

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dušica Pestotnik

**Nagrajevanje delovne uspešnosti skozi
variabilni del plače**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dušica Pestotnik

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Nagrajevanje delovne uspešnosti skozi
variabilni del plače**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Nagrajevanje delovne uspešnosti skozi variabilni del plače

Podjetja obstajajo zato, da ustvarjajo vrednost. Menedžerji so in bodo obremenjeni s številkami, zato je nujno poiskati kvantificirane metode merjenja, s katerimi bomo razumeli vrednost zaposlenih in njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti v podjetju. Finančni izidi bodo vedno ostali dokončna potrditev in merilo uspešnosti podjetij. Podjetja so zato, da posledično ustvarjajo rezultat, blaginjo, uspeh pa temelji na razumevanju tako rezultata samega kot tudi vzroka in vzvodov zanj. Prvi korak na poti k večji uspešnosti podjetja (posledično tudi posameznika) je znati motivirati zaposlene tako, da bodo boljše, učinkoviteje in uspešneje opravljali svoje delo. *Zgolj motivirani in zadovoljni zaposleni tudi dobro delajo in so pripadni organizaciji. Zaposleni so motivirani za delo, če se lahko identificirajo s cilji organizacije. Cilje posameznika in organizacije je treba vse bolj povezovati, saj se le skozi doseganje ciljev posameznika lahko dosežejo cilji in strategija organizacije.* Osnovno sredstvo motivacije pa je prav gotovo tudi ustrezno plačilo. Po mojem mnenju so zaposleni bolj motivirani za delo, če vedo, kako bodo nagrajeni za svoje dosežke. Ljudje so na splošno pripravljeni več in bolje delati, če je njihova plača odvisna od rezultatov njihovega dela. Naloga poskuša s pomočjo literature in empiričnega dela potrditi glavno hipotezo, kjer predpostavljam, da finančno nagrajevanje deluje kot motivator in ne zgolj kot higienik, pod pogojem da je pravilno umeščeno v plačno politiko.

Ključne besede: ciljno vodenje, motivacijske teorije, ocenjevanje delovne uspešnosti, nagrajevanje delovne uspešnosti, variabilni del plače.

Rewarding employee performance through the variable part of a salary

Companies exist to create value. Managers are and will be burdened with numbers, therefore it is essential to find quantified measurement methods with the help of which we will understand the value of employees and their contribution to creating value in the company. Financial results will always remain the ultimate confirmation and benchmark of companies. Companies exist to generate results and prosperity, but success is based on understanding of the outcome itself, as well as the cause and leverages for it. The first step on the path to a greater success of the company (and consequently the individual) is the ability to motivate employees in such a way, that they will better, more efficiently and effectively carry out their work. *Only motivated and satisfied employees work well and are devoted to the organization. Employees are motivated to work if they can identify themselves with the goals of the organization. The objectives of individuals and organizations should be increasingly linked, since the objectives and strategy of the organization can be only achieved through the attainment of the objectives of the individual.* The basic instrument of motivation certainly is the payment. In my opinion, employees are more motivated to work if they know they will be rewarded for their achievements. People are generally willing to do more and better if their salary depends on the results of their work. With the help of literature and the empirical part the thesis tries to confirm the main hypothesis, where I assume that the financial reward acts as a motivator rather than just as a hygienist, as long as it is properly embedded in the salary policy.

Key words: management by objectives, motivational theories, work performance evaluation, rewarding of employee performance, variable part of a salary.

KAZALO

UVOD	7
1 CILJ DELA	11
2 METODOLOGIJA DELA	11
3 USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA	12
3.1 <i>Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju uspešnosti podjetja</i>	12
4 CILJNO VODENJE – MBO Management by Objectives	13
4.1 <i>Oblikovanje sistema delovnih ciljev</i>	15
4.1.1 <i>Opredelevanje delovnih ciljev</i>	16
5 MOTIVACIJA	18
5.1 <i>Motivacijske teorije</i>	18
5.1.1 <i>Motivacijska teorija Maslowa</i>	18
5.1.2 <i>Herzbergova teorija</i>	19
5.1.3 <i>Teorija pravičnosti (Adams)</i>	20
5.1.4 <i>Teorija pričakovanj (Vroom)</i>	21
5.1.5 <i>Teorija postavljanja ciljev (Locke)</i>	22
5.1.6 <i>Teorija podkrepitve (behaviorizem)</i>	22
5.2 <i>Motiviranje s cilji</i>	23
5.3 <i>Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i>	25
5.4 <i>Samomotivacija</i>	26
6 DELOVNA USPEŠNOST	28
6.1 <i>Izhodišča</i>	28
6.2 <i>Nameni ugotavljanja delovne uspešnosti</i>	29
6.3 <i>Ravni in osnove za ugotavljanje poslovne in delovne uspešnosti</i>	30
6.4 <i>Del plače na osnovi poslovne uspešnosti</i>	30
6.5 <i>Delovna uspešnost posameznika</i>	31
6.6 <i>Delovna uspešnost skupine</i>	33
7 UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	34
8 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	37
8.1 <i>Opredelitev standardov delovne uspešnosti</i>	39
8.2 <i>Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti</i>	41
8.2.1 <i>Ocenjevalne lestvice</i>	42
8.2.2 <i>Ocenjevalni razgovor</i>	42
8.3 <i>Metode za ocenjevanje delovne uspešnosti</i>	43
8.4 <i>Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti</i>	46
8.5 <i>Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti</i>	48

9 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	50
9.1 Nagrajevanje delovne uspešnosti skozi plačilni sistem in variabilni del plače.....	51
9.2 Motnje sistemov nagrajevanja	53
10 PLAČA.....	55
10.1 Struktura sistema plač.....	57
10.1.1 Osnovna plača – fiksni del.....	57
10.1.2 Variabilni del.....	58
10.1.3 Ostalo	59
10.2 Plača – priložnost za motiviranje	60
11 EMPIRIČNI DEL	62
11.1 Namen in potek ankete ter metodologija.....	62
11.2 Predstavitev podjetja	62
11.3 Rezultati ankete.....	63
12 SKLEPNE UGOTOVITVE.....	74
13 LITERATURA	78

KAZALO SLIK

Slika 5.1: Hierarhija potreb po Maslowu	19
Slika 5.2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	20
Slika 5.3: Preprost model pričakovanja	21
Slika 5.4: Interakcija dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo	25
Slika 6.1: Dvosmerni tok uspešnosti.....	32
Slika 11.1: Spol anketiranih.....	63
Slika 11.2: Področje dela	63
Slika 11.3: Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in strategijo podjetja	64
Slika 11.4: Strinjanje s trditvijo, da bi bili pri delu bolj motivirani, če bi poznali in razumeli cilje podjetja.....	64
Slika 11.5: Prepričanje, da jasni cilji vplivajo na zavzetost in trud pri delu.....	65
Slika 11.6: Vključevanje zaposlenih pri postavljanju ciljev in upoštevanje predlogov in potreb zaposlenih	65
Slika 11.7: Vpliv sodelovanja pri postavljanju ciljev na uspešnost in motivacijo.....	66
Slika 11.8: Odvisnost plače od delovne uspešnosti	66
Slika 11.9: Delo bi opravljal bolj uspešno, če bi bila plača odvisna od delovne uspešnosti	67
Slika 11.10: Variabilni del plače vpliva na zagnanost pri delu.....	67
Slika 11.11: Jasnost kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti	68
Slika 11.12: Ocene delovne uspešnosti so subjektivne.....	69
Slika 11.13: Verjamem, da bi bil bolj motiviran za delo, če bi bolje poznal pravila in kriterije delovne uspešnosti.....	69
Slika 11.14: Zadovoljen sem z ugodnostmi, ki jih dobim poleg plače	70
Slika 11.15: Nedenarne nagrade imajo enako stimulatívno moč kot denarne	70

KAZALO PRILOG

Priloga A: Vprašalnik o ciljnem vodenju ter ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti	81
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 11.1: Motivatorji v vodstvu, prodaji in administraciji	71
---	----

UVOD

Podjetja obstajajo zato, da ustvarjajo vrednost. Menedžerji so in bodo obremenjeni s številkami, zato je nujno poiskati kvantificirane metode merjenja, s katerimi bomo razumeli vrednost zaposlenih in njihovega prispevka k ustvarjanju vrednosti v podjetju. Finančni izidi bodo vedno ostali dokončna potrditev in merilo uspešnosti podjetij. Podjetja so zato, da posledično ustvarjajo rezultat, blaginjo. Vendar uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega kot tudi vzroka in vzvodov zanj.

Cilj moje naloge je predstaviti, da je le organizacija s pravim sistemom nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti lahko uspešna in na trgu konkurenčna. Konkurenčna je lahko le, če so njeni zaposleni vedno boljši, uspešnejši, učinkovitejši, inovativni in ustvarjalni. Zaposleni so motivirani za delo in doseganje rezultatov, če je plačilni sistem zastavljen tako, da spodbuja želeno vedenje. Želim poudariti pomen ocenjevanja delovne uspešnosti ter, kar je še pomembnejše, kako jo nagraditi. Kako vključiti nagrade za uspešnost v plačilni sistem in kakšni naj bodo ti sistemi. Kako nagraditi uspešnost posameznika, da bo v zvezi z uspešnostjo organizacije kot celote.

Vodilo moje naloge bo postavljena hipoteza: »**Predpostavljam, da v organizaciji X finančno nagrajevanje deluje kot motivator in ne zgolj kot higienik, pod pogojem, da je pravilno umeščeno v plačno politiko.**« Omenjeno hipotezo s podhipotezami bom poskušala skozi teoretični del utemeljiti, skozi empiričnega pa potrditi.

Teoretični del lahko razdelim na štiri dele.

V prvem delu bom predstavila ciljno vodenje kot podlago za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki je po mojem mnenju najuspešnejši sistem nagrajevanja. To pomeni izgrajen hierarhični sistem določanja ciljev, ki izhajajo iz ciljev družbe, in sicer od zgoraj navzdol, ter paralelno zgrajen sistem nagrajevanja po učinku glede na zastavljene cilje.

Da bi cilji lahko bili vodilo vedenja, morajo biti natančni, jasna točka v prihodnosti, realni, dosegljivi, količinsko in časovno merljivi, časovno opredeljivi, izzivalni in vredni truda.

V drugem delu bom predstavila motivacijo, motivacijske teorije, saj brez motivacije ni pričakovanih delovnih dosežkov.

Prvi korak na poti k večji uspešnosti podjetja (posledično tudi posameznika) je znati motivirati zaposlene tako, da bodo boljše, učinkoviteje in uspešneje opravljali svoje delo. Zgolj motivirani in zadovoljni zaposleni tudi dobro delajo in so lojalni organizaciji.

Zaposleni so motivirani za delo, če se lahko identificirajo s cilji organizacije. Cilje posameznika in organizacije je potrebno vse bolj povezovati, saj se le skozi doseganje ciljev posameznika lahko dosežejo cilji in strategija organizacije.

Osnovno sredstvo motivacije pa je prav gotovo tudi ustrezno plačilo. Po mojem mnenju so zaposleni bolj motivirani za delo, če vedo, kako bodo za svoje dosežke nagrajeni. Ljudje so na splošno pripravljene več in boljše delati, če je njihova plača odvisna od rezultatov njihovega dela.

V tretjem delu bom predstavila delovno uspešnost, osnovne metode za ugotavljanje delovne uspešnosti ter metode ocenjevanja delovne uspešnosti.

Metode ocenjevanja delovne uspešnosti se uporabljajo za določanje osnov za nagrajevanje, za določanje plač in plačilnih skupin.

V četrtem delu pa bom predstavila nagrajevanje delovne uspešnosti, plačo ter variabilni del plače.

V obdobju socializma smo poznali le fiksno plačo, ki je bila odvisna od prisotnosti na delovnem mestu. Organizacije so se predvsem ukvarjale s tem, koliko dela je bilo opravljenega, ne pa tudi kako. Niso se ukvarjale z uspešnostjo in učinkovitostjo

zaposlenih. Takšen sistem ni vodil k produktivnosti, zato se je v dobi kapitalizma to spremenilo. Zaposleni ne dobivajo več plače za prisotnost na delovnem mestu, ampak za uspešno opravljeno delo. Današnjim delavcem postaja vse bolj jasno, da so plačani za vrednost, ki jo ustvarjajo. Vedno bolj se uveljavlja plačilo po delovni uspešnosti, kar se odraža v variabilnem delu plače zaposlenega.

Dobiček in donosnost sta bili dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v poslovnem okolju ne zadoščata več. Zato danes prevladuje mnenje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje. Učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja.

Izkušnje uspešnih organizacij kažejo na dejstvo, da danes ni največji izziv razviti vizijo razvoja organizacije in postaviti strategijo za njeno uresničitev, temveč vzpostaviti sistem, ki spodbuja zaposlene, da ji sledijo.

Opredelitev hipoteze in podhipotez

Navajam naslednje hipoteze in podhipoteze, ki bodo vodilo te naloge in jih bom poskušala utemeljiti najprej skozi teoretični, nato pa še potrditi skozi empirični del.

Hipoteza:

- **Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da je motivacija za delovne dosežke višja, če so za to tudi finančno nagrajeni.**

Podhipoteze:

1. Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da poznavanje svojih ciljev in ciljev podjetja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.
2. Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev povečuje motivacijo za delovne dosežke.
3. Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da bi bili zaposleni še bolj uspešni pri delu, če bi bila njihova plača odvisna od delovne uspešnosti.

4. Predpostavljam, da zaposlene v prodaji bolj motivira večji delež variabilnega dela plače kot zaposlene v vodstvu ali administraciji.
5. Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da so zaposleni bolj motivirani za delo, če poznajo pravila in kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti.
6. Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da zaposlene bolj motivirajo denarne kot nedenarne nagrade.
7. Predpostavljam, da zaposleni na področju prodaje višje rangirajo materialne motivatorje kot v vodstvu in administraciji.

S proučevanjem teorije in empirično anketo bom predstavila mnenja zaposlenih v konkretnem podjetju. Uveljavljeni sistem v podjetju bom dopolnila z lastnimi predlogi izboljšav.

Omenjeno podjetje je želelo ostati anonimno, zato sem ga poimenovala podjetje X.

1 CILJ DELA

Cilj mojega dela je s pomočjo spoznanj iz literature in empiričnim delom v podjetju X, potrditi postavljeno hipotezo s podhipotezami.

2 METODOLOGIJA DELA

Pri svojem diplomskem delu lahko metodologijo razdelim na dva dela: teoretičnega, v katerem gre zgolj za spoznanje in razumevanje področja delovne uspešnosti, motivacije, ciljev, vodenja in plačne politike, ter empiričnega.

Teoretični del je namenjen predstavitvi delovne uspešnosti, ocenjevanju delovne uspešnosti in nagrajevanju le-tega. Kot vir informacij sem uporabila predvsem literaturo s področja ravnanja s človeškimi viri, strokovnih revij, člankov.

Praktični del pa temelji na opravljeni raziskavi v podjetju X in njenih ugotovitvah.

V svojem delu bom uporabila naslednje metode raziskovanja:

- **Metodo deskripcije** bom uporabila pri orisovanju pojmov in pogledov različnih avtorjev na področju motivacije in finančnega nagrajevanja.
- **Metodo analize** bom uporabila pri razčlenjevanju pojmov in konceptov.
- Z **metodo dedukcije** bom skušala različne poglede avtorjev združiti v smiselne zaključke.

Pri zbiranju podatkov bom uporabila še naslednje instrumente:

- intervju z vodstvom podjetja X,
- vprašalnik za zaposlene.

3 USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA

Tradicionalno spremljanje poslovne uspešnosti ne ustreza poslovnim prioritetam in usmeritvam, ki jih zasledujejo današnja podjetja. Finančni kazalniki so kazalniki z zamikom, ki odražajo posledice preteklih odločitev. V današnjem okolju, ko se razmere zelo hitro spreminjajo, je usodnega pomena pravočasna in prava odločitev. V takšnih razmerah si morajo podjetja zagotoviti sisteme spremljanja poslovanja, ki bodo omogočili ne samo hitro odkrivanje odstopanj, temveč tudi pravočasno ukrepanje za vrnitev na načrtano pot.

Merjenje poslovne uspešnosti le s finančnimi kazalniki, sicer ponekod že kombinirano z merili kakovosti, produktivnosti in stroškov na enoto proizvoda, danes preprosto ne zadošča več. S takšnimi metodami pridobivamo le podatke o pretekli uspešnosti podjetja, napovedi o prihodnosti podjetja pa ni mogoče predvideti. Pomembni podatki, kot so stopnja lojalnosti odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih ali hitrost učenja in sposobnost organizacije za spreminjanje, običajno tudi niso izmerjeni na način, ki bi omogočal prevajanje teh podatkov v učinkovite poslovne strategije in akcije.

Na uspešnost organizacije gledajo različno tudi predstavniki poslovnih funkcij v organizaciji in drugi deležniki. Vsaka poslovna funkcija ima razvite svoje prednostne cilje. Tako se na primer pričakuje, da bodo lastniki dajali prednost donosnosti kapitala kot merilu uspešnosti. Drugi bodo prisegali na vrednost organizacije, vrednost delnice, razvojno usmerjenost in podobno. Pri prodaji bodo na primer največji poudarek dajali obsegu prodaje, maržam, zadovoljstvu kupcev, tržnemu deležu in podobno.

