

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Renata STUPAN

**MODEL NAGRAJEVANJA DELOVNE
USPEŠNOSTI V PODJETJU
KLJUČ, d. d.**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Renata STUPAN

**MODEL NAGRAJEVANJA DELOVNE
USPEŠNOSTI V PODJETJU
KLJUČ, d. d.**

Magistrsko delo

Mentor: izr. prof. dr. Nada Zupan

Ljubljana, 2008

Zahvala

Za strokovno pomoč pri pripravi magistrskega dela in vzpodbudne besede ob trenutkih negotovosti se iskreno zahvaljujem mentoriciizr. prof. dr. Nadi Zupan.

Prav tako se zahvaljujem možu Janezu ter svojim trem sončkom Gašperju, Aljažu in mali Tjaši za vso podporo in razumevanje ter ogromno potrpljenja.

Vsem štirim obljubljam, da bomo sedaj več skupaj.




IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Spodaj podpisani/-a RENATA STUPAN, z vpisno številko 21041335,
rojen/-a 10.6.1972 v kraju CELJE, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
MODEL NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI
V PODJETJU KLJUC, d.d.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 7.10.2008

Podpis avtorja/-ice: 

MODEL NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU KLJUČ, d. d.

Ključne besede: zaposleni, motivacija, spremljanje delovne uspešnosti, merila uspešnosti, model nagrajevanja

POVZETEK

Uspešne organizacije, ki so usmerjene v prihodnost, se zavedajo, da imajo v organizaciji ključno vlogo ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost in le na tak način lahko organizacije dosežejo in presežejo konkurenco in s tem zagotovijo rast in razvoj organizacije tudi v prihodnosti. Le zaposleni, ki se počuti kot pomemben, tvorni del neke organizacije lahko prispeva k njeni uspešnosti in zato je povezovanje plač z delovno uspešnostjo ena izmed značilnosti, ki jo skušajo uspešne organizacije čimbolj uveljaviti v svojih plačnih modelih. Pri tem uporabljajo različne oblike nagrajevanja delovne uspešnosti posameznika, skupin ali celotne organizacije, katerih namen je povezati plačo z uspešnostjo oz. omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti prispevali več kot drugi. Cilj magistrskega dela je na podlagi izkušenj, znanj in proučene literature predstaviti model denarnega in nedenarnega nagrajevanja, ki temelji na spremljanju delovne uspešnosti. Na primeru podjetja KLJUČ, d.d. opredelim različne oblike individualnega in skupinskega nagrajevanja ter merila, ki bi zmanjšala subjektivnost ocenjevanja in povečala preglednost merjenja tako, da bi postal model čimbolj jasen, pravičen in obvladljiv. V podjetju bi z novim modelom nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti obdržali strokovne kadre, v katere veliko vlagajo, ter vzpodbudili vse zaposlene k še boljšemu opravljanju svojega dela.

MODEL OF REMUNERATION FOR PERFORMANCE IN THE KLJUČ d. d. COMPANY

Key words: employees, motivation, performance evaluation, performance criteria, remuneration model

Abstract

Successful companies which are future oriented are aware that the main resource in the company are employees, their knowledge and creativity. This is the only way that they can remain at the same level with competitive companies or be even better. With these advantages they can assure development and growth of the company in the future. Only the employees who feel as important part of organization can add something to the success of the organization. From that point of view these companies try to implement remuneration system which links salary to performance. To achieve that aim they are using different forms of rewarding performance of employees, teams, groups and whole organizations. The main feature of the system is that salary depends on the level of performance. This means that rewards will be bigger for employees which will contribute more to company performance. The aim of the master thesis is to present the model of material and nonmaterial rewarding on the basis of experience, knowledge and studied literature, which is based on performance evaluation. The case study is done on Ključ d.d. company. In this case I am presenting different forms of individual and team rewarding and measurement scales, which would decrease the subjectivity of assessment. This will also improve the performance evaluation system which will become clearer, fair and manageable. With this system the company will have a better position to keep highly competent technical staff in which they have already invested a lot and to motivate all employees for higher performance.

1	UVOD	10
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	12
1.2	METODOLOGIJA DELA	13
1.3	VSEBINA MAGISTRSKEGA DELA PO POGLAVJIH	15
2	SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	16
2.1	OPREDELITEV SODOBNE KADROVSKE FUNKCIJE	16
2.2	OPREDELITEV POJMA DELOVNA USPEŠNOST	18
2.3	OPREDELITEV POJMOV MERJENJE, OCENJEVANJE, PRESOJANJE IN SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	23
2.4	NAMEN IN CILJI SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	25
2.5	PROCES SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	28
2.6	MERILA SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	30
2.7	METODE OZ. TEHNIKE SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	32
2.8	NAPAKE, KI SE POJAVLJAJO PRI SPREMLJANJU DELOVNE USPEŠNOSTI	35
3	MODEL PLAČ IN NAGRAJEVANJA	37
3.1	OPREDELITEV TER CILJI MODELA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	38
3.2	MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	42
3.3	SODOBNE SMERNICE PRI OBLIKOVANJU MODELA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	44
3.4	POVEZOVANJE PLAČ IN NAGRAJEVANJA Z DELOVNO USPEŠNOSTJO POSAMEZNIKOV IN SKUPIN	48
3.5	SPREMLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN POVEZAVA Z NAGRAJEVANJEM IN NAPREDOVANJEM	54
	3.5.1 <i>Sistem nagrajevanja</i>	55
	3.5.2 <i>Sistem napredovanja</i>	61
3.6	INFORMACIJSKA PODPORA PRI UVAJANJU MODELA SPREMLJANJA IN NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH	63
4	SPREMLJANJE IN NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH	65
4.1	STRUKTURA SLOVENSKE PLAČE	66
4.2	PRAVNI IN DAVČNI VIDIK SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA	68
4.3	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH TER PREDSTAVITEV PROJEKTA SiOK	70
5	ANALIZA OBSTOJEČEGA MODELA SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI, VEZANEGA NA PLAČO V PODJETJU KLJUČ, D. D.	74
5.1	PREDSTAVITEV TER VIZIJA IN STRATEGIJA PODJETJA KLJUČ, D. D.	74
5.2	STRUKTURA IN VIŠINA PLAČ V PODJETJU KLJUČ, D. D.	77
5.3	NAPREDOVANJE V PODJETJU KLJUČ, D. D.	79
5.4	ANALIZA VARIABILNEGA PLAČNEGA SISTEMA	81
5.5	ANALIZA RAZISKAV IN ANKET, VEZANIH NA OBSTOJEČ MODEL SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJA	84
	5.5.1 <i>Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih v okviru raziskave SiOK</i>	85
	5.5.2 <i>Analiza ankete iz projekta razvoja kadrov</i>	86
	5.5.3 <i>Analiza ankete o zadovoljstvu zaposlenih, vključenih v letni razgovor</i>	94
	5.5.4 <i>Analiza stopnje bolezni in fluktuacije</i>	96

5.5.5 Opis problematike na področju nagrajevanja v podjetju KLJUČ, d. d. 99

6	PREDLOG NOVEGA MODELA NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU KLJUČ, D. D.	104
6.1	OPIS DOSEDANJIH AKTIVNOSTI ZA PRIPRAVO NOVEGA MODELA NAGRAJEVANJA NA PODLAGI SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	105
6.2	CILJI NOVEGA MODELA NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	107
6.3	VSEBINA MODELA NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI	108
6.3.1	<i>Kratkoročni vidik spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.....</i>	<i>113</i>
6.3.2	<i>Dolgoročni vidik spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.....</i>	<i>114</i>
6.4	INDIVIDUALNO NAGRAJEVANJE.....	114
6.4.1	<i>Individualna nagrada na podlagi merljivih kazalnikov.....</i>	<i>115</i>
6.4.2	<i>Individualna nagrada na podlagi opisnih meril pri neposrednem ocenjevanju-t. i. osebna ocena.....</i>	<i>122</i>
6.4.3	<i>Horizontalno napredovanje oz. napredovanje na obstoječem delovnem mestu v višji količnik.....</i>	<i>126</i>
6.4.4	<i>Vertikalno napredovanje na drugo delovno mesto v istem ali višjem tarifnem razredu oz. nazadovanje na manj zahtevno delovno mesto.....</i>	<i>127</i>
6.4.5	<i>Izjemna nagrada oz. znižanje plače.....</i>	<i>128</i>
6.5	NAGRAJEVANJE SKUPINE	130
6.5.1	<i>Skupinska nagrada za režijska delovna mesta v proizvodnji.....</i>	<i>130</i>
6.5.2	<i>Skupinska nagrada za režijska delovna mesta izven proizvodnje, ki so vezana na proizvodnjo</i>	<i>132</i>
6.5.3	<i>Nagrada za delavce na skupinski normi na operacijah kontrole proizvodov.....</i>	<i>133</i>
6.5.4	<i>Nagrada za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov....</i>	<i>135</i>
6.5.5	<i>Izjemna skupinska nagrada za poseben uspeh skupine ali znižanje plače za skupino.....</i>	<i>136</i>
6.5.6	<i>Nagrada za uspeh projektne skupine.....</i>	<i>136</i>
6.6	POSLOVNA NAGRADA.....	139
6.6.1	<i>Nagrada za poslovno uspešnost programa.....</i>	<i>140</i>
6.6.2	<i>Nagrada za poslovno uspešnost celotnega podjetja na osnovi letnih rezultatov poslovanja.....</i>	<i>143</i>
6.7	NAGRADA IZ NASLOVA INVENCIJSKO-INOVAČIJSKE DEJAVNOSTI.....	145
6.7.1	<i>Nagrada za tehnične in druge izboljšave ter druge koristne predloge ..</i>	<i>146</i>
6.7.2	<i>Nagrada za avtorska in sorodna dela.....</i>	<i>149</i>
6.7.3	<i>Nagrada iz naslova izuma ali videza izdelkov.....</i>	<i>150</i>
6.8	OSTALE VRSTE NAGRAD.....	150
6.8.1	<i>Nematerialne nagrade</i>	<i>151</i>
6.8.2	<i>Materialne nagrade</i>	<i>152</i>
6.9	OBLIKOVANJE MASE SREDSTEV ZA NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN UVAJANJE MODELA	154
6.9.1	<i>Oblikovanje mase sredstev za nagrajevanje delovne uspešnosti.....</i>	<i>155</i>
6.9.2	<i>Uvajanje modela s pristojnostmi in odgovornostmi vključenih v novi model ter informacijska podpora modelu.....</i>	<i>161</i>
7	SKLEP.....	163
8	LITERATURA	167
9	PRILOGE	174

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti.....	20
Slika 2.2: Delovna uspešnost	21
Slika 2.3: Namen spremljanja delovnih dosežkov.....	26
Slika 3.1: Sestavine modela plač in nagrajevanja v ožjem smislu.....	38
Slika 3.2: Vrste nagrad.....	39
Slika 3.3: Trikotnik pravičnosti	41
Slika 3.4: Strateški proces oblikovanja modela nagrajevanja delovne uspešnosti	49
Slika 3.5: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost organizacije	51
Slika 4.1: Zavzetost zaposlenih.....	72

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Razmerje med delovno uspešnostjo in učinkovitostjo oz. produktivnostjo na ravni posameznika in organizacije.....	22
Tabela 2.2: Pregled metod spremljanja delovne uspešnosti	32
Tabela 3.1: Sestavine modela plač in nagrajevanja v širšem smislu	46
Tabela 3.2: Prednosti in slabosti individualnega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.....	58
Tabela 3.3: Prednosti in slabosti skupinskega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.....	60
Tabela 5.1: Kvalifikacijska struktura podjetja KLJUČ, d. d.....	75
Tabela 5.2: Struktura plače v podjetju KLJUČ, d. d.....	77
Tabela 5.3: Povprečna bruto plača v primerjavi s povprečno bruto plačo v RS in dejavnosti kovinskih izdelkov od leta 2002 do 2007 v podjetju KLJUČ, d. d.	78
Tabela 5.4: Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih v podjetju KLJUČ, d. d. v primerjavi s slovenskim povprečjem iz raziskave SiOK za leto 2004 in 2005 za izbrane kategorije.....	86
Tabela 5.5: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	88
Tabela 5.6: Zadovoljstvo s plačo	90
Tabela 5.7: Odvisnost napredovanja v KLJUČ, d. d.	91
Tabela 5.8: Katere kadre bolj cenijo v podjetju: lastne ali pridobljene od zunaj?.....	91
Tabela 5.9: Cenjenost strokovnjakov vašega profila	92
Tabela 5.10: Jasnost pogojev za doseganje postavljenih ciljev	93
Tabela 5.11: Pogostost izbora posamezne ocene na navedenih področjih iz ankete na koncu opravljenega letnega razgovora.....	95
Tabela 5.12: Stopnja fluktuacije in % bolniškega staleža od leta 2002 do 2007 v podjetju KLJUČ, d. d. ter primerjava s Slovenijo ter dejavnostjo	97
Tabela 6.1: Faktorji za izračun nagrade za dosežene norme ure	116
Tabela 6.2: Faktorji za nagrado glede na doseženo kakovost na zaključenem delovnem nalogu.....	117
Tabela 6.3: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na doseganje prodajnega plana	119
Tabela 6.4: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na doseganja razmerja postavljenega plana na povprečno realizacijo preteklega leta	119
Tabela 6.5: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na delež prometa posameznega komercialista na celotno prodajo določenega oddelka.....	120

Tabela 6.6: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na vrednost zapadlih terjatev za preteklo obdobje.....	121
Tabela 6.7: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi osebne ocene	121
Tabela 6.8: Faktorji za nagrado glede na delež izdelanih komadov na norma uro za proizvodno režijo v programu	131
Tabela 6.9: Faktorji za nagrado za proizvodno režijo v programu glede na stroške pomožnega materiala	131
Tabela 6.10: Faktor za nagrado glede na delež izdelanih komadov na norma ure za režijo v programu	132
Tabela 6.11: Faktor za nagrado za režijo v programu glede na stroške pomožnega materiala.....	133
Tabela 6.12: Faktor za nagrado na skupinsko normo v skladišču gotovih izdelkov	135
Tabela 6.13: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju programa glede na dosežen planiran dobiček	140
Tabela 6.14: Višina mase sredstev za poslovno nagrado v programu glede na bruto dodano vrednost v primerjavi s planirano.....	141
Tabela 6.15: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju programa glede na število reklamacij in izmeta v primerjavi s planiranim.....	141
Tabela 6.16: Poslovna nagrada, vezana na prisotnost.....	142
Tabela 6.17: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju podjetja glede na dosežen planiran dobiček	143
Tabela 6.18: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju podjetja glede na bruto dodano vrednost v primerjavi s planirano.....	143
Tabela 6.19: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju podjetja glede na število reklamacij in izmeta v primerjavi s planiranim	144
Tabela 6.20: Poslovna nagrada, vezana na prisotnost.....	145
Tabela 6.21: Faktor funkcije	148
Tabela 6.22: Faktor izvirnosti	148
Tabela 6.23: Okvirni prikaz izplačila posameznih vrst nagrad v primeru nedoseganja, doseganja in preseganja plana.....	156
Tabela 6.24: Okvirni delež denarnih sredstev, namenjen posameznim vrstam nagrad ..	158

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Položaj ključnih kadrov	87
Graf 5.2: Strokovna usmeritev ključnih kadrov	88
Graf 5.3: Zadovoljstvo zaposlenih z dosedanjim profesionalnim razvojem v podjetju KLJUČ, d. d.	89
Graf 5.4: Zadovoljstvo zaposlenih s sedanjim položajem v podjetju	89
Graf 5.5: Možnosti napredovanja v podjetju KLJUČ, d. d.	93

1 Uvod

V sodobnem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo močna konkurenca, stalne spremembe in globalni obseg, postaja iskanje poti do uspešnosti in prodornosti za vsako organizacijo zelo kompleksno. Uspešne organizacije, ki so usmerjene v prihodnost, se zavedajo, da imajo ključno vlogo ljudje, njihovo znanje in ustvarjalnost, saj lahko le na tak način dosežejo in presežejo konkurenco in s tem zagotovijo rast in razvoj organizacije tudi v prihodnosti. Povezava med konkurenčnostjo organizacije in zaposlenimi postaja vedno pomembnejša. Današnja organizacija se mora nenehno prilagajati na eni strani vse večjim zahtevam odjemalcev, na drugi strani pa tudi svojim zaposlenim.

Brejc (Brejc 2000, 23-24) poudarja, da mora v organizaciji prevladovati spoznanje, da so ljudje ključni dejavnik storilnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Torej je zelo pomembno, kako voditi in sodelovati z zaposlenimi, da bi dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih.

Večina organizacij si prizadeva izboljšati svoje delovanje v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti. Bistvo ravnanja z ljudmi pri delu je, da poveže organizacijske cilje strategije in ljudi ter pri tem upošteva vse dejavnike, ki vplivajo na poslovno odličnost in uspeh (Gruban 1998). Tiste organizacije, katerih zaposleni so uspešnejši in hkrati tudi učinkovitejši so ponavadi tudi uspešnejše. Uspešnost je tako odvisna od vključitve ali zadržanja pravih, učinkovitih in sposobnih ljudi, ki s svojim delom pripomorejo k uspešnosti organizacije (Dukes 1988, 1). Dobro postavljeni sistemi spremljanja delovne uspešnosti upoštevajo poslovno in kadrovske strategije organizacije, ki se kaže tudi v ustrezni postavitvi meril spremljanja delovne uspešnosti in dinamičnosti prilagajanja. Mnoge organizacije poleg delovne uspešnosti spremljajo tudi zadovoljstvo zaposlenih pri delu, ki lahko bistveno vpliva na motivacijo vseh zaposlenih. Proučevanje zadovoljstva zaposlenih oz. organizacijske klime omogoča oceno razvoja v časovnem smislu, oceno vpliva sprememb (npr. novega sistema presojanja in spremljanja delovne uspešnosti, sistema nagrajevanja in napredovanja) na vedenje zaposlenih, omogoča tudi primerjavo z drugimi organizacijami. Le zaposleni, ki se počuti kot pomemben, tvorni del neke organizacije, lahko prispeva k uspešnosti le-te. S pristopom ravnanja z ljudmi, kjer so v središču pozornosti ljudje z različnimi aktivnostmi (sodelovanje zaposlenih, prenos

odgovornosti, preoblikovanje dela, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, nagrajevanje na podlagi spremljanja delovne uspešnosti itd.) se poskuša nanje vplivati v smeri večje učinkovitosti, kar lahko posledično pomeni tudi večjo uspešnost organizacije (Delaney in Huselid 1996, 949).

Dobri poslovni rezultati, večja dodana vrednost in zadovoljstvo zaposlenih kot ključni kazalniki uspešnosti organizacije so tesno povezani z uspešnim sistemom motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Poslovna uspešnost organizacije je torej v veliki meri odvisna od delovne učinkovitosti njenih sodelavcev, od njihove ustvarjalnosti in inovativnosti. V vsaki organizaciji bi morali spremljati in analizirati delovno uspešnost posameznika, skupin ali enot in na podlagi tega vzpostaviti stimulativen sistem nagrajevanja. Sistematično spremljanje delovne uspešnosti prinaša vodjem, zaposlenim in celotni organizaciji številne koristi. Zaposlene je težko motivirati, če se ne spremlja njihovega dela, njihove kreativnosti, ampak se jih ob napakah samo kritizira in le redko ali nikoli za dobro opravljeno delo pohvali.

Sistem zagotavljanja uspešnosti (angleško: performance management) vključuje dve ravni: uspešnost organizacije in uspešnost posameznika (Zupan 2001, 80). V okviru organizacije moramo razmišljati o dvosmernem toku uspešnosti. Uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost organizacije in ta spet spodbuja uspešnost posameznika, ki jo spremljamo na način, kako zaposleni dosegajo svoje cilje (Zupan 2001, 14). Vlogo vodje v sistemu zagotavljanja uspešnosti ponazorimo s ključnimi dejavnostmi, ki so pogoj za zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. To so lahko sredstva in ustrezne razmere za delo, in sicer ne le fizična sredstva, ampak tudi znanje, informacije, dobri sodelavci. Vodja mora znati dobro načrtovati delo, voditi, spremljati uspešnost svojih sodelavcev in znati nagraditi svoje sodelavce. Pri načrtovanju mora oblikovati standarde uspešnosti, pojasniti pričakovanja in skupaj s sodelavci postaviti cilje (Zupan 2001, 84). Spremljanje delovne uspešnosti lahko razumemo kot trajajoč proces letnega postavljanja ciljev, učenja in napredovanja ter neprestanega vodenja in podajanja povratnih informacij. Lahko je tudi sredstvo, s katerim vodja izvaja nadzor, spremlja napredek in izvaja potrebne spremembe za boljše doseganje zastavljenih ciljev, gradi in vzdržuje dobre odnose z zaposlenimi in spodbuja tako skupni kot tudi poklicni in osebni razvoj zaposlenih. Vodje, ki znajo dobro izkoristiti rezultate nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih, so ponavadi med učinkovitejšimi (Swan in Margulies 1991, 9).

Povezovanje plač z delovno uspešnostjo je ena izmed značilnosti, ki jo skušajo uspešne organizacije čimbolj uveljaviti v svojih plačnih sistemih. Pri tem uporabljajo različne kombinacije programov nagrajevanja uspešnosti posameznika, skupin ali celotne organizacije. Namen teh programov je povezati plačo z uspešnostjo oz. omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti prispevali več kot drugi. Z merili ugotavljanja uspešnosti naj bi usmerjali vedenje zaposlenih k doseganju skupnih ciljev organizacije (Zupan 2002, 308).

Spremljanje delovne uspešnosti je torej zelo odgovoren proces, ki sodi med ključne dejavnike konkurenčnosti organizacije in s pomočjo katerega skušamo povečati uspešnost oz. storilnost zaposlenih, zagotoviti vsakemu posamezniku poklicni in osebni razvoj ter možnost napredovanja in izobraževanja. Rezultati na osnovi spremljanja delovne uspešnosti dejansko vplivajo tudi na sistem osebne rasti in razvoja ter na napredovanje. Z ustrezno strategijo nagrajevanja v organizaciji lahko motiviramo zaposlene, da nenehno izboljšujejo svoje spretnosti in sposobnosti ter tako dosegajo višjo produktivnost in učinkovitost (Tosi in drugi 1994, 253).

1.1 Opredelitev problema in cilj magistrskega dela

Nagrajevanje in s tem plačni sistem predstavlja v organizaciji vedno zelo občutljivo področje. Vendar je lahko le plača, ki je odvisna od stopnje uspešnosti zaposlenih, učinkovito orodje vodji za vodenje aktivnosti zaposlenih. Praksa uspešnih kaže, da ni največji izziv razviti vizijo razvoja organizacije in postaviti strategijo za njeno uresničitev, ampak postaviti sistem, ki spodbuja zaposlene, da jo uresničujejo (Anterič 2005). Posameznik in organizacija morata uravnotežiti izmenjavo koristi, ki jih uresničitev ciljev prinese. Organizacija mora imeti korist od zaposlenih, kar se kaže v doseganju ciljev, konkurenčnosti in razvojnih možnosti organizacije. Zaposleni mora čutiti korist od uspešnosti organizacije v materialnem smislu in v možnostih za pridobivanje novega znanja. Prav tako mora imeti možnost za napredovanje ter za poklicni in osebni razvoj, kar naj bi vplivalo na ustvarjanje še boljših rezultatov. To pa naj bi bila tudi osnovna naloga učinkovitega modela spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja.

