

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAČUNOVODSKE INFORMACIJE ZA NAGRAJEVANJE

Ljubljana, maj 2005

JANA TRBIŽAN

IZJAVA

Študentka JANA TRBIŽAN izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. SLAVKE KAVČIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 28.4.2005

Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 KADROVSKA FUNKCIJA V PODJETJU	2
1.1 <i>Opredelitev kadrovske funkcije</i>	2
2 RAČUNOVODSTVO KADROVSKE FUNKCIJE	3
2.1 <i>Računovodske informacije</i>	3
2.2 <i>Evidentiranje stroškov dela v stroškovnem računovodstvu</i>	4
2.3 <i>Nalogi in listine v zvezi z zaposlenci</i>	5
2.4 <i>Obračunavanje stroškov plač zaposlencev</i>	6
2.5 <i>Rutinska poročila v zvezi s plačami in stroški plač</i>	7
3 SISTEM PLAČ V SLOVENIJI	8
3.1 <i>Sestavine plače po Zakonu o delovnih razmerjih (2002)</i>	8
3.2 <i>Sestavine plače po Slovenskih računovodskih standardih 2001</i>	9
3.3 <i>Stalni ter giblivi del prejemkov</i>	10
3.4 <i>Plačilo za delo kot motivator</i>	11
3.5 <i>Ostali motivatorji</i>	11
4 PLAČA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENCEV	12
4.1 <i>Analiza in vrednotenje dela</i>	12
4.2 <i>Določanje plače zaposlenca</i>	15
4.3 <i>Sistem ugotavljanja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenca</i>	17
4.3.1 <i>Načini ugotavljanja in izkazovanja delovne uspešnosti</i>	20
4.3.2 <i>Ravni ugotavljanja uspešnosti</i>	21
4.3.3 <i>Mesta odgovornosti</i>	24
4.4 <i>Sistemi nagrajevanja po uspešnosti</i>	26
4.4.1 <i>Dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju sistema nagrajevanja</i>	27
4.4.1.1 <i>Značilnosti podjetja</i>	28
4.4.1.2 <i>Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje plačilnih razredov</i>	29
4.4.1.3 <i>Podatki o trendih nagrajevanja</i>	30
4.4.1.4 <i>Modeli plačilnih struktur</i>	31
4.5 <i>Načini nagrajevanja posameznih skupin zaposlencev</i>	33
4.5.1 <i>Nagrajevanje proizvodnih zaposlencev</i>	33
4.5.2 <i>Nagrajevanje nadzornikov</i>	35
4.5.3 <i>Nagrajevanje prodajalcev</i>	35
4.5.4 <i>Nagrajevanje strokovnjakov</i>	36
4.5.5 <i>Nagrajevanje managerjev</i>	37
4.5.6 <i>Nagrajevanje članov nadzornega sveta</i>	38
4.6 <i>Posebne oblike nagrajevanja glede na uspešnost podjetja kot celote</i>	38
4.6.1 <i>Programi delitve prihranka zaradi znižanja stroškov (gain sharing plans)</i>	38
4.6.2 <i>Program udeležbe zaposlencev v dobičku podjetja (profit sharing plan)</i>	40
4.6.3 <i>Nagrada za dosežene rezultate (goal sharing, success sharing)</i>	41
4.6.4 <i>Kratkoročne spodbude, bonusi in bonitete</i>	41
4.7 <i>Vpliv nagrajevanja</i>	42
4.7.1 <i>Predanost podjetju</i>	42
4.7.2 <i>Prilagodljivost</i>	42
4.7.3 <i>Kvaliteta izdelkov ali storitev</i>	43
4.8 <i>Uspešnost in giblivi del plače</i>	43
4.8.1 <i>Razmere v Sloveniji in v tujini</i>	43
4.8.2 <i>Ugotavljanje uspešnosti</i>	45
SKLEP	47
LITERATURA	48
VIRI	50

UVOD

Odgovornost za uspešno poslovanje celotnega poslovnega sistema nosijo ljudje, zaposleni poslovnega sistema. To torej pomeni, da je od njihovega delovanja odvisen obstoj, rast ali propad podjetja. Pri tem se moramo zavedati, da zaposlenec z veseljem opravlja svoje delo in pri tem dosega dobre rezultate, če čuti, da je plačan primerno prispevku, ki ga je vložil v podjetje.

Prav dobri rezultati oziroma uspešno poslovanje sta pomembna za nagrajevanje. Uspešnost poslovanja je merilo, po katerem bo podjetje zaposlenca nagradilo. Seveda je potrebno upoštevati tudi vpliv nagrad, saj določene oblike nagrad delujejo motivacijsko le v določenih okoliščinah.

Računovodske informacije, ki jih uporabljamo za nagrajevanje, imajo zelo velik pomen. Če imamo na razpolago informacije za nagrajevanje, to še ni dovolj za nagrajevanje po uspešnosti. Potrebno je ugotoviti uspešnost zaposlencev, izoblikovati sistem nagrajevanja, ki bo upošteval vse dejavnike, pomembne za nagrajevanje, poleg tega pa moramo upoštevati tudi različne skupine zaposlencev v podjetju, ki jih zaradi značilnosti njihovega dela ne moremo nagraditi na enak način. Tudi vpliv nagrajevanja na zaposlenca ni zanemarljiv; pomembno je, da je ta vpliv pozitiven. Šele, ko imamo izoblikovan sistem nagrajevanja, lahko začnemo ugotavljati, kaj nam računovodske informacije povedo za nagrajevanje. Zavedati se moramo, da vse računovodske informacije nimajo enakega pomena za vse zaposlenca. Potrebno je upoštevati mesta odgovornosti, saj lahko le tako ugotovimo, kdo je za (ne)uspešno poslovanje odgovoren. Upoštevati pa moramo tudi vplive okolja; le to lahko popolnoma izniči sposobnosti vodij mest odgovornosti.

V diplomskem delu sem se najprej posvetila opredelitvi kadrovske funkcije ter povezanosti med kadrovsko funkcijo in računovodstvom. Nato sem s primerjavo Zakona o delovnih razmerjih in Slovenskih računovodskih standardov 2001 opisala sestavine plače. Sledi opis postopkov izoblikovanja sistema nagrajevanja v podjetju, ki se prične z analiziranjem delovnih mest in ovrednotenjem točke ter se preko ocenjevanja delovne uspešnosti zaokroži z dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Opisala sem tudi nagrajevanje po posameznih skupinah zaposlencev ter mestih odgovornosti in vpliv, ki ga ima nagrajevanje na zaposlenca. Zanimala me je uspešnost in gibljivi del plače v Sloveniji in tujini. Diplomsko delo se zaključi s sklepom ter s seznamom literature in virov, ki sem jih pri pisanju uporabljala.

1 KADROVSKA FUNKCIJA V PODJETJU

1.1 Opredelitev kadrovske funkcije¹

V današnji ekonomiji se vedno pogosteje omenja zaposlence kot najpomembnejši proizvodni dejavnik. Zato se velik pomen pripisuje tudi kadrovski funkciji, od katere je namreč najbolj odvisna uspešnost podjetja, saj so ljudje odgovorni za delovanje vseh ostalih poslovnih funkcij in posledično celotnega poslovnega sistema.

Definicije kadrovske funkcije se razlikujejo glede na vidik, s katerega posamezni avtor to področje obravnava. Z vidika poslovnega računovodstva najustrezneje opredeljujejo kadrovsko funkcijo Kavčičeva in drugi, ki pravijo, da »kadrovska funkcija vključuje zagotavljanje potrebnega števila zaposlencev s potrebnimi kvalifikacijami in sposobnostmi za delo. Najpomembnejša naloga kadrovske funkcije je sprejemanje in odpuščanje zaposlencev, skrb za njihovo izobraževanje in tekoče usposabljanje, koordiniranje dela pri določanju plač in raznih dodatkov k plačam« (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 55).

S kadrovsko funkcijo se ukvarjajo tudi drugi domači strokovnjaki, ki pravijo, da je vsebina kadrovske funkcije pridobitev, priprava in varstvo zaposlencev v organizaciji. V kadrovsko funkcijo torej spadajo zaposlovanje, izobraževanje zaposlencev, oblikovanje plač, socialno varstvo, varstvo pri delu in zdravstveno varstvo zaposlencev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 352). Kadrovska funkcija mora torej skrbeti za to, da so zaposlenci, ki naj bi zasedli določeno delovno mesto, po svojih sposobnostih, izobrazbi in odnosu do dela primerni za delo, ki ga bodo v podjetju opravljali.

Precej podrobno opredelitev podajata Florjančič in Vukovič, ki pravita, da lahko kadrovsko funkcijo opredelimo kot programiranje, usmerjanje, usklajanje, kontrolo in razvoj mreže kadrovskih procesov v celi organizaciji, ki se nanašajo predvsem na (Florjančič, Vukovič, 1999, str. 56):

- ocenjevanje kadrovskih potreb,
- odkrivanje kadrovskih resursov,
- preskrbovanje podjetja s kadri,
- izbiranje ustreznih kadrov,
- njihovo nameščanje na delovne naloge,
- premeščanje ob spremenjenih pogojih,
- družbeno in delovno izobraževanje,
- ustrezno informiranje kadrov,
- skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja,
- varstvo pri delu,

¹ Kadrovsko funkcijo nekateri avtorji poimenujejo zaposlensko področje nalog, vendar je ta izraz manj znan, zato v nadaljevanju uporabljam izraz kadrovska funkcija.

- delitev osebnih dohodkov in
- proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij.

Kadrovska funkcija zajema odločitve, ki veliko bolj kot na gospodarskih temeljijo na negospodarskih merilih, saj mora to področje v največ primerih upoštevati socialne dejavnike, zato so kadrovske odločitve z vidika gospodarskih posledic pogosto neustrezne. V tem diplomskem delu so bolj poudarjeni gospodarski kriteriji oziroma računovodske informacije, čeprav so upoštevane tudi druge informacije, ki jih uporablja kadrovska funkcija.

2 RAČUNOVODSTVO KADROVSKE FUNKCIJE

2.1 Računovodske informacije

Hočevar in drugi pravijo, da so računovodske informacije kvantitativne informacije, ki se razlikujejo od drugih vrst informacij po tem, da so praviloma izražene vrednostno (Hočevar, Igličar, Zaman, 2000, str. 16). Uporabnike računovodskih informacij razvrščajo na zunanje in notranje:

- Med zunanje uporabnike prištevajo lastnike podjetja brez aktivne pravice do upravljanja in možne vlagatelje kapitala v podjetje, dajalce dolgoročnih in kratkoročnih posojil, dobavitelje, glavne stalne kupce, konkurente, državo in javnost.
- Notranji uporabniki pa so lastniki podjetja, poslovodstvo podjetja, ki mu mora računovodska služba prilagajati informacije glede na potrebe njihovega odločanja, tako po popolnosti kot tudi po vsebini, ter zaposlenci, ki jih najbolj zanimajo računovodske informacije v zvezi s plačami in finančnim položajem podjetja.

Računovodski informacijski sistem mora čim bolje obveščati notranje uporabnike računovodskih informacij, od podjetja samega pa je odvisno, do katere stopnje bo informiralo zunanje uporabnike. Ti lahko pridobijo informacije o podjetju tudi posredno preko institucij, ki objavljajo javne podatke.

Ko govorimo o računovodskih informacijah, je potrebno poudariti, da so le del nujno potrebnih informacij, ki jih potrebujemo za odločanje v podjetju. Velikokrat se je namreč potrebno odločati tudi na podlagi neračunovodskih informacij (na primer sprememba tehnologije, inovacije, spremembe potreb kupcev, inflacija), ki jih računovodstvo ne spremlja. Poleg tega računovodske informacije včasih temeljijo na ocenah in sodbah, saj jih ni mogoče vrednostno izmeriti. Ker so izražene v denarnih enotah, je potrebno pri njihovem uporabljanju upoštevati tudi inflacijo. Poleg naštetega je lahko odločitev o enoti podjetja, ki temelji na računovodskih informacijah te enote, za podjetje kot celoto neugodna.

Slovenski računovodski standardi 2001 (v nadaljevanju SRS 2001) v točki 30.45 in naprej pojasnjujejo smoter računovodskih informacij. Namen računovodskega informiranja je omogočiti uporabnikom računovodskih informacij, da kar najbolj presoajo, ocenjujejo, sklepajo in odločajo. Računovodenje je sestavljeno iz računovodskega načrtovanja, računovodskega analiziranja, računovodskega nadziranja ter knjigovodstva; računovodske informacije so plod teh sestavin računovodenja. Pri računovodskem informiranju se prenašajo informacije med odločevalnim in izvajalnim področjem nalog v podjetju in tudi med podjetjem in uporabniki zunaj podjetja, kar posledično pomeni spoznavanje bistva gospodarskih kategorij in pojavov, povezanih s poslovanjem (SRS 2001, 2002, str.46).

Oblika, pogostost in vsebina računovodskih informacij po teoriji poslovnega računovodstva niso predpisane. Te značilnosti so namreč odvisne od uporabnikov računovodskih informacij. Vendar pa so računovodske informacije nujne za sprejemanje dobrih odločitev in s tem za doseganje dobrih rezultatov (Čadež, 2000, str. 23, 93).

2.2 Evidentiranje stroškov dela v stroškovnem računovodstvu

Stroškovno računovodstvo ima zelo pomembno mesto v celotnem računovodstvu. Daje nam informacije o stroških poslovnih prvin, s pomočjo katerih ugotavljamo uspešnost poslovanja podjetja.

Turk in drugi opredeljujejo stroškovno računovodstvo kot celoto različnih računovodstev in sicer: knjigovodstva osnovnih sredstev, materiala, dela, uporabljenih storitev, ustvarjanja poslovnih učinkov (proizvodnje), poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) in razpečave, od katerih vsako zase obravnava le posamezno stran notranjega poslovanja. V stroškovno računovodstvo spadajo tudi s temi knjigovodstvi povezani računovodsko predračunavanje, nadziranje, proučevanje in informiranje. Kljub poimenovanju pa stroškovno računovodstvo ne zajema zgolj stroškov, ampak tudi poslovne učinke in sredstva, iz katerih izhajajo stroški, torej celotno računovodsko spremljanje in presojanje notranjega dela poslovanja (Turk, Kavčič, Koželj, 2001, str. 16-17).

Pri sodelovanju osnovnih sredstev in materiala v proizvodnem procesu nastajajo stroški. Ravno tako nastajajo stroški pri sodelovanju zaposlencev v proizvodnem procesu; pomembno je razlikovati plače ter stroške osnovnih sredstev in materiala kot strošek sodelovanja ter osnovna sredstva in material kot sredstva. Stroški osnovnih sredstev in materiala so bili pred svojim nastankom sestavni del sredstev, za razliko od plač, ki nikoli niso bile del sredstev. Kot ostali stroški so tudi plače neke vrste cenovno izraženi potroški, in sicer delovne sile oziroma opravljenega dela (Turk, Kavčič, Koželj, 2001, str. 32).

Ker je v zvezi z delom zaposlencev za stroškovno računovodstvo pomembna predvsem plača, se ta del omenja kot računovodstvo plač; to loči plačo kot strošek in plačo kot zaslužek posameznega zaposlenca. Tudi računovodstvo plač pozna knjigovodstvo plač, računovodsko predračunavanje plač, računovodsko nadziranje plač in računovodsko proučevanje plač (Turk, Kavčič, Koželj, 2001, str. 34).

2.3 Nalogi in listine v zvezi z zaposlenci

V knjigi Stroškovno računovodstvo (Turk, Kavčič, Koželj, 2001, str. 117-126) so nalogi in listine v zvezi z zaposlenci obravnavani kot osnova za obračune ter vnose podatkov v računovodstvo. Posredno torej pomagajo pridobiti računovodske informacije, ki jih potrebujemo za kadrovske funkcije. Zato v nadaljevanju navajam nekatere naloge, listine in druge dokumente v zvezi s stroškovnim vidikom plač, kot so navedeni v omenjeni knjigi:

– knjigovodske listine o plačah za opravljeno delo

Knjigovodska listina o delu je vsaka listina, ki je osnova za izračun plače zaposlenca ali skupine zaposlencev v nekem obdobju.

Delovni list je najpomembnejša listina, ki služi kot osnova za obračun plače. Vseboval naj bi podatke o zaposlencu, proizvajalnem nalogu, stroškovnem mestu, delovnem opravku ali vrsti dela, dejansko porabljenem delovnem času in doseženih poslovnih učinkih pa tudi različne podatke o obračunu plače iz tega naslova ter podpis osebe, ki kontrolira opravljeno delo. V praksi je posamezen delovni list vedno vezan le na en sam proizvajalni nalog, ta pa lahko zajema tudi več delovnih listov. Delovne liste lahko razdelimo po vsebini na različne vrste, in sicer poznamo *delovne liste za neposredno delo*, ki se sklicujejo na isti delovni nalog. Omogočajo nam obračun neposrednih plač, ki se na ta delovni nalog nanašajo. Nalog za neposredno delo oziroma proizvajalni nalog izda služba priprave dela. Neposredno delo bremeni posamezno vrsto proizvodov neposredno. Na *delovnih listih za splošno delo* je navedeno opravljeno delo, ki se pojavlja na določenem stroškovnem mestu in bremeni posamezne vrste proizvoda posredno. Delovni nalog za to vrsto dela izda vodja stroškovnega mesta, ki bo s tem delom obremenjeno. *Delovni listi za odpravo napak* vsebujejo zapis o opravljenem delu, s katerim so bile odpravljene napake pri proizvodnji. Te liste oblikujejo na podlagi nalogov tehnološke kontrole.

Lista navzočnosti na delovnem mestu se uporablja tam, kjer se vsak zaposlenec ukvarja le z eno vrsto opravkov, kot na primer pri delu za tekočim trakom (tu stroj narekuje hitrost dela), ali pa pri pisarniškem delu. Ta lista mora vsebovati za vsakega zaposlenca posebej za vsak dan v mesecu podatke o urah navzočnosti, pa tudi o bolniškem staležu, dopustu, službeni odsotnosti, neopravičenih izostankih... Tako pridobimo podatke o porabljenem delovnem času ali opravljenem delu.

Delovni list za nadurno delo je obrazec, v katerega vpisujemo opravljeno nadurno delo. To je namreč zaradi izjemnosti potrebno vpisovati na poseben delovni list.