3.1 Vloga plač in nagrajevanja pri zagotavljanju uspešnosti podjetja

Z ustreznim načinom nagrajevanja in plačevanja zaposlenih lahko podjetje pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. To lahko stori na tri načine (Možina in dr., 2002):

- lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju;
- lahko vpliva na zavezanost zaposlenih, še posebej, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti;
- s pomočjo plačilnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

4 CILJNO VODENJE - MBO Management by Objectives

Vodenje s cilji je metodologija, postopek ocenjevanja delovne uspešnosti, pri kateri menedžerji in zaposleni skupno definirajo cilje za vsak oddelek in/ali projekt ter za vsakega posameznega zaposlenega (Daft 2005).

Koncept ciljnega vodenja je prvi omenjal in obravnaval Peter Drucker kot »Management by Objectives« ali vodenje s cilji oziroma ciljno vodenje (Drucker 2001). Trdil je, da so osnova za uspešno delo in vodenje podjetja jasno opredeljeni cilji. Podjetje ali organizacija, ki nima postavljenih jasnih ciljev, ne more doseči dolgoročnega uspeha. Trdil je, da je vodenje s cilji bolj učinkovito od vodenja z navodili, saj se posamezniki lažje poistovetijo s ciljem, ki ga morajo doseči, kot pa z navodilom, ki mu morajo slediti.

Organizacija je podobna ladji sredi oceana, ki je prepuščena toku in bo prispela tja, kamor jo bo tok odnesel, ne pa kamor želi priti (Babarović 2006).

Zastaviti se mora tudi časovni okvir, kdaj in s kakšnim inputom ter strategijo bodo cilji doseženi in koliko odstopanj je pri doseganju le-teh še dopustno. V organizaciji ponavadi cilje določijo vodstvo, uprava, lastniki ipd.

Cilji morajo biti med seboj tudi povezani in usklajeni. Ko si vodstvo postavi cilje, je ključnega pomena, da vsak zaposleni ve, kaj je njegov cilj in kako je le-ta povezan s ciljem podjetja, saj le tako lahko vidi sebe kot del celote, ki pripomore k uresničevanju teh ciljev.

Postavitev ciljev mora nastajati v dialogu, z vključitvijo najširšega kroga zaposlenih. Ker so cilji usmerjeni v doseganje zelenega stanja ali odpravljanje pomanjkljivosti in ozkih grl in ker se delo, torej uspehi in neuspehi kažejo v različni meri zadovoljstva strank, je nujna tudi komunikacija z okoljem in s konkretnimi porabniki storitev. V ta namen se uporabljajo ankete kot primerna orodja za merjenje zadovoljstva strank in zaposlenih.

Zaposleni morajo cilje dobro poznati. V kolikor zaposleni cilje sprejmejo, bo motiviranost zaposlenih veliko višja, saj ti vedo, zakaj delajo, kakšen je smisel tega, kar počnejo. Če zaposleni vedo, kakšni so cilji vodstva, to za njih pomeni višjo stopnjo motivacije, večjo inovativnost, boljše postavljanje prioritet, večjo osredotočenost, boljše razumevanje odločitev vodij. Vodja pa je tisti, ki mora pripraviti in spodbujati ljudi k doseganju skupnih ciljev. Zaposleni morajo prevzeti odgovornost za sprejete cilje. Ko vodja v zaposlenih vzbudi čustva do ciljev, jih vključi v celoto. Zaposleni so pripravljeni iti v smer, ki jo določi vodstvo, zato bodo naredili vse, kar je v njihovi moči, da se cilji dosežejo. Vendar je to nekaj, v kar se ljudi ne da prisiliti. To je nekaj, kar si vodstvo lahko samo prisluži s svojim odnosom do zaposlenih.

Postavljanje ciljev je sistematično, načrtovano in nadzorovano. Cilji vsebujejo tudi aktivnosti za doseg le-teh. Potrebno je izvajanje nadzora, ali so cilji res na poti k uresničitvi. Pri tem ima vodstvo odlično priložnost, da vzpostavi pozitivno klimo v celotni organizaciji, saj lahko vsakdo sam poroča, kako je pripomogel k temu, da je organizacija dosegla svoje cilje.

Najobičajnejša metoda prenosa ciljev je od zgoraj navzdol. Zaposlenim je potrebno dati občutek, da nekomu nekaj pomenijo; to se lahko stori s tem, da se zaposlene aktivno vključi v proces doseganja ciljev celotne organizacije.

Kakšni morajo biti cilji, da jih bodo zaposleni sprejeli (Babarović 2006)?

1. Potrebno se je spustiti na njihov nivo in jih na tem nivoju razložiti.
2. Cilji naj bodo privlačni za zaposlene.
3. Potrebno je povezati cilje zaposlenega s cilji celotne organizacije.

4. Potrebno je vedeti, kaj motivira zaposlenega.
5. Upoštevati je treba racionalne in emocionalne vidike.

Pri postavitvi ciljev je najprej potrebno narediti:

- interno analizo: analiza notranjih podatkov, ocena materialnih, tehnoloških in človeških virov, opredeliti bistvene sposobnosti, bistvene prednosti, bistvene slabosti – ozka grla;
- eksterno analizo: raziskati trg v smislu iskanja tržnih niš, preveriti, kdo so naše stranke, kakšna so njihova pričakovanja, kako so stranke zadovoljne z našimi trenutnimi storitvami.

Ciljno vodenje izhaja iz natančnega poznavanja delovnih postopkov, natančnega določanja delovnih nalog in delovnih ciljev ter postavitve standardov izvedbe nalog oziroma doseganja ciljev. Rezultati, ki naj jih doseže delavec, morajo biti merljivi v pogledu časa, količine in kakovosti. Ciljno vodenje običajno predpostavlja, da vodja in podrejeni skupno postavljata cilje in standarde njihovega doseganja. Po preteku določenega roka pa ugotavljata rezultate in razpravljata o njihovem (ne)doseganju. Pogovor je namenjen analizi vzrokov za težave, načrtovanju izboljšav, ovrednotenju pozitivnih izkušenj in postavljanju novih ciljev za prihodnje obdobje.

4.1 Oblikovanje sistema delovnih ciljev

Spoznali smo že, kako oblikovati cilje organizacije, da bomo z njimi merili dosežke organizacije. V tem delu pa bom predstavila, kako moramo oblikovati sistem delovnih ciljev, s katerimi bomo ocenjevali delovne dosežke posameznikov ali timov.

Sistem delovnih ciljev zagotavlja, da so delovni cilji na posameznih delovnih mestih skladni s cilji organizacije. Kaj to pomeni? Pomeni, da morajo biti vsi cilji med seboj povezani in zagotavljati realizacijo skupnega cilja oz. skupnih ciljev, opredeljenega oz. opredeljenih v strategiji organizacije.

4.1.1 Opredeljevanje delovnih ciljev

Opredeljevanje ciljev je način, pot, da nenehno izboljšujemo rezultate svojega dela, je pot za doseganje boljših rezultatov pri delu. Ta pot se nanaša na razne ključne naloge v organiziranju dela. Pri opredeljevanju delovnih ciljev morata sodelovati nadrejeni in podrejeni zaradi ugotavljanja področja delovne odgovornosti, skupnega določanja standardov dela in ugotavljanja uspešnosti in neuspešnosti pri delu.

Uspeh zaposlenega naj bo odvisen od rezultatov in ne od tega, če opravlja dela in naloge, opredeljene v sistemizaciji delovnega mesta. **Ljudje morajo biti usmerjeni k rezultatom dela in ne samo k izvrševanju dela.** K opisu delovnega mesta tako spadajo načrti dela, ki upoštevajo predvidene rezultate.

Postopek načrtovanja delovnih ciljev bi lahko opisali v treh stopnjah (Možina idr. 2002):

1. Opisati in določiti, kaj so cilji organizacije.
2. Opredeliti načrte za posamezne delovne enote in naloge, za kar je treba ugotoviti, kje so potrebne izboljšave, razširitve, raziskovanja, izobraževanja.
3. Razložiti vsem zaposlenim v organizaciji, kaj se od njih pričakuje, da bodo doseženi zastavljeni cilji. Pri tem je treba vsakemu pomagati, da bo v teh načrtih našel svojo vlogo.

Značilen način vodenja s pomočjo ciljev, rezultatov, je razgovor v začetku in na koncu ocenjevalnega obdobja; v začetku, ko nadrejeni in podrejeni prideta do skupnega dogovora, in ob koncu, ko preverjata dosežene rezultate in postavljata nove cilje. Vsakdo si mora postaviti cilje, ki ga obvezujejo in spodbujajo k delu in nadaljnjemu izpopolnjevanju in ga ob enem motivirajo, posebno če so bile stopnje pričakovanja želenih rezultatov postavljene realno. Po navadi na začetku, ko se uvaja tak program dela, nastajajo težave, predvsem zaradi tega, ker je metoda dela nova, ker ljudje niso vajeni takega načina dela. Kasneje pa zraste interes in postane navada, da oddelki in posamezniki primerjajo svoj program dela in uspehe s cilji drugih. Za začetek se postavljajo cilji, ki se nanašajo na izboljšave kvalitete in kvantitete opravljenega dela.

Splošni cilji morajo vsebovati ustrezne direktive, smernice, količine in mere. Specifični cilji pa se morajo nanašati na konkretne naloge na delovnih mestih.

5 MOTIVACIJA

Obstaja veliko definicij, ki motivacijo opisujejo z različnih zornih kotov. V nadaljevanju podajam nekaj definicij različnih avtorjev, ki sem jih zasledila pri prebiranju literature.

Lipičnik razlaga pojem motivacije kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Poudarja, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo in brez nje ne morejo biti dejavni. Predvsem izpostavlja motivacijo za delo, ki je ključnega pomena za uresničevanje ciljev zaposlenega in organizacije, v kateri dela (Lipičnik 1998).

Uhan (2000) navaja definicijo motivacije kot zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovem okolju ali njegovi notranjosti na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju in spreminjajo možnosti v resničnost. Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za doseg cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.

Keenan (1996) meni, da človek brez motivacije ne more storiti nobene aktivnosti, kar pomeni, da brez te ne more biti dejaven. Še posebej je pomembna pri delu, saj pomaga zaposlenemu, da uresniči svoje in cilje podjetja.

Musek (1982) opredeljuje motivacijo kot težnjo k zadovoljitvi potreb posameznika, kot kompleksno silo, sestavljeno iz različnih faktorjev, ki spodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnosti posameznika v podjetju.

5.1 Motivacijske teorije

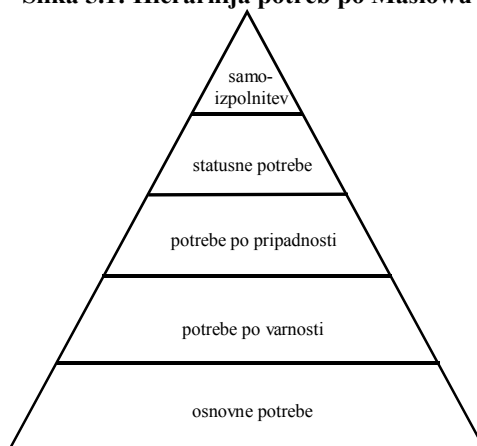
5.1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Maslow je hierarhijo potreb razvil že leta 1943. Človeške potrebe je videl na različnih ravneh. Teorija temelji na predpostavki, da večino ljudi motivira želja po zadovoljitvi specifične skupine potreb. Maslow (1943) je potrebe razdelil na:

- potrebe nižjega nivoja (zadovoljstvo s plačo),

- potrebe višjega nivoja (občutek pripadnosti skupini/kolektivu, podpora in razumevanje zaposlenih, priznanje in status zaposlenega, zadovoljevanje potreb za razvojem in samouresničitvijo zaposlenih).

Slika 5.1: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Robbins (2005).

Maslow je menil, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Najprej naj bi človek težil zadovoljiti primarne biološke motive, to je tiste, ki mu omogočajo preživeti. Nato se pojavijo višje potrebe, ki ravno tako sledijo določenemu zaporedju. Najprej moramo zadovoljiti tiste po varnosti, nato potrebe po pripadnosti ali ljubezni, nato potrebo po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih zmožnosti. Maslow je odkril tudi zelo pomembno spoznanje, da se vsaka stopnička v hierarhiji aktivira takoj, ko je predhodna zadovoljena.

5.1.2 Herzbergova teorija

Herzbergova teorija (Herzberg 1959) je osredotočena samo na zadovoljstvo ob delu, in sicer po njegovi teoriji obstajata dve skupini dejavnikov delovne motivacije. Zato se tudi imenuje dvofaktorska teorija. Po njegovem mnenju obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost. Učinkovitosti in zadovoljstva nikakor ne gre zamenjevati.

a) Motivacijski dejavniki

Dejavniki, ki motivirajo ljudi, da svoje delo opravljajo dobro, so: uspešnost, potrjevanje – priznanje, delo samo po sebi, odgovornost, napredovanje.

b) Higieniski dejavniki

Kadar so ti dejavniki izpolnjeni, ljudje niso motivirani, da svoje delo opravljajo bolje, vsekakor pa so demotivirani, če ti dejavniki niso izpolnjeni. To so: poslovna politika podjetja in vodstvo, nadzor, plača, medsebojni odnosi, delovni pogoji.

Slika 5.2: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

Dejavniki zadovoljstva	Dejavniki nezadovoljstva
Uspešnost	Poslovna politika podjetja in vodstvo
Priznanost	Nadzor
Delo samo po sebi	Plača
Odgovornost	Medsebojni odnosi
Naprednost	Delovni pogoji
= MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	= HIGIENSKI DEJAVNIKI

Vir: Treven (1998).

5.1.3 Teorija pravičnosti (Adams)

Teorija poudarja pomen pravičnosti pri delovni motivaciji v organizaciji. Bistvo te teorije je, da ljudje iščejo pravičnost med svojimi delovnimi vložki in tistim, kar dobijo za vloženi trud. Med vložke Adamsova šteje: trud, lojalnost, trdo delo, predanost ipd.

Adamsova (v Treven 2001) v svoji teoriji pravičnost razdeli na:

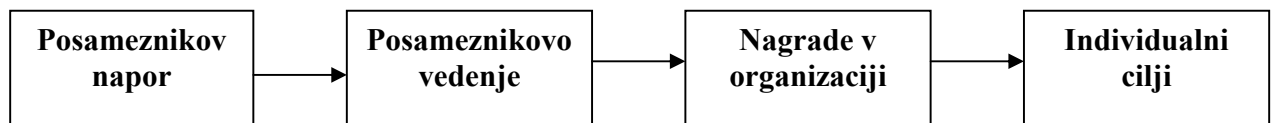
- distributivno pravičnost (vezana na sistem plač),
- proceduralno pravičnost:
 - vse zaposlene moramo obravnavati na pravičen način;

- procedure, ki jih uporabljamo pri vodenju ljudi, morajo biti dosledne in zagotavljati enakost;
- pomembno je, da zaposleni doživljajo, da so pravično obravnavani od vodij in sistema;
- procedura mora biti jasna in poznana.

5.1.4 Teorija pričakovanj (Vroom)

Teorija pričakovanj (Vroom 1964) proučuje proces motivacije in je rezultat dela Vrooma, Lawlerja in Porterja. Ključ teorije je v razumevanju posameznikovih ciljev in povezave med trudom, vedenjem in nagrado ter med nagrado in posameznikovim zadovoljstvom.

Slika 5.3: Preprost model pričakovanja



Vir: Treven (1998).

Teorijo pričakovanj sestavljajo trije elementi, ki odločajo, ali bo posameznik motiviran za delo ali ne. Vsi trije elementi morajo imeti pozitivno vrednost. Prvi elementi je **pričakovanje** in se nanaša na posameznikovo mnenje o svojih sposobnostih za izvršitev naloge. Posameznikov trud se bo lahko spremenil v uspešnost le, če bo verjel svojim sposobnostim. Drugi element teorije opisuje posameznikovo prepričanje, da bo njegova uspešnost vodila k rezultatom, ki bodo nagrajeni. Zadnji element v modelu pa je **valenca**. Njegovo bistvo je v posameznikovem vrednotenju nagrade, ki jo bo prejel za opravljeno delo. Če nagrada nima nobene percepirane vrednosti za posameznika, le-ta ne bo motiviran za delovanje.

Teorija pričakovanj poudarja, da je moč motivacije posameznika odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vloženi trud. Koliko truda bo vložena pri delu, je odvisno od posameznikovega vrednotenja koristi. Na primer novo

zaposleni posameznik bo najbrž visoko vrednotil možnost napredovanja, česar pa ne bo takoj pričakoval. To pomeni visoko vrednotenje in nizka pričakovanja. Če ta posameznik ne verjame v možnost napredovanja, njegov trud nima pomena.

Trud oz. motiviranost nastopi, ko posameznik misli, da bo trud vodil do uspešnosti in uspešnost do nagrade, ki jo posameznik ocenjuje kot privlačno. Vendar pa trud in vložek posameznika vedno ne vodita do uspešnosti; za kar obstajajo različni razlogi, na primer ko je za delo potrebno dodatno usposabljanje oziroma v primeru pomanjkanja virov (resursov) za učinkovito izvedbo del in nalog. Prav tako velja, da posameznikova uspešnost vedno ne vodi do pričakovanih nagrad. V večjih tradicionalnih organizacijah ni sistema za individualno nagrajevanje. Veliko ljudi opravlja svoje delo zelo dobro, pa za to niso nagrajeni.

Ključni pojem v tej teoriji je pričakovanje, ki ga razume kot prepričanje posameznika, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja.

