

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
NAGRAJEVANJE PO USPEŠNOSTI**

Ljubljana, september 2002

MOJCA RODE

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. SPLOŠNO O PLAČAH IN NAGRAJEVANJU.....	2
2. NAČINI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI.....	5
2.1. DELOVNA USPEŠNOST NA INDIVIDUALNI RAVNI.....	7
2.1.1. NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PROIZVODNJI.....	7
2.1.2. NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV.....	8
2.1.3. NAGRAJEVANJE MANAGERJEV.....	10
2.1.4. NAGRAJEVANJE STROKOVNJAKOV.....	13
2.2. UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V SKUPINI DELAVCEV.....	15
2.2.1. PROGRAMI RAZDELITVE PRIHRANKOV ZARADI ZNIŽEVANJA STROŠKOV.....	15
2.2.2. NAGRADE ZA DOSEŽENE POSLOVNE CILJE.....	17
2.2.3. UDELEŽBA ZAPOSLENIH V DELITVI DOBIČKA PODJETJA.....	17
3. MOŽNOSTI ZA NAGRAJEVANJE PO USPEŠNOSTI.....	20
3.1. DELOVANJE IN MOTNJE SISTEMOV NAGRAJEVANJA.....	21
3.2. »VITALNOST« NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI.....	22
4. MOŽNOSTI UPORABE NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI V SLOVENIJI.....	26
4.1. PREHOD SLOVENIJE IZ PLANSKEGA V TRŽNO GOSPODARSTVO.....	26
4.2. MOŽNOST UVEDBE SISTEMA UDELEŽBE ZAPOSLENIH V DOBIČKU V SLOVENSKA PODJETJA.....	27
4.3. NAGRAJEVANJE V SLOVENSКИH PODJETJIH DANES.....	28
5. PRIMER NAGRAJEVANJA STROKOVNJAKOV V PODJETJU »NASVET«.....	31
SKLEP.....	35
LITERATURA.....	36

UVOD

Plačam zaposlenih ali širše njihovem nagrajevanju, je glede na čas in prostor vedno namenjena posebna pozornost. Zaradi vseh sprememb, ki so se v zadnjih letih zgodile v Sloveniji na socialnem in ekonomskem področju, pa je ta problem še posebej poudarjen. S prehodom na tržno gospodarstvo in privatno lastnino naj bi se država vse manj vpletala v podjetje. Le-ta so pri svojih poslovnih odločitvah vse bolj samostojna in ta samostojnost se kaže tudi pri izbiri sistema za nagrajevanje zaposlenih. Kakšen sistem nagrajevanja bo podjetje izbralo, pa je odvisno predvsem od njihove organizacije in ciljev, ki naj bi jih doseglo podjetje.

Ena od možnosti je, da se upošteva le prisotnost na delu, ne glede na obseg in uspešnost izvajanja delovnih nalog. Tako je plača rezultat zmnožka delovnih ur in akontacijske vrednosti za posamezno delovno mesto, brez vpliva količinskega in vrednostnega prispevka k ustvarjanju dobička, oziroma realizaciji proizvodnih nalog. Tak sistem daje navidezno mirnost v podjetju, s posledico neprestane borbe za boljše vrednotenje posameznih dejavnosti in tendence po daljši prisotnosti na delu. Podjetja tako lahko pri tem sistemu v nedogled dvigujejo plače, delavnost pri delavcih pa se ne bo povečala.

Edina možnost za povečanje delavnosti in s tem dvigom produktivnosti je povezava plače z delavčevo uspešnostjo, saj so ljudje na splošno pripravljene več in bolje delati, če je njihova plača odvisna od rezultatov njihovega dela, oziroma od njihove uspešnosti. Večina delodajalcev tako vidi rešitev v *sistemu nagrajevanja po uspešnosti*.

Nagrajevanje po uspešnosti je popularno iz različnih razlogov. Zaradi naraščanja konkurence podjetja želijo nadzirati velikost plač z bolj čvrsto povezavo med uspehom podjetja ter nagrado zaposlenega. Prav tako tehnološki razvoj zahteva, da so posamezniki precej bolj prilagodljivi kot poprej. Podjetja nagrajujejo fleksibilnost zaposlenih in želijo njihovo delovanje vezati na uspešnost poslovanja podjetja.

Namen diplomskega dela je prikazati osnovne značilnosti nagrajevanja po uspešnosti in pokazati velik pomen tega načina nagrajevanja, ki je na slovenskih tleh še vedno premalo prisoten, njegove vplive na poslovanje podjetja, razširjenost tega sistema v tujini ter možnosti za Slovenijo.

Prvo poglavje govori o splošnih značilnostih plač in nagrajevanja ter o strukturi plače v slovenskih podjetjih. V drugem poglavju prikazujem splošne značilnosti nagrajevanja po uspešnosti, postopke ugotavljanja delovne uspešnosti in v povezavi s tem tudi različne načine nagrajevanja delavcev.

Perspektiva nagrajevanja po uspešnosti, njegove dobre in slabe lastnosti ter razširjenost tega sistema v svetu je predmet tretjega poglavja. Četrto poglavje govori o možnostih uvedbe sistema nagrajevanja po uspešnosti v slovenska podjetja ter o novih predlogih zakona o plačah. V petem poglavju pa je opisan praktičen primer nagrajevanja po uspešnosti in sicer primer nagrajevanja strokovnjakov.

1. SPLOŠNO O PLAČAH IN NAGRAJEVANJU

Plače in nagrajevanje zaposlenih lahko obravnavamo z različnih vidikov (Zupan, 1995, str. 121-122):

- z vidika delodajalca,
- z vidika zaposlenih,
- z narodnogospodarskega vidika.

Delodajalci, oziroma lastniki podjetij obravnavajo plače in nagrajevanje predvsem iz vidika stroškov dela in z vidika motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategije podjetja.

Zaposleni plačo in nagrajevanje vidijo predvsem kot povračilo za vloženi napor, hkrati pa tudi kot priznanje za njihovo znanje in sposobnosti. Zanje je plača običajno osnovni vir sredstev za življenje.

Z narodnogospodarskega vidika pa so plače pomembne zaradi njihovih povezav z ostalimi ekonomskimi kategorijami, kot so na primer kupna moč, prihranki, investicije, ..., ki vplivajo na gospodarska gibanja. Na drugi strani pa ima država dolžnost vsem zaposlenim zagotavljati plačo, ki omogoča dostojen življenjski standard.

Glede na različne vidike obravnavanja plače in nagrajevanja imamo tudi različna razmišljanja o njej. Medtem ko zaposleni za plačo štejejo le tisto, kar dobijo "v žep" ob koncu meseca (neto izplačilo), delodajalec razmišlja o bruto plači, ter o ostalih izplačilih in stroških, kot so stroški prevoza na delo, prehrano, regresi za dopust, ... Tako lahko plačo pojmuje zelo široko, kot vsa neposredna in posredna plačila, torej vse oblike finančnih plačil in ugodnosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja in jih je delodajalec pripravljen dati zaposlenemu v zameno za njegov vloženi napor, ki se izraža v pričakovani količini in kakovosti opravljenega dela.

Številni avtorji so upoštevali najmanj štiri osnovne kriterije za klasifikacijo sistemov plač (Uhan, 1995, str. 162 – 163):

1. struktura plače,
2. opredelitev rezultata,
3. način delitve,
4. tip povezave.

Sistem plač moramo obravnavati širše, kot nagrajevanje za uspešno delo. V slovenskem jeziku beseda nagrada, nagrajevanje ne pomeni isto kot npr. v angleškem jeziku beseda remuneration. Plačo po uspešnosti je treba postaviti v okvire nagrajevanja delavca v celoti. Celoto tvorijo trije veliki deli:

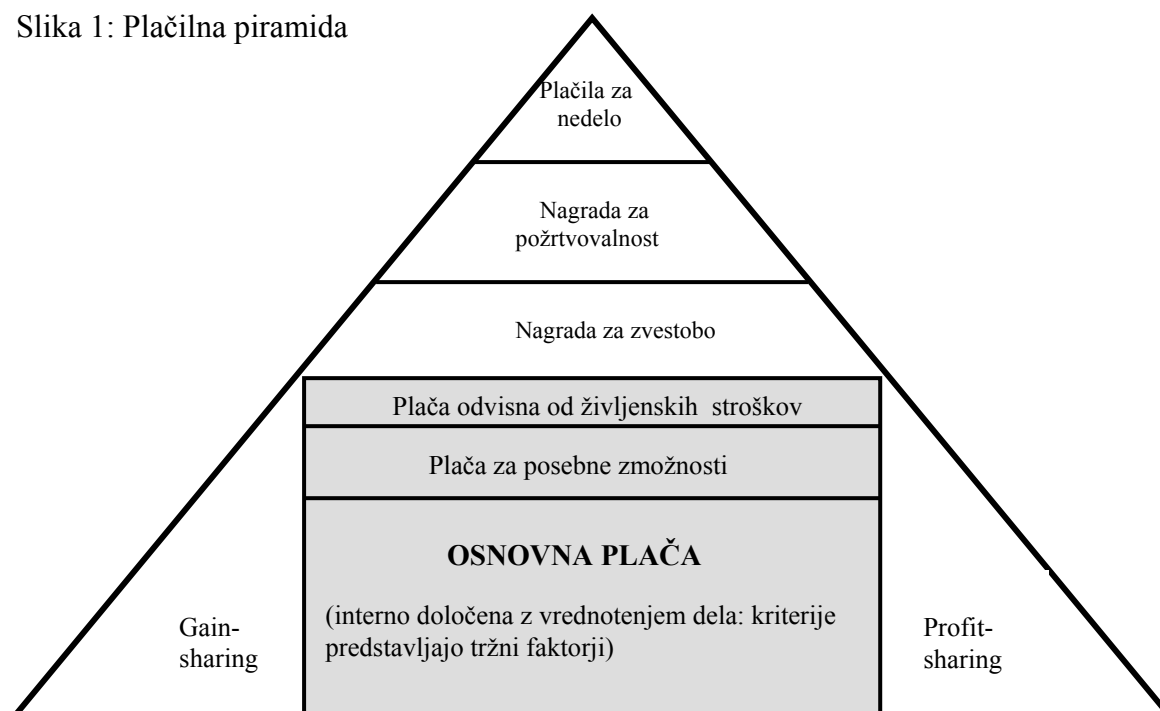
1. plača za delovni učinek delavca oziroma njegov osebni dohodek za poslovno uspešnost združbe, kar oboje predstavlja njegov prispevek k rezultatu združbe kot člana delovnega kolektiva; ta del sodi v neposredno participacijo delavca,
2. družbeni delež plače za čas, ko delavec ne dela, kamor sodijo nadomestila, socialni transferji, pokojnine in vsa tista plačila, ki iz prerazporeditve dohodka omogočajo delavcu in njegovi družini, da živijo; ta del je posredno povezan s participacijo delavca v gospodarski in negospodarski dejavnosti,
3. skupni delež plače, ki je praviloma neindividualiziran, saj se pojavlja kot družbena prehrana, uporaba počitniških domov in v podobnih oblikah skupne porabe.

Kosmata plača delavca na podlagi delovne uspešnosti, ki vsebuje tudi davke in prispevke, pa je sestavljena iz:

- osnovne plače,
- presežkov in dodatkov, ki so povezani z delovno uspešnostjo,
- nadomestil in dodatkov, ki niso povezani z delovno uspešnostjo.