Delovni list za nočno delo je listina, ki je največkrat vključena že v temeljne delovne liste. Posebna listina za nočno delo pa je potrebna predvsem v primeru, da dodatki iz delovnih listov za neposredno delo (npr. dodatki za stalnost zaposlitve) vstopajo med posredne stroške.

– **nalogi in listine o nadomestilih plače**

Pri poslovanju podjetja so pogosti primeri, ko zaposlencem pripadajo nadomestila plače kljub temu, da ne delajo. Nadomestila za čas odmora, zastoj pri delu, okvare... se ponavadi obračuna kar pri redni plači. Pri daljši prekinitvi dela pa je potrebno čas, ko zaposlenec ni mogel opravljati svojega dela zaradi objektivnih razlogov, vpisati v *list za nadomestilo plače*, ki je po vsebini podoben delovnemu listu. Taka listina bi morala obstajati tudi pri nadomestilih plač za bolniški stalež do 30 dni, letni dopust, državne praznike, plačan izredni dopust do 7 dni ali v primeru odstranitve z dela z odločbo organizacije. V praksi se ponavadi te listine ne uporabljajo, ker obračun izhaja kar iz liste navzočnosti na delovnem mestu.

– **nalogi za odtegljaje od plače in pripadajoče knjigovodske listine**

Turk in drugi delijo odtegljaje od plače na *zakonske odtegljaje*, ki so odtegljaji, ko od kosmate plače, obračunane na podlagi zakonskih določil, podjetje odtegne davke in prispevke, za kar niso potrebne posebne knjigovodske listine. *Prisilni odtegljaji* so osnovani na sodnih sklepih (aliment, nadomestila škode...), zanje se v plačilnih listah lahko navede ustrezni sodni akt. *Dogovorjeni odtegljaji* pa so posledica dogovora, ko zaposlenec na ta način odplačuje na primer članarino, blago, vrača posojilo... Za stroškovno računovodstvo so pomembni le zakonski odtegljaji.

– **knjigovodske listine za povezovanje knjigovodstva plač s celotnim knjigovodstvom**

Knjigovodstvo plač mora pripraviti *zbirnik* za knjiženje plač v finančnem knjigovodstvu, saj ni potrebno knjižiti posamezne plače, ki pripada zaposlencu. Za razčlenjevalno knjigovodstvo pa so pomembne vračunane plače, ki so razporejene po stroškovnih nosilcih in stroškovnih mestih. Tako nastane *razdelilnik*, ki omogoča obračune ustvarjanja učinkov in obračunov stroškov učinkov.

2.4 Obračunavanje stroškov plač zaposlencev

Podatki o času in količini poslovnih učinkov so upoštevani že v knjigovodskih listinah o opravljenem delu in o nadomestilih plač. Ko te obračune združimo v mesečni obračun plače za posameznega zaposlenca, nastane mesečni obračunski list. Ta je pomožna listina pri sestavljanju plačilne liste, ki za vsakega zaposlenca vsebuje tudi podatke o

nadomestilih plače, ki jih krije kdo drug in podatke o odtegljajih od plače. Pomembno je, da je plačilna lista lahko oblikovana šele, ko se zberejo vse ostale obravnavane listine. Tako gledamo na plačo kot zaslužek posameznega zaposlenca.

Pri obračunavanju plač kot stroškov nas ne zanimajo podatki, kot so nadomestila plač, ki jih krije kdo drug, odtegljaji od plač... Poznati moramo vračunane plače ločeno po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. Le tako lahko pravilno obračunamo stroške po poslovnih učinkih. V tej zvezi je pomembno razlikovati med pojmom strošek dela in stroški plač. Strošek dela je širši, saj zajema tudi tisti del dajatev, ki ga podjetje dodatno obračunava glede na plače in se ne šteje kot sestavina kosmatih plač, ki pripadajo zaposlencem (Turk, Kavčič, Koželj, 2001, str. 182-185).

2.5 Rutinska poročila v zvezi s plačami in stroški plač

Največji pomen rutinskih poročil v zvezi s plačami in stroški plač je v tem, da naj bi iz njih tako zaposlovalci kot tudi zaposlenci lahko razbrali, ali so bili njihovi interesi uresničeni. Kot smo že omenili, lahko namreč na plače gledamo z dveh vidikov: stroškovnega, ki je pomemben za podjetje, ter kot plačilo za delo posameznega zaposlenca, ki je pomembno za zaposlenca, bodisi na mesečnem bodisi na letnem nivoju.

Za podjetje je pomembna plača, ki pokaže, za koliko se zmanjša dobiček ter plačilna sposobnost podjetja. Pomembno je, da poročila o plačah v tem okviru vsebujejo podatke o celotnih plačah, o nadomestilih plač, dajatvah na plače, izplačilih po pogodbah o delu in drugih stroških plač. Poslovodstvo mora imeti na razpolago tudi podatke o tem, koliko plač so namenili za uresničitev načrtovanega obsega dejavnosti ter koliko sredstev so namenili zaposlencem zaradi večje gospodarnosti, kakovosti in učinkovitosti pri delu. Pomembna je tudi višina povračil zaposlencem (prevozi na delo in z dela, nadomestila za prehrano...) pa tudi višina dodatnih izplačil zaposlencem iz dobička. Predvsem uspešna podjetja zaposlenca nagrajujejo tudi z drugimi, ne zgolj denarnimi nagradami, da bi izboljšali zdravstveno stanje ter znižali bolniške izostanke zaposlencev. Te nagrade zmanjšujejo poslovni izid, zato je pomembna tudi višina teh nagrad (Turk, Kavčič, Koželj, 2001, str. 519-525). Vsi ti podatki morajo biti razvidni iz rutinskih poročil v zvezi s plačami.

3 SISTEM PLAČ V SLOVENIJI

3.1 Sestavine plače po Zakonu o delovnih razmerjih (2002)

V Sloveniji je najpomembnejši predpis, ki ureja sistem plač v podjetjih, Zakon o delovnih razmerjih. Po tem zakonu je plača sestavljena iz osnovne plače, dodatkov, dela plače za delovno uspešnost in dela plače za poslovno uspešnost. V nadaljevanju predstavljam sestavine plače, kot so obravnavane v knjigi avtoric Kresal, Kresal Šoltes in Šenčur Peček (2002, str. 466-480, 492-504).

Osnovna plača predstavlja glavno plačilo, do katerega je upravičen zaposlenec na podlagi pogodbe o zaposlitvi. To je osnovni, redni in relativno fiksni vir sredstev za življenje zaposlenca, pomembna pa je tudi kot osnova za izračun dodatkov k osnovni plači. Osnovna plača je odvisna od zahtevnosti dela, za katero ima zaposlenec sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Spodnja raven osnovne plače je določena z izhodiščno plačo iz kolektivne pogodbe, močan vpliv na višino osnovne plače pa ima tudi trg dela ter ponudba in povpraševanje po določenem delu.

Plača za delovno uspešnost upošteva zaposlenčevo gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela. Prav tako kot osnovna plača mora biti tudi ta kategorija opredeljena v pogodbi o zaposlitvi. Plača za delovno uspešnost se spreminja in je odvisna od uspešnosti dela. Poudarja motivacijsko funkcijo plače, s čimer pozitivno vpliva na zvišanje kvalitete dela, produktivnosti, gospodarnosti... Poleg fiksnega dela plače (osnovna plača) torej zaposlencu pripada tudi spremenljivi, stimulativen del.

Dodatki so namenjeni za posebne pogoje dela:

- iz razporeditve delovnega časa: za nočno delo, za nadurno delo, za nedeljsko delo, za delo na praznike in dela proste dneve;
- iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela;
- dodatek za delovno dobo je posebna vrsta dodatka, ki postopoma postaja sestavni del osnovne plače. Pri izračunu dodatka za delovno dobo se upošteva celotno delovno dobo zaposlenca in ne zgolj delovne dobe pri posameznem zaposlovalcu.

Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača zaposlenca za polni delovni čas, višina vseh treh vrst dodatkov pa je določena s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti. Dodatki zaposlencu pripadajo le, ko dela v pogojih, zaradi katerih mu dodatek pripada.

Plačilo za poslovno uspešnost je lahko sestavni del plače, če je to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

Kolektivne pogodbe poleg naštetega opredeljujejo še nekatere **druge vrste povračil stroškov** v zvezi z delom, ki zaposlencu pripadajo ob izplačilu plače:

- povračilo stroškov za prehrano med delom
- povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela
- povračilo stroškov, ki jih ima zaposlenec na službenem potovanju.

Posebne vrste plačil zaposlencem so:

- Regres za letni dopust pripada zaposlencu, ki ima pravico do letnega dopusta. Minimalna višina regresa je v zakonu določena v znesku minimalne plače, zaposlovalec jo zaposlencu izplača enkrat letno.
- Odpravnina za primer odpovedi pogodbe o zaposlitvi pripada zaposlencu v primeru redne odpovedi pogodbe s strani zaposlovalca iz poslovnega razloga in iz razloga nesposobnosti ter izredne odpovedi pogodbe s strani zaposlenca.
- Odpravnina ob upokojitvi pripada zaposlencu v primeru upokojitve; ob odpovedi pogodbe o zaposlitvi, če zaposlenec ni prejel odpravnine v višini, določeni z zakonom; če zaposlovalec zaposlencu ni financiral dokupa pokojninske dobe, ali pa je bil ta znesek nižji, kot bi bila odpravnina ob upokojitvi.

Nadomestilo plače pripada zaposlencu za čas, ko zaposlenec ne dela iz različnih razlogov, kot so izraba letnega dopusta, plačane odsotnosti z dela zaradi osebnih okoliščin, izobraževanje, z zakonom določeni prazniki in dela prosti dnevi ter razlogi na strani zaposlovalca.

Poleg Zakona o delovnih razmerjih morajo v podjetju upoštevati še socialni sporazum o plačah, kolektivno pogodbo dejavnosti ter kolektivno pogodbo in druge akte podjetja (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 61-62).

3.2 Sestavine plače po Slovenskih računovodskih standardih 2001

SRS 2001 (2002, str. 116-118) opredeljuje zaslužke zaposlencev kot »vse oblike poplačil, ki jih daje podjetje zaposlencem v zameno za njihovo službovanje in jih obravnava kot svoje stroške dela ali kot deleže v razširjenem dobičku pred predstavitvijo dobička v izkazu poslovnega izida«. Sem SRS 2001 uvrščajo tudi dajatve, ki so strošek za podjetje, ali pa povečujejo delež zaposlencev v razširjenem dobičku. Zaposlencem pripadajo zaslužki med službovanjem (plače, nadomestila plač...), po koncu službovanja v podjetju (odpravnine, pokojnine), poleg tega pa mora podjetje izplačati tudi povračila, ki niso v neposredni zvezi z opravljanjem dela (zneski za prevoz na delo in z njega, zneski za topli obrok med delom...).

Stroški dela so stroški povračil zaposlencem, ki se obračunavajo v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo, splošnim aktom podjetja ali pogodbo o zaposlitvi. Po SRS so to plače zaposlencem v kosmatem znesku ter nadomestila plač v kosmatem znesku, ki pripadajo zaposlencem za čas, ko ne delajo. Stroški dela so tudi dajatve v naravi, darila, nagrade, odpravnine ter dajatve, ki za vse naštetе prejemke zaposlencev bremenijo

izplačevalca. Lahko se zadržujejo v vrednosti nedokončane proizvodnje in zalog proizvodov, preden se pojavijo med poslovnimi odhodki in s tem vplivajo na poslovni izid. Stroški dela se pripoznavajo na podlagi listin, omenjenih v točki 2.3 tega dela.

Tudi **stroške storitev** uvrščamo med stroške povračil zaposlencem; sem v praksi uvrščamo potne stroške za službena potovanja, stroške dela na terenu, šolnine in štipendije.

Deleže v razširjenem dobičku prejemajo člani organov v podjetju, ki ne prejemajo plač, ter zaposlenci kot dodatek k plačam. Obe skupini prejemata te zneske odvisno od razširjenega dobička. Deleži v razširjenem dobičku ter dajatve zanje povečujejo poslovne odhodke, zato je dokončni dobiček že ustrezno zmanjšan. Ti deleži se pripoznavajo, ko za poslovno leto primerjamo prihodke in odhodke. Razlika se na podlagi statuta, drugih pravih aktov ali skladno s sklepi ustreznega organa v podjetju razporedi na deleže v razširjenem dobičku, ki pripadajo udeležencem iz opravljenega dela (SRS 2001, 2002, str. 116-118).

3.3 Stalni ter giblivi del prejemkov

Zupanova pravi, da je stalni del prejemkov je odvisen od vrste dela, ki ga nekdo opravlja, giblivi del pa od tega, kako dobro zaposlenec opravlja delo. Stalni del prejemkov je enak za enaka dela, medtem ko je giblivi del spremenljiv glede na uspešnost posameznika. Tako stalni kot giblivi del prejemkov ter druge finančne ugodnosti sodijo med finančne nagrade (Zupan, 2001, str. 19).

Osnovna plača je v največji meri stalno izplačilo. Zaposlencu pripada za normalno uspešno delo ter za določeno število opravljenih ur. Sem spadajo tudi nadomestila plače za upravičeno odsotnost z dela. Stalni prejemek so tudi nekateri dodatki, kot na primer dodatek za delovno dobo ter ugodnosti, ki jih zaposlovalec izplača vsem na enakih delovnih mestih (Zupan, 2001, str. 19).

Giblivi del prejemkov pripada zaposlencu glede na njegovo uspešnost. V praksi se šteje, da je giblivi del plače višina osnovne plače nad ustrezno kolektivno pogodbo in nad zneskom, dogovorjenim v pogodbi o zaposlitvi, nagrade ter dodatki nad višino, ki je določena s predpisi.

Največkrat se h giblivi plači prišteva naslednje (Drobež, 2003, str. 29):

- plačilo individualne uspešnosti posameznika, ki vedno povečuje osnovno plačo;
- bonuse kot nagrade za uspešno delo, ki se jih izplačuje v enkratnih zneskih glede na rezultate posameznika ali dela podjetja;
- nagrade za storilnost, povezane z vnaprej postavljenimi cilji, s katerimi je podjetje želelo spodbuditi zaposlence, da bi prizadevneje delali;
- provizije, s katerimi se v največ primerih nagrajuje prodajno osebje;

- plačilo za zmožnosti, ki se spreminja glede na zmožnosti in individualno delo posameznika, največkrat pa se to plačilo povezuje z izobrazbo;
- plačilo pristojnosti, glede na raven pristojnosti, ki jo je dosegel posameznik glede na svoje zmožnosti;
- plačilo za osebni razvoj, s katerim se plačuje povečanje odgovornosti, ki jo je zaposlenec dobil z napredovanjem;
- dodatki, ki smo jih omenili že pri osnovni plači in jih zaposlenci dobijo za posebne pogoje dela (na primer: nadurno delo, delo v izmenah, posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive okolja...).

3.4 Plačilo za delo kot motivator

Višina plače zaposlenca je povezana z zahtevnostjo dela in rezultati dela, posledično bo zato dobro plačan zaposlenec pripravljen delati zahtevnejše delo kot tisti, ki prejema nižjo plačo. Zaposlencu plača predstavlja najpomembnejši vir za preživetje, hkrati pa tudi nadomestilo za vložen trud in priznanje prispevka posameznika k poslovanju podjetja kot celote. Podjetje mora pri določanju plač oziroma nagrade za uspešnost upoštevati doseganje ciljev na ravni posameznika, skupine ali celotnega podjetja. Ustrezen sistem nagrajevanja uspešnosti po raziskavah vodi k boljšim dosežkom.

Omenili smo že, da je plača namenjena osebni porabi zaposlenca. Motivira s količino, s katero se življenjski standard oziroma kupna moč zvišuje ali znižuje; zaposlenec jo uporablja kot merilo **zvišanja življenjskega standarda**. Plača kot merilo **socialnega statusa** pa motivira že z majhno količino, saj jo zaposlenec uporablja kot merilo za primerjavo z neko drugo osebo (Uhan, 2000, str. 32).

Plača ali nagrajevanje sodi med psihološke stimulatorje za delo. Prav to je razlog, da imajo podjetja težave pri določanju višine plače, ki naj bi omogočila normalno življenje in hkrati stimulirala zaposlenca, da bi dobro delal (Rus, 1996, str. 19).

Motivacijsko vlogo plač je vedno potrebno analizirati skupaj z življenjskim standardom zaposlencev. Čim višji je življenjski standard zaposlencev, tem večji pomen imajo drugi motivacijski dejavniki in tem težje je zagotoviti motiviranost zaposlencev, da bi dobro delali. V nadaljevanju zato predstavljam tudi druge motivatorje.

3.5 Ostali motivatorji

Obstajajo teorije, ki pravijo, da denar ni edini motivator; po Herzbergu je pomembnejše priznanje, da zaposlenec dobro dela. Vendar pa Zupanova meni, da je takšno razmišljanje pravilno za tiste zaposlence, katerih plača že zadošča za ustrezen življenjski standard (Zupan, 2001, str. 119).

Za tiste zaposlence, ki so s plačo že presegli neko eksistenčno mejo, so torej pomembni tudi drugi motivatorji oziroma nefinančne nagrade. Eden izmed njih je prav gotovo **napredovanje**, ki posameznika premesti na višji hierarhični položaj; s tem se zaposlencu izkaže zaupanje. Zaposlence motivira tudi, če podjetje vlaga v njihovo **strokovno usposabljanje, izobraževanje** ter **osebni razvoj**; s tem se zaposlenca dodatno motivira za to, da se trudi za večjo uspešnost enote ali pa celo podjetja. **Razporeditev delovnega časa**, kot si ga zaposlenec sam izbere, pomembno motivira, saj si zaposlenci sami izberejo, kdaj bodo delali. Ponavadi to pomeni, da so zaposlenci na delovnem mestu takrat, ko so najbolj produktivni in zato brez težav dokončajo delo v rokih. Če zaposlenci delajo v slabih delovnih in življenjskih pogojih, se to zelo hitro opazi na rezultatih njihovega dela, saj postajajo ti vedno slabši. **Dobri delovni in življenjski pogoji** morajo biti takšni, da se jih zaposlenci niti ne zavedajo; dokler so namreč za zaposlence neopazni, imajo pozitiven vpliv na rezultate dela. Nenazadnje velja omeniti tudi **pohvalo, priznanje** za uspešnost pri delu, kamor bi lahko uvrstili izbiro zaposlenca meseca, ki lahko uživa poseben ugled, sprejem pri visokem nadrejenem, nadomeščanje nadrejenega, daljši čas za odmor, boljše pohoštvo, naziv zaposlenca...Včasih takšna oblika nagrade s strani nadrejenih veliko bolje vpliva na delo kot katerakoli materialna nagrada (Ložar, 1997, str. 38-41).

