

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, september 2007

MARTINA OBLAK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POMEN RAČUNOVODSKIH INFORMACIJ ZA
NAGRAJEVANJE ZAPOSLENCEV**

Ljubljana, september 2007

MARTINA OBLAK

IZJAVA

Študentka Martina Oblak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.09.2007

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	2
2.1 SPLOŠNO O PLAČAH, NAGRAJEVANJU IN USPEŠNOSTI	2
2.1.1 PLAČA.....	2
2.1.2 NAGRAJEVANJE	3
2.1.3 USPEŠNOST	4
2.2 PRAVNI OKVIR PLAČ IN NAGRAJEVANJA V SLOVENIJI.....	8
2.3 POVEZANOST SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA Z USPEŠNOSTJO.....	9
2.4 SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAD	11
2.4.1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ŠIRŠEM SMISLU.....	11
2.4.2 PLAČILNA PIRAMIDA	13
2.5 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI SKOZI ČAS	14
3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NAGRAJEVANJE.....	15
3.1 KADROVSKA FUNKCIJA.....	15
3.2 SPLOŠNO O RAČUNOVODSKIH INFORMACIJAH.....	16
3.3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE PRI KADROVSKI FUNKCIJI	18
3.3.1 SPODBUJANJE ZAPOSLENCEV K DOSEGANJU VEČJIH UČINKOV	19
3.3.2 USPEŠNOST DELA IN USPEŠNOST ZAPOSLENCEV	19
3.3.3 POMEN INFORMACIJ PRI UVAJANJU IN UPORABI NAGRAJEVANJA.....	21
3.4 NALOGI IN KNJIGOVODSKE LISTINE	23
3.5 RAČUNOVODSKO EVIDENTIRANJE SISTEMA PLAČ.....	24
4 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI V GORIŠKI REGIJI IN V SLOVENIJI	25
4.1 HIPOTEZI	26
4.2 SPLOŠNE LASTNOSTI PODJETIJ V VZORCU	26
4.3 ANALIZA NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI NA GORIŠKEM.....	28
4.3.1 POGOSTOST UPORABE NAGRAJEVANJA IN NJEGOVIH RAZLIČNIH VRST	28
4.3.2 KOGA NAGRAJUJEJO GORIŠKA PODJETJA?	32
4.3.3 UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI	33
4.3.4 NAGRADE ZA USPEŠNOST	34
5 SKLEP.....	43
LITERATURA	45
VIRI.....	47
PRILOGA	

1 UVOD

Čas vnaša v življenje ljudi mnoge novosti in izzive, tehnološki napredek pa poskrbi, da se hitro širijo po vsej zemeljski obli. Človek se redno srečuje z novimi trendi, novimi priložnostmi in nevarnostmi, ki jih s svojo iznajdljivostjo poskuša uporabiti sebi v prid. Podobno stanje velja tudi v poslovnem okolju. Podjetja se pogosto srečujejo z novimi napravami, ki obljubljajo izboljšanje poslovanja in nižje stroške ter s tem povezano večjo konkurenčnost. Če želijo slediti vsem tem hitrim spremembam, morajo imeti v svojem kolektivu takšne ljudi, ki bodo novosti znali uporabiti v korist podjetja. Ker pa človeka žene bolj ali manj egoistično naravnano zasledovanje lastnih ciljev, morajo podjetja poskrbeti, da bodo cilji zaposlencev¹ skladni s cilji podjetja. V ta namen uporabljajo nagrajevanje², s katerim motivirajo zaposlenca, da z zasledovanjem lastnih ciljev (večji zaslužek, ugled, priznanja ...) dosežejo cilje podjetja (večja uspešnost).

Sistemi nagrajevanja lahko dobro delujejo le, če so podprti s potrebnimi računovodskimi in neračunovodskimi informacijami, ki pomagajo pri sprejemanju odločitev v vseh fazah, od same vzpostavitve sistema nagrajevanja, ugotavljanja uspešnosti pa do preverjanja kakovosti sistema nagrajevanja. Namen te naloge je proučevanje pomena računovodskih informacij pri nagrajevanju uspešnosti, saj logični razmislek pomaga le pri iskanju nekih osnovnih dejstev in grobih rešitev, ki pa jih je potrebno natančneje izklesati s pomočjo ustreznih informacij. Natančnost je pri sistemu nagrajevanja še toliko bolj pomembna, ker imamo opravka s človeškim dejavnikom, ki je zelo občutljiv in raznolik v dojemanju različnih potez podjetja. Stimulacije ne delujejo na vsakega posameznika enako, zato je potrebno pri nagrajevanju upoštevati vidike in želje različnih zaposlencev. Ti vidiki in te želje pa se med posamezniki zelo razlikujejo, zato brez ustreznih informacij težko sprejemamo optimalne rešitve.

V diplomskem delu je najprej na splošno predstavljen sistem plač in nagrajevanja v Sloveniji, sledi mu opredelitev uspešnosti. Opisani so različni načini nagrajevanja, predstavljene so različne sestavine plač in nagrad. Posebno podpoglavje se nanaša na slovensko zakonodajo, ki ureja sistem plač in nagrajevanja, beseda teče tudi o izkušnjah iz preteklosti in o trendih, ki jih strokovnjaki napovedujejo za prihodnost.

V nadaljevanju je nekaj prostora namenjenega računovodskim informacijam, predvsem tistim, ki se nanašajo na nagrajevanje. Podan je opis kadrovske funkcije, saj so zaposleni in nagrajevanje tesno povezani z njo. Da se plače in nagrade pravilno obračunajo, so potrebni nalogi in knjigovodske listine, ki so pisni dokaz o nastanku nekega poslovnega

¹ V svojem diplomskem delu uporabljam izraz »zaposleni«, ker ga uporabljajo tudi Slovenski računovodski standardi 2006. Do izjem, ko se uporabljata ekvivalentna izraza »delavci« ali »zaposleni«, prihaja le v primerih citiranja ali pri stvarnih imenih.

² Beseda »nagrajevanje« se v tem diplomskem delu uporablja za stimulativno nagrajevanje, torej takšno nagrajevanje, ki zaposlenca stimulira, da so pri svojem delu bolj uspešni, kot bi bili sicer.

dogodka, zato so le-ti opisani v enem izmed podpoglavij. Sledi še podpoglavje, ki bralca seznani, na kakšne načine se v računovodstvu evidentirajo plače.

Za konec so še na primeru vzorca podjetij, delujočih na Goriškem, razkrite skupne značilnosti na področju nagrajevanja, ki veljajo za ta podjetja. Podane so razlike med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji, med uspešnimi in manj uspešnimi ... Sproti pa je predstavljena še primerjava goriških podjetij s tistimi iz celotne Slovenije.

2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

2.1 SPLOŠNO O PLAČAH, NAGRAJEVANJU IN USPEŠNOSTI

2.1.1 Plača

Slovenski računovodski standard (v nadaljevanju SRS) 15 opredeljuje plačo kot kosmati zaslužek zaposlenca za opravljeno delo. Zaslužki zaposlencev pa so vse oblike poplačil, ki jim jih podjetje nameni v zameno za njihovo službovanje in jih obravnava kot svoje stroške dela ali pa kot deleže v razširjenem dobičku pred predstavitvijo dobička v izkazu poslovnega izida. Z zaslužki so lahko povezane tudi določene dajatve, ki zvišujejo stroške podjetja ali deleže zaposlencev v razširjenem dobičku. Poznamo zaslužke, ki pripadajo zaposlencem med njihovim službovanjem, in zaslužke, ki jim pripadajo po koncu službovanja. Med prve prištevamo plače, nadomestila plač in njim sorodne postavke ter deleže v razširjenem dobičku, med zaslužke, ki zaposlencem pripadajo po koncu službovanja, pa spadajo odpravnine in pokojnine (SRS 2006, 2007, str. 123–126).

Plača predstavlja glavni instrument, preko katerega podjetje poskuša pritegniti, zadržati in motivirati zaposlence, ki jih potrebuje za doseg svojih ciljev, zato mora vsakemu ponuditi plačilo (v obliki denarja in drugih ugodnosti), katerega koristi bodo presegale škodo, nastalo zaradi truda, ki ga le-ta vloži pri svojem delu. Hkrati pa mora biti korist zaposlenca večja ali enaka koristi, ki bi jo dobil, če bi se zaposlil pri najboljšem alternativnem delodajalcu. Da plača vendarle ne bi bila prenizka, država predpisuje minimalne plače. Na njeno višino vplivajo še zahtevnost dela, uspešnost zaposlencev (posameznikov ali skupin), uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe.

Plače so za delodajalce strošek dela, čeprav lahko nanje gledajo tudi kot na investicijo ter stremijo k temu, da iz svojega vložka iztržijo kar največ. Delodajalci želijo izplačevati čim nižje plače, vendar se zaposlenci zavzemajo ravno za nasprotno, saj jim plače pomenijo povračilo za vloženi napor, priznanje za njihovo znanje in sposobnosti ter nenazadnje osnovni vir sredstev za življenje, s katerim preživljajo še svoje družinske člane.

2.1.2 Nagrajevanje

Sistem nagrajevanja pomeni politiko, procese in prakso določene organizacije, da nagrajuje svoje zaposlene glede na njihov prispevek, njihove zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong, 1999, str. 4). Gre za povsem dinamičen, prilagodljiv sistem, ki je odvisen od poslovne strategije posamezne organizacije ter njenega okolja – notranjega in zunanjega. Z nagrajevanjem želijo podjetja v prvi vrsti motivirati zaposlene, da povečajo svoj trud in dosežejo boljše delovne rezultate, kot bi jih dosegli sicer. Namenjeno je izrazito uspešnim zaposlencem, tisti pa, ki niso dovolj uspešni, tega dela plače ne dobijo.

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

Z nagrajevanjem skušajo podjetja (Armstrong, Stephens, 2005, str. 3–4):

1. nagraditi zaposlene za dosego tistih ciljev, ki jih v podjetju cenijo in želijo doseči,
2. nagraditi zaposlene za vrednost, ki jo dejansko ustvarijo,
3. širiti sporočilo o tem, kateri dosežki in ravnanja so za podjetje najpomembnejši,
4. razviti kulturo podjetja,
5. motivirati zaposlene ter povišati njihov trud in prizadevanja,
6. pritegniti pozornost dobrih kadrov in jih spodbuditi, da ostanejo v podjetju,
7. izkoristiti mnoge pozitivne učinke različnih vrst nagrad,
8. ustvariti dobre odnose med zaposlenci,
9. povezati cilje podjetja s cilji zaposlencev in
10. biti v svojih ravnanjih pravična, nepristranska in transparentna.

Glede na raven ugotavljanja uspešnosti ločimo nagrajevanje posameznika za individualno uspešnost, za uspešnost skupine in za uspešnost celotnega podjetja. Celotni delovni prispevek podjetja ali skupine je sestavljen iz delovnih prispevkov posameznikov, zato je nagrajevanje posameznika za njegov individualni prispevek najpomembnejše, vendar pa je pogosto težko ugotoviti, kolikšne zasluge v resnici nosi vsak posameznik, in jih ločiti od zaslug ostalih članov neke skupine ali celo od vseh ostalih zaposlencev. Poleg tega pa nagrajevanje na podlagi uspešnosti skupine ali celotne organizacije prinaša mnogo pozitivnih posledic, ki jih ne gre zanemariti, saj motivira zaposlene, da drug drugega spodbujajo in si pomagajo, ter tako prispeva tudi k večji uspešnosti vsakega posameznika. Potek dela v podjetju je velikokrat odvisen od najpočasnejšega člana v verigi, zato v mnogih primerih (na primer zaradi ozkih grl) nadpovprečna uspešnost najboljšega za podjetje ni bistvenega pomena.

Da bo nagrajevanje za individualno uspešnost podjetju koristilo, morajo biti izpolnjeni naslednji predpogoji (Thrope, Homan, 2000, str. 305):

1. uspešnost posameznih zaposlencev je mogoče ugotoviti,
2. obstajajo jasne razlike med uspešnostjo posameznikov,
3. zaposlenci zaznajo povezavo med različno uspešnostjo in različno višino nagrade,
4. višja nagrada mora biti dovolj privlačna, da spodbudi zaposlence, da svoje vedenje spremenijo tako, da povišajo uspešnost (podjetja morajo biti tudi sposobna izplačati dovolj visoke nagrade) ter
5. s povečanjem individualne uspešnosti se mora zviševati tudi uspešnost podjetja.

Nagrajevanje je lahko proporcionalno (premosorazmerno), progresivno ali regresivno. Regresivno nagrajevanje pomeni, da se za enako povečanje uspešnosti izplačujejo vedno manjše nagrade, pri progresivnem nagrajevanju pa je ravno obratno. Pri proporcionalnem nagrajevanju je nagrada za enako povečanje uspešnosti vedno enaka.

Nagrajevanje po uspešnosti se kot menedžersko orodje pojavlja v dveh sistemih (Bolle de Bal, 1990, str. 52): v stimulativnem in v interesnem sistemu. Oba sistema sta med seboj tesno povezana in se dopolnjujeta.

Osnovni cilj stimulativnega sistema je spodbujati zaposlence, da povečajo svoje napore in tako zvišajo proizvodnjo in učinkovitost, v zameno pa dobijo višjo plačo. Uporaba stimulativnega sistema pripomore tudi k znižanju stroškov, omogoči zaposlencem, da lahko do določene mere nadzorujejo višino svoje plače, produktivnejšim zaposlencem omogoča povišanje plače, prispeva pa tudi k vzburjanju prave mere tekmovalnosti med zaposlenci. Danes je uporaba stimulativnega sistema zaradi tehničnega, družbenega in gospodarskega razvoja v upadu, istočasno pa pridobiva na pomenu interesni sistem.

Poglavitna naloga interesnega sistema je zainteresirati zaposlence tako za življenje podjetja kot tudi za tehnični napredek nasploh. Ne gre pa zanemariti vrste drugih funkcij, ki jih ta sistem opravlja, prispeva namreč k povečanju proizvodnje in preprečuje padce proizvodnje, poskrbi, da so zaposlenci poplačani za občutek odgovornosti, zainteresira jih za kolektivne vidike proizvodnega dela, odgovori na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih ter prispeva k materialni in psihološki navezanosti zaposlencev na podjetje.

2.1.3 Uspešnost

Nagrajevanja ni mogoče obravnavati, ne da bi bilo govora tudi o uspešnosti. Poznamo delovno in poslovno uspešnost. Prva se nanaša na učinek zaposlenca in tudi skupine, poslovna uspešnost pa je uspešnost kolektiva, podjetja. Učinek zaposlenca in uspeh organizacije vrednotimo, da s pomočjo tako pridobljenih podatkov zaposlencem na čim bolj strokoven način določimo plačilo za njihov prispevek k uspešnosti podjetja (Uhan, 2004, str. 106–107).

Pri tem velja opozoriti na razliko med pojmom uspešnost in učinkovitost: podjetje je uspešno, če počne prave stvari, učinkovito pa je, če stvari počne na pravilen način. Učinkovitost poslovanja se zrcali v porabljenih sredstvih in času, potrebnem za doseg zastavljenih ciljev. Da bi bila organizacija uspešna, mora stalno izboljševati individualne, skupinske in podjetniške dosežke, delo pa mora biti opravljeno pravilno, torej pravočasno, kakovostno, upoštevajoč predpise in ob pravilni rabi zmogljivosti. K zagotavljanju uspešnosti poleg nagrajevanja veliko pripomorejo tudi jasno zastavljeni poslovni cilji, vizija in vrednote, dobra komunikacija in prenos informacij, ustrezne razmere za delo ... Uspešnost je lahko izražena v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazan rezultat zahteva uporabo skupnega imenovalca, na podlagi katerega je mogoče primerjati rezultate posameznikov, skupin ali celotnega podjetja.

Delovna uspešnost podjetja je odvisna tudi od psihofizičnih, strokovnih in organizacijskih sposobnosti zaposlencev, ki se pri vsakem posamezniku razlikujejo tako po obsegu kot tudi po vrsti. Če te sposobnosti seštejemo, dobimo teoretično delovno sposobnost posameznika, skupine ali pa organizacije. Seveda je v interesu podjetja maksimalni izkoristek teoretične delovne sposobnosti, ki pa ga v praksi ni mogoče doseči (Florjančič, Ferjan, Bernik, 1999, str. 154).

Kot je že omenjeno, je mogoče uspešnost ugotavljati na individualni ravni, na ravni skupine ali na ravni celotne organizacije, lahko pa jo ugotavljamo tudi neposredno ali posredno. Posredno ugotavljanje uspešnosti se največkrat uporablja pri vodilnih zaposlencih, ki morajo biti uspešni pri motiviranju ostalih zaposlencev, uspešno morajo uvajati spremembe v poslovne procese in podobno. Rezultatov teh aktivnosti ne moremo meriti neposredno, zato njihovo uspešnost ugotavljamo posredno.

V različnih podjetjih so za različna delovna mesta merila in možnosti za ugotavljanje uspešnosti posameznikov in skupin različni, odvisni pa so od vrste in pomena dela ter delovnih pogojev, pod katerimi se delo opravlja (Uhan, 2004, str. 108):

1. *Normiranje (merjenje)* – Opravila, pri katerih lahko učinke dela izrazimo s pomočjo fizičnih kazalnikov, omogočajo ugotavljanje delovnega učinka na podlagi delovnih normativov in standardov. Temu pravimo normiranje.
2. *Ocenjevanje, presojanje* – Uporablja se pri tistih opravilih, kjer učinkov dela ni mogoče normirati, zato moramo izhajati iz določenega delovnega programa, ki se meri posredno ali ocenjuje po vnaprej določeni metodi oziroma tehniki. Ocenjevanje mora potekati zelo odgovorno, zato ga morajo opraviti strokovno usposobljeni ocenjevalci, vendar pa se je vseeno težko povsem izogniti napakam. R. B. Maddux (1992, str. 64) svari pred naslednjimi pastmi ocenjevanja:
 - a. dajanje prednosti vrednotenju osebnostnih lastnosti pred dejansko izmerjeno storilnostjo, pristranskost in predsodki,
 - b. muhavost spomina,
 - c. dajanje prevelikega poudarka nekaterim vidikom dela pred drugimi ter

- d. pretirano poudarjen vpliv ocenjevalčevih izkušenj.
3. *Ekonomsko vrednotenje, premiranje* – Delovna uspešnost se v tem primeru ugotavlja predvsem posredno z uresničevanjem delovnega programa po vnaprej določenih gospodarskih merilih, predvsem s kazalniki o rezultatih poslovanja. Ekonomsko vrednotenje uporabljamo zlasti pri strokovnih in kreativnih opravilih ter pri poslovodnih opravilih in opravilih zaposlencev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi.

Merila uspešnosti morajo izpolnjevati dva kriterija (Rejc, Slapničar, 2003, str. 669–670): skladna morajo biti s cilji lastnikov (maksimiranje merila mora hkrati voditi do maksimiranja vrednosti premoženja lastnikov) in neobčutljiva na neobvladljive dogodke (večje prizadevanje zaposlencev mora povečevati vrednost merila). Slapničarjeva (2003, str. 62–63) meni, da so dobiček, donosnost sredstev in kapitala ter tržna vrednost delnic slaba merila, saj ne zadostujejo vsaj enemu izmed omenjenih dveh kriterijev, kot boljša merila pa navaja ekonomsko dodano vrednost, denarni tok iz poslovanja ter nekatera nefinančna merila, kot so vlaganje v kadre ali razvoj, zadovoljstvo kupcev, rast tržnega deleža, inovacije in izboljšave procesov.

