

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROCES PRENOVE SISTEMA NAGRAJEVANJA
USPEŠNOSTI V PODJETJU VALKARTON D.D.**

Ljubljana, junij 2009

UROŠ ŠEMROV

IZJAVA

Študent Uroš Šemrov izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Roberta Kašeta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PLAČE IN NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI.....	1
1.1 Plača	1
1.2 Nagrajevanje uspešnosti	3
1.3 Sistem plač in nagrajevanja.....	10
2 PROCES PRENOVE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	15
3 PREDSTAVITEV PODJETJA VALKARTON D.D.....	18
3.1 Splošno o podjetju	18
3.2 Zaposleni.....	20
3.3 Kadrovske aktivnosti v Valkarton d.d.....	21
4 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU VALKARTON D.D.....	23
4.1 Opis obstoječega sistema	23
4.2 Predlog novega sistema	27
5 VREDNOTENJE PROCESA PRENOVE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	33
6 SKLEP	36
7 LITERATURA IN VIRI.....	38

UVOD

Danes se v organizacijah vedno bolj zavedajo pomena človeških virov za uspešno delovanje. Znanje, sposobnosti, izkušnje, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih postajajo glavno orodje konkurenčne prednosti. Prizadevnost zaposlenega za doseganje ciljev podjetja je bistvenega pomena za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja, zato si mora vodstvo prizadevati, da bodo zaposleni pripravljeni delati in da na delovnem mestu niso nezadovoljni. Eden izmed pomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih je pravično plačilo za vloženo delo. Podjetja si pri tem pomagajo z različnimi sistemi plač in nagrajevanja zaposlenih, s katerimi z raznimi kazalniki merijo vloženo delo zaposlenega in ga nato največkrat denarno ovrednotijo. Vendar noben sistem ni idealen, še manj večen. Zato mora vsaka organizacija prenavljati svoje sisteme, da sledi svojemu razvoju. Tudi sistemi plač in nagrajevanja zaposlenih niso nobena izjema.

Namen diplomskega dela je predstaviti in vrednotiti proces prenove sistema plač in nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v podjetju Valkarton d.d. ter na podlagi teoretičnih izhodišč in izkušenj pridobiti koristne informacije, ki jih bo podjetje vključilo v pripravo novega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih. Prvi cilj diplomskega dela je predstavitev teoretičnih izhodišč o načinih plačila in nagrajevanja zaposlenih, s katerimi bodo lahko posamezniki in organizacije bolje razumeli različne možnosti in načine nagrajevanja uspešnosti. Drugi cilj je pripraviti nov sistem plač in nagrajevanja zaposlenih, ki bo odpravil pomanjkljivosti starega sistema. Tretji cilj je predstaviti proces prenove sistema plač in nagrajevanja zaposlenih.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet vsebinskih delov. V prvem delu je predstavljena plača in njeni elementi, trije načini nagrajevanja uspešnosti ter model plač in nagrajevanja Milkovicha in Newmana. V drugem delu je teoretično opisan proces prenove sistema plač in nagrajevanja. V tretjem delu je predstavljeno podjetje Valkarton d.d. V četrtem delu sta opisana obstoječi sistem plač in nagrajevanja zaposlenih ter predlog novega sistema ter prednosti in pomanjkljivosti vsakega od njiju. Peti del opisuje dejanski proces prenove sistema plač in nagrajevanja zaposlenih ter vrednotenje le-tega. Delo se zaključi s sklepom.

1 PLAČE IN NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI

1.1 Plača

Na začetku bom najprej definiral nekatere temeljne pojme, ki se bodo pojavljali v diplomskem delu in bodo še podrobneje razloženi.

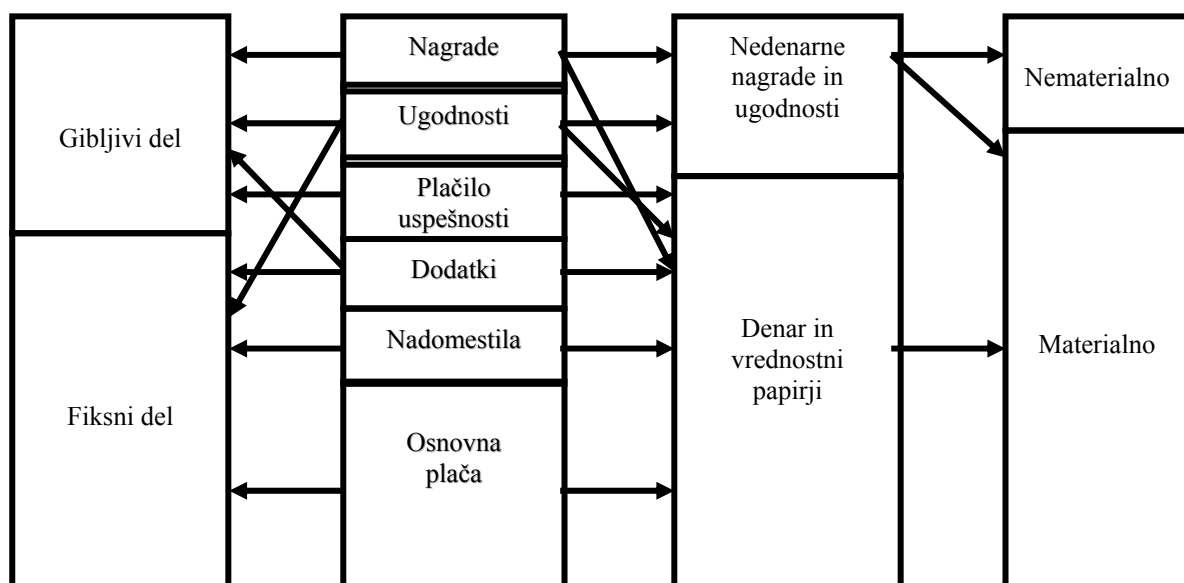
- *plača* – vsi prejemki, ki jih zaposleni dobi
- *osnovna plača* – plačilo zaposlenemu za polni delovni čas, za normalno uspešno delo določene zahtevnosti v normalnih delovnih razmerah

- *nadomestila* – nadomestila plače za čas opravičene odsotnosti zaposlenega
- *dodatki* – plačilo zaposlenim za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugoden delovni čas
- *plačilo po uspešnosti* – denarno plačilo za uspešno opravljeno delo, ki se vrednoti na podlagi različnih vrednosti kazalnikov v ocenjevalnih lestvicah. Izplača se v rednih mesečnih intervalih in je standardni del plače.
- *nagrada* – kar se nekomu da kot dokaz priznanja za pomemben dosežek; kar se dobi, če je izpolnjen določen pogoj. Je enkratno priznanje in vezana na en dosežek. Izplača se ob posebnih dosežkih in ni standardni del plače.
- *ugodnosti* – zakonsko predpisane ugodnosti, ki jih mora podjetje dodeliti zaposlenim
- *nagrajevanje uspešnosti* = plačilo po uspešnosti + nagrada + povečanje osnovne plače

Zupanova (2009, str. 526) plačo razlaga kot vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj z osnovno plačo. Podobno jo razlaga tudi Kresal (2000, str. 41), ki pravi da je plača v širšem smislu vse, kar je delodajalec zavezan plačati delavcu kot plačilo na temelju njegove zaposlitve.

Plače so osnovni vir dohodka večine zaposlenih. V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom plač. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi del pa od tega, kako dobro ga opravlja. Zato je stalni del enak za enaka dela, spremenljivi del pa se spreminja glede na uspešnost posameznika, skupine ali podjetja. Med stalni del plače spada osnovna plača, nadomestila, ter nekateri dodatki in ugodnosti. Med gibljivi del plač pa štejemo plačilo po uspešnosti, nagrade in ugodnosti, ki so odvisne od kvalitete ali količine opravljenega dela ter politiko podjetja za nagrajevanje uspešnosti njihovega dela (Zupan, 2001, str. 19, 117). Podrobnejša razdelitev plače je prikazana v Sliki 1.

Slika 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 19.

Vsako podjetje glede na svoje značilnosti oblikuje svojo strukturo plač, pri čemer upošteva veljavne predpise. Glede na veljavni institucionalni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji, Zupanova (2009, str. 527) prikaže sestavo tipične slovenske plače:

- *osnovna plača* je plačilo zaposlenemu za polni delovni čas, za normalno uspešno delo in normalne delovne razmere,
- *dodatki* so plačilo za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnosti pri delu in manj ugoden delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, delo kjer je delavec izpostavljen negativnim vplivom okolja, nadure, delo ob nedeljah in praznikih, dežurstvo, ipd.)
- *dodatek na delovno dobo* se deli na dva dela: kot dodatek za celotno delovno dobo zaposlenega (delovna doba sešeta v vseh podjetjih, v katerih je zaposleni delal) in kot dodatek na stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju),
- *ugodnosti* so sestavljene iz ugodnosti, ki so predpisane z zakonom in ugodnosti, ki niso predpisane z zakonom (t.i. bonitete). Ugodnosti, kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje, so večinoma stalne, lahko pa so denarne ali nedenarne.,
- *bonitete* so po slovenski zakonodaji ugodnosti, ki niso zakonsko predpisane in jih podjetje dodeli zaposlenim na lastno pobudo zato spadajo v sklop nagrad,
- *nadomestila* so prejemki delavcev za čas, ko delavec opravičeno ne dela (zaradi dopusta, bolezenske odsotnosti, porodniške, pripravljenost na delu),
- *plačilo po uspešnosti* je denarno plačilo za uspešno opravljeno delo. Vrednoti se na podlagi različnih vrednosti kazalcev v ocenjevalnih lestvicah,
- *nagrade za posebne dosežke* kot so nagrade za inovativnost, nagrade najboljšim, ipd.,
- *drugi osebni prejemki* kot so regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, ipd.,
- *povračila stroškov v zvezi z delom* kot so prehrana, prevozi, službena potovanja, nadomestilo za ločeno življenje ipd.,
- *druge ugodnosti* po presoji delodajalca (npr. dodatni dnevi dopusta, dodatna izobraževanja, ipd.).

1.2 Nagrajevanje uspešnosti

Večji del nagrajevanja uspešnosti spada med gibljivi del plače. V praksi se je gibljivi del plače izkazal kot učinkovit del motivacije in podjetja določajo različna razmerja med gibljivim in stalnim delom plač. Tudi gibljivi del plače vsako podjetje ureja na svoj način (Brečko, 2005, str. 72–78). Nagrajevanje uspešnosti posameznika na splošno zajema troje: plačilo po uspešnosti, nagrade in povečanje osnovne plače (Slika 2).

Slika 2: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 168.

1.2.1 Plačilo po uspešnosti

V prvi skupini so plačila, ki jih delavec dobi kot dodatek k osnovni plači. Plačilo po uspešnosti je denarno plačilo za uspešno opravljeno delo, ki se vrednoti na podlagi doseženih vrednosti različnih kazalnikov v ocenjevalnih lestvicah. Ponavadi se izplačuje v rednih mesečnih intervalih in je standardni dodatek osnovni plači (v podjetjih, ker tovrstno vrednotenje uspešnosti uporabljajo). Povezano je z doseganjem uspešnosti posameznika ali skupine, zato spada med gibljivi del plače. V sistemu plač in nagrajevanja ima največji poudarek in večji del sistema plač in nagrajevanja je zgrajen na podlagi plačila po uspešnosti. Za delovna mesta, na katerih je mogoče meriti ali oceniti delovno uspešnost na podlagi vnaprej določenih meril, je značilno postavljanje norm ali pa delo na akord. Prednosti in slabosti le-teh so prikazani v Tabeli 1. Za delovna mesta, kjer to ni mogoče, pa se ocenjuje uspešnost na podlagi osebnih ocen uspešnosti. Pri tem naletimo na problem subjektivnosti ocenjevanja ocenjevalcev (Zupan, 2009, str. 548).

Pučko (1996, str. 126–136) imenuje *sistem plačevanja po učinku* za plačevanje zaposlenih za delo, ko je vnaprej določena cena vsakemu izdelku, ki ga zaposleni naredi. Sistem nagrajevanja po količinskem učinku je odvisen od doseženega količinskega (fizično izmerjenega) učinka dela. Gre za oblike plačevanja po doseženi izpolnjeni normi, akordu in enoti proizvoda. Ta način spodbuja zaposlene, da se trudijo proizvajati čim večje količine proizvodov ali storitev. Slabosti pa izkažejo v prenizki kakovosti proizvodov in neekonomičnosti delovnega procesa.

Tabela 1: Prednosti in slabosti plačevanja po normi, akordu

Prednosti	Slabosti
+ Enostavna povezava plačila z dejansko opravljenim delom, lahko razumljiv sistem.	- Pogosto je na račun količine zanemarjena kakovost.
+ Lahko se uporablja za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih.	- Ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja.
+ Objektivno vrednotenje prispevka posameznika.	- Primerno le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm.
	- Norme so včasih težko določljive.
	- Pritiski na zniževanje norm.
	- Potrebna je obsežna administracija.

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 169.

Za določene delovne procese je lažje ugotavljati uspešnost skupine in je pomembnejši učinkovit delovni proces skupine, kot pa ena ali nekaj nalog posameznika.. Najbolj znani tovrstni programi so udeležba v dobičku, nagrade za dosežene poslovne cilje in program razdelitve prihrankov.

Udeležba v dobičku (profit-sharing) daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije, kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju. (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 209). Temeljna ideja tega nagrajevanja je, da podjetje praviloma ob koncu poslovnega leta in izračunu doseženega dobička, del dobička razdeli zaposlenim. Delež, ki ga podjetje podeli zaposlenim, je ponavadi povezan z določenim pragom, ko je dosežen vsaj minimalni dobiček. Izplačan je lahko v denarju, delnicah ali delniških opcijah (Zupan, 2009, str. 550). Tovrstne nagrade se ponavadi izplačajo vsem zaposlenim, razen različnim direktorjem organizacije.

Nagrada za dosežne poslovne cilje (goal-sharing) temelji na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali celotnega podjetja. Osnova za izračunavanje nagrade je primerjava doseženih rezultatov glede na načrtovane cilje. Ti cilji pa so ključni za doseganje uspešnosti organizacijske enote ali podjetja in na katere zaposleni lahko vplivajo.

Program razdelitve prihrankov (gain-sharing) zaposleni prejmejo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo in imajo tako tudi zelo stimulativni učinek na vloženi trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti. Tovrstno nagrajevanje temelji na posebnem načrtu bonusov, ki predvideva, da bodo zaposleni del prihrankov, ki so jih ustvarili z dobrim delom, dobili vrnjenih v obliki bonusa. Zaposleni prejmejo ta bonus izplačan k plači na koncu vnaprej dogovorjenega obdobja (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 239).

1.2.2 Nagrada

Nagrado razumemo kot nekaj, kar se nekomu da kot dokaz priznanja za nek pomemben dosežek oz. kar se dobi, če je izpolnjen nek določen pogoj uspešnosti. Je enkratno priznanje in je vezana na en dosežek. Nagrada se podeli ob posebnih dosežkih in ni standardni del plače.

Med nagrade štejemo tudi ugodnosti in bonitete. Medtem ko nagrada spada med giblivi del plače, so ugodnosti in bonitete lahko stalni ali pa giblivi del plače. Prednosti in slabosti nagrad so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti nagrad

Prednosti	Slabosti
+ Možnost ugotavljanja prispevka zaposlenih, katerih delo ni izmerljivo.	- Prava merila za ocenjevanje je včasih težko določiti.
+ Podpira ciljno vodenje.	- Višina nagrade običajno ni dovolj, da bi motivirala.
+ Vključuje lahko merila, ki so povezana s strategijo in cilji podjetja.	- Subjektivnost ocenjevalca.
	- Ne upošteva timskega dela.
	- Rodijo se zmagovalci, poraženci in ciniki.

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 169.

Med ugodnosti spadajo tudi bonitete, ki niso zakonsko predpisane in jih podjetje dodeli zaposlenim na lastno pobudo zato spadajo v sklop nagrad. Skladno z zakonom o dohodnini so bonitete tudi ustrezno obdavčene. Pogosto so tudi bonitete povezane z delovnim mestom, nekatere pa lahko zaposleni dobijo za svojo uspešnost. Bonitete so npr. uporaba službenega avtomobila, mobilnega telefona, prenosnega računalnika tudi v zasebne namene, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja, ipd. (Zupan, 2009, str. 526). Nagrade lahko delimo na več načinov, kot je razvidno iz naslednjih poglavij.