5.1.5 Teorija postavljanja ciljev (Locke)

Locke v svoji Teoriji postavljanja ciljev trdi, da k večji motiviranosti vodijo cilji, ki imajo naslednje značilnosti (Locke 1968):

- so specifični,
- so težki, vendar dosegljivi,
- pri njihovem postavljanju zaposleni sodelujejo,
- v procesu njihovega doseganja zaposleni dobivajo povratne informacije,
- prizadevanja zaposlenih so v procesu doseganja ciljev ustrezno ocenjevana,

Organizacijski cilji se praviloma postavljajo od vrha navzdol, motivacijsko postavljanje ciljev mora biti od spodaj proti vrhu.

5.1.6 Teorija podkrepitve (behaviorizem)

»Motivacija pomeni pridobitev. Nekaj dati. Biti navdušen. Navdihovati druge. Voditi sebe. Voditi druge.« (Hansen in Batten, 1998).

Poznamo **pozitivno podkrepitev**, kar pomeni, da se z določenim vedenjem utrdi nekaj prijetnega, zaželenega, ugodnega, npr. pohvala. **Negativna podkrepitev** pa pomeni odstranitev neprijetne ovire, odstranjevanje in izogibanje neprijetnih dražljajev.

Vrste podkrepitev:

- zunanje, ki izhajajo iz okolja,
- notranje, ki izhajajo iz posameznika.

Kazen, npr. verbalna kritika, odtegnitev privilegijev, s katero se želi odstraniti neželjeno vedenje ni ustrezen način za trajno rešitev vedenja; posamezniku ne nudi možnosti, da bi se naučil želenega vedenja.

Zaposlenim je potrebno omogočiti, da razvijajo željo po proizvodjanju, doseganju in odlikovanju. Samo v tem primeru je mogoče ustvariti dobičke, doseči produktivnost, rast in pozitivno spremembo. Zaposleni morajo biti ciljno usmerjeni.

5.2 Motiviranje s cilji

Motiviranje je neposredno in neločljivo povezano s postavljanjem ciljev, merjenjem delovne uspešnosti, pravičnim sistemom nagrajevanja.

Zaposleni, ki si sami postavljajo cilje, bodo pripravljene vložiti več časa, energije in napora za njihovo doseganje.

Shinn (1999, 179) pravi, da namen motivacije ni zgolj naključno delovanje, temveč prav določeno delovanje. Pripravljenost, da izpeljemo svoje zamisli, je tako pomembna kot zamisli same. Uspešni ljudje, se pogosto motivirajo tako, da si postavljajo cilje. »Če hočete biti uspešni, morate vedeti, kam ste namenjeni.« (Prav tam)

Lipičnik in Možina (1993) navajata, da se pogosto dogaja, da delavec, ki ne vidi svojega cilja ali pa je ta zelo oddaljen, zgublja voljo do dela. To kaže predvsem v manjši storilnosti.

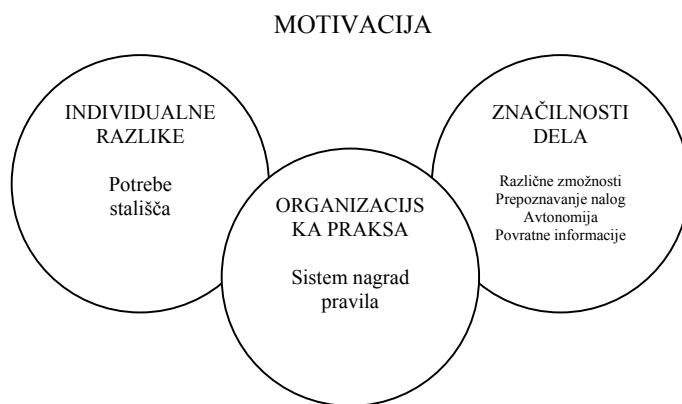
Najpogostejša oblika motiviranja je še vedno finančna nagrada. Žal pa so finančne nagrade kot motivator pogosto uporabljene napačno in takrat ne dosežejo želenega učinka. Finančna nagrada kot motivator mora biti vedno povezana z učinkom in rezultati. Finančne nagrade in tudi večina drugih nagrad morajo biti neposredno povezane z merljivimi kriteriji dosežkov.

5.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Rezultati opravljenih raziskav v Sloveniji (Zupan in Lipičnik 1997) kažejo, da med različnimi motivacijskimi dejavniki zaposleni na prvo mesto še vedno postavljajo finančne motivatorje – dobro plačilo, zlasti variabilni del plače.

Da bi bolje razumeli procese, s katerimi se spopadamo pri oblikovanju plačnih sistemov, si oglejmo tri pomembne dejavnike, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Slika grafično ponazarja interakcijo med temi tremi dejavniki ali skupinami spremenljivk. Da bi organizacije lahko učinkovito delovale, morajo razmisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu.

Slika 5.4: Interakcija dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik (1998).

Individualne razlike

Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi so tisti, ki jih človek prinese s seboj na delo (Lipičnik 1998). Ker te lastnosti nihajo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj jih motivira. Nekatere zaposlene motivirajo finančne nagrade in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in

sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju in ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

Uskladitev teh potreb, kakor tudi minimiziranje individualnih razlik z željo doseganja zelenega, je bistvenega pomena za uspešno vodenje.

Značilnosti dela

Značilnosti dela so njegove sestavine, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Lipičnik (1998) poudarja, da te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti.

Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeli nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke), z nagradami pa opredelimo (bonitete, provizije), kar lahko privabi novo zaposlene in preprečuje zaposlenim, da bi zapustili organizacijo.

5.4 Samomotivacija

Motivacijo je treba najti. Zelo pomembno vlogo ima samomotivacija,¹ kjer so ključnega pomena vrednote in čustva pri posamezniku. Sebe moramo poznati v takšni meri, da poznamo svoje lastne vrednote. Imeti moramo željo in zagnanost, vendar začetna zagnanost lahko kmalu ponikne. Kajti želja ni dovolj. Postaviti si moramo tudi cilje. Človek, ki nima konkretnih, jasnih, dosegljivih, merljivih in pisnih ciljev, zagotovo ne bo motiviran.

¹ To je motivacija, ki izhaja iz samega sebe.

Razlika med željo in ciljem je v tem, da je želja nek oblak v prihodnosti, kamor želimo priti, cilj pa je zelo natančno definirana točka v prihodnosti, kamor želimo priti. Prav tu leži razlika med zelo uspešnimi in tistimi, ki so »nekoliko« manj uspešni. Zelo uspešni ljudje si v življenju postavljajo cilje, manj uspešni pa imajo le želje (Mori 2005).

Že Maslow (1943) je ugotovil, da je za človekovo motiviranost odločilna zavest posameznika, da je pri svojem delu uspešen.

Ljudi motiviramo s pomočjo njihovih čustev. Osnovna funkcija čustev je, da človeka pripravimo za akcijo. Da bomo lahko to počeli, je nujno poznavanje hierarhične lestvice vrednot osebe, ki jo želimo motivirati. Čustva pomenijo avtomatičen odziv na situacijo in pripravijo telo na akcijo, ki bo rešila situacijo.

6 DELOVNA USPEŠNOST

Delovna uspešnost pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev (Jurančič 1980).

Celovit rezultat je novo ustvarjena vrednost, je dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat pa se vrednostno izraža z dobičkom.

Glede na vrsto in moč medsebojne odvisnosti posameznih organizacijskih enot, poslovnih funkcij in zaposlenih se je potrebno odločiti, na kateri ravni se bo merila uspešnost. Če zaposleni delajo pretežno samostojno in med njimi ni veliko sodelovanja, se lahko odločimo za ugotavljanje uspešnosti posameznika.

Kadar je veliko sodelovanja ali pa gre za timsko delo, bomo nagradili vse člane skupine. Če želimo poudariti pomen vseh za doseganje skupnih rezultatov, bomo ugotavljali uspešnost celotnega podjetja.

6.1 Izhodišča

Osnovna plača delavca za polni delovni čas velja pri nas in v svetu za dosežene načrtovane rezultate. Preseganje le-teh pa daje pravico do dela plače na podlagi delovne uspešnosti delavca in poslovne uspešnosti družbe (Zeni 1995).

Za vsakega delavca, za organizacijske enote ter družbo je potrebno na nek način določiti in ugotoviti načrtovane rezultate. Če rezultatov ne moremo izmeriti, jih ocenjujemo. Pri tem kaže ločiti učinek – učinkovitost ter uspeh – uspešnost.

Učinek je izraz za določene rezultate, ki se pretežno merijo s fizičnimi kazalci (količina, kakovost, fizična produktivnost, prihranki ipd. – to za posameznike ali delovne skupine).

Uspešnost pa je izraz za določen rezultat, ki se pretežno meri z ekonometričnimi kazalci (stroški, dohodkovnost, ekonomičnost, donosnost itd., in sicer za večje organizacijske enote, profitne centre, družbe).

Pri ugotavljanju rezultatov (v nadaljevanju: delovna uspešnost) velja poudariti, da je potrebno vsem delavcem zagotoviti enake možnosti. Koliko jih bo kdo dosegel, je seveda odvisno od njegove usposobljenosti ter motiviranosti. Poleg tega je potrebno izbrati specifična merila za specifične skupine delavcev ter uporabiti tudi specifične metode ugotavljanja ter iz tega izhajajoče oblike stimulacije.

Pri določanju meril ter oblik stimulacije je potrebno upoštevati cilje družbe, kaj želi posebej stimulirati ter neposredno vplivnost delavcev na te cilje. Če delavec nima posebnega vpliva na nek cilj, bi bila vezava gibljivega dela nesmotrna. Zaradi tega je koristno, če so zaposleni tega dela plačnega sistema dobro seznanjeni z razmerami v družbi ter da to delo opravljajo v tesni povezavi s poslovodstvom. Poleg tega je treba opozoriti še na to, da je od števila podatkov ter njihove kakovosti, ki jih zagotavlja plansko-obračunski sistem, odvisna tudi kakovost tega dela plačnega sistema (Zeni 1995).

6.2 Nameni ugotavljanja delovne uspešnosti

Delovna uspešnost se ne ugotavlja in uporablja le za določanje dela plač na teh osnovah, temveč za več namenov in ciljev:

- načrtovanje in spremljanje strokovnega razvoja vseh delavcev,
- napredovanje delavcev na delovnem mestu – horizontalno napredovanje,
- napredovanje delavcev na zahtevnejša delovna mesta – vertikalno napredovanje,
- informiranje delavcev o doseganju poslovnih ciljev,
- vzpostavljanje pristnejših stikov in dobrih odnosov med delavci in vodji,
- krepitev funkcije vodenja,
- določanje stimulativnega oziroma gibljivega dela plač in za druge oblike spodbujanja delavcev,

- določanje presežnih delavcev.

6.3 Ravni in osnove za ugotavljanje poslovne in delovne uspešnosti

Delovno uspešnost je zaradi doseganja načrtovanih kratkoročnih, srednjeročnih in strateških ciljev potrebno ugotavljati na ravni družbe in organizacijskih enot, to je poslovna uspešnost in za posameznega delavca.

Delovna uspešnost se lahko meri in/ali ocenjuje. Rezultati se izkazujejo v obliki povečanega obsega dela ter zlasti v preseganju načrtovanih rezultatov in podjetniških ciljev, ki je osnova za obračunavanje stimulacij različnih oblik na prvih dveh ravneh, medtem ko pa je za posameznega delavca pomemben njegov prispevek k tem rezultatom.

6.4 Del plače na osnovi poslovne uspešnosti

Z uveljavljanjem podjetniškega mišljenja in poslovanja se želi delavce na vseh ravneh vse bolj spodbujati za doseganje skupnih, ne pa posameznih rezultatov. Spodbude za to so različne. V zadnjem času se vse bolj uporablja t.i. poslovna stimulacija, ki se obračunava za doseganje načrtovanih rezultatov ali ciljev iz tekočega poslovanja kot izraz poslovne uspešnosti družbe in organizacijskih enot.

Najpogosteje se poslovna stimulacija v gospodarskih družbah na prvi in drugi organizacijski ravni obračunava z naslednjimi merili:

- doseganje plana proizvodnje in storitev,
- doseganje plana prodaje po plačani realizaciji,
- kakovost proizvodov (ali) storitev,
- zmanjševanje stroškov in zastojev,
- povečanje donosov kot posledica boljše izkoriščenosti delovnih zmogljivosti.

Sicer pa je najrealnejša osnova za delitev stimulacij tisto, kar smo več ustvarili (pridelali) ali kar smo prihranili. To je t.i. gain sharing ali delitev na osnovi prihrankov.

Namen obračunavanja poslovne stimulacije je zlasti v tem, da bi pozornost vseh delavcev preusmerili v doseganje skupnih ciljev, ki se kažejo v izdelavi kakovostnega, konkurenčnega in tržno zanimivega izdelka, v njegovi uspešni prodaji in plačilu ter v uspešnosti poslovanja v celoti, k čemer vsak prispeva glede na svoje pristojnosti, zmožnosti in motive.

Poslovna stimulacija se obračunava, če sta izpolnjena vsaj dva pogoja:

- izpolnjeni določeni poslovni cilji (glej merila) ter
- presežek finančnih sredstev na ravni družbe, ki ga je mogoče uporabiti za plače.

To zagotavlja, da se ob spoštovanju teh načel ne more deliti nečesa, kar še ni bilo zaslužno. Poslovna stimulacija, ki se na ravni družbe določi v ta namen, se med poslovne (organizacijske) enote razdeli na podlagi njihove merjene ali ocenjene delovne uspešnosti, kjer se upoštevajo še osnovne plače delavcev tistega obračunskega obdobja. To pomeni, da se poslovna stimulacija obračunava vsem delavcem v enakem relativnem deležu v odvisnosti od njihovih osnovnih plač. Če pa želimo, da se ta stimulacija deli še bolj odvisno od prispevka delavcev k tem skupnim rezultatom, pa je ta prispevek potrebno izmeriti ali oceniti. Izmeri se z normami, če so, sicer pa se oceni.

6.5 Delovna uspešnost posameznika

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je proces, v katerem pridemo do rezultatov, ki jih potrebujemo za različne namene.

Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik najbolj učinkovito.

Predvsem nas zanima, ali smo za delo izbrali ustreznega človeka. V ugotovljeni uspešnosti torej vidimo vrsto povratnih informacij o tem, kakšna je bila naša izbira ljudi

kot virov. Podatke pa potrebujemo tudi za primer, kdo naj napreduje, koga je treba premestiti na drugo delovno mesto. Iz ugotovljene uspešnosti je mogoče razbrati, kdo naj dobi višjo plačo in podobno.

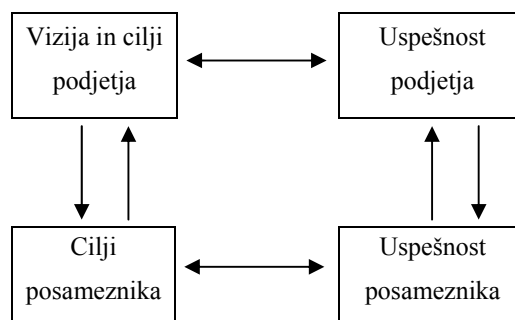
Proces ugotavljanja uspešnosti je sistematičen postopek evalvacije, človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom.

Kot pravi Lipičnik (1998), sta ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti praviloma dva procesa, ki ju je mogoče obravnavati ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da bi ugotovili, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi. Pri ocenjevanju pa za to, da bi ugotovili, ali naj delavca nagradimo ali kaznujemo.

Ugotavljanje uspešnosti je uporabno pri menedžerskih odločitvah o tem, kako nadalje ravnati z delavcem. Ali je treba znanju dodati novo, natančneje določiti cilje, delavca premestiti ...?

Če se ozremo v notranjost podjetja, moramo razmišljati o dvosmernem toku. Uspešnost posameznika je namreč pogoj za uspešnost podjetja, ta pa spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Spodnja slika prikazuje dvosmerni tok uspešnosti.

Slika 6.1: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: Zupan (2001).

Osnovna celica uspešnosti vsakega podjetja je torej posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev.

Najprej mora podjetje zagotoviti prenos vizije in ciljev podjetja do ravni posameznika. Vendar morajo zaposleni tudi s svojimi pobudami sodelovati pri oblikovanju skupne vizije in ciljev. Le tako jih bodo sprejemali za svoje in se resnično zavzeli za njihovo uresničitev.

Individualno postavljanje ciljev večinoma vodi k individualizaciji interesov delavcev.

6.6 Delovna uspešnost skupine

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

Temeljno izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti delovno povezanih skupin je njihov delovni program, ki je del delovnega programa podjetja (Uhan 2000). Z delovnim programom je v naprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovani obseg in kakovost del, kakšni naj bodo stroški izvajanja delovnega načrta. Z delovnim programom se predvidi tudi višina nagrade, ki pripada delavcem za izvedbo načrtovanega delovnega programa. Če skupina pri izvajanju nalog doseže večji obseg del, boljšo kakovost in nižje stroške, bo glede na njeno uspešnost prejela tudi večjo nagrado in obratno. Gibljivi del plače je odvisen od skupno doseženih rezultatov s te ciljne ravni.

Za uspešnost tima, skupine so zelo pomembni (Uhan 2000):

- skupni cilji,
- skupne vrednote, enaka pričakovanja, enaka načela, da vsi člani podpirajo in verjamejo v iste stvari, in vedo zakaj so skupaj,
- za visoko učinkovitost so pomembni skupni načrti,
- vodja skupine, ki mora biti zgled ostalim.

7 UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Za ugotavljanje uspešnosti poznamo več sistemov, med katerimi se najpogosteje uporabljajo ocenjevalne lestvice, sistemi neposrednega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk.

