za telefonske storitve zasebnega telefona, za nakup računalniške opreme, mobilnega telefona, elektronske pošte v domači uporabi,
- o izplačilo na podlagi konkurenčne klavzule,
- o plačilo za plačana neizkoriščen letni dopust.

PREJEMKI, IZPLAČANI V BONIH

Prejemkov v bonih kolektivne pogodbe ne opredeljujejo, kot oblika izplačila pa se pojavljajo v praksi. Tako jih lahko obravnavamo v okviru kategorije stimulacije oziroma bonitete. Sem sodijo:

- o znesek popustov, ki jih delodajalec ponudi delavcu za svoje izdelke, trgovsko blago in storitve,
- o stroški izobraževanja, ki niso v zvezi z zaposlitvijo,
- o posojilo podjetja,
- o uporaba službenega vozila za osebne namene,
- o nagradna potovanja,
- o prostovoljno zdravstveno zavarovanje,
- o prostovoljno pokojninsko zavarovanje,
- o dodatno nezgodno zavarovanje,
- o življenjsko zavarovanje,
- o druga osebna zavarovanja,
- o posebni pokojninski programi,
- o stroški nastanitve,
- o plačilo ali odplačilo okrevanja,
- o odkup zavarovalne dobe,
- o darila delodajalca.

PRILOGA E

MERILA ZA OCENJEVANJE OSEBNE USPEŠNOSTI DELAVCA PO TOČKOVNEM SISTEMU:

o Količina dela

Tabela 14: Planirane naloge

Točke	Opis
0	Naredi do 88 % planiranih nalog.
1	Količina dela je od 88–93 % planiranega.
2	Količina dela je od 94–99 % planiranega.
3	Količina dela ustreza planirani približno 100 %.
4	Količina dela je v glavnem približno 10 % nad planirano.
5	Količina dela je približno 20 % nad planirano količino.

Vir: lastna izvedba

Tabela 15: Realizacija prodaje

Točke	Opis
0	Realizacija prodaje je pod 56 %.
1	Realizacija prodaje je 57–66 %.
2	Realizacija prodaje je 67–76 %.
3	Realizacija prodaje je 77 %.
4	Realizacija prodaje je 78–88 %.
5	Realizacija prodaje je 89–100 %.

Vir: lastna izvedba

Tabela 16: Upoštevanje postavljenih rokov

Točke	Opis
0	Pri postavljenih rokih zamuja več kot dva dni.
1	Pri postavljenih rokih zamuja dva dni.
2	Pri postavljenih rokih zamuja en dan.
3	Postavljenih rokov se drži.
4	Pri postavljenih rokih je dan ali dva hitrejši.
5	Pri postavljenih rokih je tri dni hitrejši.

Vir: lastna izvedba

O Kakovost

Tabela 17: Predlogi za izboljšanje dela

Točke	Opis
0	Nima predlogov za izboljšanje postopkov dela.
1	Poskuša namigniti glede predlogov za izboljšanje postopkov dela, a ne da nič konkretnega.
2	Da en predlog za izboljšanje postopkov dela.
3	Večkrat predlaga izboljšave v postopkih dela.
4	Večkrat predlaga izboljšave v postopkih dela, en predlog je uresničen.
5	Večkrat predlaga izboljšave v postopkih dela, najmanj dve sta uresničeni.

Vir: lastna izvedba

Tabela 18: Posvečanje kupcu

Točke	Opis
0	Ne upošteva kupca kot živo bitje, ampak kot nekoga, ki mu bo nekaj prodal.
1	Kupcu posveti le nekaj pozornosti, vendar si ne prizadeva za boljši stik.
2	Kupcu se posveti in mu svetuje, vzame si čas zanj.
3	Kupcu svetuje, zanj si vzame čas tudi po končanem delovnem času, če je treba.
4	Kupcu se posveti na profesionalni ravni, nanj gleda kot na človeka.
5	Kupcu se posveti na profesionalni ravni, sam pokliče kupce po opravljenem nakupu in jih vpraša, če kaj potrebujejo; obdrži stik.