Namen magistrskega dela je teoretično predstaviti pot do učinkovitega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih ter opisati pomen in koristi, ki izhajajo iz takšnega modela. Na podlagi praktičnih izkušenj in proučevanja teorije predstavljam model nagrajevanja s poudarkom na spremenljivem delu, ki temelji na ocenjevanju in merjenju delovne uspešnosti. Na praktičnem primeru proizvodnega podjetja opredelim različne oblike nagrad za zaposlene in skupine zaposlenih ter merila, ki bi zmanjšala subjektivnost ocenjevanja in povečala preglednost merjenja, tako da bi postal model čimbolj jasen, pravičen in obvladljiv. Nikakor to ne pomeni, da je lahko takšen model univerzalen, saj mora biti prilagojen strategiji in ciljem podjetja, poleg tega je spremljanja delovne uspešnosti ter ustreznost in uspešnost modela nagrajevanja velikokrat tesno povezana z organizacijsko kulturo podjetja in okoljem, v katerem takšno podjetje živi in deluje.

Cilj magistrskega dela je na podlagi teoretičnih temeljev in praktičnih izkušenj podati napotke in predloge za izboljšavo, ki bi imeli rezultate v praksi in sicer na podlagi predstavitve modela spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja v podjetju KLJUČ, d. d. Model predstavlja ocenjevalne instrumente in orodja za vodje, na podlagi katerih se spremlja in nagrajuje delovno uspešnost sodelavcev in tako motivira zaposlene ter jim omogoča osebni in poklicni razvoj. V podjetju bi tako obdržali kompetentne kadre, v katere veliko vlagajo, ter z novim načinom spremljanja delovne uspešnosti in ustreznim nagrajevanjem vzpodbudili vse zaposlene k boljšemu opravljanju svojega dela.

V magistrskem delu predstavim model denarnega in nedenarnega nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti, ki je primeren za okolje, v katerem podjetje deluje, katerega cilj je doseči, da se motivira, nagradi in tudi zadrži odlične sodelavce, ter da se poveča delovno učinkovitost tistih, ki danes delo opravljajo samo v skladu s pričakovanimi rezultati

1.2 Metodologija dela

Temeljni metodološki pristop pri izdelavi magistrskega dela je povezava teoretičnega dela z empiričnim. Pri teoretičnem delu upoštevam strokovno literaturo tujih in domačih

avtorjev ter članke z novjšimi teoretičnimi spoznanji, ki so podprta z raziskavami in študijami primerov s področja spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja v praksi. V empiričnem delu predstavljam model nagrajevanja, ki temelji na spremljanju delovne uspešnosti. Vzroke, zaradi katerih je potrebno obstoječi model nagrajevanja v podjetju spremeniti, povzemam iz različnih analiz. Le-te so: rezultati raziskovanja organizacijske klime v podjetju KLJUČ, d. d., analiza stanja v podjetju na področju spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja (analize ankete v okviru projekta razvoja kadrov v podjetju ter analize krajše ankete ob koncu letnega razgovora vodje s podrejenim), analiza stanja oz. trend gibanja bolniške odsotnosti in stopnjo fluktuacije v podjetju ter na podlagi lastnih opažanj z neposrednim opazovanjem in neformalnimi razgovori.

Temeljni delovni hipotezi sta:

1. Obstojč sistem ocenjevanja delovne uspešnosti je neučinkovit in nestimulativen.
2. Zaposleni v t. i. režiji sploh nimajo variabilnega dela plače, vezanega na delovno uspešnost.

V magistrskem delu uporabim:

1. **Deskriptivno metodo**, s katero načrtam teoretični del naloge tako, da opišem temeljne dejavnike nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti v kontekstu ravnanja z ljudmi. S pomočjo sekundarnih podatkov in pisnih virov prikažem obstoječe stanje v slovenskem prostoru na področju nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti.
2. V največji meri uporabim **metodo analize** vsebine različnih pisnih virov, na osnovi katerih opredelim predmet proučevanja in predstavim splošno veljavne strokovno teoretične podlage glede vloge in pomena spremljanja delovne uspešnosti za nagrajevanje zaposlenih ter analizo primarnih podatkov izbranega podjetja.

Metode dela, ki jih uporabim v magistrskem delu, torej temeljijo v prvem delu na proučevanju teoretične podlage, kar daje osnovo za razumevanje celotne tematike. Na podlagi analize primarnih podatkov (rezultati analize stanja v izbranem podjetju ter raziskave organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih) v empiričnem delu magistrskega dela proučim možnosti za pripravo ter predstavim predlog novega modela

nagrajevanja, ki temelji na spremljanju delovne uspešnosti posameznikov, skupin in celotnega podjetja KLJUČ, d. d.

1.3 Vsebina magistrskega dela po poglavjih

Teoretični del magistrskega dela začenjam z opredelitvijo problema in cilja magistrskega dela ter opisom metodologije. Sledijo temeljna teoretska izhodišča s področja obravnavane problematike. Najprej opredelim sodobno kadrovske funkcije ter pojme s področja spremljanja delovne uspešnosti. Poglavje zaključim z opisom procesa, meril in metod spremljanja delovne uspešnosti. V naslednjem poglavju predstavim teoretična izhodišča za pripravo modela plač in nagrajevanja ter informacijsko podporo pri uvajanju modela. Teoretični del zaključim s poglavjem o spremljanju delovne uspešnosti in nagrajevanja v slovenskih podjetjih ter predstavim projekt SiOK.

Empirični del magistrskega dela začenjam s predstavitvijo podjetja, njegove vizije in strategije ter kadrovske strukture. V nadaljevanju opišem kadrovske funkcije v podjetju, predstavim strukturo obstoječe plače ter analiziram obstoječi model spremljanja delovne uspešnosti, kjer predstavim sistem napredovanja in nagrajevanja. Sledijo opisi posameznih analiz, ki so povezanih z zadovoljstvom zaposlenih z obstoječim modelom spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja v podjetju. V najboljšejšem poglavju predstavim najprej namen in cilje za pripravo novega modela nagrajevanja delovne uspešnosti, sledi predstavitev modela. V podpoglavjih opišem posamezne vrste nagrajevanja za posamezne zaposlene, skupine zaposlenih in nagrajevanje na podlagi uspešnosti posameznih programov oz. celotnega podjetja. V zadnjem delu tega poglavja predstavim sistem oblikovanja mase sredstev za nagrajevanje ter postopek uvajanja modela v prakso. Magistrsko delo zaključim s povzetkom ugotovljenih analiz ter predlogom nadgradnje po uveljavitvi predlaganega modela v praksi. Na koncu sledi seznam literature ter priloge z vsemi obrazci, ki so vodjem v pomoč pri spremljanju in nagrajevanju delovne uspešnosti različnih kategorij zaposlenih v podjetju KLJUČ, d. d.

2 Spremljanje delovne uspešnosti

V drugem poglavju najprej opredelim sodobno kadrovske funkcijo ter pojem delovna uspešnost. V nadaljevanju poglavja pojasnim razliko med pojmi merjenje, ocenjevanje, presojanje in spremljanje delovne uspešnosti ter predstavim namen in cilje spremljanja delovne uspešnosti. Poglavje zaključim z opisom procesa, meril in metod spremljanja delovne uspešnosti ter opisom napak, ki se najpogosteje pojavljajo pri spremljanju delovne uspešnosti.

2.1 Opredelitev sodobne kadrovske funkcije

Sodobna kadrovska funkcija izhaja iz prepoznavanja vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in povezanosti ravnanja z ljudmi s strateškimi odločitvami in vključuje vse zaposlene, medtem ko klasična kadrovska funkcija pomeni samo zagotavljanje storitev kot so kadrovanje, izobraževanje itd. v smislu zaposlovanja in usposabljanja ljudi, ki jih organizacija potrebuje. Nova funkcija mora v smislu ravnanja z ljudmi ne glede na to, ali jo opravlja specializiran posameznik ali strokovna služba, dejansko prinašati korist pri poslovnem odločanju in ne le zastopati svoje funkcije. Prispevati mora k dobičkonosnosti poslovanja, kar se navadno doseže posredno (Možina 2002, 18). V osnovi je kadrovska funkcija namenjena zagotavljanju ustreznih zaposlenih in njihovi uspešni integraciji v sklopu doseganja ciljev organizacije. Sodoben pristop je kadrovske funkcijo povezal s strateškim načrtovanjem organizacije, z uresničevanje strateške usmeritve organizacije, z zadovoljevanjem kupcev in zaposlenih ter v končni fazi s poslovno uspešnostjo (Treven 1998, 40-42).

Pri uporabi širšega pojma kadrovske funkcije danes uporabljamo različne izraze kot so: menedžment kadrovskih virov, upravljanje oz. ravnanje s človeškimi viri, ravnanje z ljudmi, itd. Kljub temu, da različni avtorji uporabljajo različne izraze, v nadaljevanju uporabljam izraz ravnanje z ljudmi. Izraz človeški viri mi deluje preveč neosebno, usmerjeno bolj k predmetom kot pa ljudem in zato se mi zdi manj primerna uporaba za poimenovanje zaposlenih. Poleg tega beseda upravljanje zveni, kot da so ljudje v lasti organizacije, ki z njimi upravlja.

Armstrong (Armstrong 1993, 101) povezuje kadrovske funkcije v naslednje skupine aktivnosti:

1. sooblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest,
2. planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih,
3. zagotavljanje in spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih,
4. usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj menedžerjev, upravljanje karier,
5. vrednotenje dela, določanje višin plač in plačilo po uspešnosti, plačilo nagrad in ugodnosti,
6. sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovno pravne zakonodaje, vključevanje zaposlenih v odločanje in komuniciranje z njimi,
7. zagotavljanje zdravstvenega zavarovanja, varstva pri delu ter družbenega standarda,
8. izvajanje kadrovske administracije.

Ravnanje z ljudmi je splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je le-to uspešno in daje korist ter zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi (Možina 2002, 7-9), hkrati mora biti usmerjeno k celostnemu delovanju in sodelovanju med zaposlenimi in s tem večji kakovosti (Lipičnik 1998, 44).

Brejc (Brejc 2000, 24) kot cilje ravnanja z ljudmi opredeli naslednje:

1. celostno vključevanje ravnanja z ljudmi v vse funkcije organizacije,
2. zagotovitev pogojev, da postane delo z zaposlenimi vsakodnevna naloga vodje,
3. razvijanje pripadnosti zaposlenih, identifikacija posameznika s cilji organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti,
4. razvijanje prožne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom iz okolja,
5. pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev.

Sodobni pogledi poudarjajo potrebo po večji povezanosti med aktivnostmi kadrovske funkcije in poslovne strategije. Model strateškega ravnanja z ljudmi naj bi vseboval naslednje stopnje (Mabey in drugi 1995, 49):

1. oblikovanje poslovne strategije,
2. opredelitve ključnih vedenj, ki so potrebna za njeno izvajanje,
3. oblikovanje aktivnosti ravnanja z ljudmi, ki spodbujajo potrebno vedenje,

4. spremljanje učinkovitosti in uspešnosti aktivnosti.

Temeljni cilj strateškega ravnanja z ljudmi je z razvojem pripadnosti, motiviranosti in notranje tekmovalnosti zaposlenih pospeševati organizacijsko učinkovitost in uspešnost (Haček 2001, 82 v Jager 2006, 13).

Pri ravnanju z ljudmi gre torej za takšen pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki ni omejen le na kadrovske službe, ampak dosti širše. Vodja bi moral imeti svoje sodelavce za najpomembnejše vire za doseganje rezultatov oz. realizacijo ciljev, omogočati bi jim moral samostojnost in kreativnost pri izvajanju del, hkrati bi jim moral nuditi tudi pomoč pri reševanju težav. Prav tako bi moral vodja ustvarjati ozračje, v katerem zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delo in za to prejemajo tudi ustrezno plačilo oz. nagrado.

2.2 *Opredelitev pojma delovna uspešnost*

Delovna uspešnost (Jurančič 1995, 62) pomeni rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Ta rezultat je lahko izražen v naturalnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo rezultatov delavcev, delovno povezanih skupin delavcev ali kolektivov, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je zlasti novo ustvarjena vrednost, je dohodek, s katerim se upoštevajo vsi posamezni, delni delovni rezultati v določenem delovnem procesu. Rezultat se vrednostno izraža tudi z dobičkom. Večjo delovno uspešnost v delovnem procesu v enakih delovnih pogojih dosegajo tisti delavci, ki so za delo bolj usposobljeni in/ali motivirani. Razen teh subjektivnih dejavnikov, ki vplivajo na doseganje večje delovne uspešnosti, je delovna uspešnost odvisna tudi od tehnologije, opremljenosti in organiziranosti delovnega procesa ter racionalnih dejavnikov. Vrednotenje uspešnosti dela je postopek pridobivanja ocene posameznika, skupine ali širšega kolektiva, ki poteka v grobem na treh ravneh (Kuharič 2004, 66):

1. prva raven pomeni vrednotenje opravil, kjer so učinki izraženi s finančnimi kazalniki in se uporabljajo delovni normativi ter standardi,

2. drugo raven predstavljajo opravila, pri katerih se učinki ne morejo normirati in meriti, zato se ocenjujejo ter presojujejo,
3. tretja raven so vsa druga opravila (strokovna, kreativna, ustvarjalna, poslovodna itd.), ki se vrednotijo po opredeljenih ekonomskih in drugih kazalnikih v planih organizacije.

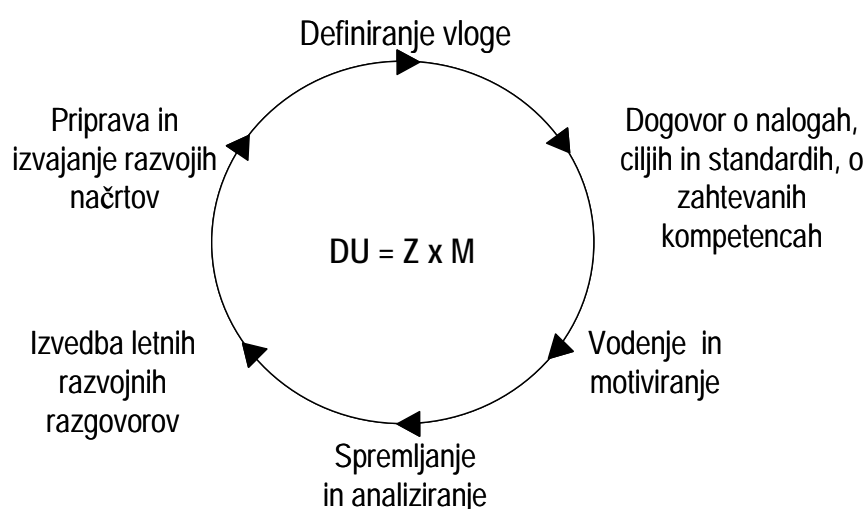
Pri opredeljevanju in spremljanju delovne uspešnosti (DU) lahko izhajamo iz naslednje formule:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{DU} & = & \text{ZMOŽNOST} \quad \times \quad \text{MOTIVACIJA} \\
 \text{(delovna uspešnost)} & & \text{(znanja, sposobnosti, veščine, osebne lastnosti)} \\
 & & \text{(hotenje – ni dovolj, da hoče nekaj narediti, vedeti mora predvsem, kaj naj dela in kako naj naredi)}
 \end{array}$$

Delovna zmožnost je torej produkt zmožnosti in motivacije. Če je eno od obojega nič, je delovna uspešnost enaka nič (Gruban, 2006). Poleg teh notranjih dejavnikov (motivacija za delo in usposobljenost) je potrebno upoštevati tudi zunanje dejavnike, kot sta tehnologija in organizacija. Pri dani tehnologiji in organizaciji dela je delovna uspešnost delavca odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, torej od njegove usposobljenosti (znanja, veščine) in motivacije za delo. Delavec bo torej pri svojih nalogah uspešen, če jih zna (usposobljenost) in hoče (motiviranost) opraviti. Poleg teh dveh dejavnikov, ki sta za storilnost posameznika najpomembnejša, upoštevamo tudi osebne lastnosti delavca. V širšem smislu so osebne lastnosti vse človekove lastnosti, predvsem psihofizične sposobnosti, ki so pomembne na določenih delovnih mestih v delovni situaciji (odvisno od načinov in stilov vodenja). Proces ugotavljanja delovne uspešnosti je tako sistematičen postopek ovrednotenja vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so povezane z delom (Lipičnik 1996, 96). Zupanova (Zupan 2006b) v model uspešnosti, poleg zmožnosti in motivacije, vključuje tudi ustrezne pogoje za delo. Poleg fizičnih pogojev (npr. razpoložljivost materiala in strojev, ugodne vremenske oz. klimatske razmere, kompletna delovna sredstva, ki morajo biti funkcionalna, ustrezni terminski plani, ustrezna opredelitev delovnih procesov itd.) je pomembna tudi ustrezna organizacijska klima oz. zadovoljstvo zaposlenih. Spremljanje delovne uspešnosti je samo ena izmed faz v upravljanju delovne uspešnosti (Gruban 2003), ki poteka v krogu po korakih, ki jih

opisuje Slika 2.1. Z opredelitvijo vloge se izrazijo bistvo, smoter in pomen delovnega mesta, sledi dogovor o nalogah, ciljih in standardih, ki povedo, kaj in kako je potrebno nekaj narediti. Usmerjanje in motiviranje se dogaja skozi celotno opravljanje dela oz. izvajanje vloge. Delovna uspešnost se mora vseskozi spremljati, analizirati in vrednotiti (evalvacija). Gruban vključuje v upravljanje delovne uspešnosti tudi izvedbo letnih razvojnih razgovorov, iz katerih se pripravijo in izvedejo razvojni načrti (ibidem).

Slika 2.1: Sistem celovitega upravljanja delovne uspešnosti

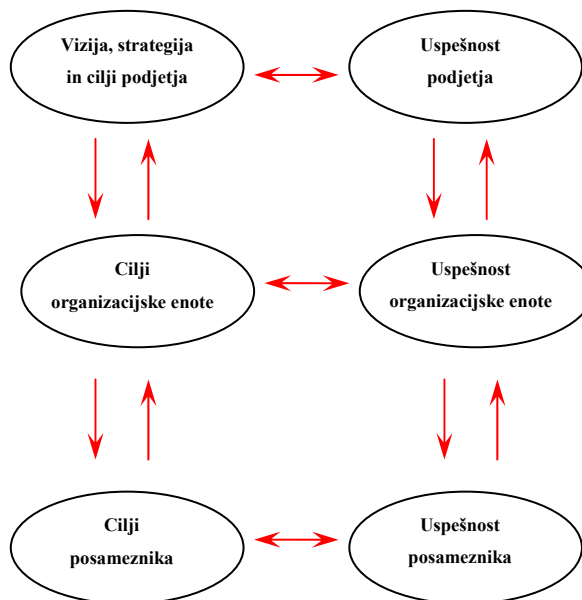


Vir: Gruban 2003

Delovna uspešnost se kaže v stopnji dejavnosti in učinkovitosti delavcev v delovnem procesu. Na uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, na katere lahko vpliva s svojo aktivnostjo (notranji dejavniki) ali pa tudi ne (zunanjí dejavniki) (Jereb 1992, 240). Spremljanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in ocenjevanja razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird in drugi 1985, 4). V organizaciji je potrebno za vsako aktivnost, ki se začne, postaviti cilj (glej Sliko 2.2), to je stanje, ki ga želimo doseči. Stanje, ki smo ga dosegli, in postavljen cilj se lahko ujemata ali pa tudi ne. Tako je lahko primerjava med doseženim in zastavljenim preprosto merilo ugotavljanja uspešnosti. V primeru, da so bili pri tem cilji natančno postavljeni, nimamo problemov z načini merjenja ter z natančnostjo spremljanja rezultatov. Potrebno je poudariti, da zgolj finančni cilji niso dovolj, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni. Dobiček in donosnost, ki

sta dolgo veljala za najpomembnejši merili uspešnosti v novem okolju, nista več zadostni (Zupan 2001, 13).

Slika 2.2: Delovna uspešnost



Vir: Zupan 2001, 14

Učinkovit model spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti temelji na povezovanju ciljev organizacije s cilji organizacijskih enot ter posameznika in zagotavlja uspešnost poslovanja ter zadovoljstvo zaposlenih. Spremljanje dela zaposlenih lahko opredelimo kot proces ugotavljanja kakovosti in količine opravljenega dela z namenom, da bi sprejeli čim bolj objektivne kadrovske odločitve (Sriča 1994, 232).

Učinkovitost in uspešnost

Pomembno vprašanje, povezano s spremljanjem delovne učinkovitosti in uspešnosti, je, kako razumeti učinkovitost in kako uspešnost. Za razliko od **uspešnosti**, za katero pravimo, da pomeni »delati prave stvari«, to je tisto, kar vodi v uresničevanje namena, velja za **učinkovitost**, da pomeni »delati stvari prav«, to je na pravi način. Učinkovitost torej razumemo v internem smislu z vidika pretvarjanja poslovnih prvin (inputov) v poslovne učinke (outpute). Za učinkovitost velja, da je tesno povezana s kategorijo stroškov, saj so stroški odraz porabe različnih poslovnih prvin (delovnih sredstev, predmetov, dela in storitev). Poslovanje je tem učinkovitejše, čim nižji so stroški na dani

rezultat. Učinkovitost je tesno povezana tudi s časom. Krajše, kot je trajanje proizvodnega cikla, krajši, kot so dobavni roki, učinkovitejše je poslovanje (Možina in Jamšek 2002, 251-253).

Spodnja Tabela 2.1 prikazuje razmerje med delovno uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika in organizacije. Potrebni pogoj za doseganje učinkovitosti na ravni posameznika je ustrezna strokovna usposobljenost delavca, ki se pridobi s šolanjem in dopolni z izkušnjami. Na produktivnost posameznika močno vpliva tudi njegova motiviranost za delo (Pučko in Rozman 1991, 9-10).

Tabela 2.1: Razmerje med delovno uspešnostjo in učinkovitostjo oz. produktivnostjo na ravni posameznika in organizacije

	POSAMEZNIK	ORGANIZACIJA
UČINKOVITOST/PRODUKTIVNOST	Učinkovitost na ravni posameznika	Učinkovitost na ravni organizacije
USPEŠNOST	Delovna uspešnost	Poslovna uspešnost

Vir: Pučko in Rozman 1991,10

Učinkovitost na ravni organizacije izraža določen vidik uspešnosti, in sicer, le dela reprodukcijskega procesa - proizvodnje. Gre za razmerje med proizvedeno količino storitev in zanje vloženim delovnim časom. Učinkovitost organizacije je največja, če se proizvede največja možna količina blaga ali storitev v določenem času (Pučko in Rozman 1991, 9-13), ali če se dana količina blaga ali storitev proizvede z najmanjšimi možnimi stroški (t. i. stroškovna učinkovitost). Učinkovitost organizacije je sicer mogoče izraziti na tri načine (Kramberger, Ilič in Kohont 2004, 81):

1. produktivnost dela oz. kapitala, ki je najpogosteje opredeljena kot dodatni fizični donos izbranega faktorja h količini proizvodnje,
2. ekonomičnost, kjer gre največkrat za razmerje med fizičnim obsegom proizvodnje in celotnimi stroški ali obratno,
3. rentabilnost ali donosnost razmerje: med dobičkom in vloženim kapitalom.