Kakšen sistem plač bodo združbe oblikovale za svojo rabo, je praviloma odvisno od njenih ciljev, ki naj bi jih dosegali delavci. Ne moremo tudi slepo prestavljati k nam sistemov, ki so jih v tujini uporabljali za doseganje določenih ciljev. Ovira je v tem, da tujci z njimi želijo doseči povsem določene cilje v določenem okolju, z določeno kulturo, določeno klimo itd. Vse te variable so pri nas nekoliko drugačne, zato si tudi lahko postavljamo enake cilje, ki pa jih bomo morali doseči drugače, po svojih poteh, razen če ugotovimo, da imamo enake cilje in enake možnosti.

Slika 1: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik, 1995, str. 49.

Gainsharing – plani delitve prihrankov zaradi znižanja stroškov

Profitsharing – udeležba zaposlenih v dobičku podjetja

Zaželeno je, da si vsaka združba na osnovi veljavnih predpisov in v odvisnosti od svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plače. Pri tem nam je lahko v veliko pomoč plačilna piramida.

Iz slike je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač. Drugi deleži plač odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike, kot so: plača za posebne zmožnosti, plača odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek, nagrada za profit (Lipičnik, 1995, str. 49).

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

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

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

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

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

Posebno vrsto plačil predstavljajo *plačila za nedelo*, to je za čas, ko je zaposleni na dopustu, na bolniškem staležu ali je kako drugače odsoten z dela.

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

Za slovenska podjetja so mnogi elementi plač in nagrajevanja predpisani v zakonodaji in v kolektivnih pogodbah. Tipična "slovenska" plača vsebuje naslednje elemente (Zupan, 1995, str. 124):

- osnovna plača: to je plačilo za poln delovni čas, za normalne pogoje dela in za normalno uspešnost,
- dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in manj ugodni delovni čas,
- dodatki za delovno dobo,
- ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje in nadomestila, ki izhajajo iz teh zavarovanj,

- ostale ugodnosti, kot so plačani prosti dnevi, plača v primeru začasnih presežkov in čakanja na delo,
- nagrade za uspešnost: osebna ocena, skupinska uspešnost, plačilo iz dobička,
- drugi osebni prejemki kot so regres za letni dopust, odpravnine, solidarnostne pomoči,
- povračila stroškov v zvezi z delom, kot je prehrana, prevozi, službena potovanja,
- ostali dodatki, ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

2. NAČINI NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI

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

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

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

- stimulativni sistem,
- interesni sistem.

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

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

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

Vendar pa tehnični, družbeni in gospodarski razvoj v veliki meri krčijo potrebo in koristnost stimulacije in jo omejujejo le na določene, posebne situacije, kjer je njena učinkovitost še vedno pomembna: na primer pri zagonu določenih kapacitet, da se čim prej dosežejo optimalne norme proizvodnje, za določena pomožna dela, ki so slabo mehanizirana, ...

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

- povečati proizvodnjo in s tem preprečevati tudi padce proizvodnje,

- poplačati občutek odgovornosti,
- zainteresirati delavce za kolektivne vidike proizvodnega dela,
- odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih,
- materialno in psihološko navezati delavca na podjetje.

Stimulativni in interesni sistem sta med seboj tesno prepletena in neobhodno komplementarna.

V bistvu pa bi moral vsak sistem nagrajevanja po uspešnosti v tehnično razvitem podjetju zagotoviti realizacijo dvojnega cilja:

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

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

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

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

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

- individualno za posameznega delavca,
- skupinsko za delovno povezano skupino delavcev,
- kolektivno za vse delavce v podjetju.

2.1. DELOVNA USPEŠNOST NA INDIVIDUALNI RAVNI

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

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

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

V svojem delu bom najprej teoretično opisala nagrajevanje delavcev v proizvodnji, nagrajevanje prodajalcev, nagrajevanje managerjev in nagrajevanje strokovnjakov. V zadnjem delu pa sledi praktičen primer nagrajevanja strokovnjakov v enem od zelo uspešnih slovenskih podjetij.

2.1.1. NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PROIZVODNJI

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

a.) Delo na normo

Pri delu na normo je določeno število produktov, ki jih je potrebno napraviti v enoti časa. Če zaposleni izdelava več proizvodov, kot jih določa norma, prejme večjo nagrado.

Največji problem pri tej metodi predstavlja določitev norme, ki je odvisna predvsem od subjektivnih odločitev.

Delo na normo se uporablja zlasti v proizvodnji s kratkimi proizvodnimi cikli.

b.) Normirani čas na enoto proizvoda

Če zaposleni porabi za izdelavo izdelka manj časa kot je normirana poraba, prejme prihranek, ki je vrednoten v denarju. V nasprotju z delom na normo, se ta metoda uporablja predvsem v proizvodnji z dolgoročnimi proizvodnimi cikli.

Podvrsta te metode je Bedauxov plan, ki je kombinacija normiranega časa in norme. Posamezno opravilo je razdeljeno na nekaj delnih opravil in opredeljen je čas, ki je potreben

za izvedbo vsakega delnega opravila. Če zaposleni vsako delovno opravilo naredi v krajšem času, tako v enoti časa proizvede več proizvodov, kot pa je obstoječa norma. Temu ustrezno pa je tudi nagrajen.

c.) Variabilni del se oblikuje glede na doseganje norme

Osnova tega načina nagrajevanja sta dve metodi, in sicer:

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

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

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

Prednosti navedenih metod se kažejo predvsem v:

- enostavi povezavi plačila z dejansko opravljenim delom,
- sistem je lahko razumljiv,
- lahko ga uporabljajo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih,
- vrednotenje prispevka posameznika je objektivno.

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

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

2.1.2. NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV

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

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

1. *značilnosti zaposlenih*, ki se odločijo za poklic prodajalca. Zanje v povprečju velja, da jim denar pomeni več kot kakim drugim poklicnim skupinam, zato je tudi pri programih nagrajevanja večji poudarek na denarnih nagradah,
2. *tržna strategija*, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju bomo posvečali pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi,

3. *nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih*, saj je narava prodajnih poslov takšna, da se prodajalci srečujejo pogosteje kot pri drugih poklicih. Zato lahko pridejo do informacij o plačah in nagrajevanju pri konkurenci ter jih medsebojno primerjajo, kar lahko pomembno vpliva na njihovo zvestobo za delo in zadovoljstvo,
4. *značilnosti proizvodov in storitev*, ki jih prodajamo. Tu nas zanima predvsem koliko znanja in spretnosti je potrebnih, da jih prodamo in kako velik je neposredni vpliv prodajalcev na uspešno prodajo.

Slika 2: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka oz. storitve

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

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

Glede na te značilnosti se odločamo za razmerje med osnovno plačo in gibljivim delom ter za končno višino njunih zneskov.

Pri določanju osnovne plače prodajalcev ni posebnih razlik v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih. Za zahtevnejše prodajne posle se čedalje bolj uporabljajo karierni pasovi, to je združevanje delovnih mest v skupine, znotraj katerih je mogoče poklicno napredovati, in vrednotenje zmožnosti, ki pridejo v poštev predvsem pri enostavnejših delovnih mestih v prodaji, saj gre za določanje osnovne plače glede na zmožnosti, ki jih ima delavec.

Pri oblikovanju gibljivega dela pa lahko izbiramo med različnimi možnostmi:

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

Slika 3: Primer matrike provizijskih stopenj

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

Vir: Zupan, 2001, str. 259.

Provizijski sistem je primeren predvsem takrat, ko imajo prodajalci velik neposredni vpliv na prodajo, ko težko načrtujemo prodajo in ne moremo oceniti tržnega potenciala. Pogoj pa je tudi, da ustvarimo dovolj veliko razliko med prodajno in proizvodno oziroma nabavno ceno, da izplačane provizije ne ogrozijo zaslužka (Zupan, 2001, str. 259).

2. *sistem prodajnih kvot*, kjer je nagrada vezana na doseganje načrtovanih prodajnih ciljev. Pri tem lahko cilje prilagodimo vrstam izdelkov in kupcev ter posameznim trgov, vendar moramo te zelo dobro poznati. Zaradi določenih dejavnikov, kot so prilagoditev prodajalcev spremembam in težkega predvidevanja na trgu, predvsem na daljše obdobje postaja doseganje prodajnih ciljev nekoliko vprašljivo. Zato se pojavljajo nove različice, ko uspešnost izračunamo primerjalno glede na dosežke drugih prodajalcev, druga možnost pa je nagrada določena v odstotku osnovne plače prodajalca.

Za nagrajevanje prodajalcev so zanimive še različne prodajne akcije oziroma tekmovanja: kdo bo v določenem obdobju prodal največ, kdo bo pridobil največ novih kupcev, kdo bo prvi prodal izdelke večje vrednosti in podobno. Z njimi podjetja kratkoročno uravnavajo prodajo določenih izdelkov in storitev. Priljubljena je tudi izbira najboljših prodajalcev (Zupan, 2001, str. 260).

2.1.3. NAGRAJEVANJE MANAGERJEV

Managerji so tisti zaposleni v podjetju, ki nedvoumno opravljajo najodgovornejše naloge v podjetju. Po eni strani imajo odločilno vlogo pri predlaganju in izvajanju poslovne politike, po drugi strani pa s svojim delovanjem močno vplivajo na motiviranost ostalih zaposlenih. Njihova naloga je, da v podjetje pritegnejo in zadržijo ustrezne strokovnjake, od katerih je odvisen razvoj podjetij. Zaradi odgovornosti njihovega dela so v osnovi praviloma najbolje plačani zaposleni v podjetju. Glede na vloge, ki jih imajo v sodobnem podjetju, jim pripada poseben položaj, zato raznih ugodnosti, ki jih imajo in spadajo na področje nagrajevanja, ne smemo obravnavati kot njihov privilegirani položaj, pač pa kot specifičnost delovnih nalog, ki jih opravljajo.

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

1. Osnovna plača

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

Osnovna plača managerja je izraz konkurenčnosti na trgu kadrovskega virov, kjer imajo določeni profili z dobrimi referencami višjo ceno od drugih. Poleg tržnega elementa so po eni strani med pogoji, ki določajo osnovno plačo, tako tipični elementi vrednotenja dela, kot so zahtevnost dela in usposobljenost ter uspešnost delavca, ki se mora posledično pokazati v uspešnosti združbe oziroma enote, ki jo vodi, po drugi strani pa tudi velikost in dejavnost združbe ter njeni poslovni cilji.

Višino osnovne plače posameznemu managerju je možno določiti na tri načine:

- v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v združbi,
- na podlagi povprečnih plač v združbi,
- zneskovna določitev osnovne plače.

Osnovna plača brez različnih dodatkov in upoštevanja uspešnosti je absolutno največja pri najvišji ravni managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši. Z višjo ravno se torej povečuje delež dodatnih ugodnosti za managerja. Osnovna plača pri nižjih ravneh posloводства predstavlja 2/3 celotne nagrade, dočim pri najvišji ravni le tretjino celotne nagrade (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 245).

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

Osnovna plača je v strukturi dohodka managerja dolgo imela največjo težo. V zadnjem času pa se njen pomen relativno znižuje. Tako v razvitem svetu lahko zasledimo zelo izrazit trend v smeri zniževanja osnovne plače in v večji povezanosti plače z uspešnostjo – večji, gibljivi del plače.