Vir: lastna izvedba

Tabela 19: Reklamacije

Točke	Opis
0	Kakovost dela je slaba, napak in reklamacij je veliko. Pritožb kupcev je več kot 16.
1	Kakovost dela in nalog ni zadovoljiva, napak in reklamacij je od 13–15.
2	Kakovost dela je povprečna, občasno napake, reklamacije kupcev od 9–12.
3	Kakovost dela je v okviru standardov, reklamacije od 4–8.
4	Kakovost dela nadpovprečna, uporablja nove metode pri delu. Je zelo natančen, reklamacije strank od 1–3.
5	Kakovost dela je zelo visoka, odkriva nove metode in jih uporablja. Reklamacij ni.

Vir: lastna izvedba

0 Gospodarnost

Tabela 20: Ravnanje s sredstvi in materiali

Točke	Opis
0	Pogosto neodgovorno in malomarno ravna s sredstvi in materiali.
1	Občasno neodgovorno in malomarno ravna s sredstvi in materiali.
2	Včasih slabše ravna s sredstvi in materiali.
3	Odgovorno ravna s sredstvi in materiali.
4	Zelo odgovorno ravna s sredstvi in materiali.
5	Izredno odgovorno ravna s sredstvi in materiali.

Vir: lastna izvedba

Tabela 21: Poraba in stroški

Točke	Opis
0	Planirano porabo in planske stroške presega nad 10 %.
1	Planirano porabo in stroške presega nad 5 do 10 %.
2	Planirano porabo in stroške presega do 5 %.
3	Pri delu upošteva planirano porabo in planirane stroške.
4	Izboljšuje in racionalizira delo ter zmanjšuje porabo in stroške do 10 %.
5	Racionalizira delo, odkriva metode in načine za zmanjšanje planiranih stroškov in porabe nad 10 %.

Vir: lastna izvedba

Tabela 22: Nabava

Točke	Opis
0	Nabave so nad planom.
1	Nabave so približno 110 % plana.
2	Nabave so približno 105 % od planiranih nabav.
3	Nabave so v okvirih plana po količini in asortimentu.
4	Nabave so 90–95 % planiranih.
5	Nabave so manj kot 90 % od planiranih.

Vir: lastna izvedba

Tabela 23: Zaloge

Točke	Opis
0	Zaloge so nad 110 %.
1	Zaloge so 110 % plana.
2	Zaloge so od 109 do 105 % planiranih.
3	Zaloge so v okviru planiranega.
4	Zaloge so približno 95 %.
5	Zaloge so pod 90 %.

Vir: lastna izvedba

Tabela 24: Čas prodaje zalog

Točke	Opis
0	Čas prodaje zalog od dobljenih je manj kot 30 % v 15 dneh.
1	Čas prodaje zalog je od 30–39 % v 15 dneh.
2	Čas prodaje zalog je 40–49 % v 15 dneh.
3	Čas prodaje zalog je 50 % v 15 dneh.
4	Čas prodaje zalog je 51–70 % v 15 dneh.
5	Čas prodaje zalog je 71–100 % v 15 dneh.

Vir: lastna izvedba

Tabela 25: Urejenost delovnega okolja

Točke	Opis
0	Cigaretni ogorki, zvitki papirja in orodja so raztreseni naokoli.
1	Na delovnem mestu sta nesnaga in stvari so neurejene. Prometne poti niso prehodne.
2	Transportne poti so prehodne, orodje je razmetano, na mizi so vidni papirji poslovanja.
3	Transportne poti so prehodne, naprave so čiste, orodje je pospravljeno. Stvari so zložene v predalih.
4	Čiščenje redno opravlja. Delovno mesto čisto, orodje pospravljeno in urejeno.
5	Redno pospravlja in vzdržuje čistočo ne samo na svojem delovnem mestu ampak tudi na prodajnih policah. Ima nadzor nad vso inventuro in orodjem.