Uspešnost na ravni organizacije opredeljujemo kot poslovno uspešnost. Učinkovitost je nujni, a ne zadostni pogoj za poslovno uspešnost. Uspešnost je naravnana na presojanje dolgoročnih, učinkovitost pa na presojanje kratkoročnih rezultatov. Med dodatne (kvalitativne) vidike uspešnosti štejemo predvsem naslednje (Ibidem 2004, 82):

1. **inovativnost:** interni razvojni potencial organizacije - intelektualni kapital, razvito znanje, novi proizvodi, postopki in storitve;
2. **kakovost:** s težiščem na zadovoljstvu odjemalcev, ohranjujoč zvestobo kupcev blagovni znamki;
3. **raznolikost proizvodov**, ki jo lahko merimo s številom različnih proizvodnih programov in/ali številom različnih trgov, na katere se usmerja organizacija in
4. **storitve kupcem.**

Možina (Možina 2002, 61-62) pod pojmom delovna uspešnost v okviru razvoja kadrov razume predvsem delovni učinek (delovni rezultat, delovni izloček), s čimer ga razmejimo od pojma učinkovanje (delovanje, delovni vložek). To pomeni, da ni tako pomembno, kako posameznik dela (delovni vložek), ampak kakšni so njegovi delovni rezultati (delovni izloček). Obstajajo delavci, ki stvari pravilno delajo, namesto da bi delali prave stvari. Merilo za delovno uspešnost je torej tisto, kar lahko delavec po končanem delu pokaže (izloček), ne tisto, kar dela (vložek). Možina nadalje pravi, da je potrebno delovno uspešnost oceniti oz. izmeriti ter jo pravično nagraditi. Na ta način zagotovimo zadovoljstvo delavca, s tem pa vplivamo na njegovo motivacijo, v določenem smislu pa tudi na njegovo prihodnjo delovno uspešnost.

2.3 Opredelitev pojmov merjenje, ocenjevanje, presojanje in spremljanje delovne uspešnosti

Eno od pomembnih terminoloških vprašanj, povezanih z uspešnostjo, je tudi, kdaj govoriti o merjenju, ocenjevanju, presojanju uspešnosti oz. o čem drugem. Razlika med splošnim pomenom pojmov merjenja (angleško: measurement) in ocenjevanja (angleško evaluation) je v merilu, s katerim merimo oz. ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. V primeru, da orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. Ocenjevanje je vedno subjektivno, medtem ko je merjenje praviloma objektivno, vendar ogroženo z vrsto dejavnikov (Rejc 2002, 27), npr. za vsa delovna mesta ni možno opredeliti merljivih kazalnikov, oz. tudi če lahko delovne rezultate merimo, so lahko koristi dosti manjše kot vloženi napor (dodatni stroški, dodaten

čas, dodatno delo itd.), poleg tega količina kot merljiv kazalnik ni sam po sebi zadosten, saj mora biti vedno povezana s kakovostjo, problem lahko predstavljajo tudi delavci, ki imajo prevelik vpliv na postavitev norme, ker lahko la-ta postane nerealno postavljena. Kljub temu je merjenje (ki mora biti izvedeno v skladu s temeljnimi merskimi karakteristikami - veljavnostjo, zanesljivostjo in objektivnostjo) bolj zaželeno kot ocenjevanje. Prvič, ker merjenje omogoča primerljivost rezultatov med različnimi enotami organizacije, saj sta enota mere in orodje določena, drugič pa, ker so ugotovitve merjenja za uporabnike verodostojnejše, kot če do njih pridemo z oceno. Tipični merljivi kazalniki uspešnosti so npr. bilanca stanja, dobiček, donosnost kapitala, dodana vrednost, količina izmeta, postavljanje ciljev itd.

Vendar je ocenjevanje prav tako potrebno in pomembno, saj povsod (npr. pri učinkih izobraževanj in usposabljanj) še niso razvita dogovorno enotna merila in postopki merjenja (Možina in Jamšek 2002, 251). O ocenjevanju torej govorimo, ko nimamo orodja (natančno določena enota mere opazovanega pojava še ni dovolj, da bi govorili o merjenju). Podobno merjenje opredeli Turk (Rejc 2002, 27), in sicer kot »ugotavljanje, koliko dogovorjenih enot kaj obsega«, medtem ko je zanj ocenjevanje »izražanje mnenja, sodbe o čem«. Ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo zlasti za tista opravila, katerih učinkov ne moremo natančno izmeriti. Zato je zelo pomembna analiza delovnega mesta oz. podroben in natančen opis opravil na posameznem delovnem mestu. Tako je mnogo lažje določiti naloge zaposlenih in tudi opredeliti standarde uspešnosti, kar omogoča točnejše, s tem tudi stimulatивnejše in uspešnejše ocenjevanje delovne uspešnosti (Jereb 1992, 242). Pri ocenjevanju delovne uspešnosti bi lahko rekli, da spremljamo predvsem vedenja, s katerimi posamezniki ali skupine dosegajo določene rezultate. Tipična merila ocenjevanja delovne uspešnosti so npr. odnos do dela, odnos do sodelavcev, odnos do strank, inovativnost, kreativnost, prenos znanja na sodelavce itd.

Povsem drugače razumemo presojanje. Medtem ko gre pri merjenju in ocenjevanju za način, kako oz. s katerim orodjem postopek izvedemo, je pri presojanju poudarek na vsebini. Presojanje je naknaden proces »tehtanja« tega, kar smo izmerili oz. ocenili, iz drugih, v okviru merjenja in ocenjevanja neupoštevanih vidikov (Rejc 2002, 27-28). Spremljanje delovne uspešnosti je nenehen proces merjenja, ocenjevanja in presojanja uspešnosti s pomočjo izbranih finančnih in nefinančnih kazalnikov.

2.4 Namen in cilji spremljanja delovne uspešnosti

Temelj za nagrado in nagrajevanje je natančno in skrbno izdelan sistem spremljanja delovne uspešnosti. Dejansko gre pri spremljanju delovne uspešnosti zaposlenih za formalni proces zagotavljanja povratnih informacij delavcem o njihovi delovni uspešnosti (npr. primerjava med dejanskim stanjem in pričakovanim stanjem - ali na področju ciljev, delovnih rezultatov ali na področju drugih zahtev delovnega mesta), poleg tega lahko vodja tako vpliva tudi na vedenje zaposlenega in s tem na njegove prihodnje delovne dosežke. Sistematično spremljanje delovne uspešnosti sodelavcev nam zagotavlja vrsto koristnih ukrepov, na podlagi katerih lahko predlagamo in oblikujemo različne razvojne ukrepe, zato se analizi delovne uspešnosti in presojanju svojih podrejenih noben vodja ne more in ne sme izogniti.

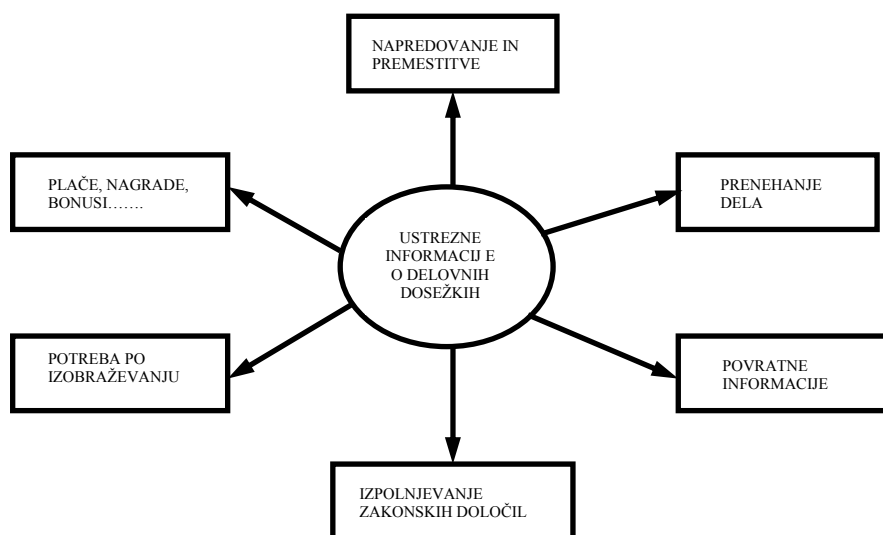
Spremljanje delovne uspešnosti posameznih delavcev je uporabno pri oblikovanju mnogih odločitev na področju ravnanja z ljudmi. Zagotavlja nam vrsto koristnih podatkov, na podlagi katerih lahko sprejmemo določene administrativne odločitve: o plači, napredovanju, premestitvah, prekinitvah delovnega razmerja, začasni odpustitvi itd., hkrati lahko predlagamo in oblikujemo tudi ustrezne ukrepe. S tem mislimo predvsem na ukrepe, s pomočjo katerih lahko na podlagi postavljenih ciljev povratno vplivamo na povečanje delovne uspešnosti in razvoj zaposlenega, opredelimo lahko njegove prednosti in pomanjkljivosti, kot npr. (Jereb 1992, 240-241; Možina 2002, 62):

1. če delovno uspešnost pravično in ustrezno nagrajujemo z materialnega in nematerialnega vidika, povečujemo ali vzdržujemo zadovoljstvo delavcev, s tem pa povečujemo ali vzdržujemo njihovo delovno motivacijo;
2. s spremljanjem delovne uspešnosti odkrivamo delavce, pri katerih dejanski delovni rezultati zaostajajo za pričakovanimi; če ugotovimo, da je vzrok za to v pomanjkljivi usposobljenosti (znanja, veščine), lahko načrtujemo in realiziramo ustrezne izobraževalne ukrepe, s katerimi skušamo pomanjkljivosti odpraviti;
3. če so delovni rezultati zaposlenega v skladu s pričakovanji (povprečna ocena delovne uspešnosti), njegovo usposobljenost vzdržujemo in po potrebi prilagajamo novostim v tehnologiji, organizaciji dela in na drugih področjih, kar je naloga razvoja kadrov;

4. nadpovprečno uspešnim delavcem mora sistem razvoja kadrov odpirati različne možnosti napredovanja, pri tem pa upoštevamo razvojni potencial in razvojne ambicije posameznika;
5. če so vzroki za neuspešnost posameznih delavcev v neustreznem odnosu do dela, načrtujemo in realiziramo ustrezne vzgojne ukrepe in aktivnosti, povezane z razvojem osebnostnih lastnosti; v izjemnih primerih je potrebno predvideti tudi premestitev delavca na drugo, delavcu ustrežnejše delovno mesto, v izjemnih primerih pa tudi prenehanje dela;
6. če je neuspešnost delavca pogojena z neustrezno delovno situacijo, npr. neprimeren stil vodenja, načrtujemo različne ukrepe, povezane z usposabljanjem ali izpopolnjevanjem vodilnih in vodstvenih delavcev v smeri izboljšanja kritičnih dejavnikov.

Najrazličnejše namene spremljanja delovne uspešnosti prikazuje tudi Slika 2.3. Poleg že omenjenih sta tu še zagotavljanje uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenimi in podrejenimi ter prilagajanje zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovna merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Slika 2.3: Namen spremljanja delovnih dosežkov



Vir: M.G. Singer: Human Resource Management, Boston, PWS-Kent. Publishing Company, 1990, 205 v Možina in Jamšek 2002, 262

Za učinkovito spremljanja delovne uspešnosti v razvojnem smislu je potrebno vzpostaviti ustrezen model spremljanja delovne uspešnosti, ki temelji na naslednjih načelih (Mohrman in drugi 1989, 28):

1. praviloma so v model vključeni vsi zaposleni, vendar je potrebno izpostaviti predvsem vlogo vodij na vseh nivojih, potrebna je strokovna pomoč in podpora kadrovske službe, po potrebi tudi svetovanje zunanjih strokovnjakov;
2. model je sestavni del sistema ravnanja z zaposlenimi in mora prispevati k uresničevanju ciljev celotne organizacije;
3. zelo dobro je, če spoznanja in izkušnje, pridobljene med samim izvajanjem spremljanja delovne uspešnosti, predstavljajo osnovo za dograjevanje in izboljšanje modela;
4. model mora biti prilagodljiv, kar pomeni, da mora biti prilagojen celotni organizaciji in zato je dobro, da so temeljni skupni elementi natančno opredeljeni in določeni, izven tega se dopušča prilagajanje posameznih elementov glede na specifičnost dela v posameznih delovnih sredinah;
5. zagotoviti je potrebno ustrezno vodenje in ravnanje vodij, kar dosežemo z ustreznim usposabljanjem, prav tako morajo vodje razumeti, da zaposleni potrebujejo določen čas, da v celoti dojamajo koristi in obveznosti, ki izhajajo iz modela, in da takšnega sprejmejo.

Uspešno in učinkovito izvajanje modela je torej v veliki meri odvisno od vodij in od njihove ustrezne usposobljenosti. Proces spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti je lahko tudi proces, s pomočjo katerega pridemo do potrebnih podatkov o tem, ali smo za delo izbrali pravega človeka. Spremljanje delovne uspešnosti je neformalno vseskozi in povsod prisotno, četudi je zavestno ali nezavedno, subjektivno ali objektivno. Ocenjevati oz. meriti pomeni namreč določiti nečemu vrednost, kakovost, uporabnost, kar pa dejansko počenjamo vseskozi.

Uresničitev vseh namenov spremljanja delovne uspešnosti je odvisna predvsem od tega, kako uspešno organizacija poveže model spremljanja delovne uspešnosti z organizacijsko strategijo. Tudi v obrazcih za letni razgovor so pogosto vprašanja, ki se nanašajo na to temo, npr. razvojne možnosti in pripravljenost delavca za pridobitev določenega poklica, za izpopolnjevanje na področju strokovnih znanj ter veščin itd. Z ugotavljanjem delovne uspešnosti lahko odkrijemo tudi nezaželene reakcije zaposlenih, kjer je nato potrebno

usposabljanje. Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko opravljal, ali pa da bi bolje opravljal svoje delo (Lipičnik 1994, 471).

Pravila spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti, ki veljajo v določeni organizaciji, so lahko formalna in so zapisana ali pa tudi neformalna, stopnja formalnosti je odvisna tako od organizacijskih kot tudi nacionalnih karakteristik. Formaliziran model imajo predvsem individualistične kulture, bolj kolektivistične kulture poudarjajo neformalno spremljanje delovne uspešnosti (Groeschl 2003, 70). Ugotavljanje delovne uspešnosti ni enostaven proces, kar dokazuje vrsta različnih meril (tako objektivnih kot subjektivnih) in različnih metod (primerjalne metode, ocenjevalne lestvice, vedenjsko zasnovane lestvice), ki bodo podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

Temeljni cilj spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti je torej optimalna uskladitev vseh dejavnikov, ki vplivajo na delovno uspešnost in posledično vplivajo na razlikovanje v plači, na boljše in uspešnejše vodenje, na optimalno razporejanje delavcev na delovna mesta, na napredovanje zaposlenih ter na izpopolnjevanje in nadaljnje izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (Galetič 1998, 661).

2.5 Proces spremljanja delovne uspešnosti

Spremljanje delovne uspešnosti temelji na domnevi, da so ljudje bolj motivirani za delo, če so jim v procesu poslovanja na voljo zadostne povratne informacije. Spremljanje delovne uspešnosti je priložnost, da se periodično vzpostavi komunikacija med osebo, ki delo naloži, in osebo, ki delo opravi. Ob tej priložnosti se oba tudi pogovorita kaj pričakujeta drug od drugega in kako kvalitetno so se obojestransko pričakovanj tudi izpolnila (Maddux 1992, 12). Bernardin in Beatty (Bernardin in Beatty 1984, 8) sta aktivnosti na področju spremljanja delovne uspešnosti razdelila v dve večji skupini: **aktivnosti v smislu povečanja delovne uspešnosti zaposlenih v podjetju** (ustreznejše določanje zadolžitve, dvig delovne učinkovitosti, osebni razvoj zaposlenih, spodbujanje boljših delovnih odnosov itd.) in **naloge, ki služijo kot osnova za določene kadrovske**

aktivnosti (napredovanje, nagrajevanje, določanje deleža variabilne plače, degradacije itd.).

Preden začnejo v organizaciji s spremljanjem delovne uspešnosti, morajo najprej opredeliti, kakšen naj bo model. To pomeni, da je potrebno opredeliti najprej cilje, vsebino ter merila spremljanja delovne uspešnosti ter odgovorne za odločanje o modelu. Pomembno je, da se določi tiste, ki bodo spremljali delovno uspešnost, ter da se jih temu ustrezno tudi usposobi. Opredeliti je potrebno pogostost in potek spremljanja delovne uspešnosti, prav tako je potrebno določiti, kdo vse je vključen v proces spremljanje delovne uspešnosti ter namen oz. uporabo ocene.

V procesu spremljanja delovne uspešnosti imajo organizacija, vodje in delavci tipične naloge, ki jih morajo opraviti oz. izpolniti (Baird in drugi 1985, 235):

1. Naloga **organizacije** je, da jasno določi cilje, vire in pogoje za delovanje modela ter da nadzoruje rezultate in kontrolira, če so cilji pravočasno doseženi. Hkrati pa ob nedoseganju ciljev izvaja ustrezne ukrepe.
2. **Vodja** mora znati prevesti cilje organizacije v cilje posameznikov, komunicirati s svojimi delavci o uspešnosti pri delu, razlikovati med bolj in manj uspešnimi delavci, vzpostaviti povratno informacijo, usposablja delavce za doseganje ciljev, opredeliti slabosti in prednosti - zmožnosti delavcev, določiti plan za izboljšavo delovne uspešnosti.
3. **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.

Glede na organizacijsko kulturo in stil vodenja je potrebno izbrati metodo in merila za spremljanje delovne uspešnosti. Kot merila lahko izberemo opise del, lastnosti, ki so značilne za uspešne zaposlene, ali kompetence (Groeschl 2003, 69-70).

Pogostost spremljanja delovne uspešnosti je odvisna od dinamike delovnega procesa in tudi od tega, koliko časa tisti, ki spremljajo delovno uspešnost, porabijo za to. Najpogosteje se delovno uspešnost spremlja v časovnem obdobju 3 ali 6 mesecev, redkeje enega leta (Bainter in Glenn 1994, 84-85). Motivacijska vrednost in učinkovitost modela spremljanja delovne uspešnosti sta precej odvisna od pogostosti spremljanja. Prepogosta

ocenjevanje povzroča nenehne razprave o delovni uspešnosti in plačah, zaposleni pa postanejo nervozni in nastajajo lahko nepotrebne zamere. Poleg tega je pogosto ocenjevanje tudi zelo neracionalno, saj zahteva od ocenjevalcev veliko energije, sproščenosti in koncentracije ter povzroča veliko administrativnega dela, po drugi strani ocenjevanje delovne uspešnosti na predolga časovna obdobja zmanjšuje motivacijsko vrednost, razlikovanje med zaposlenimi pri plačah in tudi učinkovitost sistema obračunavanja in izplačevanja plač (Jurančič 1995, 62).

Čeprav je proces spremljanja delovne uspešnosti ena ključnih aktivnosti v spletu ravnanja z ljudmi, se mora organizacija zavedati, da so aktivnosti med seboj prepletene in izhajajo iz strateške usmeritve organizacije (Black in Porter 2000, 333).

2.6 Merila spremljanja delovne uspešnosti

Merila spremljanja delovne uspešnosti določimo na osnovi predhodne analize oz. opisa delovnih mest in s tem določenih delovnih nalog ter odgovornosti. Ločimo **kvantitativna** in **kvalitativna** merila. S prvimi lahko delovne rezultate merimo (neposredno ali posredno), medtem ko lahko na podlagi drugih rezultat le ocenimo (Schuler in Huber 1993, 284). Pri spremljanju delovne uspešnosti, če je le mogoče, uporabimo obe vrsti meril. Naloge, ki jih je možno kvantificirati in na ta način meriti, opredelimo v obliki standarda ali individualno postavljenih ciljev že pred začetkom ocenjevalnega obdobja (Jereb 1992: 241).

Čim bolj je organizacija kompleksna in mora izpolnjevati vrsto različnih nalog, toliko več različnih in natančnejših meril mora uporabljati. Katero merilo je ključno, je odvisno od vpliva, ki ga ima na uspešnost izvedbe določene naloge. Merila so za uspeh nujno potrebna, saj ljudje le z določitvijo meril vedo, kaj od njih pričakujemo, in se lahko osredotočijo na ključna opravila. Merila so najkakovostnejše določena, če pri postavljanju sodelujejo izvajalci, ki se bodo po njih ravnali (Maddux 1992, 21).

Za ocenjevanje delovne uspešnosti uporabljamo, odvisno od področja in zahtevnosti dela oz. delovnega mesta, naslednje temeljne skupine meril (Armstrong in Baron 1998, 282; Jurančič 1995, 62; Schuler in Huber 1993, 284; Zupan 2006b):

1. delovni rezultati,
2. osebnostne lastnosti,
3. vedenje delavcev,
4. strokovnost.

S pomočjo **delovnih rezultatov delavcev** ugotavljamo, kaj so delavci dosegli ali proizvedli, in sicer s primerjavo med dogovorjenim in doseženim delovnim rezultatom. Pri tem lahko upoštevamo na primer količino delovnega rezultata, kakovost delovnega rezultata ter gospodarnost pri delu. Z **osebnostnimi lastnostmi delavcev** ocenjujemo lastnosti, ki jih delavci imajo, kot npr.: zanesljivost, zvestoba, sposobnost komuniciranja, sposobnost vodenja, zrelost itd. Težave pri tem merilu so pogoste, saj je opredeljevanje osebnostnih lastnosti zahtevno (Schuler in Huber 1993, 285-286). Z **vedenjem delavcev** ocenjujemo, kaj delavci delajo in kakšen je njihov odnos do dela. Z njim opredelimo najbolj zaželeno vedenje delavca pri opravljanju delovnih nalog, npr. sodelovanje z drugimi delavci, samostojnost pri delu, iniciativnost, ustvarjalnost in podobno (Armstrong 1996, 193-194). S **strokovnostjo delavca** spremljamo strokovno usposobljenost delavca, kot npr. strokovna znanja, strokovna praksa, posebna znanja. Tudi tu izhajamo iz opisa delovnih mest, pomembno pa je, da si s tem merilom lahko pomagamo pri nadaljnjem ocenjevanju razvojnih možnosti delavca, npr. za pridobitev poklica, izpopolnjevanje znanj in podobno (Jereb 1992, 242).

Vse navedena merila lahko podrobnejše opredelimo z ustreznimi podmerili. Prav tako lahko vsem merilom pripišemo enako težo ali pa jih, odvisno od področja ali zahtevnosti dela, različno ponderiramo. To je pomembno zaradi tega, ker je za določeno delovno mesto ali skupino delovnih mest lahko kakovost dela pomembnejša od gospodarnosti, odnos do dela bolj kot osebnostne lastnosti delavca in podobno. Do ustreznih razmerij med posameznimi elementi ocenjevanja pridemo ponavadi izkustveno ali na podlagi ekspertnih ocen (Jereb 1992, 242).

2.7 Metode oz. tehnike spremljanja delovne uspešnosti

V strokovni literaturi in tudi praksi se uporablja množica različnih metod oz. tehnik za spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih. Katero bo organizacija uporabila, je odvisno predvsem od namena (npr. kot osnova za nagrajevanje, osnova pri oblikovanju sistema razvoja kadrov itd.), stroškov razvoja in uporabe posamezne metode, objektivnost pridobljenih ocen ter zadovoljstvo uporabnikov (Groeschl 2003, 71).