Zeni (1995) za **ugotavljanje** delovne uspešnosti navaja naslednja merila:

1. Količina in kakovost opravljenega dela:

- obseg (količina) in kakovost opravljenega dela v obliki obdelanih dokumentov, število sklenjenih pogodb itd.,
- izpolnjevanje programa dela ter doseganje ciljev in drugo v skladu s programom dela organizacijske enote,
- spoštovanje predpisanih ali dogovorjenih delovnih postopkov, ravnanje v skladu z veljavnimi predpisi in normami,
- spoštovanje dogovorjenih rokov (izvrševanje posameznih nalog v predvidenem oz. dogovorjenem času),
- število reklamacij in/ali napak in njihov vpliv na poslovanje in drugo.

2. Gospodarnost delavca pri delu:

- gospodarno ravnanje s sredstvi in predmeti dela – delovne naprave, potrošni material in drugo,
- racionalnost pri delu, ki ima vpliv na stroške poslovanja.

3. Samostojnost delavca pri delu (samostojnost se ugotavlja tudi na podlagi pristojnosti za odločanje v okviru danih pooblastil):

- stopnja samostojnosti izvajanja nalog, raven ter pogostost potrebne kontrole dela,
- sprejemanje odgovornosti za svoje delo.

4. Odnos do strank in do poslovnih partnerjev:

- korektnost in prijaznost, primerna kultura dela,
- spoštovanje etičnih norm, kultiviran izgled in nastop delavca, urejenost delovnega mesta in okolja,
- dajanje koristnih strokovnih nasvetov,

- navezovanje in vzdrževanje poslovnih stikov,
- vsestransko izražanje in dokazovanje delavčeve pripadnosti družbi,
- pohvale in pritožbe.

5. Odnos do sodelavcev:

- kultura in tovarištvo, načini sodelovanja, svetovanje in pomoč sodelavcem,
- dobrovoljno posredovanje koristnih informacij, mentorstvo.

6. Sposobnost in širina opravljanja nalog ali večopravilna sposobnost delavca:

- širina znanj ter sposobnost kakovostnega opravljanja nalog v okviru svojega delovnega področja (delavec je sposoben opravljati le naloge v okviru »svojega« delovnega mesta) ter tudi izven njega,
- sposobnost kakovostnega nadomeščanja delavcev na sorodnih in drugih delih v okviru delovnega mesta in tudi izven njega.

7. Sposobnost in hitrost prilagajanja delavca različnim situacijam:

- sposobnost organiziranja dela, čim manj konfliktnih in stresnih stanj,
- iznajdljivost pri reševanju nepredvidenih problemov in stanj,
- sposobnost prenašanja večjih psihičnih ali fizičnih obremenitev.

8. Samoiniciativnost delavca:

- dajanje in prevzemanje pobud, predvsem takrat, ko so navodila samo okvirna ali pa jih celo ni,
- samoiniciativno prevzemanje del, s katerimi se lahko pomembno izboljša kakovost in uspešnost poslovanja družbe na vseh ravneh,
- opravljanje dela po načelu: cilj je kakovostno in pravočasno opravljeno delo ali naloga ne glede na delovni čas,
- želje za izobraževanje, tekoče strokovno usposabljanje in osebni razvoj.

9. Kreativnost in inovativnost:

- predlaganje novih ter izboljšanje veljavnih metod dela s področja poslovanja, organizacije in ekonomike poslovanja in dela, informatike in na drugih za uspešnost družbe pomembnih področjih,
- dajanje koristnih predlogov za izboljšanje poslovanja ter prodornost in iznajdljivost pri realizaciji predlogov.

10. Spoštovanje dogovorov in strateških ciljev:

- odstopanja od dogovorjenih ali predpisanih dogovorov, usmeritev in strateških ciljev družbe.

Merila za ugotavljanje delovne uspešnosti se ne smejo prekrivati z merili za napredovanje delavcev.

Sodobni modeli ugotavljanja delovne uspešnosti temeljijo na kombinaciji finančnih (dobičkonosnost kapitala, dodana vrednost ...) in nefinančnih kazalnikov (zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, odnos do okolja ...) uspešnosti.

Kazalniki uspešnosti izhajajo iz strateških ciljev podjetja in so v funkciji poslovanja, kot je pomembno za lastnike.

Kazalniki so med seboj povezani, tako da njihovo skupno delovanje kaže dolgoročno poslovno strategijo in stabilnost, npr. prihranki stroškov ne smejo povzročati slabše kakovosti izdelkov ali storitev.

Kazalniki imajo ustrezen pomen in težo – tistim elementom poslovanja podjetja, ki so po oceni lastnikov v določenem poslovnem obdobju pomembni, se pripiše večji pomen.

8 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Ocenjevanje delovne uspešnosti (angl. Performance Appraisal) je formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcu o njegovih dosežkih na delovnem mestu. S to povratno informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela skuša menedžment organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke (Možina in drugi 2002).

Na uspešnost organizacij vplivajo ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost. Poslovna uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od delovne učinkovitosti njenih sodelavcev, od njihove ustvarjalnosti in inovativnosti, zato bi morali v vsaki organizaciji spremljati in analizirati delovno uspešnost vsakega posameznika, skupin in enot.

Spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti je zelo odgovoren in zapleten proces, ki sodi med ključne dejavnike konkurenčnosti podjetja. Z ocenjevanjem delovne uspešnosti želimo povečati uspešnost oziroma storilnost zaposlenih.

Preden začnemo v podjetju z ocenjevanjem delovne uspešnosti, si je potrebno določiti cilje ocenjevanja, pogostost in potek ocenjevanja, kdo ocenjuje ter ustrezno usposobiti in izobraziti ocenjevalce, določiti, kdo odloča o sistemu ocenjevanja, kdo je ocenjen, vsebino ocenjevanja ter namen oz. uporabo ocene.

Način ocenjevanja delovne uspešnosti mora biti zasnovan tako, da bo uresničeval poslovne strategije in cilje, ki jih podjetje želi doseči. Na tej osnovi opredelimo merila za merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti ter se odločimo, s čim bomo primerjali doseženo.

Pogostost ocenjevanja je odvisna od dinamike delovnega procesa. To pomeni, da če določen delovni proces traja npr. 8 mesecev, je nesmiselno ocenjevati prej kot po zaključku tega cikla. Najpogosteje se ocenjuje v časovnem obdobju 3 ali 6 mesecev, redkeje pa 1 leto. Za kakšno dolžino ocenjevalnega obdobja se bo odločilo podjetje, je

odvisno od dinamike delovnega procesa, delavcev samih ter tudi od tega, koliko časa ocenjevalci porabijo za to, da ocenijo delo. Pomembno pa je, da so pregledi uspešnosti redni in napovedani.

Še tako dober sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ne bo uspešen, če niso ocenjevalci tisti, ki znajo razlikovati med bolj ali manj uspešnimi delavci. Zato je zelo pomembno, kdo ocenjuje. Možnosti je več: nadrejeni, samoocena delavcev, sodelavci, podrejeni, stranke ali kombinacije vseh možnosti. Ne glede na to, kdo ocenjuje, pa je pomembno, da je le-ta seznanjen s potekom dela v podjetju, da pozna naloge in odgovornosti delavcev ter da kontinuirano spremlja dosežene delovne rezultate zaposlenih.

Vir ocenjevanja, usklajenost in objektivnost ocenjevalca so zelo pomembni za zagotavljanje občutka enakosti med delavci, še posebej, kadar je cilj ocenjevalca, da motivira zaposlene skozi priznanje delovnih dosežkov. Usklajenost in objektivnost sta nujna, kadar so na dosežke vezane denarne nagrade (spremenljivi del plače).

V procesu ocenjevanja delovne uspešnosti imajo vodje, delavci in organizacija tipične naloge, ki jih morajo opraviti oz. izpolniti (Baird 1985):

- **Vodja** mora znati prevesti cilje organizacije v cilje posameznikov, komunicirati s svojimi delavci o uspešnosti pri delu, vzpostaviti povratno informacijo, usposabljanje delavcev za doseganje ciljev, definirati slabosti in prednosti – zmožnosti delavcev, določiti plan za izboljšavo delovne uspešnosti.
- **Delavec** mora dobiti odgovore na vprašanja, kaj se od njega pričakuje, kako dobro opravlja svoje delo, kaj so njegove prednosti in slabosti, kako lahko bolje opravi svoje delo.
- Naloga **organizacije** je, da delavcem jasno razloži, kaj od njih pričakuje, jasno določi cilje, nadzoruje rezultate in kontrolira, da so cilji pravočasno doseženi.

Pomemben del tega procesa je letni razgovor, ki ga vodja opravi z delavcem, ponavadi na osnovi formalnega ocenjevalnega obrazca.

Na delovno uspešnost vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so samospoštovanje, zadovoljstvo pri delu in podobno.

Nagrajevanje je stvar menedžerjev. Njihova naloga je pomagati zaposlenim doseči uspešnosti in jo potem tudi nagraditi. Kako se to naredi, pa je plod naše ustvarjalnosti, znanja in izkušenj.

Vsako podjetje mora imeti svoj lasten sistem nagrajevanja, ki je učinkovit, ko je v celoti prilagojen značilnostim podjetja kot tudi širšem poslovnem in družbenem okolju (Zupan 2001).

8.1 Opredelitev standardov delovne uspešnosti

Prvi korak pri ocenjevanju delovne uspešnosti je določitev **standardov delovne uspešnosti**. Potrebno je postaviti kristalno jasna merila na ključnih področjih. Ena najprijaznejših stvari, s katerimi lahko dosežemo, da bodo delavci delali po svojih najboljših močeh in kar največ prispevali k uspehu podjetja, je postavitve jasnih meril delovne uspešnosti na določenem ključnem področju pri doseganju rezultatov. Če nagradimo karkoli drugega kot delovno uspešnost, na primer dolžino delovnega staža ali prijaznost, bomo brez izjeme vedno dosegli le povprečno delovno uspešnost. Zaposleni se morajo zavedati, da so nagrajeni oziroma njihova plača odvisna od rezultatov dela. Na delovnih mestih, ki so tehnološko natančno opredeljena, so delovni dosežki določeni s tehnologijo samo. Drugače pa je na tisti delovnih mestih, ki niso tako močno odvisna od dane tehnologije dela. Podatke, ki jih lahko uporabljamo za standarde delovnih dosežkov, lahko za taka delovna mesta pridobimo na različne načine. Najpogostejše metode so (Možina in drugi 2002):

- ***Zadovoljstvo kupcev***

Vsaka organizacija mora izdelati lasten pristop merjenja zadovoljstva kupcev. Vprašalniki, ki se pri tem najpogosteje uporabljajo, morajo biti sestavljeni tako, da je iz njih mogoče ugotoviti tiste procese, kjer se ustvarja nezadovoljstvo kupcev.

- **Zadovoljstvo zaposlenih**

Iz analize zadovoljstva zaposlenih lahko pridobimo podatke in usmeritve za nadaljnje razvijanje menedžerskih in strokovnih znanj v organizaciji.

- **Finančni kazalniki**

So dokaj uveljavljeni kazalniki, ki jih zaradi njihove odlične merljivosti lahko uporabljamo kot standarde dosežkov. Ekonomistom, ki se ukvarjajo z razvojem kadrov, je razumljivo, da brez finančnih rezultatov ni mogoče govoriti o uspešnosti vodenja podjetja. Kljub temu pa imajo ti standardi dosežkov rahlo pomanjkljivost, saj stanja prikazujejo za nazaj, to je z zamudo.

- **Primerjalne analize**

Gre za iskanje podatkov o najboljši praksi, ki je s stališča ugotavljanja razvojnih ciljev organizacije zelo pomembno. Omogoča presojanje ciljev, ki so jih drugi že dosegli.

Standardi delovnih dosežkov temeljijo na (Možina in drugi 2002):

- **Količini**

- število (napak, motenj, zastojev, dokumentov, rešenih sporov, konfliktov, izdelanih načrtov, usposobljenih delavcev, inovacij, ukrepov, predlogov, pobud, reklamacij, nesreč, bolniških izostankov ...),
- stopnja (realizacije oziroma doseganja plana ali cilja, fluktuacije, absentizma ...),
- delež (neusklajenih postopkov, popolnjenih polic ...),
- vrednost (posla, inovacije, škode, stroškov ...),

- **Kakovosti**

- preglednost, urejenost, popolnjenost (arhivov, dokumentov, osebna, prostora, polic ...),
- usklajenost (z akti, zakoni, s cilji, strategijo, smernicami, standardi, vizijo, dejanskim stanjem ...),
- razumljivost (navodil, poročil ...),
- točnost, natančnost, pravilnost (podatkov, informacij, izjav ...),
- uporabnost (predlogov, rešitev, sporočil, sporočilna vrednosti ...),

- seznanjenost, obveščенost, poznavanje (z navodili, predpisi blaga, trga, postopkov, sodelavcev, uporabnikov ...),
- odzivnost (na probleme, vprašanja, zahteve, izzive ...).
- **Času**
 - pravočasnost, spoštovanje rokov (podatkov, poročil, reakcij, odziva ...),
 - hitrost, porabljen čas (odzivanja na probleme, reševanje problemov, opravljanja tekočih nalog ...),
 - ažurnost (opravljanja tekočih nalog, podatkov, evidenc ...),
- **Kompleksnosti**
 - ustreznost, potrditev, odobritev s strani vodij ...,
 - zadovoljstvo sodelavcev, uporabnikov, strank ...,
 - ocena delovne uspešnosti,
 - kompleksnost,
 - produktivnost,
 - rentabilnost,
 - gospodarnost.

Standardi delovnih dosežkov so lahko izraženi tudi opisno. Lahko so določena vrsta vedenja, ki ga želimo spremljati, razvijati in motivirati.

Ti standardi delovnih dosežkov se uporabljajo za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih.

8.2 Tehnike ocenjevanja delovne uspešnosti

Poznamo različne tehnike ocenjevanja delovnih dosežkov. Nekatere med njimi so preproste in lahke za uporabo, druge pa zahtevajo veliko priprav in trenirane ocenjevalce.

8.2.1 Ocenjevalne lestvice

Ocenjevalne lestvice pripravimo tako, da izberemo standarde, po katerih bomo ocenjevali zaposlene. Take lestvice so primerne predvsem za ocenjevanje lastnosti. Ločimo tri glavne oblike ocenjevalnih lestvic (Možina in drugi, 2002):

- **Številčne** ocenjevalne lestvice so najpreprostejše lestvice, pri katerih določimo oceno s številom. Navadno so ocene v razponu 1–10 ali 1–5.
- **Grafične** ocenjevalne lestvice so lestvice, ki imajo zelo dolgo zgodovino in so najpogosteje uporabljena tehnika pri izvajanju ocenjevalnih intervjujev. Njihova glavna značilnost je, da imajo številčno izraženo skalo, na kateri so standardi delovnih dosežkov izraženi opisno.
- **Opisne** ocenjevalne lestvice so lestvice, pri katerih mora ocenjevalec izbrati opis ocenjevalnega pojava, ki ustreza opisu ugotovljenih dosežkov.

Najboljša metoda za spoznavanje je opazovanje v kombinaciji s spraševanjem. Zaradi tega je pomembno, da vodje svoje podrejene dobro poznajo, saj bodo le tako uspešni pri ocenjevanju delovne uspešnosti in motiviranju svojih podrejenih.

8.2.2 Ocenjevalni razgovor

Ocenjevalni razgovor je metoda ocenjevanja delovne uspešnosti in se lahko uporablja samostojno ali kombinirano z drugimi metodami ocenjevanja delovne uspešnosti. Gre za razgovor med delavcem in njegovim nadrejenim, ki omogoča zelo pomembne stike med delavci in vodji ter odkrite pogovore o ciljih organizacije, delavcev, njihovih željah, napredovanju in podobno. Ocenjevalni razgovor opravimo z namenom pregledati doseženo delovno uspešnost v preteklem ocenjevalnem obdobju ter ugotoviti mnenja delavcev o vzrokih za doseženo delovno uspešnost, se pogovoriti o predlogih za izboljšave, za določitev potreb po šolanju, motivacijo in svetovanje delavcu ter določitev nalog in ciljev za prihodnje ocenjevalno obdobje. Takšen razgovor je zelo koristen, saj obema nudi informacije za odpravljanje napak in problemov, izboljšanje dela, medsebojnih odnosov ter učinkovitosti in uspešnosti obeh. Ocenjevalni razgovor je neke vrste formalni pregled dela, ki daje zaposlenim poleg vsega tudi možnost, da razjasnijo

kakršnakoli vprašanja ali nejasnosti o njihovem delu za prihodnost. Ocenjevalni razgovor je poleg ocenjevanja delovne uspešnosti, namenjen tudi motiviranju in usmerjanju delavcev, načrtovanju njihovega nadaljnjega razvoja.

8.3 Metode za ocenjevanje delovne uspešnosti

Lipičnik je metode v osnovi razdelil na sumarne in analitične (Lipičnik 1998). Sumarne so tiste, kjer se rezultati določajo skupaj in enotno z vsemi merili. Pri analitičnih pa se rezultati merijo razčlenjeno, po vsakem merilu posebej.

Sumarne metode omogočajo enostavnejše razvrščanje. Uporaba teh metod zahteva manj časa. Zadošča manjša usposobljenost ocenjevalcev. Zaradi vsega navedenega je način ocenjevanja s pomočjo sumarnih metod cenejši. Delitvena razmerja, določena z uporabo teh metod, so manj podkrepljena, kar je slaba lastnost sumarnih metod.