V preteklosti se je kot merilo uspešnosti uporabljal predvsem dobiček, v zadnjem obdobju pa se vse pogosteje uporabljajo tudi druga merila in modeli presoje uspešnosti, kot so EVA (ekonomska dodana vrednost), MVA (trženjska dodana vrednost), SV (vrednost za delničarje), EFQM (evropski model poslovne uspešnosti) ... Posamezno merilo ne more prikazati celotne slike o uspešnosti podjetja, saj je težko meriti predvsem neopredmeteno premoženje (zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, motivacijo zaposlencev, intelektualni potencial podjetja, ugled ...), ki je nedvomno zelo pomembno za trenutno in prihodnjo uspešnost podjetja (Nefinančna merila poslovne uspešnosti, 2007).

Dobro je, da podjetja uporabljajo majhno število meril, saj le tako lahko svojim zaposlencem jasno sporočijo, na kaj se morajo osredotočiti. Merila je potrebno opredeliti tudi glede na stopnjo pomembnosti. Utež, ki jo pripišemo posameznemu merilu uspešnosti, mora sporočati, v kolikšni meri je posamezno merilo pomembno za doseganje ciljev podjetja. Opravila, ki zahtevajo največ časa, niso nujno najpomembnejša, zato sploh ni nujno, da imajo najvišje uteži. Ko so uteži določene, je potrebno za vsako posamezno merilo določiti še vrednost, ki predstavlja ločnico med uspešnostjo in neuspešnostjo (Zigon, 1998, str. 24–39).

Za normiranje in ocenjevanje obstajajo določena načela, ki jim moramo slediti, da bi bilo ugotavljanje delovne uspešnosti čim bolj učinkovito. Pri normiranju moramo biti pozorni, da (Uhan, 2004, str. 109):

1. so zagotovljeni pogoji za normalno delo (brezhibno delovanje strojev in naprav, oskrba s predmeti dela in energijo, urejena mikroklima),

2. velja enakost norm za enaka dela v enakih delovnih procesih in stalnost norm (revizije norm morajo biti vnaprej predvidene, izvesti pa jih je treba po predpisanem postopku),
3. so norme in obračun plač razumljivi in enostavni, tako da si lahko vsak zaposlenec na enostaven način izračuna, koliko bo ob različnih uspešnostih zaslužil, norme pa naj bodo določene na ravni posameznika (kolektivne norme pridejo v poštev le, če več zaposlencev streže istemu stroju ali napravi, če ocenjujemo delo skupine ali če je individualna norma neracionalna ali celo nemogoča),
4. so plače po času in učinku medsebojno usklajene, saj s spodbujanjem dela po učinku ne smemo razvrednotiti režijskega dela,
5. plačo na podlagi učinka obračunamo za čim krajše obdobje, da se ne izgubi vez med uspešnostjo in višino plače,
6. obračun del vsebuje vse sestavine in dogodke, ki so ključnega pomena za izvedbo naloge ter
7. da damo vsem zaposlencem možnost za dogovarjanje in oblikovanje sistema nagrajevanja.

Da bo uporaba ocenjevanja učinkovita, moramo slediti naslednjim priporočilom (Uhan, 2004, str. 109–111):

1. presoјati moramo delovne rezultate in ne značaja zaposlenca,
2. doseganje delovnih rezultatov je treba porazdeliti, pri čemer moramo vedeti, da v povprečju le 2 do 3 % zaposlencev dosega občutno nižje oziroma višje rezultate od povprečja,
3. ocenjujemo delovno uspešnost (količino, kakovost, gospodarnost), ne pa delovnega prispevka, sicer bomo zaposlencem, ki izvajajo najzahtevnejša dela, pripisali najvišje ocene, kar bi pomenilo, da smo zahtevnost del upoštevali dvakrat
4. pogostost ocenjevanja delovnih dosežkov moramo določiti upoštevajoč dinamiko delovnega procesa in voljo zaposlencev,
5. navade in razvade ter obnašanje zaposlencev ne smejo vplivati na ocenjevanje delovne uspešnosti.

Da bo ocenjevanje res doseglo svoj namen, mora biti tudi izbira ocenjevalca pretehtana. Izbrati je potrebno takšnega ocenjevalca, ki pozna delovni učinek zaposlencev in delovni proces, imeti mora primerne osebnostne lastnosti in biti primerno strokovno usposobljen za ocenjevanje. Še posebej je pomembno, da ocenjevalec pozna **standardne napake**, ki se pojavljajo pri ocenjevanju, in je sposoben njihov vpliv čim bolj zmanjšati. Med najpogostejše napake uvrščamo halo efekt, napako centralne tendence ter napako ocenjevanja zaradi osebnostnih lastnosti ocenjevalcev.

Do **halo efekta** prihaja zaradi splošnega vtisa, ki ga imajo ocenjevalci o zaposlencu, katerega delo ocenjujejo, ali zaradi vpliva ocenitve ene oblike uspešnosti na druge.

Izogremo se mu z uporabo konkretno izdelanih meril, s spreminjanjem smeri ocenjevanja ter z vodoravnim ocenjevanjem (vse zaposlenice ocenjujemo po posameznem kriteriju).

Ocenjevalci navadno težijo k ocenam, ki so blizu srednje vrednosti na ocenjevalni lestvici, in se izogibajo obeh skrajnosti. Tej napaki pravimo **napaka centralne tendence**. Na podlagi tako pridobljenih ocen ne moremo ločiti dobrih zaposlencev od slabih.

Popustljivi ocenjevalci navadno ocenijo zaposlenice ugodnejše kot tisti, ki so po naravi strogi. Pri blagem ocenjevanju vsi dobijo ugodne ocene in obratno. Tako zaradi vpliva **osebnostnih lastnosti ocenjevalca** ostanejo prikriti pomembne razlike med zaposlenci.

Nekatere druge napake so logična napaka ocenjevanja, napaka zaradi kontrasta in napaka zaradi prilagajanja konkretnemu vzorcu. **Logična napaka ocenjevanja** se pojavi, če ocenjevalec logično povezuje ravnanje zaposlencev. Discipliniranemu zaposlencu bo tako pripisal tudi dobro kakovost dela; eno značilnost bo torej presojal pod vplivom druge. Podobno napako bi ocenjevalec zagrešil, če bi zaposlencu, ki je za eno dejavnost visoko usposobljen, pripisal podobno usposobljenost tudi za neko drugo dejavnost, za katero smatra, da je s prvo zelo povezana. **Napaka zaradi kontrasta** se pojavi, ko ocenjevalec pri določenih lastnostih zaposlenice oceni v nasprotju z lastnim ravnanjem. Redoljubni ocenjevalec bo na primer zaposlenice ocenil kot ne preveč redoljubne. Poznamo tudi obratno napako, ko ocenjevalec zaposlenice oceni kot sebi podobne. Do **napake prilagajanja konkretnemu vzorcu** prihaja zaradi vpliva, ki ga ima splošna raven okolja, v katerem ocenjujemo dosežke posameznikov, na ocene. Predvsem je pogosta v manj razvitih okoljih, na primer v organizacijskih enotah na podeželju. Izognemo se ji tako, da se striktno držimo meril ocenjevanja.

Ko v podjetju ugotovijo, kako uspešni so bili njihovi zaposlenici na posameznih področjih, morajo dosežene rezultate primerjati s tistimi, ki so jih želeli s pomočjo nagrajevanja in motiviranja doseči. Takšno preverjanje delovanja sistema nagrajevanja omogoča, da podjetja odkrijejo, kje prihaja do odmikov v nezaželeno smer, in sprejmejo ustrezne ukrepe, s katerimi nezaželene odmike odpravijo (Armstrong, Stephens, 2005, str. 29).

2.2 PRAVNI OKVIR PLAČ IN NAGRAJEVANJA V SLOVENIJI

Na področju dela, delovnih odnosov in posledično tudi nagrajevanja v Sloveniji predstavlja **Zakon o delovnih razmerjih** (v nadaljevanju ZDR) najpomembnejši pravni okvir, ki ga morajo delodajalci in sindikati upoštevati pri oblikovanju sistema plač. Omenjeni zakon ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med zaposlencem in delodajalcem.

ZDR (2002) v 2. točki 126. člena določa, da je plača sestavljena iz **osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov**. Sestavni del plače je tudi **plačilo za poslovno uspešnost**, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

Osnovna plača, del plače za delovno uspešnost in dodatki so podrobneje opredeljeni v 127. členu ZDR. Skladno z omenjenim členom se osnovna plača določi upoštevaje zahtevnost dela, za katerega je zaposlenec sklenil pogodbo o zaposlitvi, delovna uspešnost zaposlenca se določi upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljenega dela, za katerega je zaposlenec sklenil pogodbo o zaposlitvi, dodatki pa se določijo za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa. K posebnim pogojem dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, prištevamo nočno delo, nadurno delo, delo ob nedeljah, praznikih in dela prostih dnevih. Dodatke za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja ter nevarnosti pri delu in ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, se lahko določi s kolektivno pogodbo. Četrta točka tega istega člena določa osnovno plačo zaposlenca za polni delovni čas oziroma ustrezno urno postavko kot osnovo za izračun dodatkov.

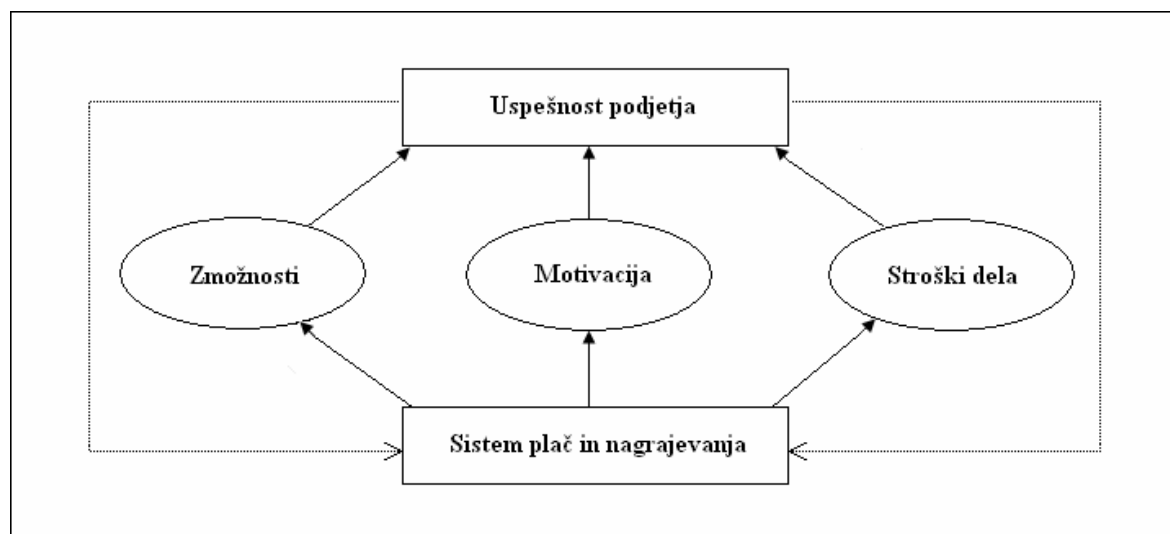
1. točka 8. člena ZDR (2002) določa, da mora delodajalec predloge splošnih aktov delodajalca, s katerimi določa organizacijo dela ali določa obveznosti, ki jih morajo zaposleni poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, posredovati v mnenje sindikatom pri delodajalcu. Prav tako mora delodajalec po 95. členu Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (1993) predložiti v soglasje svetu delavcev tudi predloge odločitev v zvezi z merili za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenecv.

Poleg zakonodaje morajo podjetja upoštevati še **socialni sporazum** oziroma dogovor o politiki plač, ki je priloga socialnega sporazuma, **kolektivne pogodbe** in **pravne akte podjetja**. Kolektivne pogodbe s predpisovanjem minimalnih zneskov plač ščitijo zaposlenca. Pri nas imamo splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo, ki je podlaga za panožne kolektivne pogodbe, in splošno kolektivno pogodbo za negospodarstvo. Panožne kolektivne pogodbe predstavljajo podlago za podjetniške kolektivne pogodbe, ki sicer niso obvezne, so pa zaželeni, saj predstavljajo izhodišče za sklepanje individualnih pogodb o zaposlitvi. Če jih podjetja nimajo, lahko izhajajo iz panožne ali splošne kolektivne pogodbe. Pri sklepanju tako odvisnih kolektivnih pogodb ne sme nobena kolektivna pogodba, sklenjena na podlagi druge, vsebovati manj ugodnih določil za zaposlenca kot tista, iz katere izhaja.

2.3 POVEZANOST SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA Z USPEŠNOSTJO

Obstajata dve možnosti, da človeka pripravimo do tega, da dela: s prisilo ali pa mu v zameno ponudimo neko plačilo ter ga na ta način motiviramo. Ker prva možnost ni primerna za čas in okolje, v katerih živimo, se podjetja seveda poslužujejo druge. Sisteme plač in nagrajevanja uporabljajo kot mehanizem, ki usmerja dejavnosti zaposlenecv k čim bolj uspešnemu uresničevanju ciljev podjetja. Dobro zastavljeni sistemi plač in nagrajevanja gradijo privrženost podjetju, odražajo prispevke posameznikov in pozitivno vplivajo na uspešnost v naslednjem obdobju.

Slika 1: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: Zupan, 2001, str. 118.

Slika 1 prikazuje povezavo med uspešnostjo podjetja ter sistemom plač in nagrajevanja. Vidimo lahko, da velja povezava v obe smeri: uspešnost podjetja vpliva na sistem plač in nagrajevanja, ta pa prek večjih zmožnosti (višja plača privabi boljše kadre), motivacije (zaposlenci so zaradi nagrad, odvisnih od uspešnosti, motivirani, da bolje delajo) in učinkovitega nadzora nad stroški dela (stroški dela bodo pri večji uspešnosti višji in obratno) vpliva na uspešnost podjetja.

Dober sistem nagrajevanja povečuje zadovoljstvo zaposlencev, kar se kaže tudi v odnosih med zaposlenci in drugimi deležniki, na primer kupci. Zadovoljni zaposlenci imajo navadno bolj zadovoljne kupce kot nezadovoljni. Zadovoljni zaposlenci tudi ostajajo na svojih delovnih mestih, kar zmanjšuje odtok znanja, ki bi ga sicer podjetja zabeležila zaradi nezaželene fluktuacije. Vsako podjetje investira v slehernega svojega zaposlenca, saj ga usposablja za delo in izobražuje, ta pa s prekinitvijo pogodbe o zaposlitvi odnese znanje in izkušnje s sabo. Zadovoljstvo zaposlencev je tudi eden od dejavnikov, ki zvišujejo delovno uspešnost (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 567–577).

Interesi zaposlencev in delodajalcev glede plač so si vsaj na videz nasprotujoči. Zaposlenci želijo visoke plače, podjetje pa želi s plačami in nagrajevanjem vplivati na zavzetost za delo ter posredno na prihodnjo uspešnost poslovanja in skrbi, da njihova višina ne ogroža interesov podjetja. Vendar pa je za današnje razmere značilno, da podjetja ne morejo biti dolgoročno uspešna, če svojih uspehov niso pripravljena deliti z zaposlenci, saj bi v tem primeru zaposlenci začeli odhajati, pri tistih pa, ki bi ostali, bi se znižala zavzetost za delo. Podjetja ne bi smela gledati na plače in nagrade le kot na strošek, ampak bi jih morala obravnavati tudi kot naložbo, ki se v prihodnosti povrne z večjo uspešnostjo zaposlencev in večjo uspešnostjo celotnega podjetja.

Podjetju ne morejo koristiti niti najboljše poslovne strategije, če jih zaposlenci niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Le podjetja, ki znajo svoje zaposlence motivirati, bodo iz povprečnosti lahko prešla v skupino odličnih podjetij. Raziskave kažejo, da zaposlenci v podjetju uporabijo le majhen delež svojega potenciala, zato ostaja še veliko prostora za zvišanje njihove uspešnosti, tudi s pomočjo sistemov nagrajevanja. Analiza, ki je zajela blizu 990 angleških podjetij, je pokazala, da le 15 % zaposlencev zaupa vodstvu, za odstotno točko več je takšnih, ki verjamejo v vizijo svojih podjetij, le slaba tretjina pa jih je pripravljenih maksimalno prispevati k uresničevanju poslovnih ciljev podjetja (Gruban, 2002).

Jamšek (Franca, 2005, str. 26) pravi, da morajo podjetja dobro poskrbeti za svoje zaposlence, če hočejo postati ali ostati konkurenčna, saj prav zaposlenci s svojo zagnanostjo za delo pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Podobnega mnenja je tudi Zupanova (Franca, 2005, str. 26), ki trdi, da so zadovoljni zaposlenci bolj ustvarjalni in pripravljeni žrtvovati se za podjetje. Na zadovoljstvo in predanost zaposlencev pa lahko pomembno vplivamo tudi s pomočjo nagrajevanja.

2.4 SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAD

Različni avtorji navajajo različne sestavine plače in nagrajevanja, odvisno od namena in podrobnosti razčlenitve. Sestavine plače po ZDR so navedene v poglavju, ki se nanaša na pravni okvir plač in nagrajevanja. Sicer pa lahko celotno plačo, ki jo zaposlenec prejme, razčlenimo na stalni in giblivi del. Slednji je odvisen od tega, kako dobro nekdo opravlja svoje delo, stalni del pa je odvisen od dela samega, zato je za enaka dela enak. Osnovna plača predstavlja največji delež stalnih izplačil in velikokrat jo uporabimo kot osnovo za izračun dodatkov, ki so največkrat odvisni od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj zaposlencev. Med stalna izplačila spadajo tudi nadomestila plače za ure upravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolniški izostanki). Plačilo po uspešnosti in nagrade so v celoti giblivi del plače. Dodatki in ugodnosti so lahko giblivi ali stalni. Za nagrade in ugodnosti velja, da so lahko denarne ali nedenarne, ostali deli plače pa so praviloma vedno izplačani v denarju. Med nedenarni del plač prištevamo vse oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (na primer višji ugled) ter nematerialne nagrade (priznanja in pohvale).

2.4.1 Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu

Sestavine sistema plač in nagrad lahko obravnavamo tudi v širšem smislu, kjer kot nagrado obravnavamo vsak element, ki pri zaposlencu ustvarja kakršno koli zadovoljstvo (Armstrong, Stephens, 2005, str. 14). Vsa izplačila in ugodnosti, ki jih delojemalec lahko ponudi zaposlencu v zameno za njegovo prizadevanje za doseganje dobrih rezultatov, lahko razvrstimo v štiri skupine (Zupan, 2001, str. 116):

1. osebna rast,
2. privlačna prihodnost,

3. plača, nagrade in ugodnosti in
4. dobro delovno okolje in razmere.

Različne prijeme, ki se jih lahko pri vsaki od omenjenih štirih skupin poslužujejo delodajalci, nazorno prikazuje Slika 2. Na pogajanjih med zaposlenci in delodajalci večinoma teče beseda le o spodnjem levem kvadratu, elementi iz ostalih treh kvadratov pa so potisnjeni v ozadje.

Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

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

Vir: Zupan, 2001, str. 116.

V primeru uspešno opravljenega dela (posameznikov ali skupin) ali uspešnosti poslovanja celotnega podjetja lahko slednje svoje zaposlence nagradi z denarjem ali s katero od nedenarnih nagrad, izbor možnih oblik nagrajevanja je namreč precej širok. Nagrajevanje vključuje (a ni omejeno na) naslednje oblike (Jensen, McMullen, Stark, 2007, str. 166):

1. denarne nagrade,
2. napredovanje,
3. izobraževanje,
4. prepoznavnost,
5. zbujanje pozornosti pri nadrejenih,
6. večja teža pri sprejemanju pomembnih odločitev.