Največkrat uporabljene metode (glej Tabelo 2.2) spremljanja delovne uspešnosti (Anthony, Perréwe in Kacmar 1996, 359-369; Cascio 1995, 285-289; Lipičnik 1998, 217-225) so naslednje¹:

Tabela 2.2: Pregled metod spremljanja delovne uspešnosti

Metode spremljanja delovne uspešnosti, ki temeljijo na vedenju		Metode s poudarkom na rezultatih
1 Spremljanja delovne uspešnosti na podlagi razvrščanja		1 Vodenje s cilji
a) Razvrščanje s pomočjo vrstnega reda	Metode razvrščanja, ki ne omogočajo količinske opredelitve rezultatov	Klasično razvrščanje Alternativno razvrščanje Metoda igralnih kart
	Metode razvrščanja, ki omogočajo količinsko opredelitev razvrstitve	Primerjava parov
b) Prisilna porazdelitev		2 Planiranje in revidiranje
2 Metode absolutnih standardov		
a) Opisno poročilo		
b) Sistem kritičnih točk		
c) Ocenjevalne lestvice	Številčne	
	Grafične	
	Opisne	
d) Sistemi označevanja	Tehnike obveznega izbora	
	Tehnike proste izbire	

Vir: Kobovc 2003, 19

Pri **metodah spremljanja delovne uspešnosti, ki temeljijo na vedenju**, je v ospredju poudarek na vedenju zaposlenih, primerjavi ter razvrščanju zaposlenih oz. je poudarek na določenih standardih-t. i. metode absolutnih standardov (Cascio 1995, 284 v Kobovc 2003, 20). Primerne so zlasti za razvoj zaposlenih na delovnih mestih, kjer je veliko medosebnih odnosov (Schuler in Huber 1993, 286).

¹ Podrobno so metode spremljanja delovne uspešnosti, opisane v Prilogi A.

Pri **metodah s poudarkom na rezultatih** (angleško results-oriented rating methods) je v ospredju rezultat, ki ga delavec ustvari, ne glede na način, kako se je delo opravljalo. Metode temeljijo na kritičnih delovnih dolžnostih in nalogah, zbranih za analizo dela. (Kobovc 2003, 24)

V zadnjih letih se vse bolj uveljavlja **v cilj usmerjeno spremljanje delovne uspešnosti**. To pomeni, da se delovna uspešnost spremlja s pomočjo postavljanja ciljev. Cilj je tisto, kar s svojim ravnanjem želimo doseči in meri stopnjo doseženega. Potrebno je določiti konkretne cilje za npr. določeno delovno skupino ali del organizacije (posamezni oddelek). Ta metoda omogoča povezovanje ciljev delavcev s cilji organizacije.

Pri **metodi planiranja in revidiranja** spremljanja delovne uspešnosti se poudarja revidiranje delovnih planov, ki ga opravljata tako nadrejeni kot podrejeni, vendar je ponavadi takšna sodba precej subjektivna. Na tak način se ugotavlja doseganje ciljev, identificirajo se morebitni problemi in potrebe po nadaljnjem usposabljanju. Ponavadi je poudarek bolj na procesu kot na rezultatih (Bernardin in Beatty 1984, 124).

Tudi **ocenjevalni razgovor** je metoda spremljanja delovne uspešnosti, ki se lahko uporablja samostojno ali kombinirano z drugimi metodami. Gre za razgovor med delavcem in njegovim nadrejenim, kar omogoča zelo pomembne stike med delavci in vodji ter odkrite pogovore o ciljnih organizacije, delavcev, njihovih željah, napredovanju. Tako se vzpodbuja komunikacija, ki je pomemben dejavnik uspešnosti pri delu (Goodale 1992, 106).

Čeprav prevladujejo pri spremljanju delovne uspešnosti nadrejeni, lahko delovno uspešnost zaposlenih spremljajo tudi drugi. Za doseg objektivega in konstruktivnega spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih je smiselno uporabiti večstopenjski koncept. Za koliko stopenj se odločimo, je odvisno od namena in pomembnosti, ki jo spremljanju delovne uspešnosti namenjamo.

Večstopenjski model je t. i. **model 360°**, kjer zaposlenega ne spremlja več le njegov vodja, temveč vsi notranji in zunanji uporabniki izdelkov ali storitev ocenjevanega delavca. Notranji uporabniki so lahko (Stone 1998, 272-274; Kirksey 1996; Waldman in Atwater 1998, 98-102): nadrejeni, podrejeni, sodelavci ali vrhnji menedžment, zunanji

uporabniki pa: različne stranke, dobavitelji, svetovalci in podobno. Bistvena prednost takšnega načina spremljanja delovne uspešnosti je v zmanjšanju subjektivnosti, saj je vključeno večje število tistih, ki spremljajo delovno uspešnost, poleg tega pa ponuja širši, celovitejši pogled na delo zaposlenega, saj vključuje različne vidike različnih ljudi. Pomanjkljivost modela je v njegovi zamudnosti in kompleksnosti, saj je potrebno za vsakega zaposlenega ali vsaj skupino zaposlenih določiti svojo skupino ljudi, ki spremljajo delovno uspešnost, nato določiti merila spremljanja delovne uspešnosti ter analizirati dobljene informacije (Kirksey 1996; Waldman in Atwater 1998, 98-102). Neprimerna in nestrokovna uporaba takšnega spremljanja delovne uspešnosti lahko prej škodi kot koristi. Naivne bližnjice in poenostavitve so lahko negativne, saj je ta metoda pravi preizkus zrelosti ljudi, ker povratne informacije podirajo zgrajeno samopodobo, notranjo in psihološko trdnost in varnost posameznikov (Gruban 2004).

Vse opisane metode temeljijo na spremljanju preteklega dela, medtem ko so **ocenjevalni centri** (angleško: assessment center) naložba v prihodnost. S poskusno aktivno vključitvijo zaposlenih v projektne skupine se lažje izberejo zaposleni, ki so najbolj usposobljeni za določene naloge in ocenjevalci, ki so jih sposobni oceniti (Attwood in Dimmock 1996, 48 v Kobovc 2003, 48).

Tisti, ki spremljajo delovno uspešnost morajo natančno poznati delovni učinek zaposlenega in delovni proces, v katerem deluje. Biti morajo komunikativni, strpni, čustveno trdni, mirni, sproščeni, uravnovešeni, potrpežljivi, samozavestni, med delavci morajo uživati ugled (Uhan 2000, 107).

Pri izbiranju metode za spremljanje delovne uspešnosti imajo pomembno vlogo organizacijska kultura, strategija, dejavnost in velikost organizacije (Kuharič 2004, 67). Temeljni pogoj za uspešen razvoj modela spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti je, da ima organizacija dobro izdelan katalog delovnih mest z vsemi podrobnostmi, ki opredeljujejo zahtevnost dela. Merila je priporočljivo horizontalno in vertikalno povezati s podobnimi delovnimi mesti v organizaciji. Za delovna mesta v administraciji, strokovna dela in pomožna dela je priporočljivo vezati merila na uspeh službe, sektorja ali celotne organizacije. Za delovna mesta na področju glavne dejavnosti organizacije je priporočljivo izpostaviti merljive kazalnike, ki se navezujejo neposredno na delovni rezultat zaposlenega. Za vodilna delovna mesta je priporočljivo merjenje širših učinkov na rav-

ni organizacije ali sektorja. Upravo organizacije ponavadi spremljajo nadzorni svet in lastniki, lahko pa se navezuje njen delovni uspeh tudi na merila doseganja ciljev organizacije. Predvidoma se organizacija sreča tudi z vprašanjem uporabe merljivih in subjektivnih meril. Za merljiva štejemo tista merila, ki se lahko izračunajo na osnovi kvantitativnih podatkov. Za subjektivna merila velja, da temeljijo na osebnotnem prispevku posameznika in upoštevajo izjeme ter posebnosti pri delu, ki se lahko izražajo le z opisi, besedami, skratka kvalitativno (ibidem, 68). Delež med merljivimi in subjektivnimi merili se venomer prilagaja vrsti in ravni dela. Za delo v osnovni dejavnosti organizacije prevladujejo torej merljivi kazalniki, za delo v podpornih in posrednih dejavnostih je potrebno večjo pozornost posvetiti subjektivnim merilom. Pri podjetjih, ki uporabljajo sistem spremljanja delovne uspešnosti, je smiselno vpeljati tudi sistem letnih razvojnih razgovorov. Oba sistema se lahko dobro dopolnjujeta. Sistem letnih razvojnih pogovorov bo skrbel za nadaljnji razvoj zaposlenih in odprto komuniciranje med vodjem in zaposlenim, preverjanje rezultatov dela in nadaljnje usmerjanje ter izboljšave pri delu.

2.8 Napake, ki se pojavljajo pri spremljanju delovne uspešnosti

Spremljanje delovne uspešnosti je zelo občutljiv proces, zato morajo že v začetni fazi biti izpolnjena začetna izhodišča in načela za ocenjevanje, na katerih se lahko potem model gradi, in sicer (Uhan 2000, 100-106):

1. Presoja delovnih rezultatov, in ne delovnih lastnosti (značaja) delavca.
2. Porazdelitev doseganja delovnih rezultatov (izkušnje in proučevanja kažejo, da največ delavcev dosega ali rahlo presega normalni delovni rezultat; število delavcev, ki dosega večji ali manjši delovni rezultat od normalnega, se v obe smeri približno enakomerno porazdeljuje in predstavlja majhen delež).
3. Časovna razsežnost spremljanja delovne uspešnosti (odločitev glede časovnih intervalov je potrebno dobro proučiti in je odvisna od dinamike delovnega procesa).
4. Spremljanje delovne uspešnosti na podlagi doseženih delovnih rezultatov in ne navad ali razvad delavca.
5. Ustrezno (od 20% do največ 50%) razlikovanje v višini plač na podlagi spremljanja delovne uspešnosti.

Največja slabost vseh ocenjevalnih metod je vsekakor njihova subjektivnost, ki izvira predvsem od ocenjevalcev samih. Subjektivnost zmanjšujemo s tem, da ocenjevalce seznanimo s sistematičnimi napakami subjektivnega ocenjevanja. Napake, ki jih ocenjevalec lahko naredi pri ocenjevanju, so naslednje (Lipičnik 1996, 97-98):

1. **Halo efekt** je najbolj poznana in razširjena napaka med ocenjevalci. Gre za to, da ocenjevalec uspešnost delavca presoja pod vplivom splošnega vtisa, ki ga ima o njem. Napaki halo-efekta se ocenjevalec težko izogne, lahko pa jo nekoliko omilimo, če ocenjevalce nanjo prej opozorimo in jim za presojo uspešnosti priskrbimo konkretna merila.
2. **Konstantna napaka** je napaka, ko ocenjevalec ocenjuje preblago ali prestrogo ali vsem delavcem določi srednjo uspešnost (to imenujemo tudi napaka centralne tendence). Za to napako je torej značilno grupiranje ocen okrog določene vrednosti. Vpliv te napake je možno ublažiti z večjim številom ocenjevalcev, točnimi informacijami o delavcu in natančnimi navodili za presojanje.
3. **Napaka kontrasta** je napaka, ko ocenjevalec vse ostale presoja nasprotno od sebe, npr. zelo discipliniran človek bo druge ljudi ocenil kot premalo disciplinirane (Jereb 1992, 250). Ta napaka je tehnično skoraj neobvladljiva, pomembno za ocenjevalca pri izogibanju te napake pa je dobro poznavanje samega sebe in posebna pozornost do meril, ki bi lahko pripeljali do te napake.
4. **Logična napaka** je napaka, ko ocenjevalec eno značilnost uspešnosti presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani. To napako lahko zelo omilimo ali pa celo odpravimo z natančnimi navodili in treningi za ocenjevalce.
5. **Napaka podobnosti** je napaka, ko ocenjevalec svoje lastnosti pripisuje tudi delavcem, npr. ocenjevalec, ki je nediscipliniran, bo kot take ocenil tudi delavce.
6. **Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu** je napaka, ko se ocene prilagajajo splošnemu nivoju sredine, v kateri ocenjujemo uspešnost. Poleg omenjenih obstajajo še druge napake pri ocenjevanju (izvirajo iz zavestnih teženj ocenjevalcev): zavestna protekcija, nezaupanje do vsega novega, izogibanje ocenjevanju, češ da ne poznajo sodelavčevega dela, strah pred reakcijami slabo ocenjenih delavcev in zaradi tega toleriranje manj uspešnih (socialna klima).

Popolnoma se subjektivnosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti ne moremo izogniti, lahko pa bistveno zmanjšamo vpliv omenjenih napak. Predvsem je pomembna jasna opredelitev meril za ocenjevanje delovne uspešnosti, poleg tega je zelo pomembna tudi

ustrezna usposobljenost in izurjenost ocenjevalcev, ki se morajo zavedati pomembnosti spremljanja delovne uspešnosti. Prav tako je zelo pomembno tudi, da se vseh možnih napak tisti, ki spremlja delovno uspešnost, dejansko zaveda in jih pozna, ker lahko le tako deluje proti njim.

Poleg tega je potrebno biti za učinkovito spremljanje delovne uspešnosti pozoren na nekaj ključnih zadev (Cascio 1995, 277-279; Schuler in Huber 1993, 333):

1. odvisnost med postavljenimi cilji in posameznimi delovnimi nalogami ter jasna povezava med analizo dela, njenimi izsledki in procesom spremljanja delovne uspešnosti,
2. proces spremljanja delovne uspešnosti mora ločiti učinkovite delavce od neučinkovitih,
3. rezultati delovne uspešnosti se ne smejo preveč razhajati, čeprav je jasno, da tisti, ki spremljajo delovno uspešnost z različnimi pogledi (nadrejeni, podrejeni, sodelavci), ne morejo predstaviti enakih ugotovitev, zato je potrebno zagotoviti tudi enake pogoje spremljanja delovne uspešnosti,
4. merila uspešnosti morajo biti natančna opredeljena,
5. instrumenti spremljanja delovne uspešnosti morajo biti jasni, enostavni in vsem razumljivi,
6. prav tako je pomembna nepristranskost in pravičnost oz. objektivnost tistih, ki spremljajo delovno uspešnost.

3 Model plač in nagrajevanja

Model plač in nagrajevanja pomeni procese, ki preko dela preverjajo doseganje strateških poslovnih ciljev in podjetniških vrednot. Hkrati so tudi del zaposlitvene pogodbe in določajo naravo odnosov med delavci in delodajalci (Zupan 2006a).

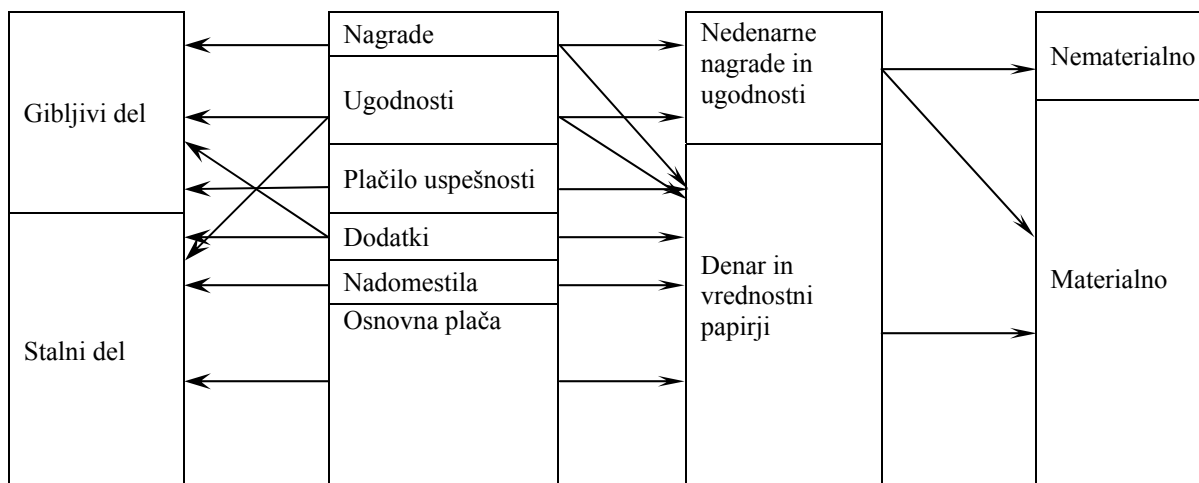
V sledečem poglavju opredelim cilje modela plač in nagrajevanja, sledi podpoglavje, v katerem povežem plače in nagrajevanje z motiviranjem ter predstavim sodobne smernice oblikovanja plač in nagrajevanja. V nadaljevanju povežem plače z delovno uspešnostjo,

poglavje zaključim z opredelitvijo informacijske podpore pri nagrajevanju delovne uspešnosti.

3.1 Opredelitev ter cilji modela plač in nagrajevanja

V slovenščini nimamo izraza, s katerim bi lahko zajeli oboje, plačevanje in nagrajevanje zaposlenih, tako kot to ponazori angleški izraz **compensation**. Ta izraz vključuje plače, ugodnosti in nagrade, ki jih delavec dobi v zameno za svoj vložek. Ko govorimo o nagrajevanju uspešnosti na splošno, mislimo na vse troje: plačilo po uspešnosti, nagrade in ugodnosti. Model plač in nagrajevanja ter z njim povezane pojme prikazuje Slika 3.1.

Slika 3.1: Sestavine modela plač in nagrajevanja v ožjem smislu



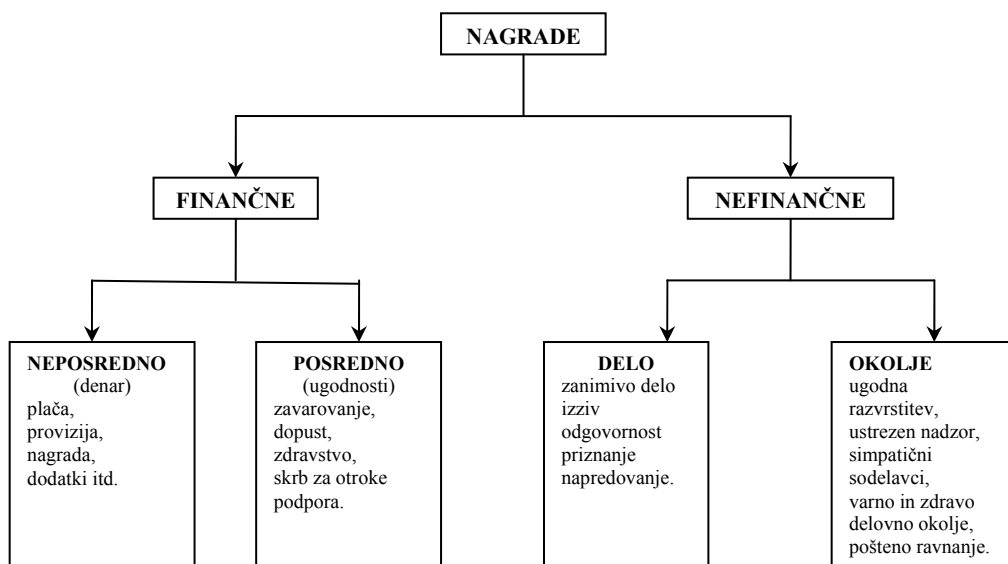
Vir: Zupan 2006a, 2

V osnovi razlikujemo med stalnim in gibljivim delom prejemkov zaposlenih. Stalni del je odvisen od tega, kakšno je delo, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od tega, kako dobro ga opravlja. Največji delež stalnih izplačil zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno uspešno delo, vnaprej določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. Stalna so tudi nadomestila plače za ure opravičene odsotnosti (dopusti, prazniki, bolniške odsotnosti itd). Tudi dodatki in ugodnosti so pretežno stalni (dodatek za nočno delo, za težke delovne pogoje, dodatek za delovno dobo). Plačilo za uspešnost in nagrade so v celoti gibljivi del (Zupan 2002, 294). Sistem nagrajevanja vključuje tudi ta gibljivi del plače, ki se lahko mesečno izplačuje kot dodatek za delovno uspešnost zaposlenih in

napredovanje (Lipičnik 1998, 191). Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti se praviloma izplačajo v denarju ali vrednostnih papirjih (delnicah, delniških opcijah ali vrednostnih bonih), nagrade in ugodnosti pa so lahko denarne in nedenarne. Med nedenarne spadajo oblike prejemkov v naravi in nematerialne ugodnosti (višji ugled) ter nematerialne nagrade (priznanje in pohvale) (Zupan 2002, 294). Lipičnik (Lipičnik 1998, 191) opredeli nedenarne nagrade kot tiste vrste nagrad, ki so vezane na vrednote in kulturo organizacije.

Stone (Stone 1998, 431) deli nagrade na finančne in nefinančne (glej Sliko 3.2). Finančne nagrade deli na neposredne, v katerih sestavni del je denar (plača, provizija, denarna nagrada, denarni dodatki) in posredne nagrade, ki vključujejo razne ugodnosti (pokojsninsko in invalidsko zavarovanje, dopust, zdravstveno zavarovanje, skrb za varstvo otrok). Nefinančne nagrade vključujejo delo, ki mora biti zanimivo, nudi izziv, določeno stopnjo odgovornost. Za dobro opravljeno delo sledi pohvala in priznanje ter možnost napredovanja. Poleg dela Stone (ibidem) v nefinančne nagrade vključuje tudi ustrezno delovno okolje. To je ugodna razporeditev na delovno mesto, ustrezni in pošteni vodje in sodelavci, varno in zdravo delovno okolje in delovna klima.

Slika 3.2: Vrste nagrad



Vir: Prirejeno po Stone 1998, 431

Beardwell in Holden (Treven 1998, 133-134) nagrade razdelita v dve skupini in sicer notranje in zunanje, pri čemer so notranje manj opazne in izhajajo iz dela samega ter so naslednje:

1. raznolikost dela, večja odgovornost,
2. dojemanje sebe kot pomembnega člana tima,
3. udeležba pri določanju ciljev,
4. povratni tok informacij,
5. priložnost za učenje in razvoj.

Zunanje nagrade je lažje prepoznati, ponavadi so materialne, najpomembnejša med njimi je plača.