Sumarne metode se praviloma uporabljajo v manjših združbah in pri tistih delovnih procesih, v katerih so opravila po zahtevnosti dovolj prijemljiva, to je homogena, in kjer je število različnih opravil manjše.

Analitične metode so strokovno zahtevnejše. Izvedba razvrščanja zahteva več časa in večjo strokovno usposobljenost ocenjevalcev. Postopek analitičnega ugotavljanja zahtevnosti opravil je zato zahtevnejši, daljši in dražji. Razvrstitve opravil z analitičnimi metodami so bolj utemeljene in natančnejše, kar je dobra stran teh metod.

Primerjava poteka na osnovi v naprej določenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Rezultati so izraženi na intervalnih skalah.

Sumarno razvrščanje pomeni razvrščanje z upoštevanjem vseh karakteristik zahtevnosti dela hkrati, analitično razvrščanje pa pomeni razvrščanje po vsaki karakteristiki zahtevnosti posebej. Sumarno razvrščanje je torej razvrščanje enkrat, analitično pa večkrat za isto opravilo.

Kombinirane metode pa so skombinirane z analitičnimi in sumarnimi in je osnovni smoter izogniti se slabostim enim ali drugim.

Med sumarne metode spadajo metode rangiranja (klasično rangiranje, tehnika luščenja, tehnika igralnih kart, tehnika razvrščanja v parih, šah tehnika) in metode kategorizacije, med analitične pa metode primerjanja zahtev, točkovne metode (Zeni 1995).

Zeni navaja naslednje metode ocenjevanja delovne uspešnosti, ki pa se v praksi uporabljajo predvsem kombinirano:

a) metoda rangiranja

Gre za razvrstitev delovnih mest od bolj zahtevnega do manj zahtevnega. Ta metoda se uporablja, kjer je manj raznovrstnih opravil. Prednosti metode rangiranja so relativno enostaven pristop, za izvedbo potrebuje malo časa, stroški so nizki, dopušča spreminjanje vrstnega reda. Slabost metode je, da je vrednost oz. kakovost odvisna od (uvrstitev) delavcev, da ima velik vpliv na obravnavo razvrstitev, da je omejena s številom različnih opravil od 20 do 40, težje je naknadno vnašanje opravil v vrstni red.

b) metoda kategorizacije

Vsaka operacija dosega določeni interval. Približno enake zahteve se razporedijo v kategorijo (vrsto). Določi se število kategorij (od 6 do 20), opis kategorij, kategorije se ovrednotijo, opravila pa se razvrstijo v kategorije.

c) Točkovna metoda

Uporabljajo se točke, običajno 1000 točk, ki se jih razdeli na posamezno delovno mesto. Zahtevnost se po izbrani karakteristiki dela razdeli na ustrezen nivo. Ocenjevalni model je vedno v okviru skupine zahtev, ki jih določa.

d) Šah metoda

V tabelo se vnesejo vsi delavci, v kolone in v stolpce, ter se primerja vsak delavec z vsakim (boljši, enak, slabši). Metoda je namenjena ocenjevanju do 40 delavcev.

e) Metoda primerjanja v parih

Pri tej metodi ocenjevalec primerja uspešnost delavcev v dvojicah. To poteka tako, da najprej zapiše vse možne pare delavcev (število primerjav je $N(N-1)/2$, kjer je N število

vseh delavcev), nato pa v vsakem paru podčrta delavca, ki je po njegovem mnenju bolj uspešen. Končno oceno delovne uspešnosti dobi, ko prešteje kolikokrat je bil delavec izbran za boljšega v paru. Prednost te metode je v njeni enostavnosti, saj ocenjevalec primerja le dva delavca hkrati. Tehnika pa ima tudi vrsto pomanjkljivosti (Schuler in Huber 1993):

- če je delavcev veliko, je izvedba vseh primerjav lahko nemogoča,
- če je delavec A ocenjen bolje kot delavec B, delavec B bolje kot delavec C, delavec C pa bolje kot delavec A, nastane težava neprehodnosti. To pomeni, da ocenjevalec ni dobro razlikoval uspešnosti ali pa je med primerjanjem menjal kriterije in je napravil napako, ki jo imenujemo cirkularna triada (Lipičnik 1996),
- ker mora biti v paru vedno en delavec boljši, tehnika ne dopušča možnosti, da sta dva delavca enako uspešna.

f) Prisilna distribucija

Ta metoda zahteva od ocenjevalca, da v vsako kategorijo na lestvici razvrsti točno določeno število delavcev. V poštevek pride zlasti takrat, ko ocene niso dovolj diferencirane in želimo pri ocenjevanju uporabljati celotno območje ocen. Ocenjevalci so namreč velikokrat preveč radodarni z ocenami in tako postane sistem ocenjevanja praktično neuporaben, saj ne diferencira več uspešnih in neuspešnih delavcev, ampak vsi postanejo »enako dobri delavci« (Jereb 1992). Slabost te metode se pokaže, če se njeni rezultati uporabljajo npr. pri spreminjanju višine plače.

g) Model 360°

To je novejši model za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev. Zaposlenega ne ocenjuje več le njegov vodja, temveč vsi notranji in zunanji uporabniki izdelkov ali storitev ocenjevanega delavca. Notranji uporabniki so lahko nadrejeni, podrejeni, sodelavci ali top management, zunanji uporabniki pa različne stranke, dobavitelji, svetovalci in podobno. Prva stvar, ki jo mora podjetje narediti, preden uvede model 360°, je odločitev o tem, koliko bo zunanjih in notranjih ocenjevalcev ter kdo bodo ti ocenjevalci. Priporočljivo je, da se število ocenjevalcev giblje med 5 in 10. Ocenjevalci naj bodo tisti, ki pomembno sodelujejo z ocenjevanim delavcem. Zatem je potrebno določiti kriterije po katerih bodo delavci ocenjevani. Od tu dalje se model ne razlikuje dosti od preostalih metod ocenjevanja delovne uspešnosti.

Bistvena prednost takega načina ocenjevanja je v zmanjšanju subjektivnosti, saj je vključeno večje število ocenjevalcev, poleg tega pa ponuja širši, bolj celovit pogled na delo zaposlenega, saj vključuje različne vidike različnih ljudi. Iz tega izhaja tudi večja zanesljivost in kredibilnost samega ocenjevanja.

Pomanjkljivost modela je v njegovi zamudnosti in kompleksnosti, saj je potrebno za vsakega zaposlenega ali vsaj skupino zaposlenih določiti svojo skupino ocenjevalcev, nato določiti kriterije ocenjevanja ter analizirati dobljene informacije.

Werther in Davis (1987) delita metode ocenjevanja na tiste, ki so usmerjene v preteklost, in tiste, ki so usmerjene v prihodnost.

Metode za ocenjevanje delovne uspešnosti lahko razdelimo v tri skupine, glede na to, kakšne kriterije uporabljajo, in sicer:

- a) Metode na osnovi notranjih skupinskih kriterijih, pri čemer člane določene skupine primerjamo med seboj.
- b) Metode na osnovi splošnih kriterijev, pri čemer vsakega posameznika posebej ocenjujemo na osnovi enakih ali podobnih merilih, ne da bi posameznike vnaprej med seboj primerjali.
- c) Metode na osnovi specifičnih kriterijev, pri čemer vsakega posameznika ocenjujemo glede na to, kako uspešno realizira svoje delovne naloge oz. dosega postavljene delovne cilje.

8.4 Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti

Kriteriji izražajo vsebino pojava, ki ga ugotavljamo in merimo. Pri ugotavljanju delovne uspešnosti kriteriji pomenijo lastnosti oz. karakteristike delavca, ki jih ocenjujemo. Kriterije ocenjevanja določimo na osnovi predhodne analize oz. opisa delovnih mest in s tem določenih delovnih nalog in odgovornosti.

Ločimo **kvantitativne** in **kvalitativne** kriterije. S prvimi lahko delovne rezultate merimo, medtem ko lahko druge rezultate le ocenimo. Pri ocenjevanju, če je le mogoče, uporabimo obe vrsti kriterijev. Naloge, ki jih je možno kvantificirati in na ta način meriti, opredelimo v obliki standarda ali individualno postavljenih ciljev že pred začetkom ocenjevalnega obdobja. Ko za oceno delavčeve uspešnosti nimamo na voljo nekih objektivnih meril za merjenje, ocenjujemo po kvalitativnih kriterijih.

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo, odvisno od področja in zahtevnosti dela oz. delovnega mesta, naslednje temeljne skupine kriterijev:

- nadpovprečni delovni rezultat,
- nadpovprečna delovna obremenjenost,
- osebnostne lastnosti (samoiniciativnost, ciljna naravnost, opravljanje več nalog hkrati),
- vedenje delavcev (samostojnost pri delu, pravočasnost, izpolnjevanje rokov, podajanje koristnih predlogov in izboljšav),
- strokovnost (kakovost opravljenega dela, natančnost, pravilnost uporabe predpisov),
- gospodarnost (porabljeni stroški sredstev za delo so nižji od pričakovanih, preudarno, ekonomično ravnanje in optimalno koriščenje delovnega časa).

Delovni rezultat delavcev

S pomočjo tega kriterija ocenjujemo, kaj so delavci dosegli ali proizvedli, in sicer s primerjavo med dogovorjenim in doseženim rezultatom. Pri tem upoštevamo **količino** delovnega rezultata, **kakovost** delovnega rezultata ter **gospodarnost** pri delu.

Osebnostne lastnosti delavcev

S tem kriterijem ocenjujemo lastnosti, ki jih delavci imajo, kot npr.: zanesljivost, zvestoba, sposobnost komuniciranja, sposobnost vodenja, natančnost in podobno. Težave pri tem kriteriju so pogoste, saj je opredeljevanje osebnostnih lastnosti zahtevno. Zanesljivost npr. nekemu pomeni, da pride vsak dan točno na delo, drugemu, da ostane

na delovnem mestu še po končanem uradnem delovnem času, tretjemu pa, da pride na delo tudi takrat, ko je resnično bolan (Schuler in Huber 1993).

Vedenje delavcev

Pri tem kriteriju se ocenjuje delavčev odnos do dela. Z njim opredelimo najbolj zaželeno vedenje delavca pri opravljanju delovnih nalog, npr. sodelovanje z drugimi sodelavci, samostojnost pri delu, iniciativnost, kreativnost in podobno.

Strokovnost delavca

S tem kriterijem merimo strokovno usposobljenost delavca, npr. strokovna znanja, strokovno prakso, posebna znanja. Tudi tu izhajamo iz opisa delovnih mest, pomembno pa je, da si s tem kriterijem lahko pomagamo pri nadaljnjem ocenjevanju razvojnih možnosti delavca.

8.5 Napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti pride pogosto do napak. Napake imajo različne vzroke. Nekatere nastajajo zaradi premajhne usposobljenosti ocenjevalcev, druge nastajajo zaradi slabo pripravljenih ocenjevalnih list. Najpogostejše napake so: napaka centralne tendence, napaka blagega ocenjevanja in napaka haloefekta (Lipičnik 1996).

Napaka centralne tendence je napaka, pri kateri ocenjevalec ocenjuje na ocenjevalni lestvici okoli srednje vrednosti. Težava je, da tak način ocenjevanja ne omogoča ločevanja dobrih delavcev od slabih.

Napaka blagega ocenjevanja nastane takrat, ko ocenjevalec da vsem ocenjevancem ugodne ocene in med njimi ni nobenih razlik.

Napaka haloefekta je najbolj razširjena napaka. Pri tej napaki se dosežki ocenjevanca presojuje pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima ocenjevalec o njem. Tovrstnim napakam se lahko izognemo le, če imamo korektno izdelana merila.

Poznamo pa tudi druge napake:

Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu je napaka, ki nastane zaradi prilagajanja ocen splošni ravni okolja.

Logična napaka je tista, ko ocenjevalec eno značilnost presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani.

Napaka prvega vtisa nastane, zaradi prvega vtisa, ki ga naredi ocenjevanec na ocenjevalca.

Podobni napaki sta tudi **drugačen od mene** in **napaka podoben meni**. V tem primeru nastajajo napake zaradi primerjanja ocenjevalca z ocenjevancem.

9 NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Kaj je sistem nagrajevanja?

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi svoje zaposlene nagradila glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno (Lipičnik 1998).

Zakaj imeti sistem nagrajevanja?

Uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavezanosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki organizacijskemu razvoju in uspešnosti prispevajo največ.

Kdo nagrajuje?

Sisteme nagrajevanja izvaja menedžment, ki mora biti sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital, socialni in človeški, organizacije. Temeljna naloga menedžmenta je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni!

Kakšne nagrade?

Nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničevanja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Sistemi nagrajevanja morajo biti prilagojeni potrebam organizacije kot tudi željam in pričakovanjem zaposlenih.

Nagrada kot motivator

Motivacija je izziv. Da iz nič nekaj naredimo. Nekatere motivira delo, pri katerem se lahko učijo. Nekatere motivira, da so lahko gospodarji svojega časa. Posameznika

motivira pripadnost podjetju, ko čutijo, da podjetju nekaj doprinesejo. Pomembna vrednota je svoboda.

Denar ima pomembno vlogo v motivacijski strukturi podjetja, a vendar je njegova moč omejena, motivacijsko delujejo le velike spremembe v plači ter plačilo povezano z rezultati oziroma variabilnemu delu plače, kar je tudi osnovna hipoteza moje naloge in jo bom skozi empirični del v podjetju X poskušala potrditi.

9.1 Nagrajevanje delovne uspešnosti skozi plačilni sistem in variabilni del plače

Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo.

V številnih slovenskih podjetjih potekajo raziskave o merjenju organizacijske klime, ki nakazujejo da so »najšibkejši člen« prav sistemi nagrajevanja zaposlenih (Zupan 2001). Ocenjevanje uspešnosti, ki povzroča spreminjanje plače zaposlenih, mora biti nujno povezano z uspešnostjo organizacije.

Zavedati se moramo, da tovrstna motivacija ne deluje na vse ljudi oziroma na vse skupine zaposlenih enako. Tem bolj je zaposlenemu z zaslužkom zagotovljeno normalno življenje in socialna varnost, bolj se poleg materialnih pojavijo drugi, nematerialni motivacijski dejavniki, še posebej (Uhan 1998):

- možnost **strokovne in osebnostne rasti**,
- spopadanje z **izzivi** na delovnem mestu,
- **priznanja** in **nagrade** za uspešno delo,
- **neodvisno** in **zanimivo** delo,
- možnost udeležbe pri **dobičku družbe**.

Med takšne kriterije in načine vrednotenja uspešnosti neposredno spadata program delitve prihrankov (angl. gain-sharing) in program delitve dobička (angl. profit – sharing).

a) Program delitve prihrankov temelji na posebnem načrtu bonusov, ki predvideva, da bodo del prihrankov, ki so jih delavci ustvarili pri delu, dobili vrnjen v obliki bonusa. S sistemom delitve prihrankov želijo organizacije predvsem:

- vpeljati in vzdrževati dobre odnose z delavci glede učinkovitosti njihovega dela,
- spodbuditi učinkovitejše merjenje uspešnosti organizacijskih enot in organizacije kot celote,
- povečati pozornost glede produktivnosti, kakovosti, stroškov itd.,
- deliti pomemben delež prihrankov z zaposlenimi, ki so jih ustvarili.

b) Program delitve dela dobička

Če z dobičkom merimo uspešnost neke organizacije, je višina dobička odvisna od uspešnosti dela menedžerjev in zaposlenih. Da bi v ljudeh zbudile občutek pripadnosti, povečale interes delavcev za uspešnost celotne organizacije, spodbudile sodelovanje med zaposlenimi in menedžerji, se mnoge organizacije odločajo, da bodo del dobička namenile tudi zaposlenim.

Del dobička, ki ga organizacija namerava deliti med zaposlene, se izplačuje različno. Eden takšnih načinov je izplačilo v gotovini. To je tradicionalen, a še zmeraj zelo priljubljen način. Drugi način je izplačilo v obliki delnic.

Coleman (1987) poudarja vprašanja, povezana z motivacijo zaposlenih, na katera je potrebno odgovoriti, preden se začne ocenjevanja :

- Kolikšna je energija ali trud, ki so jo zaposleni pripravljani vlagati v delo?
- Kakšna je delovna uspešnost?
- So cilji in pričakovanja jasni in sprejeti?

- Ima zaposleni na voljo vse, kar potrebuje, da bi bil uspešen?
- Je posameznik sposoben izvajati naloge?
- Je bil usposobljen za delo?
- Kakšne rezultate svojega dela zaposleni posebej ceni?
- Kakšne so povratne informacije, kako pogoste so, kako koristne in uporabne?
- Kakšne so nagrade za opravljeno delo – so poštene in proporcionalne?
- Kakšno je zadovoljstvo z opravljenim delom?

Finančna nagrada je motivacijski faktor takrat, ko je pravilno postavljena v sistem plačevanja.

Občasne finančne nagrade delujejo pretežno kot motivator in ne zgolj kot higienik le pod tremi pogoji, in sicer, da je nagrada (Zupan 2001):

- namenjena za izjemne dosežke in trud in ne vsakodnevne rezultate,
- v občutnem znesku in ne napitnina,
- po frekvenci občasna (ne recimo mesečna).

9.2 Motnje sistemov nagrajevanja

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

- stroški za uvedbo takega sistema nagrajevanja pogosto zahtevajo dobro opremljeno računovodsko službo,
- ljubosumje med delavci,
- morebitno zmanjšanje proizvodnih sil zaradi utrujenosti,
- plače lahko naraščajo hitreje kot delovna uspešnost.