1.2.2.1 Denarne nagrade

Med najpogostejše vrste nagrad spadajo denarne nagrade. So preproste in zaželeni, vsi jih razumemo in dostikrat so dodatna spodbuda za delo. Vendar denar ljudje hitro zapravijo in enako hitro pozabijo, do so nagrado sploh dobili. So tudi povsem običajne in ni treba razmišljati, kakšno darilo bi nekomu poklonili za določen dosežek. Zato denarne nagrade v nagrajencu ponavadi nimajo kakšne globlje vrednosti. Ponavadi nagrajenci za vsako naslednjo nagrado samodejno pričakujejo višji znesek, zato je nagrade težko nadgraditi. Slabo je, če se jih zaposlenih hitro privadijo in postanejo samoumevne. Če nagrado dobijo, je niso posebej veseli, če pa je ne dobijo, so pošteno razočarani (Zupan, 2009, str. 560). Denar torej spodbuja ljudi k delu le, če so izpolnjeni trije pogoji (Gruban, 2008, str. 6):

- ko gre za občuten znesek,
- če nagrade niso v rednih časovnih intervalih,
- ko gre za posebne in ne vsakodnevne dosežke.

V nasprotnem primeru denar povzroča nezadovoljstvo, če ni prisoten, vendar ne povzroča zadovoljstva, če je prisoten.

Z denarnim in materialnim stimuliranjem pa vseeno ni mogoče doseči prav vsega. Denar povzroča enkratno navdušenje, ko ga (s)prejmemo in za razliko od drugih spodbud, nikoli ne pride do zasičenja z njim. Ljudje so pripravljeni storiti marsikaj, da bi ga dobili več, toda to še

ne pomeni, da je denar najpomembnejši dejavnik za spodbudo pri delu. Manj denarja res demotivira, več pa še ni jamstvo za motivacijo. Denarne spodbude so gotovo močni, vendar pogosto tudi kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Če se namreč uspešnost nagrajuje preveč, se uspešnost razvrednoti in hkrati zapravlja denar, če premalo, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi (Gruban, 2008, str. 44).

1.2.2.2 Nedenarne nagrade

Nedenarne nagrade imajo včasih celo večjo težo in pozitivni učinek, kot denarne nagrade. Kadar govorimo o nedenarnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nedenarnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 247). Denar izgublja moč glavnega motivatorja, saj se vse več ljudi zaveda, da nad minimalno vsoto, potrebno za spodobno preživetje, denar dodaja le malo k osebnemu občutku dobrega psihofizičnega počutja, sreče, zadovoljstva ali blaginje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si ju predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj, nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Med dejavnike nedenarnega nagrajevanja lahko uvrstimo (Torrington & Hall, 1998, str. 320–338):

- **materialne nagrade** (prenosni računalnik, telefon, večerje, ure, umetnine, športne pripomočke, knjige, kovčke, ipd.)
- **nematerialne nagrade:**
 - **pohvale, priznanja in graje**, pisne ali ustne so lahko skupinske ali individualne; pohvale delujejo pozitivno in motivirajo zaposlene, da delajo še bolj, graja pa je le v redkih primerih lahko pozitivna motivacija,
 - **sodelovanje pri delu**, saj omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci,
 - **večja odgovornost pri delu**,
 - **možnost soodločanja**,
 - **možnost osebnega, intelektualnega razvoja in razvoj kariere preko raznih dodatnih izobraževanj**,
 - **konfliktna situacija** je kot pozitiven motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih,
 - **tekmovanje s samim seboj ali s sodelavci**. V vsakem primeru pa gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov dela,
 - **možnost sodelovanja na pomembnih sestankih, prireditvah**,
 - **pojavitev v internih glasilih**.

Pri uporabi nagrad in priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo učinkovite (Zupan, 2001, str. 212):

- nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja,
- nagrada ima večjo moč takrat, ko odseva potrebe oz. želje nagrajenca in je osebno darilo,
- njena vrednost mora biti primerna dosežku,
- pomembno je tudi, kdo in kako jo izroči, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti pa ji povečajo vrednost.

Nagrade in plačila po uspešnosti lahko celo izničujejo cilje, za katere so namenjene. Glede na trajnejše vedenjske učinke pri zaposlenih so nagrade lahko enako neučinkovite kot nove kazni: ko njihov vpliv pojenja, se ljudje vnovič vračajo k vedenjem, ki so bila zanje značilna že prej. Tudi sicer ljudje na svoj način enačijo nagrade in kazni: ne dobiti nagrade lahko pomeni enako kot biti kaznovan. Včasih se zgodi, da je učinek nagrad tako škodljiv, da bi bilo celo bolje, če jih sploh ne bi bilo (Gruban, 2008, str. 40).

1.2.3 Povečanje osnovne plače

V tretji skupini programa nagrajevanja se delavcu poveča osnovna plača z napredovanjem v drug plačilni razred ali pa se osnovna plača enostavno poveča za določen odstotek ali znesek.

V prvem primeru zaposleni napreduje navpično na pomembnejše, bolje plačano delovno mesto. Uporablja se predvsem takrat, kadar podjetje hitro raste. Podjetja, v katerih je pomanjkanje možnosti navpičnega napredovanja, dopolnjujejo možnosti z vodoravnim napredovanjem. Pri odločitvah si pogosto pomagajo z informacijami iz letnih pogovorov o uspešnosti. Zaposleni ponavadi napreduje zaradi ugotovljene uspešnosti, povečanja zahtevnosti dela, pridobitve novih znanj, ustreznega kompetenčnega profila (Zupan, 2001, str. 177).

V drugem primeru zaposleni ostane na istem delovnem mestu in se mu poveča osnovna plača za določen znesek ali odstotek. Pogosto se osnovna plača poveča novim zaposlenim, ki so še v procesu vključevanja na svoje delovno mesto.

Prednosti in slabosti povečanja osnovne plače kot oblika nagrade, so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3: Prednosti in slabosti napredovanja

Prednosti	Slabosti
+ Možnost napredovanja spodbuja k boljšemu delu.	- Preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi vedeli, kakšni so učinki.
+ Povečuje osnovno plačo, torej osnova za ostale dodatke.	- Ker gre za princip ničelne vsote, spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje zaposlenih.
+ Zagotovljeno je, če izpolnjuješ pogoje zanj.	- Letno naraščajo stroški dela.
	- Težko je zagotoviti objektivnost (dvomi zaposlenih, neprijetne odločitve za managerje).
	- Določeno je s proračunom, manj povezano z uspešnostjo.

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 169.

1.2.4 Načini nagrajevanja zaposlenih

Vsako podjetje se samostojno odloči, kako bo oblikovalo program nagrajevanja zaposlenih. Pri tem pa se mora odločiti med možnostmi, ki so prikazane v Tabela 4.

Tabela 4: Možne odločitve pri oblikovanju programa nagrajevanja zaposlenih

Potrebne odločitve	Možnosti				
	1	2	3	4	
raven spremljanja uspešnosti	posameznik	tim	organizacijska enota	podjetje	
časovno obdobje	mesec	četrletje	polletje	leto	večletno obdobje
merila	finančna/ računovodska	mere kakovosti/ odličnosti	mere zadovoljstva deležnikov	vedenjski kazalniki	
spremljanje uspešnosti	merjenje		ocenjevanje	ugotavljanje stališč	
če ocenjujemo – kdo ocenjuje	nadrejeni	podrejeni	samoocena	sodelavci	kupci, stranke
s čim primerjamo rezultate	cilji/plan	standardi	pretekli rezultati	dosežki tekmecev	
kdo dobi plačilo	vsi zaposleni	vsi, ki so dosegli pričakovano uspešnost	samo nadpovprečno uspešni	samo najboljši zaposleni	
kako razdelimo skupni znesek plačil	vsem enak znesek	vsem enak odstotni delež glede na osnovo	glede na vpliv na rezultat	glede na delovno uspešnost	
oblika plačila	gotovina	delnice	delniške opcije	materialna nagrada	nematerialna nagrada
kdaj je izplačilo	takoj	na določeno obdobje	odloženo plačilo	zaposleni izbere, kdaj bo izplačilo	

Vir: N. Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 555.

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, imajo tudi nekatere slabosti. Ena izmed njih je ta, da plače ne nagradijo delavca takoj, ko je storil neko uspešno delo, ampak je z njo nagrajen šele čez določen čas, z večjim zneskom, tudi za več uspešnih dejanj. Zaposlenim veliko pomenijo

tudi nagrade manjših gmotnih vrednosti, vendar podeljene ob pravem trenutku. Pohvale, priznanja in podobne nagrade lahko podelimo takoj po dosežku in je jasna vez med nagrado in za to potrebnim vedenjem. Dostikrat se pozablja, da je zaposlenim pomembno, kako je nagrada podeljena.

V osnovi ločimo (Zupan, 2001, str. 212):

- formalne nagrade in priznanja, pri katerih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje,
- neformalne, to so spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški, zahtevajo malo načrtovanja in napora ter jih lahko uporabljajo vodje dnevno na vseh ravneh.

Pri formalnih programih podeljevanja nagrad lahko izbiramo med več možnostmi koga bomo nagradili, kako pride do odločitve o nagrajencih in kdo o tem odloča. Lahko se nagradi posameznik ali skupina delavcev glede na celotno uspešnost, neko merilo ali za izjemen dosežek. Vrstni red po dosežkih se lahko oblikuje na podlagi glasovanja, ocen, tekmovanja ali žrebanja. O tem pa lahko odločajo vodstvo, sodelavci, stranke, posebna komisija ali pa sreča. Ponavadi se formalno nagrado podeli na javnih prireditvah v podjetju oz. na zboru vseh delavcev.

Pri neformalnih nagradah in priznanjih je možnosti za podelitev nagrade veliko več. Način podeljevanja in vrsta nagrade se ponavadi prepusti vodjem, ki lahko z malo ustvarjalnosti pridejo do domiselnih idej in s tem še povečajo vrednost nagrade. Neformalne nagrade in priznanja so povezane z majhnimi stroški, ne zahtevajo veliko načrtovanja ter so lahko sestavni del vsakodnevnega vodenja. Vsekakor pa se je dobro pri tem držati nenapisanega pravila, ki pravi: Delavca grajaj na samem, pohvali pa ga pred vsemi. Tudi kadar z zaposlenim teče pogovor o njegovi storjeni napaki, je potrebno izhajati iz konkretnih in objektivnih dejstev. Ne napada se ga na osebni ravni temveč na konkretnem opisu napake. O delu je vodno potrebno izreči konstruktivno kritiko in pohvalo (Zupančič, 2005, str. 51).

1.3 Sistem plač in nagrajevanja

Sistem nagrajevanja uspešnosti zaposlenih je pomemben dejavnik za motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju. Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost, pa tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti (Treven, 1998, str. 219).

Sistem nagrajevanja uspešnosti pomeni usklajeno politiko, procese in prakso podjetja glede nagrajevanja svojih zaposlenih za njihov prispevek, zmožnosti in pristojnost, s katerimi pripomorejo k doseganju ciljev podjetja (Lipičnik, 1998, str. 191). Sistem plač in nagrajevanja vsebuje določila o ravni plač, ugodnosti pri delu in drugih oblikah nagrad. Vključuje denarne in nedenarne nagrade ter sistem nagrajevanja uspešnosti.

Raziskave organizacijske klime SIOK (<http://www.rmplus.si/siok>) nakazujejo, da so sistemi plač in nagrajevanja zaposlenih pogosto šibkejši člen v organizacijah. Ti so namreč ves čas pri vrhu največjega nezadovoljstva zaposlenih. Hkrati pa so sistemi plač in nagrajevanja predmet posebnega zanimanja, saj gre za strateško občutljivo temo v politiki organizacij. Razlog za to je v tem, da uspešno upravljanje sistema plač in nagrajevanja vodi k zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih, višji produktivnosti in dobrim poslovnim rezultatom. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ (Gruban, 2008, str. 45).

1.3.1 Strateške odločitve o plačevanju in nagrajevanju zaposlenih

Temeljno vodilo pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije. Pri oblikovanju strategije plač in nagrajevanja uporabimo splošna načela in modele oblikovanja poslovne strategije, ki jih prilagodimo ožjemu področju določanja plač in nagrajevanja. Strategija je ustrezna takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo analizo okolja (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela in podobno) ter poslovno in kadrovsko strategijo podjetja. Na tej osnovi oblikujemo cilje plačnega sistema (npr. večjo prilagodljivost zaposlenih, uveljavitev timskega dela, pridobivanje novih znanj). Nato sprejmemo osnovne strateške odločitve oz. oblikujemo osnovna izhodišča za oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Poiščemo vrzeli med dejanskim in želenim stanjem ter načrtujemo potrebne aktivnosti za njihovo odpravljanje. Na osnovi tega oblikujemo nov sistem plač in nagrajevanja zaposlenih (Zupan, 2001, str. 123).

Ko sprejemamo strateške odločitve o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja, moramo odgovoriti na pet temeljnih vprašanj (Zupan, 2001, str. 124):

1. Kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi z ravnanjem s človeškimi viri? Plače in nagrajevanje uspešnosti so le eno od področij v okviru ravnanja s človeškimi viri, ki pa je povezano z zaposlovanjem in varnostjo zaposlitve, z usposabljanjem in razvojem sodelavcev, z odnosi med zaposlenimi. Zato morajo biti vse dejavnosti medsebojno usklajene, da delujejo učinkovito. Sistem lahko odigra dve vlogi: ali je odločilen za izvajanje drugih dejavnosti (npr. glavni poudarek je na plačilu po uspešnosti, pri izboru sodelavcev kot merilo postavlja pripravljenost sprejemati odločitve) ali pa se prilagaja preostalim odločitvam (npr. pri uvajanju timskega dela mora bolj nagraditi uspešnost celotnega tima kot uspešnost posameznika).

2. Kako zagotoviti konkurenčnost plač? Vprašanje se nanaša na višino osnovnih plač in izplačil nagrajevanja uspešnosti in drugih ugodnosti v primerjavi s tekmeči. Poleg višine je pomemben tudi način plačevanja. Prav tako je pomembno razmerje med stalnimi in gibljivimi deli plačila. Pri tem gre za razmerja med tveganjem in verjetnostjo uresničenega donosa različne oblike plačil.

3. *Kakšna naj bo notranja struktura plač?* Ta odločitev se nanaša na različna delovna mesta oz. področja dela (najvišja, najnižja plača, velikost in število plačilnih razredov, merila za osnovne plače).

4. *Kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja?* To je morda celo najpomembnejša strateška odločitev. Povišanje plače ima zelo močno vrednost, saj usmerja pozornost in prizadevanja zaposlenih k posameznim merilom, ki so osnova za določanje povišanja plač (npr. doseganje plana proizvodnje, zmanjšanje stroškov materiala, zmanjšanje števila reklamacij). Pomembne so tudi možnosti napredovanja, tako v smislu istega delovnega mesta, kot tudi skoka na zahtevnejše delovno mesto in s tem višje plače.

5. *Kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač in nagrajevanja?* Ta odločitev lahko vpliva na občutke poštenosti in pravičnosti pri zaposlenih in na občutke vplivnosti pri določanju plač in nagrad pri managerjih. Nekatere odločitve in opravila se izvajajo na ravni podjetja, druge se prepuščajo na raven posameznih organizacijskih enot. Čeprav so plače zaposlenih praviloma tajne, je pomembno, da so načini njihovih izračunov znani. Le tako zaposleni poznajo in razumejo razloge za spremembe v višini izplačil, posebej tistih, ki so povezane z njihovo uspešnostjo.

Pri odgovorih na zgornja vprašanja si lahko pomagamo z osnovnim modelom oblikovanja sistema plač in nagrajevanja (Tabela 5). Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja moramo vse temeljne odločitve smiselno povezati v celoto. Model povezuje strateške odločitve z opredeljenimi cilji plačnega sistema. Vez med njimi so različne metode, s katerimi dokončno oblikujemo celovit sistem.