Pri proučevanju nagrajevanja torej nikakor ne smemo zanemariti nedenarnega nagrajevanja, saj ima le to v določenih primerih še večjo motivacijsko težo kot denarno. Alternativno je nagrajevanje opredeljeno kot psihološka motivacija, ki usmerja človekovo ciljno usmerjeno aktivnost, je pa tudi kompleksnejši socialni ekonomski dejavnik spodbujanja inovativnosti (Ilič 2002, 179). Potrebno se je zavedati, da je uporaba nedenarnih nagrad odvisna od organizacijske strukture in kulture organizacije, prav tako pa tudi od strategije vodenja in filozofije menedžmenta, prav tako tudi od velikosti organizacije in okolja, v katerem deluje. Lipičnik (Lipičnik 1998, 248) pravi, da je namen nedenarnih nagrad v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero. Med dejavnike nedenarnega nagrajevanja Torrington in Hall (Torrington in Hall 1998, 320-362) navajata naslednje:

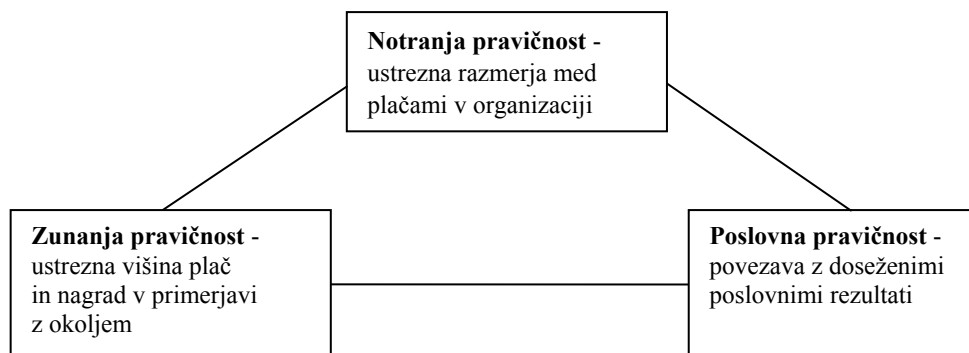
1. **Pohvale, priznanja in graje**, ki so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno ter motivirajo zaposlenega, da dela boljše, graja pa je le v redkih situacijah pozitivna motivacija.
2. **Konfliktna situacija** je kot pozitivni motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih.
3. **Tekmovanje** je lahko s samim seboj ali sodelavci, v vsakem primeru pa to pomeni spremljanje rezultatov dela in s tem tudi preseganje ciljev.
4. **Sodelovanje pri delu** omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci.
5. **Možnosti napredovanja** kot eden pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, predvsem v smislu samopotrjevanja, kot so:

- povečanje odgovornosti,
- možnosti odločanja,
- možnosti osebnega, intelektualnega razvoja in razvoja kariere ter
- možnost vodji za nagrajevanje ostalih zaposlenih.

Osnovni cilj modela plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne in kadrovske strategije organizacije ob upoštevanju analize okolja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Toda, da bi model nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije organizacije, mora najprej zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan 2001, 122):

1. prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
2. biti mora pravičen (kljub različnim interesom, prepričanjem in vrednotam) tako za zaposlene kot za organizacijo (glej Sliko 3.3),
3. stroške dela mora zadržati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih,
4. ustrezati mora veljavnim zakonskim normam (ta zahteva je sicer samoumevna, težave pa nastanejo le pri spremembah zakonskih okvirjev, saj je takrat potrebno kar nekaj časa, da se plačni sistemi prilagodijo).

Slika 3.3: Trikotnik pravičnosti



Vir: M. Hilb: Transnationales Management der Human-Resourcen, Kriftel: Lucherhand 2000, 230 v Zupan 2001, 122

Celovit model nagrajevanja vključuje stalen nadzor, vodenje, podajanje informacij, spremljanje delovne uspešnosti in povratne informacije o zaposlenih skozi vse leto. Te naloge se izvajajo v smislu doseganja kratkoročnih ciljev organizacije in tudi ob

upoštevanju njenih glavnih, dolgoročnih ciljev. To posledično pomeni tudi večjo uspešnost celotne organizacije (Swan in Margulies 1991, 10-11). Temeljno vodilo pri oblikovanju modela plač in nagrajevanja je podpora izvajanju poslovne strategije, zato morajo tej ustrezati tudi strateške odločitve.

3.2 Motivacija in nagrajevanje delovne uspešnosti

Problem, ki se pojavlja v vsaki organizaciji, je, kako sodelavce vzpodbujati, da trajno in ustvarjalno prispevajo k ciljem organizacije in da na tem gradijo tudi svoje osebno zadovoljstvo. Vsakdo, ki želi zasesti določeno delovno mesto, mora biti motiviran, da delo tudi uspešno opravlja (Dukes 1988, 5). Ključno je, kateri motivi vodijo posamezne skupine sodelavcev in katere motivatorje oz. sredstva za zadovoljevanje motivov ima organizacija na razpolago. Nabor motivov je izredno pester in se razlikujejo od posameznika do posameznika. Na osnovi Herzbergove teorije (Svetlik, 2002) bi lahko poenostavljeno rekli, da če želimo, da bodo ljudje dosegali normalne delovne rezultate, moramo v novo okolje vgraditi najmočnejše higienske dejavnike. Te so predvsem: plača, ki je podobna plači za enako ali podobno delo v drugih organizacijah, ustreznost organizacija dela, s katero poskrbimo, da se delavcem ni treba ukvarjati s stvarmi, za katere niso zadolženi in primeren odnos vodij do zaposlenih, kar vključuje predvsem, da vodje cenijo delo svojih sodelavcev in jim to priznavajo. Če pa želimo, da bodo ljudje dosegali nadpovprečne delovne rezultate, in da bodo za delo še posebej zavzeti, moramo v delovne situacije poleg higienikov vgraditi najmočnejše motivatorje. To pa so predvsem: dobri medsebojni odnosi, da bodo uživali v družbi sodelavcev, možnosti pridobivanja in uporabe znanja pri delu, zanimivo in pestro delo ter samostojnost in odgovornost pri delu, da se bodo pri delu lahko potrjevali kot ustvarjalne osebnosti, ki samostojno odločajo o svojem razvoju. Nabor motivov ni pri vseh ljudeh enak. Praviloma motivatorji ne morejo nadomestiti higienikov. Pri posameznikih, ki prejemajo nizke dohodke, imajo motivatorji ponavadi manjšo moč. Motivatorje oz. sredstva, kot so plače, dodatki k plačam, kritje raznovrstnih stroškov, uporaba službenega telefona ali avtomobila, odvisno kaj ima organizacija na razpolago za zadovoljevanje navedenih motivov, so sicer nujna, vendar ne zadostna niti za preprečevanje nezadovoljstva niti za ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja. Za slednje lahko poskrbe predvsem vodstvo

organizacije z ustreznim stilom vodenja in oblikovanjem dela (ibidem). Pri postavitvi modela nagrajevanja delovne uspešnosti se torej vedno postavlja vprašanje, kako posameznika čimbolj motivirati, da poveča svoj napor pri delu v podjetju. Prašnikar (1992, 288) opredeli dve možnosti:

1. Tradicionalni model nagrajevanja temelji na izdelavi ustreznih standardov in v primeru preseganja se zaposlene dodatno nagradi. Ta model temelji na dejstvu, da je denarna nagrada za zaposlenega pomembna, in da bo na povečano denarno vzpodbudo odzval s povečanim naporom. Na podlagi notranjih meril se delovna mesta ovrednotijo, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se potem določi struktura plač. Problem tega modela se pojavi pri postavljanju ustreznih standardov ter pri spremljanju delovanja posameznika, kjer je pri ocenah pogosto prisotna subjektivnost.
2. Alternativni model nagrajevanja temelji na objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega je mogoče ugotoviti učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku ali podjetju kot celoti. Kot pozitiven rezultat uvedbe takšnega modela se šteje povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov ter povečanje zaslužkov zaposlenih. Zmanjšajo se stroški nadzora, poveča se interes zaposlenih za dejavnost organizacije. Vendar pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov lahko privede do padca kakovosti proizvodov, prav tako prevelike razlike v plačah lahko privedejo do medsebojnih nasprotij.

Uničenje motivacije povezane z nagrajevanjem se lahko pojavi (Lipičnik 1998, 179), če:

1. zaposleni ugotovijo, da plača nima povezave z uspešnim delovnim vedenjem,
2. zaposleni ocenijo, da model nagrajevanja delovne uspešnosti ni pravičen, ko primerjajo svojo plačo s plačo sodelavca,
3. zaposleni ugotovijo, da je plača za opravljeno delo zelo nizka.

Negativne posledice takšnih ravnanj so potem lahko (Mohrman in drugi 1989, 4):

1. zaposleni odidejo iz organizacije, kar je posledica slabega ravnanja z njimi,
2. zaposleni postajajo vse manj učinkoviti,
3. odnosi med zaposlenimi, kjer se izvaja spremljanje delovne uspešnosti, se poslabšajo,
4. poslabšajo se odnosi med tistimi, ki spremljajo delovno uspešnost, in tistimi, ki se jih spremlja,

5. zaposleni so mnenja, da je model nagrajevanja delovne uspešnosti slab in nepravilčen,
6. stroški spremljanja delovne uspešnosti oz. spremljajočih aktivnosti postanejo v primerjavi s koristmi precej visoki.

Z ustrežno strukturo plače ima organizacija zagotovo možnost za pravično podlago za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ter omogoča doseganje ciljev (Armstrong 1996, 4). Struktura plače temelji na notranjih razmerjih v organizaciji, ki so sprejeta kot rezultat vrednotenja dela, in na zunanjih primerjavah, ki upoštevajo konkurenčne plače v okolju organizacije.

Nagrada za uspeh je večinoma vezana na dosežke, ki se kažejo kot izboljšanje poslovnih rezultatov. Finančno je torej najbolj upravičeno nagrajevanje po učinku. Vendar so denarne vzpodbude kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov, saj denarno nagrajevanje praviloma deluje kot »higienik« (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot »motivator« (dejavnik zadovoljstva). Sistemi individualnega nagrajevanja sami po sebi ne zagotavljajo izboljšane delovne uspešnosti posameznika. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji, zato je pomembno, da organizacije zaposlenim omogočajo občutek spoštovanja in lastne vrednosti, tako se ljudje počutijo kot del skupine, ki stremi k skupnim ciljem (Čotar 2005). Ugodnosti pri delu in možnosti za strokovno izpopolnjevanje so zlasti pomembne za motiviranje ključnih kadrov, ki predstavljajo jedro organizacijske kulture in najpomembnejši vir za uspeh organizacije. Zaposlenim lahko izobraževanje ponudimo kot izkaz dodatnega zaupanja vanje, kot motivacijo za delo in tudi kot nagrado za že dosežene rezultate (Loboda 2005).

3.3 Sodobne smernice pri oblikovanju modela plač in nagrajevanja

Organizacije želijo z ustreznim načinom nagrajevanja zaposlenih vplivati na njeno uspešnost in učinkovitost, saj je nagrajevanje pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v organizaciji. V organizaciji je potrebno oblikovati kulturo uspešnosti, ki naj bi imela sporočilno moč, kaj je v organizaciji pomembno, kako lahko zaposleni v največji meri prispevajo k njeni uspešnosti in kakšno vedenje se od njih

pričakuje (Lipičnik 1996, 191). Pri načrtovanju novega modela nagrajevanja delovne uspešnosti strokovnjaki upoštevajo različne elemente (Mohrman in drugi 1989, 46; Lipičnik 1998, 192; Fletcher in Williams 1985, 38 v Jager 2006, 27), in sicer:

1. najprej je potrebno sprejeti odločitev o procesu oblikovanja novega modela, ki mora biti podprta s podporo vseh vodilnih,
2. opraviti je potrebno posnetek trenutnega stanja na področju spremljanja delovne uspešnosti, analizirati je potrebno obstoječi model v smislu ustreznosti in pomanjkljivosti ter identificirati kritične zaposlene,
3. postaviti je potrebno cilje novega modela, kakšne spremembe pričakujemo od novega modela, kako bomo to dosegli ter morebitne povezave z rešitvami starega modela, ki so se izkazale kot ustrezne; novi model mora biti tudi usklajen s cilji organizacije in zakonskimi zahtevami, mora biti kar najbolj enostaven z jasno določljivimi nagradami ter drugimi vzpodbudami,
4. potrebno je oblikovati časovni načrt in ravnanje v posameznih stopnjah projekta, poleg tega mora biti za vzpostavitev novega modela na razpolago dovolj časa,
5. izvajati se mora načrten nadzor nad izvajanjem in obstajati mora možnost nadgradnje modela nagrajevanja,
6. že obstoječe prakse vodilnih in vodstvenih zaposlenih ter stili vodenja s strani novega modela ne smejo biti zmotene oz. prekinjene.

Zelo pomembno je, da se s prenovno modela nagrajevanja delovne uspešnosti najprej seznanijo celotno vodstvo organizacije, ker je uspešnost uvajanja v veliki meri odvisna od njihove podpore. Iz posnetka stanja se da analizirati tako slabosti kot tudi prednosti že obstoječega modela, ki jih je potrebno vključiti tudi v nov model. Vedno obstajajo v organizaciji določene kritične skupine zaposlenih, za katere je zelo dobro, da jih že ob postavljanju novega modela prepoznamo in jih ustrezno rešujemo. Preden se lotimo prenove, je nujno potrebno skupaj z vodstvom jasno opredeliti cilje prenove oz. kaj sploh želimo s prenovno modela doseči. Prav tako je pomembno, da je model usklajen z zakonodajo. Menim tudi, da je zelo dobro, če so že na začetku prenove modela vključeni predstavniki delavcev in sindikatov, kar lahko kasneje precej olajša uvajanje modela v prakso, saj je lažje pridobiti njihovo soglasje, ker so od začetka vključeni v prenovno in tako nimajo občutka, da bi lahko bili izigrani, oz. da jim je bilo karkoli prikrito. Prav tako mora biti model čimbolj enostaven in mora vključevati jasno opredeljene vse vrste nagrad glede na cilje pa tudi vse druge vzpodbude. Pri prenovi modela je zelo pomembno, da se

pripravi časovni načrt, prav tako se mora določiti odgovorne za izvedbo in nadzor posameznih stopenj v projektu tako, da se lahko takoj zaznajo problemi in se tudi sprti rešujejo. Po uvedbi modela morajo strokovne službe skrbeti za pravilno in korektno izvajanje modela in skupaj z odgovornimi predlagati izboljšave in nadgradnjo modela.

Moje mnenje je, da je dostikrat za učinkovitost modela spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja potrebno spremeniti stil vodenja in način razmišljanja vodij, ki se morajo zavedati pomena ločevanja med tistimi, ki delo opravijo boljše kot večina, in tistimi, ki delo opravijo slabše kot večina. Če vodje ne razmišljajo v tej smeri in so bolj za sistem »vsem enako« in še posebno, če ne obvladajo veččin vodenja, lahko to v veliki meri zavira delovanje novega modela.

Sodobna teorija o sestavinah celotnega modela plač in nagrad (glej Sliko 3.1) obravnava plače in nagrajevanje v precej širšem smislu od običajnega. Osebnostna rast, spodbudno delovno okolje in delovne razmere ter privlačna prihodnost so manj otipljiva posredna plačila in nagrade. Za delodajalca so strošek oz. naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično organizacije. Po drugi strani pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev (Zupan 2001, 116-117).

Tabela 3.1: Sestavine modela plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p>Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlaganje v ljudi • Razvoj in usposabljanje • Sistem zagotavljanja uspešnosti • Napredovanje na poklicni poti • Odnosi zmaga - zmaga (angleško: win-win) med organizacijo in posameznikom 	<p>Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizija in vrednote • Uspešnost in razvoj organizacije • Podoba in ugled organizacije • Delničarstvo (angleško: stakeholdership)
<p>Plača, nagrada in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnovna plača • Plačilo po uspešnosti • Ugodnosti in posredna plačila • Priznanja in praznovanja uspehov 	<p>Dobro delovno okolje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usmerjenost k ljudem • Vodenje • Sodelavci • Značilnosti dela • Vključenost v dogajanje • Zaupanje in privrženost • Odprto komuniciranje

Vir: P. K. Zingheim in J.R. Scuster, Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to create Great Companies, San Francisco: Jossey-Bass 2000, 13 v Zupan 2001, 116.

V primeru tako široke opredelitve pojma plač in nagrajevanja so seveda za organizacijo in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki utegne odločilno vplivati na konkurenčnost in uspešnost organizacije. Hkrati so tudi izvor notranje motivacije zaposlenih in včasih celo bolj vplivajo na njihova prizadevnost kot zgolj plača, nagrade in druge ugodnosti. Vendar se kljub temu drugi vidiki le redko omenjajo v pogajanjih med delavci in delodajalci (ibidem).

V zadnjem desetletju je prišlo pri uvajanju modela plač in nagrajevanja do precejšnjih sprememb, ki so bile posledica vse večje konkurence na trgu globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Organizacije so zato morale iskati rešitve v usmerjenosti k strankam in inovativnosti predvsem v smislu² (ibidem, 129):

1. povezanosti plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo organizacije,
2. povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh organizacije na vse zaposlene (angleško: risk-sharing),
3. prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oz. znanja in spretnosti,
4. raznovrstnost pri oblikovanju modela plač in nagrad za poklicne skupine,
5. prenos odgovornosti modela na menedžerje,
6. konkurenčno pozicioniranje,
7. težnja k preprostosti in preglednosti nagrajevanja,
8. usmerjenost v prihodnost,
9. partnerski odnos in vključevanje zaposlenih.

V svetu vse bolj prevladuje trend povečevanja gibljivega dela plače. Poleg tega se zmanjšuje število individualnih spodbud, ki jih nadomešča plačilo, vezano na uspešnost skupin ali celotne organizacije. Udeležbo zaposlenih v dobičku in programe razdelitve prihrankov so nadomestili programi, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz strategije. Tako so uskladili želeno vedenje z vedenjem zaposlenih na dolgi rok. Omenjeni programi so objektivnejši, saj temeljijo na merjenju prispevka in ne na oceni ter spodbujajo sodelovanje zaposlenih. Vedno bolj se uveljavljajo tudi izplačila v obliki delnic ali delniških opcij, saj se na ta način povečuje pripadnost zaposlenih (ibidem, 158).

Pred tem ko organizacija oblikuje učinkovit model nagrajevanja delovne uspešnosti, mora

² Večina knjig in člankov na to temo je zbrano v knjigi H. Risher (ur). 1999. *Aligning Pay and Results*, New York: AMACOM.

poskrbeti, da bo le-ta vključen v celoten koncept ravnanja z ljudmi. Samo nagrajevanje je omejeno na to, da poda zaposlenim koristno povratno informacijo ter pomaga vodjem in zaposlenim opredeliti opise delovnih mest in odpraviti morebitne nesporazume glede njihove vsebine. Določitev plače, stimulativena gibljivega dela plače vezanega na delovno uspešnost, določitev zaposlenih, ki so izpolnili pogoje za napredovanje, vse to je del podrobno izdelanega modela nagrajevanja, ki mora biti kar najbolj povezan s celovitim konceptom ravnanja z ljudmi v organizaciji (Mohrman in drugi 1989, 211). Le tako je lahko model nagrajevanja delovne uspešnosti dovolj učinkovit.

3.4 Povezovanje plač in nagrajevanja z delovno uspešnostjo posameznikov in skupin

Povezovanje plač z delovno uspešnostjo je ena izmed značilnosti, ki jo skušajo uspešne organizacije čimbolj uveljaviti v svojih plačnih modelih. Z merili ugotavljanja uspešnosti naj bi usmerjali vedenje zaposlenih k doseganju skupnih ciljev organizacije (Zupan v Možina ur. 2002, 308). Glavne smernice pri oblikovanju modela nagrajevanja delovne uspešnosti so: zastaviti učinkovite cilje, spremljati rezultate ter rezultate povezati z ustreznimi nagradami.

Za delodajalca pomeni nagrajevanje po delovni uspešnosti tri vrste učinkov (Bolle de Bal 1990, 104):

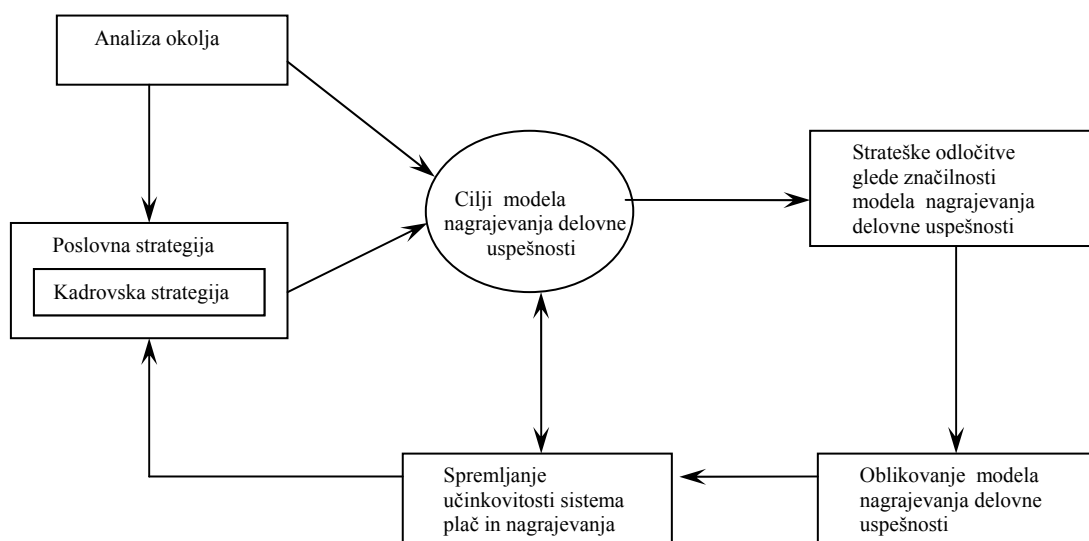
1. psihološke (oblikovanje določenih stališč in vedenja pri delavcih, ki spodbuja k večji učinkovitosti in večji produktivnosti, razvija interese za delo, preprečuje fizične, psihične nesposobnosti in pomanjkanje odgovornosti),
2. organizacijske, ki vplivajo na izboljšavo metod upravljanja, kar vodi v analizo in reorganizacijo del in proučevanje delovanja organizacije z vidika stroškov,
3. ekonomske, ki se kažejo predvsem na trgu dela (pridobivanje in ohranjanje delovne sile) in na trgu izdelkov, na katerega naj bi nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotavljali rentabilnost in konkurenčnost organizacije.

Za delavca ima nagrajevanje na podlagi delovne uspešnosti predvsem dva učinka (Bolle de Bal 1990, 106):

1. psihološkega, kjer gre predvsem za ovrednotenje osebnega prispevka, saj se večje prizadevanje in večja odgovornost nagrajita,
2. ekonomski, ki omogoča delavcu, da lahko sam vpliva na višino nagrade in s tem zmanjša kontrolo in vpliv delodajalca.

Slika 3.4 prikazuje strateški proces oblikovanja modela nagrajevanja delovne uspešnosti. Na podlagi predhodne analize okolja ter poslovne in kadrovske strategije oblikujemo cilje, ki jih želimo doseči z novim modelom. Nato sprejmemo osnovne strateške odločitve oz. sprejmemo osnovna izhodišča za oblikovanje modela, sledi pa stalno spremljanje in za tem ugotavljanje, če res dosegamo zastavljene cilje in zagotavljamo podporo izvajanju poslovne oz. kadrovske strategije (Zupan 2002, 300).