S strani zaposlenih pa se lahko pokažejo negativne posledice nagrajevanje glede na delovno uspešnost:

- negotovost in giblјivost nagrad kot posledica sprememb v delovnem procesu,

- zmanjšanje solidarnosti in tovarištva med delavci zaradi razlik v prizadevanju, zmogljivosti in nagrajevanju,
- pospešitev ritma delovnih procesov pri delavcih povzroča utrujenost in preobremenjenost,
- zaviranje strokovnega usposabljanja.

10 PLAČA

Delodajalci, to je lastniki podjetij oziroma menedžerji kot njihovi zastopniki, obravnavajo plače in nagrajevanje predvsem z vidika nadzora stroškov dela in motivacijskih dejavnikov, ki naj bi kratkoročno prispevali k večji učinkovitosti, dolgoročno pa k doseganju ciljev in strategijam podjetja. Na drugi strani zaposleni plačo in nagrajevanje vidijo predvsem kot povračilo oziroma plačilo za vloženi trud, hkrati pa tudi kot priznanje za njihove dosežke, znanje in sposobnosti.

Bistvene elemente plačnega sistema ureja že zakon o delovnih razmerjih v poglavju »Plačilo za delo«, in sicer s kogentnimi (tj. zapovedujočimi) normami, kar pomeni, da urejanje teh elementov ni prepuščeno avtonomiji pogodbenih strank v delovnem razmerju, razen kjer zakon to izrecno dopušča. Glede vprašanja (obveznih in fakultativnih) sestavin plače je določba 2. odstavka 126. člena ZDR, ki pravi: »Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.«

Plača delavca je plačilo delavcu za opravljeno delo in je sestavljena predvsem iz osnovne plače in dodatka na delovno dobo, vanjo pa štejejo tudi drugi dodatki, posebne nagrade, nadomestila in drugi osebni prejemki ter variabilni del plače.

Podjetje plača zaposlencu ustrezno vsoto v zameno za njegovo delo, obveznosti in odgovornosti, kakor so določene v opisu delovnega mesta in zapisane v pogodbi.

Za razporeditev zaposlenih v plačilni razred je odgovoren direktor.

Za oceno delovne uspešnosti zaposlenih je odgovoren nadrejeni direktor.

Za svojo delovno uspešnost je odgovoren vsak zaposleni sam.

Plačo po rezultatih dela je treba postaviti v okvire nagrajevanja delavca v celoti. Celoto tvorijo trije veliki deli:

1. Plača za delovni učinek delavca oziroma njegov osebni dohodek za poslovno uspešnost združbe, kar oboje predstavlja njegov prispevek k rezultatu združbe kot člana delovnega kolektiva; ta del sodi v neposredno participacijo delavca.
2. Družbeni delež plače za čas, ko delavec ne dela, kamor sodijo nadomestila, socialni transferji, pokojnine, itd.; ta del je posredno povezan s participacijo delavca v gospodarski dejavnosti.
3. Skupni delež plače, ki je praviloma neindividualiziran, saj se pojavlja kot družbena prehrana, uporaba počitniških domov ...

Bruto plača delavca na podlagi rezultatov dela (delovne uspešnosti), ki vsebuje tudi davke in prispevke, pa je sestavljena iz:

- osnovne plače,
- presežkov in dohodkov, ki so povezani z rezultati dela,
- nadomestil in dodatkov, ki niso povezani z rezultati dela.

Razviti je treba model plač, ki spodbuja ljudi k ustreznemu, za organizacijo koristnemu vedenju in omogoča primerljivost s plačami pri konkurenci.

Fiksne plače so odvisne predvsem od zahtevnosti delovnih mest, zaradi svoje neprilagodljivosti v ljudeh ne morejo zbuditi tekmovalnosti niti s samim seboj, kaj šele z drugimi.

Variabilni del je odvisen od uspešnosti, in sicer od posameznikove uspešnosti, oddelčne uspešnosti in uspešnosti podjetja kot celote.

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi del pa od tega, kako dobro ga opravlja. Zato je prvi enak za enaka dela, drugi pa se spreminja glede na uspešnost posameznika. Višina osnovnega dela plače pa je lahko odvisna tudi od znanja ali zmožnosti, ki jih ima posameznik (knowledge based pay).

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

- z ustrezno družbeno pogodbo,
- z učinkovito plačno politiko,
- s primernimi davčnimi obremenitvami.

10.1 Struktura sistema plač

V Zakonu o delovnih razmerjih je predvidena osnovna plača delavca kot tisti stabilni del plače, ki mu pripada v vsakem primeru, ne glede na poslovanje podjetja in ob optimalni angažiranosti posameznika. Tudi v zvezi z dodatki so okoliščine in pravice dokaj natančno opredeljene. Ob tem pa so seveda dopuščene in predvidene tudi druge možnosti, kot so stimulacija in napredovanje.

10.1.1 Osnovna plača – fiksni del

Zakon o delovnih razmerjih o tem pravi, da osnovna plača delavca za polni delovni čas, predvidene rezultate in normalne delovne pogoje ne more biti nižja od izhodiščne plače tarifne skupine, v katero se razvršča delovno mesto delavca.

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile vsaj še dva namena. Prvi se nanaša na konkurenčnost na trgu delovne sile. Vsako podjetje, ki želi biti konkurenčno na trgu delovne sile, si prizadeva plačati za enako delo več kot plačuje konkurenca. Drugi namen pa se nanaša na razmerje plač v podjetju. S pomočjo vrednotenja dela poskušajo doseči takšno razmerje v plačah delavcev, da bi se že po višini plače vedelo, kdo opravlja bolj zahtevno in bolj pomembno delo.

Stalni del plače oziroma osnovna plača zajema:

- uspešno opravljeno delo,
- opravljeno število delovnih ur,
- nadomestila za upravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolniški odsotnosti),
- ugodnosti: dodatno zdravstveno in nezgodno zavarovanje,

- zakonski dodatki (dodatek za delovno dobo),
- zakonsko predpisane ugodnosti.

10.1.2 Variabilni del

Definicija variabilnega dela plače je povezana z ugotavljanjem in obračunavanjem delovne uspešnosti podjetja in posameznika. Gre za del plače, ki pripada delavcu pod določenimi pogoji in je nad osnovno, fiksno plačo. Kolektivna pogodba določa skupna izhodišča in govori o tem kot o plači na podlagi delovne uspešnosti, opredeljene na podlagi količine, kakovosti, gospodarnosti in inovativnosti, ki se meri na podlagi vnaprej določenih meril individualno ali skupinsko. V ta sklop sodi tudi del plače iz uspešnosti poslovanja podjetja.

Največkrat se h gibljivi plači prispeva naslednje:

- plačilo individualne uspešnosti posameznika, ki vedno povečuje osnovno plačo;
- bonuse kot nagrada 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 zaposlene, da bi prizadevneje delali;
- provizije, s katerimi se v največ primerih nagrajuje prodajno osebje.

Gibljivi del plače naj bi bil odvisen od doseganja rezultatov »svoje« organizacijske enote in uspeha podjetja kot celote.

V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih je **dodatek na delovno uspešnost** sestavni del plače, kar pomeni, da se od njega obračunavajo prispevki za socialno varnost in odvede akontacija dohodnine. Dodatek na delovno uspešnost predstavlja stimulativen del plače, saj se spreminja glede na uspešnost opravljenega dela. Njegov namen je spodbujati povišanje kvalitete in učinkovitosti dela. Glede na to, da je dodatek sestavni del plače, mora biti določen v Pogodbi o zaposlitvi. Delovna uspešnost kot podlaga za določitev dodatka na delovno uspešnost se določi glede na upoštevanje gospodarnosti, kvalitete ter obsega opravljanja dela.

10.1.3 Ostalo

Udeležba pri dobičku

Udeležba pri dobičku je možnost in ne pravica. Čeprav je udeležba pri dobičku v domeni lastnikov kapitala, veljavni predpisi omogočajo tudi udeležbo zaposlenih pri dobičku. Pri tem je udeležba zaposlenih pri dobičku opredeljena kot možnost, ne pa pravica, ki bi delavcu pripadala na podlagi zakona. Temelj za izplačilo udeležbe pri dobičku je sklep skupščine gospodarske družbe o razdelitvi dobička. Udeležba pri dobičku se praviloma izplača v denarju ali pa kot lastne delnice podjetja. Obdavčena je z dohodnino.

Napredovanje

Napredovanje delavca predvideva kot možnost že splošna zakonodaja, konkretna pravila za napredovanje pa vsebujejo plačilni sistemi v podjetjih. Napredovanje delavca je predvideno (horizontalno in vertikalno) kot napredovanje na drugo delovno mesto ali kot napredovanje na istem delovnem mestu v višji plačilni razred zaradi izpolnjevanja določenih zahtev dela, usposobljenosti, spretnosti in znanj ter seveda delovne uspešnosti.

Dodatki

Zaposlenim pripadajo po Zakonu o delovnih razmerjih dodatki zaradi pogojev dela za posebne obremenitve pri delu, za neugodne vplive okolja, za nevarnost in za delo v manj ugodnem delovnem času. Dodatki se obračunavajo za čas, ko je delavec dejansko delal v takih neugodnih pogojih. Dodatki se obračunavajo na osnovi njegove osnovne plače.

Bonitete

Med bonitete je mogoče šteti najrazličnejše ugodnosti, ki jih ima zaposleni zaradi zaposlitve v konkretnem podjetju in na določenem delovnem mestu, od nižjih cen za nakup izdelka ali storitve v podjetju, do cenejšega prevoza, dopustovanja, plačila različnih obveznosti, uporabe različnih strojev, naprav, opreme ipd.

Načelo enake obravnave

Delodajalec, ki v svojem podjetju zaposluje večje število delojemalcev, mora obravnavati vse enako. Načelo enake obravnave zahteva, da mora delodajalec v primeru, ko postopa po določenem pravilu, le-to uporabljati enako v korist ali v škodo vseh, t.j. ne sme delati

nobelih neutemeljenih izjem. Gre za objektivno pravičnost, ki velja povsod tam, kjer so ljudje, ki se nahajajo v enakem položaju, zaradi svojega položaja podvrženi določeni ureditvi.

V zvezi z obračunavanjem gibljivega dela plač je potrebno opozoriti tudi na nekatere nevarnosti. Poleg napak pri določanju ciljev in meril ter pri ugotavljanju rezultatov, ki se zelo hitro lahko pojavijo, moramo opozoriti tudi na stroškovni vidik. Pri tem lahko vsako povečanje katere koli oblike izplačil, ki ni bilo načrtovano v povezavi z rezultati, pomeni za združbo tudi povečanje stroškov poslovanja in zmanjšanje dobička.

Postopek za ugotavljanje delovne uspešnosti in obračunavanje poslovne stimulacije je naslednji:

1. Za poslovno stimulacijo se ob uveljavitvi novega plačnega sistema nameni ves denar, ki bi ga sicer lahko uporabili za splošno povečanje plač.
2. Poslovna stimulacija se začne obračunavati, ko mesečna realizacija po posameznem merilu preseže načrtovano.
3. Od tega presežka se izračuna delež denarja za poslovno stimulacijo. Pri tem je potrebno upoštevati, koliko je v strukturi prihodkov družbe v tekočem poslovnem letu načrtovan delež za krepitev materialne osnove dela in koliko za plače.

Rast plač mora biti pogojen z večjo uspešnostjo podjetja.

S sistemom plač in nagrajevanja podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. Če je sistem učinkovit, ni le orodje za razdeljevanje denarja med zaposlene, temveč odraža prispevke posameznikov in gradi privrženost podjetju.

10.2 Plača – priložnost za motiviranje

Plača in osnovno nagrajevanje delavcev sodita med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem

normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Izkazalo se je, da ne toliko višina, ampak predvsem razlog za plačilo vpliva na delavčevo zavzetost za delo.

Višina osnovne, fiksne plače je v mnogih primerih odvisna predvsem od zahtevnosti dela, ki ima en sam vpliv na zaposlene – iskanje bolj ali manj upravičenih razlik v plačah, k sami delavnosti pa ne prispeva. Skupno plačilo delavcev bi morali oblikovati prej v odvisnosti od njihovega doseganja postavljenih ciljev, pa naj gre za posameznike, skupine ali celo organizacijske enote. S tem bi povzročili ustrezno doživljanje nagrade, po možnosti ugotovitev, da se vlaganje napora in delo izplača (Lipičnik 1996).

Vsako podjetje naj bi si na osnovi veljavnih predpisov in v odvisnosti od svojih ciljev oblikovalo svojo strukturo plač.

Posebno pozornost želim posvetiti delavčevi uspešnosti pri delu. Podjetja, katera si močno prizadevajo, da bi delavci opravili točno tisto, kar se od njih zahteva, oblikujejo cele sisteme za ugotavljanje uspešnosti. To navadno določajo tako, da dosežene rezultate primerjajo s cilji, ki so jih delavci morali doseči. V mnogih primerih gre za individualno uspešnost, torej za uspešnost enega delavca. V tem primeru dobi delavec del plače v odvisnosti od svoje uspešnosti. Poznamo tudi skupinsko uspešnost, pri kateri je uspešnost odvisna vseh in vsakega člana skupine. Ker je v takih primerih izredno težko ugotavljati individualni prispevek k skupinski uspešnosti, dobijo vsi delavci, udeleženci v takšni skupini, enako nagrado.

Pomembno je, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik 1997).

Kakšen sistem plač bo podjetje izbralo, je odvisno od podjetja samega in njihovih ciljev, pri čemer je osnovni cilj sistema plač podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k poslovni uspešnosti.

11 EMPIRIČNI DEL

11.1 Namen in potek ankete ter metodologija

Vezano na teoretična spoznanja iz prejšnjega dela, bom poskušala v empiričnem delu potrditi zastavljeno hipotezo s podhipotezami. Predmet raziskave je v ugotoviti mnenja zaposlenih o motivaciji za večjo zavzetost za delo, ki jo zaznavajo predvsem s plačnim sistemom oziroma s sistemom nagrajevanja.

Skozi empirični del bom poskušala ugotoviti, kako zaposleni vidijo razmere v podjetju ter na podlagi rezultatov podati predloge k izboljšanju procesa.

Vprašalnik sem pripravila na podlagi hipoteze, ki sem jo postavila, in na podlagi intervjuja z vodstvom. Vprašalnik sem razdelila na tri dele: prva dva sklopa vprašanj sta zaprtega tipa, en sklop vprašanj pa je odprtega tipa.

11.2 Predstavitev podjetja

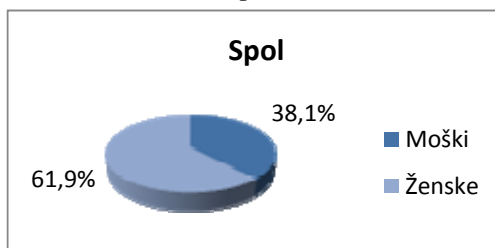
Podjetje želi ostati anonimno, zato sem ga poimenovala podjetje X. Ukvarja se s prodajo in svetovanjem storitev in ima 55 zaposlenih. V podjetju so pred približno dvema letoma uvedli sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, ki se odraža v variabilnem delu plače. Sistem nagrajevanja so uvedli samo za prodajalce in vodstven kader, ostali zaposleni, administracija, pa ima fiksno plačo in ni deležna ocenjevanja delovne uspešnosti oziroma nagrajevanja le-te. Tako v prodaji kot vodstvu je plača razdeljena na fiksni del, ki predstavlja 60 odstotkov skupne plače, in na variabilni del, ki predstavlja 40 odstotkov skupne plače. Podjetje X je v fazi uvajanja ciljnega vodenja in razširitve ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti na vse zaposlene.

11.3 Rezultati ankete

Vprašalnik sem razdelila vsem zaposlenim v podjetju. Izpolnilo ga je 42 zaposlenih oziroma 76 % zaposlenih.

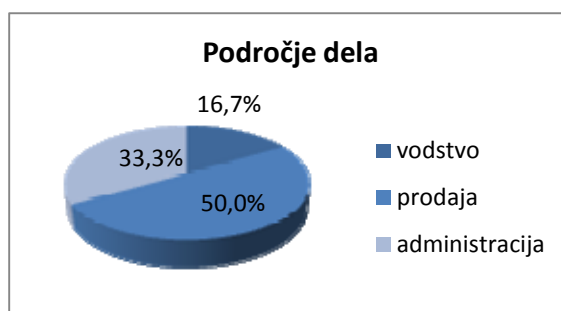
Vprašalnik sem oblikovala tako, da bom lahko pridobila informacije na postavljeno hipotezo in podhipoteze. Za vsako podhipotezo sem pripravila vsaj dve vprašanji. S prvim vprašanjem sem želela pridobiti informacije o tem, kako zaposleni vidijo trenutno situacijo v podjetju, kar se tiče ciljnega vodenja, nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti. Z drugim vprašanjem pa sem želela pridobiti informacije, kako bi po njihovem mnenju morale biti oziroma bi si želeli, da bi bilo.

Slika 11.1: Spol anketiranih



Vprašalnik je izpolnilo 61,9 odstotkov žensk in 38,1 odstotek moških.