2. Gibljivi del plače

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

Kratkoročne spodbude

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

Kratkoročne spodbude za dosežke se praviloma izražajo kot bonusi, razne premije, udeležba na dobičku in podobno. V Sloveniji so najpogosteje v uporabi bonusi. Bonusi so plačilo, predvsem pa nagrada in priznanje za uspeh, za presežene poslovne cilje. So neodvisni od osnovne plače, posamezniku lahko pripadajo ali pa ne, medtem ko osnovna plača običajno ni vprašljiva. Lahko se izplačajo v enkratnem ali pa v večkratnih letnih zneskih. Obdavčeni so po obstoječih davčnih stopnjah na dohodke prebivalstva.

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

Dolgoročne spodbude

Dolgoročne spodbude so predvsem vezane na lastniško povezanost managerjev s podjetjem. Nanšajo se na rezultate večletnega dela. Ocenjevanje prispevkov, ki so osnova za dodeljevanje dolgoročnih spodbud je potreben daljši čas.

Običajno so dolgoročne spodbude vezane na delnice (nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izjemno ugodnih pogojih, itd.). Oblike so zelo pestre in odvisne od davčne zakonodaje in politike. Posebej so uveljavljene delniške opcije, ki omogočajo njihovem lastniku, da v nekem obdobju kupijo od podjetja delnice po vnaprej določeni ceni (Prašnikar, 1992, str. 298).

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

3. Druge oblike denarnih nagrad oziroma dohodkov v naravi

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

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

4. Ugodnosti iz zaposlitve

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

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

5. Posebne ugodnosti

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

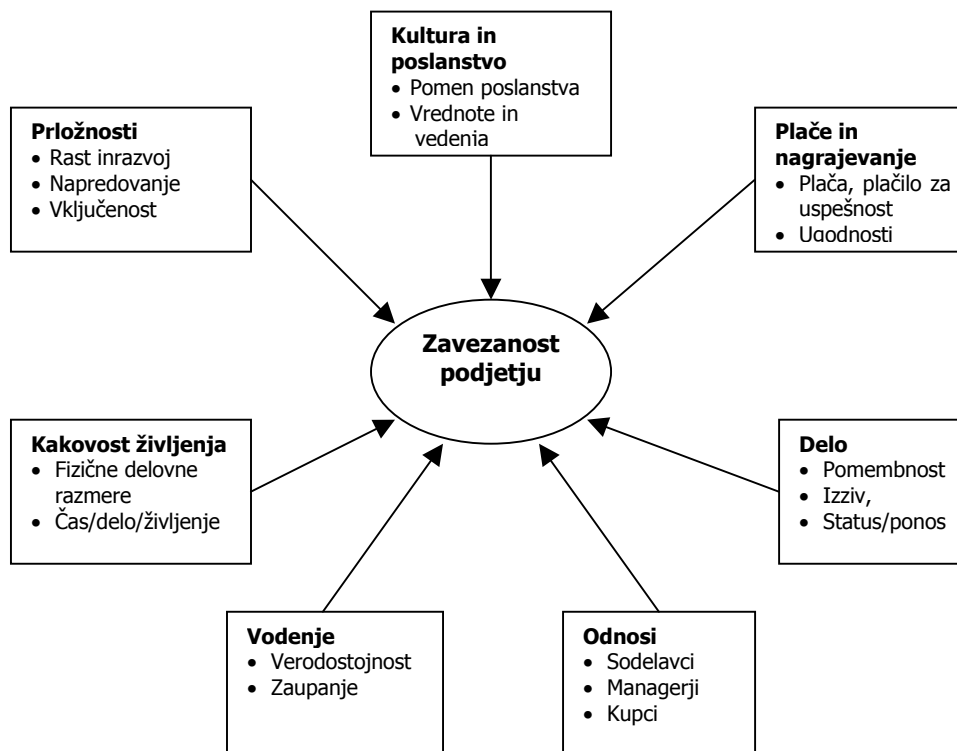
- širitve plačil za čas odsotnosti,
- uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja v privatne namene (hiša, avto, jahta),
- plačila varnostnih sistemov,
- pomoč pri prijavi davkov,
- kreditne kartice,
- plačilo potovanja za družino.

2.1.4. NAGRAJEVANJE STROKOVNJAKOV

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

Ker dobrih strokovnjakov vedno primanjkuje, jih podjetja poskušajo pritegniti na različne načine, pri tem pa igra pomembno vlogo sistem plač in nagrajevanje. Tu ne gre samo za plačo, nagrade in ugodnosti, temveč za celovito ponudbo možnosti za doseganje uspešnosti zdaj in v prihodnosti, ki strokovnjaka zaveže podjetju. Strokovnjakom je namreč poleg zanimivega dela pomembno, da so v toku dogajanj v podjetju ter da lahko razvijajo svoje zmožnosti in odnose s sodelavci. Na prvo mesto postavljajo delovno okolje oziroma ugled in prihodnje obete za razvoj in uspešnost podjetja. Upravičeno pa tudi pričakujejo dobro plačilo za svoje delo. Svetovalno podjetje Hewitt Associates ugotavlja, da je kar sedem dejavnikov, ki vplivajo na zavezanost strokovnjakov: kultura in poslanstvo, priložnosti, kakovost življenja, vodenje, odnosi, delo ter plača in nagrajevanje.

Slika 4: Model sedmih dejavnikov zavezanosti podjetju (Hewitt Associates)



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

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

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

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

2.2. UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V SKUPINI DELAVCEV

Ugotavljanje delovne uspešnosti za delovno povezano skupino delavcev pomeni ugotavljanje učinkovitosti določenega dela delovnega procesa, ki ga ta skupina izvaja. Za del delovnega procesa se delovna učinkovitost znatno lažje ugotavlja kot za posameznega delavca, ki izvaja eno ali nekaj del in nalog.

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

Način merjenja delovne uspešnosti za skupino delavcev prinaša podjetju določene prednosti kot so:

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

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

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

2.2.1. PROGRAMI RAZDELITVE PRIHRANKOV ZARADI ZNIŽEVANJA STROŠKOV (GAIN-SHARING)

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov so namenjeni spodbujanju produktivnosti zaposlenih. V primeru večje storilnosti delavce nagradimo z dodatkom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja izplačamo kot dodatek k plači. Osnova za izračun je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi elementov, ki so vključeni v formulo. Kot standard na primer lahko določimo kolikšen odstotek prodajne vrednosti v določenem obdobju znašajo standardni stroški dela. V tem primeru ustvarimo prihranek, če smo z istimi

stroški dela dosegli večjo prodajo oziroma, če smo določen obseg prodaje dosegli z manjšimi stroški dela.

Standarde običajno določimo na osnovi podatkov iz preteklih let ali pa jih ocenimo, včasih so vezani tudi na poslovni načrt za tekoče leto. Pri določanju formule za izračun prihrankov, bi morali upoštevati predvsem tiste sestavine, na katere zaposleni lahko vplivajo (pogosto so vključeni stroški materiala, energije, reklamacij in podobno). Ko v podjetju s formulo izračunamo, da so delavci v določenem obdobju ustvarili prihranek, njegovo vrednost razdelimo tako, da del ostane v podjetju, drugo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program. Običajno del prihranka namenimo za posebne rezerve, iz katerih bomo črpali takrat, ko bodo objektivne okoliščine začasno onemogočile doseganje standardnih rezultatov. Preostanek pa izplačamo kot denarno nagrado k plači (Zupan, 2001, str. 185).

Najbolj pogosto uporabljeni programi so (Prašnikar, 1992, str. 292):

1. Scanlon plan,
2. Rucker plan,
3. Plan, ki temelji na povečanju produktivnosti zaposlenih zaradi delitve prihrankov (Improshare).

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

Filozofija Scanlon plana je, če podjetje podpira in uporablja ideje in mnenje zaposlenih in jim nazaj vrne del nagrade za njihove konstruktivne dosežke, potem bo lahko podjetje dosegalo svoje cilje kot so: večja profitabilnost, zmanjševanje odpuščanja delavcev in večanje plač.

Scanlon plan temelji na zaupanju in integriteti tako managementa kot delavcev. Delavci so razdeljeni v posebne skupine na primer delavci v proizvodnji, delavci na določeni ravni managementa, ...

Osnovni elementi Scanlon plana so (Henderson, 1989, str. 347):

1. razmerje
2. bonus
3. proizvodnji odbor
4. nadzorni odbor

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

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

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

2.2.2. NAGRADE ZA DOSEŽENE POSLOVNE CILJE (GAIN-SHARING ALI SUCCESS-SHARING)

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

V slovenskih podjetjih so nagrade za dosežene poslovne cilje pogost pojav, saj ta način variabilnega nagrajevanja skupine ali organizacije povzroča učinkovitejše poslovanje. Merilo udeležbe je vnaprej določen poslovni cilj, na primer dvig produktivnosti, zmanjšanje stroškov itd., finančni učinek pa je praviloma v denarju ali vrednostnih papirjih, ki so k temu pripomogli. Obstaja veliko načinov, kako podjetje razdeljuje te nagrade. Eden od njih je, da giblivi del plače določi uprava na osnovi izračunanih kazalcev skupne delovne uspešnosti. Višina nagrade v delu uspeha podjetja pa je opisana v pravilniku o giblivem delu plač, ki je sestavni del kolektivne pogodbe. Na splošno obstaja mnenje, da si vsako podjetje ustvari svojo obliko izplačevanja teh nagrad, ki jo oblikuje na podlagi svojih meril in svojih ciljev.

Prednosti planov delitve uspeha:

- najboljše vključujejo celovito strategijo, cilje podjetja in prispevajo k njihovim doseganjem,
- zaposleni bolj razumejo in poznajo poslovanje.

Slabosti planov delitve uspeha:

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

2.2.3. UDELEŽBA ZAPOSLENIH V DELITVI DOBIČKA PODJETJA (PROFIT-SHARING)

Udeležba zaposlenih v delitvi dobička ali profit-sharing je ime za programe, v okviru katerih pri delitvi dobička niso udeleženi le lastniki, ki so prispevali kapital, temveč tudi zaposleni, ki so prispevali delo. Plačilo iz dobička prejmejo delavci k fiksni plači kot giblivi del

dohodka, ki je neposredno odvisen od doseženega dobička ali drugih poslovnih rezultatov. Praviloma gre za kolektivno shemo, ki se nanaša na vse zaposlene ali skupine zaposlenih in ne na posameznike. Izplačilo je lahko takojšnje, zadržano, ali pa je izplačano v gotovini ali v vrednostnih papirjih podjetja. Tako sta se oblikovala dva sistema udeležbe zaposlenih v delitvi dobička.

1. gotovinski sistem,
2. delniški sistem.

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

Pri **delniškem sistemu** pa zaposleni v zameno za ustvarjeni dobiček dobijo navadne delnice podjetja, ki kotirajo na borzi in jih oblikuje trg pod tržnimi zakonitostmi. Vlagatelji tako prejemajo le dividende na pridobljene delnice običajno enkrat letno. Tudi ti sistemi so neobdavčeni. Primereni so za zaposlene z višjimi dohodki, istočasno pa pripomorejo k večjemu občutku pripadnosti podjetju in boljšemu finančnemu položaju podjetja.