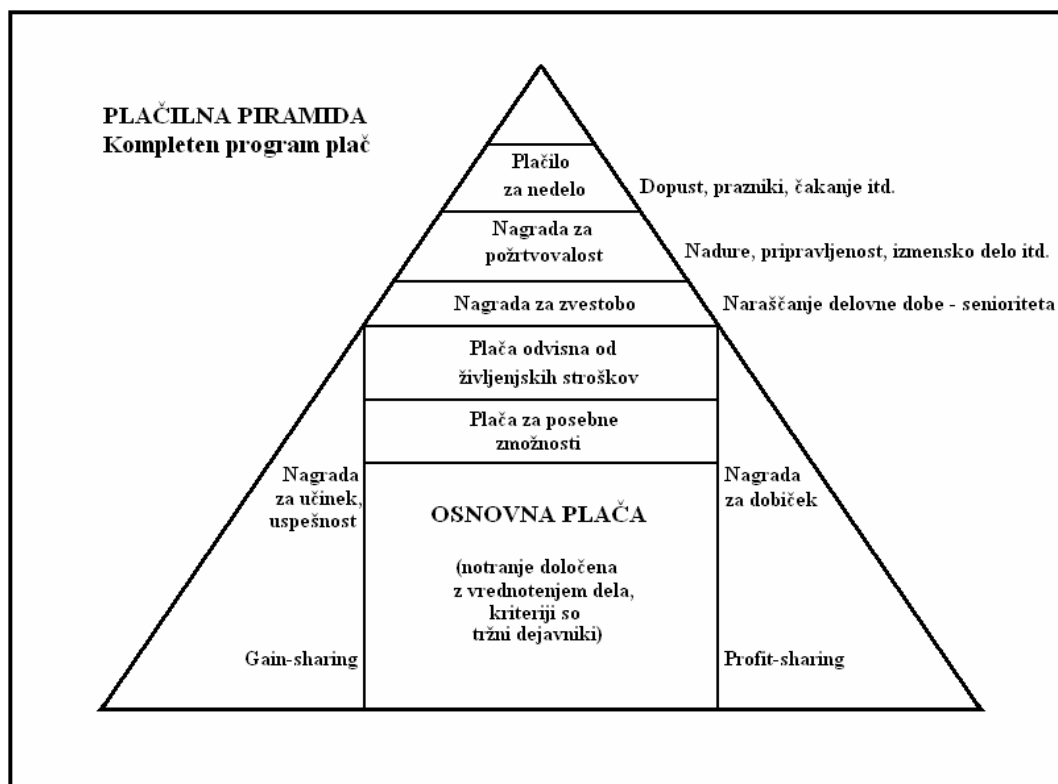
K temu seznamu lahko dodamo še nedenarne materialne nagrade, nagrade v obliki delnic in delniških opcij, pohvale.

Nekatere vrste nagrad se izplačajo zelo hitro, denarne nagrade na primer, druge pa mnogo kasneje in zato dlje časa motivirajo zaposlenca za uspešno delo. Takšen učinek imajo predvsem opcije za nakup delnic (Kaplan, Atkinson, 1998, str. 684).

2.4.2 Plačilna piramida

Sistem plač in nagrajevanja je odvisen od samega podjetja, njegove specifične kulture, vizije in od ciljev, ki jih želi doseči, zato je najbolje, da si znotraj okvirov veljavnih predpisov ter upoštevajoč svoje cilje oblikuje lastno strukturo plač in nagrad. Pri tem je podjetju lahko v pomoč plačilna piramida, ki prikazuje delež osnovne plače in deleže plače drugih dejavnosti, ki imajo prav tako velik pomen za podjetje in zaposlenca. Sistemov, ki so se v tujini ali pri drugih podjetjih izkazali kot zelo dobri, ni dobro kar slepo posnemati, saj živimo v drugačem okolju, z drugačno kulturo in klimo (Možina et al., 1998, str. 247).

Slika 3: Struktura plač v organizaciji



Vir: Davis, Newstrom, 1989, str. 167.

Podjetja z že izoblikovano strukturo plač in nagrad morajo skrbeti, da to strukturo sproti prilagajajo različnim spremembam, ki so jim priča skozi čas. Jamšek (2004, str. 25) opozarja, da slovenska podjetja navadno prenavljajo plačni sistem prepozno, ko gre že

veliko stvari narobe, in pričakujejo, da bodo z novim sistemom na hitro rešila vse težave. Takšna pričakovanja so zmotna. Podjetja navadno vedo, da morajo, če nočejo zaostajati za konkurenco, zahtevam trga sproti in hitro prilagajati svoj prodajni program, pogosto pa pozabljajo, da tudi sistem nagrajevanja potrebuje vedno nove spremembe, saj je konkurenčnost podjetja tesno povezana z motivacijo zaposlencev, da delajo dobro. Menedžerji se ob nedoseganju pričakovane uspešnosti običajno sprašujejo, ali so njihovi zaposlenci slabi, naj jih zamenjajo, je izdelek dovolj kakovosten, je cena primerna, kakšna je konkurenca in podobno, preredko pa se vprašajo, ali so svoje zaposlence dovolj motivirali z uporabo ustreznega sistema nagrajevanja.

2.5 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI SKOZI ČAS

Nagrajevanje je v gospodarski dejavnosti že precej star pojem, saj so ga Babilonci (Kaldejci) uporabljali že štiristo let pred našim štetjem. Plačo so povezovali z rezultati dela, da bi spodbudili gospodarsko dejavnost svojih državljanov (Bolle de Bal, 1990, str. 18). Njihova praksa se je v sodobnejši preobleki ohranila vse do danes, ko so vodilno vlogo na tem področju prevzele ZDA. Prav od tam prihaja Taylorjev način plačila po kosu, v ekonomski teoriji znan po strokovnjakih, ki so s pomočjo študij gibov in časa razvijali čim učinkovitejše delovne postopke. Čeprav segajo korenine nagrajevanja delovne uspešnosti zelo daleč v preteklost, pa se je še do sredine osemdesetih let uporabljalo večinoma le za nagrajevanje menedžerjev in prodajalcev, ostali pa so bili plačani po urnih postavkah. V devetdesetih letih je na naših tleh prevladovala socialistična ideologija, po kateri bi moral vsak dobiti plačilo v skladu z rezultati svojega dela. Vključevalo naj bi tako uspešnost podjetja kot tudi uspešnost posameznika, vendar pa nagrajevanje uspešnosti v praksi sploh ni delovalo: v primeru slabših rezultatov plač niso znižali, vse zaposlence pa so ocenjevali kot bolj ali manj enako uspešne. Ob prehodu v tržno gospodarstvo je ostalo mnogo dediščine neučinkovitih sistemov iz preteklosti, ki jih počasi odpravljamo.

Sicer pa je danes povezovanje plač z uspešnostjo zelo razširjeno, kar dokazuje tudi poročilo o plačah, ki ga je za obdobje 1997–1998 sestavilo podjetje Watson Wyatt Worldwide (Zupan, 2001, str. 158). Skoraj v vseh obravnavanih državah (Slovenije ni med njimi) menedžerji dobivajo tudi gibljivi del plače, katerega delež je najvišji v Združenih državah Amerike. Rezultati kažejo tudi, da podjetja zmanjšujejo individualne spodbude in uvajajo raje plačilo, vezano na uspešnost skupin ali celotnega podjetja, ter vedno pogosteje uporabljajo plačila v obliki delnic ali delniških opcij, saj te povečujejo pripadnost podjetju in dolgoročno usmerjenost.

Raziskave, ki so jih opravili v Združenih državah Amerike, so pokazale, da je pri vodilnih in vodstvenih zaposlencih večji del plače gibaliv in da se delež, ki ga predstavlja stalni del plače, konstantno zmanjšuje. Tovrstne raziskave so potekale tudi v Kanadi. Rezultati so pokazali pogosto uporabo gibljivega dela plače, ki v povprečju znaša okrog 20 % celotne plače in je približno enak za podjetja vseh velikosti, ne glede na to, ali pripadajo zasebnemu ali javnemu sektorju (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 64–67).

V Evropi najvišje nagrade prejemajo menedžerji v Franciji, kjer je skupna nagrada³ vseh članov uprav posameznega podjetja v letu 2001 v povprečju znašala 1,82 milijona evrov. Gibljivi del njihove plače v povprečju predstavlja 47 % celotne plače, v Italiji giblivi del pomeni 35 %, na Nizozemskem in Švedskem 30 %, na Finskem in Irskem pa okrog 28 % celotne plače. Evropska podjetja nagrade večinoma izplačujejo v denarju, lastniško nagrajevanje pa je manj pogosto (Gregorič, Rejc, Slapničar, 2004, str. 43).

Strokovnjaki napovedujejo, da bo imelo nagrajevanje v prihodnosti še večji pomen kot danes. Za vse zaposlene bo moral delež plač, ki je odvisen od uspešnosti, naraščati, delež, ki ga predstavlja osnovna plača, pa bo moral padati, kar velja zlasti za vodilne zaposlene. V naraščajočem deležu plač, ki je odvisen od delovne uspešnosti vodilnega zaposlenca in poslovne uspešnosti podjetja, bo moral hitreje naraščati negotovinski del, na primer delež udeležbe zaposlenca pri dobičku v delnicah.

3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NAGRAJEVANJE

3.1 KADROVSKA FUNKCIJA

Nobena organizacija ne more delovati brez zaposlencev, saj so prav oni izhodišče vsakega poslovnega procesa. Človek, če je svoboden, je osnovni element, gibalno in porabnik rezultatov dela vsake organizacije. Osrednja oblika njegovega smiselnega obstoja in hkrati pogoj razvoja je racionalno povezovanje. Da bi mu zagotovili svobodo, moramo poleg pravnih pogojev zagotoviti tudi široka znanja o položaju človeka v organizaciji. Prav s položajem človeka v organizaciji se ukvarja kadrovska funkcija (Florjančič, Vukovič, 2001, str. 13–15).

V zadnjih letih je tehnološki razvoj v poslovanje podjetij uvedel mnoge spremembe. Stroji in naprave v marsikaterem pogledu dobro nadomeščajo ljudi in postajajo pomemben dejavnik uspešnosti. Kljub intenzivnejši mehanizaciji in avtomatizaciji pa podjetja ne smejo spregledati pomena človeškega faktorja, saj še vedno potrebujejo ljudi, ki bodo ta sredstva upravljali. Da jih bodo čim bolj učinkovito upravljali, morajo biti ljudje motivirani, za kar mora poskrbeti kadrovska funkcija prek primernih sistemov plač in nagrajevanja. Za podjetja tako človek še naprej ostaja dragocen dejavnik na poti do uspeha, saj je mogoče nove proizvode, dobre oglaševalske akcije, inovacije in podobno hitro posnemati, edini resurs, ki pa ga konkurenca ne more z lahkoto posnemati, so zaposleni in njihove lastnosti (prijaznost, komunikativnost, iznajdljivost, prilagodljivost ...).

Ko govorimo o kadrovski funkciji, se navadno ne moremo izogniti pojmom kadri, kadrovske viri in kadrovska funkcija, zato v nadaljevanju sledi njihova razlaga.

³ Pri izračunih ni upoštevano nagrajevanje z delnicami in delniškimi opcijami.

Kadri so vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v organizirani obliki človeškega dela oziroma v organizaciji. Sami po sebi so vir, hkrati pa je vsak posameznik vir osebnostnih, strokovnih in delovnih lastnosti. Pod pojmom **kadrovski viri** tako pojmujeemo zaposlence, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote in podobno (Možina et al., 1998, str. 3).

Vsebina **kadrovske funkcije** je pridobitev, priprava in varstvo zaposlencev v organizaciji, kar pomeni, da v okvir kadrovskega področja nalog spadajo zaposlovanje in izobraževanje zaposlencev, oblikovanje plač, socialno varstvo, varstvo pri delu ter zdravstveno varstvo zaposlencev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 351–352).

Malo drugačna definicija pravi, da v okvir funkcije kadrovske dejavnosti spadajo opis in analiza dela, načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje kadrovske dejavnosti (Možina et al., 1998, str. 4).

Za uspešno delovanje kadrovske funkcije so nujno potrebne ustrezne informacije o kadrih, ki prispevajo k učinkovitemu odločanju. Kvaliteta le-teh je odvisna predvsem od ažurnosti, števila podatkov, popolnosti zajetja ... Uspešnost kadrovskih procesov je odvisna tudi od uporabe ustreznih kadrovskih tehnik, postopkov in metod, vedno bolj pa tudi od kakovosti kadrovskih informacijskih sistemov, ki so danes večinoma računalniško podprti. V okviru kadrovskega informacijskega podsistema lahko od uporabe računalnika pričakujemo naslednje koristi (Možina et al., 1998, str. 411):

1. povečanje kakovosti, storilnosti in učinkovitosti kadrovske dejavnosti,
2. zagotavljanje pravočasnih in kakovostnih informacij za sprejemanje dolgoročnih ter kratkoročnih kadrovskih odločitev,
3. popolna ali delna avtomatizacija nekaterih kadrovskih opravil,
4. zmanjšanje števila napak pri izvajanju rutinskih kadrovskih postopkov in opravil ter
5. pridobivanje novega znanja in sposobnosti kadrovskih zaposlencev.

Na področju motiviranja in nagrajevanja kadrovski informacijski sistem podpira motiviranje zaposlencev, analiziranje delovne discipline, oblikovanje sistema plač, vzdrževanje sistema plač ter izračun plač (Možina et al., 1998, str. 436).

3.2 SPLOŠNO O RAČUNOVODSKIH INFORMACIJAH

Če želimo proučevati računovodske informacije pri kadrovski funkciji, moramo najprej spoznati njihovo definicijo. Računovodske informacije so kvantitativne informacije, ki se od drugih vrst informacij razlikujejo predvsem po tem, da so praviloma izražene vrednostno. Včasih je mejo, ki računovodske informacije loči od neračunovodskih, precej težko določiti.

Računovodsko informiranje natančno opisujejo SRS, in sicer standard 30. Po SRS so kakovostne značilnosti celotnega računovodenja in posledično tudi računovodskih informacij predvsem **razumljivost, ustreznost, zanesljivost** ter **primerljivost**. Računovodske informacije ustrezajo kriteriju razumljivosti, če jih uporabniki, ki dovolj dobro poznajo poslovno in gospodarsko delovanje in računovodstvo ter jih dovolj prizadevno proučujejo, razumejo brez težav. Računovodske informacije so ustrezne, če uporabnikom pomagajo, da sprejemajo oziroma popravljajo ali potrjujejo poslovne odločitve. Za računovodske informacije pravimo, da so zanesljive, če ne vsebujejo pomembnih napak in pristranskih stališč ter zvesto predstavljajo tisto, za kar trdijo, da predstavljajo, ali za kar se upravičeno domneva, da predstavljajo. Hkrati morajo biti popolne. Primerljivost računovodskih izkazov dosežemo, ko je zaradi metodične enotnosti mogoče primerjati postavke v računovodskih izkazih istega podjetja za različna leta ali postavke v računovodskih izkazih različnih podjetij, konti in knjižbe na njih pa morajo biti metodično enotni tako v istem podjetju kot tudi v različnih podjetjih (SRS 2006, 2007, str. 237).

Računovodskih informacij se poslužujeta dve skupini uporabnikov (SRS 2006, 2007, str. 236):

- **Notranji uporabniki** so izvajalci posameznih nalog v podjetju, ki morajo odločati o podrobnostih izvajanja, poslovodstvo podjetja od najnižje ravni do uprave, upravljalni in nadzorni organi v podjetju ter zaposlenci.
- **Zunanji uporabniki** so lastniki podjetij, ki niso člani njegovih upravljalnih in/ali nadzornih organov, možni vlagatelji, posojilodajalci, dobavitelji (zlasti dajalci dolgoročnih blagovnih pa tudi kratkoročnih kreditov), glavni stalni kupci, država in nenazadnje javnost (tudi tekmeci).

Naloga računovodskega informacijskega sistema je, da skrbi za čim boljšo informiranost notranjih uporabnikov. Ti potrebujejo različne računovodske informacije, zato mora vsakemu posredovati točno tiste informacije, ki jih potrebuje, in v obsegu, ki zadošča potrebam uporabnika in ga hkrati s preobilico informacij ne ovira. Računovodske informacije se lahko nanašajo le na del podjetja ali pa na celotno podjetje. Pri oblikovanju računovodskih informacij morajo podjetja upoštevati tudi razmerje med stroški in koristmi, ki bodo nastali s pridobivanjem določene informacije.

Ustrezne informacije morajo biti predložene pravočasno, saj so lahko, če jih dobimo prepozno, nekoristne. Najbolj pogosto morajo biti računovodske informacije na razpolago tistim notranjim uporabnikom, ki so zgoraj navedeni na prvem mestu, najmanj pogosto pa zunanjim uporabnikom, navedenim na zadnjem mestu. Informiranje zunanjih uporabnikov je do določene mere urejeno s predpisi, vendar pa še vedno podjetja nosijo pomembno vlogo pri odločanju, kako in koliko jih bodo informirala. Zunanji uporabniki lahko pridobijo želene podatke prek institucij, ki skrbijo za obdelovanje in objavljanje javnih podatkov. Da pridejo zunanji uporabniki do pomembnih informacij, skrbijo tudi SRS 2006,

ki obravnavajo metodiko oblikovnega predstavljanja gospodarskih kategorij in njihovo členitev. V štirih standardih (24 do 27) obravnavajo oblike bilance stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza denarnih tokov in izkaza gibanja kapitala za zunanje poslovno poročanje. Razkrivanje stroškov dela in stroškov povračil zaposlencem obravnavajo SRS s standardom 15 (SRS 2006, 2007, str. 125). Podjetja, ki niso zavezana reviziji, so dolžna razkrivati samo zakonsko določene informacije in podatke o stroških dela in stroških povračil zaposlencem, ostala podjetja pa morajo v svojih razkritjih upoštevati še določila SRS 15: ločeno morajo razkriti deleže v razširjenem dobičku, ki jih skupščina določi tistim, ki niso lastniki, ter zaslužke in deleže v razširjenem dobičku, ki jih dobijo uprava in drugi organi. Predvideno je tudi podrobno razkritje programov drugih dolgoročnih zaslužkov zaposlencev zunaj odpravnin in določb v zvezi z njimi kakor tudi kritij in uporabnikov programov. Če se v določenem obdobju pojavijo zahteve zaposlencev po izplačilih na podlagi določb zakona, kolektivne pogodbe, splošnega akta podjetja ali pogodbe o zaposlitvi, ki jim podjetje nasprotuje, jih je dolžno razkriti. Razkriti je treba tudi, ali so bile oblikovane rezervacije za dolgoročne zaslužke (jubilejne nagrade in odpravnine ob upokojitvi) in pokojnine.

3.3 RAČUNOVODSKE INFORMACIJE PRI KADROVSKI FUNKCIJI

Pri sprejemanju odločitev, povezanih s kadrovsko funkcijo oziroma z zaposlenci, potrebujemo tako računovodske kot tudi neračunovodske informacije, saj je računovodstvo vsebinsko omejeno. V okviru kadrovske funkcije so odločitve, pri katerih so najpomembnejše računovodske informacije, predvsem odločitve o **stroških dela, zaposlovanju** in **uspešnosti** dejavnosti za zaposlene (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 352–353).