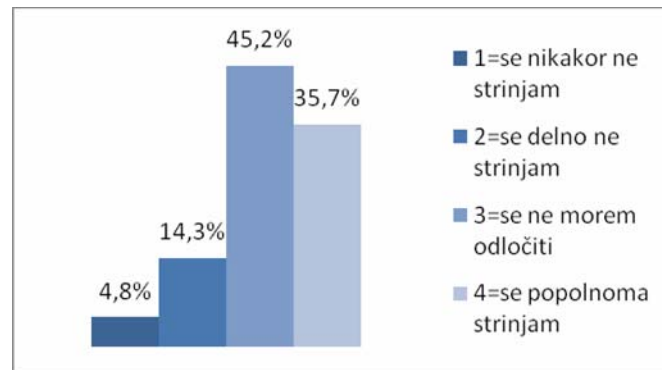
Slika 11.2: Področje dela



Med anketiranci je bilo 16,7 odstotkov zaposlenih, ki so zaposleni v vodstvu, 50,0 odstotkov zaposlenih iz prodaje in 33,3 odstotke iz administracije.

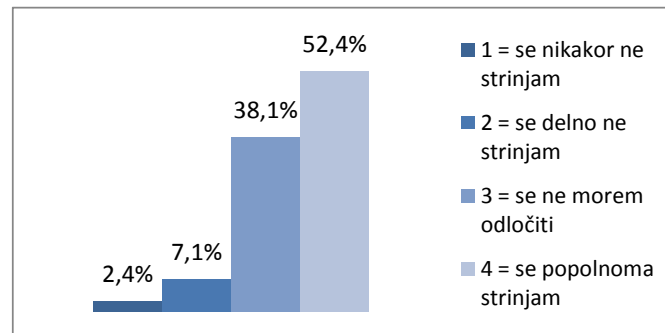
- Podhipoteza: *Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da poznavanje svojih ciljev in ciljev podjetja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.*

Slika 11.3: Seznanjenost z vizijo, poslanstvom in strategijo podjetja



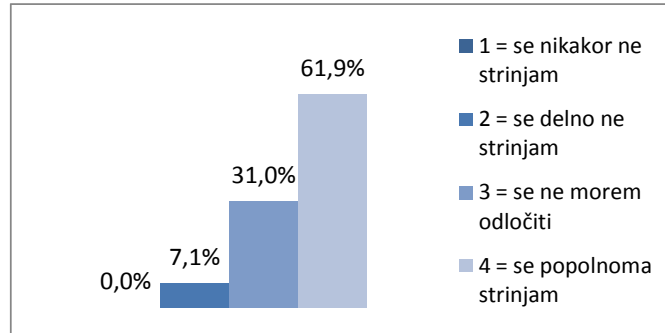
Le 35,7 odstotkov zaposlenih je dobro seznanjenih z vizijo, poslanstvom in strategijo podjetja.

Slika 11.4: Strinjanje s trditvijo, da bi bili pri delu bolj motivirani, če bi poznali in razumeli cilje podjetja



Več kot polovica zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da bi bili pri delu bolj motivirani, če bi poznali in razumeli cilje podjetja.

Slika 11.5: Prepričanje, da jasni cilji vplivajo na zavzetost in trud pri delu

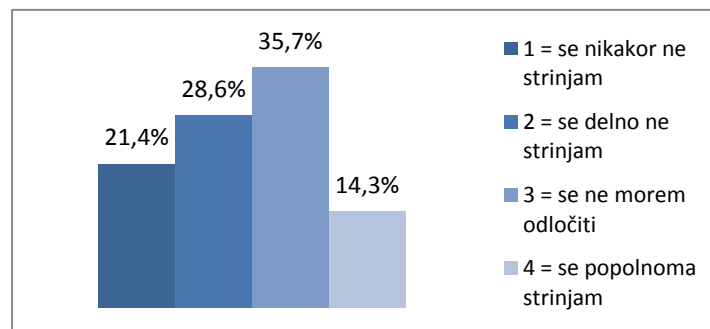


Kar 61,9 odstotkov zaposlenih je prepričanih, da jasni cilji vplivajo na njihovo zavzetost in trud pri delu.

Postavljeno podhipotezo sem potrdila, saj se je iz analize pokazalo, da večina zaposlenih meni, da jih motivira in vpliva na njihovo zavzetost za delo, če poznajo vizijo in strategijo podjetja ter če imajo postavljene jasne cilje.

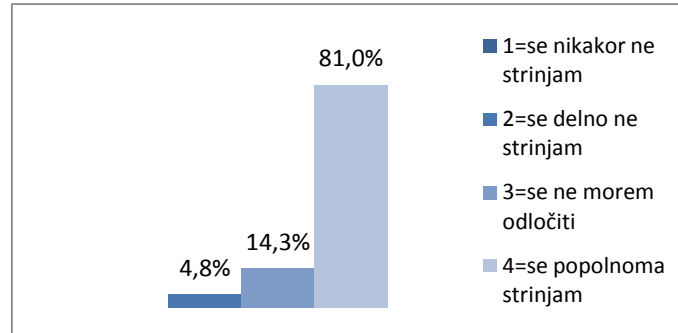
- Podhipoteza: *Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev povečuje motivacijo za delovne dosežke.*

Slika 11.6: Vključevanje zaposlenih pri postavljanju ciljev in upoštevanje predlogov in potreb zaposlenih



Polovica zaposlenih je mnenja, da jih vodstvo ne vključuje pri postavljanju ciljev in ne upošteva njihove predloge in potrebe. Le 14,3 odstotke zaposlenih je mnenja, da vodstvo upošteva njihove predloge in potrebe.

Slika 11.7: Vpliv sodelovanja pri postavljanju ciljev na uspešnost in motivacijo

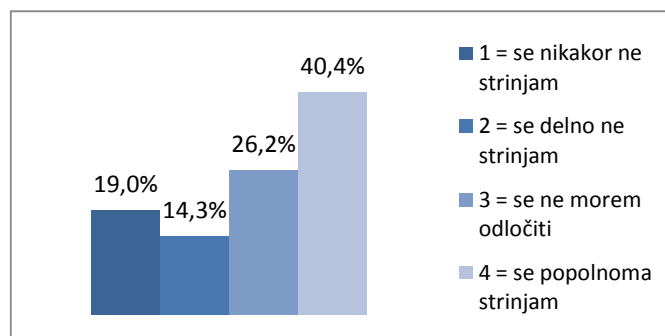


Kar 81 odstotkov zaposlenih je mnenja, da bi bili pri delu bolj uspešni in bolj motivirani, če bi lahko sodelovali pri postavljanju ciljev.

Podhipotezo sem skozi analizo odgovorov zaposlenih potrdila. Zaposleni priznavajo, da bi bili bolj motivirani za delo in delovne dosežke, če bi sami lahko sodelovali pri postavljanju svojih osebnih delovnih ciljev. Analiza odgovorov pa kaže tudi na to, da jih vodstvo trenutno ne vključuje v postavljanje ciljev in premalo upošteva njihove predloge in njihove osebne interese.

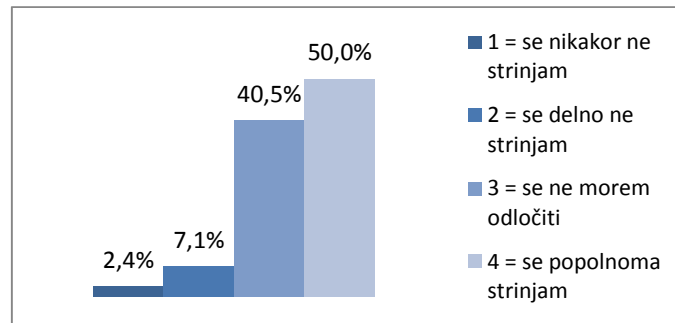
- Podhipoteza: *Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da bi bili zaposleni še bolj uspešni pri delu, če bi bila njihova plača odvisna od delovne uspešnosti.*

Slika 11.8: Odvisnost plače od delovne uspešnosti



40,4 odstotke zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da je njihova plača v odvisnosti od delovne uspešnosti. Kar 19,0 odstotkov zaposlenih pa trdi, da njihova plača od tega ni odvisna.

Slika 11.9: Delo bi opravljal bolj uspešno, če bi bila plača odvisna od delovne uspešnosti

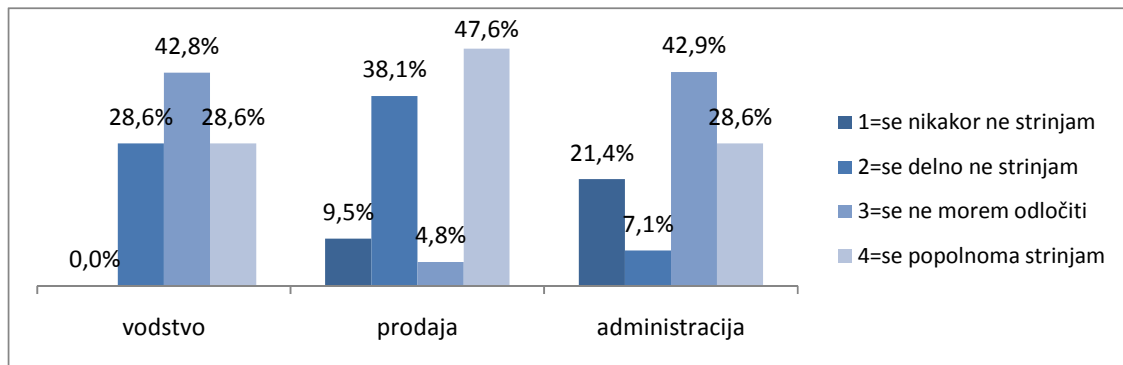


Polovica zaposlenih prizna, da bi svoje delo opravljali še bolj uspešno, če bi bila njihova plača odvisna od delovne uspešnosti.

Podhipotezo sem skozi analizo odgovorov potrdila, saj zaposleni priznavajo, da bi v svoje delo in delovne dosežke vložili še več truda, če bi bili za to nagrajeni.

- Podhipoteza: *Predpostavljam, da zaposlene v prodaji bolj motivira večji delež variabilnega dela plače kot zaposlene v vodstvu ali administraciji.*

Slika 11.10: Variabilni del plače vpliva na zagnanost pri delu



V vodstvu se 28,6 odstotkov zaposlenih strinja, da višina variabilnega dela plače vpliva na njihovo zagnanost pri delu, medtem ko se jih kar 42,8 odstotkov glede trditve ne more odločiti.

V prodaji je 47,6 odstotkov zaposlenih, ki se strinjajo s trditvijo, da bi pri delu vložili več truda, če bi imeli višji delež variabilnega dela, 38,1 odstotek prodajalcev pa se s to

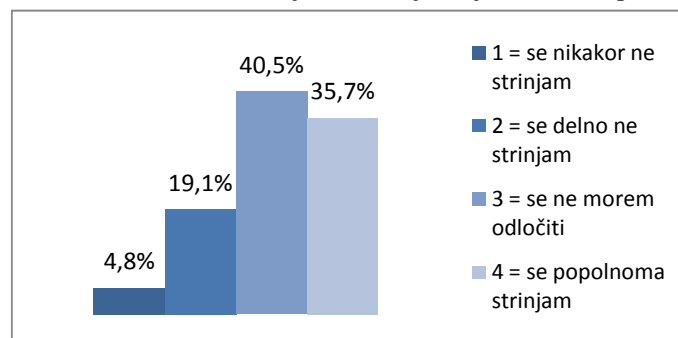
trditvijo delno ne strinja. Analiza odgovorov me je v določeni meri presenetila, saj sem predvidela, da bo večje število zaposlenih, ki bi potrdili korelacijo med motiviranostjo in višino variabilnega dela, po drugi strani pa razumem prodajalce, da se mogoče zaradi trenutne situacije na trgu bojijo, da zaradi recesije ne bi mogli dosegati planiranih rezultatov prodaje.

V administraciji se 42,9 odstotkov zaposlenih ne more odločiti glede postavljene trditve, verjetno predvsem zaradi tega, ker bi kljub temu, da si želijo nagrajevanja delovne uspešnosti, pomenilo, da se njihova osnovna plača zmanjša.

Podhipotezo sem potrdila, saj zaposlene na različnih delovnih mestih različno motivira višina variabilnega dela plače.

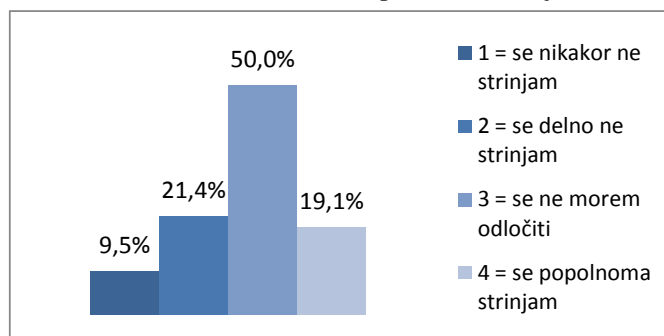
- Podhipoteza: ***Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da so zaposleni bolj motivirani za delo, če poznajo pravila in kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti.***

Slika 11.11: Jasnost kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti



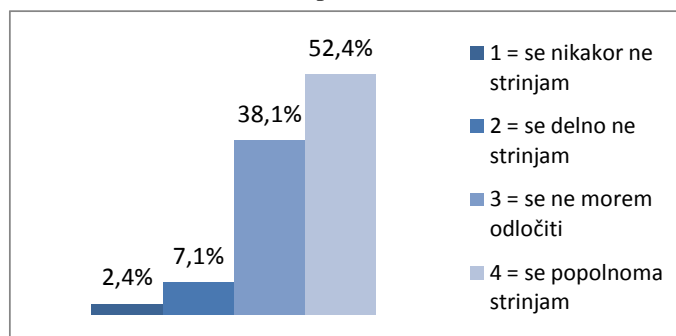
Kar 23,9 odstotkom zaposlenim niso jasni kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti, 40,5 odstotkov zaposlenih se glede tega ne more odločiti, 35,7 odstotkov zaposlenih pa trdi, da so jim kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti popolnoma jasni.

Slika 11.12: Ocene delovne uspešnosti so subjektivne



Skoraj petina zaposlenih je mnenja, da je ocenjevanje delovne uspešnosti subjektivno, kar polovica zaposlenih pa ne more opredeliti svojega mnenja. Povzamem lahko, da zaposleni ne občutijo pravičnosti nagrajevanja v podjetju oziroma se jim zdi, da niso primerno nagrajeni za svoje dosežke.

Slika 11.13: Verjamem, da bi bil bolj motiviran za delo, če bi bolje poznal pravila in kriterije delovne uspešnosti

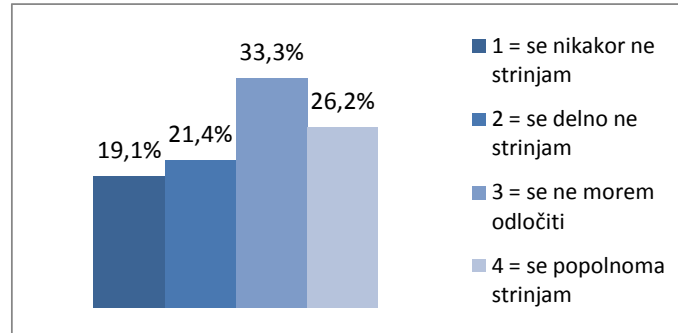


Več kot polovica zaposlenih je mnenja, da bi bili bolj motivirani za delo, če bi bolj poznali pravila in kriterije delovne uspešnosti, skoraj 10 odstotkov zaposlenih pa trdi, da se njihova motiviranost zaradi poznavanja kriterijev ocenjevanja ne bi spremenila.

Podhipotezo sem skozi analizo odgovorov zaposlenih potrdila. Mnenje zaposlenih je, da ne poznajo dovolj dobro pravil in kriterijev ocenjevanja delovne uspešnosti, zaradi katerega tudi ocenjevanje le-tega doživljajo subjektivno.

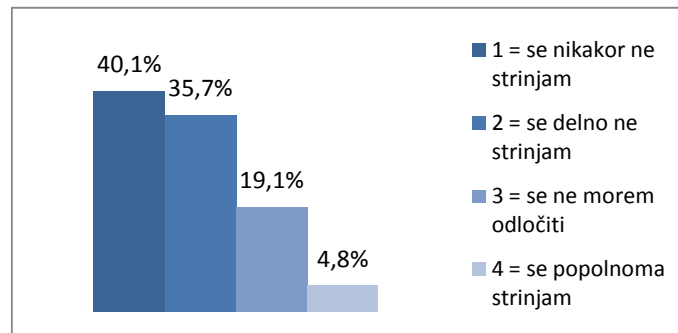
- Podhipoteza: ***Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da zaposlene bolj motivirajo denarne kot nedenarne nagrade.***

Slika 11.14: Zadovoljen sem z ugodnostmi, ki jih dobim poleg plače



Odgovori zaposlenih so zelo raznoliki. 40,5 odstotkov zaposlenih se s trditvijo nikakor ne strinja ali delno ne strinja, 33,3 odstotka zaposlenih se ne more odločiti in le 26,2 odstotka zaposlenih je popolnoma zadovoljnih z ugodnostmi, ki jih dobijo poleg plače.

Slika 11.15: Nedenarne nagrade imajo enako stimulatívno moč kot denarne



Kar 75,8 odstotka zaposlenih trdi, da nedenarne nagrade nimajo enake stimulatívne moči kot denarne nagrade. 19,1 odstotek zaposlenih se glede tega ne more odločiti in le 4,8 zaposlenih trdi, da imajo nedenarne nagrade enako stimulatívno moč kot denarne.