V literaturi je mogoče najti še druge motivatorje, kot so na primer zanimivo delo, dobri odnosi s sozaposlenci, možnost uveljavljanja in dokazovanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in o gospodarjenju... Tudi stalnost oziroma zanesljivost zaposlitve pomembno vpliva na to, kako dobro bo zaposlenec delal.

4 PLAČA IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENCEV

4.1 Analiza in vrednotenje dela

Osnova za vrednotenje dela je analiza del, ki so vključena v podjetje. Analiza dela pomeni opis nekih značilnosti ali zahtev, ki morajo biti izpolnjene, če hočemo, da bo delo ustrezno opravljeno. Najbolj svetovno znana metoda analize dela je **Hay metoda**, ki temelji na ocenitvi treh dejavnikov: know-how, reševanja problemov in merjenje učinkov. To pomeni, da se ocenjuje zahtevano tehnološko razvitost pri opravljanju dela (input), zaposlenčeve zmožnosti, sposobnosti in odgovornosti za opravljanje dela (proces dela) ter kakšen je rezultat dela (output). Prav tako pa lahko Hay metodo uporabimo tudi pri vrednotenju dela (Poels, 1997, str. 46).

O vrednotenju dela pišejo tuji in domači avtorji. Hume pravi, da je vrednotenje dela tehnika, ki organizacijam omogoča izboljšati in ovrednotiti njihov sistem nagrajevanja ter izoblikuje sistem plač, ki je vsem udeleženi stranem jasen in pregleden. Najlažje bi delo ovrednotili glede na prispevek, ki ga ima to delo za podjetje kot celoto. Ker pa to ni

vedno mogoče, se v podjetjih poslužujejo primerjav med posameznimi deli oziroma opravili. Tako nastane lestvica del, ki jo lahko uporabimo kot osnovo za plačilno strukturo. Iz nastale lestvice del mora biti jasno razvidna hierarhija posameznih del znotraj podjetja. Pomembno je, da vrednotenje dela ovrednoti le delo, opravilo, ne pa posameznika, ki to delo opravlja. To zadnje je že del nagrajevanja (Hume, 1995, str. 118-119).

Treven pravi, da je vrednotenje dela proces, ki se uporablja za oblikovanje relativne vrednosti del. Omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture, pomaga pri urejanju razmerij med različnimi vrstami dela v podjetju, zagotavlja oblikovanje in sprejem pravičnih odločitev o razvrščanju del in plačilnih razmerij, določa stopnjo, do katere je primerljiva vrednost med posameznimi vrstami dela tako, da se enaka plačila zagotovijo za dela z enako vrednostjo (Treven, 1998, str. 220).

Vrednost delovnih mest mora biti vedno enaka in stabilna, razen ob večjih tehnoloških spremembah. Poleg tega pa mora sistem plač omogočiti razlikovanje med posamezniki na istem delovnem mestu glede na njihova znanja, spretnosti, sposobnosti in uspehe ter posledično omogoča različno plačo na istem delovnem mestu (Merkač, 1998, str. 100).

V literaturi je mogoče najti več metod vrednotenja dela, večina avtorjev pa upošteva delitev na analitične metode ter neanalitične metode (Drobež, 2003, str. 32-33; Hume, 1995, str. 120-123):

ANALITIČNE METODE: ocenjujejo posamezne dejavnike, značilne za določeno delo, ter jih primerjajo pri različnih vrstah dela. Rezultati vrednotenja dela so izraženi v točkah, ki jih primerjamo s standardi; v Sloveniji nam zahtevnost dela izraža koeficient zahtevnosti. Le ta je relativno in neimenovano število in pove, koliko enot zahtevnosti dela vsebuje določeno delo. Najmanj zahtevno delo v Sloveniji vsebuje eno enoto zahtevnosti dela. Med analitične metode sodijo:

1. **primerjava faktorjev**, kjer ocenjevalci rangirajo vsako delovno mesto glede na vnaprej določene dejavnike, ki jih je ponavadi pet (sposobnosti, mentalne zahteve, fizične obremenitve, odgovornost in delovni pogoji). Vsak rang ima pripisano tudi v denarju izraženo vrednost in že delno predstavlja sistem nagrajevanja, kar je slabost primerjave faktorjev. Hume namreč meni, da je potrebno ločeno obravnavati sistem vrednotenja dela in sistem nagrajevanja (Hume, 1995, str. 123).
2. **točkovno ocenjevanje**: rezultati se izražajo s pomočjo točk, zato je to najpogosteje uporabljena metoda vrednotenja. Koraki za vrednotenje dela pri tej metodi so (Drobež, 2003, str. 32-33; Hume, 1995, str. 120-123):
 - izbor dejavnikov (npr. izobrazba, izkušnje, fizične zahteve, ...),
 - oblikovanje in določitev vsake ravni (npr. raven izobrazbe po stopnjah izobrazbe),

- določitev skupnega števila točk za primerjavo (za podjetje pomembnejši dejavnik dobi več točk),
- razporeditev točk na posamezne ravni vsakega dejavnika,
- vrednotenje dela (zbere se informacije o vrstah dela, da se jih lahko ovrednoti glede na vse dejavnike, ki smo jih določili za primerjavo). Komisija določi točke za vsak dejavnik in sešteje točke vseh dejavnikov za določeno delo.

NEANALITIČNE METODE: proučujejo posamezno delo kot celoto, z vidika njegove zahtevnosti ali pomena za podjetje. Tako različne vrste del razvrstijo glede na primerjavo z drugimi deli. Pri teh metodah se izoblikujejo rangi, ki zgolj opredelijo, katera vrsta dela je zahtevnejša od druge vrste, ne povedo pa, koliko zahtevnejša je. Neanalitične metode so (Drobež, 2003, str. 32-33; Hume, 1995, str. 120-123):

1. **razvrščanje dela:** vrste dela se razvrsti po njihovi pomembnosti za podjetje, kar pa je veliko lažje, če ima podjetje postavljene standarde za vrednotenje dela. Je ena izmed najbolj preprostih, najcenejših in najhitrejših metod.
2. **razporejanje dela:** vnaprej se določi kategorije oziroma razrede, kamor se razporedi posamezne vrste dela. Vsak razred ima točno opredeljene zahteve (npr. zahtevana stopnja izobrazbe, odgovornost do podrejenih, znanje in spretnosti za določeno delo...). Optimalno število razredov je okrog osem, problem pa predstavlja predvsem razporejanje v razrede.

Pri obeh vrstah metod dobimo slabosti ter prednosti. Neanalitične metode so cenejše, preproste za uporabo, podatke lahko hitro pridobimo. Slabosti neanalitičnih metod so predvsem določitev razredov, zlasti v velikih podjetjih z veliko različnimi deli. Te metode niso primerne za ocenjevanje kompleksnejših del ali del, ki so enako plačana, težko pa je tudi določiti razlike pri delih, ki so rangirana v sredini. Prav te slabosti pa odpravljajo analitične metode, saj so še posebno učinkovite pri velikem številu različnih del. Rešujejo tudi problem vrednotenja del, ki so enako plačana. Tudi te metode imajo nekatere slabosti, ki se kažejo predvsem v zahtevnosti metod, težava pa je tudi v tem, da v praksi temeljijo na marsikateri subjektivni oceni (Hume, 1995, str. 120-123).

Opisane analitične in neanalitične metode so najpomembnejše metode vrednotenja dela. Razvile pa so se tudi nekatere druge metode, ki jih velja omeniti. V svetovni literaturi so poznane metoda **Inbucon** (neposredna metoda soglasja), **Urwick Orr** metoda (metoda značilnosti dela), **Professor Patterson** metoda (teorija odločitvenega traku) in metoda **Professor Jaques** (časovni razpon diskrecijske teorije) (Hume, 1995, str. 125).

V preteklosti je bila za podjetje pomembna predvsem zahtevnost dela, v današnjem času pa je vedno bolj poudarjeno zaposlenčevo znanje, spretnosti in zmožnosti za uspešno opravljanje določenega dela. Nekatera podjetja se pri določanju osnovne plače naslanjajo na naštete sposobnosti, kar nakazuje, da so sodobni sistemi usmerjeni v to, kaj je zaposlenec sposoben narediti in ne več v zahtevnost dela. Podjetja se usmerjajo

v osebo predvsem zaradi spodbujanja učenja ter pridobivanja novih znanj, spretnosti in zmožnosti; s tem postanejo zaposlenci bolj prilagodljivi na spremembe delovnih nalog (Zupan, 2001, str. 149).

4.2 Določanje plače zaposlenca

Ko je zahtevnost delovnega mesta ocenjena s točkami, pride na vrsto najzahtevnejši del, to je določitev vrednosti točke in s tem določitev višine plače zaposlenca. V nadaljevanju zato povzemam postopek točkovanja zahtevnosti delovnega mesta ter ovrednotenja vrednosti točke v praksi (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 357-362).

Podjetje določi količino in kakovost izločkov svoje dejavnosti ter dela in opravila, potrebna za izvajanje poslovnega procesa. Pri tem določijo tudi zahtevnost posameznega opravila, in sicer: upoštevajo zahtevnost dela (glede na izobrazbo in delovne izkušnje), odgovornosti, napor ter razmere pri delu. Nato se izračuna obseg posameznega opravila na letnem nivoju, s pomočjo katerega se ugotovi potreba po zaposlencu. V nadaljevanju se združi vsebinsko podobna opravila z manjšim obsegom v delovno mesto. Sledi izračun celotnega števila točk na leto: število točk na leto povečamo s količnikom dodatka na delovno dobo in za leta službe. Vrednost posamezne točke mora zagotavljati nemoten poslovni proces in doseganje ustreznega dobička, hkrati pa mora zaposlencu z ustrezno višino plače omogočati zadovoljevanje njegovih potreb. Zato moramo pri določanju vrednosti točke upoštevati kolektivno pogodbo, s katero sta z namenom zaščite interesov zaposlenca, določeni najnižja plača in najmanjše razmerje med plačo na najmanj zahtevnem delovnem mestu in drugih delovnih mestih.

Podjetje mora načrtovati celotni znesek, ki ga bo namenilo za plače in vrednost točke. Ta je odvisna od števila točk in od celotnega zneska, ki ga lahko podjetje nameni za plače. Pri tem upoštevamo najmanjšo plačo, določeno po kolektivni pogodbi za najmanj zahtevno delo, normalno plačo za dela, značilna za podjetje, načrtovani ter dejanski poslovni izid. Podjetje mora poskrbeti za realni načrtovani poslovni izid, s katerim primerja dejanski poslovni izid, plače pa morajo biti ustrezne glede na primerjavo načrtovanega poslovnega izida z uresničenim. Če podjetje upošteva navedene dejavnike določanja načrtovanega celotnega zneska plač, preprečuje, da bi prevelike plače povzročile izgubo podjetju. Zagotovljena je najmanjša določena plača za najmanj vrednoteno delovno mesto in druga delovna mesta po kolektivni pogodbi. Ustrezno pa je tudi nagrajevanje zaposlencev, ki imajo pri uresničevanju proizvodnje odločilno vlogo, kar preprečuje preveliko fluktuacijo zaposlencev.

Načrtovano vrednost točke ob upoštevanju vsega navedenega izračunamo kot:

$$\text{načrtovana vrednost točke} = \frac{\text{celotni predvideni znesek plač za opravljeno delo}}{\text{celotna predvidena količina dela, izražena v točkah}}$$

Vsakemu zaposlencu se nato plača obračunava po tako izračunani vrednosti točke. Celotna količina opravljenega dela se lahko razlikuje od celotne količine načrtovanega dela, izražene v točkah, posledično je tudi uresničena vrednost točke različna od načrtovane. Višjo uresničeno vrednost točke glede na načrtovano lahko delavcem obračunamo za nazaj.

Pri oblikovanju plače moramo v primeru izračunavanja obračunske vrednosti 1 ure enostavnega dela upoštevati tudi količnike sestavljenosti dela. Če pa v zadnji fazi izračunavamo obračunsko vrednost 1 točke, moramo upoštevati število točk iz kataloga dela ali količnike zahtevnosti dela pomnožiti s številom točk za uro enostavnega dela. Osnove, s katerimi opisno določimo, kaj moramo upoštevati pri ugotavljanju količine opravljenega dela pri posameznem zaposlencu, so:

- Dejanski čas dela zaposlenca s popravki za izpolnjevanje količinskih norm, uresničevanje načrtovane količine, vrednosti poslovnih učinkov ali posebnih zahtev pri delu: v tem primeru pomnožimo dejanski delovni čas zaposlenca v obravnavanem obdobju s količnikom zahtevnosti dela in številom točk za uro enostavnega dela. Količino opravljenega dela izrazimo v točkah za vsako vrsto dela posebej.
- Normirani čas za opravljeno delo s popravki za posebne časovne zahteve pri delu: pri tem pomnožimo opravljeni normirani čas za opravljeno delo zaposlenca s količnikom zahtevnosti dela in številom točk na uro enostavnega dela ter izrazimo količino dela v točkah za vsako posamezno vrsto dela.
- Količina poslovnih učinkov: pomnožimo jih s številom točk, ki pripada posameznemu zaposlencu na vrednostno enoto. Seštevek tako izračunanih točk se nanaša na količino in zahtevnost opravljenega dela.
- Vrednost poslovnih učinkov.

Zaposlenec pa ne dobi plače zgolj na osnovi količine in zahtevnosti opravljenega dela. Pomembne so tudi kakovost, pravočasnost in gospodarnost pri izdelavi izdelkov ali opravljanju storitev. To že sodi v nagrajevanje zaposlencev za uspešnost pri delu. Pri večji kakovosti in pravočasnosti ob ostalem nespremenjenem, zaposlencu pripada večja plača, če pa boljše opravljanje dela od načrtovanega ni potrebno, zanj zaposlenec ni nagrajen. Obratno je v primeru manjše kakovosti in pravočasnosti od načrtovane. Pri tem moramo upoštevati, kakšne posledice ima manjša kakovost izdelka ali storitve. Za pravilno zajemanje vplivov kakovosti in pravočasnosti uporabljamo količnike kakovosti učinka in količnike pravočasnosti učinka, ki so lahko enotni in izražajo splošno oceno o kakovosti posledkov dela. Količnik gospodarnosti pri delu izraža gospodarnost

zaposlenca pri delu. Količnik kakovosti učinka, količnik pravočasnosti učinka in količnik gospodarnosti pri delu so lahko večji od 1 (večja kakovost, pravočasnost ali gospodarnost od načrtovane) ali manjši od 1 (manjša kakovost, pravočasnost ali gospodarnost od načrtovane). V količnikih gospodarnosti mora biti upoštevan vpliv na uspešnost podjetja, relativna teža posamezne osnove ter vpliv na plačo zaposlenca. Količnike kakovosti in pravočasnosti vključimo v plačo tako, da z njimi pomnožimo količino celotnega opravljenega dela, izraženega v točkah. Količnik gospodarnosti pa upoštevamo tako, da ga pomnožimo s količino opravljenega dela, izraženega v točkah in že popravljenega s količniki kakovosti posledkov dela ali pa izraženega v urah enostavnega dela.

Ko izračunamo plačo, ki upošteva vse omenjene podlage, jo je potrebno povečati še za dodatke za posebne delovne razmere po Zakonu o delovnih razmerjih oziroma kolektivni pogodbi (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 357-362).

4.3 Sistem ugotavljanja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenca

Ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenca sta procesa, ki jih lahko obravnavamo kot celoto, lahko pa tudi vsakega posebej, ločeno. **Ugotavljanje** je proces zbiranja podatkov o rezultatih, ki so bili pri delu doseženi, vedenju zaposlencev pri delu ter drugih načinih reagiranja, služi kot podlaga za povečanje uspešnosti, pa tudi kot vzrok in razlog za nastalo situacijo. Pri **ocenjevanju** pa pridemo do prednosti, ki smo jih z rezultati dosegli, kar ponavadi zaposlenci najbolj občutijo pri plači (Lipičnik, 2002, str. 482). V nadaljevanju obravnavamo izraza ugotavljanje in ocenjevanje kot en sam proces.

Pri ugotavljanju uspešnosti primerjamo rezultat dela s cilji, ki naj bi jih pri delu dosegli. Kolikor natančneje postavimo cilje, toliko natančneje lahko merimo rezultate, pri čemer so tudi načini merjenja jasno definirani. Merjenje uspešnosti zaposlenca ima velik pomen pri ocenjevanju vseh človekovih sposobnosti in posledično nam rezultat merjenja daje informacije o potrebnih znanjih, napredovanju, premeščanju na druga delovna mesta, višini plače... Služi skratka kot pomoč pri ugotavljanju zmožnosti zaposlencev za opravljanje nekega dela (Lipičnik, 2002, str. 482).

Podatki o uspešnosti na letnem nivoju dajejo podatke za pogovore managementa s sozaposlenci. Pri teh pogovorih naj bi management predvsem prenesel cilje organizacije na sozaposlence, izrazil svoja pričakovanja o delovni uspešnosti organizacije ter predstavil dosežene rezultate. Pomembno je tudi, da je vodstvo sposobno pomagati zaposlencu pri doseganju rezultatov, ugotavljanju njegovih prednosti in slabosti, ga usmeriti k izboljšanju uspešnosti ter k čim boljšemu izkoristku zaposlenčevih sposobnosti (Lipičnik, 2002, str. 482).

Delovna uspešnost je rezultat, ki ga dosega posamezen zaposlenec ali del podjetja in je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah. Celovit rezultat je novoustvarjena vrednost oziroma dohodek, v katerem so upoštevani vsi delni rezultati določenega poslovnega procesa. Vrednostno izkazan rezultat pomeni, da so vsi rezultati izraženi v skupnem imenovalcu, tako da je omogočena primerjava doseženih rezultatov. Največkrat uporabljen vrednostno izražen rezultat pa je seveda dobiček (Rode, 2002, str. 8).