Stroški dela so stroški plač in dajatve na podlagi plač. K stroškom plač prištevamo stroške kosmatih plač za opravljeno delo, stroške nadomestil plač in zneske, ki niso neposredno povezani s poslovanjem organizacij, to so zneski za prevoz na delo in z njega, zneski za topli obrok med delom in dajatve v naravi, darila ter nagrade zaposlencem. Med dajatve na podlagi plač spadajo dajatve organizacij za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki so odvisne od kosmatih plač in ki so za organizacijo strošek poleg stroškov kosmatih plač (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 354–355).

Računovodske informacije o nagrajevanju zaposlencev spadajo pod okrilje poslovnega računovodstva, katerega glavni namen je priprava ustreznih informacij, s katerimi pomaga poslovodstvu pri (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 32):

1. doseganju zastavljenih ciljev,
2. oblikovanju poslovne politike,
3. spremljanju dosežkov,
4. ocenjevanju zunanjih vplivov in vplivov organizacije na okolje, v katerem deluje,
5. načrtovanju za prihodnja obdobja,
6. primerjanju med različnimi možnostmi,

7. učinkovitem obvladovanju relativno redkih proizvodjalnih dejavnikov,
8. nadzoru vsakodnevnih postopkov,
9. posvečanju tistim dejavnikom, ki so potrebni posebne pozornosti,
10. reševanju problemov, predvsem tistih, ki so povezani z odločanjem o naložbah, ter
11. upoštevanju vedenjskih dejavnikov.

Pridobivanje ustreznih računovodskih in tudi drugih informacij o delovnih dosežkih je povezano z različnimi dejavnostmi v organizaciji (Singer, 1990, str. 204):

1. s postopkom določanja povečanja plače ali različnih nagrad pri zaposlencih, ki prejema plačo ali nagrade na podlagi dosežkov,
2. z določanjem napredovanja ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti določene osebe,
3. z odločitvami o prenehanju dela zaposlenca, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov,
4. z določanjem potreb po izobraževanju in z odkrivanjem šibkih točk pri delu osebe,
5. z zagotavljanjem uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenim in podrejenim,
6. s prilagajanjem zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

3.3.1 Spodbujanje zaposlencev k doseganju večjih učinkov

Nagrajevanje, če je pravilno zastavljeno, spodbuja zaposlence k doseganju večjih učinkov v normalnem delovnem času, ne da bi podjetje povečalo obseg osnovnih sredstev. Preden podjetje sploh uvede nagrajevanje, pa mora ugotoviti, ali bodo dodatni prihodki od intenzivnejšega dela presegli dodatne odhodke, ki bodo nastali zaradi intenzivnejšega dela, z drugimi besedami, podjetje mora ugotoviti, ali se mu bo zaradi uvedbe nagrajevanja dobiček povečal. Pri tem potrebuje različne računovodske informacije o kategorijah, ki vplivajo na dodatni dobiček (oziroma izgubo). Podjetje bo ustvarilo dodatni dobiček, če bodo dodatni prihodki višji od dodatnih odhodkov. Dodatne odhodke sestavljajo dodatni stroški materiala, plač in dajatev, katerih podlaga so plače, upoštevati pa je potrebno tudi izgube zaradi manj kvalitetnega dela, odsotnosti z dela, poškodbe pri delu in podobno (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 384–385).

3.3.2 Uspešnost dela in uspešnost zaposlencev

Če želimo zaposlence primerno nagraditi za njihovo uspešnost pri delu, potrebujemo informacije (tudi računovodske), na podlagi katerih bomo vsakemu določili zaslužno nagrado. Pri merjenju uspešnosti dela in uspešnosti zaposlencev se poslužujemo različnih kazalnikov, pri čemer je pomembno, da te podatke zajamemo že v predračunih, ki jim morajo slediti istovrstni obračuni (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 391–392).

Računovodske informacije o uspešnosti zaposlencev in podjetja ne zanimajo le podjetja v zvezi z nagrajevanjem zaposlencev, ampak tudi zaposlence same, saj je od njih odvisno njihovo prihodnje sodelovanje z organizacijo. SRS 2006 (2007, str. 243) navajajo, da zaposlence in njihove interesne skupnosti najbolj zanimajo čista dobičkovnost poslovanja, stopnja udeležbe zaposlencev v dobičku, dolgoročne možnosti za zaposlitev in kakovost uprave. Dolgoročne možnosti za zaposlitev in kakovost uprave prikazujejo predvsem neračunovodski podatki, ostale informacije, ki zanimajo zaposlence, pa pripravlja računovodstvo.

Uspešnost prikazujejo različni kazalniki, računovodski in neračunovodski. **Tehnična proizvodnost dela** je temeljni neračunovodski kazalnik s tega področja, primerja pa količino poslovnih učinkov s številom zaposlencev. Računovodski kazalnik je **dohodkovnost dela**, ki kaže družbenogospodarsko proizvodnost dela. Če primerjamo načrtovano in uresničeno dohodkovnost dela, ugotovimo, ali so bili zaposlenci glede na organizacijo uspešni pri svojem delu oziroma koliko je bilo vloženo delo uspešno.

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

Dohodek je v SRS 19 iz leta 2006 opredeljen kot dodana oziroma na novo ustvarjena vrednost. Dobimo ga, če od vsote vseh prihodkov odštejemo seštevek vseh odhodkov razen plač in povračil, ki pripadajo zaposlencem v okviru poslovnih odhodkov, razen obresti in drugih nadomestil, ki pripadajo posojilodajalcem in kreditorjem v okviru odhodkov, ter razen davkov, ki pripadajo državi. Deli se:

1. zaposlencem s plačami in povračili,
2. posojilodajalcem in kreditorjem z obrestmi ter drugimi nadomestili,
3. lastnikom z dividendami in drugimi vrstami nadomestil,
4. podjetju z oblikovanjem rezerv in zadržanim čistim dobičkom ter
5. državi z davki.

V kolikor organizacija posluje z izgubo, se dohodek ugotovi tako, da se od seštevka dobička, stroškov za plače, vračunanih obresti in vračunanih dajatev odšteje izguba (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 392).

Vloženo delo, ki je dinamično opredeljena družbenogospodarska kategorija, je vedno povezano z zaposlenci, ki so statično opredeljena družbenogospodarska kategorija. Odraža se v količini ustvarjenih poslovnih učinkov (proizvedenih stvari ali opravljenih storitev), v katerih je delo vsebovano, a ga običajno merimo s porabljenim delovnim časom.

V povezavi z vloženim delom se pojavlja kar nekaj dilem. Ker je dohodek dinamična kategorija, ne moremo izračunati kazalnika tako, da kot vloženo delo uporabimo število zaposlencev v določenem trenutku. Upoštevati bi morali povprečno dejansko stanje

zaposlencev v proučevanem obdobju, vendar tudi to ne pripelje vedno do pravilne predstave o opravljenem delu, saj so mogoče nekateri zaposlenci na dopustu, nekateri delajo v skrajšanem delovnem času, nekateri pa mogoče v podaljšanem delovnem času ... Najbolje je, da izhajamo iz opravljenega delovnega časa, in sicer tako, da povprečno število zaposlencev izračunamo na podlagi celotnega opravljenega delovnega časa, ki ga delimo z normalnim delovnim časom posameznega zaposlenca. Ker pa je dohodek vezan na prodane poslovne učinke, moramo iz vloženega dela odšteti tisti del, ki se nanaša na nedokončano proizvodnjo in na zaloge proizvodov. Ker pa se zahtevnost dela med različnimi zaposlenci razlikuje, je smiselno prek določenih količnikov izračunati število pogojnih zaposlencev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 392–393).

Računovodska merila ugotavljanja uspešnosti se še posebej pogosto uporabljajo pri ugotavljanju uspešnosti najvišjih ravni posloводства. Raziskava, izdelana leta 2001 na podlagi vzorca 105 velikih slovenskih podjetij, je pokazala, da se kot merilo uspešnosti pri nagrajevanju članov uprave največkrat uporabljata dobiček v absolutnem smislu in dobičkonosnost kapitala. Pogosto se uporabljajo še prihodki in dobičkovnost prihodkov (profitna marža). Tržna vrednost podjetij se le redko uporablja kot sodilo uspešnosti, saj ne ustreza kriteriju neobčutljivosti na neobvladljive dogodke, vsa podjetja pa tudi ne kotirajo na borzi. Po priljubljenosti različnih meril ugotavljanja uspešnosti so slovenska podjetja zelo podobna ameriškim (Slapničar, 2002, str. 638–641).

3.3.3 Pomen informacij pri uvajanju in uporabi nagrajevanja

Ugotavljanje uspešnosti podjetja in zaposlencev ima velik pomen pri ohranjanju uspešnosti organizacije, zato je treba v ta namen dosežke neprestano meriti in primerjati z zastavljenimi cilji ter z dosežki drugih, predvsem konkurenčnih organizacij. Pri tem so podjetju v veliko pomoč računovodske informacije, ki lahko skupaj z neračunovetskimi podajo zelo jasno sliko o upravičenosti uvedbe ali uporabe nagrajevanja ter o uspešnosti posameznika, skupine ali celotne organizacije. Izbor osnov in meril za ugotavljanje uspešnosti je zelo pester, določanju konkretnih meril za nagrajevanje pa pravimo operacionalizacija.

Ko se v podjetju odločajo o uvedbi nagrajevanja, morajo računati na pozitivne in negativne plati povezovanja plač z uspešnostjo. Motiviranje zaposlencev prek sistema plač in nagrad lahko vodi do višje učinkovitosti, boljših poslovnih rezultatov pa tudi do večjega zadovoljstva med zaposlenci, vendar so z njim povezane tudi določene negativne posledice, ki se jim ni mogoče izogniti: stroški načrtovanja, vzpostavitev in spreminjanja (izboljšanja) sistema nagrajevanja, stroški pridobivanja informacij o uspešnosti zaposlencev, višji stroški plač ... Vsa ta bremena so upravičena, če sistem nagrajevanja prinaša podjetju koristi, ki presegajo nastale stroške.

Če pa se podjetje uvedbe nagrajevanja ne loti dovolj strokovno, si lahko nakoplje več škode kot koristi, saj je nagrajevanje zelo občutljiva tema, ki lahko pri zaposlencih vzbudi

občutek nepravičnosti in razočaranja ter tako zmanjša zavzetost za delo. Napačne ali nepopolne informacije o uspešnosti kakor tudi napačno zastavljen sistem nagrajevanja zaposlencev so lahko razlog za nepravilno nagrajevanje ali za takšno nagrajevanje, ki spodbuja le nekatera ravnanja zaposlencev, zanemarija pa druge dejavnosti, ki so za podjetje prav tako zelo pomembne (nagrajevanje na podlagi količine lahko na primer privede do slabše kvalitete izdelkov). Sistem nagrajevanja mora biti vsekakor skladen s poslovno strategijo podjetja.

V nadaljevanju je naštetih nekaj prednosti nagrajevanja, do katerih lahko pride, če podjetje izbere primeren sistem nagrajevanja, in nekaj slabosti, ki so posledica napačnih odločitev o nagrajevanju. Tudi v teži potencialnih posledic se odraža velik pomen računovodskih in neračunovodskih informacij, ki jih podjetje uporabi pri odločanju o uvedbi nagrajevanja in pri samem nagrajevanju zaposlencev, zato ni odveč še enkrat poudariti, da morajo biti informacije, na podlagi katerih podjetje sprejema odločitve, razumljive, ustrezne, zanesljive in primerljive.

Mnogi avtorji (Armstrong, Bolle de Bal, Uhan in Zupan) opozarjajo na različne prednosti in slabosti različnih oblik nagrajevanja uspešnosti. Plačilo po uspešnosti motivira zaposlene za boljše delo, pomaga privlačiti in obdržati dobre kadre, omogoča boljši nadzor nad stroški, širi sporočilo, da je učinek (rezultat) pomemben, zadovolji osnovno potrebo človeka, da je za svoj uspeh nagrajen, skupinske nagrade spodbujajo timsko delo in pomoč med zaposleni, nagrajevanje lahko prebudi tekmovalni duh, ki je do določene mere koristen ... Med pozitivne posledice nagrajevanja uvrščamo tudi večjo predanost podjetju, večjo prilagodljivost zaposlencev in višjo kvaliteto izdelkov.

Po drugi strani lahko nagrade, ki temeljijo na ugotavljanju uspešnosti na individualni ravni, spodbujajo individualizem in zato škodujejo timske delu, zaposleni so manj inovativni, če sledijo točno začrtanim ciljem, težko je najti pravičen sistem nagrajevanja hkrati za tiste zaposlene, katerih rezultati so vidni kratkoročno, in za tiste, katerih rezultati se bodo pokazali komaj na dolgi rok. Skupinsko nagrajevanje lahko zmanjša motivacijo posameznika, če je povezava med njegovim trdom in plačilom nejasna, in privede do škodljivih pritiskov, s katerimi nekateri člani skušajo kaznovati slabše člane skupine. Sicer pa lahko sistemi nagrajevanja pripeljejo tudi do manipulacij⁴, lahko so nepravilni in delujejo celo demotivacijsko, na račun količinskih rezultatov lahko trpi kvaliteta, lahko prihaja do večje utrujenosti, preobremenjenosti zaposlencev in pogostejših poškodb pri delu, izraba opreme je zaradi intenzivnejšega dela hitrejša, zvišajo se stroški plač, stroški oblikovanja meril za spremljanje uspešnosti in stroški ugotavljanja uspešnosti, pri merjenju učinkov se lahko soočamo z različnimi problemi, ocenjevalci lahko podajo pristranske

⁴ Manipulacije so lahko povezane z možnostjo določenih ljudi, da vplivajo na sistem nagrajevanja, ali pa z izkoriščanjem življenjskih stisk zaposlencev. V slednjem primeru lahko nagrada deluje kot vajeti, na katerih s pomočjo denarja držimo ljudi, ki se nahajajo v finančni stiski in imajo slabe možnosti, da pridejo do zaslužka na kakšen drug način. Tako jih prisilimo k dejavnostim, ki jih sami sicer ne bi hoteli izvesti, kar je nehumano.

ocene, ocene so lahko pod vplivom katere od standardnih napak ocenjevanja, zaposlenci lahko ocenjevanje razumejo kot izvajanje kontrole nad njihovim delom ...

Sistemi nagrajevanja so v podjetjih še posebej problematični, če zaposlencem prinašajo napačno sporočilo. Raziskave o organiziranosti sistemov nagrajevanja so pokazale, da veliko slovenskih podjetij napačno stimulira zaposlence v prodaji. Menedžerji teh podjetij so sicer nezadovoljni s svojim prodajnim osebjem, a velikokrat živijo v dobri veri, da imajo dober sistem nagrajevanja, in so presenečeni, ko raziskave pokažejo, da se zaposlenci pravzaprav obnašajo v skladu s sistemom nagrajevanja. Do takšne situacije lahko na primer pride, ko podjetju, ki poudarja ohranitev obstoječih kupcev in zviševanje poslovanja z njimi, primanjkuje novih kupcev. Menedžerji lahko naročijo svojim zaposlencem, naj usmerijo več pozornosti v pridobivanje novih strank, a ob ohranitvi sistema nagrajevanja, ki spodbuja predvsem poslovanje z obstoječimi kupci, ne bodo dosegli sprememb v obnašanju zaposlencev. Prodajalci se bodo vedli racionalno in skrbeli za lasten zaslužek, če pa bi jih silili, da se vedejo drugače, bi se lahko celo odločili, da si poiščejo novo službo. V takšnem primeru bi sprememba sistema nagrajevanja, ki bi poleg ohranitve obstoječih pomembno motivirala tudi pridobivanje novih kupcev, lahko prinesla podjetju dobre rezultate in ohranila zadovoljstvo zaposlencev (Jamšek, 2004).

Sistemi nagrajevanja so za podjetja dvorezen meč. Če bodo znala nagrajevanje dobro zastaviti, izvesti in prilagajati, bodo lahko pomembno izboljšala poslovanje in pozitivno vplivala na lastno konkurenčnost, če pa bodo nagrajevanje samo uvedla in nato hitro pozabila na ukrepe, ki zagotavljajo ustrezno motivacijo v kasnejših, drugačnih okoliščinah, bodo lahko priča škodljivim posledicam.

3.4 NALOGI IN KNJIGOVODSKE LISTINE

Knjigovodska listina je pisni dokaz o nastanku poslovnega dogodka, ki se nanaša na kako sredstvo, obveznost do vira sredstev, prihodek ali odhodek. Uporablja se kot podlaga za knjiženje. Zasnovana mora biti na nalogu, izdanem pred začetkom ustreznega poslovnega dogodka, ki ga listina dokazuje. Knjigovodska listina se izda po načelu razbremenitve, kar pomeni, da jo izda tisti, ki se z njo razbremeni, tisti pa, ki se z njo obremeni, potrdi navedbe v njej. Nalogi lahko sprožijo začetek poslovnega dogodka, zato takim nalogom pravimo nalogi za izvajanje. Poznamo tudi naloge za knjiženje, ki sprožijo vnos podatkov v knjigovodske razvide (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 95–96).

Za kadrovsko funkcijo in nagrajevanje so pomembni nalogi za delo zaposlencev in knjigovodske listine o njem. Knjigovodska listina o delu je vsaka listina, na kateri je ugotovljen in obrazložen kak poslovni dogodek, ki predstavlja izhodišče za izračun plače enega ali več zaposlencev. V povezavi s plačami ločimo (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 118):

1. knjigovodske listine o plačah za opravljeno delo,
2. naloge in listine o nadomestilih plače ter

3. naloge za odtegljaje od plače in knjigovodske listine o njih.

Temeljna knjigovodska listina o **plačah za opravljeno delo** je delovni list, ki vsebuje podatke o zaposlencu, proizvajalnem nalogu, stroškovnem mestu, delovnem opravku ali vrsti dela, dejansko porabljenem delovnem času, doseženih poslovnih učinkih, različne podatke o izračunu plače in podpis tistega, ki kontrolira opravljeno delo. Delovni list za neposredno delo (proizvajalni delovni list) nosi podatke o delu, ki pri proizvodni organizaciji neposredno bremeni posamezno vrsto proizvodov, delovni list za splošno delo (režijski delovni list) pa o delu, ki je bilo opravljeno na določenem stroškovnem mestu in ne bremeni posamezne vrste proizvoda neposredno, marveč le posredno. Poznamo še delovne liste za odpravo napak, ki hranijo podatke o delu, ki je bilo opravljeno za odpravo kakšne napake. Če to delo opravi zaposlenec, ki je za napake kriv, ni nujno, da mu za to pripada dodatna plača, kar ne velja v primeru, ko delo opravi kdo drug. Vsak delovni list za neposredno delo se običajno sklicuje na en sam proizvodni nalog, en proizvodni nalog pa ima navadno za posledico več delovnih listov. Namesto delovnih listov se lahko za obračun plač v nekaterih primerih uporabljajo liste navzočnosti na delovnem mestu, ki so primerne za takšno organiziranost dela, pri kateri hitrost dela narekujejo stroji. Lista navzočnosti se lahko uporablja tudi za kontrolo, vendar je v tem primeru ne štejemo med knjigovodske listine. Knjigovodske listine, na podlagi katerih se zaposlencem obračunavajo različni dodatki, so delovni list za nadurno delo, delovni list za nočno delo in knjigovodske listine, iz katerih se pridobivajo podatki o uspešnosti zaposlenca pri delu in ki imajo različna imena (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 118–124).

Nalogi in listine o **nadomestilih plače** se uporabljajo v primerih, ko zaposlencem za neopravljeno delo pripadajo nadomestila plače. Nalogi za **odtegljaje od plače** in knjigovodske listine o njih se uporabljajo pri zakonskih, prisilnih in dogovorjenih odtegljajih (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 124–125).