V zadnjem času pa je bolj razširjena oblika, kjer poteka nagrajevanje prek lastnih delnic podjetja. Različica te oblike so nakupne (delniške) opcije, ki se podelijo zaposlenim. Delniška opcija je pravica zaposlenega, da na določen dan v prihodnosti po določeni ceni kupi delnice podjetja. Zaposleni upajo, da bo vrednost delnic naraščala in da bodo kupili delnico po vnaprej določeni ceni, prodali pa po takrat višji tržni ceni.

Obstaja kar nekaj argumentov za finančno udeležbo zaposlenih v dobičku (Vesel, 1997, str. 24):

- povečana motivacija zaposlenih, kar vpliva na povečanje produktivnosti,
- večja gibljivost plač oziroma njihova odvisnost od poslovnega uspeha,
- identifikacija zaposlenih s koristimi družbe,
- manjša fluktuacija,
- boljši industrijski odnosi,
- ...

Slika 5: Najpomembnejše prednosti gotovinske in delniške sheme

GOTOVINSKA SHEMA	DELNIŠKA SHEMA
V podjetjih, ki niso d.d., je mogoč le ta sistem	Kompleksnejši način izplačil in pogoji vlaganja sredstev
V praksi ga uporabljajo predvsem manjša podjetja	Uporabljajo ga predvsem srednja in velika podjetja
Hitrejši rezultati, ker je izplačilo sredstev bliže	V večji meri krepi občutek pripadnosti (lastništvo)
Izplačila so pogostejša, tudi večkrat na leto	Ne slabi kratkoročne likvidnosti podjetja

Vir: Berdnik, 1997, str. 15.

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

3. MOŽNOSTI ZA NAGRAJEVANJE PO USPEŠNOSTI

Že vrsto let bolj ali manj obveščeni izvedenci napovedujejo zaton nagrajevanja po uspešnosti. Kot razlog navajajo mehanizacijo in avtomatizacijo, ki spreminjata produkcijske pogoje in zmanjšujeta možnost delavčevega vpliva na rezultate gospodarske aktivnosti. Vendar pa se je v praksi pokazalo ravno obratno. Nove tehnologije nimajo nikakršnega determinističnega vpliva na sisteme nagrajevanja in v bistvu le še bolj odpirajo možnosti za dokazovanje posameznikove uspešnosti.

Da bi lahko ugotovili dobre in slabe strani nagrajevanja po uspešnosti, jih je potrebno najprej primerjati z drugimi načini nagrajevanja.

Tabela 1: Učinki različnih načinov nagrajevanja

	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLJIVOST	SKUPINA, KI JI DAJE PREDNOST
PO USPEŠNOSTI	povečanje proizvodnje	kaže individualne razlike	ustvarja negotovost	sposobni
PO ČASU	pravočasno prihajanje na delo	izenačuje plače, preprečuje favorizem	ne priznava prispevka	negotovi delavci in podpoprečneži
PO STAŽU	dolgo službovanje v enem podjetju	napredovanje, ki ga lahko vsak pričakuje	diskriminira nove delavce	uslužbenci z dolgim delovnim stažem
PO POTREBI	razširja kolektivno odgovornost	izenačuje življenjski standard	ne motivira za delo	delavci s številno družino

Vir: Lipičnik, 1994, str. 514.

Iz tabele 1 vidimo, da edino nagrajevanje po uspešnosti vpliva na povečanje produktivnosti in stimulira delavce k večji delovni aktivnosti, proporcionalno s tem pa daje bolj sposobnim delavcem tudi večje dohodke.

Nagrajevanje po uspešnosti opravlja zato vrsto funkcij, tako za delodajalca kot za delavca. Ima pa tudi svoje slabe lastnosti, ki se prav tako kažejo na obeh straneh.

3.1. DELOVANJE IN MOTNJE SISTEMOV NAGRAJEVANJA

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

Za delodajalca izpolnjuje nagrajevanje po uspešnosti tri tipe funkcij (Bolle de Bal, 1990, str. 104):

- psihološke,
- organizacijske,
- ekonomske.

Cilj nagrajevanja po uspešnosti po psihološkem področju je oblikovanje določenih stališč, določenega vedenja pri delavcih:

- spodbujajo k povišanju njihovega učinka in njihove produktivnosti,
- razvijajo interese delavcev za delo ali podjetje,
- preprečujejo fizične in psihične nesposobnosti in vsakršno pomanjkanje odgovornosti.

Organizacijske funkcije vplivajo na izboljšavo metod upravljanja v podjetju. Tako se pri organizaciji dela spremljata tudi analiza in reorganizacija dela. Pri računovodskih delih in denarnem upravljanju pa se jasno kaže slika o proizvodnih stroških (Bolle de Bal, 1990, str. 104).

Bistvo ekonomske funkcije se kaže predvsem na dveh trgih, kjer se podjetje srečuje s konkurenco: na trgu dela in na trgu izdelkov.

V okviru trga izdelkov mora nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotavljati rentabilnost in konkurenčnost podjetja. S tem, ko delodajalec poveže plačo z uspehi posameznika najprej omeji delež stalnih stroškov na proizvedeno enoto, spremeni del stroškov za delovno silo v gibljivi in predvidljivi del. Tako poveča predvsem učinkovitost dejavnika "delo", kar je bil v večini primerov vzrok za uporabo sistema nagrajevanja po uspešnosti.

Na trgu dela delavci, ki so nagrajeni po uspešnosti prejemajo višje dohodke kot tisti, ki imajo stalne plače. Tako ima ta sistem nagrajevanja funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Nagrajevanje po uspešnosti pa ima praviloma vselej funkcijo decentralizacije odločitev in ohranjanja samostojnosti podjetja.

Za delavca ima nagrajevanje po uspešnosti dva tipa funkcij (Bolle de Bal, 1990, str. 106):

- psihološke,
- ekonomske.

Na psihološkem področju ima ta sistem nagrajevanja pomembno funkcijo ovrednotenja osebnega prispevka. Vsakokrat se prizna in nagradi osebno prizadevanje ter večja

odgovornost. Po drugi strani pa sistem nagrajevanja po uspešnosti omogoča nekaterim delavcem, da se začnejo ponovno zanimati za enolično delo.

Nagrajevanje po uspešnosti omogoča tudi omilitev hierarhične kontrole in delodajalčeve oblasti. Z ekonomskega vidika tak način nagrajevanja omogoča delavcu, da si sam določi višino nagrade in s tem tudi nadzor nad njo (Bolle de Bal, 1990, str. 106).

Nagrajevanje po uspešnosti ima nekaj lastnosti, ki nasprotujejo delodajalčevim ciljem:

- stroški za uvedbo takega sistema nagrajevanja često zahtevajo dobro opremljeno računovodsko službo,
- odmiki v hierarhiji kvalifikacij lahko spravijo v nevarnost morebitno kvalifikacijsko politiko dela,
- možno podcenjevanje kakovosti dela,
- ljubosumje med delavci,
- možna je predčasna izraba opreme,
- morebitno zmanjšanje proizvodjalnih sil zaradi utrujenosti,
- porajanje nezaupanja in zaviranja pri delavcih zaradi slabih izkušenj preteklosti (npr.: sprememba premij kot posledica naraščanja proizvodnje,...).

S strani delavca se negativne posledice nagrajevanja po uspešnosti kažejo predvsem v naslednjih primerih:

- negotovost in gibljivost nagrad kot posledica sprememb v proizvodnji,
- dovzetnost nagrade za neugoden gospodarski položaj,
- zmanjšanje solidarnosti in tovarištva med delavci zaradi razlik prizadevanju, zmogljivosti in nagrajevanju,
- pospešitev ritma proizvodnje pri delavcih povzroča utrujenost in preobremenjenost,
- zaviranje strokovnega usposabljanja, ker se kratkoročno gledano doseže povišanje plače hitreje z uspešnostjo pri delu kot pa z lestvicami strokovne kvalifikacije.

3.2. "VITALNOST" NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI

Z "vitalnostjo" nagrajevanja po uspešnosti mislimo njegovo široko uporabo, ne da bi poprej presodili vrednost rezultatov, ki jih dobimo z njegovo uporabo (Bolle de Bal, 1990, str. 59).

Kot sem že omenila, nekateri izvedenci napovedujejo zaton nagrajevanja po uspešnosti. Vendar pa statistike, ki so nam na voljo, kljub dvomljivi zanesljivosti, zavračajo to analizo.

Danes skoraj povsod uvajajo različne načine povezovanja plač z uspešnostjo. Kot dokaz lahko navedemo podatke iz poročila o plačah za obdobje, 1997 do 1998, ki ga je pripravilo svetovalno podjetje Watson Wyatt Worldwide. Za primerljivo mesto srednjega managerja skoraj v vseh obravnavanih državah obračunavajo tudi gibljivi del. Najvišjo plačo in hkrati tudi največji gibljivi delež plače 40%, dobijo vodje v ZDA. Po višini plače je na drugem mestu Velika Britanija, ki pa ima le 22% gibljivi del, sledi Nemčija, ki pa ima višji delež gibljive plače 37%. V državah kot so Poljska, Češka in Kitajska pa se še vedno pozna vpliv prejšnjega sistema. Delež variabilnega dela nagrajevanja se giblje med 17% do 22% (Zupan, 2001, str. 158).

Pri tem pa je potrebno vedeti, da primerjava nagrajevanja po uspešnosti med državami ni mogoča, zaradi različnih pojmovanj tega sistema in zaradi različnih metod zbiranja podatkov. Tako lahko predstavimo le vsako državo posamezno, ločeno od drugih.

Prav tako ni mogoče iz statističnih raziskav odkriti razvojno usmeritev sistema nagrajevanja po uspešnosti. Na splošno lahko prikažemo le tri usmeritve: porast, upad in stalnost.

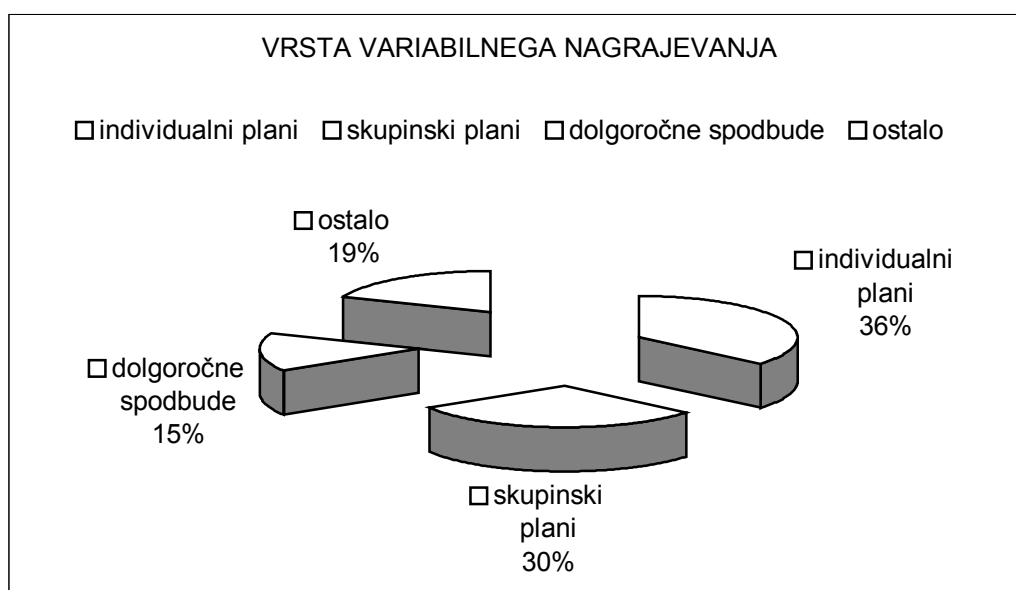
1. Porast nagrajevanja po uspešnosti

Individualne spodbude počasi nadomeščajo programi nagrajevanja po uspešnosti skupin ali celotnega podjetja. Poleg klasičnih programov skupinskih vzpodbud, kot so udeležba zaposlenih v dobičku (profit-sharing) in programi razdelitve prihrankov (gain-sharing), se čedalje bolj uveljavljajo programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije in tako skušajo uskladiti želene in vedenje zaposlenih na daljši rok (success-sharing ali goal-sharing).