Slika 3.4: Strateški proces oblikovanja modela nagrajevanja delovne uspešnosti



Vir: Povzeto po Zupan 2002, 300

Čeprav postaja plačilo za uspešnost pogost sestavni del plač in nagrajevanja, uvajanje različnih programov še ne pomeni povečane uspešnosti. Za učinkovito povezovanje plačila z uspešnostjo posameznika je potrebno upoštevati naslednja pravila (Zupan 2001, 163-166):

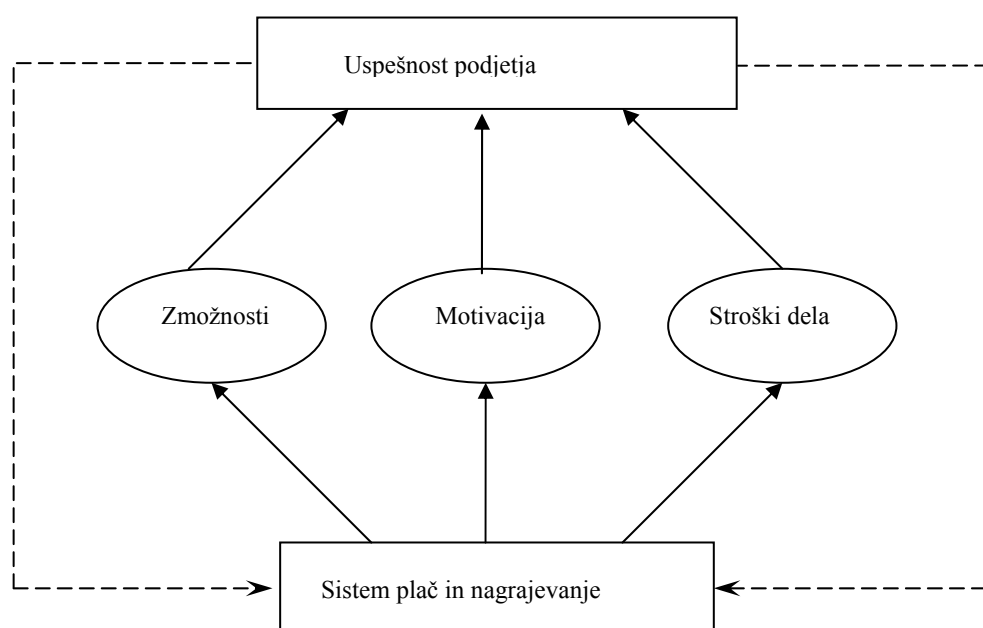
1. ugotavljanje uspešnosti mora biti povezano s strategijo in kulturo organizacije ter mora izhajati iz njenih temeljnih vrednot in ciljev, ki se jih prenese na nižje ravni,

- vse do ciljev posameznika,
2. vzpostaviti je potrebno partnerski odnos, kjer tako organizacija kot zaposleni pridobijo koristi,
 3. cilji in standardi uspešnosti morajo biti oblikovani razumljivo za vse zaposlene,
 4. pri oblikovanju meril se mora vključiti dejavnike, na katere lahko zaposleni vplivajo,
 5. postaviti je potrebno jasna merila in dovolj velika izplačila, če želimo motivirati,
 6. model ne sme povzročiti veliko dodatnega dela pri zbiranju podatkov o uspešnosti,
 7. potrebni so dobri odnosi med zaposlenimi in poslovodstvom.

Plačilo po uspešnosti odraža poslovne cilje organizacije, usmerja vedenje zaposlenih, hkrati ima sporočilno vrednost, kaj je v organizaciji pomembno (Zupan 2006a). Kako želi organizacija z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja zaposlenih vplivati na uspešnost poslovanja, prikazuje Slika 3.5, in sicer na tri načine (Zupan 2001, 118):

1. lahko poveča obseg in kakovost človeških zmožnosti v organizaciji,
2. vpliva na zavzetost zaposlenih (še posebno, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti),
3. s pomočjo ustreznega plačnega sistema lahko učinkovito nadzira stroške dela.

Slika 3.5: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost organizacije



Vir: Zupan 2001, 118

Model plač in nagrajevanja vpliva na zmožnosti zaposlenih na naslednje načine (Zupan 2001, 118-119):

1. višina in sestava plače ter nagrad vplivata na oceno privlačnosti delodajalca, kar pomeni njegovo konkurenčnost na trgu,
2. tisti, ki niso naklonjeni tveganju, in ki niso prepričani v svoje sposobnosti, se za organizacije, kjer velik del plače predstavlja delovna uspešnost in s tem povezani delovni rezultati, verjetno ne bodo odločali,
3. stimulativen model plač in nagrajevanje spodbuja že zaposlene, da pridobijo nova znanja in razvijajo svoje sposobnosti.

Vse to pa vodi v večjo uspešnost organizacije. Torej je eden izmed pomembnih vidikov uspešnosti organizacije uspešnost posameznikov.

Beer (Beer in Spector 1985, 139) navaja vzroke, zakaj plačilo za delovno uspešnost:

1. pod ustreznimi pogoji plačilo na podlagi delovne uspešnosti motivira želeno delovanje zaposlenih,
2. model nagrajevanja delovne uspešnosti pritegne in zadrži tiste zaposlene, ki so usmerjeni v dosežke,
3. model nagrajevanja delovne uspešnosti zadovoljuje potrebe dobrih delavcev, a hkrati odvrča slabe delavce.

Obstajajo individualne razlike med zaposlenimi, kot so npr. osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi itd., zaposleni jih prinesejo s seboj na delo. Vpliv teh lastnosti se razlikuje od posameznika do posameznika npr. nekatere motivira denar, zato zavlačujejo z delom, da bi dobili višje plačilo. Druge motivira varnost zaposlitve, zato sprejmejo nižje plačano delo, da bi se izognili tveganju izgube službe. Nekateri sprejmejo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1998, 163).

Kot orodje se nagrajevanje po uspešnosti pojavlja v dveh sistemih, in sicer (Bolle de Bal 1990, 52) v stimulativen in interesnem.

Glavni cilj stimulativen sistema je spodbujati delavce k večji proizvodnji in k dvigu učinkovitosti. Tako se preko povečanja delavčevih naporov poveča produktivnost, s tem pa se sorazmerno poveča tudi plača delavca. Poleg osnovnega cilja ima stimulativen sistem še druge funkcije, kot so (ibidem, 52):

1. znižanje stroškov,
1. omogoča delavcem, da imajo določen nadzor nad višino svoje plače,
2. omogoča povišanje plače produktivnejšim delavcem,
3. vzbuja tekmovalni duh med delavci.

Vendar tehnični, družbeni in gospodarski razvoj v veliki meri krčijo potrebo in koristnost nagrade in jo omejujejo na določene, posebne situacije, kjer je njena učinkovitost še vedno pomembna. Sorazmerno z upadanjem stimulatívne sistema postopoma pridobiva na pomenu interesni sistem, ki je usmerjen v zaposlenega. Njegova osnovna naloga je povezati zaposlenega z življenjem organizacije in njeno kulturo ter omogočiti tehnični napredek. Poleg tega pa ima še vrsto drugih nalog, kot so (ibidem, 52):

1. povečati proizvodnjo ter prodajo in s tem preprečiti njen padec,
2. poplačati občutek odgovornosti,
3. zainteresirati delavce za kolektivne vidike proizvodnega dela,
4. odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih,
5. materialno in psihološko zaposlenega navezati na organizacijo.

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

V bistvu bi moral vsak model nagrajevanja na podlagi delovne uspešnosti v tehnično razviti organizaciji zagotoviti realizacijo dvojnega cilja (ibidem, 52):

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

Spodbudno nadomestilo oz. plača po uspešnosti (angleško: incentive compensation ali pay-for-performance system), kot model imenuje Atkinson (Atkinson in drugi 2001, 413), je model nagrajevanja, ki za primerno opravljeno delo priskrbi denarno nagrado. Pri tem mora biti delo opravljeno tako, kot je bilo načrtovano, ali bolje. Nagrada je lahko posledica absolutne ali relativne izvedbe. Avtor navaja kot primer prve število kakovostno ustreznih izdelkov v enoti časa, primer druge pa stopnjo, ki presega povprečno stopnjo izvedenega dela. Če želimo vzpostaviti učinkovit model nagrajevanja, oz. če hočemo vzpodbuditi pravilno vedenje (ibidem, 414):

1. morajo zaposleni razumeti svoje naloge in model nagrajevanja delovne uspešnosti ter verjeti, da se meri njihov prispevek k organizaciji; s tem je doseženo zaupanje v pravičen model; pri zapleteno zastavljenem modelu zaposleni niso sposobni povezati uspeha z nagrado in motiviranost za delo upade;
2. posebna pozornost mora biti namenjena odločitvi, ali meriti vložke ali izloške; najboljši motivacijski učinek je dosežen pri merjenju izloškov in s tem prispevek k uspešnosti poslovanja; problem nastane, če na izloške vplivajo dejavniki, na katere zaposleni ne more vplivati; s tem se zmanjša motivacija; če je takih dejavnikov preveč in so prepogosti, je potrebno meriti vložke;
3. merjeni elementi izvedbe morajo odražati kritične dejavnike v organizaciji, ki zagotavlja relevantnost sistema spremljanja uspešnosti;
4. model se mora redno kontrolirati in posodabljati, da se lahko natančno oceni izvedba in
5. v primeru skupinskega dela mora model omogočati nagrajevanje skupine.

Lawson (Lawson 1997, 304) opredeli naslednje značilnosti koncepta plačila za uspešnost:

1. postavljena so merila za uspešnost posameznika, ki jih uporabimo pri primerjavi dejanske uspešnosti z opredeljenimi merili,
2. obstaja povezava med uspešnostjo posameznika in višino možne nagrade, ki jo lahko prejme za svoje delo,
3. povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika mora pozitivno vplivati na uspešnost poslovanja organizacije,
4. povezava med plačilom in uspešnostjo posameznika ter uspešnostjo organizacije je ugotovljena s pomočjo modela nagrajevanja delovne uspešnosti, ki je vzpostavljen v določeni organizaciji.

Učinke nagrajevanja delovne uspešnosti, ki so se pokazali v praksi, opredeli tudi Mohrman (Mohrman in drugi 1989, 4):

1. zaposleni, katerih delo je nagrajeno, si prizadevajo za še uspešnejše delo, saj nagrada poveča samozavest nagrajenega,
2. nagrajevanje na podlagi spremljanja delovne uspešnosti omogoči stalno komunikacijo med udeleženci,

3. cilji organizacije in delovne naloge se lahko jasno opredelijo in posredujejo zaposlenim, ki lahko pri njihovem oblikovanju tudi aktivno sodelujejo,
4. organizacija lahko izboljšuje postopek spremljanja delovne uspešnosti in s tem tudi bolje načrtuje izobraževanje zaposlenih.

Bistvo nagrajevanja delovne uspešnosti je, da se na čimbolj objektivnem merilu ugotovi učinek posameznika ali skupine, ter da se najboljše ustrezno nagradi. Za učinkovit model nagrajevanja delovne uspešnosti je potrebno veliko znanja, inovativnosti in sodelovanja vseh zaposlenih. Tudi po dokončnem oblikovanju in implementaciji modela v prakso je potrebno model nenehno vzdrževati v smislu razvijanja, posodabljanja in dopolnjevanja. Le tako lahko organizacija ohrani stik s spreminjajočim se okoljem in hkrati posluje uspešno in učinkovito.

3.5 Spremljanje delovne uspešnosti in povezava z nagrajevanjem in napredovanjem

Sistem spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti predstavlja le del sistema razvoja kadrov in osnovo sistemu napredovanja in nagrajevanja. Sistem nagrajevanja zaposlene dodatno spodbuja z materialnimi in nematerialnimi nagradami, sistem napredovanja pa jih motivira s horizontalnim ali vertikalnim premikom po lestvici napredovanja. Pomemben dejavnik za napredovanje in nagrajevanje je tudi politika organizacije, ki na podlagi svoje strategije razvoja usmerja delavce k zelenemu vedenju in v ta namen uporablja ustrezen sistem nagrajevanja in napredovanja. To pa lahko vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter razvoju ključnih kadrov, hkrati pa pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Možina 1998, 247).

Delovna uspešnost se realizira na več ravneh, zato je tudi ugotavljanje možno in smiselno tako, kot se realizira in izkazuje. Delovno uspešnost lahko ugotavljamo (Jurančič 1995, 63):

1. individualno za posameznega delavca,

2. skupinsko za delovno povezano skupino delavcev,
3. kolektivno za vse delavce v podjetju.

3.5.1 Sistem nagrajevanja

V organizaciji, kjer je potrebno oblikovati ustrezen model nagrajevanja delovne uspešnosti, je potrebno naprej ovrednotiti delovna mesta in nato opredeliti merila za spremljanje in ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika in/ali skupin. Ustrezni opisi delovnih mest oz. sistemizacija delovnih mest je temeljni kadrovski instrument in predstavlja podlago za izbor najustreznejših kadrov. Sistemizacija poleg učinkovite selekcije kadrov omogoča tudi spremljanje delovne uspešnosti in s tem povezano načrtovanje izobraževanja, usposabljanja in treningov, napredovanja in nagrajevanja v skladu z znanji, izkušnjami in dosežki, prav tako pa tudi notranje prerazporeditve ter izgradnjo in načrtovanje posameznikove kariere. Torej je opis delovnih mest zelo pomemben tudi za tiste, ki spremljajo delovno uspešnost zaposlenih, saj na podlagi le-teh lahko uvrstijo delovno mesto vsakega zaposlenega v sistem in tako za vsakega določijo njegove delovne obveznosti in odgovornosti. Opis delovnih mest poleg opisa temeljnih nalog vsebuje tudi vse podatke o zahtevanih znanjih (izobrazba, poklic, izpopolnjevanje), delovnih izkušnjah in zahtevanih posebnih sposobnostih zaposlenega (Jereb 1992: 242).

Merila za spremljanje delovne uspešnosti poleg spremljanja doseganja ciljev vključujejo tudi merila, ki se določijo na podlagi znanj, spretnosti, veščin, odgovornosti oz. kompleksnosti ter spretnosti ravnanja z ljudmi. Zato organizacije vse pogosteje sistemizacijo dopolnjujejo s kompetenčnim modelom. Kompetence so vse tiste zmožnosti, ki v resnici prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti pri delu (Ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih na osnovi kompetenc 2005). Pod kompetencami pojmujeemo: znanje, izkušnje, spretnosti, posameznikovo samopodobo, motive, osebnostne poteze, vzorce in načine razmišljanja, čustvovanja in delovanja. Oseba postane kompetentna s pomočjo izobraževanja, usposabljanja, z izkušnjami in prirojenimi sposobnostmi. Tam, kjer delo ne more biti normirano ali pa tudi kot dodatna oblika spremljanja delovne uspešnosti, se spremljajo delovni rezultati in vedenje oz. kompetentnost zaposlenih.

Predvsem za nekatera fizična dela v proizvodnji se delovna uspešnost pogosto meri s kvantitativnimi metodami. Določena je količina dela, ki jo je potrebno proizvesti (t. i. normativi) in nagrajevanje je tako odvisno od doseganja teh normativov. Ločimo (Prašnikar 1992, 291):

1. **delo na normo**, kjer je določeno število produktov, ki jih je potrebno napraviti v enoti časa; če zaposleni izdelava več proizvodov, kot jih določa norma, prejme večjo nagrado; največji problem pri tej metodi predstavlja določitev norme, ki je odvisna predvsem od subjektivnih odločitev; delo na normo se uporablja zlasti v proizvodnji s kratkimi proizvodnimi cikli;
2. **normirani čas na enoto proizvoda** pomeni, da če zaposleni porabi za izdelavo izdelka manj časa, kot je normirana poraba, prejme prihranek, ki je vrednoten v denarju; v nasprotju z delom na normo se ta metoda uporablja predvsem v proizvodnji z dolgoročnimi proizvodnimi cikli;
 - podvrsta te metode je **Bedauxov plan**, ki je kombinacija normiranega časa in norme; posamezno opravilo je razdeljeno na nekaj opravil in opredeljen čas, ki je potreben za izvedbo vsakega delnega opravila; če zaposleni vsako delovno opravilo naredi v krajšem času in v enoti časa proizvede več proizvodov, kot je obstoječa norma, je temu ustrezno nagrajen;
3. **variabilni del se oblikuje glede na doseganje norme**, osnova tega načina nagrajevanja sta dve metodi:
 - **Taylorjeva metoda**, ki predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto; izvedeno je iz normalne plače in normiranega števila proizvodov; če zaposleni naredi večje število proizvodov, kot ga določa norma, prejme za enoto večje plačilo in obratno, če delavec ustvari manj proizvodov, prejme tudi manjše plačilo po enoti;
 - **metoda Merrick** razlikuje velikost plačila za vsako enoto; če je obseg proizvodov manjši, kot je normiran obseg, vrednost plačila na enoto pade pod normalno velikost, če pa je obseg proizvodnje večji, kot je normiran obseg, pa naraste nad normalno velikost.

Obe metodi se uporabljata predvsem pri težjih fizičnih delih, kjer je doseganje normativov odvisno od intenzivnosti in naprežanja delavca.

Prednosti vseh naštetih metod se kažejo predvsem (Prašnikar 1992, 291):

1. v enostavni povezavi plačila z dejansko opravljenim delom,
2. v enostavnosti in razumljivosti opisanih metod,
3. v uporabnosti za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih,
4. v vrednotenju prispevka posameznika, ki je objektivno.

Opisane metode vsebujejo tudi določene slabosti (ibidem):

1. pogosto je na račun količine zanemarjena kakovost,
2. ni povezave s plačilno sposobnostjo organizacije,
3. primerno je le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm,
4. pojavljajo se pritiski na zniževanje norm,
5. norme so včasih težko določljive,
6. potrebna je obsežna administracija.

Predvsem delovne operacije, kjer je prisotno normirano delo, postajajo vse bolj avtomatizirane, zato se povečujejo delovne operacije, kjer delo ne more biti normirano. Razvojna usmeritev modelov, ki so povezani z individualno uspešnostjo (nagrajevanje po normi, kosu in akordu) se zmanjšuje (Zupan 2001, 167). Poleg tega se v današnjem času se vse bolj uveljavlja nagrajevanje delovne uspešnosti v skupini delavcev. Gre za ugotavljanje učinkovitosti določenega dela delovnega procesa, ki ga ta skupina izvaja. Za del delovnega procesa se delovna učinkovitost dosti lažje ugotavlja kot za posameznega delavca, ki izvaja eno ali nekaj del in nalog. Poleg tega prevelika individualizacija spremljanja delovne uspešnosti lahko povzroča konflikte med nadrejenimi in zaposlenimi.

Tabela 3.2 opisuje prednosti in slabosti individualnega nagrajevanja delovne uspešnosti (Milkovich in Newman 1996, 331). Proučevanja različnih oblik nagrajevanja delovne uspešnosti so pokazala, da nagrade za individualno delovno uspešnost zmanjšujejo delovno uspešnost skupin (Spink 2000, 11). Nagrajevanje skupinske delovne uspešnosti izboljšuje uspešnost celotne skupine in krepi povezanost med zaposlenimi znotraj takšne skupine. Spinkova nadalje ugotavlja, da bolj kot sama višina nagrad pozitivno vpliva na skupinsko uspešnost proces določanja nagrade za skupinsko delovno uspešnost. Predvsem je pomembna torej praksa, način in postopek spreminjanja, ugotavljanja in določanja nagrad, prav tako pa morajo zaposleni zaupati v poštenost modela nagrajevanja.

Tabela 3.2: Prednosti in slabosti individualnega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti

Individualno spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti	
<u>Prednosti</u>	<u>Slabosti</u>
Pozitiven vpliv na rast produktivnosti, zniževanje proizvodnih stroškov in s tem povečanje prejemkov zaposlenih.	Pojavlja se konflikt med prizadevanji zaposlenih, da maksimizirajo delovne dosežke in vodstvom organizacije, ki si prizadeva, da se kakovost ne znižuje.
Za dosego ustrezne stopnje delovnih dosežkov je potrebno manj direktnega nadzora in kontrole.	Poskusi uvajanja nove tehnologije povzročajo odpor s strani zaposlenih zaradi strahu po zvišanju delovnih zahtev.
Če je individualno spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti opredeljeno z izboljšanimi organizacijskimi in delovnimi merili, so lahko stroški dela lažje obvladljivi.	Zmanjšuje se pripravljenost zaposlenih, da posredujejo koristne in inovativne predloge zaradi strahu po zvišanju delovnih standardov.
Ugotavljanje delovne uspešnosti za posameznega delavca je najbolj neposredno in kot motivacijski dejavnik zelo učinkovito. Če je plača delavca odvisna od njegove lastne uspešnosti, deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem in smotrom brez kakršnihkoli posrednikov. Plača oz. nagrade delavca se tako določajo na podlagi ustvarjene individualne uspešnosti.	V primeru slabe delovne opreme se povečujejo pritožbe, saj slabo vzdrževana delovna oprema ovira napore zaposlenih, da dosežajo višje nagrade.
	Naraščajoč odpor novozaposlenih, ker izkušeni zaposleni ne želijo sodelovati z njimi pri prenosu znanja.
	Vse to vodi v vse večje nezaupanje med vodstvom organizacije in zaposlenimi.

Vir: Povzeto po Milkovich in Newman 1996, 331 in Jurančič 1995, 63

V nekaterih organizacijah so delni lastniki tudi zaposleni (vodstvo in drugi zaposleni). Izhodišče take politike je v tem, da bodo zaposleni imeli večjo korist, če bo vrednost delnic večja. Torej to pomeni, da bodo zaposleni zainteresirani za doseganje maksimalne donosnosti (Močnik 2005, 232). Poleg lastništva je zaposlene mogoče stimulirati z nagrajevanjem za doseganje nadpovprečne delovne uspešnosti in učinkovitosti, kakovosti, inovativnosti in odzivnosti do strank. Nagrajevanje zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov je torej ena od pomembnejših sodobnih smernic v razvoju plačnih modelov. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oz. celotne organizacije (Zupan 2001, 182-185):

1. skupinske norme,
2. nagrade za timsko in projektno delo,
3. programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (angleško gain-sharing), ki so namenjeni spodbujanju produktivnosti zaposlenih; v primeru večje storilnosti delavce nagradimo z dodatkom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega

obdobja izplačamo kot dodatek k plači; standarde običajno določimo na osnovi podatkov iz preteklih let ali pa jih ocenimo, včasih so vezani na poslovni načrt za tekoče leto; pri določanju formule za izračun prihrankov bi morali upoštevati tiste sestavine, na katere zaposleni lahko vplivajo (npr. stroški materiala, energije, reklamacij itd.); celoten izračunan prihranek razdelimo tako, da nekaj ostane v organizaciji, drugo pa se razdeli zaposlenim, ki so vključeni v program in jim izplačamo kot denarno nagrado k plači,

4. nagrada za dosežene poslovne cilje (angleško: goal-sharing ali succes-sharing), njen namen je plačilo za uspešnost čimbolj približati dejanski uspešnosti organizacije; uspeh organizacije oz. enote ugotavljamo z doseganjem poslovnih ciljev; običajno organizacije uporabljajo tri do pet ciljev, ki se jim dodeli različno težo (utež), in ki odražajo strategijo organizacije in njegove osnovne vrednote; ti plani so razmeroma zapleteni za izračun, težko je predvidljiva višina bonusov in vedno ni jasno, kako vedenje posameznika vpliva na doseganje ciljev (Zupan 1995, 132-133);
5. udeležba zaposlenih v delitvi dobička (angleško: profit-sharing); gre za programe, v okviru katerih pri delitvi dobička niso udeleženi le lastniki kapitala, ampak tudi zaposleni; plačilo iz dobička prejmejo delavci k fiksni plači kot gibljivi del dohodka, ki je neposredno odvisen od doseženega dobička ali drugih poslovnih rezultatov; praviloma gre za kolektivno shemo, ki se nanaša na vse zaposlene ali skupine zaposlenih in ne na posameznike; izplačilo je lahko v gotovini ali v vrednostnih papirjih.