Tabela 5: Osnovni model plač in nagrajevanja

Osnovne odločitve	Ustrezne metode				Cilji
Notranja urejenost	analiza dela/delavca	opis dela/delavca	vrednotenje	NOTRANJA SESTAVA PLAČ	Učinkovitost • težnja k uspešnosti • celovita kakovost • usmerjenost k strankam • nadzor stroškov Enak položaj zaposlenih Skladnost z zakonskimi določili
Zunanja konkurenčnost	določitev trga	raziskava trga	politika konkurenčnosti	PRILAGODITE V NOTRANJE SESTAVE PLAČ	
Prispevki zaposlenih	načelo senioritete	načelo uspešnosti	smernice za oblikovanje programov plačila po uspešnosti	PROGRAMI PLAČILA PO USPEŠNOSTI	
Način izvajanja	načrtovanje	proračun	komuniciranje	presojanje	

Vir: T.G. Milkovich, M.J. Newman, Compensation, 2002, str. 13.

V zadnjem desetletju je prišlo v sistemih plač in nagrajevanja do precejšnjih sprememb, ki so bili predvsem posledica večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Podjetja so iskala rešitve v usmerjenosti k strankam, stalnemu spreminjanju in prilagajanju, povečevanju znanja in inovativnosti. Poleg povezovanja plač s poslovno in kadrovske strategijo, so še naslednje spremembe pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja, ki jih navaja Zupanova (2001, str. 129–131):

- povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja,
- povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene (risk-sharing),
- prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oz. znanja in spretnosti,
- raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja za različne poklicne skupine delavcev,
- prenos odgovornosti s sistema na managerje, ki lahko samostojno oblikujejo določene dele sistema nagrajevanja uspešnosti v postavljenih okvirjih,
- konkurenčno pozicioniranje,
- težnja k preprostosti in preglednosti sistema plač in nagrajevanja,
- usmerjenost v prihodnost,
- partnerski odnos in vključevanje zaposlenih,

1.3.2 Cilji sistema plač in nagrajevanja

Za delavca, ki opravi svoje delo v višini zastavljenih ciljev oz. te cilje še preseže in ob tem doseže neko notranje zadovoljstvo, pravimo, da je uspešen. Tako doda svoj delež k uresničevanju cilja celotnega podjetja. Zato so današnja podjetja pripravljena na različne načine spodbujati svoje delavce, da so uspešni, saj s tem večajo tudi uspešnost celotnega podjetja. Stalni del plače je zakonsko in s kolektivnimi pogodbami zelo podrobno urejen, zato ga podjetja ne morejo bistveno spreminjati. Tako podjetje vpliva na nagrajevanje uspešnosti zaposlenih preko gibljivega dela plač, kjer ima proste roke za oblikovanje sistema nagrajevanja uspešnosti zaposlenih.

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Da pa bi sistem plač in nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora najprej zadostiti naslednjim zahtevam, ki jih navaja Zupanova (2001, str. 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirjih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Enaki cilji so zapisani tudi v Tabeli 5. V modelu so zapisani temeljni cilji sistema plač in nagrajevanja, medtem ko mora vsako podjetje, glede na svojo poslovno strategijo, dodati še posebne cilje. Cilje podjetja in zaposlenih je potrebno čim bolj povezovati. Učinkovit sistem spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti na povezovanju ciljev podjetja s cilji organizacijskih enot in posameznika zagotavlja uspešnost poslovanja podjetja in zadovoljstvo zaposlenih (Anterič, 2005, str. 14).

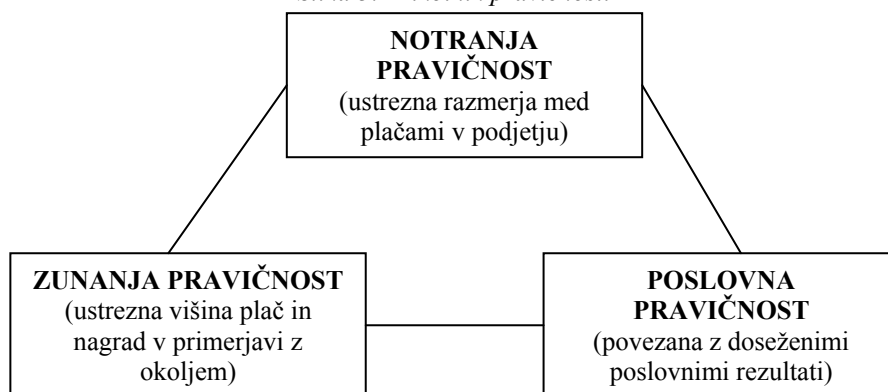
Gruban (2008, str. 39) pravi, da je med stereotipi o nagrajevanju uspešnosti zaposlenih najpogostejši tisti, da bodo ljudje, ki so jim obljubljeni nagrade, bolj zadovoljni in bodo delali bolje. Zlasti vodje so ponavadi prepričani, da je nujno povezovati (ne)uspešnost ali dosežke s takšno ali drugačno obliko nagrajevanja. Če pa rezultati nagrajevanja uspešnosti niso v okviru pričakovanj je krivda praviloma v napakah samega sistema plač in nagrajevanja. Toda za vse ni krivda le na strani sistema, pač pa v pogosto pomanjkljivem razumevanju ozadja nagrajevanja uspešnosti tistih, ki sestavljajo sisteme plač in nagrajevanja. Vse kar nagrajevanje uspešnosti ponuja, ima namreč le začasne, kratkotrajne učinke in sledenje zahtevam, potem pa se ljudje zopet vrnejo k vedenjem, ki so bila zanje značilna že prej. Torej ne drži postavka, da bodo ljudje zaradi (obljubljenih) nagrad bolj zadovoljni in uspešni, delali več, bolje ali bolj zavzeto (Lipičnik, <http://www.rmplus.si/siok>). Da bi nagrade res nagrajevale (in ne kaznovale), bi sisteme plač in nagrajevanja morali usmerjati predvsem v (Gruban, 2008, str. 39):

- zmanjševanje vpliva eksternih (zunanjih) dejavnikov motivacije,
- preoblikovanje dela in procesov,
- prave sisteme postavljanja ciljev,
- prave razvojne načrte posameznikov in timov,
- večje vključevanje in zavzetost zaposlenih,
- sisteme EVA (ekonomska dodana vrednost, ki zagotavlja višji dobiček in manjši obseg ekonomskih aktivnosti),
- nagrajevanje kompetentnosti,
- izobraževanje in usposabljanje.

S tem bi omogočili večjo povezanost individualne motivacije in splošne organizacijske uspešnosti. Tako se postopoma izogibamo temu, da bi napačne vzpodbude proizvajale napačna vedenja in posledično dajale napačne rezultate. Če se za cilj zastavi inovativnost in odličnost, sta to naravna izida, ki ljudem omogočita notranjo motivacijo (občutek spoštovanja, uresničenja ciljev in dosežkov, ipd.). Zato je treba oblikovati takšen sistem plač in nagrajevanja, ki bo upošteval individualne interese posameznika in težil k čim boljšem zadovoljevanju le-teh. Pomembno je razumeti osnove motivacije ter poznavanje zaposlenih, njihovih sposobnosti in zmožnosti, preferenc in interesov.

Ko govorimo o pravičnosti sistema plač in nagrajevanja, omenimo trikotnik pravičnosti (Zupan, 2001, str. 122), ki naj bi ga upoštevali pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja zaposlenih (Slika 3).

Slika 3: Trikotnik pravičnosti



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 122.

Ker je dojemanje pravičnosti predvsem osebno doživljanje, nanj ne moremo vplivati zgolj s prizadevanji za čim boljše oblikovan sistem plač in nagrajevanja. Veliko pozornosti je potrebno nameniti komuniciranju in razlagam sistema, da ga zaposleni dobro poznajo. Dobiti morajo povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Tudi poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov ter konkurenčnega položaja podjetja lahko prispeva k temu, da bodo primerjave realnejše (Zupan, 2001, str. 123).

2 PROCES PRENOVE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Spreminjanje je najpogostejši prvi pogoj za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti. Izvajanje sprememb v organizaciji je zelo zahtevna in tvegana naloga, vendar, če podjetje hoče preživeti, mora spremembe spodbujati. Spremembe so vezane na načine dela ali pa na razne sisteme v podjetju. Proces sprememb prenovi sistema plač in nagrajevanja je prikazan v Tabeli 6, ki pokaže potrebne dejavnosti in zaporedje korakov.

Tabela 6: Koraki v procesu prenovi sistema plač in nagrajevanja uspešnosti

1. Ugotovitev potrebe po spremembi plačnega sistema	Vrhni management
2. Opredelitev projekta (cilji, način dela, projektna skupina)	
3. Osnova analiza obstoječega sistema in določitev smernic (strateška delavnica)	Vrhni management in projektna skupina
4. Opredelitev podprojektov	Projektna in podprojektne skupine
5. Poglobljena analiza sestavin obstoječega plačnega sistema	
6. Oblikovanje predlogov sistema osnovnih plač in nagrajevanja uspešnosti	
7. Konkurenčno pozicioniranje	
8. Predlog celotnega plačnega sistema	Vrhni management in interesne skupine
9. Predlog potrdi vrhni management	
10. Pridobitev soglasja interesnih skupin	Vrhni management in projektna skupina
11. Popravki predloga celotnega plačnega sistema	
12. Sprejetje novega plačnega sistema	
13. Uvajanje novega plačnega sistema	
14. Spremljanje učinkovitosti novega plačnega sistema	

Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 134.

Proces sproži potreba po spremembi sistema plač in nagrajevanja, kadar obstoječi ni več učinkovit. Na tej osnovi se v podjetju oblikuje projekt njegove prenove. V začetku je potrebno postaviti jasne cilje, kaj želi podjetje doseči z novim sistemom in določiti projektno skupino. Najbolje je, da se v projektno skupino vključijo strokovnjaki z različnih področij (kontrolinga, financ, informatike in kadrovskega področja), ter kateri od managerjev, ki vodi proizvodni ali storitveni oddelek. Za uspešno oblikovanje sistema so poleg njihovega znanja namreč odločilne pravilne informacije o poslovnih procesih, rezultatih in konkurenčnem položaju podjetja. Delo pri oblikovanju novega sistema plač in nagrajevanja je najučinkovitejše, kadar skupino vodi nekdo od članov vrhnjega managementa oz. nekdo, ki lahko sproti verodostojno usmerja delo in sprejema potrebne odločitve.

Prva naloga projektne skupine je, da pripravi osnovno analizo obstoječega sistema. Ugotoviti mora, kaj je v njem dobrega in kaj slabega. To je skupaj s poslovno in kadrovsko strategijo ter analizo okolja osnova za sprejetje temeljnih smernic novega sistema. Za dobro delo v nadaljevanju prenove moramo na tej stopnji zagotoviti enotnost stališč in podporo managementa. Zato je dobro, da na strateški delavnici smernice novega sistema skupaj oblikujejo vrhnji management, projektna skupina in morebitni zunanji sodelavci. Jasna in potrjena izhodišča sistema lahko pozneje, med oblikovanjem predlogov, prihranijo precej časa.

Po strateški delavnici mora projektna skupina premisliti, koliko podprojektov bo potrebnih. Odločitev o podprojektih je upravičena tudi zato, ker običajno v podjetjih oblikujejo različne sisteme nagrajevanja za različne skupine zaposlenih (npr. za managerje, prodajalce, proizvodne delavce). Zato je dobro, da projektna skupina v oblikovanje posameznih programov vključi še druge sodelavce z nižjih organizacijskih ravni, ki s svojim znanjem in izkušnjami pripomorejo k boljšemu delu, kasneje pa k lažji uveljavitvi sistema v praksi. Število podprojektov je odvisno od tega, kako raznolik sistem bomo oblikovali. Pri odločitvi moramo upoštevati, koliko bo posebnosti in s tem potrebnih različnih znanj za oblikovanje posameznih predlogov. Lahko se tudi odločimo, da podprojektov sploh ne bomo oblikovali. Ko skupine pripravijo predloge, jih združijo v enoten sistem.

Naslednji korak je poglobljena analiza sestavin obstoječega plačnega sistema. Pri tem nas zanima, kako učinkovito podpirajo izvajanja poslovne strategije ter ali so usklajene s spremembami v okolju (zakonodaja, plačilni sistem konkurence, dobri zgledi, razvoj znanja o sistemih plač in nagrajevanja). Analiza je lahko skupna, še bolje pa je, če jo pripravi vsaka podprojektna skupina zase, saj prav člani teh skupin najbolj občutijo in poznajo problematiko obstoječega sistema. Z analizo ugotovimo potrebne spremembe, nato pa oblikujemo predloge za novega sistema.

Pred dokončnim oblikovanjem predloga celotnega sistema morajo podjetja izpeljati še konkurenčno pozicioniranje, s katerim svoj sistem plač in nagrajevanja tako po višini kot sestavi umestijo v konkurenčno okolje. Odločijo se, ali bodo osnovne plače v povprečju konkurence, nagrajevanje uspešnosti pa višje od konkurence. Lahko so že osnovne plače nad

nivojem konkurence, nagrajevanje uspešnosti pa nižje. Te odločitve ne vplivajo le na motivacijsko moč plačnega sistema, temveč tudi oblikujejo podobo dobrega delodajalca, s katero podjetje uspe pridobiti ali obdržati sposobne zaposlene.

Prvi celotni predlog novega sistema, ki ga pripravi projektna skupina, mora najprej potrditi vrhnji management. Šele nato sledi potrditev soglasja interesnih skupin (sindikat in drugi zastopniki delavskih interesov). Več sodelavcev, kot smo vključili v projektne skupine, lažje bomo pridobili njihovo soglasje in kasneje uvedbo novega sistema. Vsekakor pa se je treba zavedati, da je motivacijska moč novega sistema močno okrnjena, če ga zaposleni ne sprejmejo. Zato je zelo pomembno notranje trženje, predvsem z obsežnim sistemom komuniciranja. Pripombe in predloge, ki jih pridobimo od interesnih skupin, upoštevamo pri popravkih predloga sistema. Šele nato sledi njegovo dokončno sprejetje in uvajanje v prakso.

Če je proces do tega trenutka dobro izpeljan, tudi uvajanje novega sistema ne bi smelo povzročati preveč težav. Kot je že bilo omenjeno, moramo z obsežnim komuniciranjem doseči, da bodo zaposleni razumeli nov sistem. Jasno morajo videti povezavo med svojim vedenjem, kazalci uspešnosti in višino plače. Le tako bo sistem deloval učinkovito ter vodil k večji uspešnosti posameznikov, skupin in podjetja. Smiselno je, da novi sistem v posebni brošuri preprosto razložimo in razlago podkrepimo s primeri izračunov, še posebej plačila po uspešnosti.

Zadnji korak ob uvedbi sistema plač in nagrajevanja je spremljanje njegove učinkovitosti. Zanimajo nas doseženi rezultati, nadzor nad stroški dela, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih in podobno. Sicer pa so priporočljive nekatere splošne analize za spremljanje uspešnosti sistema plač in nagrajevanja.

Prva se nanaša na stroškovni vidik plač in nagrajevanja. Zanima nas, kakšni so dejanski stroški v primerjavi s poslovnim načrtom, kako se gibljejo v času, kakšni so v primerjavi s povprečjem panoge, geografskim območjem, celotnim gospodarstvom in seveda tudi v primerjavi s konkurenco (podatke o konkurentih je težko dobiti). Poleg celotnih stroškov je zanimiva tudi njihova sestava (giblivi del, stalni del). Proučujemo lahko stroške za celotno podjetje, organizacijske enote, posamezne skupine in za posamezna delovna mesta. Za kakšen obseg analiz se podjetje odloči, je odvisno od pomena stroškov plač njegovih delavcev, saj je vsaka analiza povezana z nekaterimi stroški. Najbolje je, če je večina izračunov avtomatizirana v informacijskem sistemu.