Temeljno izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti zaposlenca je v sistemu načrtovanja v okviru podjetja. Le to mora za ugotavljanje uspešnosti na vseh ravneh vzpostaviti osnove in merila. Osnove so opisno določene sestavine, po katerih se ugotavlja delovni prispevek zaposlenec k ustvarjanju dohodka, z merili pa se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi merimo obseg prispevka zaposlenca pri delu. Poenostavljeno bi lahko rekli, da je osnova metoda, merilo pa so normativi in standardi (Uhan, 2004, str. 106).

V literaturi lahko najdemo različne metode merjenja delovne uspešnosti, zato v nadaljevanju navajam metode po treh avtorjih.

Zeni navaja naslednje metode ocenjevanja delovne uspešnosti, ki pa se v praksi uporabljajo predvsem kombinirano (Zeni, 1995, str. 296):

- metoda rangiranja
- metoda kategorizacije
- metoda analitičnega rangiranja
- točkovna (analitična) metoda
- metoda proste izbire
- šah metoda itd.

Uhan pri merjenju delovne učinkovitost in uspešnosti zaposlenca navaja druge metode, upoštevati pa moramo vrsto in pomen dela ter delovne pogoje, v katerih zaposlenec opravlja svoje delo. Načini vrednotenja uspešnosti (Uhan, 2000, str. 127):

- Normiranje (uporaba delovnih normativov in standardov) se uporablja za ocenjevanje uspešnosti pri tistih opravilih, kjer se lahko učinki dela izražajo s fizičnimi kazalniki.
- Ocenjevanje oziroma presojanje je način vrednotenja uspešnosti, ki se meri posredno ali ocenjuje po vnaprej določeni metodi oziroma tehniki. Uporablja se za opravila, katerih učinke dela ne moremo normirati.
- Uspešnost strokovnih, ustvarjalnih ter poslovnih del se ugotavlja posredno z uresničevanjem delovnega programa po vnaprej določenih gospodarskih merilih, predvsem s kazalniki. Ta način vrednotenja uspešnosti se imenuje ekonomsko vrednotenje oziroma premiranje.

Po Uhan-u (2004, str. 108-111) moramo pri ocenjevanju delovne uspešnosti upoštevati nekatera načela. Načela pri uporabi normiranja:

1. Zagotovljeni morajo biti normalni pogoji za delo (normalno delovanje strojev in naprav, oskrbljenost s predmeti dela in energijo).
2. Postavljene morajo biti enake norme za enaka dela na čim širšem področju; norme morajo biti jasne, da so omogočene medsebojne primerjave.
3. Enostavnost in razumljivost norm in obračuna plač, da zaposlenec približno ve, koliko bo zaslužil.
4. Pomembna je stalnost norm, spreminja se jih lahko zgolj po predpisanem postopku; le norme, ki se ne spreminjajo zaradi preseganja, delujejo motivacijsko.
5. Priporočljivo je, da je norma določena za posameznika, kolektivne norme je smiselno uporabiti le v primeru, ko je z enim strojem povezanih več zaposlencev in bi bila individualna norma neracionalna.

Za učinkovito uporabo ocenjevanja Uhan (2004, str. 108-111) priporoča:

1. Presojati delovne rezultate in ne delovne lastnosti (značaj) zaposlenca.
2. Porazdeliti doseganje delovnih rezultatov, pri čemer je treba upoštevati, da je v vsaki skupini po en priden zaposlenec ter po en lenuh, kar posledično pomeni, da je skupina povprečna. V praksi je ponavadi delovni učinek zaposlencev ocenjen kot nadpovprečen, zato nekatera podjetja popravijo ocene nazaj proti povprečni oceni.
3. Ocenjevati delovno uspešnost in ne delovnega prispevka: pri ocenjevanju delovne uspešnosti ne smemo upoštevati vrste in zahtevnosti del in nalog, ki jih izvaja posamezni zaposlenec. Upoštevamo lahko le učinkovitost izvajanja posameznih del, saj lahko sicer pridemo do ugotovitve, da najboljše delovne rezultate dosegajo zaposlenci, ki izvajajo najzahtevnejša dela; tako bi zahtevnost dela upoštevali dvakrat.
4. Upoštevati časovno razsežnost merjenja, ki je odvisna od dinamike delovnega procesa in od volje zaposlencev
5. Ocenjevati delovno uspešnost in ne navade ali razvade zaposlenca; upoštevati moramo dosežene delovne rezultate, ne smemo pa upoštevati zaposlenčevega obnašanja in ravnanja.

Sistemi ugotavljanja uspešnosti po **Lipičniku** (2002, str. 485):

1. Sistemi označevanja

Seznam vedenja, ki naj služi za ocenjevanje uspešnosti, je potrebno sestaviti iz konkretnih načinov vedenja pri določenem delu. Ta seznam so poimenovali označevalna lista. Sistem je za ocenjevalca razmeroma preprost, za sestavljalca pa nekoliko bolj zapleten. Ocenjevalec ne oceni uspešnosti, temveč le presodi, katera napisana trditev je značilna za ocenjevanca.

2. Označevalne liste proste izbire

V teh listah so zbrane različne trditve, ocenjevalec pa mora označiti tiste trditve, ki najbolj opisujejo zaposlenca, katerega uspešnost ocenjuje. Pri najpreprostejših izvedbah označevalne liste vsaka pozitivna trditev prinaša zaposlencu eno točko. Pri ponderiranih listah pa ima vsaka trditev glede na pomen za zaposlenca vnaprej določeno število točk. Te zadnje liste so zaradi velikega števila aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti za določanje pomena posamezne trditve, sorazmerno zamudne in zapletene.

3. Prisilne označevalne liste

Prisilne označevalne liste so za pripravo nekoliko težje kot ponderirane označevalne liste proste izbire. Postopek priprave prisilne označevalne liste poteka tako:

- Preprost sistem ocenjevanja najprej izloči najboljše in najslabše predstavnike določenega dela.
- Po obširnem opisu lastnosti teh ljudi razčlenimo v seznam elementov, s katerim predstavimo vse vidike delovnega mesta.
- Na podlagi elementov, ki opisujejo dobre oz. slabe sozaposlence, določimo kriterij za razlikovanje dobrih in slabih zaposlencev.
- Sestavimo bloke trditev, od katerih sta dve pozitivni, dve negativni ter ena nevtralna. Za ocenjevalca sta obe pozitivni trditvi videti pozitivni, vendar je le ena značilna za zaposlenca na delovnem mestu. Ta trditev je razlikovalna ali diskriminativna. Enako velja tudi za negativni trditvi.
- Ocenjevalec mora brezpogojno označiti najbolj in najmanj značilno trditev za ocenjevanca.
- Po ocenitvi se rezultati točkujejo. Pozitivno točko dobi lastnost kandidata, ki sodi/najmanj sodi med diskriminativne pozitivne/negativne lastnosti. Pozitivna in negativna diskriminativna lastnost sta določeni vnaprej in ocenjevalec zanje ne ve. Nato seštejemo vse točke iz obeh blokov ter ugotovimo, kje zaposlenec dobi največ točk.

4. Sistem kritičnih točk

Uporablja se redkeje in predvsem na posebej nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Pri tem sistemu za vsakega sozaposlenca vedno zapišemo, če je storil kaj koristnega in dobrega oziroma kaj škodljivega in nekoristnega.

4.3.1 Načini ugotavljanja in izkazovanja delovne uspešnosti

Uspešnost ugotavljamo na dva načina: posredno in neposredno. **Neposredno** ugotavljanje uspešnosti pomeni upoštevanje učinkov na delovnem področju zaposlenca (na primer: primerjanje načrtovane in dosežene količine proizvodov). **Posredno** se uspešnost ugotavlja preko rezultatov, ki se izražajo zunaj delovnega področja zaposlenca; vidna je povezanost tega zaposlenca z aktivnostjo, katere uspešnost

posredno izvaja. Vodilni in vodstveni zaposlenci imajo največji vpliv na rezultate dela, njihov delovni prispevek se lahko meri le posredno in v sorazmerno daljšem časovnem obdobju.

Delovna uspešnost se lahko izkazuje v naturalnih, naravnih, nedenarnih in denarnih enotah. V posameznih enotah je mogoče meriti le uspešnost posamezne ravni. Najbolj splošno navajanje uspešnosti je v obliki dohodka ali dobička, vedno bolj postaja za izražanje uspešnosti pomembna dodana vrednost (Uhan, 2000, str. 65).

4.3.2 Ravni ugotavljanja uspešnosti

Glede na to, da se uspešnost ustvarja na več ravneh, je potrebno tudi ocenjevati posamezne od teh ravni. Uspešnost se ugotavlja individualno za posameznega zaposlenca, skupinsko za delovno povezano skupino zaposlencev ter kolektivno za vse zaposlence v organizaciji.

Uspešnost posameznega zaposlenca

Delovni prispevek posameznika je osnova za uspešnost posameznika, skupine in celotne organizacije, zato je ponavadi obravnavan kot najpomembnejša kategorija uspešnosti. Delovna uspešnost na ravni posameznega zaposlenca je kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenca odvisna od njegove učinkovitosti in tako usmerja aktivnost zaposlenca k skupno dogovorjenim ciljem. Problem pri tem nastaja, ker delovne uspešnosti posameznika ni vedno mogoče obravnavati ločeno od skupine zaposlencev in od delovnega procesa kot celote. Tudi razvoj tehnologije vedno bolj vpliva na to, da je težko meriti individualni prispevek zaposlenca, po drugi strani pa se razvija delo na domu, kjer je zopet mogoče meriti delovni prispevek posameznika. Delovni prispevek posameznega zaposlenca je zaradi sestavin njegovega prispevka zelo težko natančno in celovito ugotoviti. Iz tega izhaja, da so merila za ugotavljanje delovnega prispevka dogovor med ljudmi, ki je osnovan na doseženi stopnji tehnologije, organizaciji delovnih procesov in na doseženi stopnji družbenih odnosov.

Ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika je pogoj za delitev po rezultatih dela, ki naj bi vsakega zaposlenca motivirala in stimulirala k večji delovni uspešnosti. Osnova za merjenje so posamezne sestavine in karakteristike delovne uspešnosti, kar ima pozitivne in negativne lastnosti. To je razlog za obravnavo delovne uspešnosti ne le v tehničnih in strokovnih službah, temveč tudi med zaposlenci, njihovimi pooblaščenimi predstavniki ter poslovodstvom. Tehnične in strokovne službe naj bi zgolj pripravile predloge in spremljale učinkovitost mehanizmov ugotavljanja delovne uspešnosti ter izvajale meritve.

Uspešnost delovno povezane skupine zaposlencev

Izoblikovanje delovno povezanih skupin se pojavi pri obsežnejših in strokovno širših nalogah, ki presegajo zmožnosti posameznega zaposlenca. Take naloge so ponavadi posamezne naloge ali dela, ki so medsebojno povezani zaradi tehnološkega ali delovnega procesa; posamični rezultat zaposlenca se izkazuje v uspešnosti vseh zaposlencev v skupini.

Osnova za ugotavljanje učinkovitosti skupine zaposlencev je delovni program skupine, ki je del širšega delovnega programa podjetja. Iz delovnega programa skupine je razvidno, katera dela in naloge naj bi izvedla skupina, kakšen je obseg in kakovost del in nalog, stroški ter usposobljenost zaposlencev. V programu skupine se opredeli plača, ki jo zaposlenci dobijo v primeru, da je delovni program izveden v načrtovanem obsegu, hkrati pa se zahteva doseganje načrtovanih rezultatov v okviru podjetja. Večja plača pripada posameznemu zaposlencu v primeru, da skupina izvede ali večji obseg del in nalog, ali višje kakovosti, ali z nižjimi stroški ali z manjšim številom zaposlencev. Seveda velja tudi obratno; za našteje kategorije se plača posamezniku zniža, če skupina delovne naloge opravi s slabšim rezultatom od načrtovanega.

Delovna uspešnost delovno povezanih skupin spodbuja celovito obravnavanje delovne učinkovitosti in uspešnosti, hkrati pa preprečuje individualiziranje aktivnosti zaposlencev. Poleg tega skrbi za skupne napore in rezultate namesto favoriziranja posamičnih rezultatov. Pomembna je skupina in ne posameznik.

Metode ugotavljanja delovne uspešnosti povezanih skupin zaposlencev so (Uhan, 2000, str. 69-71):

- metoda tržnega vrednotenja izdelkov ali storitev

Ko delovna skupina rezultat lansira na trg, se plača skupine oblikuje glede na vrednost prodaje, zmanjšane za stroške delovnega procesa, skupne stroške v okviru podjetja in skupnih obveznosti iz doseženega dohodka. Višina plače je tako odvisna od števila zaposlencev v skupini ter od odstopanja med izvedenim in načrtovanim, pri čemer je potrebno upoštevati delovanje ugodnih ali neugodnih okoliščin. V primeru, da povezana skupina zaposlencev delovni rezultat lansira znotraj podjetja, se ga vrednoti po internih (prenosnih) cenah ali pa glede na celotni doseženi prihodek. Včasih se za ugotavljanje delovne uspešnosti skupine uporablja tudi druge kazalnike uspešnosti.

- metoda načrtovanih stroškov

S to metodo predvsem ugotavljamo gospodarnost v delovnem procesu v skupini ter upoštevanje te vrste uspešnosti pri plačah. Določijo se normalni stroški delovnega procesa za enoto izdelka oz. storitve ali za celotni obseg delovnega programa, v naravnih enotah ali po programiranih cenah. Zaposlencu za normalno, načrtovano

gospodarnost pripada normalna, načrtovana plača, izračunana na podlagi predvidenega obsega in sestave zaposlencev in v družbeno primerni višini za takšno delo.

- metoda načrtovanih plač

Za delovni program delovno povezane skupine zaposlencev se predvidi število in sestav zaposlencev, ki bodo nalogo lahko izvedli z normalno delovno intenzivnostjo. Načrtovano porabo delovnega časa po količini in strukturi lahko določijo tudi na enoto izdelka ali storitve. Metoda načrtovanih plač v skupini motivira k zmanjševanju števila zaposlencev, ki naj bi izvedli nalogo, vendar je potrebna pozornost, da manjše število zaposlencev ne bi ogrozilo kakovosti, razvoja, višalo stroškov ali motilo potek delovnega procesa.

- metoda posrednih kazalnikov

Delovno povezane skupine pogosto opravljajo dela, katerih učinek se ne ustvari neposredno v njihovem delovnem področju, temveč se kaže v uspešnosti drugih skupin zaposlencev ali v rezultatih organizacije. Posredni kazalniki uspešnosti so v tem primeru tisti kazalniki, ki izkazujejo rezultate njihovega dela, a se kažejo zunaj njihovega delovnega področja. Povezanost posrednih kazalnikov in višina plač skupine zaposlencev mora zato biti smotrna in smiselna, motivacija in stimulacija morata biti dovolj izraziti, vendar ne tolikšni, da bi prihajalo do nesoglasij v obravnavani in drugih skupinah.

Uspešnost kolektiva

Uspešnost v kolektivu izkazujemo z ekonomskimi in drugimi kategorijami, predvsem pa s kazalniki uspešnosti. Metode za ugotavljanje kolektivne uspešnosti zaposlencev po Prašnikarju (1992, str. 283-314) so:

- metoda enote proizvoda

Za naslednje letno obdobje se predvidi količinski obseg proizvodov in storitev v naravnih enotah ter potrebne plače. Iz razmerja med obsegom proizvodnje in načrtovanimi sredstvi za plače se izračuna, kolikšno plačilo pripada zaposlencem za vsak izdelan proizvod ali storitev. Metoda je enostavna za obračunavanje in motivira zaposlence za večjo delovno učinkovitost, žal pa zanemarja druge pomembne sestavine delovne uspešnosti (gospodarno usmerjanje stroškov, kakovost...). Zato se v praksi uveljavljajo prirejene metode enote proizvoda, ki kot dodaten kriterij upoštevajo običajno tudi stroške, kot so poraba surovin, energije, obraba delovnih sredstev in podobno.

- metoda udeležbe v prihodku

Ta metoda je zelo podobna metodi enote proizvoda, razlika je le v obliki določanja količine proizvodov ali storitev. Pri metodi udeležbe v prihodku se za določanje obsega dela uporablja tržne ali interne cene kot skupni imenovalec za vse proizvode ali storitve.

Vnaprej določen delež od realizirane prodaje se obračuna kot plače zaposlencem. Poleg predhodno omenjenih prednosti in pomanjkljivosti je pri tej metodi pomembna pomanjkljivost še usmeritev k povečanju cen, s čimer se poveča prihodek in s tem tudi obseg plač.

– metoda stalnega razmerja razporejanja (čistega) dohodka

Obe predhodno opisani metodi kolektivne učinkovitosti ne ugotavljata zadostno motivacije za povečevanje materialne osnove dela. Če se na primer med poslovanjem stroški povečajo nad načrtovane in postane delež stroškov večji od programiranega, je lahko rezultat poslovanja podjetja negativen kljub povečanju obsega proizvodnje ali prihodkov. Pri prejšnjih dveh metodah so namreč stroški proizvodnje in poslovanja izven pozornosti zaposlencev, poleg tega pa v sistem oblikovanja plač ni vgrajena motivacija za zniževanje stroškov. Metoda stalnega razmerja razporejanja dohodka zato vnaprej predvidi in določa razmerja delitve dohodka na posamezne sestavine. Tako se vsako povečanje dohodka pretvori v enakomerno povečanje kapitala ter potrošnje. Metoda je uporabna v delovnih procesih, kjer so dogajanja na trgu dobro predvidljiva, ne zagotavlja pa delitvenih razmerij, pri katerih naj bi se pri povečevanju dohodka nad načrtovanim kapital povečeval močnejše od potrošnje.

– metoda drsečega razmerja razporejanja dobička

Pri razporejanju dobička se zasleduje cilj optimalne razporeditve doseženega uspeha pri kakršnikoli intenzivnosti doseganja. Stalno razmerje razporejanja dobička je uporabno le, če so nihanja oziroma odstopanja okrog načrtovane višine dobička manjša. Metoda drsečega razmerja razporejanja dobička omogoča vzpostavljanje delitve, ki izhaja iz načrtovane višine dobička. Pri tej višini dobička je določeno razmerje razporejanja med kapital in porabo. Pri doseganju večjega ali manjšega dobička se razmerja ustrezno spremenijo, vendar se v praksi pri večjem dobičku povečuje predvsem kapital podjetja in počasneje plače.