Spremenjena narava dela, ki povzroča medsebojno odvisnost dela in potrebo po sodelovanju, povzroča, da so delovne skupine v primerjavi s posameznimi delavci dosti bolj učinkovite.

Glavni namen skupinskega nagrajevanja je vzpodbujanje takšnega obnašanja, ki posledično vpliva na učinkovitost celotne skupine, in sicer v obliki (Armstrong 1999, 335-336):

1. uvajanja vzpodbud in ostalih oblik nagrajevanja za dosežene delovne dosežke skupine,

2. jasno določenih kazalcev uspešnosti za določeno delovno skupino in določitev pričakovanj, standardov in ciljev, ki jih mora delovna skupina doseči,
3. utrjevanje poslanstva in pomena učinkovitega skupinskega izvajanja dela v podjetju.

V Tabeli 3.3 predstavljam prednosti in slabosti skupinskega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti (Milkovich in Newman 1996, 344).

Tabela 3.3: Prednosti in slabosti skupinskega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti

Skupinsko spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti	
<u>Prednosti</u>	<u>Slabosti</u>
Pozitiven vpliv na učinkovitost organizacije in posameznikov.	Zaposleni težko ugotavljajo, kakšen je njihov prispevek k nagradi.
Lažje razvijanje in oblikovanje kazalcev uspešnosti in učinkovitosti.	Pri bolj uspešnih in prizadevnih zaposlenih se lahko poveča odpor za sodelovanje v delovni skupini, ker morajo skupni uspeh deliti z manj prizadevnimi.
Sodelovanje znotraj in med delovnimi skupinami je vrednota in predstavlja želeno obnašanje.	Če organizacija posluje slabo, se poveča tveganje za izplačilo nagrad.
Skupinsko delo je ponavadi deležno višje stopnje podpore s strani večine zaposlenih.	
Lahko povečuje sodelovanje zaposlenih v procesih sprejemanja odločitev.	

Vir: (Milkovich in Newman 1996, 344)

Armstrong (ibidem, 342-343) navaja naslednje cilje nagrajevanja skupinske delovne uspešnosti:

1. uvajanje sprememb v organizacijski kulturi organizacije s prehodom od kulture individualizma h kulturi sodelovanja,
2. utrjevanje fleksibilnih oblik organiziranosti z uvajanjem skupinske in projektne organiziranosti,
3. usmerjanje pozornosti delovnih skupin na ključne dejavnike uspešnosti organizacije,
4. izboljševanje učinkovitosti delovnih skupin,
5. izboljševanje merljivih izboljšav v učinkovitosti podjetij z naraščanjem dobička,
6. produktivnosti, kakovosti, boljši oskrbi kupcev, inovativnosti in obvladovanju stroškov,

7. oblikovanje ekonomskih osnov, iz katerih se črpajo sredstva za nagrade ali izboljšanjem učinkovitosti ali s prihranki na račun stroškov.

Moje mnenje je, da individualnega spremljanja delovne uspešnosti kljub vsemu ne smemo zanemariti. Tudi tam, kjer delo ni normirano se mi zdi potrebno individualno nagrajevanje, in sicer na podlagi opisnih meril. T. i. osebna ocena določa stopnjo doseganja ali nedoseganja nekih vnaprej določenih želenih dejanj posameznika, ki predstavljajo vrednostni sistem organizacije in so usklajena z njenimi cilji. Tudi posamezniki, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov, so lahko preko individualnega spremljanja delovne uspešnosti in s tem ustreznega nagrajevanja oz. kaznovanja (v smislu znižanja plače) opozorjeni, da ne delajo v skladu s pričakovanji organizacije. Za organizacije ja lahko takšna osebna ocena tudi orodje, na podlagi katerega lahko delavca prerazporedijo na drugo delovno mesto ali pa mu celo v skrajnem primeru odpovedo pogodbo o zaposlitvi.

3.5.2 Sistem napredovanja

Napredovanje je element, ki je v veliki meri odvisen od tega, kako ga ljudje doživljajo in je hkrati močno povezan z motivacijo posameznika. Motivacija zbudi pričakovanje, to sproži aktivnost, in če je dejanski rezultat skladen z želenim, si posameznik želi novih izzivov. Zaradi te psihološke dinamike organizacije načrtno izdelujejo lestvice napredovanja, postavljajo cilje, ki jih delavci poskušajo doseči. Z doseganjem ciljev imajo delavci občutek uspeha, organizacija pa zaradi večje storilnosti lahko vidno napreduje (Merkač 1998, 70). Motivacija za napredovanje je odvisna od pozitivnega sankcioniranja oz. nagrajevanja. Tako se sistema napredovanja in nagrajevanja med seboj prepletata in sta nujno povezana. Delovno uspešnost mora organizacija spremljati in jo primerno nagraditi, kajti nagrade (tako materialne kot nematerialne) vplivajo na zadovoljstvo delavcev in njihovo motiviranost za nadaljnje delo. Razvijanje perspektivnih kadrov poteka v dveh smereh, posamezniki lahko ustvarijo strokovno ali vodstveno kariero, čeprav se v današnjih zaostrenih konkurenčnih pogojih dostikrat od vodilnih kadrov zahteva obojestransko znanje. Posameznik lahko znotraj organizacije formalno napreduje horizontalno ali vertikalno.

Horizontalno napredovanje

Horizontalno napredovanje je napredovanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih ali heterogenih nalog ter z boljšim delovnim statusom (Merkač 1998, 70). Pogoji horizontalnega napredovanja so npr. izobrazba, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje. Podsystemi tega napredovanja so lahko oblikovani glede na naravo dela ali v okviru posameznih delovnih področij. Število možnih stopenj napredovanja znotraj posameznih skupin je lahko različno (Možina 1998, 59).

Vertikalno napredovanje

Vertikalno napredovanje je napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, za katerega zahtevajo dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti. Poteka lahko na zahtevnejše položaje po menedžerski ali strokovni lestvici (Merkač 1998, 70). Vertikalno napredovanje je povezano z organizacijsko strukturo. Lahko gre za napredovanje po vodstveni ali strokovni lestvici. Možnih stopenj napredovanja je toliko, kolikor je v podjetju ravni vodenja oz. strokovnih ravni (Možina 1998, 59).

Poleg formalnega napredovanja ločimo tudi stalno izpopolnjevanje na delovnem mestu, ki zajema usposabljanje, uvajanje, strokovno ali poklicno izobraževanje, specializacijo, priučevanje, pripravništvo, prekvalifikacijo, poklicno rehabilitacijo in dokvalifikacijo. Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj ter mora izpolnjevati naslednje lastnosti (Jereb 1995, 298):

1. biti mora javen, odprt, pregleden, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov,
2. vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja in zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem,
3. vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja,
4. napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti,
5. model napredovanja mora biti povezan in podprt z ustreznim modelom nagrajevanja.

Razvoj zaposlenih je ključno področje, ki ga organizacija mora pospešiti in preleviti v vsakdanji proces. S premislekom je potrebno poskrbeti, da se bo posameznik bolje ujel z zahtevami delovnega mesta. S tem lahko optimiziramo njegov razvoj in delovno uspešnost (Mazzuca 2004, 6-9). Potrebno je spodbujati pogoste in iskrene povratne informacije ter mentorstvo. Najpomembnejše pri tem je, da mora biti s tem seznanjeno najvišje vodstvo, prav tako pa je pomembno, da so vsi vodje ustrezno usposobljeni.

3.6 Informacijska podpora pri uvajanju modela spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih

Hitre spremembe v okolju in vse bolj celovit sistem ravnanja z ljudmi med drugim zahtevajo tudi prenovu kadrovske informatike. Vsak delodajalec mora v zvezi z zaposlovanjem delavcev razpolagati z njegovimi osebnimi podatki, ki jih potrebuje za lastne namene ali za sporočanje drugim institucijam. Upravljanje s temi podatki pomeni ogromno dela ter tudi veliko odgovornost. Predvsem za večje delodajalce je skoraj nujna podpora informacijskega sistema, ki zagotavlja zbiranje in obdelavo podatkov. Nadgradnja takšnih informacijskih sistemov vodi v celotno elektronsko podporo sistemu ravnanja z ljudmi. Tu predvsem mislim informacijsko podporo modelu spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja, razvoju kadrov in načrtovanja karier ter modelov nasledstva, vpeljava modela kompetenčnih profilov in podobno.

Ustrezen informacijski sistem naj bi uporabniku omogočal (Kovačič 2003, 60):

1. spremeniti podatke v smiselne informacije,
2. spremeniti informacije v znanje in ga povezati z vsebino procesa,
3. izmenjevati znanje z drugimi udeleženci v procesu.

Vsak informacijski sistem še zdaleč ni primeren za vsako organizacijo, učinkovitost takšnega sistema pa se kaže predvsem z (ibidem, 61):

1. vidika celovitega upravljanja znanja (angleško: knowledge management),
2. vidika učinkovitejše izrabe kadrovskih virov (optimizacije),
3. vidika kreativnega dela strokovnih delavcev.

Organizacije, ki so začela uvajati elektronsko podporo ravnanja z zaposlenimi imajo veliko prednost. Dejstvo je, da elektronska podpora omogoča organizacijam, da takoj pridobijo ustrezne informacije in se tako hitro odločajo ter razvijajo potrebne kompetence. Pomemben dejavnik je tudi organiziranost, ki je možna le ob tovrstni elektronski podpori, in vodi k učinkovitemu doseganju zaželenih rezultatov in ciljev, torej konkurenčnosti (ibidem, 61). Organizacija lahko s pomočjo informacijske tehnologije izvaja vse dejavnosti ravnanja z ljudmi (glej Prilogo B), kot so privabljanje in izbira kadrov, njihov razvoj, načrtovanje nasledstev in karier, prepoznavanje in aktivnosti za zdržanje ključnih zaposlenih, obračun plač in nagrajevanje zaposlenih, planiranje in podpora izobraževanju, ocenjevanju delovne uspešnosti, analize vpliva kadrovske spremembe, načrtovanje širitve na nove trge itd. (Oracle konferenca za razvijalce 2005)

Organizacije se neprestano spreminjajo, preoblikujejo ter dopolnjujejo, prav tako se uvajajo vedno novi pristopi pri razvoju največjega kapitala, ki ga neka organizacija lahko ima - svojih zaposlenih. Informacijske rešitve so danes še v večini omejene na enostavno kadrovske evidenco, ki omogoča pripravo z zakonodajo predpisanih obrazcev ter druga administrativna opravila. Vsi ostali kadrovske procesi se rešujejo parcialno v obliki nepovezanih aplikacij ali celo preglednic. Zato je potem rezultat takšnega pristopa to, da ima organizacija podvojene podatke o zaposlenih, za njihovo ažuriranje in analize porablja ogromno časa in denarja. Dostikrat se dogaja, da so kadrovske oddelki preobremenjeni z administrativnimi opravili in se zato ne morejo uveljaviti kot strateški partnerji v organizaciji. Organizacija s tem zamuja priložnost, da bi učinkoviteje izkoriščala človeški kapital (ibidem). Kadrovska informacijska podpora mora omogočati podporo celotnemu modelu plač oz. nagrajevanju ter spremljanju delovne uspešnosti. S pomočjo meril in pravil se mora opredeliti vse tiste podatke, ki so potrebni za izračun plač z oblikovanjem vseh potrebnih obvestil in izpisov, opredelitev posameznih delov plače, administriranje masovnih in individualnih sprememb, prav tako pa tudi dogodkov, povezanih s spremljanjem delovne uspešnosti in s tem tudi nagrajevanja. Prav tako mora biti omogočena evalvacija in analiza celotnega modela spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.

Kadrovska funkcija, ki zagotavlja prave ljudi ob pravem času na pravem mestu in za pravo ceno, je temelj uspešnosti vsake organizacije in zadovoljstva zaposlenih. Za učinkovito izvajanje kadrovske vloge v sodobni organizaciji je vsekakor potrebna tudi

dobra informacijska podpora, ki se lahko povsem prilagodi njegovi naravi in značilnostim (Kadrovski menedžment Oracle HRMS). Poslovna odličnost in obstoj na trgu zahtevajo hitrost spreminjanja, smelost, visoko kakovost, hitrost v odločanju in stroškovno učinkovitost, zato je prihodnost kadrovskih procesov oz. celovitega ravnanja z ljudmi odvisna tudi od ustrezne informacijske podpore.

4 Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti v slovenskih organizacijah

V Sloveniji pri povezovanju plač z uspešnostjo zaradi miselnosti, ki je prevladovala v prejšnjem sistemu, močno zaostajamo za razvitim svetom. Kljub temu da v obdobju samoupravljanja plač niso prikazovali kot strošek, ampak kot osebne dohodke, ki naj bi jih v sistemu delitve dohodka obračunali odvisno od doseženih rezultatov organizacije, takšen sistem v praksi ni deloval. Osebni dohodki se v primeru slabših rezultatov niso zmanjšali, prav tako pa je tudi inflacija zameglila odnos med doseženimi rezultati in povišanjem osebnih dohodkov. Težnje k enakosti, socialna vloga vodij in izogibanje sporom so prispevali k temu, da so bile razlike v osebnih ocenah zelo majhne, zato tudi ni bilo razlikovanja med slabimi in dobrimi delavci. V primeru, da so vodje prisilili razlikovati med njimi, so se celo dogovorili za sistem kroženja, tako da so v celotnem obdobju vsi dobili vse ocene in so bile plače na koncu spet bolj enake kot različne (Zupan 2001: 156-158). Kljub prehodu v tržno gospodarstvo in uvedbi kolektivnih pogajanj se splošen odnos do plačnih modelov le počasi spreminja. V večjih sistemih mnogokrat še vedno prevladuje stara miselnost vodji, ki jo je zelo težko spremeniti in le počasi se uveljavljajo sodobne smernice, ki povečujejo delež gibljivih plač in pomen drugih nagrad ter s tem spreminjajo podobo spremljanja delovne uspešnosti posameznika oz. skupin.

Kljub temu praksa nekaterih uspešnih slovenskih organizacij kaže, da si le-ti želijo izboljšati delovne rezultate s spodbujanjem uspešnih zaposlenih in delovnih skupin z višjimi nagradami ter različnimi oblikami nagrad, hkrati pa tudi zagotoviti natančne povratne informacije zaposlenim o njihovem delu. S tem želijo opozoriti na uspešne posameznike in skušajo povezati uspeh posameznika z uspehom organizacije (Kuharič 2006, 64).

V nadaljevanju opisujem sestavo tipične slovenske plače in povezavo le-te z delovno uspešnostjo, sledi podpoglavje o pravnem vidiku spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti v slovenskih organizacijah. Poglavje zaključujem z opredelitvijo organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih s poudarkom na raziskavi SiOK, ki se pod okriljem gospodarske zbornice že več let zaporedoma izvaja v nekaterih slovenskih organizacijah.

4.1 *Struktura slovenske plače*

Glede na veljavni institucionalni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji je sestava tipične slovenske plače naslednja (Zupan 2002, 295):

1. osnovna plača,
2. dodatki za posebne obremenitve, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo itd.),
3. dodatek za delovno dobo in stalnost (v konkretnem podjetju),
4. ugodnosti, kot so dodatno pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
5. nadomestilo za čas bolniške, porodniške odsotnosti, dopusta, čakanje na delo,
6. plačilo za delovno uspešnost (individualna, skupinska),
7. plačilo za uspešnost poslovanja,
8. nagrade za posebne dosežke (inovativnost, nagrade najboljšim),
9. drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči),
10. povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek itd.),
11. druge ugodnosti glede na presojo delodajalca (zdravstvene storitve, subvencionirane kulturne, športno rekreacijske dejavnosti, uporaba počitniških zmogljivosti, uporaba službenih avtomobilov, nadstandardno zdravstveno zavarovanje, nezgodno in življenjsko zavarovanje itd.)

Slovenske organizacije, ki želijo izboljšati delovne rezultate, zato aktivno povezujejo izsledke modela spremljanja delovne uspešnosti z letnimi razvojnimi pogovori, za katere skrbijo predvsem nadrejeni. Vendar večina slovenskih organizacij (Kuharič 2004, 70) uvaja model spremljanja delovne uspešnosti ločeno od sistemizacije delovnih mest. Prav

tako želijo slovenske organizacije izrabiti vzvode vodenja, usmerjanja, koordiniranja in organiziranja dela zaposlenih s primerno mešanico organizacijske kulture, zato bodo morala prej ali slej korenito poseči v modele spremljanja, ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti. Pravilno krmiljen model spremljanja, ocenjevanja in nagrajevanja pripomore k doseganju večjega zadovoljstva zaposlenih, k izboljšanju učinkovitosti zaposlenih, poudarja vrednote organizacije, izboljša pripadnost zaposlenih, pripomore k izboljšanju kazalnikov poslovanja organizacije, organizacijske kulture in organizacijske klime. Največje vprašanje za organizacijo pa je, ali znajo ustrezno izrabiti modele ali pa jih uporabljajo le kot priveske, ki niso povezani s strategijo, vizijo in nadaljnjim razvojem (ibidem).

Za stil vodenja je v slovenskih organizacijah pogosta umerjenost vodij v delovne naloge, ne pa sodelavce (Svetlik 2002a). Vodje se postavljajo v vlogo nadzornikov, pri čemer težijo svoj nadzor vgraditi v tehnološke postopke in predpise, da bi se sami čim bolj umaknili iz delovnega procesa. Takšni vodje se ne vključujejo zadosti v delovne time, ne spremljajo dela sodelavcev, prav tako pa jim ne dajejo zadosti podpore in priznanja. Spremljanje delovne uspešnosti kot pogosto uporabljen instrument ravnanja z ljudmi je tako največkrat namenjen razdeljevanju variabilnega dela plače, ne pa pospeševanju odprtega dialoga med vodji in sodelavci, ki naj bi vodilo v izboljšanje delovnih procesov, izpopolnjevanju usposobljenosti sodelavcev in ustvarjanju medsebojnega zaupanja in podpore. Poleg tega je pri oblikovanju dela še vedno poudarek na njegovi visoki delitvi oz. individualizaciji (ibidem). Namesto sodelovanja v timih prevladuje pretirana tekmovalnost med posamezniki, ki ne opravljajo širši spekter nalog. Organizacije namreč vztrajajo pri visoki specializaciji in pri centralizaciji odločanja pri vrhu, namesto da bi prenašali odločitve, povezane z delom, na posameznike. Malo je klasičnih prijemov za obogatitev dela, kroženje med delovnimi mesti in razširitev delovnih nalog. Vodje posvečajo premalo pozornosti uporabi znanja in sposobnosti sodelavcev ter njihovi stalni strokovni rasti.

Iz mednarodne raziskave Cranet (Svetlik 2002, 397-400) je razvidno, da se model spremljanja delovne uspešnosti v slovenskih organizacijah uporablja predvsem za vodje, strokovnjake in proizvodne delavce, nekoliko manj se uporablja model spremljanja delovne uspešnosti za t. i. režijske delavce. V modelu spremljanja delovne uspešnosti najmanj sodelujejo podrejeni in sodelavci. Tisti, ki spremljajo delovno uspešnost, so

predvsem neposredni vodje in vodje na naslednji višji ravni. Spremljanje delovne uspešnosti se v slovenskih organizacijah uporablja predvsem kot zmožnost za napredovanje in spremenljivi del plače. Samo slaba tretjina slovenskih organizacij, vključenih v raziskavo, navaja, da vrednotijo delo kadrovske službe in to predvsem glede na doseganje ciljev in z vidika stroškov.

4.2 Pravni in davčni vidik spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja

Slovenska zakonodaja opredeljuje pravice in naloge delodajalca ter delojemalca v Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) in v Zakonu o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A), ki omenja plačilo za delo v 126. členu. Plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi je sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Pri plači mora delodajalec upoštevati minimum, določen z zakonom oz. kolektivno pogodbo, ki neposredno zavezuje delodajalca. 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. Osnovno plačo, delovno uspešnost in dodatke pa določa 127. člen. Osnovna plača se določi glede na zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi, v dogovorjenem delovnem času, v normalnih delovnih pogojih ter za pričakovane rezultate dela. Delovna uspešnost delavca se določi upoštevajoč (ZDR):

1. gospodarnost,
2. kvaliteto in
3. obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Zakonodaja nikjer izrecno ne določa, da bi bilo potrebno plačilo iz naslova delovne uspešnosti urediti v kolektivni pogodbi. Soglasje sindikata v tem primeru ni potrebno, dokler delodajalec ne posega v osnovno plačo. Nagrajevanje, ki ga lahko samostojno določi delodajalec, je torej lahko le variabilni dodatek k osnovni plači, ne pa tudi sankcija zaradi nedoseganja pričakovane uspešnosti (ibidem). Vsekakor pa je potrebno pridobiti soglasje sveta delavcev, saj Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1) navaja, da mora delodajalec med drugim predložiti v soglasje svetu delavcev tudi

predloge odločitev v zvezi z merili za ocenjevanje delovne uspešnosti delavcev, merili za nagrajevanje inovacijske dejavnosti v podjetju in merila za napredovanje delavcev. Prav tako zakon navaja, da delodajalec ne sme sprejeti odločitev, če je v osmih dneh svet delavcev zavrnil soglasje (ZSDU-UPB1).

Tako kolektivna pogodba na ravni dejavnosti kot tudi podjetniška kolektivna pogodba na ravni delodajalca določa osnovo za določanje delovne uspešnosti, na podlagi sprejetih planov dela in meril, kot so količina, kakovost, gospodarnost in inovativnost. Za dela, kjer se delo ne more meriti, se le-to lahko ocenjuje. Delovna uspešnost se lahko ugotavlja oz. ocenjuje individualno ali skupinsko po vnaprej dogovorjenih merilih. Delovno uspešnost ugotavlja oz. ocenjuje delavec, ki vodi delovni proces. Ocene uspešnosti se lahko spreminjajo večkrat ali samo enkrat letno.

Za dela, ki jih je mogoče meriti, se lahko določijo norme. Norma pomeni čas, potreben za izvršitev dela, ki ga lahko doseže večina delavcev (95%) v normalnih delovnih pogojih (Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije 2005).

V slovenskih organizacijah se le počasi uveljavlja nagrajevanje na podlagi delovne uspešnosti. Tudi veljavna delovno pravna zakonodaja oz. kolektivne pogodbe, ki opredeljujejo točno določena merila za spremljanje delovne uspešnosti posameznika, so v nasprotju s potrebo po strateškem prilagajanju plačnih modelov, ko npr. v določeni organizaciji točno vedo, da za njih količina ni tako pomembna kot na primer kakovost. Tudi neupravičena zaščita, ki jo sindikati namenjajo dostikrat tistim delavcem, za katere vedo, da niso dovolj zavzeti za delo in dosegajo slabše delovne rezultate, zmanjšuje možnost razlikovanja in ustreznega nagrajevanja med boljšimi in slabšimi delavci (Zupan 2001, 157).

V letu 2008 je bil sprejet Zakon o udeležbi pri dobičku (ZUDDob), ki omogoča zaposlenim kapitalskih družb, da se lahko z delodajalcem na prostovoljni podlagi, s sklenitvijo posebne pogodbe pod določenimi pogoji dogovorijo za udeležbo pri dobičku podjetja. Ta zakon omogoča vsem zaposlenim in ne samo lastnikom, delitev dobička, ki so ga v podjetju soustvarjali ali pa udeležbo v lastništvu družbe.