Posebno skupino listin, povezanih z zaposlenci, sestavljajo še **knjigovodske listine za povezovanje knjigovodstva plač s celotnim knjigovodstvom**. Mednje uvrščamo zbirnik in razdelilnik. Zbirnik pripravi knjigovodstvo plač za knjiženje plač v finančnem knjigovodstvu. Naloga knjigovodstva plač je tudi, da posreduje razčlenjevalnemu knjigovodstvu vračunane plače, razporejene po stroškovnih nosilcih in stroškovnih mestih, zato v ta namen izdeluje razdelilnike, ki so podlaga za obračune ustvarjanja učinkov in obračune stroškov učinkov (Turk, Kavčič, Koželj, 2003, str. 126).

3.5 RAČUNOVODSKO EVIDENTIRANJE SISTEMA PLAČ

Plače zaposlencev in njihova nadomestila lahko, preden jih razdelimo na posamezne zaposlence, obravnavamo tudi kot celoto. Pri proizvodnem podjetju ločimo (Kavčič, Vidic, Klobučar-Mirovič, 2007, str. 280–281):

1. v obravnavanem obdobju vračunane plače,

2. vračunane plače, ki v obravnavanem obdobju zmanjšujejo poslovni izid in jih moramo pokriti iz ustvarjenega prihodka ter
3. v obravnavanem obdobju izplačane plače.

V obravnavanem obdobju vračunane plače so plače, ki so v tem istem obdobju obračunane za opravljeno delo, in nadomestila za neopravljeno delo. Pravimo jim tudi plače za obdobje, ker se, kot že samo poimenovanje pove, nanašajo na poslovno obdobje, v katerem je potekal proizvodjalni proces. Neodvisne so od tega, ali so zneski za opravljeno delo in nadomestila vsebovani v nedokončani proizvodnji oziroma v dokončanih proizvodih, ki še niso bili prodani, ali pa so vsebovani v prodanih proizvodih. V obravnavanem obdobju vračunane plače predstavljajo za podjetje strošek, zato jih vkalkulira v lastno ceno.

Drugo skupino plač predstavljajo vračunane plače, ki jih je v obravnavanem poslovnem obdobju že treba pokriti iz prihodka podjetja, iz česar sledi, da so že postale odhodki. Odvisne so od tega, koliko podjetje razmejuje plače prek zalog, saj lahko nepokrite ostanejo zgolj tiste vračunane plače, ki se nanašajo na nedokončano proizvodnjo ali pa na dokončane, a še neprodane proizvode. Če plačam v zalogah na začetku obdobja prištejemo vračunane plače in odštejemo plače v zalogah na koncu obdobja, dobimo realizirane plače. Vrednost vračunanih plač je lahko enaka, večja ali manjša od realiziranih plač.

V obravnavanem obdobju izplačanim plačam pravimo tudi plače v obdobju. Gre za plače, ki jih v tem obdobju prejmejo zaposleni v kosmatem znesku, ne glede na to, na katero obdobje se nanašajo.

4 NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI V GORIŠKI REGIJI⁵ IN V SLOVENIJI

Običajno lahko med različnimi geografskimi območji in različnimi kulturami izpostavimo veliko razlik, znotraj vsake posamezne zaključene geografske, kulturne ali kakšne druge celote pa lahko izluščimo kar precej podobnosti. Podobno velja tudi za podjetja, ki v teh okoljih delujejo, in posledično tudi za njihove sisteme nagrajevanja. Seveda se nagrajevanje uspešnosti od podjetja do podjetja razlikuje, vendar pa lahko s pomočjo množice podjetij, ki jih vzamemo pod drobnogled, odkrijemo neke skupne značilnosti.

Nadaljevanje tega poglavja se nanaša na proučevanje nagrajevanja v podjetjih z več kot 20 zaposleni, ki so registrirana pri Okrožnem sodišču v Novi Gorici. Seznam podjetij, ki ustrezajo tem kriterijem, predstavlja vzorčni okvir. Pridobljen je bil na Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (Ajpes). Sestavlja ga 85 podjetij, ki so bila

⁵ V tem poglavju sem analizirala podjetja, registrirana pri Okrožnem sodišču v Novi Gorici, vendar sem v tekstu zaradi lažjega izražanja in skorajda zanemarljive napake v natančnosti poimenovanja uporabila kar izraze, kot so »v Goriški regiji«, »na Goriškem« in podobno. Sicer pa prav vseh 85 podjetij, ki ustreza kriteriju kraja registracije, deluje na območju Goriške regije.

sprva prek elektronske pošte pozvana, da sodelujejo pri anketi, ker pa je bil odziv zelo slab, je bilo treba za pomoč prositi še prek telefona. V končni fazi se je odzvalo 13 podjetij. Pridobljeni podatki so analizirani tako, da so izpostavljene skupne značilnosti, napravljena pa je tudi primerjava s podatki, ki se nanašajo na vzorec podjetij iz vse Slovenije, pridobljen v letu 2001. Anketna vprašanja, na katera so odgovarjala podjetja iz Goriške, se nahajajo v Prilogi 2.

4.1 HIPOTEZI

Na podlagi opazovanih enot sta preverjeni dve hipotezi:

1. da goriška podjetja nagrajujejo svoje zaposlence podobno kot vsa slovenska podjetja in
2. da se za stimulatívno nagrajevanje pogosteje odločajo podjetja z več zaposlenci.

Prvo hipotezo je moč utemeljiti z dejstvom, da je celotno slovensko ozemlje precej homogena zaključena enota. Delovanje vseh podjetij ureja ista zakonodaja, Slovenija pa je tako majhen prostor, da so tudi običaji, navade in vrednote ljudi povsod zelo podobni. Nekih pomembnih dejavnikov, ki bi lahko privedli do večjih razlik med podjetji na področju nagrajevanja, torej ni, zato lahko upravičeno pričakujemo zgolj manjša odstopanja od slovenskega povprečja, ki so predvsem posledica vzorca. Edino očitno razliko med podjetji, ki delujejo na Goriškem, in podjetji iz cele Slovenije predstavlja bližina Italije, vendar lahko predvidevamo, da ta dejavnik vpliva predvsem na procese, ki so povezani s poslovanjem s tujino, in ne toliko na nagrajevanje zaposlencev.

Ko se podjetja odločijo o uvedbi ali ohranitvi nagrajevanja, morajo najprej pretehtati, kakšne spremembe (koristi in škode) jim bo nagrajevanje prineslo in ali bo koristi več kot škod. V ekonomiji se večkrat srečujemo s padajočimi mejnimi stroški, zato lahko pričakujemo, da se jim ne moremo izogniti niti, ko govorimo o nagrajevanju. Zaradi padajočih mejnih stroškov bodo stroški nagrajevanja na posameznega zaposlenca tem nižji, kolikor več zaposlencev bo imelo podjetje. Nekateri stroški so do določene mere fiksni, niso odvisni od števila zaposlencev, ki jih ocenjujemo. Primer takšnega stroška je izobraževanje osebe, ki ocenjuje dosežke. Ocenjevalec potrebuje enako izobraževanje, ne glede na to, ali bo ocenjeval dosežke petih ali desetih zaposlencev. Tako bodo imele zaradi nagrajevanja organizacije z več zaposlenci nižje stroške, povezane z nagrajevanjem, na zaposlenca in bodo imele od nagrajevanja večje koristi kot tista, ki zaposlujejo manj ljudi, zato lahko sklepamo, da se podjetja z več zaposlenci pogosteje odločajo za uporabo nagrajevanja.

4.2 SPLOŠNE LASTNOSTI PODJETIJ V VZORCU

Kot je že napisano, je vzorec sestavljen iz 13 enot: 5 podjetij je majhnih (38,46 %), 6 srednjih (46,15 %), 2 pa sta veliki (15,38 %). Majhna podjetja v povprečju zaposlujejo 75 ljudi, srednja 114, velika pa 390. Z vidika pravnoorganizacijske oblike imamo v vzorcu

samo kapitalske družbe, in sicer 11 družb z omejeno odgovornostjo in 2 delniški družbi. Med vsemi podjetji je 10 takih, ki so v vseh zadnjih treh letih poslovala z dobičkom, 3 podjetja pa so v tem obdobju vsaj v enem letu poslovala z izgubo.

Tabela 1: Delež stroškov dela v stroških podjetja za vzorec podjetij iz Goriške regije v letu 2006

		DELEŽ STROŠKOV DELA V CELOTNIH STROŠKIH (v %)	
		Povprečje	Standardni odklon
VELIKOST PODJETJA	Veliko	23,35	19,31
	Srednje	21,98	7,88
	Majhno	54,25	6,15
SKUPAJ		30,43	16,35

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Tabela 2: Delež stroškov dela v stroških podjetja za vzorec podjetij iz celotne Slovenije v letu 2001

		DELEŽ STROŠKOV DELA V CELOTNIH STROŠKIH (v %)	
		Povprečje	Standardni odklon
VELIKOST PODJETJA	Veliko	25,73	15,38
	Srednje	26,73	16,01
	Majhno	38,10	22,21
SKUPAJ		27,28	16,72

Vir: Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 59.

Delež stroškov dela v celotnih stroških podjetja za Goriško regijo v povprečju znaša 0,30. Najvišji je pri majhnih podjetjih, sledijo velika in srednje velika podjetja z zelo podobnim deležem, kar je precej podobno kot pri podjetjih iz celotne Slovenije. Skupni povprečji obeh skupin sta si zelo podobni, saj se razlikujeta le za 3 odstotne točke. Po samih vrednostih se med goriškimi in slovenskimi podjetji še najbolj razlikujeta podatka za majhna podjetja, kjer je razlika kar precejšnja, in sicer znaša 16 odstotnih točk. Vzroke za padanje deleža stroškov dela v celotnih stroških (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 59) je moč iskati v sinergijah, ki so pri velikih podjetjih bolj prisotne kot pri majhnih.

Tabela 3: Razdelitev goriških podjetij glede na dobičkonosnost sredstev v obdobju od leta 2004 do 2006

DOBIČKONOSNOST SREDSTEV	ŠTEVILO PODJETIJ PO LETIH		
	2004	2005	2006
Manjša od 0 %	1	3	3
Od vključno 0 % do 5 %	9	6	7
5 % ali več	3	4	3
SKUPAJ	13	13	13

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Tabela 4: Razdelitev goriških podjetij glede na dobičkonosnost kapitala v obdobju od leta 2004 do 2006

DOBIČKONOSNOST KAPITALA	ŠTEVILO PODJETIJ PO LETIH		
	2004	2005	2006
Manjša od 0 %	1	3	3
Od vključno 0 % do 10 %	7	5	5
Od vključno 10 % do 20 %	4	3	3
20 % ali več	1	2	2
SKUPAJ	13	13	13

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

V zadnjih treh letih je največji delež goriških podjetij beležil pozitivno dobičkonosnost sredstev, nižjo od 5 %. V ta razred se je največ podjetij uvrstilo leta 2004, in sicer kar 69 %. Opaziti je mogoče tudi naraščanje števila podjetij, ki so zabeležila negativno dobičkonosnost sredstev, saj se je delež teh podjetij od leta 2004, ko je znašal slabih 8 %, povečal za 15 odstotnih točk (na 23 %). Podobne ugotovitve veljajo tudi za dobičkonosnost kapitala, saj sta oba kazalnika povezana med sabo, le da so v Tabeli 4 uporabljeni drugačni, širši razredi, saj podatki po absolutni vrednosti dosegajo večje rede velikosti. Večina podjetij iz vzorca dosega dobičkonosnost kapitala nekje med 0 in 20 %, največji delež takšnih podjetij je bil zabeležen v letu 2004, ko se je v ta dva razreda skupaj uvrstilo kar 85 % vseh podjetij. V letu 2005 se je omenjeni odstotek znižal na 62 % in se v tej višini ohranil tudi v letu 2006.

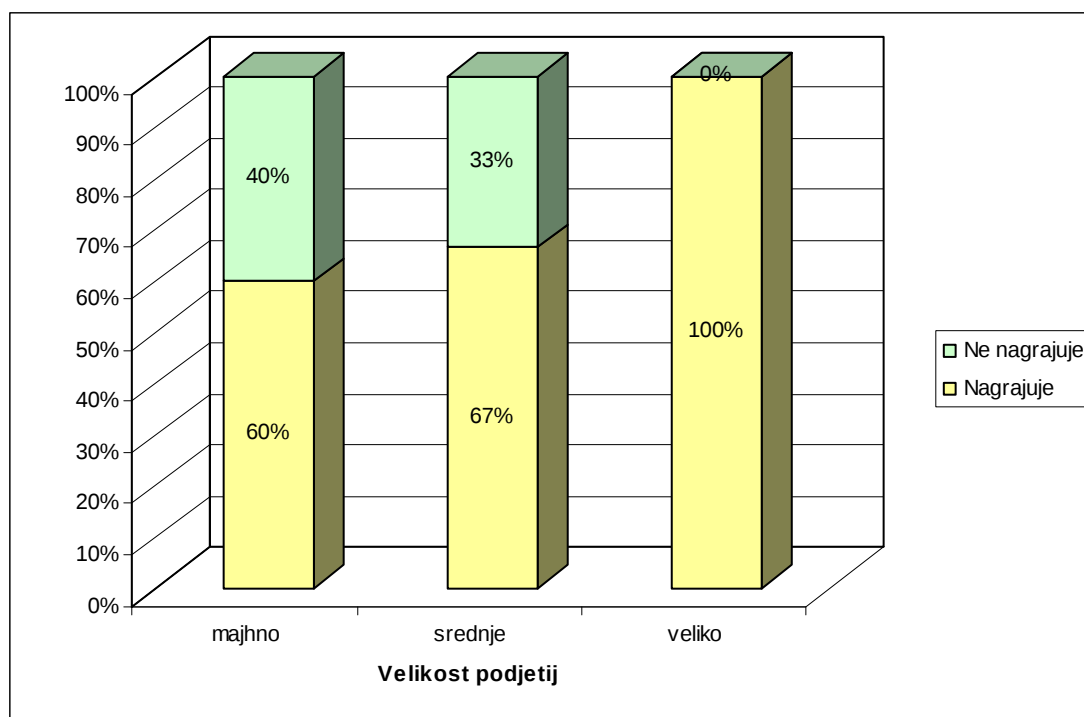
4.3 ANALIZA NAGRAJEVANJA USPEŠNOSTI NA GORIŠKEM

4.3.1 Pogostost uporabe nagrajevanja in njegovih različnih vrst

V okviru analize nagrajevanja je zanimiv podatek o razširjenosti uporabe nagrajevanja. Vzorec je pokazal, da večina goriških podjetij nagrajuje svoje zaposlence, saj je kar 9 podjetij (tri majhna, štiri srednja in dve veliki) potrdilo uporabo nagrad. Dve podjetji svojih

zaposlencev ne nagrajuje, preostali dve prav tako ne, vendar pa razmišljata, da bi v prihodnje uvedli nagrajevanje.

Slika 4: Odstotek goriških podjetij, ki nagrajujejo (oziroma ne nagrajujejo) svoje zaposlene v letu 2006



Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Slika 4 prikazuje razširjenost uporabe nagrajevanja v podjetjih glede na njihovo velikost. Vsa velika podjetja v vzorcu uporabljajo nagrajevanje, najnižji odstotek podjetij, ki nagrajujejo, pa je pri majhnih podjetjih. Z velikostjo podjetja torej raste tudi pogostost uporabe nagrajevanja.

Eden od kriterijev, na podlagi katerih se podjetja razvršča v tri velikostne skupine, je število zaposlencev, zato je smiselno preizkusiti, ali se podjetja, ki uporabljajo nagrajevanje, ločijo od tistih, ki ne nagrajujejo, po številu zaposlencev, kar se da preveriti s pomočjo preizkusa domneve o razliki med aritmetičnima sredinama za neodvisne vzorce, ki mu pravimo tudi preizkus skupin. Podjetja je treba razdeliti v dve skupini, pri čemer prvo skupino oblikujejo tista podjetja, ki nagrajevanja ne uporabljajo, drugo pa tista, ki svoje zaposlence nagrajujejo. Preizkus je pokazal, da je povprečno število zaposlencev pri podjetjih, ki ne nagrajujejo, nižje kot pri podjetjih, ki nagrajujejo, saj so razlike med obema skupinama značilne pri stopnji tveganja $\alpha = 0,0245$. Rezultati obdelave s statističnim programom SPSS se nahajajo v Prilogi 3. Sicer pa se je na podlagi vzorčnih podatkov

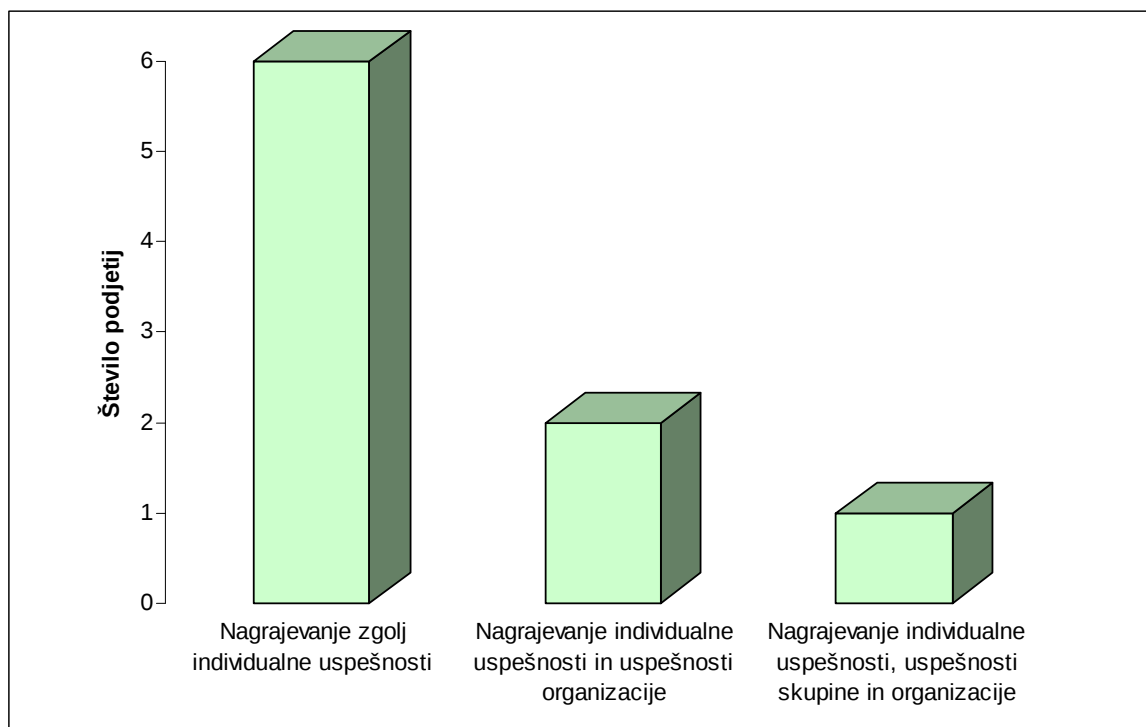
izkazalo tudi, da je pri podjetjih, ki nagrajevanja ne uporabljajo, v povprečju zaposlenih še manj ljudi kot pri majhnih podjetjih (Priloga 3).

Če se istega problema lotimo z druge strani, lahko podjetja razdelimo v dve skupini glede na število zaposlencev. Če mejo med skupinama postavimo pri sto zaposlencih, se v skupino z manj kot sto zaposlenci uvrsti 7 podjetij iz vzorca, v drugo skupino pa 6. V prvi skupini je 57 % podjetij, ki nagrajevanja ne uporabljajo, v drugi skupini pa ni niti enega takšnega podjetja.