Vsi omenjeni programi v glavnem temeljijo na merjenju prispevka in ne na oceni, kar povečuje njihovo objektivnost. Hkrati vzpodbujajo medsebojno sodelovanje zaposlenih. Poleg gotovinskih se za vse skupine zaposlenih čedalje bolj uveljavljajo plačila v obliki delnic ali delniških opcij, saj podjetja želijo tako povečati pripadnost delavcev in njihovo dolgoročno usmerjenost.

Za primerjavo naj navedem samo podatek, ki ga je v avgustu leta 2001 podalo podjetje Hewitt. V 198-ih podjetjih je med 42.000 zaposlenih primerjalo plače strokovnjakov in ugotovili so, da so se v letu 2001 povečale za 7.5% glede na predhodno leto. Kar 81% tega povečanja predstavljajo bonusi v obliki individualnih planov, skupinskih planov in dolgoročnih spodbud. Za koliko so se v povprečju povišale posamezne oblike bonusov, kaže slika 6.

Slika 6: Sestava plače strokovnjaka v ZDA, leta 2001



Vir: Hewitt, 2002, [<http://www.hawitt.com>]

Število podjetij, v katerih narašča variabilni del plače se povečuje. Miselnost zaposlenih se spreminja, saj so lahko udeleženi v nagradah za uspešnost. Po raziskavah Hewitt-a ima 81% uspešnih podjetij vsaj enega od različnih tipov variabilnega dela nagrajevanja. Samo v ZDA je odstotek podjetij, ki se poslužujejo tudi variabilnega dela močno porastel iz 51% v letu 1991 na 78% v letu 2001.

Razlog za tako povečanje je bil predvsem v gospodarskem razvoju, saj so morala podjetja zaradi vse večje konkurence na trgu, začeti povezovati plačo z uspešnostjo. Drugi razlog pa je bila davčna olajšava za dohodke, ki so bili povezani z rezultati, oziroma z uspešnostjo dela.

2. Upad nagrajevanja po uspešnosti

Z upadom mislimo predvsem upad nekaterih vrst nagrajevanja po uspešnosti. Razvojna usmeritev sistemov, ki so povezani z individualno uspešnostjo je jasna. Zmanjšuje se nagrajevanje po normi, kosu in akordu, ki so jih nadomestili z ocenjevalnimi sistemi (Zupan, 2001, str. 167).

V nekaterih državah, kot je na primer Sovjetska Zveza, pa je vlada namenoma težila k zmanjšanju nagrajevanja po uspešnosti in si prizadevala povečati pomembnost osnovne plače, da bi utrdila učinkovitost zakonodaje in politične dejavnosti (Bolle de Bal, 1990, str. 62).

3. Ohranitev nagrajevanja po uspešnosti

V drugih državah pa razvojna usmeritev ni tako jasna. Iz statistik, ki so na voljo ni mogoče ugotoviti enotne težnje. Včasih se odstotek delavcev, ki so plačani po uspešnosti poveča, drugič zmanjša, ne da bi bilo mogoče natančno povzeti različna gibanja.

Tako so na primer v Veliki Britaniji brž po drugi svetovni vojni ugotovili rahlo naraščanje nagrajevanja po uspešnosti, od tedaj pa se je odstotek ustalil približno pri 32 (Bolle de Bal, 1990, str. 65).

Takšna relativna stabilnost izhaja iz dveh razvojnih usmeritev:

- prve, ki je povezana z razvojem proizvodnih možnosti in zavira uporabo iniciativnih sistemov nagrajevanja,
- drugo, ki izhaja iz skrbi delodajalcev, da bi ohranili svoje delavce v okviru politike polne zaposlitve in blokade plač in podpira uporabo tega načina nagrajevanja.

Pri tem pa je potrebno povedati še to, da se v zadnjem času vse bolj uveljavlja mnenje, da so plače in nagrajevanje zaposlenih lahko tudi močno orodje v rokah managementa za pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja. Vendar je sistem plačevanja in nagrajevanja lahko vir konkurenčnih prednosti le takrat, ko ga konkurenti težko posnemajo in ko prispeva k povečanju človeških zmožnosti (predvsem znanj, spretnosti in motivacije). Poleg tega mora temeljiti na poslovni strategiji in hkrati podpirati njeno izvajanje, odražati mora organizacijske vrednote in kulturo in mora upoštevati potrebe zaposlenih.

V slovenskih podjetjih so možnosti uporabe sistema plač in nagrajevanja kot vira konkurenčnih prednosti še zelo omejene. Veljavna zakonodaja in kolektivne pogodbe dokaj natančno predpisujejo posamezne elemente plač, vključno s številnimi dodatki. Več ko je predpisanih elementov sistema plač, predvsem tistih, ki povečujejo fiksne stroške plač, manj možnosti ima podjetje, da vključi konkurenčne elemente. Poleg tega smo zadnjih nekaj let

priča administrativnemu omejevanju rasti plač, kar seveda prinaša bistveno zožanje maneverskega prostora podjetij, ko skušajo preoblikovati svoje sisteme plač in nagrajevanja in uvajati plačila v povezavi z uspešnostjo.

Zaradi opisanih omejitev, ki ovirajo konkurenčnost v slovenskih podjetjih, bi morali razmišljati o spremembi relevantne zakonodaje in sedanjega sistema kolektivnih pogodb, pa tudi o spremembi sedanjega davčnega sistema, ki še vedno ni naklonjen nekaterim načinom nagrajevanja po uspešnosti (Zupan, 1995, str. 141-144).

4. MOŽNOSTI UPORABE NAGRAJEVANJA PO USPEŠNOSTI V SLOVENIJI

4.1. PREHOD SLOVENIJE IZ PLANSKEGA V TRŽNO GOSPODARSTVO

Večina slovenskih podjetij je bila v minulem obdobju prehoda iz planskega v tržno gospodarstvo v fazi rehabilitacije, ko je bila glavna naloga managementa preživeti v nevarnih vodah prehoda. Danes pa vse več managerjev spoznava, da so časi državne zaščite pred tujo konkurenco minili in ne bo več dolgo, ko se bodo podjetja srečevala z vse večjo tujo konkurenco na trgih, kjer prodajajo svoje izdelke in storitve. Za tujo konkurenco pa je značilno predvsem to, da navadno poslujejo z nižjimi stroški in manjšimi pribitki na ceno kot naša podjetja. Slovensko gospodarstvo se bo zato moralo elastično prilagajati, če se bo želelo ohraniti v konkurenčnih razmerah, zato bo potrebno zgraditi tudi drugačen, bolj stimulativen sistem nagrajevanja delavcev. Nizka učinkovitost našega gospodarstva je torej nedvoumno tudi posledica nestimulativnega sistema delitve plač v preteklosti.

Nagrajevanje po delu, ki je tvorilo temelj samoupravne miselnosti, je navadno slonelo na povprečjih in ne na doseganju individualnih rezultatov. V tistih podjetjih, ki so se problemov nagrajevanja lotili resneje ugotavljajo, da ocenjevanje uspešnosti posameznika ali skupine ni bilo podobno ocenjevanju uspešnosti, kot jih poznajo tuja podjetja.

Možnosti uporabe nagrajevanja po uspešnosti so zato v Sloveniji zelo velike. Znale so že izkušnje razvitih tržnih gospodarstev v prehodu iz planskega v tržno gospodarstvo, da je prav uvajanje iniciativnih sistemov nagrajevanja, kot je nagrajevanje po uspešnosti, pomagalo razbiti krizne situacije, ki jih je oblikovalo plansko gospodarstvo. Taki državi sta na primer Nemčija in Japonska po drugi svetovni vojni.

Prav tako se je izkazalo, da so v obdobju prehoda, ko obstajajo makroekonomske omejitve (stopnja rasti, uvozno-izvozne omejitve, nizka potrošnja, nizke stopnje varčevanja, ...), "kapitalni plani" zelo koristni instrumenti za nagrajevanje tistih zaposlenih, ki imajo visoke mejne produkte (vodilni managerji). Ker po svojih dohodkih sodijo v vodilno skupino, je na ta način mogoče omiliti njihovo določilno vlogo pri opredelitvi višine plač v drugih skupinah ter s tem pri stoškovni inflaciji. Poleg tega podjetje lažje uveljavlja notranjo delitev dohodka, kot pa bi jo, če bi moralo to skupino zaposlenih plačati izključno v gotovini. "Kapitalni plani" imajo torej tudi pomembno stabilizacijsko nalogo (Prašnikar, 1992, str. 304).

Potrebno pa je spregovoriti tudi o negativnih poudarkih. Po prvi fazi v prehodu iz planskega v tržno gospodarstvo, ki jo nekateri imenujejo tudi razburkana faza, je sledilo vrsto negotovosti tako na ekonomskem, pravnem, političnem, kot tudi na drugih področjih.

V takih razmerah so podjetja težko načrtovala ter iskala prihranke v zmanjšanju stroškov, oziroma v povečanju dobička, ki je bistvo sistema nagrajevanja po uspešnosti. Odločilnega pomena pa so bile tudi neurejene davčne olajšave in sanacija bank.

4.2.MOŽNOST UVEDBE SISTEMA UDELEŽBE ZAPOSLENIH V DOBIČKU V SLOVENSKA PODJETJA

V Sloveniji že imamo neke vrste sistem udeležbe zaposlenih v delitvi dobička. Gre sicer za neformalizirane poizkuse, katerih ekonomska vsebina se kaže zlasti skozi gibanje plače zaposlenih v odvisnosti od poslovnega rezultata podjetja. Zato bo ta program, ki ga tržna gospodarstva dobro poznajo, v naša podjetja lažje vpeljati.

Za uvajanje sistema udeležbe v delitvi dobička, bi se morala slovenska podjetja zgledovati po naslednjih načelih (Prašnikar, 1992, str. 305):

1. k uvajanju je potrebno pristopiti temeljito, drugače se zna zgoditi, da rezultati plana ne bodo takšni kot se pričakuje.
2. analiza obstoječega stanja na področju nagrajevanja je izhodiščna točka pri uvedbi sistema nagrajevanja po uspešnosti. Pričeti je potrebno z analizo obstoječe strategije podjetja ter nadaljevati z analizo veljavnega sistema nagrajevanja v podjetju.
3. uvajanje plana udeležbe zaposlenih v dobičku podjetja terja usmeritev plana v ustrezno strategijo podjetja. Strategija podjetja mora odgovarjati tržni naravnosti podjetja, usmerjati k dobičku podjetja ter mora poudarjati pripadnost zaposlenih v podjetju. Merila, s pomočjo katerih se ugotavlja uspešnost posameznika ali skupine, naj bodo izpeljana iz strategije podjetja.
4. pred uvedbo tega plana se mora natančno opredeliti vpliv davčne zakonodaje, saj plan temelji na ustreznih davčnih olajšavah.
5. za izvedbo plana udeležbe zaposlenih v delitvi dobička podjetja je potrebno najprej določiti obseg dobička ter merila za delitev dobička med posameznimi člani.
6. za izvajanje in spremljanje delovanja nagrajevanja po uspešnosti je potrebno oblikovati ustrezen informacijski sistem. Ta dejavnost mora potekati vzporedno z uvajanjem nagrajevanja po uspešnosti.