Analiza odgovorov je potrdila podhipotezo. Zaposleni niso pretirano zadovoljni z ugodnostmi, ki jih dobivajo poleg plače: lahko zaradi razloga, ker jim jih podjetje ne omogoča, bolj verjetno pa je, kar kaže drugo vprašanje, ker jih bolj motivirajo denarne nagrade kot nedenarne.

V drugem delu vprašalnika sem poskušala potrditi naslednjo podhipotezo:

- Podhipoteza: ***Predpostavljam, da zaposleni na področju prodaje višje rangirajo materialne motivatorje kot v vodstvu in administraciji.***

Tabela 11.1: Motivatorji v vodstvu, prodaji in administraciji

MOTIVATORJI V VODSTVU	RANG	ŠT. ODGOVOROV
Plača v odvisnosti od delovne uspešnosti.	1	12
Napredovanje.	2	18
Dodatna izobraževanja in usposabljanja. Osebna rast.	3	22
Dobrih medsebojni odnosi.	4	28
Javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo.	5	45
Visoki del fiksne plače.	6	48
Prepletanje osebnih ciljev in ciljev podjetja.	7	54
Ugled in status, ki vam ga položaj nudi v podjetju.	8	65
Dobre delovne razmere.	9	70
Varnost zaposlitve.	10	78

MOTIVATORJI V PRODAJI	RANG	ŠT. ODGOVOROV
Plača v odvisnosti od delovne uspešnosti .	1	27
Napredovanje.	2	42
Visoki del fiksne plače.	3	76
Dobrih medsebojni odnosi.	4	80
Ugled in status, ki vam ga položaj nudi v podjetju.	5	111
Dodatna izobraževanja in usposabljanja. Osebna rast.	6	115
Prepletanje osebnih ciljev in ciljev podjetja.	7	140
Javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo.	8	176
Varnost zaposlitve.	9	188
Dobre delovne razmere.	10	200

MOTIVATORJI V ADMINISTRACIJI	RANG	ŠT. ODGOVOROV
Dobrih medsebojni odnosi.	1	18
Dodatna izobraževanja in usposabljanja. Osebna rast.	2	35
Napredovanje.	3	48
Javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo.	4	50
Visoki del fiksne plače.	5	63
Varnost zaposlitve.	6	85
Plača v odvisnosti od delovne uspešnosti .	7	94
Dobre delovne razmere.	8	111
Prepletanje osebnih ciljev in ciljev podjetja.	9	131
Ugled in status, ki vam ga položaj nudi v podjetju.	10	135

Vodstvu je največji motivator plača v odvisnosti od delovne uspešnosti, na drugo mesto postavljajo napredovanje in na tretje mesto izobraževanja in osebno rast. Manj pomembna motivatorja pa sta jim delovne razmere in varnost zaposlitve.

Prodajalcem je ravno tako največji motivator finančno nagrajevanje delovne uspešnosti, na drugo mesto postavljajo napredovanje in na tretje visok delež fiksne plače. Analiza kaže na to, da zaposlene v prodaji najbolj motivira finančno nagrajevanje njihovih rezultatov. Manj pomembna motivatorja pa sta jim varnost zaposlitve in delovne razmere. Zaposlenim v administraciji so največji motivator dobri medsebojni odnosi, na drugo mesto postavljajo izobraževanja in osebno rast. Na visoko mesto postavljajo tudi javno pohvalo in priznanje za dobro opravljeno delo, kar kaže na to, da so mnenja, da za svoje delo niso pohvaljeni in ne dobijo priznanja za dobro opravljeno delo. Takšno stališče se lahko pojavlja tudi iz razloga, ker vodstvo ne ocenjuje njihove delovne uspešnosti oziroma niso za to nagrajeni. Varnost zaposlitve jim je bolj pomembna, oziroma jih bolj motivira kot ostale zaposlene. Manj pomembna motivatorja pa sta jim ugled in status.

Če povzamemo rezultate vseh zaposlenih, vidimo, da sta največja motivatorja za delo v podjetju X visoka plača v odvisnosti od delovne uspešnosti in napredovanje. Prodaji so zelo pomembni finančni motivatorji, administraciji pa dobri medsebojni odnosi.

Zanimivo je, da zaposleni prepletanje osebnih ciljev s cilji podjetja ne postavljajo visoko, verjetno iz razloga, ker je ciljno vodenje v podjetju X šele v fazi uvajanja in tega še ne poznajo dovolj dobro oziroma si še ne znajo jasno predstavljati.

Na odprti vprašanji pa sem dobila največ naslednjih odgovorov:

- Kaj vas pri sedanjem sistemu plač najbolj moti?

Zaposleni so navedli, da jih pri sedanjem plačnem sistemu najbolj moti, da kriteriji ocenjevanja uspešnosti niso jasno določeni, da so kriteriji za ocenjevanje postavljeni previsoko, da niso deležni ocenjevanja uspešnosti.

- Katere kriterije za obračun variabilnega dela plače bi vi postavili, da bi na vas delovali motivacijsko?

Zaposleni bi si postavili kriterije, za katere ni nujno, da so samo finančni, ki bi nagrajevali njihov osebni razvoj, saj bi podjetju to prineslo dolgoročen uspeh, da bi sodelovali pri postavljanju ciljev.

12 SKLEPNE UGOTOVITVE

Namen empiričnega dela, opravljenega v podjetju X, je bil preveriti mnenje, stališče zaposlenih o ciljnem vodenju, nagrajevanju in ocenjevanju delovne uspešnosti ter potrditi postavljeno hipotezo in podhipoteze.

Podhipotezo *Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da poznavanje svojih ciljev in ciljev podjetja pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih* sem skozi anketo zaposlenih potrdila, saj je analiza vprašanj pokazala, da večino zaposlenih motivira in vpliva na njihovo zavezanost za delo, če poznajo vizijo in strategijo podjetja ter če so cilji jasni. Hkrati zaposleni menijo, da ne poznajo dovolj vizije in strategije podjetja.

Podhipotezo *Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev povečuje motivacijo za delovne dosežke* sem skozi analizo odgovorov potrdila. Zaposleni so mnenja, da bi bili bolj motivirani za delovne dosežke, če bi lahko sami sodelovali pri postavljanju svojih delovnih ciljev. Kar polovica zaposlenih je mnenja, da jih vodstvo ne vključuje pri postavljanju ciljev in ne upošteva njihove predloge in potrebe.

Podhipotezo *Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da bi bili zaposleni še bolj uspešni pri delu, če bi bila njihova plača odvisna od delovne uspešnosti* sem skozi analizo odgovorov zaposlenih potrdila, saj zaposleni priznavajo, da bi v delo vložili več truda, če bi bili za to nagrajeni.

Podhipotezo *Predpostavljam, da zaposlene v prodaji bolj motivira večji delež variabilnega dela plače kot zaposlene v vodstvu ali administraciji* sem potrdila.

Podhipoteza *Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da so zaposleni bolj motivirani za delo, če poznajo pravila in kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti* se je skozi analizo odgovorov potrdila, saj je več kot polovica zaposlenih mnenja, da bi bili

bolj motivirani za delo, če bi poznali pravila in kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti. Zaposleni menijo, da jim kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti niso dovolj jasni, da je ocenjevanje delovne uspešnosti subjektivno.

Podhipotezo ***Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da zaposlene bolj motivirajo denarne kot nedenarne nagrade*** sem potrdila, saj analiza odgovorov kaže, da je kar 75 % zaposlenih mnenja, da nedenarne nagrade nimajo enake stimulatивne moči kot denarne.

Podhipotezo ***Predpostavljam, da zaposleni na področju prodaje višje rangirajo materialne motivatorje kot zaposleni v vodstvu ali administraciji*** sem skozi analizo odgovorov potrdila.

Glavno hipotezo ***Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da variabilni del plače deluje kot motivator*** sem potrdila, vendar pa je ta trditev odvisna od dejavnikov, ki sem jih poskušala potrditi skozi analizo odgovorov za potrditev podhipotez in proučevanju teorije. Variabilni del plače v podjetju X je lahko motivator, vendar mora le-ta temeljiti na delovni uspešnosti, kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti morajo biti zaposlenim jasni, zaposleni morajo zelo dobro poznati svoje cilje in cilje podjetja, da so pri postavljanju ciljev upoštewane tudi želje in potrebe zaposlenega.

- ***Predpostavljam, da zaposleni v podjetju X menijo, da je motivacija za delovne dosežke višja, če so za to tudi finančno nagrajeni.***

Razloge za tako velik pomen denarja lahko iščemo tudi v trenutnem stanju družbe, v kateri živimo. Z denarjem danes ne zadovoljujemo samo eksistenčnih potreb, mogoče je zadovoljiti še marsikatero potrebo višjih nivojev Maslowove piramide, na primer zadovoljstvo s čim višjim položajem v družbi, ugledom, s tem pa posledično lahko tudi na samouresničitev.

Potrebno je upoštevati pogoj, ki ga za uspešno motiviranje zaposlenih s pomočjo finančnih nagrad izpostavlja Vroomova teorija pričakovanj.² Ta teorija kot enega od treh pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za ustrezno motiviranost zaposlenih, navaja valenco, torej privlačnost oziroma vrednost, ki jo posameznik pripisuje ponujeni nagradi. Koliko truda bo vloženega pri delu, je odvisno od posameznikovega vrednotenja koristi.

² Glej str.19.

PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO OCENJEVANJA IN NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU X

Iz analize vprašalnika lahko povzamem, da zaposleni v podjetju X ne poznajo dovolj dobro vizije in strategije podjetja. Iz tega razloga se težje identificirajo s podjetjem in so tudi manj zavzeti za delo kot bi lahko bili sicer. Vodstvu predlagam, da zaposlenim večkrat predstavijo vizijo in strategijo podjetja ter da na letnih razgovorih skupaj z zaposlenimi postavijo osebne delovne cilje, ki izhajajo iz ciljev podjetja in se ujemajo s cilji in interesi zaposlenega, saj bodo le tako zaposleni bolj motivirani in bolj uspešni pri delu, posledično pa bo bolj uspešno tudi podjetje.

Iz analize se je pokazalo, da zaposlenim ni povsem jasno, kakšni so kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti. Samo 35,7 odstotkom zaposlenim so jasni kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti in kar 19,1 odstotek zaposlenih dojema ocenjevanje subjektivno. Vodstvu predlagam, da postavi jasne kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti za vsako področje dela, saj je analiza ankete pokazala, da imajo zaposleni na različnih področjih³ različne motivatorje oziroma jih različno rangirajo glede na njihovo pomembnost. Ko so kriteriji zelo jasno postavljeni, je zelo pomembno, da so zaposlenim jasno predstavljeni, da jih bodo razumeli. Vsak zaposleni je pripravljen še več narediti, če ve, kako bo za to dodatno finančno nagrajen.

Ker gre za zelo prodajno naravnano podjetje, je sistem nagrajevanja naravnani predvsem na doseganje finančnih rezultatov. Predlagam, da se v sistem nagrajevanja med merila za obračun variabilnega dela plače doda tudi nefinančne cilje, ki so ravno tako velikega pomena za doseganje strategije podjetja in je pravično, predvsem pa spodbudno, da so zaposleni tudi za te dosežke finančno nagrajeni.

³ V podjetju X so področja dela razdeljena na vodstvo, prodajo in administracijo.

13 LITERATURA

1. Babarović, Peter. 2006. Vodenje s cilji – kaži pot do uspeha podjetja. *Moje delo Revija*, 25. oktober. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/vodenje-s-ciljem-kazipot-do-uspeha-podjetja-91.aspx> (12. maj 2010).
2. Baird, Lloyd S., Richard W. Beatty in Eric C. Schneier. 1985. *The Performance Appraisal*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
3. Bolle de Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Coleman, John. 1987. *Personnel Selection: Methods: Assessment Centers*. Dostopno prek: <http://www.hr-guide.com/data/G318.htm> (12. maj 2010).
5. Covey, Stephen. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Daft, Richard. 2004. *Organization theory and design*. Ohio: Mason.
7. Drucker, Peter. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
8. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj. 1995. *Modra knjiga: Plače v Sloveniji*. Kranj: Moderna organizacija.
9. --- 1997. *XII. Posvetovanje: Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov*. Bled: DVD.
10. --- 2000. *XV. posvetovanje: Povezovanje ljudi in organizacije*. Bled: DVD.
11. Goleman, Daniel. 2001. *Leadership that Gets Results*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Hansen, Victor M. in Joe Batten. 1998. *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar Consulting.
13. Herzberg, Frederick. 1959. *Two-factor theory*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg#Two_Factor_Theory_.22The_Dual_Structure_Theory.22 (12. maj 2010).
14. Inštitut za razvoj managementa in izobraževalno društvo »MBA klub«. 2002. *4. MBA posvetovanje. Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa*. Maribor: Univerza v Mariboru.

15. Jereb, Janez. 1992. *Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov*. Kranj: Organizacija in kadri.
16. Jurančič, Ilja. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
18. Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
19. Kresal, Barbara. 2000. *Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili*. Lesce: Oziris.
20. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
23. Locke, Edwin. 1968. *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational behavior and human performance*. Dostopno prek: <http://www.edwinlocke.com> (12. maj 2010).
24. Maslow, Abraham. 1943. *A Theory of Human Motivation*. Dostopno prek: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (12. maj 2010).
25. Mori, Smiljan. 2005. *7 skrivnosti motivacije*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems.
26. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Musek, Janek. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
29. Robbins, Stephen. 2005. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
30. Schuler, Randall S. in Vandra L. Huber. 1993. *Personnel and Human Resource Management*. Minneapolis: West Publishing Company.
31. Shinn, George. 1999. *Čudež motivacije*. Ljubljana: Založba Tuma.
32. Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.

33. Svetlik, Ivan. 1991. *Ocenjevanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: FDV.
34. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
35. --- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
36. Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
37. Vroom, Victor. 1964. *Expectancy theory*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Expectancy_theory (12. maj 2010).
38. Werther, William B. in Keith Davis. 1996. *Human Resources and personnel management*. New York:Mc Graw –Hill.
39. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-A)*. Ur. l. RS 103/2007 (13. november 2007).
40. Zeni, Janez. 1995. *Plače v Sloveniji*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
41. Zupan, Nada in Bogdan Lipičnik. 1997. *Zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem v Sloveniji*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik o ciljnem vodenju ter ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti

Pozdravljeni!

Pred Vami je vprašalnik, ki je namenjen proučevanju področja vodenja s cilji nagrajevanja delovne uspešnosti ter variabilnem delu plače.

Prosim vas, da odgovorite na navedena vprašanja in tako podate svoje mnenje in oceno glede trenutne situacije v podjetju ter prispevate k izboljšanju le-te.

Raziskava je anonimna. Hvala za sodelovanje!

Obkrožite ustrezen odgovor:

Spol a) ženski b) moški

Oddelek a) vodstvo b) prodaja c) administracija

Navodila: Spodaj so navedene različne trditve. Prosim vas, da izrazite svoje mnenje tako, da obkrožite oceno, ki jo najbolj ponazarja. Posamezne ocene pomenijo:

1 = se nikakor ne strinjam

2 = se delno ne strinjam

3 = se ne morem odločiti

4 = se popolnoma strinjam

Kako se strinjam z naslednjo trditvijo?					
1	Dobro sem seznanjen z vizijo, poslanstvom in trenutnimi poslovnimi cilji podjetja.	1	2	3	4
2	Verjamem, da bi bil pri delu bolj motiviran, če bi poznal in razumel cilje podjetje.	1	2	3	4
3	Jasni cilji me pri delu motivirajo in spodbudno vplivajo na mojo zagnanost in trud pri delu.	1	2	3	4
4	Vodstvo nas vključuje pri postavljanju ciljev in upošteva naše predloge in potrebe.	1	2	3	4
5	Verjamem, da bi bil bolj motiviran za delovne dosežke, če bi lahko sodeloval pri postavljanju svojih osebnih delovnih ciljev.	1	2	3	4
6	Moja plača (variabilni del) je odvisna od moje uspešnosti pri doseganju ciljev.	1	2	3	4
7	Verjamem, da bi svoje delo opravljal še bolj uspešno in učinkovito, če bi bila moja plača odvisna od moje delovne uspešnosti.	1	2	3	4
8	Pri delu bi vložil še več truda in bil bolj zagnan, če bi bil variabilni del plače višji.	1	2	3	4
9	Pravila in kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti so mi popolnoma jasni.	1	2	3	4
10	Ocene delovne uspešnosti so subjektivne.	1	2	3	4
11	Verjamem, da bi bil bolj motiviran za delo, če bi bolj poznal pravila in kriterije ocenjevanja delovne uspešnosti.	1	2	3	4
12	Zadovoljen sem z ugodnostmi, ki jih dobim poleg plače.	1	2	3	4

13	Nedelarne nagrade imajo enako stimulatívno moč kot denarne nagrade.	1	2	3	4
----	---	---	---	---	---

Rangirajte naslednje motivatorje pri delu od 1 do 10.

Motivatorji	Rang
Plača v odvisnosti od delovne uspešnosti.	
Napredovanje.	
Javna pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo.	
Ugled in status, ki vam ga položaj nudi v podjetju.	
Dobri medsebojni odnosi.	
Prepletanje osebnih ciljev in ciljev podjetja.	
Dodatna izobraževanja in usposabljanja. Osebna rast.	
Visoki del fiksne plače.	
Varnost zaposlitve.	
Dobre delovne razmere.	

Kaj vas pri sedanjem sistemu plač najbolj moti?

Katere kriterije za obračun variabilnega dela plače bi vi postavili, da bi na vas delovali motivacijsko?

Zahvaljujem se Vam za Vaše odgovore, čas in sodelovanje!