Na kakršen koli način skušamo preizkusiti razlike pri nagrajevanju v odvisnosti od števila zaposlencev, vedno pridemo do istih rezultatov: število zaposlencev vpliva na uporabo nagrajevanja. Ključ do odgovora, zakaj prihaja do tega, se najverjetneje skriva v mejnih stroških. Oblikovanje sistema nagrajevanja in meril ter spremljanje dosežkov povzročata podjetjem veliko stroškov. Ker so določeni stroški takšne narave, da se s povečevanjem števila zaposlencev povečujejo podproporcionalno, so pri podjetjih z več zaposlenci v povprečju ti stroški na posameznika nižji. V podjetjih z več zaposlenci zato v povprečju zadoščajo nižja povečanja uspešnosti, ki so posledica nagrajevanja, da se uvedba nagrajevanja splača.

Analiza goriških podjetij kaže, da uporaba nagrajevanja ni odvisna ne od dobičkonosnosti sredstev in ne od dobičkonosnosti kapitala. Svoje zaposlence nagrajujejo tako uspešna podjetja kot tudi tista manj uspešna. Če pa želijo podjetja svojim zaposlencem zvišati plače, morajo ustvariti neke prihranke pri porabi prvin poslovnega procesa, zvišati prodajne cene ali pa nameniti zaposlencem del dobička. Od kod črpajo denar za višje plače, ugotavljajo Kavčičeva in drugi (Kavčič, Koželj, Odar, 2001, str. 69). 25,9 % slovenskih podjetij poveča plače na podlagi prihrankov pri stroških, 27,5 % na račun dobička, 29,7 % pa drugače. Povečanja cen se v ta namen poslužuje 3,2 % podjetij. Pregled rezultatov po velikosti ne razkriva večjih odstopanj med podjetji, zato pa pogled po dejavnostih pokaže zanimive razlike med načini povečevanja povprečnih plač. Podjetja, ki se ukvarjajo s primarnimi dejavnostmi, večinoma zvišujejo plače na račun prihrankov pri stroških, in sicer je v tej dejavnosti takih kar 71,4 % podjetij. Zviševanje plač na račun dobička je najbolj pogosto v gradbeništvu, kjer se za ta način odloča 40 % podjetij. Kar polovica podjetij, ki se ukvarja z distribucijo elektrike in plina, pa zvišuje plače kako drugače.

Slika 5: Razširjenost uporabe različnih vrst nagrajevanja v goriških podjetjih v letu 2006



Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Vsa goriška podjetja, ki nagrajujejo, uporabljajo nagrajevanje zaposlencev za njihovo individualno uspešnost, kar je razvidno tudi iz Slike 5. Šest od devetih podjetij (66,67 %) uporablja zgolj tovrstno nagrajevanje, tri podjetja pa ga kombinirajo še z ostalimi, in sicer dve podjetji pri nagrajevanju svojih zaposlencev poleg individualne uspešnosti upoštevata še uspešnost celotne organizacije, eno podjetje pa kombinira vse tri načine ugotavljanja uspešnosti: individualno, skupinsko uspešnost ter uspešnost organizacije. Najbolj razširjeno je torej nagrajevanje individualne uspešnosti, mnogo slabše pa sta zastopani nagrajevanje posameznikov za uspešnost skupine in za uspešnost celotne organizacije.

Povprečno stanje v slovenskih podjetjih je podobno stanju na Goriškem. Individualno oceno uporablja 77,8 % slovenskih podjetij, kolektivno oceno pa 40,3 % (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 66).

Tudi deleži, ki jih predstavljajo nagrade za individualno uspešnost, skupinsko uspešnost ter uspešnost celotne organizacije v celotni plači, pokažejo podobno sliko. Raziskava, ki je leta 1998 zajela 62 podjetij, pokaže, da (Zupan, 2001, str. 22):

1. nagrajevanje posameznika za njegovo individualno uspešnost v povprečju pomeni 5,7 % njegove plače,
2. nagrajevanje posameznika za uspešnost skupine 3,4 %,
3. nagrajevanje posameznika za uspešnost celotne organizacije pa zgolj 2,4 %.

Nagrajevanje vnaša v poslovanje podjetja negotovost o višini stroškov plač, zato narekuje pogostejše in natančnejše poročanje o plačah vrhovnemu vodstvu in drugim vodilnim ravnam, da se bodo lahko na podlagi informacij pravilno odločali. V Sloveniji so o plačah najboljše informirani vodilni zaposleni v velikih podjetjih. Višino povprečnih plač pozna vrhovno poslovodstvo v 52,1 % velikih podjetjih, pri majhnih podjetjih pa le 18,8 %. S podatki o plačah, ki so posledica posebne uspešnosti, 22,9 % velikih podjetij seznanja vrhovno vodstvo, majhna podjetja pa tovrstno poročanje uporabljajo precej redkeje, le v 12,5 %. Le pri podatku o celotnih stroških plač je situacija obratna, saj so z njimi bolje seznanjeni v majhnih kot v velikih podjetjih. Informiranje vodilnih na drugi ravni je precej slabše, še vedno pa velja, da je pri velikih podjetjih boljše kot pri majhnih. Celotne stroške plač tako pozna samo 29,4 % vodilnih na drugi ravni, kar je zelo malo, sploh pa če vemo, da je s tem podatkom seznanjenih 85,9 % vrhovnih poslovodstev. Slabo informiranost majhnih podjetij o stroških plač gre do določene mere pripisati dejstvu, da se ta podjetja za vodenje računovodstva velikokrat poslužujejo računovodskih servisov (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 60–61).

Računovodstvu podjetja tudi ne namenjajo posebne vloge pri razvoju in vzdrževanju sistema plač, saj je zanj računovodja pristojen le pri 7,2 % podjetjih, najmanj pri velikih podjetjih, najbolj pa pri srednjih in majhnih. Podjetja dajejo večjo vlogo raje direktorjem, ki so za to zadolženi v 45,3 % podjetij. Skromna vloga računovodij preseneča, saj ima prav računovodja največ podatkov o tem, kako sistem plač vpliva na uspešnost podjetij. Podjetja navadno želijo v svoje vrste pridobiti najboljše zaposlenice, ampak očitno ne skrbijo preveč, da bi jih stimulirali za doseganje še boljših rezultatov. Ker so sistemi plač pomemben dejavnik fluktuacije, pa bi morala podjetja dajati večji poudarek oblikovanju takšnih sistemov, ki bodo znali nagraditi dobre zaposlenice in jih s tem prepričati, da ostanejo podjetju tudi zvesti (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 63–64).

4.3.2 Koga nagrajujejo goriška podjetja?

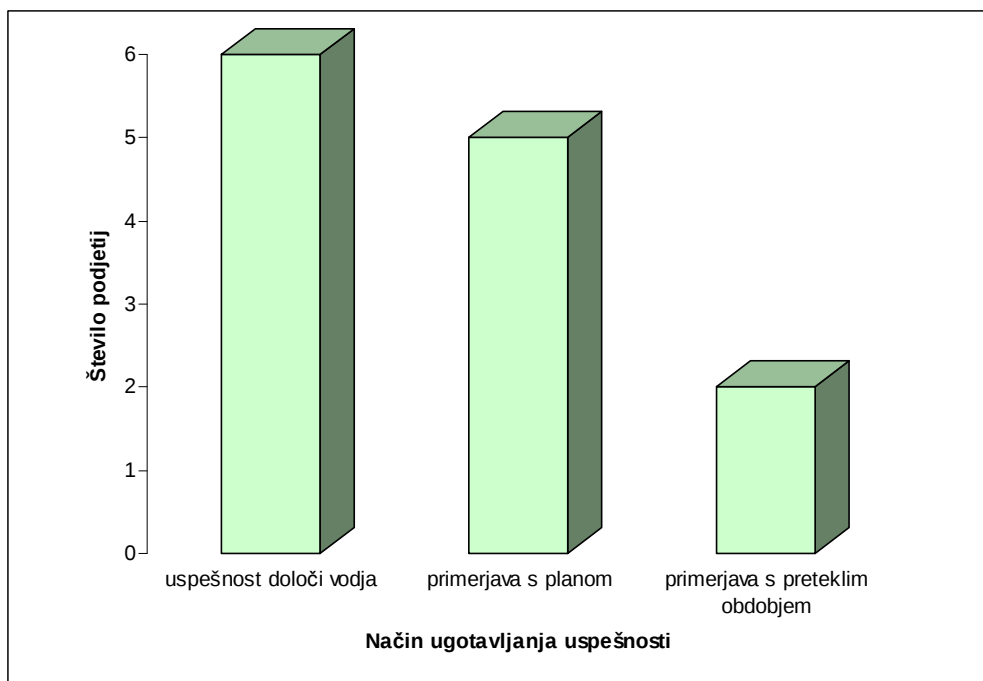
V anketi je bilo podjetjem postavljeno vprašanje, koga nagrajujejo. Odgovoriti so morala, ali na podlagi ugotovljene uspešnosti nagradijo vse zaposlenice, zgolj vrhovno poslovodstvo (upravo in njene članke), druge ravni poslovodstva (do vodij oddelkov, brez vrhovnega poslovodstva), zaposlenice v proizvodnji (do delovodje) ali kako drugače opredeljen krog zaposlencev. Izkazalo se je, da podjetja najpogosteje dajejo vsem zaposlencem možnost, da si s svojo uspešnostjo prislužijo nagrado, saj je kar osem podjetij (89 % vseh podjetij, ki uporabljajo nagrajevanje) izbralo ta odgovor. Na ta način podjetja prav vsem svojim zaposlencem sporočajo, da so pomembni za uspešnost podjetja, in jih skušajo motivirati, da dosegajo čim večjo uspešnost.

4.3.3 Ugotavljanje uspešnosti

Uspešnost lahko ugotavljamo na različne načine. Dosežke lahko primerjamo s planom, s preteklim obdobjem, določimo ocenjevalce, ki ocenijo dosežke zaposlencev, ali pa uporabimo kombinacijo več različnih načinov ugotavljanja uspešnosti.

Večina goriških podjetij, ki so sodelovala v anketi, uporablja le en način ugotavljanja uspešnosti. V primeru treh podjetij uspešnost določi vodja, dve podjetji primerjata dosežke zaposlencev s planiranimi dosežki, eno podjetje pa uspešnost določi na podlagi primerjave rezultatov s tistimi iz preteklega obdobja. V dveh podjetjih uporabljajo kombinacijo dveh različnih načinov ugotavljanja uspešnosti: rezultate primerjajo s planom, uspešnost pa oceni tudi vodja. Le eno podjetje uporablja vse tri omenjene načine ugotavljanja uspešnosti.

Slika 6: Uporaba različnih načinov ugotavljanja uspešnosti v goriških podjetjih v letu 2006



Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Slika 6 prikazuje pogostost uporabe različnih načinov nagrajevanja. Podjetja se poslužujejo predvsem določanja uspešnosti s pomočjo vodje in primerjave doseženih rezultatov s planom. Primerjava doseženih rezultatov s preteklim obdobjem se uporablja precej redko.

Tabela 5: Pogostost uporabe posameznih načinov ocenjevanja uspešnosti v goriških podjetjih v letu 2006

VELIKOST PODJETJA	ŠTEVILO PODJETIJ, KI UPORABLJAJO POSAMEZEN NAČIN UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI				
	Primerjava s planom	Primerjava s preteklim obdobjem	Uspešnost določi vodja	Kombinacija prvega in tretjega načina	Kombinacija vseh treh načinov
Majhno	0	0	3	0	0
Srednje	1	1	0	1	0
Veliko	0	0	0	1	1

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Če podjetja razvrstimo po velikosti v tri skupine, kot je določeno po Zakonu o gospodarskih družbah, vidimo, da različno velika podjetja uporabljajo različne načine ugotavljanja uspešnosti. Homogenost znotraj skupin je opazna zlasti pri majhnih in velikih podjetjih, saj pri vseh majhnih podjetjih uspešnost določi vodja, obe veliki podjetji pa uporabljata več različnih načinov ugotavljanja uspešnosti. Pri srednje velikih podjetjih ni moč opaziti nekih značilnih načinov ugotavljanja uspešnosti; poslužujejo se tako enega samega načina ugotavljanja uspešnosti kot tudi kombinacije več različnih načinov.

4.3.4 Nagrade za uspešnost

Podjetja se poslužujejo različnih nagrad, ki jih namenijo svojim zaposlencem v primeru uspešno opravljenega dela. Sistem nagrajevanja lahko ustrezno opredelijo v Pravilniku o nagrajevanju. Primer takšnega pravilnika se nahaja v Prilogi 1.

Odgovori podjetij, ki so sodelovala pri anketi, kažejo, da so podjetja izjemno enotna pri postavljanju kriterijev glede zviševanja plače. Velika večina (osem od devetih podjetij) ima kriterije za povišanje plače določene v aktih, pri čemer upoštevajo, da mora imeti od večje uspešnosti korist tudi podjetje. Le eno podjetje navaja, da plačo poviša za 50 do 70 % preseganja pričakovane uspešnosti, kar pomeni naslednje: če nekdo na primer preseže pričakovano uspešnost za 10 %, se mu plača poviša za 5 do 7 %.

Rezultati ankete so pokazali, da analizirana podjetja niso preveč izvirna pri uporabi različnih vrst nagrad. Prav vsa uporabljajo denarne nagrade, ki navadno veljajo za zelo priljubljene, preproste in razumljive, a hkrati zelo neizvirne in običajne, vsakdanje. Nobeno izmed podjetij ne uporablja nedenarnih materialnih nagrad (večje ali manjše, simbolične vrednosti), ki so lahko bistveno bolj izvirne in za razliko od denarja puščajo tudi trajnejši spomin. Tudi nagrade v obliki delnic ali delniških opcij, ki zbližujejo interese lastnikov in zaposlencev, niso prav pogoste, saj njihove uporabe ni potrdilo nobeno izmed obravnavanih podjetij. Ob podrobnejši analizi podjetij lahko ugotovimo, da odsotnost

uporabe tovrstnega nagrajevanja sploh ni nepričakovana, saj vzorec sestavljata le dve delniški družbi, ki pa vsaj v obdobju zadnjih treh let ne dosegata preveč dobrih poslovnih rezultatov. Zaposlenci lahko v treh podjetjih iz vzorca za uspešno delo pričakujejo pohvale, prav toliko podjetij uporablja kot vrsto nagrade plačilo izobraževanja, v štiri podjetjih pa so najuspešnejši zaposlenci lahko nagrajeni tudi z napredovanjem. Iz Tabele 6 vidimo, da imajo velika podjetja bolj razdelan program nagrajevanja, saj je delež podjetij, ki uporabljajo neko vrsto nagrade, povsod najvišji prav pri velikih podjetjih.

Tabela 6: Število in delež goriških podjetij, ki uporabljajo posamezno vrsto nagrajevanja v letu 2006

	VELIKOST PODJETIJ						SKUPAJ	
	Majhna		Srednja		Velika		Število	Delež
	Število	Delež	Število	Delež	Število	Delež		
Število podjetij v vzorcu	3	1,00	4	1,00	2	1,00	9	1,00
Denarne nagrade	3	1,00	4	1,00	2	1,00	9	1,00
Delnice, delniške opcije	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Nedenarne nagrade večje vrednosti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Simbolične nagrade	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Napredovanje	1	0,33	1	0,25	2	1,00	4	0,44
Pohvale	0	0,00	1	0,25	2	1,00	3	0,33
Izobraževanje	1	0,33	1	0,25	1	0,50	3	0,33

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Pogostost uporabe različnih vrst nagrad po posameznih skupinah zaposlencev (vrhovno poslovodstvo, vodilni zaposlenci, zaposlenci v proizvodnji, zaposlenci v administraciji) kaže, da med skupinami ni mogoče ugotoviti večjih razlik, le za zaposlene v administraciji velja, da so najpogostejše deležni vseh vrst nagrad (Priloga 4).

Razlikovanje v višini plače, do katerega pride zaradi nagrajevanja uspešnosti zaposlencev, prinaša koristi tako delodajalcu kot tudi uspešnemu delojemalcu. Delodajalcu prinaša koristi, ker svoje zaposlene spodbudi k uspešnejšemu delu, uspešni delojemalci pa si na ta način pridobijo višjo plačo. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja morajo biti podjetja pozorna na višino nagrad, previsoke nagrade bodo namreč povzročile nezadovoljstvo med zaposlenci, po drugi strani pa z vidika motiviranja zaposlencev ni dobro, da so nagrade prenizke, saj ne delujejo spodbudno. Razlikovanje v višini gibljivega dela plače na podlagi ocenjene delovne uspešnosti bi moralo znašati najmanj 20 do 25 % in največ 40 do 50 % med najnižjo in najvišjo oceno (Uhan, 2004, str. 111). Lestvice za ocenjevanje delovne uspešnosti se lahko razlikujejo glede na število stopenj in pa glede na to, ali predvidevajo le pozitivno ali tudi negativno stimulacijo.

Ker je zanimiv tudi podatek o tem, kako višino nagrad omejujejo podjetja na Goriškem, je v Tabeli 7 prikazano, koliko odstotkov plače lahko največ znašajo nagrade za uspešnost.

Tabela 7: Povprečje najvišjih možnih nagrad (v deležu plače), standardni odklon in koeficient variacije ter število goriških podjetij, vključenih v izračune pri posamezni skupini zaposlencev, v letu 2006*

	Vrhovno poslovodstvo	Vodilni zaposlenci	Zaposlenci v proizvodnji	Zaposlenci v administraciji
Povprečje najvišjih nagrad	0,3833	0,3786	0,2688	0,2989
Standardni odklon	0,3327	0,3026	0,1223	0,2319
Koeficient variacije	86,78 %	79,92 %	45,50 %	77,58 %
Število podjetij	6	7	8	9

* Pri izračunu so upoštevani zgolj podatki podjetij, ki posamezno skupino zaposlencev nagrajujejo oziroma imajo določeno zgornjo mejo za znesek nagrade.

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Vrhovnemu poslovodstvu in ostalim vodilnim zaposlencem podjetja v povprečju nudijo možnost največjega relativnega povišanja plač, vendar pa se ta delež med različnimi podjetji precej razlikuje, saj sta koeficienta variacije v obeh primerih zelo visoka. Podjetja se očitno zavedajo, da imajo prav najvišje ravni poslovodstva pomemben vpliv na uspešnost podjetja, zato jih skušajo motivirati s privlačnejšimi nagradami, kot jih namenijo ostalim zaposlencem.

Zaposlenci v proizvodnji so deležni najnižjega relativnega povišanja plač, delodajalci pa so si v tem primeru tudi najbolj enotni glede deleža, ki ga v celotni plači predstavlja nagrada, saj je koeficient variacije pri tej skupini najnižji. Sicer pa od osmih podjetij, ki nagrajujejo vse zaposlene, kar polovica predvideva takšno povišanje plač na podlagi uspešnosti, ki vsem omogoča enak odstotek zvišanja plače.

Število podjetij, upoštevanih pri izračunu, se od skupine do skupine razlikuje, saj eno od podjetij nagrajuje le zaposlene v administraciji, dve podjetji pa nimata pri vseh skupinah določeno, koliko odstotkov plače lahko največ znaša nagrada za uspešnost.