Ena trenutno najbolj aktualnih tem v Sloveniji je prav predlog novega zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku podjetja, s katerim bo zapolnjena še zadnja velika vrzel na področju zakonske ureditve različnih oblik organizacijske participacije zaposlenih po vzoru razvitejših evropskih in drugih držav. Zakon bo lahko pomenil izjemno spodbudo hitrejšemu udejanjanju tega sistema tudi pri nas, ker bo vsekakor bistveno pripomogel k odpravljanju dveh temeljnih dosedanjih ovir, to pa sta:

- skorajda popolno nepoznavanje in nerazumevanje bistva profit sharinga kot poslovnega prijema za doseganje večje poslovne uspešnosti, kar je zaenkrat v Sloveniji eden glavnih razlogov za hude odpore zoper njegovo uveljavljanje pri nekaterih sicer ključnih dejavnostih,
- pomanjkanje potrebnih ekonomskih stimulacij v obliki ustreznih davčnih dejstev.

4.3. NAGRAJEVANJE V SLOVENSКИH PODJETJIH DANES

Vloga države pri nagrajevanju uspešnosti je pomembna, saj lahko ustvari razmere, ki takšno nagrajevanje spodbujajo ali pa ga vsaj ne ovirajo. To lahko stori na tri načine (Zupan, 2001, str. 23):

- z ustrezno družbeno pogodbo, ki nagrajevanje uspešnosti priznava kot vrednoto in načelo pri oblikovanju plačnih sistemov,
- z učinkovito plačno politiko in
- s primernimi davčnimi obremenitvami.

Slovenska država in njena davčna politika pa sodobnim smernicam na področju plač in nagrajevanja nista naklonjeni. Zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku še vedno ni potrjen. Tako je ob sedANJI davčni politiki za slovenska podjetja najbolje, če plačujejo le stalno plačo, saj le ta znižuje osnovo davka od dobička. Za izplačilo bonitet in dodatnih spodbud in nagrad v delnicah podjetje sicer ne plača davka od plače, pač pa tako višji davek od dobička, ki se obračuna na celotno vrednost prejemka. Enako velja za programe udeležbe vseh zaposlenih v dobičku podjetja.

Vendar pa je kljub vsem omejitvam v slovenskih podjetjih opaziti trend povišanega variabilnega dela plače oziroma nagrad in zmanjšanje osnovnega dela.

Tabela 2: Sestava plač v letih 1996 in 1998

SESTAVA PLAČ V LETIH 1996 in 1998 (n = 62)												
Kategorija	Vsi zaposleni delavci		Proizvodni delavci		Admin. delavci		Strokovnjaki		Nižji manager		Vrhnji	
	1996	1998	1996	1998	1996	1998	1996	1998	1996	1998	1996	1998
Osnovna plača	75,6	75,9	71,8	71,2	78,4	78,2	76,8	76,4	78,2	77,1	84,6	82,4
Dodatki po KP	10,2	10,3	12,9	12,8	8,9	8,8	8,5	8,3	8,6	8,4	5,1	5,0
Dodatki nad KP	2,0	2,1	2,9	2,9	2,4	2,4	1,8	1,7	1,3	1,5	1,2	1,3
Individualna uspešnost	5,6	5,7	6,9	7,3	5,4	5,6	5,1	5,6	4,8	5,1	3,2	3,8
Uspešnost skupine	3,2	3,4	3,2	3,4	2,3	2,4	3,4	3,2	3,9	4,3	2,2	3,4
Uspešnost podjetja	2,3	2,4	2,3	2,4	2,6	2,6	2,8	2,9	3,2	3,6	3,8	4,1
Drugo (navedite)	0,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skupaj	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: Zupan, 2001, str. 22.

V kakšnem obsegu bo v slovenskih podjetjih zaživel variabilni del plač tako za vodilne kadre kot zaposlene po kolektivni pogodbi, se kot rdeča nit vleče beseda uspeh. Torej, kdor je uspešen, naj bi bil tudi čim bolj nagrajen z variabilnim delom dohodka, fiksna plača pa naj bi se zniževala. Sliši se preprosto, pot do tega cilja pa je dokaj naporna, saj gre za vrsto objektivnih okoliščin, ki stojijo na poti takšnemu načinu nagrajevanja.

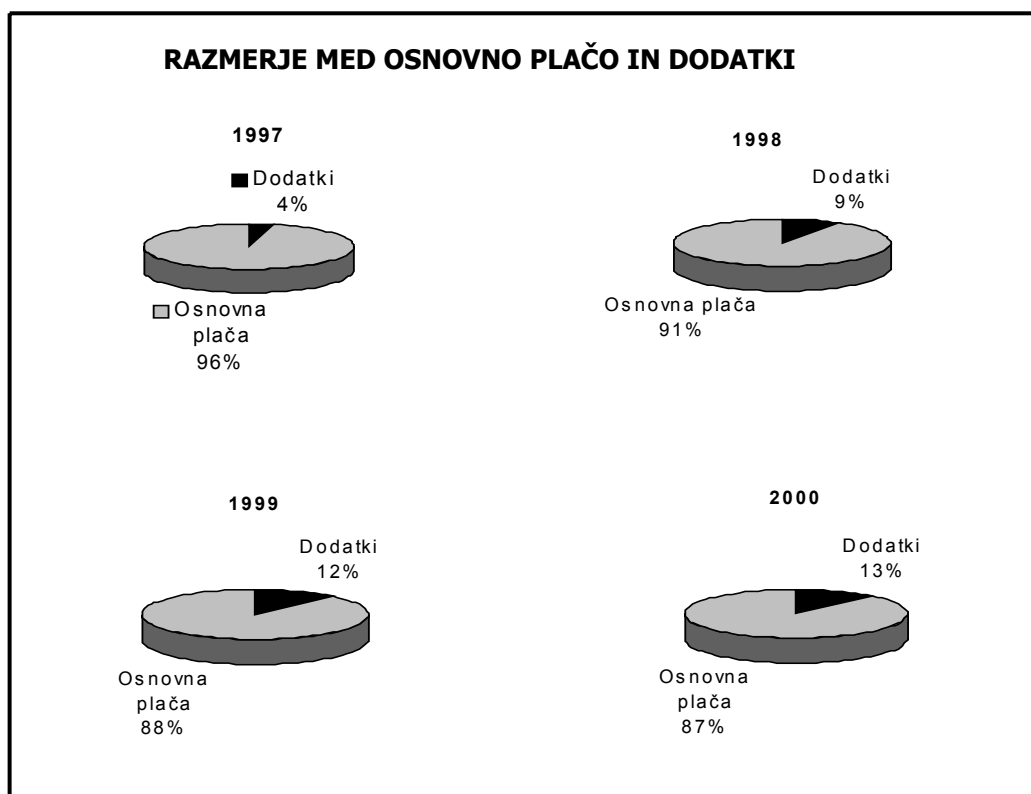
Najpogostejše vprašanje pri izboljšanju poslovnih rezultatov, katerim sledi nagrada, je zagotovo tudi motiviranost zaposlenih. V te namene so razvili model Engagement, ki ocenjuje in meri vpliv različnih dejavnikov na delovnem mestu na motiviranost zaposlenih.

Model Engagement uporabljajo pri anketah zaposlenih, ko podjetje želi izvedeti, kako zaposleni vidijo podjetje, v katerem delajo. Pri tej anketi se osredotočijo na sedem dejavnikov in sicer (Ribič, 2000, str. 54):

- na delo, ki ga opravlja zaposleni,
- na priložnosti, ki jih ima zaposleni za napredovanje in strokovni razvoj,
- na celotne prejemke (plača, nagrade, dodatne ugodnosti),
- na vodenje podjetja,
- na odnose z neposrednim vodjem in sodelavci,
- na kulturo in vrednote podjetja,
- na kakovost dela in življenja.

V Sloveniji so nekaj takih anket že opravili in jih ponovno izvajajo vsako leto, da ugotovijo, ali je v podjetju prišlo do kakšnih sprememb oziroma izboljšav. Na podlagi rezultatov prve študije leta 1997 so ugotovili, da je fiksni del letne osnovne plače direktorjev in vodij oddelkov pomenil kar 96 odstotkov, le štiri odstotke je pomenil variabilni del. V letu 1999 pa je bil že dvanajstodstoten.

Slika 4: Razmerja med osnovno plačo in dodatki



Vir: Ribič, 2000, str. 56.

Eden od razlogov, zakaj je pri nas variabilni del tako majhen, je tudi v tem, ker ljudje še niso pripravljeni prevzeti odgovornost za uspešnost. Bojijo se, da ne bodo mogli doseči

zastavljenih ciljev, ali pa da bodo ti cilji zastavljeni previsoko. Zato se, ne glede na uspešnost, večina zaposlenih še vedno raje odloča za fiksno plačo, ki jo dobivajo vsak mesec.

Problem pa je tudi v tem, da mora biti sistem nagrajevanja zelo natančno izdelan in mora biti jasen, natančen, pregleden in razumljiv za vse zaposlene.

Nekega enotnega koncepta izgradnje sistema nagrajevanja za vsa podjetja torej ni. Vsako podjetje mora zato izgraditi lasten, celovit sistem nagrajevanja, ki pa bo izhajal iz ocene prispevkov posameznih zaposlenih. Pri tem pa lahko v izkušnjah in sistemih nagrajevanja razvitih držav najdemo tudi določene smernice za razvoj lastnega sistema nagrajevanja. Vendar morajo slovenska podjetja začeti graditi sistem nagrajevanja takoj in ne smejo čakati na počasne reakcije države, saj v tem času izgubljajo svoje konkurenčne prednosti. Ohranjanje in pridobivanje ustreznih tržnih položajev na mednarodnem trgu je bistvenega pomena za stabilnost slovenskega gospodarstva. Zaradi njegove majhnosti je potrebna fleksibilnost podjetij. Neprestane izboljšave so edini pravi vir branljivih prednosti in konkurenčnega pozicioniranja podjetij. Nagrajevanje zaposlenih mora biti zato vpeto v strategijo, ki zagotavlja branljive prednosti podjetij.

Odločitev, ali naj podjetje izbere sistem nagrajevanja, ki temelji na spodbudah posameznika ali pa na spodbudah skupine zaposlenih, je povezana z različnimi dejavniki. Odločitev je torej odvisna od tega, ali naj se bolj poudari konkurenca med posamezniki ali pa uspeh skupine. Prav tako je odvisna od tehnoloških pogojev, od možnosti zajemanja podatkov ter od možnosti uporabe objektivnih meril uspešnosti. Vendar pa je moč opaziti, da se svetovni trend bolj nagiba k poudarjanju uspeha skupine.