4.3.3 Mesta odgovornosti

Uspešnost podjetja je lahko finančna, lahko je gospodarska. Če podjetje posluje finančno in gospodarsko uspešno, se s tem poveča dobiček in podjetje lahko zaposlence nagradi na podlagi meril, ki jih je za nagrajevanje izdelalo. Uspešnost poslovanja ugotavljamo za podjetje kot celoto. Vendar pa moramo podjetje razdeliti na manjše enote ter ugotavljati odmike med načrtovanim in doseženim za posamezno enoto, če želimo zaposlence v posamezni enoti nagraditi za uspešnost. Te organizacijske enote v podjetju so mesta odgovornosti, ki poslovodstvu omogočajo primerjanje uresničenega in načrtovanega poslovanja (Hočevar, 2003, str. 17).

Mesta odgovornosti so lahko oblikovana kot (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 263-264):

- stroškovno (odhodkovno) mesto odgovornosti: poslovodja je odgovoren le za načrtovane stroške (odhodke);
- prihodkovno mesto odgovornosti: poslovodja odloča in odgovarja le za načrtovane prihodke;
- dobičkovno mesto odgovornosti: poslovodja je pooblaščen za načrtovane stroške (odhodke) in prihodke oziroma za načrtovani dobiček;
- naložbeno mesto odgovornosti: poslovodja odgovarja le za načrtovane stroške (odhodke) in prihodke, za načrtovani dobiček ter v zvezi z načrtovano dobičkonosnostjo naložb.

Mesta odgovornosti so v podjetju v hierarhiji. Najnižje ravni odgovornosti zavzemajo različni delovni postopki, najvišje ravni pa so lahko celotni oddelki z vsemi vključenimi podrejenimi enotami. Nosilci odgovornosti na najvišjih in najnižjih mestih odgovornosti so soodgovorni. Računovodstvo odgovornosti pripravlja primerjave uresničenih stroškov (odhodkov), prihodkov, sredstev in obveznosti do virov sredstev z načrtovanimi; te primerjave so osnova za ocenjevanje uspešnosti poslovanja podrejenih poslovodij in njihovih mest odgovornosti (Zaman, 2003, str. 97).

Ko se v podjetju odločijo za oblikovanje mest odgovornosti in merjenje njihove uspešnosti, se morajo najprej posvetiti problemu **obvladljivosti**, kar z drugimi besedami pomeni, da je lahko odgovornost poslovodje omejena samo na njegovo zmožnost vplivanja na določene ekonomske kategorije. Torej računovodska poročila o poslovanju nekega poslovodje oziroma mesta odgovornosti vsebujejo le tiste podatke o stroških in prihodkih, za katere je ta poslovodja odgovoren. Sledi **sistem nagrajevanja**, ki v slovenskih podjetjih omogoča povečanje oziroma zmanjšanje plač zaposlencev za 30%. Velikokrat se poslužujejo subjektivnega ocenjevanja zaposlenca s strani nadrejenega, kar lahko včasih povzroča tudi težave, predvsem v tem, da so plače zelo podobne ne glede na kakovost in produktivnost dela. Podobno je tudi v primeru nagrajevanja na podlagi norme. Pomembno se je namreč zavedati dejstva, da ni vsako produktivno delo tudi uspešno in koristno za podjetje, saj lahko vodi do presežnih zalog, slabše kakovosti in večjih stroškov kakovosti. Prav tako tudi **merjenje uspešnosti** poslovodij mest odgovornosti ne sme temeljiti zgolj na medsebojni primerjavi poslovnih izidov posameznih mest odgovornosti, saj imajo različna mesta odgovornosti različne možnosti ustvarjanja poslovnega izida. Primerjavo je potrebno izvesti s pomočjo predračuna z upoštevanjem sprememb v okolju. V zvezi z merjenjem uspešnosti je potrebno določiti tudi **merila**, s katerimi bomo uspešnost ugotavljali. Posledica vrednostno izraženih meril se kaže predvsem v doseganju kratkoročne uspešnosti. Vendar pa se mora poslovodja tudi na dolgi rok izkazati kot uspešen, kar se največkrat meri z nadenarnimi kategorijami, kot so število novih proizvodov, zadovoljstvo kupcev... (Hočevár, 2003, str. 17-18).

Pomembno je omeniti tudi vzroke uspešnosti poslovanja. Podjetje namreč lahko posluje zelo uspešno, kar pa ni nujno posledica uspešnosti zaposlencev, temveč posledica

ugodnih razmer na trgu, čeprav management in zaposlenci svojega dela ne opravljajo dobro (Hočevar, Ogan, 1996, str. 16).

4.4 Sistemi nagrajevanja po uspešnosti

Lipičnik pravi, da »sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlence glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno« (Lipičnik, 2002, str. 472).

Smoter nagrajevanja je v tem, da postanejo pričakovanja zaposlencev sestavni del sistema pričakovanj organizacije, hkrati pa z nagradami podjetja vplivajo na smer in intenziteto hotenj zaposlencev. Vsako podjetje teži k temu, da zaposlence nagradi čim bolj primerno prispevku, ki ga je zaposlenec imel v rezultatu podjetja. To tudi pomeni, da mora imeti podjetje točno opredeljen sistem nagrajevanja po uspešnosti, da jih lahko na tej podlagi nagradi. Cilj, ki bi ga moral vsak sistem nagrajevanja dosegati, je torej predvsem doseganje ter kasneje vzdrževanje določene ravni proizvodnje, rezultatov, norm, ki hkratno zadovoljujejo zaposlovalca z dobičkom ter zaposlenca s plačilom za delo.

V praksi sta tako poznana dva sistema nagrajevanja, in sicer stimulativni sistem ter interesni sistem. **Cilj stimulativnega sistema** je spodbujati zaposlence, da hkrati povečujejo proizvodnjo in učinkovitost, s tem se poveča produktivnost in posledično tudi plača zaposlenca. Ta sistem poleg omenjenega znižuje stroške, omogoča zaposlencem, da nadzirajo višino svoje plače, bolj produktivnim zaposlencem omogoča zvišanje plače, hkrati pa postanejo zaposlenci med seboj tekmovalni, kar ima v določeni meri pozitiven vpliv na produktivnost. V današnjem času predvsem gospodarski, tehnični in družbeni razvoj vpliva na upad stimulativnega sistema, zato pa pridobiva na pomenu interesni sistem (Rode, 2002, str. 8).

Že samo poimenovanje **interesnega sistema** nakazuje na to, da ta sistem vzbudi zanimanje zaposlenca za življenje podjetja. V veliki meri interesni sistem vpliva tudi na povečevanje proizvodnje in hkratno preprečevanje padcev proizvodnje, poplačuje občutek odgovornosti, skrbi za kolektivni duh med zaposlenci, ob izjemnih priložnostih pomaga pri denarnih potrebah, nenazadnje pa skuša zaposlenca tudi materialno in psihološko navezati na podjetje (Rode, 2002, str. 8).

Iz opredelitev obeh sistemov je dobro razvidna njuna medsebojna prepletenost in dopolnjevanje, kar pomeni, da se podjetje težko odloči zgolj za en sistem brez vpliva drugega sistema (Rode, 2002, str. 8).

Kot že omenjeno, se delovno uspešnost ocenjuje na treh ravneh. Pri vsaki izmed teh ravni obstajajo določene prednosti in določene pomanjkljivosti. Delovno uspešnost

posameznika se nagraduje predvsem zaradi njegove motivacijske vloge, saj je zaposlenec nagrajen za napor, ki ga v delo vloži, ta napor pa lahko poveča in s tem se bo povečala tudi plača zaposlenca. Vendar se pri individualnem postavljanju ciljev kažejo tudi slabosti, kot so nezanimanje za ozka grla na sosednjih delovnih mestih ter za doseganje skupnih rezultatov, kar je predvsem posledica usmeritve zaposlenčeve pozornosti le v svoje delo. S tem pa podjetje zelo težko dosega podjetniške cilje, ki zahtevajo zanimanje vseh zaposlencev za doseganje ciljev podjetja (Zeni, 1995, str. 289-290).

Skupine zaposlencev so delovno povezane skupine, ki imajo cilj v določenem času, predvidenih stroških ter standardni kakovosti izdelati projekt ali storitev. Prednost nagrajevanja v okviru skupine je predvsem dobro sodelovanje, kontrola znotraj skupine, skrajšan čas priučevanja zaposlencev, vključevanje pomožnih zaposlencev v delo, poenostavljen nadzor delovnega časa, kakovost proizvodov, enostavnejše spremljanje uspešnosti dela posameznih zaposlencev, zmanjšanje odsotnosti z dela, ustrežnejša delitev. Pri nagrajevanju skupine se kažejo tudi nekatere pomanjkljivosti: težnja k prevzemanju več nalog, kot jih skupina lahko opravi, nezaupanje med zaposlenci, da bo opravil vsak svoj del nalog, težnja k izenačevanju uspešnosti in zaslužkov vseh zaposlencev v skupini, s čimer se zavira iniciativo boljših zaposlencev in omogoča izkoriščanje s strani slabših (Uhan, 2000, str. 69).

Nagrajevanje zaposlencev na podlagi uspešnosti podjetja kot celote v literaturi poimenujejo poslovna stimulacija ali bonus (Zeni, 1995, str. 289-290). Če zaposlence nagrajujemo glede na rezultate podjetja kot celote, so zaposlenci veliko bolj zainteresirani za uspešnost podjetja. V tem primeru pride do izraza interesni sistem nagrajevanja, ki zaposlence zainteresira za življenje podjetja, ne zgolj posameznega delovnega mesta ali skupine delovnih mest.

4.4.1 Dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju sistema nagrajevanja

Najpomembnejši dejavnik novega zaposlovanja, obdržanja ter motivacije učinkovitih zaposlencev je natančno izdelan sistem nagrajevanja. Podjetje, ki želi dosežati dobre rezultate, mora poskrbeti za učinkovit sistem nagrajevanja, saj ta v podjetje privede zaposlence, ki so sposobni dobro delati. Velja pa tudi obratno: podjetje bo brez dobrega sistema nagrajevanja izgubljalo dobre zaposlence, veliko bo fluktuacije zaposlencev, ki ne bodo sposobni oziroma motivirani za doseganje dobrih rezultatov tako na individualni ravni, kot tudi na ravni podjetja kot celote. Zato morajo podjetja pri oblikovanju sistema nagrajevanja zasledovati nekatere cilje (Hume, 1995, str. 96):

- Sposobnost pridobivati in obdržati zaposlence z ustreznimi znanji in sposobnostmi, ki bodo brez težav dosegali cilje organizacije.
- Zagotavljati poštenost in enakost plačil za delo v podjetju.
- Nagrajevati uspešnost, odgovornost, sposobnosti, dosežke in zvestobo podjetju.

- Vzpostaviti jasno povezavo med naporom in nagrado.
- Motivirati zaposlene za doseganje ciljev podjetja.

Ko podjetje izoblikuje sistem nagrajevanja, naj bi ta zadostil vsem specifičnim pogojem, ki jih mora sistem nagrajevanja v posameznem podjetju zadovoljiti. Sistem se mora tudi prilagajati notranjim in zunanjim pritiskom, poglavitno pa je, da olajša nagrajevanje po uspešnosti. Pri tem je potrebno paziti na ustrezno razmerje med nagrajevanjem in količino ter stroški administrativnega dela, ki v podjetju nastane zaradi nagrajevanja.

V nadaljevanju dela povzemam dejavnike po Hume (1995, str. 97-117), ki so ključnega pomena pri izoblikovanju in delovanju sistema nagrajevanja po uspešnosti v podjetju.

4.4.1.1 Značilnosti podjetja

Velikost podjetja

Merimo jo s številom zaposlencev, saj ima prav ta podatek največji vpliv na oblikovanje sistema nagrajevanja. Majhna podjetja bodo večinoma imela preproste sisteme nagrajevanja, saj vodstvo zaposlene pozna in lahko brez težav oceni prispevek posameznega zaposlenca. Vendar pa mora tudi majhno podjetje opazovati dogajanje na trgu ter se mu prilagajati. Ko podjetje nekoliko zraste, se spremeni tudi sistem nagrajevanja, podjetje mora zaposlencem prikazati, da je sistem nagrajevanja skrbno načrtovan in osnovan na količinskem prispevku posameznega zaposlenca.

Organizacijska struktura

Pomembno je, kako je podjetje organizirano ter ali je locirano v več krajih ali ne. Podjetja se včasih odločijo, da bodo kljub dislociranim enotam nagrajevala zaposlene po enakem sistemu, včasih pa so sistemi nagrajevanja po enotah različni.

Panoga

Sistemi nagrajevanja se razlikujejo glede na vrsto panoge, v kateri se podjetje nahaja. Na primer, podjetje, ki se ukvarja z inženiringom, bo nagrajevalo drugače, kot pa gostinsko podjetje.

Sestava delovne sile

Če so v podjetju skupine zaposlencev, se bo podjetje posluževalo nagrajevanja skupin, v tem primeru bo manj različnih sistemov nagrajevanja. Če pa je težko opredeliti oziroma združiti zaposlene po skupinah, bo potrebnih več sistemov nagrajevanja. Najpogostejše prihaja do težav pri nagrajevanju dveh najbolj očitnih skupin v podjetju, to so proizvodni oziroma ročni zaposleni ter režijski zaposleni. V takih primerih se proizvodne zaposlene nagrajuje na podlagi urne postavke ter tedenske mezde, režijo pa na podlagi letne plače, ki se izplačuje mesečno.

4.4.1.2 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje plačilnih razredov

Podjetje mora – če želi pridobiti oziroma obdržati delovno silo, ki je zanj najbolj primerna – izoblikovati plačilne razrede, podobno kot tekmeci, ki mu lahko to delovno silo prevzamejo. Zato je potrebno pri oblikovanju plačilnih razredov upoštevati dogajanje na trgu ter trende, ki jim sledijo plačilni razredi pri konkurentih na trgu delovne sile.

Zunanji trg delovne sile

Ta nam pove, koliko konkurenčni delodajalci za pridobitev in obdržanje plačujejo zaposlene s podobnimi spretnostmi, sposobnostmi, izobrazbo in izkušnjami. Pomembna je seznanjenost vodstva z dejstvom, da ni dovolj plačati toliko, kot plačajo ostali, temveč je potrebno izdelati sistem, ki bo zaposlencem nudil več kot konkurenca, bodisi preko bonusov ali pa provizij. Zaposlovalec mora vedno paziti, da sledi razvoju in trendom na trgu delovne sile.

Razlikovanja med vrstami del znotraj podjetja

V isto skupino združimo tiste vrste del, ki od zaposlencev zahtevajo enake sposobnosti, odgovornosti, napore... Plačilni razredi sovpadajo s skupinami del, ki smo jih izoblikovali na podlagi vnaprej določenih kriterijev.

Posameznikove sposobnosti in uspešnost

Ko ima podjetje natančno izdelan sistem plač, osnovan na primerjavah s trgom, lahko pride do potrebe po zaposlencih s posebnimi znanji, spretnostmi in izkušnjami. V tem primeru mora biti podjetje pripravljeno za tak kader plačati več, kot je cena zanj na trgu delovne sile. Če plača, ki jo zaposlenec dobi, vključuje sistem nagrajevanja, zaposlenčeva uspešnost pa je pod standardno, lahko podjetje zaposlencu plača manj, kot bi za tako delo dobil na trgu delovne sile.

Kolektivna pogajanja

Pri oblikovanju plačilnih sistemov imajo še vedno veliko moč sindikati kot predstavniki zaposlencev, ki se s podjetji pogajajo o plačilnih razredih. Pomembno je, da so zaposleni, ki so vključeni v sindikat, enotni, ter da podjetje, v katerem sindikat deluje, priznava sindikat zaposlencev kot legitimnega pogajalca.

Uspešnost podjetja

Podjetje mora imeti sredstva za večanje plač. Če podjetje teh sredstev nima, lahko to pomeni konec poslovanja. Ko zaposleni zahtevajo povišanje plač, morajo tudi dokazati, da je podjetje kot celota zvišalo produktivnost oziroma poslovalo bolj uspešno.

Ukrepi vlade

Vlada vpliva na višino plač bodisi zaradi inflacije bodisi zaradi minimalne višine plače. Zato je pri oblikovanju plačilnih razredov potrebna pozornost zaradi mogočih vladnih ukrepov.

4.4.1.3 Podatki o trendih nagrajevanja

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja mora podjetje proučiti različne vrste podatkov o nagrajevanju, ki so dostopni.

Vrste podatkov

Podjetje mora primerjati svoje *osnovne plačilne razrede* z osnovnimi plačilnimi razredi konkurentov na trgu delovne sile. Poleg tega je potrebno, da se podjetje seznani s *sistemi nagrajevanja*, ki jih uporabljajo konkurenti v isti panogi ali na istem območju. *Bonusi*, ki jih daje podjetje, morajo biti primerljive vrednosti z bonusi, ki jih dajejo konkurenti. Podjetje se nato samo odloči, s kakšnimi bonusi bo nagrajevalo (pokojninske sheme, zasebna zdravstvena nega, službeno vozilo, boni za prehrano, nega otroka...). Podjetje mora primerjati tudi *celoten znesek*, ki ga nameni za plače. Pri tem je potrebno upoštevati, da plačujejo nekatera podjetja višjo osnovno plačo ter nižje nagrade, druga podjetja pa ravno obratno. Prav to je razlog, zakaj naj bi podjetje primerjalo celotno višino izplačil za plače. Tudi *strukturo plače* je potrebno primerjati s konkurenti v panogi ter jo popraviti v primeru bistvenih odstopanj glede na konkurente.