Bivariatni korelacijski koeficient kaže jakost in smer povezave med dvema spremenljivkama. Iz Priloge 5 so jasno razvidne povezave med dobičkonosnostjo sredstev in kapitala ter maksimalnimi višinami nagrad, ki jih lahko prejmejo posamezne skupine zaposlencev. Povezava med nagrajevanjem vrhovnega poslovodstva in vsemi šestimi kazalniki je pozitivna in najmočnejša od vseh. Na podlagi izračunanih korelacijskih koeficientov torej lahko trdimo, da višja dobičkonosnost sredstev in kapitala pozitivno vplivata na višino nagrad (izraženo relativno v deležu plače), ki jih prejmejo uprava in njeni člani. Podjetja torej najvišjim ravнем poslovodstva, ki imajo največ možnosti, da

vplivajo na uspešnost podjetja, namenijo tudi primerno nagrado, vezano prav na uspešnost celotnega podjetja. Ob teh podatkih bi lahko sklepali, da podjetja za vrhovno poslovodstvo uporabljajo nagrajevanje, vezano na doseganje dobička in s tem vezano na uspešnost celotne organizacije, a iz Slike 5 (str. 31) in Priloge 6 lahko vidimo, da nagrajevanje uspešnosti posameznikov za uspešno poslovanje celotne organizacije ni preveč razširjeno. Očitno se uspešnost celotne organizacije zrcali le v višini maksimalne nagrade, ki jo podjetje predvideva za svoje vrhovno poslovodstvo.

Raziskave, opravljene na vzorcu podjetij iz vse Slovenije, so pokazale, da nagrade, ki jih prejema vrhovno poslovodstvo, niso odvisne le od uspešnosti podjetja, ampak tudi od velikosti podjetja in panoge, v kateri deluje. Variabilni del plače vrhovnih poslovodstev pa znaša le 13 do 15 % celotne plače (Slapničar, 2003a, str. 16).

Z velikostjo podjetja in uspešnostjo je mogoče pojasniti približno polovico variabilnosti v nagradah članov uprav. Velikost podjetja odraža kompleksnost organizacije in težje upravljanje, zato potrebujejo menedžerji na vrhu velikih podjetij več znanja in odgovornosti, za kar zahtevajo primerno višje nagrade. Velikost podjetja pomeni tudi višji absolutni dobiček in posledično boljše možnosti za izplačilo višjih nagrad. Če se prihodki podjetja povečajo za en odstotek, se prejemki uprave v povprečju zvišajo za 0,15 %. Tudi dobičkonosnost kapitala zvišuje prejemke uprave, za tržno donosnost pa tega ni mogoče trditi (Gregorič, Rejc, Slapničar, 2004, str. 44).

Pri nagrajevanju ostalih ravni poslovodstva je v goriških podjetjih povezava za kazalnike, ki se nanašajo na leti 2005 in 2006, še vedno močna, pri ostalih dveh skupinah zaposlencev pa ne moremo več trditi, da uspešnost podjetja vpliva na relativno višino nagrad, namenjenih tema dvema skupinama, saj so korelacijski koeficienti zanj srednje visoki ali nizki, ponekod pa celo negativni.

Pri goriških podjetjih, ki nagrajujejo svoje zaposlence, predstavljajo nagrade za uspešnost v povprečju 11,8 % celotnih stroškov plač.

Tabela 8: Delež nagrad v celotnih stroških plač v goriških podjetjih v letu 2006

	DELEŽ NAGRAD V CELOTNI PLAČI ZA	
	manj uspešna podjetja	bolj uspešna podjetja
Povprečje	0,0125	0,1434
Standardni odklon	0,0106	0,1622
KV	0,8485	1,1306

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Če podjetja iz vzorca razdelimo po uspešnosti tako, da oblikujemo skupino podjetij, ki so vsaj v enem od zadnjih treh let poslovala z izgubo, in skupino, ki vsa ta leta posluje z dobičkom, ugotovimo, da imajo podjetja iz prve skupine precej nižji delež nagrad v celotnih stroških plač (Tabela 8, str. 37). Koeficienta variacije sta precej visoka, saj sta skupini majhni, deleži nagrad v celotnih stroških plač pa se tudi znotraj skupin precej razlikujejo. Razlike med obema skupinama so do določene mere pričakovane, saj uspešnost zaposlencev prinaša dober poslovni uspeh in je hkrati razlog za izplačilo nagrad. Vendar pa je potrebno v določenih primerih razloge za neuspešnost podjetij iskati v drugih dejavnikih in ne samo pri zaposlencih. Podjetje, ki deluje v panogi, kjer močna konkurenca onemogoča dobičke, lahko izkazuje izgubo in ima hkrati zelo uspešne zaposlence, ki bi si zaslužili nagrade.

Tabela 9: Korelacijski koeficienti med dobičkonosnostjo sredstev in kapitala ter variabilnim delom plače za goriška podjetja v letu 2006

		Dobičkonosnost sredstev 2006	Dobičkonosnost kapitala 2006	Variabilni del plače
Dobičkonosnost sredstev 2006	Pearson Correlation	1	0,973	0,655
	Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,078
	N	8	8	8
Dobičkonosnost kapitala 2006	Pearson Correlation	0,973	1	0,678
	Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,065
	N	8	8	8
Variabilni del plače	Pearson Correlation	0,655	0,678	1
	Sig. (2-tailed)	0,078	0,065	.
	N	8	8	8

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Tabela 9 prikazuje korelacijske koeficiente med dobičkonosnostjo sredstev in kapitala ter odstotkom, ki ga v celotni plači predstavlja variabilni del. Povezava med dobičkonosnostjo kapitala in variabilnim delom plače je malenkost močnejša od povezave variabilnega dela plače z dobičkonosnostjo sredstev, obe povezavi pa sta pozitivni in srednje močni. Podjetja z višjo dobičkonosnostjo sredstev in kapitala imajo v svojih plačah večji variabilni delež kot podjetja z nižjima dobičkonosnostma, kar pomeni, da se uspešnost odraža v plačah.

Tabela 10: Dobičkonosnost sredstev slovenskih podjetij za leto 2001

		DOBIČKONOSNOST SREDSTEV 2001 (v %)							SKUPAJ
		Brez odg.	-5,01 ali manj	-1,01 do -5,00	Do -1,00	Do 1,00	1,1 do 5,00	5,01 ali več	
Variabilni del v povprečni strukturi plače (v %)	Št. podjetij	17	24	18	8	43	123	87	320
	Povprečje	16	9,35	14,65	8,17	13	13,57	14,63	13,57
	Standardni odklon	10,74	9,14	16,48	6,71	8,98	10,47	10,89	10,72

Vir: Raziskava o razvitosti računovodstva v slovenskih podjetjih, 2001.

Tabela 11: Dobičkonosnost kapitala slovenskih podjetij za leto 2001

		DOBIČKONOSNOST KAPITALA 2001 (v %)							SKUPAJ
		Brez odg.	-5,01 ali manj	-1,01 do -5,00	Do -1,00	Do 1,00	1,1 do 5,00	5,01 ali več	
Variabilni del v povprečni strukturi plače (v %)	Št. podjetij	20	32	9	7	41	73	138	320
	Povprečje	13,75	12,61	10,22	7,8	14,77	14,49	13,35	13,57
	Standardni odklon	9,93	14,47	7,53	7,43	10,8	10,25	10,43	10,72

Vir: Raziskava o razvitosti računovodstva v slovenskih podjetjih, 2001.

Podatki, ki veljajo za celotno Slovenijo, kažejo, da dobiček, ki se zrcali tudi v dobičkonosnosti sredstev in kapitala, pozitivno vpliva na delež variabilnega dela v povprečni strukturi plače, saj je variabilni del plače pri podjetjih s pozitivno dobičkonosnostjo sredstev in kapitala praviloma višji (razen ene izjeme) kot pri podjetjih z negativno dobičkonosnostjo.

Plačo lahko razčlenimo na različne sestavine, v Tabeli 12 pa je uporabljena podobna razčlenitev, kot jo uporabljajo Kavčič, Koželj, Odar (2004, str. 62), na ta način je namreč zagotovljena primerljivost rezultatov med obema skupinama podjetij.

Tabela 12: Sestavine plače za goriška podjetja v letu 2006

SESTAVINA PLAČE	POVPREČJA (v %)	STANDARDNI ODKLON (V ODSOTNIH TOČKAH)
Stalna osnova	75,59	13,26
Spremenljivi del	15,26	15,61
Dodatki	8,51	5,94
Bonitete	0,64	1,76
Drugo	0,00	0,00

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Tabela 13: Sestavine plače za podjetja, delujoča v Sloveniji, v letu 2001

SESTAVINA PLAČE	POVPREČJA (v %)	STANDARDNI ODKLON (V ODSOTNIH TOČKAH)
Stalna osnova	77,76	12,07
Spremenljivi del	13,57	10,72
Napredovanje	1,25	3,19
Dodatki	6,39	6,64
Bonitete	0,80	2,25
Drugo	0,76	2,86

Vir: Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 62.

Primerjava obeh tabel (12 in 13) pokaže, da so goriška podjetja zelo podobna slovenskemu povprečju, pri čemer je Tabela 12 sestavljena zgolj na podlagi podatkov podjetij, ki uporabljajo katerega od načinov nagrajevanja, Tabela 13 pa odraža stanje v vseh slovenskih podjetjih, tudi tistih, ki svojih zaposlencev ne nagrajujejo. Upoštevajoč pravkar navedeno pojasnitev so razlike v povprečjih prvih dveh postavk med obema tabelama pričakovane. Ker so povprečja iz Tabele 12 izračunana samo na podlagi tistih podjetij, ki nagrajujejo uspešnost svojih zaposlencev, je odstotek, ki ga predstavlja stalna osnova, pri teh podjetjih v povprečju nižji kot pri tistih iz Tabele 13. Na podoben način lahko tolmačimo različni vrednosti za spremenljiva dela plače.

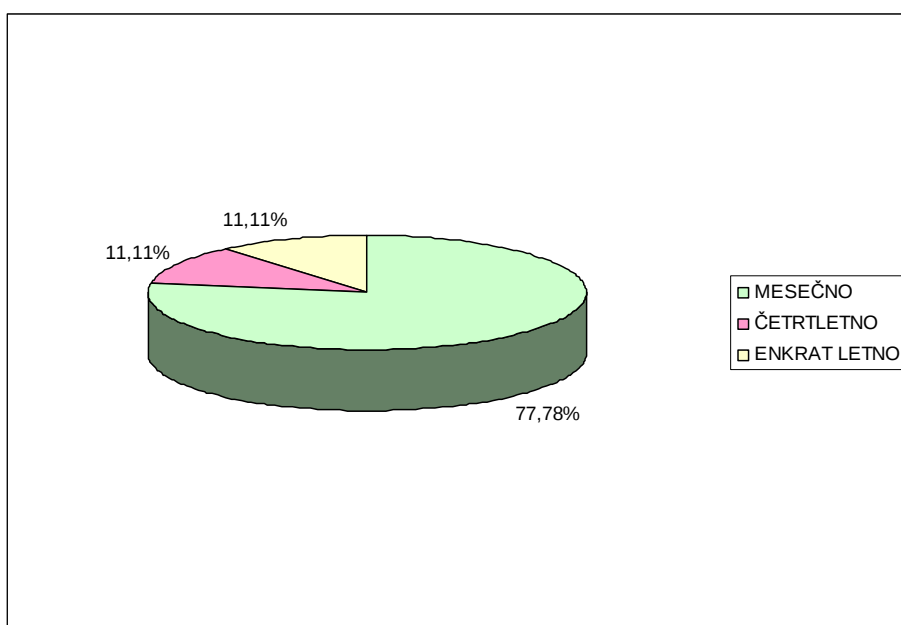
Rezultati kažejo, da kljub uporabi nagrajevanja delež variabilnega dela v skupni sestavi plače ostaja relativno skromen, kar je v nasprotju z drugimi razvitimi gospodarstvi. Daleč največji delež v sestavi plače v Sloveniji in na Goriškem predstavlja stalna osnova. Na ta način podjetja svojim zaposlencem nudijo določeno gotovost glede višine plače. Tudi gotovost je lahko neke vrste nagrada, vendar ne deluje kot spodbuda k večji učinkovitosti.

Tudi če obravnavamo podjetja na Goriškem ločeno po velikosti, se rezultati med posameznimi skupinami ne razlikujejo zelo veliko. Najvišji delež stalne osnove v strukturi celotne plače imajo majhna podjetja (80 %), srednja in velika podjetja pa so si po tem

deležu zelo podobna (74 % za obe skupini). Velikost podjetja pozitivno vpliva na nagrajevanje zaposlencev, vendar pa so še vedno pri vseh skupinah deleži, ki jih predstavljajo nagrade v skupni plači, nizke.

Na tem področju naša podjetja še precej zaostajajo za trendi razvitega sveta in, kot kažejo rezultati raziskave iz leta 2001 (Kavčič, Koželj, Odar, 2001, str. 65), se tega niti ne zavedajo dovolj. Na vprašanje, ali bi bilo potrebno v roku treh mesecev sistematično spremeniti sistem plač, je kar 44,7 % podjetij odgovorilo, da sistematične spremembe pri njih niso potrebne. Upravičenost sprememb celotnega sistema plač potrjuje 15,6 % podjetij, variabilni del bi spreminjalo 20,9 % podjetij, razpone pa 22,5 %.

Slika 7: Odstotek goriških podjetij, ki so v letu 2006 nagrade izplačevala mesečno, četrtno ali enkrat letno



Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Podjetja lahko ocenjujejo uspešnost zaposlencev različno pogosto, vendar morajo pri tej odločitvi upoštevati tudi stroške, ki so povezani z ocenjevanjem, in situacijo, v kateri se nahajajo. V kriznih situacijah in pri uvajanju sprememb je smiselno uspešnost ocenjevati pogosteje kot sicer, da menedžment hitreje izve, kakšne so posledice in učinkovitost dejavnosti, ki jih izvaja, in analizira, kje in zakaj prihaja do odmikov od planov, ter ustrezno ukrepa. S pogostostjo ugotavljanja uspešnosti je povezana tudi pogostost nagrajevanja. Rezultati ankete so pokazali, da večina obravnavanih podjetij svojim zaposlencem izplača nagrade za uspešno delo vsak mesec. Tako uspešnim zaposlencem ni treba predolgo čakati na zaslužene nagrade, vez med njihovim trdom in nagrado pa ostaja jasna.

Nazadnje so podjetja še sporočila natančnejše podatke o različnih vrstah uspešnosti, ki jih ugotavljajo in nagrajujejo. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko ugotovimo, da se podjetja najpogosteje poslužujejo dveh vrst nagrajevanja individualne uspešnosti: plačila storilnosti, ki je povezano z doseganjem norme in se dodaja osnovni plači, ter plačila, ki temelji na stopnji uspešnosti. Plačilo storilnosti se največkrat uporablja za zaposlene v proizvodnji, za vse ostale zaposlene pa se pri največjem številu podjetij uporablja plačilo, povezano s stopnjo uspešnosti. Znotraj različnih vrst nagrajevanja posameznikov za njihovo individualno uspešnost se podjetja iz vzorca poslužujejo še bonusov in provizij. Bonus je plačilo za uspešnost, ki se izplača v enkratnem znesku, provizija pa je nagrada za prodajalce, ki se obračuna kot določen odstotek dosežene prodaje. Podjetja ju uporabljata redkeje in le za nekatere skupine zaposlenecv.

Nagrajevanje posameznikov za uspešnost skupine, ki ji pripadajo, in za uspešnost organizacije sta redkeje zastopani. Podjetja lahko svoje zaposlene v obeh primerih nagradijo na različne načine. K nagrajevanju za uspešnost skupine prištevamo skupinski bonus, timsko plačilo in profit sharing. Skupinski bonus je občasno plačilo, ki temelji na izloških ali porabi časa, timsko plačilo je namenjeno celotni skupini, ki doseže določen cilj, profit sharing pa je plačilo, povezano z doseganjem dobička v organizaciji. V vzorcu podjetij iz Goriške naletimo le na uporabo timskega plačila, ki pa je slabo zastopano.

Tudi gain sharing je tip izplačila, ki je v skromni meri prisoten v vzorcu podjetij. Sicer pa je tovrstno izplačilo namenjeno nagrajevanju posameznikov za uspešnost celotne organizacije, vsebinsko pa ga lahko opredelimo kot delitev prihrankov zaradi znižanja stroškov. K nagrajevanju na podlagi uspešnosti celotne organizacije prištevamo še plačilo, povezano z dobičkom, in pa delitev oziroma plačilo, ki je vezano na priložnosti, da bi lahko v prihodnje prodajali po višji ceni. Žal je na podlagi vzorca moč opaziti nezainteresiranost podjetij za nagrajevanje zaposlenecv na podlagi uspešnosti celotne organizacije. Takšno stanje je razvidno tudi iz rezultatov, ki se nanašajo na celotno Slovenijo. Pri nas največji delež nagrad v sestavi plač prispevajo nagrade za individualno uspešnost, sledi uspešnost skupine in kot zadnja uspešnost celotne organizacije (Zupan, 2001, str. 22). Takšno stanje vsekakor ni pohvalno, saj so podjetja in zaposleni zaradi njega prikrajšani za mnoge koristi.

Finančna udeležba zaposlenecv pri dobičku lahko na primer privede do naslednjih pozitivnih posledic (Krašovec, 2004, str. 40):

1. zbliža interese podjetja in zaposlenecv, saj zaposlene motivira za prizadevno uresničevanje trajnejših razvojnih ciljev,
2. pripomore k boljšim medčloveškim odnosom v podjetjih,
3. utrjuje socialni mir,
4. spodbuja produktivnost in prilagodljivost ter s tem večjo konkurenčnost,
5. ima koristen vpliv na varčevanje, vlaganje dela zaslužka v delnice podjetja in v prostovoljne pokojninske sklade.

Avtor še navaja, da udeležbo zaposlencev v dobičku Evropska unija priporoča že od leta 1991. Kakšno je stanje v Sloveniji, kažejo rezultati raziskave iz leta 2001 (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 70). Pri nas kar 69,1 % podjetij v svojih aktih ne predvideva udeležbe zaposlencev v dobičku, vedno (čeprav je dobičkonosnost podjetja manjša od obrestne mere) pa so zaposlenci udeleženi v dobičku le pri 1,6 % podjetij. Najnižji udeležbi pri dobičku so priča zaposlenci v majhnih podjetjih.

Natančni podatki o pogostosti uporabe posameznih vrst izplačila nagrad pri goriških podjetjih so prikazani v Prilogi 6, kjer lahko vidimo, da imajo podjetja še mnogo možnosti za dodatno povišanje uspešnosti svojih zaposlencev. Teh možnosti zaenkrat še ne izkoriščajo dovolj.

5 SKLEP

Cilj vsakega podjetja je uspešnost, poti, ki vodijo do nje, pa so različne. Eden od pomembnih korakov na poti k uspešnosti je vzpostavitev in ohranjanje učinkovitega sistema plač in nagrajevanja, ki mora pravilno usmerjati zaposlence, da uresničujejo cilje podjetja. Če želimo, da bodo tem ciljem čim bolj sledili, moramo poskrbeti, da bodo le-ti privlačni tudi zanje, kar najbolje storimo tako, da jim ob uresnitvi določenih ciljev dodelimo primerno nagrado.