Prav tako samo spremenjeni način nagrajevanja zaposlenih ne bo prinesel boljših rezultatov, če ne bomo imeli poleg njega še izdelan sistem nematerialnega nagrajevanja, napredovanja, ustrezne selekcije in razporejanja zaposlenih, izobraževanja in usposabljanja ter ostale elemente kadrovskega managementa.

Pred Slovenijo je torej zahtevna naloga oblikovanja novega, stimulativnega sistema nagrajevanja. Ne glede na vse slabe lastnosti, ki ga ima nagrajevanje po uspešnosti, lahko Slovenija z uporabo tega sistema reši marsikatero težavo tako na mikro kot tudi na makroekonomski ravni in se enakovredno pridruži ostalim tržno usmerjenim gospodarstvom.

5. PRIMER NAGRAJEVANJA STROKOVNJAKOV V PODJETJU 'NASVET'

Nagrajevanje strokovnjakov, zaradi njihovega omejenega števila predstavlja v Sloveniji kot v tujini specifično vlogo. Tu ne gre samo za plačo, nagrade in ugodnosti, temveč za celovito ponudbo možnosti za doseganje uspešnosti zdaj in v prihodnosti.

Strokovnjakom je poleg zanimivega dela pomembno, da so v toku dogajanj v podjetju ter da lahko razvijajo svoje zmožnosti in odnose s sodelavci.

Tako bom v zadnjem poglavju opisala praktičen primer nagrajevanja strokovnjakov v enem od uspešnih slovenskih svetovalno računalniških organizacij, ki pa jo zaradi želje njihovega direktorja ne bom poimenovala. Recimo tej organizaciji podjetje 'Nasvet'. Podatki so resnični in izvirajo iz meseca aprila 2002.

Podjetje se vse od svoje ustanovitve pojavlja kot eden vodilnih ponudnikov rešitev informacijskih tehnologij na tržiščih Slovenije, Hrvaške, Makedonije ter Bosne in Hercegovine. Ponujajo celovite sistemske rešitve na področju računalniških, mrežnih in medicinskih sistemov ter projektne vodenja, izobraževanja, vzdrževanja in svetovanja. V letu 1999 je večinski delež podjetja 'Nasvet' kupila neka tuja družba, kar je pripomoglo k širitvi njihovih poslov na nove trge Srednje in Vzhodne Evrope. Rezultat strateške združitve je družba z mrežo vrhunskih strokovnjakov, svetovalcev in prodajalcev, usposobljenih ponuditi svojim poslovnim partnerjem visoko kakovostne rešitve, z njimi vzpostaviti pristne poslovne odnose, ki bodo temeljili na nenehni komunikaciji in izmenjavi informacij.

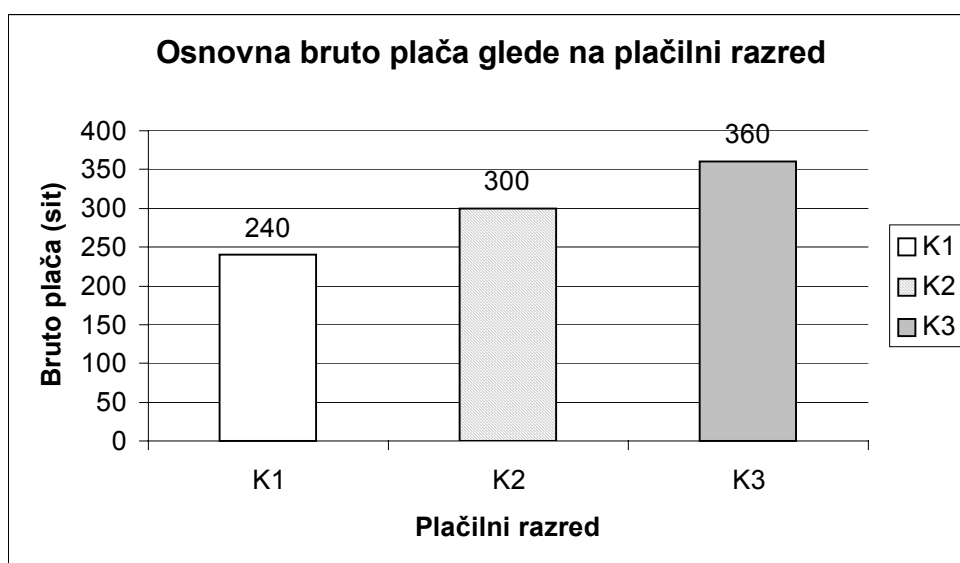
V podjetju je zaposlenih 22 svetovalcev, ki so bili izšolani v izobraževalnih centrih po celem svetu in so del njihove mednarodne skupine, ki delujejo tudi izven Slovenije po drugih državah centralne Evrope. Svetovalci imajo izkušnje tudi na področju urejanja drugih standardnih programskih rešitev in na to osnovo je zato mogoče integrirati tudi izdelke konkurentov in tako rešiti večino morečih informacijskih problemov. Podjetje 'Nasvet' je na svoje zaposlene zelo ponosno, saj jim je uspelo zbrati ne samo ustrezno izobražene, temveč tudi zelo sposobne in zanesljive kadre.

Plača oziroma nagrada svetovalcev v podjetju je sestavljena iz treh delov:

- osnovna oz. izhodiščna plača,
- gibljiva plača, odvisna od uspešnosti,
- materialne in nematerialne nagrade.

Svetovalne organizacije imajo strokovnost kadrov in s tem tudi način plačila rangirane v več razredov. Število teh razredov je različno v različnih svetovalnih organizacijah. V organizaciji, ki jo preučujem, temelji plačilni sistem na treh razredih; K1, K2 in K3. Izobrazba strokovnjaka nima vpliva na višino razreda, saj je minimalna izobrazba, ki je potrebna za zaposlitev v organizaciji univerzitetna. V kolikor je izobrazba višja, ne vpliva na prestop v višji razred. Prestop v višji razred je mogoč, ko kandidat doseže zahtevan nivo znanj in ustrezne izkušnje na projektih. Vsak plačilni razred temelji na izhodiščni plači. V našem primeru je ta sledeča (podatki iz meseca aprila, 2002).

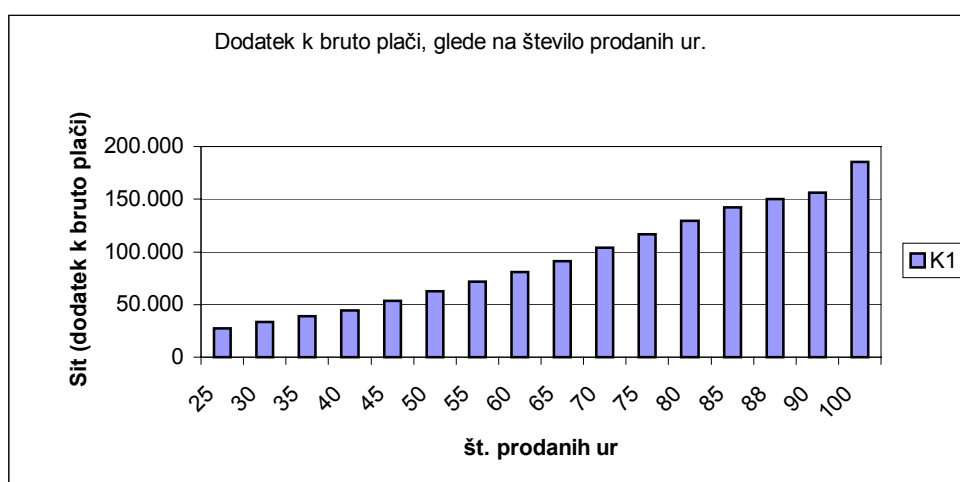
Tabela 3: Primerjava izhodiščne plače glede na plačilni razred



Iz tabele je razvidno, da najmanjša osnovna bruto plača znaša 240.000,00 sit za plačilni razred K1, in največja 360.000,00 za plačilni razred K3. Plačilni razred se določi glede na sistematizacijo del in nalog, ki jih mora obvladati svetovalec.

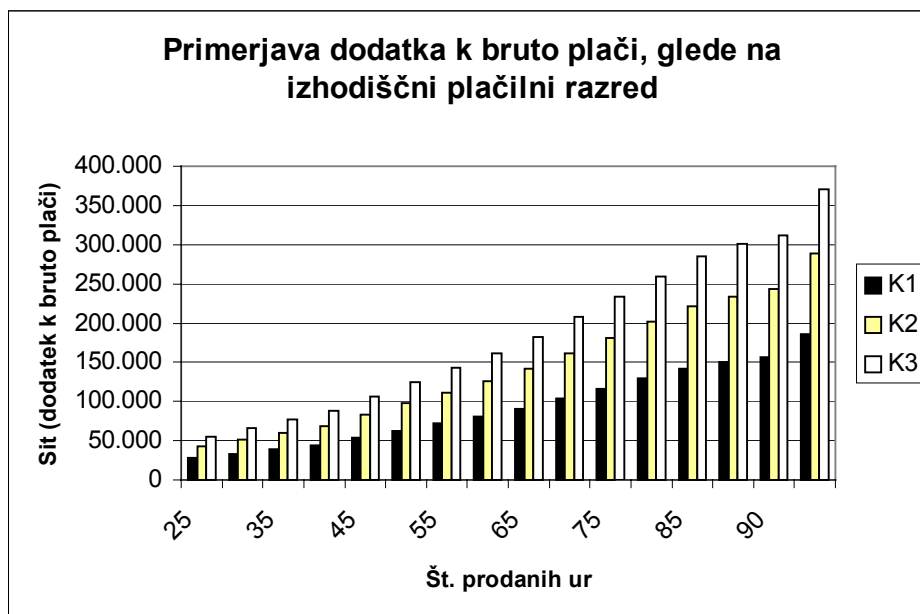
Ker je osnovno delo svetovalne organizacije svetovanje, so delavci nagrajeni glede na število svetovalnih dni, ki jih opravijo pri stranki, kar določa višino variabilnega dela plače. Plačilni model organizacije izhaja iz modela, ki nagraduje svetovalce, glede na število opravljenih svetovalnih ur pri stranki. V spodnji tabeli je podrobno prikazano, kako narašča variabilni del plače svetovalca v plačilnem razredu K1 glede na število opravljenih svetovalnih ur pri stranki.

Tabela 4: Dodatek k bruto plači, glede na število prodanih ur



Ker ima vsak višji plačilni razred zahtevani večji nivo znanja in izkušenj, so tudi dodatki k plači temu primerni. Iz sledeče tabele vidimo primerjavo dodatkov med različnimi (K1, K2, K3) plačilnimi razredi.

Tabela 5: Primerjava dodatka k bruto plači, glede na izhodiščni plačilni razred



Tretji del nagrad, ki jih prejema svetovalci pa so v bistvu materialne in nematerialne nagrade, kot so npr.:

- službeno vozilo,
- mobilni telefon, plačilo naročnine,
- prenosni računalnik,
- zdravstveno zavarovanje,
- ugodni krediti,
- brezplačna udeležba na seminarjih in šolanjih, kjer pridobijo mednarodno priznane certifikate, razne pohvale in priznanja.

Za konec bi rada podala mojo oceno o sistemu nagrajevanja v podjetju 'Nasvet'. Le tega sem opazovala iz vidika podjetja in iz vidika zaposlenih.