Poleg stroškovnega je za podjetje pomemben še motivacijski vidik, zato je treba občasno preveriti celovito delovanje sistema plač in nagrajevanja. S takšno analizo ugotovimo, ali sistem podpira poslovno strategijo, ali je konkurenčen ali so zaposleni z njim zadovoljni (ali je sistem pravičen in jih spodbuja k boljšemu delu). Kajti občutek, da je podjetje kršilo psihološko pogodbo, se odraža v zmanjšani zavzetosti, povečanem nezadovoljstvu, večji fluktuaciji in odsotnosti z dela. Vse to pa je povečano z večjimi stroški in manjšo uspešnostjo podjetja.

Slej ko prej je zopet potrebno razmišljati o prenovi. Sistem lahko nenehno dopolnjujemo glede na spremembe v poslovnem okolju in glede na izkušnje, ki jih pridobimo pri njegovem izvajanju. Sicer je vsako preoblikovanje sistema plač časovno precej dolgotrajen postopek in predvidoma traja od treh mesecev do enega leta. Čas je odvisen od velikosti podjetja in kompleksnosti njegovega poslovanja. Oblikovanje sistema plač in nagrajevanja je nehvaležno delo, saj na koncu, tudi če je sistem dober, niso čisto vsi zadovoljni. Največ težav pri reorganizaciji se pojavi pri človeških virih. Spreminjanje načina dela namreč pomeni spreminjanje človeških navad. Te se izoblikujejo že v otroštvu. In najtežje je spreminjati ravno samega sebe. In ker navade jemljemo kot del sebe, naredimo vse, da se ne bi nič spremenilo (Kranjc Pavlica, 2006, str. 47).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA VALKARTON D.D.

3.1 Splošno o podjetju

Korenine podjetja Valkarton d.d. segajo v leto 1971, ko je v Logatcu začel s proizvodnjo novoustanovljeni obrat Kartonažne tovarne Ljubljana (KTL) s 190 zaposlenimi. To je bil prvi valoviti karton izdelan v Sloveniji. Kot proizvodni obrat je podjetje delovalo vse do leta 1990, ko se odcepi od združenega podjetja KTL in Valkarton postane samostojen pravni in poslovni subjekt z vsemi poslovnimi funkcijami.

Valkarton, podjetje za proizvodnjo in predelavo valovitega kartona d.d., skrajšano Valkarton d.d., Logatec, se je konec leta 1996 preoblikoval v delniško družbo. Osnovna dejavnost družbe je proizvodnja valovitega kartona. Valkarton se je strateško kapitalsko povezal s sedmimi kartonažami v Sloveniji ter postal večinski lastnik podjetja papirno predelovalne industrije v Makedoniji. Leta 1995 je podjetje pridobilo certifikat ISO 9001, leta 2000 pa še certifikat za sistemsko ravnanje z okoljem ISO 14001.

Aprila 2002 je Valkarton d.d. dobil novega večinskega lastnika delnic, podjetje Belišće d.d. iz Hrvaške. Podjetje Belišće d.d. ima širok proizvodni program, med drugim izdeluje tudi embalažne papirje. Je Valkartonov glavni dobavitelj osnovne surovine. Belišće d.d. je 98,6 % lastnik Valkartona d.d., ostali tržni delež pripada malim delničarjem.

Poslanstvo družbe Valkarton d.d. je pravočasno oskrbovanje kupcev z uporabnimi, kvalitetnimi in ekološko sprejemljivimi embalažnimi proizvodi in storitvami s ciljem povečevati vrednost izdelkov iz valovitega kartona. S povezanimi družbami podjetje lahko obdeluje vse velikosti ter kakovostne zahteve v zvezi z izdelavo embalaže, vključno z ofset potiskano embalažo. Vodilo je kvalitetna oskrba, svetovanje in obveščanje kupcev o novostih na embalažnem trgu, kar na kratko opredeljujejo z geslom: »Embalaža po meri.« Embalaža, ki jo proizvaja skupina Valkarton, opravlja različne naloge na življenjski poti izdelka: ohranja kakovost in obliko

izdelka, omogoča manipuliranje ter izdelke in njihove uporabnike ščiti pred nevarnimi poškodbami.

Vizija družbe Valkarton je ohraniti in okrepiti mesto največjega, vodilnega in uspešnega embalažerja na slovenskem trgu ter obdržati ugled na pripadajočih tujih trgih. To mu tudi uspeva, saj je koncern Valkarton v letu 2007 dosegel v Sloveniji 64,61 % tržni delež v proizvodnji valovitega kartona, medtem ko dosega 57,31 % tržni delež glede na porabo valovitega kartona v Sloveniji. V segmentu embalaže je skupina dosegla 51,26 % tržni delež v Sloveniji glede na obseg porabe embalaže iz valovitega kartona in okoli tretjinski delež celotne slovenske proizvodnje komercialne embalaže. V letu 2008 se ta razmerja niso bistveno spremenila.

Valkartonovi kupci prihajajo iz živilsko-predelovalne industrije, lesne industrije, industrije električnih aparatov, farmacevtske dejavnosti in drugo.

Družba Valkarton d.d. ima sedež uprave v Logatcu. V Logatcu so še sedeži naslednjih centraliziranih funkcij:

- plan za analize in razvoj,
- služba za informatiko,
- trženje,
- predstavnik vodstva,
- tehnični sektor,
- sektor kakovosti,
- splošno kadrovski sektor,
- komercialni sektor,
- finančno računovodski sektor.

Potiskana embalaža Rakek (VPE) je v letu 2007 preoblikovana v obrat Valkartona na lokaciji Rakek, tako da so odvisne družbe v večinski lasti Valkartona d.d. še:

- Valkarton kartonažna Rakek d.o.o.
- Pak 4 IP d.o.o. Kisovec
- Pak 4 d.o.o. Kisovec
- Embalaža d.d. Maribor
- Valkarton embalažni servis d.o.o. Koper
- Komuna a.d. Skopje

Pridruženi družbi pa sta še:

- MSK d.o.o. Slovenska Bistrica
- Kartonal d.o.o. Novo Mesto

3.2 Zaposleni

Ravnanje s človeškimi viri je najobsežnejša in najpomembnejša dejavnost Splošno kadrovskega sektorja in zajema fazo zaposlovanja, izobraževanja in usposabljanja, razvoja kadrov, motivacije kadrov ter splošnih zadev, varstva in zdravja pri delu.

3.2.1 Zaposleni v podjetju Valkarton d.d.

Število zaposlenih se je v podjetju Valkarton d.d. od leta 2000 zmanjševalo. Konec leta 2007 (po pripojitvi VPE k Valkartonu) je imel Valkarton d.d. na lokaciji Logatec in Rakek 362 zaposlenih, od tega 271 moških in 91 žensk. Povprečna starost v podjetju je bila 42,75 let. Za moške, ki jih je 74,84 % je bila 42,53 let, za ženske, ki jih je 25,16% pa 42,31 let. Trenutno gospodarsko stanje in zmanjšanje naročil pa je podjetje prisililo, da v letu 2009 občutno zmanjša število zaposlenih. Gibanje števila zaposlenih je prikazano v Tabeli 7. Opazen je tudi trend povečevanja stopnje fluktuacije, kar je delno povezano tudi z zaostrenimi razmerami na trgu dela.

Tabela 7: Število zaposlenih v podjetju Valkarton d.d. na lokaciji Logatec v letih 2000 - 2009

Leto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	31.3. 2009
Št. zaposlenih	342	319	297	300	294	270	226	362	314	293

Vir: Interna gradiva podjetja Valkarton d.d.

V Tabeli 8 je predstavljena izobrazbena struktura zaposlenih.

Tabela 8: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Valkarton d.d. na lokaciji Logatec leta 2007 in 2008

Izobrazbena stopnja	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	SKUPAJ
Število delavcev leta 2007	96	73	20	105	59	5	14	0	362
Število delavcev leta 2008	79	67	14	90	50	5	9	0	314

Vir: Letno poročilo družbe Valkarton in Skupine Valkarton za leto 2007 in 2008.

V letu 2008 so uspešno nadomestili odhode kadra v komercialni ekipi. Pomladili (zamenjali) so kader skladiščno transportne službe (odprema – fakturiranje), kjer je nastala potreba po kadru z vsaj V. stopnjo izobrazbe in hitrim prilagajanjem zahtevam novega informacijskega sistema. Trem štipendistom so po zaključku šolanja omogočili, da se skozi pripravništvo usposobijo na delavnih mestih, za katera so se izobraževali. Sicer je bilo leto v znamenju prilagajanja kadrovskih resursov obsegu proizvodnje. Obseg naročil je bil v obratih različen. Glede na nižji obseg proizvodnje so pričeli s prilagajanjem vseh resursov, tudi kadrovskih. Nekaj zaposlenih so v okviru pogodb o zaposlitvi premestili v druge obrate, zmanjšanje zaposlenih zaradi odhoda v pokoj niso nadomeščali, pri pogodbah za določen čas so podaljšali pogodbe samo na ključnih delovnih mestih, ki so bila nujna za nemoten potek poslovanja, nekaj delavcem pa so v zadnjih šestih mesecih prekinili delovno razmerje iz različnih razlogov (krivdni, poslovni ...), prekinili so najem delavcev preko agencij in bistveno manj koristili študentsko delo. Razmišljajo tudi o možnosti skrajšanja delovnega časa v primeru, če se bo negativni trend še nadaljeval.

3.2.2 Zaposleni v skupini

Vizija koncerna Valkarton na področju razvoja človeških virov so inovativni in visoko produktivni sodelavci, ki s partnerskimi odnosi ustvarjajo ugodno okolje, v katerem z veseljem delajo ter si nenehno pridobivajo nova znanja in izkušnje. V letu 2008 beležijo prilagajanje kadrovskih virov obsegu proizvodnje, ki je do konca leta za Skupino na področju Slovenije padla za več kot 25 %. Tako so bili prisiljeni, da odhodov v pokoj ne nadomeščajo in da na področju zaposlovanja vzpodbujajo interni trg delovne sile. Povprečno starost zaposlenih so minimalno znižali z zmanjševanjem deleža starejšega kadra. Tudi ciljnemu razmerju med zaposlenimi v proizvodnji in režiji, ki je 80 : 20 v prid zaposlenim v proizvodnji, so se zelo približali. Z izobraževanjem zaposlenih so vzpodbujali večopravilnost zaposlenih.

V Tabeli 9 je prikazano gibanje števila zaposlenih v celotni skupini Valkarton, kjer je v letu 2009 prišlo do precejšnjega zmanjšanja, v Tabeli 10 pa izobrazbena struktura v letih 2007 in 2008.

Tabela 9: Število zaposlenih v celotni skupini Valkarton d.d. v letih 2006-2009*

Leto	2006	2007	2008	31. 3. 2009
Št. zaposlenih	733	732	729	621

Legenda: * brez Komuna AD, Skopje in pridruženih podjetij MSK, Slovenska Bistrica ter Kartonal, Novo mesto

Vir: Interna gradiva podjetja Valkarton d.d.

Tabela 10: Koncern Valkarton - Izobrazbena struktura v letih 2007 in 2008

Izobrazbena stopnja	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	SKUPAJ
Število delavcev v letu 2007	260	142	123	294	146	24	68	3	1060
Število delavcev v letu 2008	161	186	106	289	146	24	57	3	965

Legenda: * skupaj z Komuna AD, Skopje in pridruženih podjetij MSK, Slovenska Bistrica ter Kartonal, Novo mesto

Vir: Letno poročilo družbe Valkarton in Skupine Valkarton za leto 2007 in 2008.

3.3 Kadrovske aktivnosti v Valkarton d.d.

3.3.1 Usposabljanje in izobraževanje

Izobraževanja in usposabljanja zaposlenih za različne nivoje so bila v letu 2008 organizirana v obliki seminarjev in delavnic za zaključene skupine delavcev. Udeleževali so se seminarjev in usposabljanj s področja informatike, jezikovni tečaji, reklamacije in obvladovanja kakovosti, večopravilnost, tehnološko področje proizvodnje VK in embalaže ter komercialni pristopi in seveda pridobivanje veščin vodenja – delavnice za vse vodje, kjer so se usposobili za izvajanje letnih razvojnih pogovorov in delavnica za motivacijo prodajne ekipe.

Usposobili so vse vodje za izvajanje letnih pogovorov, saj jih po sprejetju planov načrtujejo izvesti najmanj do nivoja vodji strojev. Letni razvojni pogovor je element spremljanja dela in kariere zaposlenih, ki zagotavlja razvoj kadrov in njihovo uspešnost. Je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci, ki zagotavlja učinkovitost podjetja prek ustrezno usposobljenih, večopravilnih in učinkovitih zaposlenih. Poleg tega je namen zbrati kakovostne informacije o

zaposlenih, ki bodo omogočale učinkovito upravljati kadrovske vire. To pomeni, da želijo kar najboljše izrabit potenciala zaposlenih, jih polno angažirati in jim zagotoviti potreben razvoj, da bo moč doseči zastavljene cilje ter izpeljati programe dela – v smislu učinkovitega doseganja zastavljenih ciljev podjetja.

3.3.2 Razvoj kadrov

Dejavnost razvoja kadrov postopoma širijo na ves koncern Valkarton zato so se aktivnosti v preteklem letu navezoval na pogostejše spremljanje kadrovskih podatkov za zaposlene v drugih podjetjih v skupini. V naslednjem obdobju se bodo več ukvarjali s ključnimi kadri, izpeljali letne razvojne pogovore najmanj do nivoja vodij strojev in s tem pridobili ključne podatke o kadrih, njihovi usposobljenosti in potrebnem znanju, ki ga moramo še pridobiti, da bo podjetje lahko delovalo uspešno. Dokončali bodo tudi prenovo Sistema ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.

Meritve zavzetosti zaposlenih, ki so jih izvedli v začetku leta 2008, na pobudo mednarodnega podjetja Hewitt Associates, so pokazale, da je zelo nizka zavzetost zaposlenih. Valkarton d.d. Logatec ima le 8 %, zavzetost, medtem ko je povprečna zavzetost zaposlenih v proizvodnih podjetjih v Sloveniji, ki so sodelovali v anketi, 23%. Cilj raziskave je bil; načrtati in analizirati kadrovske prakse v podjetju in dobiti mnenje zaposlenih o zadovoljstvu glede dela, delovnih pogojev, odnosov, plačila, razvoja in kvalitete življenja. Zaposleni v podjetju so izkazali, da so najbolj zadovoljni glede delovnih pogojev in delavnega časa, nezadovoljni pa s plačo, odnosi in možnostjo razvoja.

3.3.3 Motivacija

Na področju motivacije so v podjetju Valkarton d.d. v letu 2008 uporabljali sistem ocenjevanja in nagrajevanja, v celotni skupini pa so nadaljevali s projektom »Inovacijsko leto«, ki je bilo osnovano leta 2004. Cilj tega projekta je pospešiti zbiranje inovativnih predlogov zaposlenih in se je iz Valkartona d.d. razširil tudi na ostale družbe v skupini. Zopet so nagradili inovatorje, začetek leta 2009 pa njim v čast pripravili slovesnost in nagradno žrebanje. Število inovacij in inovatorjev je približno enako glede na leto prej, žal pa niso bili zadovoljni z odzivom na inovacijsko vzpodbudo v povezanih podjetjih, kar ostaja pomemben cilj v prihodnje. Glavni motivatorji v podjetju morajo biti predvsem vodilni delavci, ki morajo zagotoviti znotraj svojih enot takšno delovno okolje, ki delavce vzpodbuja k doseganju zastavljenih ciljev ter jih vzpodbuja k doseganju zastavljenih ciljev, obenem pa jih motivira tudi za nenehno razmišljanje o možnih izboljšavah. Sestavni del motivacije zaposlenih je tudi notranje komuniciranje, kjer imajo še precej rezerve. Zaposlene obveščajo z objavami na oglasnih deskah, internim časopisom Skupine Valkarton in Skupine Belišče.

3.3.4 Splošne zadeve in zdravje pri delu

Področje varstva in zdravja pri delu poteka preko referenta, zaposlenega v podjetju in v sodelovanju z zunanjimi strokovnimi sodelavci. Aktivnosti potekajo kot preventiva – to je izobraževanje delavcev za večjo varnost in zdravje pri delu, požarno varnost, s pregledi opreme, delovnih sredstev, proizvodnih in pomožnih prostorov in izvajanje raznih meritev.