Vir: lastna izvedba

o Zanesljivost

Tabela 26: Upoštevanje rokov in navodil

Točke	Opis
0	Redko se drži rokov, navodil, ne upošteva delovnih predpisov, nezanesljiv je glede prisotnosti na delovnem mestu, na delovne naloge ga je treba opozarjati.
1	Občasno se ne drži rokov, navodil, redko upošteva delovne predpise, dokaj nezanesljiv je glede prisotnosti na delovnem mestu, dane naloge opravi nezanesljivo.
2	Manj je zanesljiv v spoštovanju rokov in predpisov, manjša je zanesljivost prisotnosti na delu, potrebno ga je vzpodbujati in opominjati na delu.
3	Roke spoštuje, običajno se ne opravičuje, upošteva navodila in predpise, zanesljiv je glede prisotnosti na delu, zanesljiv pri opravljanju delovnih nalog
4	Roke vedno upošteva, zelo zanesljiv je kar zadeva prisotnost na delu, primerno upošteva predpise in navodila, zelo zanesljiv je pri izvajanju delovnih nalog.
5	Naloge končuje vedno pred rokom, je popolnoma zanesljiv glede prisotnosti na delu, primerno upošteva predpise in navodila, zelo zanesljiv je pri izvajanju delovnih nalog.

Vir: lastna izvedba

Tabela 27: Delovni čas

Točke	Opis
0	Pride vedno minuto po 7. uri in komaj čaka, da se delovni dan konča. Ni pripravljen delati nadur.
1	Drži se delovnega časa.
2	Drži se delovnega časa, vseeno pa ni pripravljen ostati dlje, če delo ni plačano z nadurami.
3	Prihaja pred delovnim časom, ni obremenjen z urami, ki jih prebije v službi.
4	Na delo prihaja pred delovnim časom, tudi ostaja vedno dlje, delo vedno opravi do konca.
5	Vedno je pripravljen podaljšati svoj delovni čas, da opravi naloge.

Vir: lastna izvedba

Tabela 28: Odmori

Točke	Opis
0	Odmori so daljši, kot bi morali biti.
1	Njegovi odmori so občasno podaljšani. Rad klepeta z drugimi.
2	Njegovi odmori so točno 30 - minutni.
3	Včasih se odpove odmoru, če vidi, da je delo nujno
4	Pripravljen je delati dlje, odmore uporablja, ko ima čas zanje.
5	Vedno pride prej na delovno mesto. Prihaja tudi med vikendom, če je to nujno potrebno za tekoče delo.

Vir: lastna izvedba**Tabela 29: Opravljanje dela**

Točke	Opis
0	Ne dokonča delovne naloge brez večkratnega opozarjanja.
1	Vedno ga je treba opomniti, da dokonča delo.
2	Včasih ne dokonča dela.
3	Delo opravi do konca, vendar se potrudi samo toliko, koliko je treba za izvedbo.
4	V delo vloži še nekaj svoje kreativnosti, želi ga opraviti bolje, kot mu je rečeno.
5	Njegovo delo je zgled drugim zaposlenim.

Vir: lastna izvedba**Tabela 30: Napake v kalkulacijah**

Točke	Opis
0	Veliko je napak v poročilih in kalkulacijah.
1	Je nenatančen pri kalkulacijah, a se trudi pri oblikovanju in prosi za pomoč.
2	Zanesljiv pri izvedbi kalkulacij, a še vedno ne pozna celotnega postopka izdelave.
3	Kalkulacije naredi dobro, potrebno ga je še kontrolirati.
4	Kalkulacij za njim ni treba preverjati, jih vedno prej preverja pri sodelavcih.
5	Kalkulacije so opravljene dobro, pomaga drugim zaposlenim pri njihovi izdelavi.