Na prvi pogled se lahko zdi problem enostaven in lahko rešljiv, vendar v resnici ni tako. Oblikovanje in učinkovita uporaba primerne sistema nagrajevanja zahtevata veliko truda. Vsi zaposlenci ne opravljajo enakih del, zato njihovih dosežkov ne moremo vrednotiti na podlagi istih meril, ampak moramo za različna delovna mesta oblikovati različne standarde uspešnosti. Za nekatera delovna mesta uspešnosti sploh ne moremo ugotavljati neposredno, za druga pa lahko, zato uspešnost ugotavljamo na različne načine: z normiranjem, ocenjevanjem ali ekonomskim vrednotenjem. Uspešnost lahko ugotavljamo tudi na različnih ravneh, in sicer na individualni ravni, na ravni skupine in na ravni celotnega podjetja. Tudi pri izbiri vrste nagrade imajo podjetja široke možnosti. Najpogosteje se odločajo za denarne nagrade, lahko pa izberejo tudi nagrajevanje z delnicami ali delniškimi opcijami, nedenarne materialne nagrade različnih vrednosti, napredovanja, pohvale, izobraževanja ... Različnih možnosti je veliko, podjetja pa morajo odgovoriti na ključno vprašanje, katera kombinacija različnih možnosti je zanje najboljša. Pri tem so jim v pomoč tudi računovodske informacije, ki prikazujejo posledice različnih možnih odločitev. Računovodske informacije so pomembne vseskozi: od faze oblikovanja sistema nagrajevanja pa vse do uvedbe in preverjanja, kako ta sistem deluje v praksi.

Uporaba nagrajevanja in pomen računovodskih informacij pri odločitvah, povezanih z nagrajevanjem, sta predstavljena s pomočjo vzorca podjetij. Izkazalo se je, da podjetja na Goriškem večinoma uporabljajo nagrajevanje, vendar je v povprečju delež variabilnega dela v celotni strukturi plače še vedno majhen. Pogostost uporabe nagrajevanja raste z

rastjo števila zaposlencev. Najpogosteje se podjetja odločajo za ugotavljanje uspešnosti na ravni posameznika. Nagrade navadno izplačujejo vsak mesec in jih predvidevajo za vse zaposlence, čeprav dajejo višjim ravnem posloводства možnost, da si plačo povečajo za večji odstotek kot ostali zaposlenci. Uspešnost zaposlencev najpogosteje določa vodja, pri izplačevanju nagrad pa podjetja poskrbijo, da ima od večje uspešnosti koristi tudi podjetje. Slovenska podjetja pri razvoju in vzdrževanju sistema plač in nagrad dajejo računovodjem relativno majhen pomen, kar ni v skladu s pričakovanji, saj prav računovodja razpolaga z največ podatki o tem, kako sistem plač vpliva na uspešnost podjetja.

Pri analizi podjetij je izpostavljenih veliko podobnosti med podjetji, ki delujejo na Goriškem, in tistimi iz celotne Slovenije. Slovenija je precej majhna in homogena, tako da pri goriških podjetjih, vsaj kar zadeva nagrajevanje uspešnosti zaposlencev, ne prihaja do večjih odstopanj od povprečja, ki velja za celotno državo.

Nagrajevanje in motiviranje zaposlencev prispevata k uspešnemu poslovanju podjetja in zadovoljstvu zaposlencev. To sta cilja, ki si ju želi doseči prav vsako podjetje, zato nagrajevanje vedno bolj pridobiva na svojem pomenu. Trendi za prihodnost kažejo, da se bodo deleži variabilnih postavk v celotnih plačah še zviševali. Slovenija na tem področju zaostaja za povprečjem drugih razvitih držav, zato lahko pri nas pričakujemo še toliko bolj intenziven proces spreminjanja sistemov nagrajevanja.

LITERATURA

1. Armstrong Michael: Employee Reward. London : Institute of Personnel and Development, 1999. VIII, 515 str.
2. Armstrong Michael, Stephens Tina: Employee Reward Management and Practice. London : Kogan Page Limited, 2005. X, 478 str.
3. Bolle de Bal Marcel: Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 157 str.
4. Davis Keith, Newstorm John W: Human Behavior at Work. New York : McGraw-Hill, 1989. XXIV, 643 str.
5. Florjančič Jože, Ferjan Marko, Bernik Mojca: Planiranje in razvoj kadrov. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1999. 201 str.
6. Florjančič Jože, Vukovič Goran: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2001. 327 str.
7. Franca Valentina: Kadri, za katere skrbite, so bolj ustvarjalni in več tvegajo. Finance, Ljubljana, 05.12.2005, str. 26.
8. Gregorič Aleksandra, Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Koliko stanejo naši direktorji?. Manager +, Ljubljana, 2004, 3, str. 42.–45.
9. Gregorič Aleksandra, Slapničar Sergeja, Rejc Adriana: Menedžerji v trdnjavah ali na odprtem polju?. Finance, Ljubljana, 18.05.2004a, str. 8–9.
10. Gruban Brane: Nova managerska teorija ali teologija. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/>], 06.02.2002.
11. Jamšek Franc: Sistem nagrajevanja prodajalcev je treba nadgrajevati. Finance, Ljubljana, 27.09.2004, str. 25.
12. Jensen Doug, McMullen Tom, Stark Mel: The manager's guide to rewards. New York : AMACOM, 2007. 241 str.
13. Kaplan Robert S., Atkinson Anthony A.: Advanced Management Accounting. 3rd Edition. London : Prentice Hall International, 1998. XVIII, 798 str.

14. Kavčič Slavka, Koželj Stanko, Odar Marjan: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 15(2004), 2, str. 54–95.
15. Kavčič Slavka, Vidic Darjana, Klobučar-Mirovič Nada: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. VI, 601 str.
16. Krašovec Tone: Dobiček za zaposlene? Sedem suhih let je mimo. Manager, Ljubljana, 2004, 12, str. 40–42.
17. Maddux Robert B.: Učinkovito ocenjevanje storilnosti. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992. 71 str.
18. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
19. Rejc Adriana, Slapničar Sergeja: Vpliv pogodb o nagrajevanju članov uprav na merjenje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih. Organizacija, Kranj, 36(2003), 10, str. 668–677.
20. Singer Marc G.: Human resource management. Boston : PWS-Kent Publishing Company, 1990. 568 str.
21. Slapničar Sergeja: Uravnavanje dobička z računovodskim razmejevanjem. Naše gospodarstvo, Maribor, 48(2002), 5/6, str. 630–646.
22. Slapničar Sergeja: Pogodba, ki učinkuje. Manager, Ljubljana, 2003, 12, str. 60–65.
23. Slapničar Sergeja: Slovenski menedžerji (še) ne napihujejo dobička. Finance, Ljubljana, 30.06.2003a, str. 16.
24. Thorpe Richard, Homan Gill: Strategic Reward Systems. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2000. XXV, 400 str.
25. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003. 856 str.
26. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Koželj Stanko: Stroškovno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003. 591 str.
27. Uhan Stane: Plača za delovno uspešnost. Organizacija, Kranj, 37(2004), 2, str. 106–113.

28. Zigon Jack: How to measure employee performance. Wallingford : ZPG, 1998. 171 str.

29. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

VIRI

1. Nefinančna merila poslovne uspešnosti. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nefinancna-merila/>], 03.09.2007.
2. Raziskava o razvitosti računovodstva v slovenskih podjetjih, 2001.
3. Slovenski računovodski standardi 2006. 2. izdaja. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2007. 320 str.
4. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).
5. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št. 42/93).

PRILOGA

Priloga 1: Primer pravilnika o nagrajevanju

Vsebina pravilnika

1. člen

Ta pravilnik ureja sistem nagrajevanja delavcev na podlagi uspešnosti poslovanja družbe, pravila za njihovo določanje, obračunavanje in izplačevanje ter sistem nagrajevanja delavcev na podlagi lastne uspešnosti.

Pravilnik velja in se uporablja za vse zaposlene pri delodajalcu, razen za delavce, razporejene na delovna mesta:

- predsednik in član uprave.

Namen ocenjevanja

2. člen

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih se izvaja z namenom spodbujanja kariere, pravilnega odločanja o njihovem napredovanju in odločanja o ponudbi pogodb o zaposlitvi za zahtevnejša delovna mesta.

Del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti družbe in lastnega dela je omejen na $\pm x\%$ na osnovno plačo delavca.

Ocenjevanje uspešnosti družbe

3. člen

Del plače, ki ga prejme posamezni delavec nad ali pod določeno osnovno plačo na podlagi uspešnosti družbe, se šteje za del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti.

Del plače, ki ga prejmejo delavci na podlagi uspešnosti družbe, določa uprava po lastni presoji in znaša v letu y praviloma $+z\%$ na osnovno plačo delavca in v letu $y + 1$ praviloma $+a\%$ na osnovno plačo delavca. Višino dela plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti družbe določi uprava družbe s sklepom praviloma do 5. delovnega dne v mesecu za pretekli mesec.

Del plače iz naslova uspešnosti družbe se preneha izplačevati:

- v primeru bistvenega odstopanja od izpolnjevanja plana družbe za tekoče poslovno leto,
- če je izkazana izguba v poslovanju in bi izplačilo dodatka po tem členu vplivalo na tekočo izgubo,
- če so v družbi sprejeti sanacijski ukrepi,
- če je delavec kršil določila pogodb o zaposlitvi in veljavnih aktov družbe ter je zaradi tega v disciplinskem postopku ali v postopku redne ali izredne odpovedi.

Uprava družbe s sklepom določa upravičence za izplačilo dela plače iz tega člena, s katerim lahko odloči, da se posameznemu delavcu zniža ali preneha izplačevati del plače iz naslova uspešnosti.

Ocenjevanje uspešnosti lastnega dela

4. člen

Uspešnost lastnega dela ocenjuje uprava po posameznih področjih, kot sledi:

- štabne službe skupaj,
- sektorji posebej.

Pri ocenjevanju lastnega dela se ocenjujejo zlasti posebni delovni rezultati in uspešnost dela na projektih (ob zaključenih delih projekta ali projekta kot celote).

Poleg elementov iz prejšnjega odstavka se pri določitvi ocene upoštevajo tudi pisne ali ustne pohvale, kritike, mnenja in priznanja za uspešnost s strani sodelavcev in strank.

Ocena delavca ne sme bistveno odstopati od ocene njegovega nadrejenega.

5. člen

Za nagrajevanje posameznega delavca se mesečno tvori fond v višini b % mase osnovnih bruto plač zaposlenih po področjih, ki so določena v 1. odstavku 4. člena tega pravilnika, in sicer na dan 31.12. preteklega koledarskega leta.

Iz navedenega fonda, na predlog nadrejenega, določa uprava višino nagrade za delavca, ki je v posameznem obdobju presegel pričakovane rezultate dela po merilih, določenih v 2. odstavku 4. člena tega pravilnika, ali zaključil projekt, pri čemer skupni dodatek iz 3. in tega člena pravilnika ne sme presegati $+ x$ % mesečne osnovne plače zaposlenega.

Kadrovska služba do 5. v mesecu pripravi podlage za izdajo sklepa uprave in dostavi podatke za pripravo plač vodji računovodstva.

6. člen

Na novo zaposlenim delavcem se za prvih šest mesecev zaposlitve praviloma ne izplačuje nagrada na podlagi uspešnosti.

7. člen

Ta pravilnik velja od datuma podpisa.

Priloga 2: Vprašalnik

VPRAŠALNIK

1. Prosim, če dopišete osnovne podatke o vašem podjetju.

Velikost podjetja (veliko, srednje ali majhno):

Število zaposlencev:

Dejavnost podjetja:

	2006	2005	2004
Dobičkonosnost sredstev za zadnja 3 leta			
Dobičkonosnost kapitala za zadnja 3 leta			

2. Ocenite, prosim, koliko je stroškov dela v celotnih stroških podjetja.

3. Ali v vašem podjetju nagrajujete zaposlence? Prosim, če odgovor označite s **krepkim** tiskom. Možnih je več odgovorov.

- Da, za individualno uspešnost vsakega posameznika.
- Da, posameznika nagrajamo za uspešnost skupine, ki ji pripada.
- Da, posameznika nagrajamo za uspešnost celotnega podjetja.
- Ne.
- Ne še, ampak razmišljamo, da bi nagrajevanje po uspešnosti uvedli.

Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili pritrdilno, odgovarjajte, prosim, na naslednja vprašanja :

4. Koga nagrajujete? Prosim, če odgovor(e) označite s **krepkim** tiskom oz. dopišete. Možnih je več odgovorov.

- Vse zaposlence.
- Vrhovno poslovodstvo (uprava in njeni člani).
- Druge ravni poslovodstva.
- Zaposlence neposredno v proizvodnji (do delovodje).
- Drugo (dopišite, prosim).

5. Kako ugotavljate uspešnost? Prosim, če odgovor označite s **krepkim** tiskom oz. dopišete.

- S primerjavo doseženih rezultatov s planom.
- S primerjavo doseženih rezultatov s preteklim obdobjem.
- Uspešnost posameznika določi vodja.
- Drugo (dopišite, prosim).

6. Kolikšen delež preseganja pričakovane uspešnosti namenite za plačo? Prosim, če odgovor označite s **krepkim** tiskom oz. dopišete.

- Plačo povišamo za enak odstotek, kot znaša odstotek preseganja pričakovane uspešnosti (npr. 10% preseganje pričakovane uspešnosti → plača višja za 10 %).
- Plačo povišamo za 50 % preseganja pričakovane uspešnosti (npr. 10% preseganje pričakovane uspešnosti → plača višja za 5 %).
- Kriterije za povišanje plače imamo določene v aktih, pri tem pa upoštevamo, da mora imeti od večje uspešnosti korist tudi podjetje.
- Drugo (dopišite, prosim).

7. Kakšne vrste nagrad za uspešnost uporabljate za nagrajevanje zaposlencev (možnih je več odgovorov)? Prosim, če vpišete »Da« v ustrezen stolpec, če uporabljate določeno vrsto nagrade za posamezno skupino zaposlencev.

	Zaposlenci neposredno v proizvodnji (do delovodje)	Vrhovno poslovodstvo (uprava in njeni člani)	Vodilni zaposlenci (do vodij oddelkov, brez vrhovnega posloводства)	Zaposlenci v administraciji (ostali)
Denarne nagrade (gotovina)				
Delnice in delniške opcije				
Nedenarne nagrade večje vrednosti				
Simbolične nagrade				
Napredovanje				
Pohvale				
Izobraževanje				
Drugo (dopišite, prosim)				

8. Ocenite, prosim, koliko odstotkov plače lahko največ znaša nagrada za uspešnost pri različnih zaposlencih:

- zaposlenci neposredno v proizvodnji (do delovodje)
- vrhovno poslovodstvo
- vodilni zaposlenci (do vodij oddelkov, brez vrhovnega posloводства)
- zaposlenci v administraciji (ostali)

9. Ocenite, prosim, kolikšen delež predstavljajo nagrade za uspešnost v celotnih stroških plač.
10. Ocenite, prosim, kolikšen delež približno predstavljajo v povprečju v strukturi plače naslednje sestavine (vsota = 100 %):
- fiksna osnova
 - variabilni del
 - dodatki
 - bonitete
 - drugo (prosim, dopišite)
 - ne vem
11. Kolikokrat letno izplačujete nagrade? Prosim, če odgovor označite s **krepkim** tiskom oz. dopišete.
- Enkrat letno.
 - Dvakrat letno.
 - Vsak mesec.
 - Drugo (dopišite, prosim).

12. Kakšne vrste nagrajevanja uporabljate za nagrajevanje zaposlencev? Prosim, če vpišete »Da« v ustrezen stolpec, če uporabljate določeni tip plačila za posamezno skupino zaposlencev.

	Tip izplačila	Opis plačila	Zaposlenci neposredno v proizvodnji	Zaposlenci v administraciji	Vrhovno poslovodstvo	Druge ravni posloводства
9	Nagrajevanje uspešnosti posameznika	Plačilo storilnosti				
		Bonus				
		Provizija				
		Uspešnost				
		Pristojnosti, zmožnosti				
	Nagrajevanje uspešnosti skupine	Skupinski bonus				
		Teamsko plačilo				
		Profit sharing				
	Nagrajevanje uspešnosti celotne organizacije	Gain sharing				
		Plačilo, povezano z dobičkom				
		Delitev				

Ime in priimek osebe, ki je izpolnila vprašalnik:

Telefonska številka:

Priloga 3: Rezultati statistične obdelave

Group Statistics

	SKUPINA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ŠT. ZAP.	ne nagrajuje	4	67,5000	18,26655	9,13327
	nagrajuje	9	174,5556	137,17699	45,72566

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ŠT. ZAPOSLENCEV	Equal variances assumed	5,689	0,036	-1,518	11	0,157	-107,0556	70,53253	-262,30	48,19
	Equal variances not assumed			-2,296	8,615	0,049	-107,0556	46,62889	-213,26	-0,85

Priloga 4: Število goriških podjetij, ki so v letu 2006 za posamezno skupino zaposlencev uporabljala posamezno vrsto nagrad

	Vrhovno poslovodstvo	Vodilni zaposleni	Zaposleni v proizvodnji	Zaposleni v administraciji (ostali)
Denarne nagrade	7	7	8	9
Delnice in delniške opcije	0	0	0	0
Nedenarne nagrade večje vrednosti	0	0	0	0
Simbolične nagrade	0	0	0	0
Napredovanje	2	2	3	4
Pohvale	2	3	3	3
Izobraževanje	2	3	2	3

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Priloga 5: Korelacijski koeficienti med maksimalnimi nagradami in dobičkonosnostjo sredstev in kapitala za goriška podjetja v letu 2006

Dobičkonosnost sredstev oz. kapitala		Najvišje možne nagrade (v deležu plače) za posamezno skupino zaposlencev			
		Vrhovno poslovodstvo	Vodilni zaposleni	Zaposleni v proizvodnji	Zaposleni v administraciji
Dobičkonosnost sredstev 2004	Pearson Correlation	0,806	0,243	-0,044	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,053	0,599	0,918	0,828
	N	6	7	8	9
Dobičkonosnost sredstev 2005	Pearson Correlation	0,894	0,863	0,252	0,491
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,012	0,547	0,179
	N	6	7	8	9
Dobičkonosnost sredstev 2006	Pearson Correlation	0,959	0,714	0,253	0,593
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,071	0,545	0,092
	N	6	7	8	9
Dobičkonosnost kapitala 2004	Pearson Correlation	0,773	0,302	-0,036	0,029
	Sig. (2-tailed)	0,071	0,511	0,933	0,941
	N	6	7	8	9
Dobičkonosnost kapitala 2005	Pearson Correlation	0,878	0,852	0,225	0,207
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,015	0,591	0,593
	N	6	7	8	9
Dobičkonosnost kapitala 2006	Pearson Correlation	0,923	0,758	0,184	0,568
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,048	0,663	0,111
	N	6	7	8	9

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Priloga 6: Število goriških podjetij, ki so v letu 2006 uporabljala določen tip izplačila nagrad za posamezno skupino zaposlencev

	Tip izplačila	Zaposlenci v proizvodnji	Zaposlenci v administraciji	Vrhovno poslovodstvo	Vodilni zaposlenci
Nagrajevanje uspešnosti posameznika	Plačilo storilnosti	6	5	3	4
	Bonus	3	3	2	2
	Provizija	1	1	0	2
	Uspešnost	4	6	4	5
	Pristojnosti, zmožnosti	0	0	0	0
Nagrajevanje uspešnosti skupine	Skupinski bonus	0	0	0	0
	Teamsko plačilo	1	1	1	1
	Profit sharing	0	0	0	0
Nagrajevanje uspešnosti celotne organizacije	Gain sharing	1	1	1	1
	Plačilo, povezano z dobičkom	0	0	0	0
	Delitev	0	0	0	0

Vir: Analiza rezultatov vprašalnika.

Priloga 7: Slovarček

Gain-sharing – plani delitve prihrankov zaradi znižanja stroškov

Profit-sharing – udeležba zaposlencev v dobičku podjetja