V letu 2008 so začeli s projektom promocije zdravja na delovnem mestu. Ustanovili so projektno skupino za promocijo zdravja, ki naj bi delovala na področju ohranjanja zdravja in večje aktivnosti vseh delavcev. Osrednji cilj promocije zdravja je zmanjšanje bolniške odsotnosti, osveščanje za boljše zdravje in s tem večja kakovost življenja in dela. Za uspeh je najpomembnejše dejavno sodelovanje vseh, tako delodajalcev kakor tudi delavcev. Ukrepi promocije zdravja prav tako ne morejo biti uspešni, če jih zaposleni ne sprejmejo. Cilj vsakega posameznika je biti zdrav in aktiven čim dlje v življenju, k temu cilju pa moramo strmeti tudi v delovnem okolju.

4 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU VALKARTON

D.D.

4.1 Opis obstoječega sistema

Sedanji sistem plač in nagrajevanja v Valkartonu je stopil v veljavo 1. 1. 2005. Pripravljali so ga približno leto in pol. Opazovali so vsako delovno mesto in zanje določili odločujoče kriterije. Odločujoči kriteriji so tisti, ki najbolj pokažejo, kako dobro je bilo delo opravljeno in so značilni z posamezno delovno mesto. Te kriterije so nato nekaj časa spremljali in v dogovoru z nekaterimi vodjami določili mejne vrednosti. Nato so oblikovali še točkovno lestvico.

Plačo delavca sestavlja:

- osnovna plača,
- dodatki (na delovno dobo, izmensko delo, ipd.),
- del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti (oz. nagrajevanje uspešnosti),
- del plače iz naslova uspešnosti poslovanja podjetja.

Delovno uspešnost delavca ocenjujejo neposredno nadrejeni delavci, ki so opredeljeni in podučeni za nalogo ocenjevalca. Ocenjevalec mora biti pri ocenjevanju delovne uspešnosti udeleženca v delovnem procesu objektiven. Za doseganje objektivnosti na področju ocenjevanja uspešnosti udeleženca v delovnem procesu, je potrebno zagotoviti naslednje pogoje:

- podatki o osnovni plači udeleženca v delovnem procesu so tajni;

- število ustreznih urnih postavk za dodatke na osnovno plačo posreduje ocenjevalec v poanatersko službo oz. službo za obračun plač, davkov in statistiko;
- del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti bazira na uporabi predpisanih kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti glede na vrsto in področje del;
- ocenjevalec mora dobro poznati tehniko ocenjevanja, delovni proces delavca, njegove sposobnosti, znanja, veščine in druge lastnosti, ki pomembno vplivajo na objektivnost ocenjevanja;
- delavec ima pravico pridobiti ustno ali pisno obrazložitev dodeljene ocene delovne uspešnosti s strani ocenjevalca;
- uprava, direktor družbe, direktor sektorja (vsak za svoj sektor), direktor splošno kadrovskega sektorja, vodje služb in predsednik – koordinator strokovne komisije za sistemizacijo delovnih mest, imajo pravico izvajati naključno kontrolo postopka ocenjevanja delovne uspešnosti, oziroma imajo pravico pridobiti ustno ali pisno obrazložitev dodeljene ocene delovne uspešnosti za naključno izbranega delavca v delovnem procesu;
- uprava, direktor družbe, direktor sektorja, direktor splošno kadrovskega sektorja, predsednik – koordinator strokovne komisije za sistemizacijo delovnih mest, ocenjevalci, poanaterska služba in služba za obračun plač, davkov in statistiko, so zavezani, da bodo ravnali s podatki preudarno in jih uporabljali za namen posameznika in podjetja, v katerem je delavec zaposlen.

Ocenjevanje delovne uspešnosti se uporablja za zaposlene v podjetju Valkarton d.d. in VKR d.o.o. Upravo podjetja Valkarton d.d., Logatec ocenjujejo lastniki podjetja.

Ocenjevalec pripravi oceno delovne uspešnosti po posebnem obrazcu. Pri tem si pomaga z rezultati dela pri neposredno merljivih kriterijih in z opisi posamičnih kriterijev pri oceni osebnega prispevka oz. pri izbranem kriteriju. Sistem ocenjevanja uspešnosti mora upoštevati predvideno obdobje merjenja za normirane kazalnike, za kazalnike s področja osebnega prispevka in kazalnik izbranega kriterija pa se ocena beleži vsak tekoči mesec.

V podjetju Valkarton d.d. so v obdobju pripravljanja sistema plač in nagrajevanja uporabljali seznam vseh delovnih mest v letih 2003-2004. Seznam se je sproti posodabljal glede na zakonske in organizacijske spremembe. Pri pripravi obstoječega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih so morali posodobiti opise delovnih mest. Vsako delovno mesto je opisano v posebnem obrazcu, na katerem so napisani zahtevani pogoji za nastop na delovnem mestu. Opis zajema zahtevano stopnjo izobrazbe, vrsto izobrazbe, zahtevane delovne izkušnje, poskusno doba, dodatna znanja, odgovornosti, pričakovane cilje, psihofizične zahteve, razporeditev delovnega časa. Opisana so tudi dela in naloge za delovno mesto, katera delovna sredstva in predmeti dela se uporabljajo pri delu.

Kriteriji za oceno delovne uspešnosti temeljijo na delovnih rezultatih posameznika, skupine ali kolektiva. Za ocenjevanje delovne uspešnosti vseh zaposlenih se uporablja skupno 85

normiranih kazalnikov, določenih na podlagi letnih ciljev, ter trije kazalniki osebnega prispevka. Ocena uspešnosti posameznega delavca je sestavljena iz 3-6 normiranih kazalcev in 3 opisnih kazalcev. Normirani kazalniki so merljivi in zapisani v različnih mesečnih poročilih. Nekateri kazalniki: dosežena proizvodnja, dosežena prodaja, dosežena cena, razni stroški, produktivnost dela in drugi.

Kazalniki osebnega prispevka za ocenjevanje delovne uspešnosti so:

- vodstveni potencial (upoštevana je sposobnost organiziranja in koordiniranja, sposobnost analitičnega odločanja, inovativnost, strokovnost, strpnost, doslednost, iniciativnost, natančnost in doseganje rokov);
- osebna količina in kakovost (upoštevana je strokovnost, inovativnost, obseg opravljenega dela, znanje, gospodarnost dela, doseganje rokov, prizadevnost na delu in natančnost);
- sodelovanje in komuniciranje (odnos do dela, predmetov dela, delovnih sredstev, strank in sodelavcev, sposobnost pozitivnega in racionalnega komuniciranja);
- izbrani kriterij (kriterij določi ocenjevalec po lastni izbiri, kriterij pa mora posameznika motivirati k doseganju boljših rezultatov za izbrano področje in lahko velja za poljubno dolgo obdobje).

Teža posameznega ocenjevalnega kriterija je zapisana v kriterijih za oceno delovnega mesta. Vsak kriterij je bil ovrednoten za določenim številom točk (od 3 do 9 točk), skupno število točk za delovno mesto pa je 30 točk, kar predstavlja maksimalno 30 % na osnovno plačo posameznika v delovnem procesu, ki ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi v podjetju Valkarton d.d., VPE d.o.o. ali VKR d.o.o.

Lestvica za ocenjevanje merljivih in opisnih kriterijev je 5-stopenjska. Velikost razredov merljivih kriterijev se spreminja glede na kriterij oz. velikost odklonov vrednosti posameznega kriterija, ki je bila ugotovljena z opazovanjem in merjenjem. Spodnja vrednost kriterijev se giblje med 60–90 % zastavljenega cilja, zgornja vrednost pa od 100–120 %. Vsakemu razredu je določeno število točk, ki se štejejo v skupno oceno delovne uspešnosti. Enako velja za lestvico opisnih kriterijev, le da so kriteriji delovne uspešnosti opisni.

Število točk za posamezno delovno mesto se izračuna na način:

$$\bullet \quad \text{vrednost kriterija v \%} = \frac{\text{dosežena vrednost kriterija}}{\text{ciljna vrednost kriterija}} \times 100$$

- vrednost kriterija v % = št. točk v ocenjevalni lestvici za posamezen kriterij
- $\sum$ točk vseh kriterijev = skupno število točk

Primer izračuna je prikazan v Prilogi 1.

Točke za posamični kriterij so dodeljene na osnovi 5-stopenjske lestvice. Vrednost točke je določena glede na skupno maso denarnih sredstev, ki so namenjena za izplačilo fleksibilnega deleža v tekočem mesecu in se pretvori v odstotkovni delež delovne uspešnosti, ki se navezuje izključno na osnovno plačo in dodatke k osnovni plači.

Dodeljevanje enkratnih mesečnih denarnih nagrad za najboljše posadke, delavce, komercialiste so v Valkartonu d.d. izvajali pred leti, a se ni obneslo. Razlog je bil v tem, da ni bilo postavljenih ustreznih kriterijev, po katerih bi lahko primerjali vse zaposlene na različnih delovnih mestih. Prav tako se ni obneslo letno nagrajevanje najboljšega delavca v celem koncernu, ki je bil izbran na osnovi največjega števila točk. Tovrstna nagrajevanja so povzročala med zaposlenimi občasne napetosti in veliko negativne energije, zato so jih že leta 2006 ukinili. Tako je ostalo le še plačilo po uspešnosti, ki je že opisano v zgoraj.

Na predlog uprave, nadrejenega ali predlog ocenjevalca je možno najboljšim delavcem in posadkam za različna delovna področja ponuditi dodatne nagrade v obliki nedenarnih sredstev. Nedenarna oblika nagrade se opredeli v dogovoru z nagrajenim delavcem oziroma nagrajeno posadko. Za nedenarno nagrajevanje se prednostno upošteva zbrano število točk določenega razdobja za posameznika ali skupino v delovnem procesu.

Povišanje osnovne plače kot oblika nagrajevanja se v Valkartonu d.d. ta način ne uporablja. Za povečanje osnovne plače kar uspešno skrbi sindikat Pergam, ki je dosegel 4 % letno rast osnovnih plač. Druga možnost za povečanje osnovne plače pa je napredovanje. Pravila za napredovanje na drugo delovno mesto pa so točno določena in delno vključena tudi v opisih delovnih mest.

Delovna uspešnost se ne navezuje na dneve, ko posameznik koristi bolniško odsotnost. Upošteva pa se v dnevih, ko delavec koristi nadure, redni ali izredni dopust. Posebej se upošteva in dodatno točkuje še nadomestno delo. Za nadomestno delo se šteje delo na delovnem mestu z višjim relativnim razmerjem in višjo zahtevnostjo dela. Za dela v proizvodnji velja, da je delavec, ki dela na treh ali več strojih v tekočem mesecu, upravičen do maksimalne ocene za kazalnike osebnega prispevka. S tem želijo spodbujati večopravilnost (obvladovanje del na več delovnih mestih). Izjemen dosežek ali slabši delovni rezultat posameznika v delovnem procesu se tudi točkovno evidentira. V tem primeru je posameznik ocenjen s pozitivno ali negativno oceno, ki presega opredeljeno oceno na lestvici za izbrani kriterij.

Prednosti in pomanjkljivosti obstoječega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih so prikazane v Tabeli 11.

Tabela 11: Prednosti in slabosti obstoječega sistema plač in nagrajevanja v podjetju Valkarton d.d.

Prednosti
1. obstoječi sistem je plod dela in znanja Valkarton d.d., zato je bistvo sistema prilagojenost podjetju in ima pošten namen nagrajevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti,
2. med kriteriji za oceno delovnega mesta je večinoma več merljivih kot nemerljivih kriterijev,
3. subjektiven vpliv ocenjevalcev nima veliko vpliva v končni oceni,
4. kriteriji so različni za različna delovna mesta,
5. preverjanje ocenjevalcev s strani uprave, direktorja družbe je možno in se tudi nekajkrat letno izvaja,
6. med nemerljivimi kriteriji je "izbrani kriterij" dopuščal ocenjevalcu, da nagradi delavca za izjemna dela, ki niso zajeta v ostalih kriterijih,
7. opustili so nagrajevanje najboljših posadke, najboljšega delavca, saj je tovrstno nagrajevanje prinašalo več negativnih kot pozitivnih odzivov delavcev.
Slabosti
1. zbiranje podatkov in samo ocenjevanje, saj ocenjevalcu vzame relativno veliko časa,
2. ocene na posameznem stroju so skupinske (enaka za celo posadko), kar omogoča slabšim delavcem, da dobijo boljšo oceno, kot si jo v zaslužijo,
3. opisi delovnih mest niso dovolj natančni, nekatera dela se pojavljajo v več opisih, opisi del nimajo konkretnih ciljev,
4. sistem je zelo kompleksen, saj vsebuje kar 85 različnih kazalnikov,
5. ocenjevalci se večinoma ne poglobljajo dovolj v kazalnike osebnega prispevka in dajejo enake (pogosto najvišje) ocene vsem delavcem,
6. kazalnik za ocenjevanje osebnega prispevka "vodstveni potencial" ni primeren kazalnik za vsa delovna mesta, a se ga vseeno uporablja in ocenjuje za vsako delavno mesto,
7. ocenjevalna lestvica je sestavljena tako, da je delavec na nekaterih delovnih mestih nagrajen že za 60 % zastavljenega cilja,
8. nedenarno nagrajevanje je zapostavljeno.

4.2 Predlog novega sistema

V treh letih izvajanja obstoječega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih se je pokazalo že toliko pomankljivosti v sistemu, da so se v letu 2008 odločili za popolno prenovu sistema plač in nagrajevanja zaposlenih.

Sama struktura predlaganega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih bo ostala enaka kot v obstoječem sistemu plač in nagrajevanja.

Pred začetkom prenove samega sistema plač in nagrajevanja bo najprej potrebno pregledati in posodobiti vsa delovna mesta. Nekatera delovna mesta bo potrebno izbrisati, nekatera pa dodati, saj se je od leta 2003 podjetje organizacijsko nekoliko spremenilo. Ponovno bo potrebno tudi pregledati povezave v hierarhični strukturi družbe, kdo je komu nadrejen oz. podrejen, saj iz tega dobimo tudi nekatere nove ocenjevalce in ocenjevane. S tem se jasno določi, kdo koga ocenjuje. Ko bodo določena vsa delovna mesta, pride na vrsto posodobitev opisov del in nalog za vsako delovno mesto. Nekatera dela in naloge se bo lahko združilo, saj imajo zelo podoben cilj ali pa je med deli in nalogami le malenkostna razlika. Na nekaterih delovnih mestih so se pojavile še nove zadolžitve, ki se jih bo dodalo k opisu. Opis del in nalog mora zajemati vsa dela, ki jih bo zaposleni na tem delovnem mestu opravljal. V opis del in

nalog so vključena le tista dela in naloge, iz katerih je razvidno, da služijo koristim in ciljem podjetja in jim je možno postaviti cilj in ta cilj tudi meriti in oceniti. Primer: tajnica podjetja ima v obstoječem sistemu v opisu nalog tudi: nabava pisarniškega materiala. Ta naloga bi bila smiselna, če bi nabavljala material za vse službe, v opisu pa je bilo mišljeno le njeno delovno mesto. To pa ni cilj Valkartona d.d., pač pa le pogoj za njeno normalno delo. Nalogam in delu bo nujno postaviti tudi cilje, ki jih morajo zaposleni s svojim delom doseči. Cilji morajo biti jasni in razumljivi vsakomur in se na posameznem delovnem mestu ne smejo ponavljati. Če se, je potrebno popraviti opise del in nalog.

Vsako delovno mesto bo imelo tudi splošen opis dela in nalog: ostala dela, ki jih zahteva delovni proces in je za njih usposobljen. S tem opisom se želi zaobjeti še nekatera dela, ki jih zaposleni občasno opravlja po nalogu nadrejenega in prav je, da je ocenjen tudi za tovrstna dela. Ponavadi take naloge tudi vplivajo na (boljši?) splošni vtis nadrejenega oz. ocenjevalca.