Vir: lastna izvedba

o Samostojnost pri delu

Tabela 31: Prevzemanje odgovornosti

Točke	Opis
0	Nesamostojen je in težko vodljiv pri delu, navodila sprejema s težavo.
1	Manj odgovoren je in težje vodljiv pri delu, delno upošteva navodila.
2	Večkrat ni pripravljen prevzeti odgovornosti, pogosto išče pomoč pri nadrejenem in sodelavcih.
3	Prevzema odgovornost, če ni tveganje preveliko, navodila upošteva, pri delu je samostojen.
4	Običajno je samostojen, pravilno odloča in prevzema odgovornost tudi v primeru, kadar gre za večje tveganje.
5	Povsem je samostojen, iznajdljiv, odločen in izredno odgovoren.

Vir: lastna izvedba

Tabela 32: Osvajanje novih prijemov

Točke	Opis
0	Boji se novih prijemov, ker jih ne obvlada.
1	Boji se novih prijemov, če jih uporablja, potrebuje veliko pomoči.
2	Poskuša nove prijeme, a potrebuje pomoč sodelavcev.
3	Pripravljen je na nove prijeme.
4	Je strokovna oseba, ki tudi pomaga sodelavcem pri občasnem svetovanju in pomoči.
5	Pomaga sestavljati navodila nadrejenim, pomaga nadrejenim in ima sposobnost biti mentor začetniku.

Vir: lastna izvedba

O Sodelovanje z drugimi

Tabela 33: Obnašanje v podjetju

Točke	Opis
0	Ni pripravljen na sodelovanje, včasih ga celo zavrača, nastajajo težave v zvezi s tem.
1	Pogosto ni pripravljen na sodelovanje, nastajajo težave in odpori pri sodelovanju.
2	Včasih ni pripravljen sodelovati, občasno so težave s tem, vendar se običajno vključuje v timsko delo. Občasno pride v konflikt z sodelavci znotraj družbe.
3	Dobro sodelovanje z drugimi, vključuje se v timsko delo in aktivno sodeluje. Z sodelavci ni v konfliktu.
4	Je pripravljen za timsko delo z drugimi, rešuje spore v skupini, z osebnim vzgledom izstopa. Daje prednost timskemu pred individualnim delom.
5	Vedno je pripravljen na sodelovanje, zaslužen je za uspešno timsko delo in vključitev drugih v timsko delo. Največkrat je vodja v timu, počuti se zelo sproščeno in ni v konfliktih z drugimi.

Vir: lastna izvedba

Tabela 34: Obnašanje v zunanjem okolju

Točke	Opis
0	Ne zna komunicirati z okoljem.
1	Strah ga je komunicirati z okoljem, znotraj družbe le redko komunicira – ima težave pri vzdrževanju medsebojnih odnosov.
2	Komunicira z okoljem, a kaže odpor, vidi se mu, da ni iskren.
3	Sproščeno komunicira z okoljem.
4	Ima sproščen in iskren odnos z ljudmi zunaj podjetja.
5	V zunanjem okolju nenehno išče nove stike.

Vir: lastna izvedba

o Inventivnost in inovativnost

Tabela 35: Pogled na novosti

Točke	Opis
0	Pogosto so vidni odpori pri uvajanju novih metod pri delu.
1	Kaže manjše odpore pri uvajanju novosti.
2	Včasih so opazni odpori pri uvajanju novosti, vendar jih premaguje.
3	Je inventiven in inovativen – uporablja nove metode in načine dela.
4	Občasno odkriva in uvaja nove metode in načine dela.
5	Pogosto odkriva nove metode in uvaja nove načine dela.

Vir: lastna izvedba

o Vključevanje v delovne naloge

Tabela 36: Vključevanje v delovne naloge

Točk e	Opis
0	Vidni so odpori ob uvajanju sprememb, ima velike težave pri prilagajanju na nova dela. Boji se izzivov.
1	Velikokrat kaže odpor ob večjih spremembah in so težave pri prilagajanju. Izgubljen je pri novih nalogah.
2	Spremembam se težje prilagaja, vendar jih uporablja.
3	Novim situacijam se prilagaja in občasno najde ustrezno rešitev.
4	Hitro se prilagaja novim situacijam in samostojno najde ustrezno rešitev.
5	Izredno hitro se prilagaja novim situacijam in vedno najde najustreznejšo rešitev.

Vir: lastna izvedba