Viri podatkov

Najpomembnejši viri so ankete, ki jih opravljajo različne organizacije. Najbolj uporabne so predvsem *splošne ankete o plačah* ter *ankete, prilagojene naročniku*, ki poleg podatkov, potrebnih za nagrajevanje, dajejo tudi informacije o drugih vprašanih ravnanja s človeškimi viri. Teh vrst anket se podjetja poslužujejo predvsem zato, ker tako s pomočjo strokovnjaka pridobijo znanje, ki ga v podjetju nimajo, pridobijo nove ideje, neodvisno mnenje ter se po nasvetu strokovnjaka lažje odločijo v zvezi z določenimi vprašanji. Podjetja se pri pridobivanju informacij poslužujejo tudi *kadrovskih agencij*; te objavljajo podatke o priporočenih trendih nagrajevanja, ki pa se lahko razlikujejo od dejanskega nagrajevanja. *Oglasi o zaposlovanju* včasih dajejo podatke o nagrajevanju, katere lahko podjetje upošteva pri oblikovanju svojega sistema nagrajevanja. Kot pri pridobivanju podatkov v kadrovskih agencijah je tudi pri teh oglasih potrebno upoštevati, da ni nujno, da so ti podatki tudi v praksi takšni, kot so navedeni v oglasih. *Ustanove, ki se ukvarjajo z zaposlovanjem*, nudijo včasih dobre baze podatkov o plačilnih trendih, bodisi brezplačno, bodisi proti plačilu. Nekatera podjetja, ki se nahajajo v isti panogi ali podjetja podobne velikosti se združujejo v posebna *združenja* z namenom pridobivati informacije o plačah. Te informacije so potem dostopne zgolj podjetjem, ki so v ta združenja vključena.

Dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati

Podjetje se mora pri oblikovanju sistema nagrajevanja zgledovati po podatkih, ki so dostopni. Pri tem se mora zavedati, da vse primerjave podatkov niso ustrezne in primerne za oblikovanje sistema nagrad. Pri pridobivanju podatkov je zato najprej potrebno upoštevati njihovo *primerljivost*. Pri tem mislimo na primerljivost glede na velikost podjetja, panogo, vrsto zaposlencev, organizacijsko strukturo, lokacijo..., saj sicer pridobljenih podatkov ne moremo upoštevati. Upoštevati je potrebno tudi *starost*

pridobljenih podatkov; le sveži podatki nudijo osnovo za ustrezno primerjavo. Tudi *način zbiranja podatkov* (anketiranje, vprašalniki...) je pomemben, saj so podatki, ki jih pridobimo osebno, sicer nekoliko dražji, vendar veliko bolj zanesljivi, ker lahko sledimo tudi mimiki anketiranca. *Velikost vzorca*, zajetega v raziskavo, je pri rezultatih zelo pomembna, ker premajhen vzorec ne daje zadostnega zagotovila o značilnostih sistema nagrajevanja, prav tako pa moramo upoštevati tudi *vrsto informacije*, ki jo bomo primerjali. Na primer, če podjetje raziskuje višino osnovne plače, mora upoštevati tudi v primerjanih podjetjih le višino osnovne plače, ne pa celotnega zaslužka zaposlenca. Poleg podatkov o plači je dobro primerjati tudi *druge podatke o pogojih, povezanih z zaposlitvijo*. *Predstavitev podatkov* zaseda pri primerjavi zelo pomembno mesto; lahko razumljive podatke brez večjih težav primerjamo, podatke, ki jih težko razložimo, pa zato tudi težje primerjamo.

4.4.1.4 Modeli plačilnih struktur

Zahteve, ki naj bi jih plačilna struktura izpolnjevala, so predvsem fleksibilnost, vključevanje nagrajevanja po uspešnosti, dodatna plačila za zaposlence s spretnostmi in znanji, katerih ponudba je nizka, spodbujanje stalnosti zaposlovanja, doslednost in pravičnost. V nadaljevanju predstavljam posamezne izmed različnih modelov plačilnih struktur.

Plačilni razredi (graded salary structures)

Osnovni namen te vrste plačilnega sistema je združevanje sorodnih del v podjetju, da dobimo plačilni razred. Najprej izoblikujemo razrede, lahko s pomočjo novega vrednotenja delovnih mest ali pa iz že obstoječih razredov sistema nagrajevanja. Ko je znana hierarhija delovnih mest, mora podjetje določiti razpon plače za vsak razred posebej. Pri tem mora biti pozorno na najnižjo ter najvišjo plačo znotraj razreda, pa tudi na višino plače v sredini razreda, ki naj bo odraz plače tega razreda na trgu delovne sile. Širina plačilnega razreda naj omogoča nihanje plače zaposlencev znotraj razreda; nagrajevanje naj bo vključeno v to spreminjanje plače, pri čemer je dopustno nihanje nižjih plačilnih razredov do 20 odstotkov, višjih plačilnih razredov pa do 60 odstotkov. Problem lahko nastane, če se razredi zaradi nihanja višine plače prekrivajo. Manjša prekrivanja še niso kritična, pri večjih prekrivanjih pa mora vodstvo dobro premisliti, kako bo težavo odpravilo. V tabeli 1 prikazujemo primer prekrivanja pri plačilnih razredih.

Tabela 1: Primer plačilnih razredov s ponazoritvijo prekrivanja

Razred	Širina razreda		
	20%	30%	40%
1	10 000	10 000	10 000
	↓	↓	↓
	12 000	13 000	14 000
2	12 000	12 000	12 000
	↓	↓	↓
	14 400	15 600	16 800
3	14 400	14 400	14 400
	↓	↓	↓
	17 280	18 720	20 160
Prekrivanje razredov	0	27,7 %	41,6 %

Vir: Hume, 1995, str. 112.

Ena izmed posledic takega načina oblikovanja plač je, da lahko zaposlenec napreduje v višji plačilni razred, vendar se mu plača ne spremeni oziroma ima osnovno plačo v višjem razredu nižjo, kot je imel pred napredovanjem celotno plačo.

Razredi za posameznike (individual job ranges)

Pri tem modelu je vsako delo ovrednoteno samostojno in kot tako tudi plačano. Tudi v tem modelu je oblikovan razred, le da je vanj vključeno eno samo delo, srednja vrednost v posameznem razredu je postavljena na podlagi primerjav izven podjetja, najnižje in najvišje plačilo razreda pa je določeno z odstotkom glede na srednjo vrednost. Model je primeren za podjetja, kjer je veliko različnih delovnih mest in bi bilo težko oblikovati le nekaj razredov, ter za tista podjetja, v katerih je nagrajevanje močno odvisno od dogajanja na trgu delovne sile. Slabost modela je predvsem v tem, da zahteva veliko administrativnega dela.

Naraščajoče plačilne lestvice (progression pay curves)

Model nagraduje na podlagi tega, kako zaposlenec dosega določen nivo sposobnosti. Zaposlenec ne bo dobil višje plače, če za to ne bo dosegel določenega nivoja. Ko ta nivo doseže, dobi višjo plačo, ima pa možnost doseči zopet višji nivo in s tem zopet višjo plačo. Seveda so nivoji sposobnosti kot pogoji za določeno višino plače povezani z dogajanjem na trgu delovne sile. Najbolj so plačilne lestvice odvisne od nivoja sposobnosti posameznika glede na delo, ki ga opravlja, mere, do katere zaposlenci prispevajo k doseganju ciljev, posameznikove uspešnosti ter cen delovne sile, ki veljajo na trgu.

Sistem služba – družina (job family systems)

Model temelji na dejstvu, da obstajajo v vsakem podjetju določene skupine zaposlencev, ki so še posebno podvržene vplivom dogajanja na trgu. Zato ima podjetje možnost uporabljati sistem služba – družina, po katerem se plača nekaterih

zaposlencev spreminja nepovezano z ostalimi sistemi nagrajevanja v podjetju. Imajo pa zato pri uporabi tega sistema v podjetju veliko več administrativnega dela.

Mešane plačilne strukture (spot rate structures)

Ta sistem je v praksi precej uporabljan, predvsem med t.i. modrimi ovratniki oziroma proizvodnimi zaposlenci. Sistem je izoblikovan na podlagi dogovorov med sindikatom ter podjetjem, plačilo za delo je postavljeno fiksno glede na tržne cene. Včasih se fiksno plačilo spremeni z dodatkom za uspešnost, dodatkom za delo v več izmenah ali pa s plačilom za dodatne sposobnosti oziroma odgovornosti. Pri tem sistemu velja omeniti, da je najpogosteje uporabljan v zvezi z delom na normo ali na akord.

Plačilna hrbtenica (pay spines)

Modela plačilne hrbtenice se poslužujejo predvsem pri plačah javnega sektorja. Oblikovan je sistem točkovanja, ki zajema delovna mesta od najnižjega do najvišjega. Vsaka točka ponavadi pomeni razliko v plači za 2 do 3 odstotka. Nekaterim zaposlencem je kljub oblikovani plačilni hrbtenici vseeno omogočeno pridobiti tudi nagrado za uspešnost.

Plačilo po starostni lestvici (rate for age scales)

Ponavadi je plačilo po starosti povezano z mlado delovno silo na določenih delovnih mestih. Zamisel modela je v tem, da zaposlenec za vsako leto starosti dobi nekoliko višje plačilo za delo.

4.5 Načini nagrajevanja posameznih skupin zaposlencev

V podjetjih so se zaradi različnih skupnih lastnosti, ki jih imajo posamezne skupine zaposlencev, izoblikovali tudi različni načini nagrajevanja (Rode, 2002, str. 9):

- nagrajevanje proizvodnih zaposlencev,
- nagrajevanje prodajalcev,
- nagrajevanje managerjev,
- nagrajevanje strokovnjakov,
- nagrajevanje nadzornikov,
- nagrajevanje članov nadzornega sveta.

Podrobneje te načine nagrajevanja predstavljam v nadaljevanju.

4.5.1 Nagrajevanje proizvodnih zaposlencev

Proizvodne zaposlence nagrajujemo na podlagi kvantitativnih metod ugotavljanja uspešnosti zaposlenca. Te metode pomenijo, da je določena količina dela oziroma normativ, ki naj bi ga zaposlenec proizvedel; nagrada zato izhaja iz doseganja teh normativov (Rode, 2002, str. 9).

Prašnikar (1992, str. 291-292) loči programe za nagrajevanje posameznikov (proizvodnih zaposlencev) glede na to, v kakšnem odnosu sta plača in funkcija proizvodnje:

Tabela 2: Metode za nagrajevanje posameznikov

Število proizvodov v enoti časa		Čas na enoto proizvoda
Plača je <u>linearna</u> funkcija obsega proizvodnje	Delo na normo	Normirani čas na enoto proizvoda
Plača je <u>nelinearna</u> funkcija obsega proizvodnje	– Taylorjev sistem spremenjenega plačila po enoti proizvoda – Merrickov sistem večkratnega diferenciranega plačila po enoti proizvoda	– Halseyeva 50:50 metoda – Rowanova metoda – Ganttova metoda

Vir: Prašnikar, 1992, str. 291.

V primeru, da je plača linearna funkcija obsega proizvodnje, lahko proizvodne zaposlene ocenjujemo in nagrajujemo glede na **delo na normo** in **normirani čas na enoto proizvoda**. Pri delu na normo je opredeljeno število proizvodov, ki jih je potrebno izdelati v enoti časa. Za presežek količine nad standardno, prejme zaposlenec nagrado. Normirani čas na enoto proizvoda je obraten podatek glede na normo; pove namreč, koliko časa zaposlenec porabi za izdelavo enega izdelka. Pri tem dobi nagrado, če izdelek izdela prej kot v normiranem času. Razlika med delom na normo in normiranim časom je, da se norma uporablja predvsem pri proizvodnji s kratkimi proizvodnimi cikli, normirani čas pa pri proizvodnji z dolgoročnimi proizvodnimi cikli. V zvezi z normo in normiranim časom je potrebno omeniti tudi Bedauxov program, ki je kombinacija normiranega časa in norme. Pri tem programu posamezno opravilo razdelimo na nekaj delnih opravil in opredelimo čas, ki je potreben za izvedbo vsakega delnega opravila. Če zaposlenec vsako opravilo naredi v krajšem času, v enoti časa proizvede večjo količino proizvodov od standardne in je zato ustrezno nagrajen. Določitev norme oziroma normiranega časa predstavlja problem predvsem za dejavnosti, kjer je težko objektivno določiti količino proizvodov v časovni enoti.

Po **Taylorjevi** in **Merrickovi** metodi se variabilni del plače oblikuje glede na doseganje norme. Taylorjeva metoda predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto, pri čemer upoštevamo normalno plačo za normirano število proizvodov. V primeru, da zaposlenec izdela večje število proizvodov, prejme za enoto večje plačilo in obratno; za manjše število proizvodov od normiranega prejme manjše plačilo po enoti. Po Merrickovi metodi za manjši obseg proizvodnje od normiranega vrednost plačila za enoto pade pod normalno velikost. Za večji obseg proizvodnje od normiranega pa plačilo za enoto naraste nad normalno velikost. Taylorjeva in Merrickova metoda se uporabljata predvsem za težka fizična dela, kjer je doseganje normativov odvisno od delovne intenzivnosti in naprežanja zaposlenca.

V primeru, da se variabilni del plačila oblikuje v odvisnosti od porabljenega časa na enoto proizvoda, so uporabne predvsem **Halseyeva**, **Rowanova** in **Grantova** metoda. Halseyeva metoda sloni na ideji, naj se prihranek, ki nastane zaradi krajšega delovnega časa na enoto glede na standardnega, porazdeli med zaposlenca in podjetje v razmerju 1:1. Rowan meni, naj bi se delež zaposlenca pri ugodnejšem času izdelave od standardnega večal skladno z velikostjo prihranka. Grantovo mnenje pa je, da je potrebno postaviti zelo napet izhodiščni časovni normativ za izdelavo proizvoda, ki zaposlencu omogoča normalno plačo. Za krajši izdelavni čas zaposlencu plača naraste; čim krajši je čas izdelave, tem bolj strmo narašča plača zaposlenca.

Metode nagrajevanja posameznikov sem povzela po Prašnikarju (1992, str. 291-292).

4.5.2 Nagrajevanje nadzornikov

Nadzorniki imajo nadzor nad izvajanjem delovnih opravil in nekako vmesen položaj med nadrejenimi in podrejenimi. Zadovoljiti morajo svoje nadrejene in uresničevati njihove cilje, po drugi strani pa imajo opravke s podrejenimi in njihovi težnjami. Uravnoteženje interesov obeh strani, med katere se vključuje nadzornik, je pogosto zelo pomembno za podjetje. Osnovna plača nadzornika se tako oblikuje v razponu 5–30% nad višino plače najbolje plačanega podrejenega v enoti, ali pa za nadzornike izdelajo poseben bonusni program, ki povečuje njihovo osnovno plačo v razponu med 0 in 25% (Prašnikar, 1992, str. 301).

4.5.3 Nagrajevanje prodajalcev

Prodajalce se ponavadi nagrajuje na podlagi posebnega programa nagrajevanja, v katerem je potrebno upoštevati vrste kupcev, trende v razvoju podjetja, prodajno osebje in stroške osebja, podatke o konkurenci ter cilje, ki jih nagrajevanje zasleduje. Lahko se jih nagradi s **fiksno plačo**, kar se pretežno uporablja v primeru, če je uspešnost prodajalca težko izmeriti, če prodajalec potrebuje veliko časa za prodajo ter če čas ni pomemben dejavnik pri obsegu prodaje. Prednosti fiksnega plačila so predvsem fiksni dohodki, spodbujanje k lojalnosti, preprostost, olajšano administriranje ter razmeroma fiksni stroški. Ta način plačevanja za prodajo pa ne spodbuja zaposlencev k povečanju navora, favorizira manj sposobne, spodbuja prodajo tistih proizvodov, ki jih je lažje prodati ter povečuje neposredne prodajne stroške (Prašnikar, 1992, str. 301).

Plača, vezana na obseg prodaje, se uporablja, če ima podjetje precej možnosti in prodaja nima večjih omejitev. Dolžnost podjetja je, da močno spodbuja iniciativo zaposlencev in veže prodajne stroške na obseg prodaje. Gibljiv del plač prodajalcev lahko oblikujemo na različne načine. Najpogostejše se uporablja **sistem provizij**, ki se jih določi kot odstotek ustvarjenega prometa ali celotnega zaslužka. V veliko primerih se izoblikuje lestvica, na kateri odstotki z rastjo obsega prodaje praviloma hitreje

naraščajo, tako je nagrada za težje dosežene rezultate nesorazmerno višja kot nagrada za nižji odstotek prodaje. Sistem provizij se lahko uporablja tudi glede na dva najpomembnejša dejavnika. Poleg sistema provizij je v praksi poznan tudi **sistem prodajnih kvot**, kjer podjetje nagradi doseganje načrtovanih prodajnih ciljev. Ta sistem je primeren, če je podjetje zelo dobro seznanjeno z značilnostmi posameznih trgov, na katerih prodaja. Vendar pa posledično pomeni razlike v dohodkih zaposlencev, zmanjšuje lojalnost zaposlencev, prodajalci poudarjajo obseg prodaje in ne dobiček, pripelje lahko tudi k zmanjšanju neprodajnih aktivnosti (Prašnikar, 1992, str. 301).

Pri nagrajevanju prodajalcev je pomembnih nekaj faktorjev, na podlagi katerih se nagrajuje:

- Vrsta prodanega blaga, kjer imajo prodajalci višje rangiranih prodajnih mest potrošnega blaga za 10% višje plače kot prodajalci industrijskega blaga. Pri nižje rangiranih prodajnih mestih je položaj ravno nasproten.
- Obseg prodanega blaga se pri višje rangiranih prodajnih mestih pri plači prodajalca občuti za 40-70%, kar pa pri nižje rangiranih prodajnih mestih ne velja.
- Vrsta trga: višje rangirana prodajna mesta v prodaji na debelo dobijo višje plačilo kot pa sorodna mesta v prodaji na malo.
- Položaj v prodaji: prodaja v skupini pri tehničnem blagu pomeni za višje rangirana delovna mesta višje plačilo kot prodaja v skupini pri netehničnem blagu. Ravno obratno velja za nižje rangirana delovna mesta (Prašnikar, 1992, str. 301).

Vedno znova se pojavljajo novi sistemi, na katerih temelji nagrajevanje prodajalcev, npr. kdo izmed prodajalcev bo največ prodal, kdo bo pridobil največ novih kupcev, kdo bo uspel zadržati največ obstoječih kupcev...