Kadar težimo k optimizaciji proizvodnje, splošno velja, da je najbolj uspešna, če postavimo prave ljudi na pravo delovno mesto. Pri tem je bilo do sedaj potrebno imeti nekaj sreče, saj se posebnih analiz v načinu zaposlovanja v Valkartonu d.d. ni izvajalo. Zaposlene je na delovna mesta postavljala najprej kadrovska služba, kasneje pa nadrejeni (ki so spremembo predlagali kadrovske službi), ki so delavce po večletnem skupnem delu bolje poznali. V zadnjem času pa se v zvezi s postavljanjem pravih ljudi na prava mesta uporabljajo tudi različni kompetenčni modeli. Za vsako delovno mesto je mogoče določiti kompetence, ki so potrebne za dobro opravljeno delo. »Kompetence so vse sposobnosti in zmožnosti potrebne, da nekdo uspešno opravi določeno delo ali odigra ustrezno vlogo v poslovnih procesih. Obsegajo: znanja, veščine, spretnosti, lastnosti, vedenja, motive, stališča, vrednote.« (Gruban, 2008, str. 17). Prav tako je mogoče za vsakega zaposlenega določiti, katere kompetence ima (s pomočjo podrobnih anket, vprašalnika, intervjuja, letnih razgovorov). Tako imamo na strani delovnih mest potrebe po določenih kompetencah in na drugi strani zaposlene, ki imajo ponudbo svoj kompetenčni profil. Lahko primerjamo zaposlene med sabo in poskušamo najti najustreznejše zaposlene, ki imajo zahtevane kompetence za določeno delovno mesto. Ali obratno, zaposlenega z določenimi kompetencami postavimo na delovno mesto, ki se najbolj ujema s potrebami po njegovih kompetencah.

K opisu delovnega mesta se bo uvedlo tudi ocene zahtevanih kompetenc posameznega delovnega mesta. Tem ocenam se bo pripisalo tudi ocene trenutno zaposlenega na tem delovnem mestu. Ocenjevanje se bo izvajalo na rednih letnih razgovorih (katerih vsebino in potek bo tudi potrebno spremeniti v skladu z novim sistemom plač in nagrajevanja). S tem bodo ugotovili, ali je zaposleni na pravem delovnem mestu, ali pa bi bilo morda bolje, da bi ga postavili na kakšno ustrežnejše delovno mesto. Morda pa je v podjetju že sedaj kakšen zaposleni, ki ima ustrežnejše kompetence za to delovno mesto kot ta, ki je sedaj na tem delovnem mestu. Pred tem pa se bo potrebno še dodobra pogovoriti in dogovoriti z izvajalci letnih razgovorov, kako bo sam letni razgovor potekal. Zdajšnji potek letnih razgovorov in obrazec zanj ne vsebujeta tistega, kar morajo izvedeti o zaposlenih. V Valkartonu d.d. je

zaposlenih preko 300 ljudi, kar pomeni, da en sam zaposleni ne more opraviti vseh razgovorov. Potrebno bo ustrezno usposobiti več izvajalcev letnih razgovorov preko seminarja, delavnic, kajti vodenje letnih razgovorov zahteva določena znanja, ki jih marsikdo še ni osvojil. Tudi to področje bo potrebno urediti do uveljavitve novega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih. Po zaključku izobraževanja bo potrebno spodbujanje vodij, da tovrstno nagrajevanje čim bolj izvajajo. V novem načinu plač in nagrajevanja bo moralo biti prisotne več dobre volje in veselja do uspehov drugih. Uspeh posameznika mora biti hkrati tudi uspeh oddelka in celotnega podjetja.

Ker je za vsako delovno mesto potrebnih več kompetenc za dobro opravljeno delo, bi bil nabor kompetenc za posamezno delovno mesto ali celo za vsako delo in nalogo preobsežen in preveč podroben, če bi upoštevali vse. Poleg tega se kompetence na posameznih delih in nalogah na delovnem mestu ponavljajo in jih je smiselno združiti. Tako smo določili nabor 18 kompetenc, ki so bile izbrane na osnovi opisa del in nalog, ki so potrebne za kakovostno in učinkovito doseganje skupnih ciljev Valkartona d.d. in ciljev na posameznem delovnem mestu. Za vsako delovno mesto se nato oceni, katere od teh kompetenc so pomembne in potrebne za dobro opravljeno delo. Te kompetence se bodo v Valkartonu d.d. uporabljale pri postavljanju ljudi na prava delovna mesta in letnih razgovorih z zaposlenimi. Kompetence, cilji in delovna uspešnost se pri letnih razgovorih ne smejo obravnavati posamično, temveč se prepletajo in povezano delujejo v smeri delovnega, strokovnega in osebnega razvoja zaposlenega ob podpori njegovega vodje.

Kriteriji za merjenje uspešnosti in učinkovitosti delavca so dveh vrst: merljivi in opisni (nemerljivi). Kriterije bo najbolje določiti v sodelovanju z zaposlenimi, ki posamezna delovna mesta dobro poznajo. Želja je, da bo čimveč kriterijev merljivih, saj se s tem izognemo osebnim vplivom ocenjevalcev. Merljive kriterije ne bo težko določiti za delovna mesta v proizvodnji, veliko težje jih bo poiskati v administraciji. Tam bodo prišli bolj v poštev opisni (nemerljivi) kriteriji. Tako bo na delovnih mestih v proizvodnji več merljivih kriterijev, na delovnih mestih v administraciji pa več opisnih kriterijev. Težave z osebnim vplivom ocenjevalcev bodo tako lahko večje pri administrativnih delih kot delovnih mestih v proizvodnji. Vendar izkušnje kažejo, da so problemi z osebnim vplivom ocenjevalcev nastajali bolj pri delovnih mestih v proizvodnji. Ocenjevalci delovnih mest v administraciji so se veliko bolj posvetili osebnim ocenam in bili tudi bolj korektni in nevtralni. Zakaj je tako, je vzrok verjetno v številu ocenjevanih delovnih mest na ocenjevalca. Ocenjevalec proizvodnih delavcev (vodja izmene) mora konec meseca ocenit skoraj 50 zaposlenih, medtem ko so ocenjevalci administrativnih delavcev ocenjevali od 1 do največ 10 zaposlenih.

Da bi uspešnost zaposlenih ocenili čimbolj realno in objektivno, lahko za izbrane kriterije izberemo tiste, ki prikazujejo nasprotno učinke dela. Za primer vzemimo proizvodnjo, kjer za kriterija izberemo količino proizvodnje (čimveč, tem bolje) in na drugi strani izmet materiala ali pa število nekakovostnih proizvodov (čimmanj, tem bolje). Ni težko na hitro doseči velike količine proizvodov, je pa pri tem vprašanje, kakšne kvalitete bodo in koliko materiala bo šlo v

nič zaradi slabe in površne priprave. Pri administrativnih delovnih mestih bo take nasprotujoče si kriterije težje poiskati ali pa jih sploh ne bo mogoče najti. Pri vodjih posameznih sektorjev je med kriterije dodan tudi strošek delovanja njegovega sektorja.

Vsa dela in naloge, cilji in kriteriji na posameznem delovnem mestu niso enako pomembni za uspešno opravljeno delo. Zato bo to potrebno upoštevati tudi pri ocenjevanju in vsem kriterijem določiti pomembnost (utež), s katerim se bo pomnožila ocena oz. število doseženih točk za posamezen kriterij. Skupen seštevek uteži mora biti 1.

Spremenili bomo ocenjevalno lestvico za merljive kriterije. V starem sistemu plač in nagrajevanja je 5-stopenjska numerična lestvica in je sestavljena precej nespodbudno. Za vsak kriterij obstaja mesečno določena vrednost, ki bi jo moral zaposleni doseči ali še bolje, preseči. Logično je, da delavec ne more biti nagrajen za uspešnost, če postavljenega cilja ne doseže. Mora pa biti nagrajen, ko cilj doseže in še posebej nagrajen, če ga preseže. Sedanja lestvica je postavljena tako, da je delavec nagrajen že, če doseže 90 % zastavljenega cilja, ponekod že celo 60 % zastavljenega cilja. Torej je zaposleni nagrajen za cilj, ki ga ni dosegel oz. za delo, ki ga ni opravil. Nova predlagana lestvica ne nagraduje uspešnost, če delavec ne doseže zahtevanega cilja, je pa nagrajen toliko več, kolikor preseže zastavljen cilj. Lestvica lahko ostane 5-stopenjska, saj je bolje, če je razredov več, saj se tako lažje nagradi vsako dobro opravljeno ali dodatno delo, ki ga delavec opravi.

Z novo ocenjevalno lestvico bo zelo pomembno določiti pravilne ciljne vrednosti posameznih kriterijev. Ker bo zaposleni nagrajen za uspešnost šele, ko doseže ciljno vrednost, ta vrednost ne sme biti postavljena previsoko, da cilj ne izgubi svojega motivacijskega namena. Določanje teh vrednosti mora potekati v sodelovanju z zaposlenimi na teh delovnih mestih, vendar vseeno ne dopustiti, da si delavci povsem sami postavljajo cilje, saj prehitro pride do zlorab in so cilji postavljeni prenizko. Ciljna vrednost kriterijev, ki bi jo postavili v začetku leta, ni nujno povsem fiksna za celo leto. Včasih se zgodi, da kljub vsem naporom in želji po postavitvi prave višine cilja, cilj ni postavljen realno. Zato bo potrebno redno kontroliranje letno zastavljenih ciljev in v kolikor bi se pokazala velika odstopanja, tudi popravek teh ciljev med letom.

Pri ocenjevalni lestvici bo potrebno biti pozoren še na velikost razredov. Velikosti razredov se lahko določi na dva načina: matematično (prištejemo nekaj odstotnih točk) ali pa z dejanskimi vrednostmi. Uporaba enega ali drugega načina je odvisna od posameznega merljivega kriterija. Ne glede na to, kateri način postavljanja razredov se bo uporabil, se bodo morale točke po razredih povečevati eksponentno. V primeru 5-stopenjske lestvice bi spremenili število točk. Stari sistem prinaša največ 30 točk in tudi v novem sistemu največje število točk ostane enako. Predvidevali smo, da bo najbolj spodbudna ocenjevalna lestvica, če se število točk večja progresivno: 0, 3, 7, 15, 30. Vendar smo pri preizkusu ugotovili, da je 30 točk razpona veliko in takšno večanje točk prinaša v povprečju zelo nizko oceno (okrog 7). Večje število točk je izjemno težko dobiti in takšna lestvica ne spodbuja k večji prizadevnosti do boljšega dela. Nato smo preizkusili manj progresivno lestvico, ki se je izkazala za veliko primernejšo: 0, 6,

13, 21, 30. Po več preizkusih smo ugotovili, da s povprečnim pričakovanim delom dobimo povprečno število točk. Vmesno število točk ne bo mogoče dodeliti.

Posebej pa smo na novo opredeliti kriterije osebnega prispevka. Do sedaj so upoštevali tri: vodstveni potencial, osebna količina in kakovost ter izbrani kriterij. V praksi se je izkazalo, da se ocenjevalci niso ustrezno posvečali tem trem kriterijem. Pogosto so kar dodelili neko vrednost, nemalokrat kar najvišjo, saj so bile točke iz merljivih kriterijev relativno nizke in so na ta način višali skupno oceno plačila po uspešnosti zaposlenim. Nemalokrat so ocenjevalci zaposlenim dajali enake ocene tudi zato, da se jim zaposleni niso pritoževali, zakaj je nekdo dobil višjo, nekdo pa nižjo oceno. Tako je nastala v podjetju želja, da se tudi osebne ocene ocenjevalcev opredeli po nekih kriterijih, tako da ocenjevalci ne bi imeli popolnoma prostih rok. Stare kriterije smo povsem izbrisali in iskali novo rešitev.

Rešitev smo našli v natančno postavljenih opisni ciljih za posamezno nalogo, ki jih mora zaposleni doseči. Sestavili smo novo, prav tako 5-stopenjsko, ocenjevalno lestvico za opisno ocenjevanje, ki temelji na ciljih, navedenih v novem opisu delovnega mesta:

zaposleni ni dosegel minimalnih zahtev DM =	0 točk
zaposleni je dosegel minimalne zahteve DM =	6 točk
zaposleni je dosegel pričakovanja =	13 točk
zaposleni je presegel pričakovanja =	21 točk
zaposleni je zelo presegel pričakovanja =	30 točk

Ključ do uspešne rešitve je v dobro postavljenem cilju. V cilje se posredno vključi zahtevane kompetence, ki se zahtevajo od zaposlenega na določenem delovnem mestu. Če je cilj dobro postavljen, ocenjevalec ne bo imel večjih težav z ocenjevanjem zaposlenega na podlagi svojega splošnega vtisa o uspešnosti dela zaposlenega.

Število točk za posamezno delovno mesto se izračuna na način:

$$\bullet \quad \text{vrednost kriterija v \%} = \frac{\text{dosežena vrednost kriterija}}{\text{ciljna vrednost kriterija}} \times 100$$

- vrednost kriterija v % = št. točk v ocenjevalni lestvici za posamezen kriterij
- št. točk v ocenjevalni lestvici za posamezen kriterij x ponder = vrednost kriterija
- $\sum$ točk vseh kriterijev = skupno število točk

Primer izračuna je prikazan v Prilogi 4.

Točke za posamični kriterij so dodeljene na osnovi 5-stopenjske lestvice. Vrednost točke je določena glede na skupno maso denarnih sredstev, ki bodo namenjena za izplačilo fleksibilnega

deleža v tekočem mesecu in se pretvori v odstotkovni delež delovne uspešnosti, ki se navezuje izključno na osnovno plačo in dodatke k osnovni plači.

Osrednji del sistema plač in nagrajevanja zaposlenih bo temeljil na plačilu po uspešnosti. Poplačan bo vsak zaposleni glede na njegovo uspešnost pri delu.

V predlogu novega sistema ni predvidenih nagrad za najboljše posadke, oddelke, saj se v obstoječem sistemu niso obnesle. Poseben poudarek pri uvedbi novega sistema plač in nagrajevanja bo potrebno dati nedenarnemu nagrajevanju. V ta sklop spada predvsem ustna pohvala, ki ima ogromen psihološki učinek na zaposlenega, če je izrečena v pravem trenutku in na pravi način. Nasprotno od pohvale je graja, ki je včasih tudi potrebna. A tudi zanjo velja: v pravem trenutku in na pravi način. Za vodje na različnih ravneh se bo organiziralo izobraževanje (predavanja, delavnice, literatura), kjer bodo izvedeli več o pomenu, učinku in uporabi tovrstnega nedenarnega nagrajevanja.

Povišanje osnovne plače kot oblike nagrajevanja uspešnosti se v Valkartonu d.d. ne bo uporabljal iz enakega razloga kot do sedaj.

Precejšen problem v družbi predstavljajo tudi bolniške odsotnosti. V veljavnem sistemu plač in nagrajevanja so bolniške odsotnosti že upoštevane: »Delovna uspešnost se ne navezuje na dneve, ko posameznik koristi bolniško odsotnost. Oseba, ki je bolniško odsotna, je upravičena vsaj do povprečne ocene vseh normiranih kazalnikov. V primeru, ko bolniška odsotnost traja dlje kot 1 delovni dan ali daljši čas v tekočem mesecu, osebe ni moč oceniti za področje osebnega prispevka in je ocenjena z oceno 0. Bolniška odsotnost do 1 delovnega dne v tekočem mesecu, se ocenjuje enako kot za osebo, ki je redno prisotna v delovnem procesu.« Dodatno bi lahko zmanjšali odsotnosti z delovnega mesta z izplačilom fiksne zneska v višini, npr. 30 €, za vse tiste zaposlene, ki v tekočem mesecu, dveh ali treh ne bi izostali niti ene delovne ure zaradi bolniške odsotnosti.

Prednosti in pomanjkljivosti predloga novega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih so prikazane v Tabeli 12.