Po pogovoru z direktorjem, ki pravi, da je podjetje v svoje vrste pridobilo ustrezno izobražene, sposobne in zanesljive kadre, na katere so zelo ponosni, lahko zaključim, da strokovnjaki izpolnjujejo pričakovanja vodstva in podjetju prinašajo potrebni dobiček. Zanimivo pa je, kako je podjetju uspelo doseči svoje cilje, saj vemo, da na zavezanost strokovnjakov po raziskavah Hewitt-a vpliva kar sedem dejavnikov, kot so kultura in poslanstvo, priložnosti, kakovost življenja, vodenje, odnosi, delo ter plače in nagrajevanje.

Velik pomen dajejo že izbiri sodelavcev in njihovem seznanjanjem s podjetjem. Vsak novozaposleni dobi za obdobje šestih mesecev mentorja, ki pripravi načrt uvajanja in spremlja uspešnost svojega varovanca. Tehnični treningi potekajo znotraj delovnih skupin. Za vse novince organizirajo poldnevni trening, ki poteka redno vsak drugi četrtek v mesecu in se ga udeležijo vsi, ki so se podjetju pridružili v preteklem mesecu. Na tem treningu pokrijejo pet področij, kot so predstavitev in zgodovina podjetja, proces kakovosti, finančne in računovodske informacije (kratka predstavitev uporabnih informacij), predstavitev

računalniških programov, ki jih uporabljajo pri delu, in kadrovske področje. Ker vzdržujejo neformalno okolje (vsi se tikajo) in politiko odprtih vrat, lahko novozaposleni v vsakem trenutku za nasvet ali pomoč prosi kogarkoli v podjetju.

Vodenje je usmerjeno k ljudem. Zanje so najpomembnejši spodbujanje inovativnosti, delitev znanja, zaupanje in spoštovanje posameznika. Vodje vrednote krepijo s svojim zgledom in so zelo pozorni na takojšnje odzive, če bi po naključju prišlo do zanemarjanja teh vrednot. Zelo spodbudno delujejo tedenski jutranji nagovori, ki jih ima direktor vsak petek in se ga udeležijo vsi zaposleni, ki to želijo. V podjetju imajo tudi zelo učinkovit prenos informacij, ki poteka preko njihovega časopisa v elektronski obliki. Po vsebini je precej neformalen in prispevki so manj povezani s poslovanjem in bolj z družabnostjo zaposlenih. Tudi uradno posredovanje poslovnih informacij gre po elektronski pošti. Na svojih notranjih spletnih straneh imajo še elektronsko razpravljalnico, ki omogoča anonimno sporočanje mnenj in predlogov.

Vsi zaposleni se udeležijo vsaj ene delavnice na temo timskega dela. Organizirajo začetne tridnevne in nadaljevalne dvodnevne delavnice, ki so namenjene timom, ki se že nekaj časa ukvarjajo s projekti, da se osvežijo z novo energijo. Najmanj enkrat na leto gre tim, ki izvaja daljši projekt, na dvodnevno delavnico nekam ven iz podjetja, kjer gre predvsem za druženje. Timski duh spodbujao tudi z vsaj eno zabavo med trajanjem projekta. Običajno skupaj preživijo konec tedna, ki ga zaznamujejo športne in zabavne igre. Pomembna je še zabava ob oddaji večjih projektov, ki jo sponzorirajo naročniki in je lahko tudi enotedensko potovanje za celotni tim.

Podjetje 'Nasvet' je razvilo sistem nagrajevanja strokovnjakov, kjer so osnovne plače ustrezno visoke, poleg njih pa dobijo še nagrade za doseženo uspešnost. Za posebne dosežke lahko dobijo še enkratne denarne nagrade, najbolj zaslužnim pa podelijo javna priznanja. Prav tako nagrajijo uspešno timsko delo, ko vsi člani tima dobijo povprečno od polovice do ene mesečne plače. Če končajo delo pred rokom, pa pogosto tim nagrajijo kar stranke.

Poleg tega, zaposleni pravijo, da podjetje delavce spodbuja z zanimivim delom, možnostjo sodelovanja pri projektih v tujini, posebno pozornostjo do razvoja posameznika, podpiranjem skupnih dogodkov kot so zabave, proslave, poletni piknik, izleti, novoletna zabava, športne dejavnosti... ter prijetnim delovnim okoljem in rednim spremljanjem zadovoljstva zaposlenih.

SKLEP

Nagrajevanje po uspešnosti, ki je že zelo stara tehnika mobilizacije delovne sile, tudi ob področju neustavljivega tehničnega napredka ni propadlo. Pokopalo je le del svoje slavne preteklosti, da bi lahko iz pepela vstale nove oblike, ki so bolj prilagojene duhu časa.

Sistem nagrajevanja po uspešnosti ima kot vsak sistem nagrajevanja svoje dobre in svoje slabe lastnosti. Ena izmed slabih strani tega nagrajevanja je lahko že v samem sistemu, saj lahko plače naraščajo hitreje, kot delovna uspešnost. Poleg tega pa je še vedno zelo malo dokazov, da ravno ta sistem plačevanja in nagrajevanja motivira delavce k večji storilnosti, saj so visoko motivirani delavci vneti za delo že po svoji naravi in je zanje pomembnejši status, ki ga imajo v podjetju. Vendar pa je kljub temu eden redkih sistemov, ki daje zadovoljstvo vsem udeleženi strankam.

V prvi vrsti delodajalcu, oziroma lastniku podjetja, ki mu pripomore kot motivacijski dejavnik k spodbujanju učinkovitosti zaposlenih in s tem k dvigu ravni produktivnosti. Sorazmerno s tem pa k znižanju stroškov, kar pripelje do večjega dobička. V drugi vrsti vodi nagrajevanje po uspešnosti k zadovoljstvu delavcev, saj na ta način lahko za svojo delavnost in uspešnost prejemo tudi večje dohodke, ki jih pri drugih sistemih ne bi dobili.

Na ravni države se ob pravilni uporabi nagrajevanja po uspešnosti lahko zmanjša stopnja inflacije in stopnja nezaposlenosti. S tem pa se reši tudi mnogo socialnih problemov.

V svoji nalogi sem skušala prikazati tudi nekatere rešitve za slovenska podjetja, pred katerim je zahtevna naloga oblikovanja novega stimulativnega sistema nagrajevanja. Ker ni nekega enotnega koncepta izgradnje sistema nagrajevanja, si mora vsako podjetje izgraditi lasten, celovit sistem, ki bo izhajal iz ocene prispevkov posameznih zaposlenih. Pri tem pa lahko v izkušnjah in sistemih nagrajevanja razvitih držav najdemo tudi določene smernice za razvoj lastnega sistema nagrajevanja. Vendar morajo slovenska podjetja začeti graditi sistem nagrajevanja takoj in ne smejo čakati na počasne reakcije države, saj v tem času izgubljajo svoje konkurenčne prednosti. Ohranjanje in pridobivanje ustreznih tržnih položajev na mednarodnem trgu je bistvenega pomena za stabilnost slovenskega gospodarstva. Zaradi njegove majhnosti je potrebna fleksibilnost podjetij. Neprestane izboljšave so edini pravi vir branljivih prednosti in konkurenčnega pozicioniranja podjetij. Nagrajevanje zaposlenih mora biti zato vpeto v strategijo, ki zagotavlja branljive prednosti podjetij.

Kot vidimo je sistem nagrajevanja po uspešnosti postal veliko več kot le enostavno orodje za vodenje, je eden glavnih motivacijskih dejavnikov za povečanje učinkovitosti gospodarjenja, predvsem pa je instrument kulturnega delovanja, ki naj bi v delavskih vrstah razvijal gospodarsko zavest, to je vrednote kot so: produktivnost, rentabilnost, konkurenca, prizadevanje, čut odgovornosti, ...

LITERATURA

1. Bernik Mojca: Zaposleni na lov za dobičkom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 20. 11.1997, str. 12-15.
2. Bevc Igor: Metodologija za udeležbo zaposlenih pri delitvi dobička. Organizacija in kadri, Kranj, 1995, 2, str. 117-121.
3. Bolle de Bal Marcel: Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 157 str.
4. Cascio F. Wayne: Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits. Library of Congress Cataloging in publication data, 1993, str. 433-449.
5. Ceriello R. Vincent, et al.: Human Resource Management Systems: Strategic, tactics and techniques. San Francisco: Levington Books, 1998, str. 211-225.
6. Glas Miroslav: Osebni dohodki slovenskih poslovnih delavcev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 97 str.
7. Gostiša Mato: O predlogu zakona o udeležbi zaposlenih pri dobičku družbe. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/html/udelezbazaposlenih.html>], 28.8.2002.
8. Henderson I. Richard: Compensation Management, Rewarding Performance. England: Prentice Hall, 1989, str. 341-367.
9. Jamšek Franc: Oceniti uspešnost ali potoniti. Manager, Ljubljana, 1994, 5, str. 55-57.
10. Jurančič Ilja: Vrednotenje dela. Kranj : Moderna organizacija, 1980. 336 str.
11. Jurančič Ilja: Plače v gospodarstvu. Ljubljana: Časopisni zavod uradni list RS, 1995. 103 str.
12. Kejžar Ivan, et al.: Modra knjiga Plače v Sloveniji. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 486 str.
13. Lipičnik Bogdan, et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
14. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 181 str.
15. Melavc Dane: Nagrajevanje in gospodarjenje. Organizacija in kadri, Kranj, 1992, 3-4, str. 179-184.
16. Micucci Joe: Despite cooling economy, IT Workers with "hot" skills. [URL: <http://was.hewitt/resource/newsroom/pressrel/2001/08-08-01.htm>], 14.06.2002.
17. Mihelčič Miran: Ekonomika poslovanja za inženirje. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2000. str. 105 – 119.

18. Mirjana Ribič: Nagrajevanje z novo hitrostjo. Manager, Ljubljana, 2000, 12, str. 53 – 56.
19. Praprotnik Albert, Koštomaj Egon: Delitev osebnih dohodkov po obsegu in uspešnosti izpolnitve delovnih nalog. Organizacija in kadri, Kranj, 1991, 5-6, str. 410-420.
20. Prašnikar Janez: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. V knjigi Čibej A. Jože, et al.: Slovenko podjetje jutri. Ljubljana: CISEF, 1992, str. 283-314.
21. Prašnikar Janez: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 297 str.
22. Rozman Rudi, et al.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
23. Tanko Zvonimir: Vprašanje delitve dohodka in osebnega dohodka. Ljubljana : Dopisna delavska univerza Univerzum, 1982. 118 str.
24. Uhan Stane: Vrednotenje dela. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 445 str.
25. Vesel T. Marjeta: Lastniki, delavci in dobiček. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 11.12.1997, str. 22-24.
26. Vroom H. Victor et al.: Management and motivation. London: Penguin Books Ltd, 1992. str. 324-330.
27. Wild Ray: Essentials of Production and Operations Management. British Library of Congress Cataloging in publication data, 1995, str. 160-174.
28. Zupan Nada: Določanje plač in nagrajevanje. Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti (Kovač in Vodovnik, ur.). Ljubljana : Zveza društev za kadrovske dejavnost, 1995, str. 121-147.
29. Zupan Nada: Nagradite uspešne: Ljubljana: GV Založba, 2001. 304 str.