4.5.4 Nagrajevanje strokovnjakov

Strokovnjaki so za podjetje in njegovo poslovanje zelo pomemben kader, saj imajo veliko strokovnega znanja in visoke zmožnosti. Ker se tega dejstva v podjetjih zavedajo, se je za pridobitev in obdržanje strokovnjakov izoblikoval poseben sistem nagrajevanja. Pri tem pa ne gre zgolj za plačilo za njihovo delo, temveč za širšo celoto, ki omogoča doseganje uspešnosti podjetja kratkoročno in dolgoročno. Pri nagrajevanju strokovnjakov se namreč nagrajuje veliko bolj osebne značilnosti strokovnjakov kot pa opis njihovega delovnega mesta (Prašnikar, 1992, str. 301).

Prašnikar pri nagrajevanju strokovnjakov svetuje uporabo tako imenovanega dvotirnega sistema. Ta sistem je sestavljen iz managerskega ter profesionalnega tira. Managerski tir je osnovan na normalni razvrstitvi managerskih mest z upoštevanjem hierarhije nadzora. Profesionalni tir pa razvršča strokovnjake glede na njihov profesionalni prispevek in na značilnosti njihovega dela. Med obema skupinama je potrebno najti enakovredne skupine in zanje enakovredno plačilo (Prašnikar, 1992, str. 301).

Postopek pridobitve strokovnjaka se ponavadi začne s ponujeno dobro plačo, ki je razmeroma visoka. Pri tem se mora podjetje opirati na tržne podatke, pri čemer je potrebno upoštevati tudi zastarevanje znanja ter dinamične spremembe v tehnološkem razvoju. Strokovnjake ponavadi podjetje privabi tudi z vključitvijo v sistem udeležbe v dobičku podjetja, z delnicami ali delniškimi opcijami, različnimi kapitalnimi programi, posebnimi nagradami za dokončanje dela v dogovorjenem roku... Bonusne nagrade dobijo ponavadi strokovnjaki za objavo publikacij in patentov ter napredovanje v strokovnih društvih. Nenazadnje so za strokovnjake pomembni tudi sistem napredovanja, nedenarna priznanja in nagrade ter ugodnosti s strani podjetja (Zupan, 2001, str. 248-251; Prašnikar, 1992, str. 301).

4.5.5 Nagrajevanje managerjev

Managerji so tiste osebe v podjetju, ki načrtujejo in izvajajo poslovno politiko, skrbijo za motiviranost ostalih zaposlencev v podjetju, skrbijo za ustrezno kadrovsko strukturo..., kar pomeni, da opravljajo najodgovornejše delo v podjetju. Posledično so tudi njihovi dohodki v podjetju najvišji, čeprav jih določa konkurenčni trg. Obstaja več teorij določanja plače managerja. Po prvi teoriji trg določi plače podrejenih in na podlagi primerjave ocen delovnih mest se določi plača nadrejenega. Po drugi teoriji naj bi se plača managerja določila na podlagi dobičkonosnosti podjetja, velikosti prodaje in števila zaposlencev, torej glede na prispevek managerja. Obstaja tudi teorija, po kateri naj bi plače managerjev določal nadzorni svet, v katerem pa prevladujejo managerji drugih podjetij; le ti naj bi plačo določili glede na okoliščine iz svojih podjetij. Nenazadnje so managerji podvrženi tudi pritiskom javnosti, predvsem pri obravnavanju zgornje meje svojih plač.

Nagrajevanje managerjev je sestavljeno iz več različnih oblik nagrad. **Osnovna plača** je običajno pogojena s tržnimi razmerji, svoje pa dodajata tudi ocena delovnega mesta ter ohranjanje notranje stabilnosti med plačami. Višina osnovne plače s časom izgublja pomen, saj predstavlja vedno manjši delež v strukturi plače managerja. Na višino osnovne plače ter na druga merila (velikost dobička, prodaje...) so vezani tudi **bonusi**, ki se lahko izplačujejo enkrat ali pa večkrat letno kot kratkoročna spodbuda. Lahko jih izplačujejo tudi v obliki delnic podjetja. Bonusi so najpogostejše uporabljeni kot sredstvo nagrajevanja v industriji in v bančništvu, le redko se uporabljajo v neprofitnih organizacijah ter v reguliranih dejavnostih. Z bonusi se ponavadi nagrajuje le managerje, ki imajo velik vpliv na delovanje podjetja. Če podjetje uporablja bonusni sistem, je praviloma osnovna plača nižja kot v primeru, če ga podjetje ne uporablja.

Nagrade v obliki **vrednostnih papirjev** lastniki ponavadi izplačujejo managerjem, da bi dosegli dolgoročno uspešnost podjetja. V to obliko nagrajevanja so vključene tudi delniške opcije, ki lastniku v določenem obdobju omogočajo nakup delnic po vnaprej določeni ceni. Te nagrade naj bi managerje motivirale za večjo gospodarnost zaradi

lastniškega deleža, ki ga imajo v podjetju. Nagrade v obliki vrednostnih papirjev presegajo dohodke v obliki osnovne plače ter bonusov.

Poleg naštetega se managerje nagrajuje tudi z drugimi denarnimi nagradami oziroma dohodki v naravi, kot so bonusni programi, ki se izplačajo v delnicah podjetja, programi udeležbe managerjev v dobičku podjetja, programi varčevanja v podjetju ter različne oblike zavarovanj. Manager lahko prejema tudi posebne ugodnosti, kot so uporaba luksuznih dobrin podjetja v zasebne namene, uporaba službenega avtomobila... (Rode, 2002, str. 13-15).

4.5.6 Nagrajevanje članov nadzornega sveta

Člani nadzornega sveta praviloma niso zaposlenci podjetja. Ker pa imajo velik vpliv na sprejemanje odločitev o podjetju ter nosijo veliko odgovornost in tveganje, je zelo pomembno, kako jih podjetje nagrajuje.

Ponavadi prejemajo osnovno plačo in posebno nadomestilo za prisotnost na sestankih nadzornega sveta, ki je določeno vnaprej glede na vrsto sestanka. Osnovna plača je določena v nekem razmaku in se spreminja glede na položaj člana nadzornega sveta, odvisna je od višine plače glavnega direktorja ter od gospodarske panoge, v kateri podjetje deluje. Član nadzornega sveta dobi poleg naštetega plačan tudi tisti čas, ki ga porabi za opravilo svojih dolžnosti (Prašnikar, 1992, str. 303).

Članom nadzornega sveta ponavadi pripadajo tudi druge nagrade, kot so plačilo življenjskega zavarovanja, uporaba zmogljivosti podjetja (športnih, hotelskih) ali pa jim podjetje te ugodnosti plača zunaj podjetja (Prašnikar, 1992, str. 303).

4.6 Posebne oblike nagrajevanja glede na uspešnost podjetja kot celote

4.6.1 Programi delitve prihranka zaradi znižanja stroškov (gain sharing plans)

Pri teh programih gre za delitev prihranka med skupino zaposlencev in podjetje, ki ga podjetje po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja (mesečno, trimesečno, letno) izplača kot dodatek k plači. Prihranek se lahko ustvari zaradi znižanja stroškov podjetja pri istem obsegu prodaje ali pa zaradi povečanja prodaje pri istem obsegu stroškov. Prav tako lahko prihranek nastane zaradi povečanja dobička podjetja. Prihranek podjetje ugotovi na podlagi spremljanja računovodskih informacij o velikosti stroškov oziroma o velikosti dobička. Na podlagi odstopanj dejanskih podatkov od standardnih podatkov določa velikost presežka. Običajno se uporabljajo drseče sredine standardnih kazalcev produktivnosti v obdobju petih let, lahko jih ocenimo ali pa so vezani na poslovni načrt za tekoče leto. Standardni kazalci lahko vključujejo na primer tudi podatke o zmanjšanju pritožb kupcev, povečanju tržnega deleža... Pomemben pripomoček pri izvajanju tega

programa je učinkovit informacijski sistem ter ustrezen mehanizem za komuniciranje z zaposlenci (Prašnikar, 1992, str. 292; Zupan, 2001, str. 185-189).

Pri določitvi formule za izračun prihrankov je pomembno upoštevati predvsem tiste sestavine, na katere imajo vpliv zaposlenci; to so stroški materiala, energije, reklamacij... Vseeno je pri programu delitve prihranka težko izločiti vpliv zunanjih dejavnikov na povečanje prihodka ali znižanje stroškov podjetja. Problem predstavlja tudi določitev višine dodatnega dohodka, ki ga bodo zaposlenci zaradi prihranka dobili glede na osnovno plačo. Običajno se del prihranka nameni in izplača kot dodatek k plači zaposlencem, ki so vključeni v program, del prihranka pa se nameni za posebne rezerve za primer, da doseganje standardnih rezultatov v prihodnosti ne bo mogoče (Prašnikar, 1992, str. 292).

Znotraj programa delitve prihranka so poznani bolj podrobni programi. **Scanlonov program** je osnovan na vnaprej določenem razmerju med vrednostjo prodajne realizacije, povečane za vrednost zalog, ter stroški dela. Če se stroški pri enakem obsegu prodaje znižajo, je na razpolago večja masa za plače, kot pa je bila izplačana. Razlika med obema masama za plače se izplača zaposlencem v obliki bonusa (Prašnikar, 1992, str. 292).

Ruckerjev program temelji na ugotavljanju standardnega razmerja med velikostjo dodane vrednosti ter maso za plače. Program povečanja produktivnosti zaposlencev zaradi delitve prihrankov temelji na standardnem koeficientu produktivnosti. Izračunamo ga kot delež mase za plače (mezdni fond) v dodani vrednosti podjetja. Omogoča nam izračun potrebne dodane vrednosti za nek obseg mase za plače. Če je pri nekem obsegu mase za plače ustvarjena večja dodana vrednost, se prihranek razdeli med podjetje in zaposlence glede na velikost izhodiščnega deleža mase za plače (mezdni fond) v dodani vrednosti podjetja. Del nagrade, ki pripada zaposlencem, se razdeli med zaposlence, del pa se nameni v poseben rezervni sklad. Ruckerjev program upošteva različne vrste prihrankov v podjetju (Prašnikar, 1992, str. 292).

Podatke o prihrankih kot osnovi za uporabo omenjenih programov lahko ugotovimo na podlagi računovodskih informacij. Predvsem v manjših podjetjih oziroma v posameznih oddelkih večjih podjetij se poslužujejo teh dveh programov delitve prihrankov, kjer pa za dosledno uporabo potrebujejo stabilne podatke o velikosti proizvodnje ter o velikosti proizvodnih stroškov. Poleg tega mora v podjetju delovati skupina zaposlencev, ki sproti ocenjuje predloge zaposlencev o izboljšanju produktivnosti ter o zniževanju stroškov. Podjetje, ki želi vpeljati omenjena programa, mora imeti razvit sistem nadzora, podpirati sodelovanje med managementom in sindikatom ter med managementom in zaposlenci. Tako Scanlonov kot tudi Ruckerjev program temeljita na nagrajevanju skupinskega napora zaposlencev s ciljem zniževanja stroškov (Prašnikar, 1992, str. 292).

Program povečanja produktivnosti zaposlencev zaradi delitve prihrankov (improshare) se od Ruckerjevega in Scanlonovega programa razlikuje predvsem v tem, da temelji na opredelitvi standardnega števila ur, ki je potrebno za proizvodnjo nekega obsega proizvodnje. Število potrebnih ur ugotovimo na podlagi časa, potrebnega za izvedbo posameznega dela oziroma gibalnih operacij posameznih zaposlencev. Če se poraba časa za predviden obseg proizvodnje zmanjša, se prihranek deli med zaposlene in podjetje (Prašnikar, 1992, str. 292).

4.6.2 Program udeležbe zaposlencev v dobičku podjetja (profit sharing plan)

Program temelji na domnevi, da delitev ustvarjenega dobička med zaposlene in podjetje spodbuja zaposlene k povečanemu naporu v podjetju in k večji skrbi za delovanje podjetja. Podjetja po tem programu v določenih časovnih obdobjih razdelijo del dobička zaposlencem, ki pa ga lahko takoj izplačajo v denarju, lahko pa ga plačajo kasneje v obliki vrednostnih papirjev posebnega sklada, ki jih zaposlenci vnovčijo ob vnaprej določenih priložnostih (na primer upokojitev, nesposobnost za delo, odpravnina, smrt). Možna je tudi kombinacija, ko del podjetje izplača takoj, del pa v obliki vrednostnih papirjev (Zupan, 2001, str. 193-196; Prašnikar, 1992, str. 293).

Pri udeležbi zaposlencev v dobičku je pomembna določitev merila, po katerem se bo del dobička razdelil med zaposlene. Delitev lahko poteka proporcionalno glede na fiksne prejemke zaposlencev, lahko pripadajo enaki deleži za vse udeležence, ali pa se delitev izvede glede na delovno dobo posameznega udeleženca. Prav tako ne gre zanemariti oblikovanja sklada, za kar mora biti izpolnjen pogoj, da je bil predhodno dosežen vsaj minimalni dobiček in je bil del dobička reinvestiran. Sklad mora delovati po načelu jasnosti, poleg tega mora biti formula delitve dobička udeležencem znana vnaprej, in sicer v obliki odstotka dobička po doseženem pragu rentabilnosti, ali pa kot odstotek dobička nad potrebnim pragom dobička. Včasih se kot formula uporablja tudi odstotek prirastka dobička glede na predhodno leto. Kot pri vseh programih nagrajevanja je tudi v tem primeru pomembna učinkovita komunikacija, in sicer med managementom, sindikatom ter drugimi zaposlenci v podjetju (Prašnikar, 1992, str. 293).

Tudi program udeležbe zaposlencev v dobičku podjetja ima kot ostali programi cilj spodbuditi zaposlene, posledično pa pripomore tudi k znižanju stroškov. Izkušnje podjetij, ki uporabljajo ta program, kažejo, da naj bi se povečalo število idej zaposlencev, dvignila naj bi se morala in kvaliteta dela, izboljšala naj bi se komunikacija med zaposlenci ter organizacijska kultura v podjetju, poleg tega pa naj bi si zaposlenci postavljali širše cilje z močnejšo željo te cilje doseči. Program je uporaben v podjetjih različnih velikosti, ponavadi se manjša podjetja poslužujejo takojšnjih izplačil, večja pa plačil z zakasnitvijo (Prašnikar, 1992, str. 293).

4.6.3 Nagrada za dosežene rezultate (goal sharing, success sharing)

Mnoga podjetja želijo plačilo za uspešnost čim bolj približati dejanski uspešnosti podjetja. Zato uvajajo programe nagrajevanja, katerih osnova je uresničevanje temeljnih ciljev podjetja, njegovih strategij in osnovnih vrednot. Podjetja med temeljne cilje vključijo do pet ciljev (če je ciljev več, jih ponderirajo), ki so za uspešnost podjetja ključnega pomena in na katere lahko zaposlenci vplivajo. Gibljivi del plače je pri tem načinu nagrajevanja tako odvisen od rezultatov, ki jih pokaže primerjava doseženega z načrtovanim (Zupan, 2001, str. 189).

4.6.4 Kratkoročne spodbude, bonusi in bonitete

Zaradi uporabe kratkoročnih spodbud prihaja med posamezniki na isti organizacijski ravni do razlik v plačah, ki pokažejo različno uspešno delo. Kratkoročne spodbude se ugotavljajo na letni ravni, lahko pa tudi večkrat letno, v redkih primerih tudi mesečno. V to skupino spadajo tudi bonusi kot oblika stimulacije za dosežene kratkoročne učinke. Kratkoročne spodbude v strukturi plače s časom izgubljajo pomen. Praviloma je v primeru uporabe kratkoročnih spodbud določena nižja osnovna plača (Merkač, 1995, str. 381-385).

Fisher navaja podatke raziskovalne agencije, ki je leta 1999 izvedla anketo o nadenarnih dodatkih k plači. Pri tej anketi, izvedeni med 35 tisoč članicami Chartered Institute of Personnel Development, se je izkazalo, da zaposlenci najbolj cenijo starševski dopust, sledi dopust za nego otroka ter dopust za premagovanje stresa, četrto in peto mesto pa zavzemata delo na domu ter delitev dela. V zvezi s kariero ter zdravstvenimi storitvami se je izkazalo, da zaposlencem največ pomeni, če jim podjetje omogoči zdravstvene preglede, na drugem mestu je mentorstvo v podjetju, sledijo pa pomoč proti stresu, načrtovanje kariere ter svetovanje v primeru izgube svojca. V raziskavi so tudi ugotovili, da zaposlenci dajejo velik poudarek drugim bonitetam, ki jih dobijo v okviru nagrajevanja, kot so vsi ostali zdravstveni pregledi, pravno svetovanje, starševska pomoč, možnost športnega udejstvovanja, razna zavarovanja... (Fisher, 2002, str. 21).

Podjetje mora – preden se odloči za nagrajevanje z bonitetami – oceniti primernost te vrste nagrajevanja. To stori tako, da najprej izoblikuje skupine zaposlencev, ki jih bo nagrajevalo z bonitetami. V naslednji fazi morajo ugotoviti, po katerih storitvah imajo zaposlenci in njihovi družinski člani potrebe ter te potrebe razvrstiti po pomembnosti. Sledi predstavitev bonitet zaposlencem, tako da bodo spoznali njihovo vrednost. Skupaj z zaposlenci mora nato vodstvo proučiti, s katerimi bonitetami bodo nagrajevali ter oceniti učinek teh nagrad.

Pomembno je, da podjetje ve, koliko sredstev lahko nameni za bonitete zaposlencev. Primeri iz prakse kažejo, da so nekatera podjetja za te oblike nagrajevanja namenila

preveč sredstev, kar pri stroških dela niso upoštevali. Tako obnašanje lahko dolgoročno pripelje podjetje v krizo (Fisher, 2002, str. 21-22).

4.7 Vpliv nagrajevanja

4.7.1 Predanost podjetju

V literaturi že dolgo potekajo razprave o vplivu nagrajevanja na zaposlence in njihovo predanost podjetju. Prav te razprave usmerjajo managerje, da izdelajo čim boljše sisteme nagrajevanja, s čimer bodo utrdili vez med zaposlenci in podjetjem. Pri tem se poudarja predvsem dolgoročne sisteme finančnega nagrajevanja na podlagi uspešnosti podjetja, kot je na primer delež zaposlencev v lastniški strukturi podjetja. Podjetje pa ne more uporabljati zgolj finančnih sistemov nagrad, temveč mora nagrajevati tudi v drugih oblikah.