Tabela 12: Prednosti in slabosti predloga novega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih

Prednosti
1. Predlagani sistem je plod dela in znanja Valkarton d.d., zato je bistvo sistema prilagojeno podjetju in ima pošten namen nagrajevanja delovne uspešnosti in učinkovitosti. Hkrati upošteva najnovejše smernice v sistemih plač in nagrajevanja zaposlenih,
2. med kriteriji za oceno delovnega mesta je večinoma več merljivih kot nemerljivih kriterijev,
3. posodobljen seznam delovnih mest,
4. posodobljeni opisi delovnih mest,
5. posodobljene naloge in cilji za vsako delovno mesto,
6. vključitev kompetenc,
7. kriteriji so različni za različna delovna mesta,
8. med nemerljivimi kriteriji opis "ostala dela po nalogu nadrejenega" dopušča ocenjevalcu, da nagradi delavca za ostala dela, ki niso zajeta v ostalih kriterijih, so izredna dela in tudi posebej ovrednotena,
9. preglednejši način vrednotenja pomembnosti posameznih nalog in ciljev z vpeljavo ponderjev,
10. nova ocenjevalna lestvica, ki nagrajuje dosežene cilje in spodbuja k čim večjemu preseganju ciljev,
11. novi opisni (nemerljivi) kriteriji,
12. večji poudarek nadenarnemu nagrajevanju,
13. masa denarja, namenjenega gibljivemu delu plače, ostane enaka: prišlo bo le do redistribucije plačila po uspešnosti k boljšim delavcem.
Slabosti
1. zbiranje podatkov in samo ocenjevanje ocenjevalcu še vedno vzame veliko časa (za skrajšanje tega časa bi bilo potrebno narediti popolnoma nov računalniški program namenjen plačam in nagrajevanju zaposlenih in ne le posodobljene Excel tabele),
2. ocene merljivih kriterijev na posameznem stroju so skupinske (enake za celo posadko), kar omogoča slabšim delavcem, da dobijo boljšo oceno, kot si jo v zaslužijo.

5 VREDNOTENJE PROCESA PRENOVE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

V nadaljevanju bomo ovrednotili proces prenove sistema plač in nagrajevanja po korakih, ki smo jih natančneje opisali v poglavju Proces prenove organizacijskih sprememb.

Sedanji sistem plač in nagrajevanja se je v Valkartonu d.d. začel uporabljati 1. 1. 2005. Pred tem tovrstnega sistema ni bilo in marsikaj se je ohranilo še iz samoupravnega sistema, ne v formalni obliki, pač pa predvsem v glavah zaposlenih. Tako je bil sedanji sistem plač in nagrajevanja tudi nekakšen prehod iz samoupravnega načina razmišljanja v sodobnejši, tržni način razmišljanja. Med izvajanjem sedanjega sistema plač in nagrajevanja se je pojavilo kar nekaj neskladnosti, ki jih je bilo potrebno spremeniti in nekatere se je tudi že odpravilo. Po treh letih izvajanja sedanjega sistema pa je prišel čas, da se ga zopet popolnoma posodobi, odpravi pomanjkljivosti, doda nova delovna mesta, spremeni nekatere kriterije, nekatere kriterije doda, nekatere odstrani. Predvsem pa bi poskušali vnesti novo razmišljanje o samem nagrajevanju uspešnosti.

Odgovorni za izvedbo prenove sistema plač in nagrajevanja je vodja kadrovskega oddelka, poleg njega pa sta pri pripravi predloga novega sistema sodelovala še avtor diplomskega dela in direktor sektorja kakovosti. Slednji je bil vključen v pripravo zato, ker je že sam opozarjal na nekatere pomanjkljivosti v obstoječem sistemu, ima pa tudi vse potrebne kompetence, da aktivno sodeluje v tem projektu.

Preden smo se lotili prenove obstoječega sistema plač in nagrajevanja, smo določili nekaj smernic in pogojev, ki naj bi jih novi sistem vseboval:

- zmanjšati število kriterijev,
- čimveč kriterijev mora biti merljivih,
- osebni vpliv ocenjevalcev je potrebno čimbolj omejiti,
- ocenjevati delavca le za njegovo opravljeno delo in omejiti vpliv (ne)uspešnosti njegovih sodelavcev oz. celotne družbe,
- vključiti kompetence zaposlenih,
- ocenjevalci morajo ocenjevanje opraviti hitro (sistem mora biti pregleden in enostaven),
- masa denarja za nagrajevanje uspešnosti ostane enaka.

Vse te postavke nam je uspelo vključiti v predlog novega sistema. Le čas, ki ga bo ocenjevalec porabil za ocenjevanje, se predvidoma ne bo bistveno skrajšal. Za to bi potrebovali povsem nov računalniški program za ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bi avtomatsko zbiral podatke o rezultatih dela na posameznem delovnem mestu. Ocenjevalec bo rezultate dela pretvarjal v ocene tako kot v obstoječem sistemu.

Po več diskusijah smo ugotovili, da bo potrebno povezati dela in naloge v opisu posameznih delovnih mest, njihove cilje ter v vse to vključiti kompetence. Na osnovi tega nato določiti kriterije za ocenjevanje teh ciljev ter vrednosti za te kriterije. To povleče za sabo posodobitev opisov delovnih mest, njihovi ciljev, posodobitev kriterijev, vrednosti teh kriterijev, ter sam sistem ocenjevanja. Poleg tega bo potrebno osvojiti znanje s področja kompetenc ter ga prenesti na druge zaposlene (predvsem ocenjevalce). Tudi mi smo se poglobili vanje ter iskali dobre strani njihove uvedbe. Želeli smo, da bi cel sistem plač in nagrajevanja slonel na ocenjevanju kompetenc. Na koncu pa smo prišli do spoznanja, da se kompetence preveč razlikujejo pri vsakem človeku, da bi jih lahko pravično ocenjevali. Nekdo ima posrečeno kombinacijo razvitosti posameznih kompetenc, ki je zahtevana za posamezno delovno mesto, drugi pač ne. Za to si slednji ni sam kriv, saj na to ni imel velikega vpliva, pač pa okolje, v katerem si je imel priložnost pridobivati svoj profil kompetence. Zato se kompetence posameznika ne more ocenjevati in meriti ter na koncu nagraditi. Ker pa je kompetentnost zaposlenega mogoče ugotoviti (in podjetju pomaga pri odkrivanju primernih kadrov), smo kompetence vključili v proces zaposlovanja in postavljanja zaposlenih na pravo delovno mesto. Kriterij za to so zahtevane kompetence za posamezno delovno mesto in skladnost le-teh z razvitostjo posameznih kompetenc zaposlenega.

Odločili smo se, da najprej sami pripravimo predlog novega sistema, nato pa se ga predstavi še ostalim vodjem oddelkov, da ga dopolnijo še z drugih vidikov poslovanja podjetja. Velikega

pomena pri uveljavljanju sprememb je komunikacija in sodelovanje med ustvarjalci novega sistema ter bodočih uporabnikov in izvajalcev tega sistema. Tako smo že na začetku snovanja novega sistema bodoče izvajalce seznanili z namero o prenovitvi sistema. Nismo pa jih že v tej fazi povabili k aktivnemu sodelovanju, saj smo bili mnjenja, da bi v primeru sodelovanja (pre)velikega števila ljudi prišlo do motenj in upočasnitve v procesu nastajanja predloga novega sistema plač in nagrajevanja.

V literaturi in v praksi smo poiskali različne rešitve nagrajevanja uspešnosti zaposlenih ter izbirali med različnimi možnostmi, ki so bile predstavljene. Več različnih dobrih rešitev smo prilagodili podjetju Valkarton d.d. Ugotovili smo, da bo potrebno v zvezi s samim sistemom plač in nagrajevanja izvesti naslednje podprojekte:

Tabela 13: Seznam podprojektov v prenovi sistema plač in nagrajevanja zaposlenih v Valkarton d.d.

1.	pregledati in posodobiti seznam delovnih mest,
2.	določiti nadrejena in podrejena delovna mesta in s tem določiti, kdo koga ocenjuje,
3.	pregledati in posodobiti opise del in nalog za posamezno delovno mesto,
4.	določiti cilje za posamezne naloge in dela na posameznem delovnem mestu,
5.	določiti in oceniti kompetence za dobro opravljeno delo na posameznem delovnem mestu,
6.	preučiti in določiti merljive in nemerljive kriterije za ocenjevanje zaposlenih za posamezno delovno mesto, če ustrezajo nalogam in ciljem posameznega delovnega mesta,
7.	določiti pomembnost posameznega cilja v primerjavi z drugimi,
8.	določiti lestvico ocenjevanja merljivih kriterijev za ocenjevanje zaposlenih,
9.	določiti lestvico ocenjevanja nemerljivih kriterijev za ocenjevanje zaposlenih,
10.	določiti razrede za ocenjevanje merljivih kriterijev ter določiti nove ciljne vrednosti kriterijev za vsak kriterij na posameznem delovnem mestu,
11.	posodobiti računalniški program za nov sistem plač in nagrajevanja,
12.	povezava Sistema plač in nagrajevanja z Rednimi letnimi razgovori.

Prenova se bo dotaknila tudi rednih letnih razgovorov, na katerih bo potrebno tudi:

- oceniti kompetence zaposlenih na letnih razgovorih glede na zahtevane kompetence v opisu delovnega mesta,
- ugotavljanje doseženih kompetenc zaposlenih glede na pričakovane kompetence v opisu delovnega mesta.

Prav tako bo potrebno še:

- izobraziti vodje - ocenjevalce s pomenom, učinkom in uporabo nadenarnega nagrajevanja,
- določiti kriterije za dodelitev enkratnih nagrad,
- na primeren način seznaniti zaposlene z novim predlogom sistema plač in nagrajevanja zaposlenih.

Poglobljeno analizo obstoječega sistema plač in nagrajevanja je opravil vsak član skupine posebej, nato pa smo svoje izsledke predstavili na skupnem srečanju. Poiskali smo prednosti in pomanjkljivosti obstoječega sistema. Vsekakor velja poudariti, da je obstoječi sistem zastavljen zelo dobro, vendar z nekaj pomanjkljivostmi, ki so skozi čas prinašale nezadovoljstvo med

zaposlene. Preko poznanstev v drugih podjetjih, smo se pozanimali o njihovem načinu plač in nagrajevanja ter iskali prednosti, ki bi jih lahko uporabili tudi v našem sistemu.

Na srečanjih skupine smo najprej predstavili rešitve in predloge, ki smo jih pripravili v času od prejšnjega srečanja in jih ovrednotili. Kar je bilo dobrega, smo vključili v predlog novega sistema, veliko pa smo se pogovarjali o pomanjkljivostih teh rešitev. Nato smo si določili in razdelili naloge do naslednjega srečanja.

Pri oblikovanju predloga novega sistema plač in nagrajevanja se nismo posebej ozirali na načine nagrajevanja uspešnosti zaposlenih v konkurenčnih podjetjih. Raje smo izhajali iz prednosti in pomanjkljivosti obstoječega sistema plač in nagrajevanja v Valkartonu d.d.

Predlog novega sistema plač in nagrajevanja je v času pisanja naloge v fazi pregledovanja tako vrhnjega managementa, kot tudi ostalih interesnih skupin. Tako se nadaljnjih stopenj procesa uvajanja novega sistema plač in nagrajevanja še ne da opisovati.

Sama prenova sistema je bila dobro zastavljena. Tudi sodelovanje med člani projektne skupine je bilo zelo korektno. Če bo novi sistem plače in nagrajevanja sprejet v predlagani obliki, bodo cilji našega dela tudi doseženi. Sama prenova sistema pa je trajala dolgo časa zaradi nerednih srečanj projektne skupine ter kadrovskih sprememb v Valkartonu d.d. v času pisanja diplomske naloge. Glavna napaka pa je bila, da si nismo določili roka, do kdaj mora biti predlog novega sistema plač in nagrajevanja končan in dati v pregled drugim interesnim skupinam. Zato bo na končno obliko novega sistema vplivalo tudi aktualno gospodarsko stanje, ki pa ne sme spremeniti glavnih smernic, ki smo jih določili.

6 SKLEP

V nalogi sem podrobneje prikazal plače, sisteme plač in nagrajevanja, nagrade za delavčevo delovno uspešnost, ter tudi poskus nagrajevanja zaposlenih na podlagi kompetenc. Prikazal sem tudi različna pogleda na sisteme plač in nagrajevanja zaposlenih. Podrobneje sem prikazal tudi najbolj uveljavljen proces prenove organizacijskih sprememb, ki smo se ga tudi držali pri oblikovanju predloga novega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih.

Ko se je v podjetju Valkarton d.d. pojavila potreba po velikih popravkih obstoječega sistema plač in nagrajevanja zaposlenih, smo se raje kot za popravljanje in krpanje obstoječega sistema odločili za popolno prenovu sistema. Podrobno smo preučili obstoječi sistem ter na podlagi njegovih prednosti in slabosti določili smernice pri oblikovanju predloga novega sistema. Poudarki v predlogu novega sistema pa so: univerzalnost, pravičnost do zaposlenih (kdor bolje dela, je bolj poplačan za svoj trud), čimveč merljivih kriterijev, čim manjši osebni vpliv ocenjevalca pri nemerljivih kriterijih, enostavnost za ocenjevalce in ostale zaposlene, ohraniti maso denarja namenjenega nagrajevanju uspešnosti. Poleg posodobitve obstoječih elementov v

sistemu (opisi delovnih mest, kriteriji ocenjevanja, ocenjevalne lestvice), je predviden tudi večji poudarek na nedenarnem nagrajevanju, predvsem na ustnih pohvalah, ki imajo lahko tudi boljši učinek kot denarne nagrade, če so izrečene ob pravem trenutku na pravi način.

Tudi naš predlog sistema plač in nagrajevanja zaposlenih je poskus približevanju idealnemu sistemu nagrajevanja uspešnosti. Kljub vsemu trudu že sedaj vemo, da se bodo mnogi čezenj (ne)utemeljeno pritoževali. In čez nekaj let ga bo zopet potrebno prenoviti. Tudi takrat naj imajo vodstvo podjetja ter sestavljenci novega sistema pred očmi naslednjo misel Alfia Hohna: Vse kar morate storiti, da bi ljudi motivirali, da bi dobro opravili delo, je da jim daste dobro delo! Ljudi pri tem plačajte dobro in pošteno, nato pa poskrbite, da takoj pozabijo na denar (Gruban, 2007, str 39).

7 LITERATURA IN VIRI

1. Anterič, M. (2005). Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (8), 12–15.
2. Brečko, D. (2005) Rezultati raziskave Kako nagrajujemo v Slovenskih podjetjih in organizacijah. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (8), 72–78.
3. Gruban, B. (2006). Relativna in normativna metoda ocenjevanje delovne uspešnosti. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4 (13), 14–22.
4. Gruban, B. (2008). *Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. Ljubljana, Dialogos.
5. Interna gradiva podjetja Valkarton d.d.
6. *Internetna stran [Valkarton d.d.]*. Najdeno 16. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.valkarton.si>
7. *Internetna stran [SiOK]*. Najdeno 9. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.rmplus.si/siok>
8. Kranjc Pavlica, M. (2006). Vloga HRM pri reorganizaciji delovnih procesov. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 4 (13), 48–50.
9. Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah*. Lesce: Ozaris.
10. Letno poročilo družbe Valkarton d.d. in Skupine Valkarton za leto 2007.
11. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human resources management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Majcen, M. (2004). Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednim letnim razgovorom. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2 (4), 36–41.
13. Milkovich, T. G. & Newman, M. J. (2002). *Compensation*. (7th ed.) New York: The McGraw-Hill Companies.
14. Pezdirc, M. S. (2005). *Kompetence v kadrovske praksi*. (1. izdaja). Ljubljana: GV izobraževanje.

15. Pučko, D. & Rozman, R. (1996). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Plevnik, T. (2003). Ključne kompetence. *Eudycie (European Commission)*. Najdeno 9. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.mszs.si/eurydice/pub/eurydice/kljucne.pdf>
17. Torrington, D. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. (4th ed.) Hemel Hempstead: Prentice Hall.
18. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*, Ljubljana: Gospodarski vestnik
19. Turk, D. (2003, 21. marec). Kompetence je treba natančno definirati. *Finance*. Najdeno 9. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=43637>
20. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.
21. Zupan (2009), Plače in nagrajevanje zaposlenih, v Svetlik, I., Zupan, N. (ur.). *Menadžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Zupančič, P. (2005). Spremljanje delovne uspešnosti. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3 (9), 50–54.

PRILOGE

Priloga 1: Primer izračuna točk v obstoječem sistemu plač in nagrajevanja

Delovno mesto	Skupaj	Kriteriji	Max
	30 točk	<i>A. stroški eksternih reklamacij</i>	9 tč
		<i>B. stroški aktivnosti 400</i>	3 tč
		<i>C. število eksternih reklamacij</i>	9 tč
		<i>D. vodstveni potencial</i>	3 tč
		<i>E. sodelovanje in komuniciranje</i>	3 tč
		<i>F. izbrani kriterij</i>	3 tč
Razlaga:	stroški eksternih reklamacij	(lestvica: nad 120% = 0 tč , 100 – 120% = 1,5 tč , 95 – 99,9% = 3 tč , 80 – 94,9% = 6 tč , 60 – 79,9% = 7,5 tč , pod 60% = 9 tč), 1 mesec	
	stroški aktivnosti 400	(lestvica: nad 105% = 0 tč , 102 – 105% = 0,5 tč , 98 – 101,9% = 1,2 tč , 96 – 97,9% = 2 tč , pod 96% = 3 tč), 3 mesece	
	število eksternih reklamacij	(lestvica: nad 120% = 0 tč , 100 – 120% = 1,5 tč , 95 – 99,9% = 3 tč , 80 – 94,9% = 6 tč , 60 – 79,9% = 7,5 tč , pod 60% = 9 tč), 1 mesec	
	vodstveni potencial	(lestvica: popolnoma nezadovoljivo = 0 tč , nezadovoljivo = 0,5 tč , zadovoljivo = 1,2 tč , zelo zadovoljivo = 2 tč , izjemno = 3 tč), 1 mesec	
	sodelovanje in komuniciranje	(lestvica: konfliktno = 0 tč , slabo = 0,5 tč , povprečno = 1,2 tč , dobro = 2 tč , izjemno = 3 tč), 1 mesec	
	izbrani kriterij	(lestvica: poslabšal = 0 tč , ni izpolnil = 0,5 tč , realiziral = 1,2 tč , popravil = 2 tč , izjemno popravil = 3 tč), 1 mesec	
	minimum skupaj:	0 točk	
	maksimum skupaj:	30 točk	

SKUPNI NORMIRANI KAZALNIKI:						
ŠT.	OBDOBJE	OPIS KAZALNIKA	ENOTA	DOSEŽENO	PLAN	INDEKS
90	3 m	stroški aktivnosti 400	EUR	36.383	43.388	0,839
109	1 m	Valkarton d.d. (eksterne)	reklamacije	21	27,5	0,764
118	1 m	Valkarton d.d. (eksterne)	EUR	2.511	6.533	0,384

str. ekst. rekl. Valkarton d.d.	stroški aktivnosti 400	št. ekst. rekl. Valkarton d.d.	-	-	opomba	
9	3	7,5	-	-	-	
-	-	osebna količina in kakovost	sodelovanje in komuniciranje	izbrani kriterij	OPIS IZBRANI KRITERIJ	SKUPAJ
-	-	1,2	1,2	1,2	Kvaliteta dela posameznika	23,1

Priloga 2: Novi opis delovnega mesta v predlogu novega sistema plač in nagrajevanja

Vrsta del: VODENJE **SKP:** 1239.01

Delovno mesto: DIREKTOR SEKTORJA KAKOVOSTI

Stopnja in smer izobrazbe: VII.

Delovne izkušnje: 4 leta

Poskusno delo: 6 mesecev

Funkcionalna znanja: izpit iz VZD in PP, znanje tujega jezika, obvladovanje področja sistema kakovosti, uporaba osebnega računalnika

Odgovornost: OSEBNA za doseganje planskih ciljev in kvaliteto dela na področju kakovosti v koncernu Valkarton

Cilji naloge – pričakovan rezultat dela: zagotoviti optimalno funkcioniranje sektorja in doseganje planskih ciljev. Tekoče mora spremljati novosti in razvoj stroke ter skrbeti za stalen strokovni razvoj delavcev.

Razporeditev delovnega časa: enoizmensko delo

Opis delovnega mesta:

Opis dela, naloge	Cilj	Kriteriji za oceno cilja	Pomembnost cilja
Vodenje, koordiniranje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje dela v okviru sektorja kakovosti Valkarton d.d ter ostalih družb v okviru koncerna Valkarton (funkcije v okviru zagotavljanja kakovosti).	Ustrezen sistem kontrole in zagotavljanja kakovosti.	Opisno	0,20
Organiziranje sistema kakovosti in ravnanja z okoljem v skladu s standardi ISO 9001 in 14001.	Usklajenost sistemov kakovosti v vseh povezanih podjetjih s standardi ISO 9001 in 14001.	Opisno	0.15
Vodenje, pomoč in svetovanje podrejenim in pri reševanju posameznih problemov ali konfliktov.	Vsa dela v sektorju kakovosti morajo potekati v okviru predpisanih postopkov.	Opisno	0,05
Povezovanje sektorja kakovosti z drugimi sektorji, tudi v sestavi z ostalimi družbami v koncernu Valkarton.	Usklajeno sodelovanje med sektorji.	Opisno	0.05
Definiranje izhodišč in pogojev kakovosti za sklepanje pogodb s področja marketinga.	Ustrezne marketinške pogodbe.	Opisno	0.05
Vzpostavljane in vzdrževanje poslovnih stikov s poslovnimi partnerji in reševanje spornih situacij (reklamacije, spremembe pogodb, izterjave in podobno).	Zadovoljstvo kupcev in strank.	Stroški eksternih reklamacij	0.30
Obvladovanje stroškov sektorja.	Doseganje stroškov glede na plan.	Stroški aktivnosti 400	0,10
Ostala dela, ki jih zahteva delovni proces in je za njih usposobljen.	Dosledno izvedena dela.		0,10

OCENA KOMPETENC	Zahtevana stopnja kompetence
1. pripadnost k delu in ciljem Valkarton-a	3
2. dojemanje sprememb	3
3. naravnost k strankam	3
4. iniciativnost	3
5. analitičnost	3
6. strateško razmišljanje	2
7. sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti	3
8. komunikativnost	4
9. nekonfliktnost	4
10. občutek za red in urejenost	3
11. sposobnost vodenja	3
12. timsko delo	3
13. strokovna usposobljenost	4
14. natančnost in doslednost	4
15. zavzetost do dela	3
16. sposobnost pogajanja	3
17. ravnanje z ljudmi	2
18. sposobnost organiziranja	3
OSTALE POTREBNE KOMPETENCE	

Delovna sredstva (stroji-naprave, priprave, transportni trakovi orodje in inštrumenti, ki se uporabljajo pri delu):

- osebni računalnik
- komunikacijska sredstva
- pisarniška oprema

Predmeti dela (snovi, materiali, ki se uporabljajo pri delu):

- pisarniški material

Aerosoli, ki nastanejo v procesu dela: (prekrižano »x« velja)

Lesni prah ☐, kovinski prah ☐, plini ☐, pare ☐

Delovno opremo upravlja: (prekrižano »x« velja)

Usposobljena oseba X, neusposobljena oseba ☐, ni operaterja ☐.

Delovne razmere: (prekrižano »x« velja)

Delo bo v zaprtem prostoru X, v odprtem prostoru ☐, na prostem ☐, pod zemljo ☐, na višini ☐, v vodi ☐, pod vodo ☐, na premičnih objektih (notranji in zunanji promet) x, delo v nadurah ☐, na tekočem traku ☐, hiter tempo dela ☐, vsiljen ritem dela ☐, monotono ☐, delal bo sam X, v skupini X, s strankami X, z mladino X

Značilnosti dela: (prekrižano »x« velja) intenzivnost ☐, osamljenost ☐, ozki prostori ☐, konfliktni odnosi X, sodelovanje pri odločanju X, visoke zahteve dela X, izmensko delo ☐, nočno delo ☐, neugodni vremenski pogoji ☐, spreminjajoča se delovna mesta ☐, vzdrževanje ☐

Telesne aktivnosti: (prekrižano »x« velja)

Delo bo opravljal stoje ☐, sede X, v prisiljenem položaju ☐, s pogostim klečanjem ☐, čepenjem ☐, pripogibanjem ☐ pri ročnem dviganju bremen ☐, prenašanjem bremen po ravnem ☐, v višja nadstropja ☐, metanje ☐, potiskanje ☐, vlečenje z rokami ☐, delo s prsti X, balansiranje ☐

Prisotnost snovi pod tlakom: (prekrižano »x« velja) Komprimiran zrak ☐, tekočine ☐, vnetljivi plini ☐, nevnetljivi plini ☐, ostale snovi pod tlakom ☐

Delavci imajo in poznajo navodila za varno delo s strojem oz. napravo (obkroženo velja):

1. ☒ da 2. ☐ ne vsi 3. ☐ ne

Osebna varovalna sredstva, ki jih delavci uporabljajo na tem delovnem mestu so:

Delovna obleka

Priloga 3: Predlog 5-stopenjske točkovne lestvice za ocenjevanje zaposlenih za merljive in nemerljive kriterije in kriteriji

ŠTEVILO TOČK	MERLJIVI KAZALNIKI	NEMERLJIVI KAZALNIKI
0	do 99,9 %	zaposleni ni dosegel minimalnih zahtev DM
6	od 100 do 100,9 %	zaposleni je dosegel minimalne zahteve DM
13	od 101 do 101,9 %	zaposleni je dosegel pričakovanja
21	od 102 do 104,9 %	zaposleni je presegel pričakovanja
30	105 % in več	zaposleni je zelo presegel pričakovanja

ŠTEVILO TOČK	MERLJIVI KAZALNIKI	NEMERLJIVI KAZALNIKI
0	nad 100%	zaposleni ni dosegel minimalnih zahtev DM
6	od 99 – 99,9%	zaposleni je dosegel minimalne zahteve DM
13	od 97 – 98,9%	zaposleni je dosegel pričakovanja
21	od 95 – 96,9 %	zaposleni je presegel pričakovanja
30	94,9 % in manj	zaposleni je zelo presegel pričakovanja

Priloga 4: Primer izračuna točk v predlogu novega sistema plač in nagrajevanja

Opis dela, naloge	Cilj	Kriterij za oceno cilja	Ponder	Lestvica	Dosežene točke	Točke skupaj
Vodenje, koordiniranje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje dela v okviru sektorja kakovosti Valkarton d.d. ter ostalih družb v okviru koncerna Valkarton (funkcije v okviru zagotavljanja kakovosti).	Ustrezen sistem kontrole in zagotavljanja kakovosti.	Opisen	0,20	0 tč = zap. ni dosegel min zahtev DM; 6 tč = zap. je dosegel min zahteve DM; 13 tč = zap. je dosegel pričakovanja; 21 tč = zap. je presešel pričakovanja; 30 tč = zap. je zelo presešel pričakovanja	13	2,60
Organiziranje sistema kakovosti in ravnanja z okoljem v skladu s standardi ISO 9001 in 14001.	Usklajenost sistemov kakovosti v vseh povezanih podjetjih s standardi ISO 9001 in 14001	Opisen	0.15	0 tč = zap. ni dosegel min zahtev DM; 6 tč = zap. je dosegel min zahteve DM; 13 tč = zap. je dosegel pričakovanja; 21 tč = zap. je presešel pričakovanja; 30 tč = zap. je zelo presešel pričakovanja	13	1,95
Vodenje, pomoč in svetovanje podrejenim in pri reševanju posameznih problemov ali konfliktov	Vsa dela v sektorju kakovosti morajo potekati v okviru predpisanih postopkov.	Opisen	0,05	0 tč = zap. ni dosegel min zahtev DM; 6 tč = zap. je dosegel min zahteve DM; 13 tč = zap. je dosegel pričakovanja; 21 tč = zap. je presešel pričakovanja; 30 tč = zap. je zelo presešel pričakovanja	13	0,65
Povezovanje sektorja kakovosti z drugimi sektorji, tudi v sestavi z ostalimi družbami v koncernu Valkarton	Usklajeno sodelovanje med sektorji.	Opisen	0.05	0 tč = zap. ni dosegel min zahtev DM; 6 tč = zap. je dosegel min zahteve DM; 13 tč = zap. je dosegel pričakovanja; 21 tč = zap. je presešel pričakovanja; 30 tč = zap. je zelo presešel pričakovanja	13	0,65
Definiranje izhodišč in pogojev kakovosti za sklepanje pogodb s področja marketinga	Ustrezne marketinške pogodbe.	Opisen	0.05	0 tč = zap. ni dosegel min zahtev DM; 6 tč = zap. je dosegel min zahteve DM; 13 tč = zap. je dosegel pričakovanja; 21 tč = zap. je presešel pričakovanja; 30 tč = zap. je zelo presešel pričakovanja	21	1,05
Vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih stikov s poslovnimi partnerji in reševanje spornih situacij (reklamacije, spremembe pogodb, izterjave in podobno)	Zadovoljstvo kupcev in strank.	Stroški eksternih reklamacij	0.30	0 tč = nad 100%; 6 tč = od 99 – 99,9%; 13 tč = od 97 – 98,9%; 21 tč = 95 – 96,9%; 30 tč = 94,9% in manj	30	9,00
Obvladovanje stroškov sektorja.	Doseganje stroškov glede na plan.	Stroški aktivnosti 400	0,10	0 tč = nad 100%; 6 tč = od 99 – 99,9%; 13 tč = od 97 – 98,9%; 21 tč = 95 – 96,9%; 30 tč = 94,9% in manj	30	3,00
Ostala dela, katera zahteva delovni proces in je za njih usposobljen	Dosledno izvedena dela.		0,10	0 tč = zap. ni dosegel min zahtev DM; 6 tč = zap. je dosegel min zahteve DM; 13 tč = zap. je dosegel pričakovanja; 21 tč = zap. je presešel pričakovanja; 30 tč = zap. je zelo presešel pričakovanja	6	0,60

Opis dela, naloge	Cilj	Kriterij za oceno cilja	Ponder	Lestvica	Dosežene točke	Točke skupaj
SKUPAJ			1			19,5

SKUPNI NORMIRANI KAZALNIKI:

ŠT.	OBD OBJE	OPIS KAZALNIKA	ENOTA	DOSEŽENO	PLAN	INDEKS
90	3 m	stroški aktivnosti 400	EUR	36.383	43.388	0,839
118	1 m	Valkarton d.d. (eksterne)	EUR	2.511	6.533	0,384

Priloga 5: Nabor kompetenc

	Zahtevana stopnja kompetence	Dejanska vrednost kompetence
1. pripadnost k delu in ciljem Valkarton-a		
2. dojemanje sprememb		
3. naravnost k strankam		
4. iniciativnost		
5. analitičnost		
6. strateško razmišljanje		
7. sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti		
8. komunikativnost		
9. nekonfliktnost		
10. občutek za red in urejenost		
11. sposobnost vodenja		
12. timsko delo		
13. strokovna usposobljenost		
14. natančnost in doslednost		
15. zavzetost do dela		
16. sposobnost pogajanja		
17. ravnanje z ljudmi		
18. sposobnost organiziranja		

Predlog lestvice za ocenjevanje zahtevanih stopenj kompetenc na delovnem mestu

Ocena	Kriterij
0	Ta kompetenca ni potrebna za to delo
1	Ta kompetenca je potrebna redkokdaj, vendar ne vpliva na rezultate tega dela
2	Ta kompetenca je potrebna redkokdaj, vendar vpliva na rezultate tega dela
3	Ta kompetenca se uporablja pogosto in občasno vpliva na rezultate tega dela
4	Ta kompetenca se uporablja pogosto in občasno vpliva na rezultate tega dela

Predlog lestvice za ocenjevanje stopenj kompetenc posameznika

Ocena	Kriterij
0	Te kompetence zaposleni nima
1	To kompetenco zaposleni ima, vendar kaže le osnovne značilnosti
2	To kompetenco ima zaposleni razvito, da se znajde v običajnih, standardnih situacijah
3	To kompetenco ima zaposleni dobro razvito in se znajde v spremenljivih, nestandardnih situacijah
4	To kompetenco ima posameznik odlično razvito in lahko znanje prenaša naprej