Sodeč po razpravah je posameznikova pripadnost najlažje dosežena, če podjetje nagrajuje posameznikovo uspešnost. Postavljeni so cilji, ki naj bi jih posameznik dosegel, in so del ciljev podjetja. Pomembno vlogo pri tem igra komunikacija med zaposlencem in njegovim nadrejenim, saj le tako zaposlenec spozna, kaj podjetje od njega pričakuje in kako naj bi to dosegel. S tem, ko se začne utrjevati vez med zaposlencem in njegovim nadrejenim, se pojavlja tudi vez med zaposlencem in podjetjem. Pripadnost podjetju pa se oblikuje tudi, če so zaposlenci vključeni v sindikat, ki sodeluje pri določanju ciljev podjetja ter pri oblikovanju sistema nagrajevanja (Kessler, 1995, str. 260-263).

4.7.2 Prilagodljivost

Pri tem je mišljena predvsem prilagodljivost zaposlencev, ki se kaže v uspešnosti pri opravljanju različnih del in nalog v podjetju. Z ovrednotenjem delovnih mest in njihovim rangiranjem kot osnovo za nagrajevanje je podjetje že nekako zajelo ta dejavnik, pri čemer je upoštevalo predvsem značilnosti delovnega mesta. Nagrajevanje po uspešnosti pa bo upoštevalo poleg značilnost dela tudi značilnosti zaposlenca na določenem delovnem mestu.

Podjetje mora vseskozi proučevati, če je razvrstitev del v razrede ustrezna glede na spremembe, ki se v podjetju stalno dogajajo. Tako je osnova za nagrajevanje vedno prilagojena dejanskim razmeram v podjetju. Podjetje si prizadeva k vsemu naštetemu predvsem zato, da bi bili njegovi zaposlenci čim bolj prilagodljivi in bi bili čim bolj sposobni sprejeti spreminjajoče se razmere v podjetju (Kessler, 1995, str. 263-266).

V praksi je mogoče najti tudi podjetja, ki ne spodbujajo prilagodljivosti zaposlencev. V teh podjetjih se zaposlenci trudijo, da dosegajo predvsem kratkoročne cilje, saj jih

podjetje za doseganje dolgoročnih ciljev dodatno ne nagradi (Kessler, 1995, str. 263-266).

4.7.3 Kvaliteta izdelkov ali storitev

V podjetju se posveča veliko pozornosti razmerju med kvaliteto in količino izdelkov, ki jih proizvedejo. Včasih je celo pomembnejše, da kvaliteta dosega določene standarde, kot pa so za podjetje pomembni stroški in proizvedena količina. Podjetje zato uporablja tri različne vrste nagrajevanja, ki spodbujajo kvaliteto; to so denarne nagrade za posameznika, denarne nagrade za skupine ter nedenarne nagrade (Kessler, 1995, str. 267-270).

Kvaliteto najpogosteje ocenjujejo kupci izdelkov ali storitev. Če so kupci zadovoljni, je tudi kvaliteta izdelkov zadovoljiva, zato lahko podjetje zaposlencem nameni nagrade. V vsakem primeru pa morajo biti nagrade odraz prispevka posameznika, skupine ali podjetja h kvaliteti izdelka.

4.8 Uspešnost in gibljivi del plače

4.8.1 Razmere v Sloveniji in v tujini

Kot smo že omenili, mora podjetje – če želi zaposlencem zvišati plače – za to imeti dovolj sredstev oziroma prihrankov iz porabe poslovnih prvin. Poleg tega lahko podjetje, če ima na razpolago dovolj dobička, del tega nameni za plačilo uspešnosti zaposlencev. To sta dva izmed načinov nagrajevanja na podlagi računovodskih informacij. V praksi pa se podjetja poslužujejo tudi drugih načinov. Zvišanje prodajnih cen proizvodov prinese v podjetje dodatna sredstva, ki jih lahko podjetje nameni za nagrajevanje. Plače zaposlencem zvišujejo tudi deleži pri dobičku, ki jih določijo na podlagi izdelanih meril.

Kavčičeva in drugi v rezultatih raziskave, ki so jo izvedli med slovenskimi podjetji leta 2001, navajajo, da le v primarnih dejavnostih zvišujejo plače na podlagi prihrankov pri stroških, medtem ko v gradbenih podjetjih plače zvišujejo predvsem iz dobička. Le pri 1,6% podjetij, zajetih v raziskavo, so zaposlenci vedno udeleženi pri dobičku, še vedno pa je veliko podjetij (69,1%), kjer deleža v dobičku zaposlenci ne dobijo. Torej na gibljive plače vplivajo predvsem socialni dejavniki, saj dobiček še vedno nima večjega vpliva pri nagrajevanju (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 69-70).

Poleg naštetega rezultati omenjene raziskave opozarjajo na zelo pogosto prepričanje v Sloveniji, da bodo podjetja najlažje izboljšala gospodarnost z zmanjšanjem stroškov plač. Vendar pa stroški plač v povprečju predstavljajo le dobrih 27% celotnih stroškov. V 45% podjetij stroški plač predstavljajo manj kot 20%, in le v 10% slovenskih podjetij plače predstavljajo več kot 50% celotnih stroškov. Raziskava prikazuje tudi

seznanjenost vodstva malih, srednjih in velikih podjetij o višini stroškov plač v celotnih stroških. Pri tem najbolj izstopa dejstvo, da so z višino stroškov plač najbolj seznanjeni najvišji vodje velikih podjetij. Razlog gre verjetno iskati v dejstvu, da malim podjetjem ponavadi vodijo poslovne knjige računovodski servisi, ki pa se z računovodskim analiziranjem največkrat ne ukvarjajo (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 69-70).

Kavčičeva v rezultatih raziskave tudi ugotavlja, da slovenski zaposlenci niso zadostno motivirani za boljše delo, saj je večji del plače stalen. Pri tem primerja današnji sistem s samoupravnim sistemom, katerega značilnost je bila, da je bil osebni dohodek v večini odvisen od doseženih rezultatov. Če zaposlenec ni dosegal normalne plače za normalno kakovost in normalen učinek, je podjetje le to dokazalo in z njim prekinilo delovno razmerje. Dandanes pa je zakonodaja veliko bolj ohlapna, podjetjem ni potrebno izoblikovati sistemov nagrajevanja po uspešnosti, saj za prenehanje delovnega razmerja ni več potrebno dokazovati zaposlenčeve (ne)uspešnosti. Poleg tega predstavlja izoblikovanje sistema nagrajevanja za podjetje kar precejšen strošek, tako za oblikovanje meril kot tudi za spremljanje dosežkov. Raziskava je tudi pokazala, da je prav sistem plač pomemben dejavnik fluktuacije zaposlencev, pri čemer je očitno, da zaposlenci, ki pri delu dosegajo dobre rezultate, pogosteje menjujejo zaposlitev kot povprečni zaposlenci (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 63-64).

Raziskava tudi ugotavlja, da se število stimulacij, ki naj bi pripomogle k večji uspešnosti slovenskih zaposlencev, od leta 1995 do leta 2001 ni bistveno spremenilo. Skoraj v vseh podjetjih so plače sestavljene iz stalnega in spremenljivega dela, ki pa je sorazmerno majhen. Spremenljivi del prejemkov vodilnih in vodstvenih zaposlencev se v Sloveniji giblje le okrog 10%. To je v nasprotju s stanjem v drugih državah. Kot primer v rezultatih raziskave navajajo razmere na **Češkem**, kjer so leta 1998 ugotovili, da je razmerje med stalno in giblivo plačo v 229 v raziskavo zajetih podjetij 60:40. V **Združenih državah Amerike** je za vodstvene zaposlence večji del plače gibljev, saj odstotek stalnega dela plače v celotni plači v zadnjih letih občutno zmanjšujejo (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 67-69).

V raziskavi, ki so jo opravili v **Kanadi**, so ugotovili, da se tako v zasebnem kot v javnem sektorju pri nagrajevanju veliko poslužujejo gibljivega dela plače. Pri tem so ugotovili, da je gibljivi del ne glede na velikost podjetja približno enak, bonusi in provizije so bolj pogosti v malih podjetjih kot v velikih; udeležba pri projektih, udeležba pri dobičku, skupinsko nagrajevanje, nagrade za doseganje ciljev in nagrade v delnicah so sicer prisotne, vendar zavzemajo zelo majhen del plače. Najmanj pogoste nagrade v podjetjih, zajetih v raziskavo, so delnice, v podjetjih od 1000 do 4999 zaposlencev pa so prav delnice najpogostejša oblika nagrade (Kavčič, Koželj, Odar, 2004, str. 64; 2003/2004 Survey results, 2004, str. 22-23).

Zupanova ugotavlja, da se je Slovenija v zadnjih letih znašla na prehodu v tržno gospodarstvo, v katerem je zelo pomembno povečevanje konkurenčnosti posameznih

podjetij. Posledično to pomeni, da je potrebno ukrepati tudi na področju plač in nagrajevanja, predvsem z obvladovanjem stroškov dela ter spodbujanjem zaposlencev s plačilom po uspešnosti. Vendar pa se – po uvedbi kolektivnih pogodb v devetdesetih letih – razprave o plačah in plačilnih sistemih vrtijo predvsem okrog višine plač in razmerij med njimi. Zupanova o tem meni, da bi morali večjo pozornost posvečati sestavi prejemkov ter vanje vključiti več sestavin, povezanih z uspešnostjo. Navaja tudi rezultate raziskave, s katero so ugotovili, da znaša stalni del plače v slovenskih podjetjih kar okrog 90%. Pri povezovanju plačila po uspešnosti še vedno največji delež zavzema individualna uspešnost, sledi uspešnost skupine ter uspešnost podjetja. Presenetljiva pa je ugotovitev, da prejemajo slovenski managerji največji delež stalne plače, medtem ko imajo zaposlenci v proizvodnji največji delež plačila po uspešnosti. V razvitih gospodarstvih je ta podatek ravno obraten kot v Sloveniji, managerji prejemajo največji delež plačila po uspešnosti (Zupan, 2001, str. 20-22).

Sicer skromni delež gibljivega dela plače v slovenskih podjetjih sestavljajo predvsem ugodnosti, kot so na primer dodatno zdravstveno in nezgodno zavarovanje, organizirana prehrana, počitniške zmogljivosti, pri managerjih pa tudi uporaba avtomobila, življenjska zavarovanja, zdravniški pregledi... Preseneča dejstvo, da so nematerialne nagrade, kot so pohvale in priznanja, sorazmerno redka oblika nagrade, ki jo dobi zaposlenec (Zupan, 2001, str. 22-23).

Splošno mnenje Zupanove o razmerah v Sloveniji ni najboljše, kar pripisuje tudi vplivu države s svojo plačno in davčno politiko ter neučinkovitemu dogovarjanju socialnih partnerjev. Slabe razmere v Sloveniji so tudi posledica preozkega obravnavanja plač zgolj s stroškovnega vidika, medtem ko vpliv plač na povečevanje prihodkov ponekod še vedno zanemarjajo (Zupan, 2001, str. 23).

Očitno je, da obstajajo razlike tako v sistemu nagrajevanja kot tudi v višini nagrad. Razlog gre iskati v različni stopnji razvoja posameznih držav. Kot smo že omenili, v tujini sistemi nagrajevanja veliko bolj povezujejo plače z uspešnostjo kot pri nas, kjer stalni del plače še vedno zavzema pretežni del celotne plače.

4.8.2 Ugotavljanje uspešnosti

Uspešnost lahko ugotavljamo tudi kot dohodek na zaposlenega s pomočjo kazalnika dohodkovnosti dela. To je temeljni računovodski kazalnik, ki kaže družbenogospodarsko proizvodnost dela. Dohodek – novoustvarjeno vrednost – preračunamo na zaposlenca po obrazcu:

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

Dohodek je vezan na prodane količine. Posledično moramo pri dohodkovnosti dela upoštevati le delo, ki je bilo potrebno za izdelavo že prodanih količin, in ne delo, ki je vezano v nedokončani proizvodnji ali v zalogah proizvodov. **Vloženo delo** je poenostavljeno merjeno s porabljenim delovnim časom, vendar pa je poleg dejansko porabljenega delovnega časa potrebno upoštevati tudi neopravljeni delovni čas, za katerega zaposlencu pripada ali pa ne pripada nadomestilo plače zaradi različnih razlogov. Pri izkazovanju in ocenjevanju poslovnih izidov ponavadi upoštevamo povprečno število zaposlencev; izračunamo ga iz celotnega opravljenega delovnega časa, ki ga delimo z normalnim delovnim časom posameznega zaposlenca. Problem nastane, ko primerjamo plače s povprečnim številom zaposlencev, saj so v plače vključena tudi nadomestila plač. V primeru, da so delovna mesta kvalificirana glede na zahtevnost, je potrebno število ur, ki jih zaposlenci opravijo, preračunati na pogoje zaposlence (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 391-394).

Ko ugotovimo dohodek na zaposlenca, moramo določiti kriterije oziroma uteži, po katerih bomo ta dohodek razdelili med zaposlence in podjetje. Pomembno je, da so podatki o dohodku na zaposlenega zajeti že v predračunih, ki jih primerjamo z obračuni, saj lahko le tako sklepamo o uspešnosti zaposlencev. Tudi razdelitev dohodka je preprostejša, če imamo izdelan sistem, po katerem bomo razdelili dohodek. Posebno pozornost moramo posvetiti tudi vzrokom odmikov (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003, str. 391-394).

SKLEP

V diplomskem delu sem se posvetila proučevanju računovodskih informacij za nagrajevanje. Ugotovila sem, da je to področje precej kompleksno in v vsakem podjetju povezano z drugimi službami.

Pri nagrajevanju ima velik pomen kadrovska funkcija. Prav iz te funkcije izhaja tudi osnova, na kateri temelji nagrajevanje; to je določitev plače. Pri tem je pomembno, kolikšen delež celotne plače zavzema stalni in kolikšen je gibljivi del plače. To je tisti del plače, ki odraža uspešnost pri delu. Vendar pa lahko uspešnost pri delu v podjetju ugotovijo le, če imajo izdelan sistem vrednotenja dela z določeno vrednostjo točke in sistem ocenjevanja uspešnosti pri delu. Ta dva sistema sta v naslednjem koraku temelj za izoblikovanje sistema nagrajevanja. Pri sistemu nagrajevanja je nujno potrebno upoštevati dejavnike, kot so značilnosti podjetja, vplive na oblikovanje plačilnih razredov, trende nagrajevanja, modele plačilnih struktur, odločiti pa se morajo tudi, kakšen pristop si bodo v podjetju izbrali pri oblikovanju strategije in sistema nagrad.

Za nagrajevanje je potrebno podjetje razdeliti na manjše enote. Nato se ugotovi uspešnost posamezne enote glede na odmike med načrtovanim in doseženim. Na podlagi izdelanih uteži se nato razdeli dobiček med podjetje in zaposlence.

Računovodska funkcija v podjetju torej tudi v sistemu nagrajevanja zavzema zelo pomembno mesto. V podjetju bi morale nagrajevanje izhajati iz podatkov, ki jih poslovodno računovodstvo pridobi v primerjavi med predračuni in obračuni ter iz proučevanja vzrokov za odmike. Le tako lahko ugotovimo, kako uspešno so svoje delo opravljali zaposlenci podjetja in kako so to lahko uresničili.

LITERATURA

1. Čadež S.: Pomen računovodskih informacij za doseganje strateških ciljev slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 106 str.
2. Drobež L.: Motivacija in sistem nagrajevanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 54 str.
3. Fisher J.: Fringe benefits. Business - the ultimate resource. London : Bloomsbury, 2002. str. 21-22.
4. Florjančič J.; Vukovič G.: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1999. 327 str.
5. Hočevar M.: Kako izboljšati računovodske informacije za poslovodno odločanje?. Iks, Ljubljana, 30(2003), 9, str. 14-27.
6. Hočevar M.; Ogan P.: Contemporary accounting information for slovenian firms. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 24 str.
7. Hočevar M., Igličar S., Zaman M.: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 469 str.
8. Hume D.A.: Reward management. Oxford : Blackwell Publishers Ltd, 1995. 248 str.
9. Kavčič. S.; Koželj S.; Odar M.: Razvitost računovodstva v slovenskih podjetjih. Revizor, Ljubljana, 15(2004), 2, str. 54-70.
10. Kessler I.: Reward systems. Storey J. et al.: Human resource management. London : Routledge, 1995. str. 254-279.
11. Kresal B.; Kresal Šoltes K.; Šenčur Peček D.: Zakon o delovnih razmerjih: S komentarjem in stvarnim kazalom. Ljubljana : Primath, 2002. 823 str.
12. Lipičnik B.: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina S. et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. str. 472-497.
13. Ložar B.: Motivacija kot sredstvo koordinacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 50 str.
14. Merkač M.: Plače poslovodnih zaposlencev. Kejžar et al.: Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana : Moderna organizacija, 1995. 487 str.

15. Poels F.: Job evaluation and remuneration strategies. London : Kogan Page Limited, 1997. 270 str.
16. Prašnikar J.: Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. Čibej J.A. et al.: Slovensko podjetje jutri. Ljubljana : CISEF, 1992. str. 283-314.
17. Rode M.: Nagrajevanje po uspešnosti. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 39 str.
18. Rus L.: Osnovni dejavniki motiviranja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 24 str.
19. Treven S.: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
20. Turk I.; Kavčič S.; Koželj S.: Stroškovno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2001. 591 str.
21. Turk I.; Kavčič S.; Kokotec-Novak M.: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 856 str.
22. Uhan S.: Plača za delovno uspešnost. Organizacija, Kranj, 37(2004), 2, str. 106-113.
23. Uhan S.: Vrednotenje dela. II. del. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 472 str.
24. Zaman M.: Pomen računovodskih informacij za poslovodsko uravnavanje odvisnih podjetij v tujini. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 234 str., 12 pril.
25. Zeni J.: Ugotavljanje delovne uspešnosti in giblivi del plače – stimulacija. Kejžar et al.: Modra knjiga: Plače v Sloveniji. Ljubljana : Moderna organizacija, 1995. 487 str.
26. Zupan N.: Nagradite uspešne. Zbirka Manager. Ljubljana : GV Založba, 2001. 304 str.

1. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 319 str.
2. 2003/2004 Survey Results. State of the Human Resources Function in Canada. Deloitte Consulting in The University of Toronto's Centre for Industrial Relations, 2004.
[URL:http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/2003_04_HRSurveyResults.pdf],
10.1.2005.