Tudi veljavna davčna zakonodaja ovira uveljavitev sodobnih smernic na področju nagrajevanja na podlagi delovne uspešnosti in uvajanja nedenarnih nagrad. Zakon o dohodnini opredeljuje kot boniteto vsako ugodnost v obliki izdelka, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki jo delojemalcu ali celo njegovemu ožjemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo. Tako kot drugi prejemki iz delovnega razmerja je tudi boniteta obdavčena z dohodnino, od njene vrednosti pa se obračunajo tudi prispevki za socialno varnost. Tudi boniteto, ki je bila zaposlenemu nudena v nedenarni obliki, je potrebno ovrednotiti. V skladu za zakonom se kot boniteta ne štejejo ugodnosti manjših vrednosti, ki jih delavec zagotavlja vsem zaposlenim pod enakimi pogoji (uporaba prostorov za oddih in rekreacijo ali pogostitve ob praznovanjih, parkirni prostor, če ga lahko uporabljajo vsi zaposleni, in podobno). Poleg tega se kot boniteta ne štejejo izobraževanja zaposlenih, ki so v interesu delodajalca (Terzič 2007).

Zaradi omenjene zakonodaje delodajalci iščejo razne možnosti, da se izognejo plačilom nepotrebnih dajatev in prispevkov, kot na primer za izplačilo božičnice navedejo poračun za regres prehrane. Razne ugodnosti, kot so na primer cenejše smučarske karte, karte za bazen, karte za obisk športno rekreativnih dejavnosti v organizacijah, nudijo preko raznih društev, ki jih ustanovijo ponavadi prav zaradi tega, da se izognejo davčnim obveznostim.

4.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih ter predstavitev projekta SiOK

Namen merjenja in s tem spreminjanja kulture in klime je v tem, da se z novo kulturo in klimo ustvari takšno ozračje, ki vodi v večjo uspešnost in učinkovitost tako posameznika kot organizacije. V empiričnem delu predstavljam analizo merjenja organizacijske klime v podjetju KLJUČ, d. d. in zato v nadaljevanju opredelim osnovne pojme, kot so: organizacijska kultura, merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Hkrati opišem tudi raziskavo SiOK, ki se na področju raziskovanja in merjenja organizacijske klime že več let izvaja v nekaterih slovenskih organizacijah.

Organizacijska kultura (angleško: organizational culture) je celosten sistem vrednot, stališč, norm, prepričanj, pripadnosti, skupnih lastnosti in skupnih ciljev, načina izvajanja

procesov ter sprejetih pravil, ki pod vplivom skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti opredeljujejo kolektivni fenomen »tako delamo pri nas« (Mihalič 2004, 383). Organizacijsko kulturo uvrščamo med ključne dejavnike uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Poenostavljeno je organizacijska kultura v praksi opredeljena kot zbirka predpostavk, prepričanj in sprejetih pravil vedenja (Habech in drugi, 2000 v Mihalič, 2004, 383). Organizacijsko klimo (angleško: organizational climate) opredelimo kot organizacijsko ozračje oz. psihološko strukturo sistema, ki označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani njegovih članov (Mihalič 2004, 384). Vključuje »mehke« dimenzije osebnosti sistema in posameznikov, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, motiviranost, zavest interakcije in podobno (ibidem, 384).

Razlikovanje med kulturo in klimo je časovno omejeno. Pojem kulture je namreč globalen pojem, ki je usmerjen izključno v preteklo in prihodnje stanje, medtem ko je pojem klime veliko bolj analitičen, lokalnega značaja in usmerjen na sedanje stanje v določenem sistemu (ibidem, 383). Poleg tega je kultura veliko manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja od klime.

Uspešna in učinkovita organizacija je tista, ki zadovoljuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, stopnjo le-tega odražajo kazalci zadovoljstva zaposlenih. O zadovoljstvu na delovnem mestu ponavadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela itd. Večje, kot je število navedenih dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega (dobro) negativnega predznaka (slabo), večje je nezadovoljstvo posameznika na delovnem mestu. Od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom je v veliki meri odvisna tudi stopnja motivacije za delo (Možina 2002, 63). Rejčeva (Rejc 1999, 99) kazalce zadovoljstva zaposlenih razdeli na tiste, ki **neposredno, in tiste, ki posredno** odražajo zadovoljstvo zaposlenih.

Kazalci, ki neposredno odražajo zadovoljstvo zaposlenih, so rezultati anket, ki se izvajajo letno ali mesečno in v katerih zaposleni anonimno izrazijo svoje zadovoljstvo z različnimi vidiki zaposlitve (motivatorji in higieniki) in

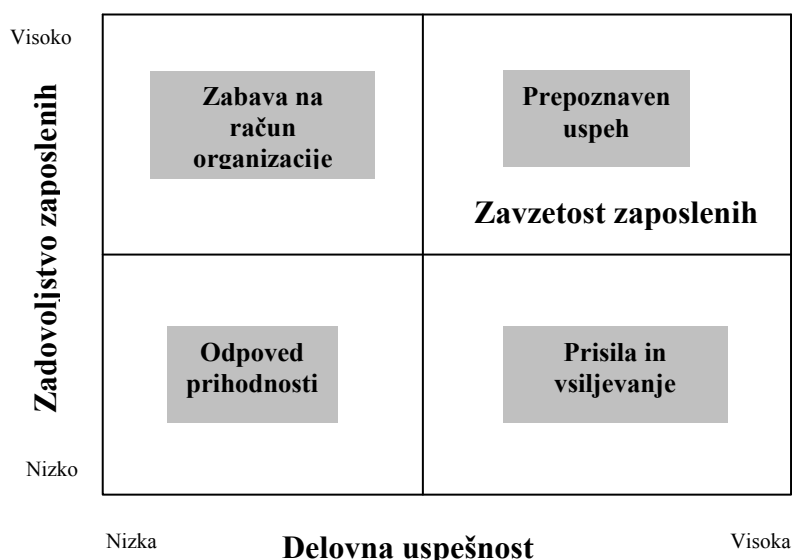
1. stopnja fluktuacije (angleško: turnover) – pomeni število zamenjanega osebja na povprečno število zaposlenih v opazovanem obdobju (Pučko 1998, 70) in

predvsem stopnja neto fluktuacije, ki pomeni število odhodov zaradi notranjih vzrokov (prenizke plače, slabi delovni pogoji, slabe možnosti za napredovanje itd.) na povprečno število zaposlenih v opazovanem obdobju, izraža stopnjo zadovoljstva zaposlenih,

2. produktivnost zaposlenih in
3. indeks stabilnosti (angleško: stability index) je razmerje med številom zaposlenih, ki so v organizaciji več kot eno leto in številom vseh zaposlenih (Foot 1996, 40-42 v Grahek 2006, 23).

Poleg zadovoljstva Gruban (Gruban 2007) govori tudi o zavzetosti zaposlenih, ki je **stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva ter pripadnosti**. Sega preko **zadovoljstva** (kako so mi všeč stvari tukaj) in **pripadnosti** (koliko si želim biti tukaj) do **zavzetosti** (koliko si želim biti tu in koliko dejansko **sam storim** za izboljšanje delovnih rezultatov). Zavzetost pomeni zaupati v cilje organizacije, podpirati vrednote, občutek ponosa biti del tima, biti motiviran več kot 100%, biti zavezan organizaciji tudi v slabih časih. Visoka delovna uspešnost z visokim zadovoljstvom zaposlenih pomeni zavzetost zaposlenih (glej Sliko 4.1). Večja zavzetost zaposlenih vodi posledično v večjo poslovno uspešnost organizacije.

Slika 4.1: Zavzetost zaposlenih



Vir: Gruban 2007

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih organizacij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in merjenja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

Vprašalnik SiOK izhaja iz večjega števila apriornih dimenzij (faktorjev) in vsebinsko predstavlja osnovo za empirični preizkus strukture klime v slovenskih organizacijah. Dimenzija klime, ki jih meri vprašalnik SiOK, vključuje tiste faktorje, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo (SiOK, Prva petletka, 2006)³.

Vprašalnik meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostor), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve. V empiričnem delu povzemam rezultate iz naslednjih kategorij:

1. Inovativnost in iniciativnost,
2. Motivacija in zavzetost,
3. Pripadnost organizaciji,
4. Razvoj kariere,
5. Nagrajevanje,

Poleg omenjenih kategorij predstavim v empiričnem delu tudi rezultate v zvezi z zadovoljstvom s plačo in zadovoljstvom z napredovanjem.

³ Več je o posameznih dimenzijah klime v projektu SiOK opisano v prilogi C .

5 Analiza obstoječega modela spremljanja delovne uspešnosti, vezanega na plačo v podjetju KLJUČ, d. d.

Na začetku prenove plačnega modela je pomembno, da se opravi analiza obstoječega sistema plač. Takšna analiza nam lahko da pomembne odgovore in pojasnila, ki nam pomagajo pri oblikovanju novega modela. V tem poglavju predstavim podjetje KLJUČ, d. d. z vizijo in strategijo podjetja ter kadrovske funkcije v podjetju. Prav tako predstavim strukturo plače (stalni in spremenljivi del) v podjetju ter obstoječi sistem nagrajevanja in napredovanja. V osrednjem delu poglavja predstavljam analizo raziskav in anket, vezanih na obstoječ model spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja z namenom odkriti slabosti in tudi dobre lastnosti obstoječega modela ter navesti razloge za pripravo novega modela nagrajevanja delovne uspešnosti.

5.1 Predstavitev ter vizija in strategija podjetja KLJUČ, d. d.

Podjetje KLJUČ, d. d. je med največjimi in izvozno najpomembnejšimi slovenskimi podjetji. S svojimi programi je podjetje zavezano k visoki kakovosti, doseganju visoke stopnje izkoriščenosti svojih zmogljivosti, povečevanju produktivnosti in doseganju optimalne dobičkonosnosti. V 80. letih se je podjetje usmerilo in uveljavilo kot pomemben partner evropske avtomobilske industrije, v naslednjem desetletju je pričelo s širitvijo izvoza ročnega orodja z ustanavljanjem razvejane distribucijske mreže po vsem svetu. V podjetju je zaposleno preko 2600 zaposlenih (glej Tabela 5.1). Število zaposlenih se zaradi sezonskih nihanj spreminja in sicer v začetku zimske sezone (od sredine novembra do nekje konec aprila, kar je odvisno od snežnih razmer) se dodatno zaposli približno sto ljudi. V času letne sezone (julij, avgust) se dodatno zaposli za določen čas okrog dvajset ljudi. Poleti se vključi v sezonsko delo tudi precej študentov podjetja ter drugih študentov in dijakov, ki si želijo prislužiti denar v času poletnih počitnic, zato so potrebe po rednih zaposlitvah poleti dosti manjše. Kader, ki se zaposluje v času zimske in letne sezone, je predvsem gostinsko turistične stroke.

Programi in dejavnost podjetja (prvi trije programi so kovinsko predelovalni, četrty pa se ukvarja s storitveno dejavnostjo) :

- Prvi program se ukvarja z izdelavo in predelavo toplo in hladno kovanih izdelkov in zaposluje 37% vseh zaposlenih.
- Drugi program izdeluje ročno orodje za domačo in profesionalno uporabo ter po številu zaposluje 22% vseh zaposlenih.
- Tretji program izdeluje namenske stroje in zaposluje skoraj 16% vseh zaposlenih.
- Četrty program izvaja dejavnost na področju gostinstva in turizma ter zaposluje skoraj 15% vseh zaposlenih.

Skupne službe (splošno kadrovski sektor, finančno računovodski sektor, informatika, nabava, energetika, investicije) ter vzdrževanje skupaj zaposlujejo 10% vseh zaposlenih.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih se počasi izboljšuje, in sicer tako, da se povečuje število zaposlenih s peto stopnjo izobrazbe, povečuje se tudi število zaposlenih z višjo in visoko stopnjo izobrazbe (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Kvalifikacijska struktura podjetja KLJUČ, d. d.

Stopnja izobrazbe		Stanje 31.12.2002	%	Stanje 31.12.2003	%	Stanje 31.12.2004	%	Stanje 31.12.2005	%	Stanje 31.12.2006	%	Stanje 31.12.2007	%
I	nekvalificirana	764	29,5	722	28,7	718	28	704	27,9	686	26,3	684	26,2
II	polkvalificirana	151	5,8	141	5,6	159	6,2	162	6,4	172	6,6	175	6,7
III	nižja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IV	kvalificirana	915	35,3	879	35	900	35,1	876	34,7	864	33,1	884	33,9
V	srednja	579	22,3	590	23,5	595	23,2	578	22,9	603	23,1	629	24,1
VI	višja	75	2,9	70	2,8	71	2,8	77	3,0	85	3,3	88	3,4
VII	visoka	105	4,1	109	4,3	110	4,3	117	4,6	130	5,0	146	5,6
IX	podiplomska	3	0,1	2	0,1	11	0,4	13	0,5	5	0,2	5	0,2
	SKUPAJ	2592	100	2513	100	2564	100	2527	100	2545	100	2611	100

Vir: Povzeto iz letnih poročil podjetja KLJUČ, d. d. za leto 2002 do 2007

Na podlagi tega povečanja se zmanjšuje število zaposlenih brez izobrazbe. Še vedno prevladuje kvalificiran kader, ki ga je okrog 34%, sledi kader, ki nima nobene šolske izobrazbe, in sicer je takšnih zaposlenih približno 27%. Število zaposlenih z višjo, visoko ali podiplomsko izobrazbo pa je v letu 2005 preseglo 8%. Zaposlenih s srednješolsko

izobrazbo je približno 23%. Stanje konec leta 2007 znaša 2611 zaposlenih, kar je nekoliko več zaradi zaposlitev sezonskih delavcev (približno 80 zaposlenih).

Vizija podjetja

Podjetje KLJUČ, d. d. je mednarodno poslovno uspešen sistem z različnimi proizvodnimi, prodajnimi in storitvenimi dejavnostmi, ki išče tržne možnosti in zmanjšuje tveganje tržne odvisnosti od ene same dejavnosti, ljudem z znanjem in izkušnjami daje možnost izražanja inventivnosti na vseh področjih zaposlitve (Predstavitev podjetja KLJUČ, d. d., 2006).

Vodstvo podjetja se je zavezalo, da bo z vso odgovornostjo, strokovnostjo in ustvarjalnostjo vodilo podjetje v skladu s postavljenimi cilji. Pri tem se bo osredotočilo na zagotavljanje pozitivnega denarnega toka, konstanten razvoj, nenehno izboljševanje učinkovitosti, izboljševanje donosnosti, ustvarjanje vrednosti, povečevanje stabilnosti in zagotavljanje visoko motiviranih, inovativnih, strokovno usposobljenih ter odgovornih zaposlenih, ki bodo uresničevali poslovno vizijo podjetja. Z uresničevanjem teh strateških smernic želi podjetje KLJUČ, d. d. vplivati na povečanje svoje gospodarske moči, povečanje produktivnosti in ekonomičnosti, izboljšanje poslovne sposobnosti ter zagotavljanje varnosti. Na ta način bo izpolnila tudi pričakovanja svojih zaposlenih in strank, delničarjev in lokalne skupnosti (ibidem).

Kadrovska funkcija se izvaja v okviru Splošno kadrovskega sektorja (v nadaljevanju SKS), ki je eden izmed podpornih procesov podjetja, katerega glavna naloga je nuditi čim boljše storitve na področju ravnanja z zaposlenimi. SKS pokriva naslednja področja za potrebe podjetja:

1. Služba kadrovanja, usposabljanja in izobraževanja,
2. Pravna služba,
3. Služba za stike z javnostmi,
4. Služba varovanja zdravja in varstva pri delu ter požarna varnost,
5. Služba varovanja premoženja podjetja,
6. Ostale servisne službe (šoferji, čiščenje, telefonska centrala, vrtnarji).

V SKS je skupaj 46 zaposlenih, s tem da je v ožji sektor, ki se ukvarja z ravnanjem z zaposlenimi vključeno 14 ljudi, katerih strokovno delo je usmerjeno k naslednjim ciljem:

1. zagotavljati ustrezno kadrovanje in optimiranje števila zaposlenih,
2. skrbeti za kontinuirano izobraževanje in usposabljanje,
3. skrbeti za varno delo in zdravje zaposlenih,
4. skrbeti za ustrezno napredovanje, nagrajevanje in motiviranje zaposlenih,
5. spodbujati inovativnost,
6. zagotavljati ustrezen sistem informiranja in komuniciranja,

5.2 *Struktura in višina plač v podjetju KLJUČ, d. d.*

Struktura plače (izvzete so t. i. individualne pogodbe) na podlagi kolektivne pogodbe in drugih nedenarnih nagrad in ugodnosti v podjetju KLJUČ, d. d. je razdeljena na stalni in spremenljivi del (glej Tabelo 5.2).

Tabela 5.2: Struktura plače v podjetju KLJUČ, d. d.

STALNI DEL PLAČE	SPREMENLJIVI DEL PLAČE
Osnovna plača: - količnik delovnega mesta (glede na sistemizacijo delovnih mest).	Plačilo po uspešnosti : - osebna ocena, - doseganje in preseganje norme.
Zakonsko določena nadomestila	Božičnica
Dodatki : - skupna delovna doba 0,5% na leto, - skupna delovna doba v podjetju 0,1% na leto, - dodatki na neugodne vplive delovnega okolja (10% ali 25%), - dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času (nočno delo, izmensko delo, dodatek za delo na nedeljo, praznik ali drug prost dan).	Druge denarne ugodnosti: - sofinanciranje izobraževanja in usposabljanja, - popust pri koriščenju počitniških kapacitet, - popust pri nabavi smučarskih kart in kart za kopanje.
Dodatno pokojninsko zavarovanje v enakem znesku za vse zaposlene za nedoločen čas oz. vsaj eno leto za določen čas (t. i. drugi steber). Dodatno pokojninsko zavarovanje za tiste zaposlene, ki so na delovnem mestu, za katere se je v preteklosti štela dodatna delovna doba (t. i. tretji steber).	Nedenarne ugodnosti: - organizirane športne aktivnosti za zaposlene in za otroke, - poletni piknik za vse zaposlene, - prednovoletna zabava z živo glasbo za vse zaposlene.

Vir: lasten

Tabela 5.2. prikazuje obstoječo strukturo plače, ki je razdeljena na stalni del, ki ga predstavlja osnovna plača, izračunana iz vrednosti količnika delovnega mesta ter vseh dodatkov, ki izhajajo iz veljavne podjetniške pogodbe podjetja (kot npr. dodatek na

delovne pogoje, dodatek na skupno delovno dobo in dodatek na skupno delovno dobo v podjetju) ter ostali zakonsko določeni dodatki (dodatek na izmensko delo, na nočno delo itd.) in zakonsko določena nadomestila npr. nadomestilo za bolniško odsotnost. V stalni del plače se šteje tudi dodatno pokojninsko zavarovanje, ki ga podjetje vsem zaposlenim za nedoločen čas plačuje v enakem znesku, ter dodatno pokojninsko zavarovanje za delavce, ki delajo v manj ugodnih delovnih pogojih in so imeli v preteklosti t.i. beneficirano delovno dobo. Spremenljivi del plače, odvisen od delovne uspešnosti, vsebuje t. i. osebno oceno in dodatek na uspešnost za doseganje oz. preseganje norme na delovnih mestih, kjer je delo normirano. Vsako leto ob koncu leta vsem zaposlenim pripada t. i. božičnica, višino vsako leto posebej določi vodstvo podjetja s posebnim sklepom.

Tabela 5.3. prikazuje primerjavo povprečne bruto plače v podjetju KLJUČ, d. d. s povprečno bruto plačo v Sloveniji in povprečno bruto plačo v dejavnosti kovinskih izdelkov.

Tabela 5.3 : Povprečna bruto plača v primerjavi s povprečno bruto plačo v Republiki Sloveniji in v dejavnosti kovinskih izdelkov od leta 2002 do 2007 v podjetju KLJUČ, d. d.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Povprečna plača v KLJUČ, d. d. (v EUR)	797	891	945	988	1037	1100
Delež v % povprečne plača v KLJUČ, d. d., na povprečno plača v RS	81%	84%	85%	85%	86%	87%
Delež v % povprečne plače v KLJUČ, d. d., na povprečno plačo v dejavnosti kovinskih izdelkov	94%	101%	102%	102%	102%	103%

Vir: Povzeto iz letnih poročil podjetja KLJUČ, d. d. za leta 2002 do 2007

Primerjava povprečnih bruto plač v podjetju KLJUČ, d. d. s slovenskim povprečjem kaže (glej Tabela 5.3), da povprečna bruto plača v podjetju dosega v letu 2007 že 87% slovenskega povprečja, leta 2005 je dosegala dobrih 85% medtem ko je leta 2002 dosegala samo 81% . To pomeni, da se od leta 2002 trend dviga plač povečuje v primerjavi s slovenskim povprečjem. Glede na primerjavo z dejavnostjo proizvodnje kovinskih izdelkov se povprečna plača v podjetju od leta 2003 zvišuje hitreje kot povprečna plača v omenjeni branži in v letu 2007 presega povprečno branžno plačo za 3%. To sicer res pomeni, da se povprečna plača v podjetju KLJUČ, d. d., zvišuje, vendar ta povprečna plača vključuje tudi plačo vseh, ki so na individualnih pogodbah.

Število individualnih pogodb se je v zadnjih treh letih povečalo za skoraj 40%, kar potem ne daje jasne slike o tem, koliko so se dejansko zvišale plače tistih, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi na podlagi kolektivne pogodbe.

5.3 Napredovanje v podjetju KLJUČ, d. d.

V podjetju KLJUČ, d. d. je skupaj različnih 165 delovnih mest. Vsa delovna mesta so glede na naslednja merila ocenjena z določenim številom točk:

1. zahtevana strokovna znanja,
2. dodatna funkcionalna znanja,
3. delovne izkušnje,
4. stopnja odgovornosti za delo,
5. odgovornost za vodenje,
6. napor (fizični, umski, napori pri stikih z ljudmi),
7. naloge,
8. odgovornosti.

Delovna mesta so glede na zahtevano stopnjo izobrazbe razdeljena v sedem tarifnih razredov. V vsakem tarifnem razredu so delovna mesta razporejena na različne izhodiščne količnike (odvisno od vrednotenja delovnih mest). Manj zahtevna delovna mesta v okviru istega tarifnega razreda, glede fizičnega napora, umskega napora, zahtevanih dodatna znanj in usposobljenosti ter stopnjo odgovornosti, imajo nižji izhodiščni količnik kot tista, kjer je stopnja zahtevnosti omenjenih meril višja. Izhodiščni količnik tarifnega razreda mora biti usklajen z izhodiščno plačo tarifnega razreda po veljavni tarifni prilogi kolektivne pogodbe. V vsakem tarifnem razredu je možno različno število napredovanj po količnikih (t. i. plačilni razredi). Od prvega do tretjega tarifnega razreda so možna največ tri napredovanja, v četrtem in petem tarifnem razredu pet, v šestem in sedmem tarifnem razredu je možno do osem napredovanj. Poleg tega obstaja še ena omejitev, da delovna mesta v določenem tarifnem razredu kljub prej omenjenim napredovanjem ne morejo preko določenega najvišjega količnika tega razreda. To pomeni, da se količniki med tarifnimi razredi prekrivajo samo do določenega količnika, in delovna mesta, ki so postavljena visoko v nekem tarifnem razredu, ne morejo biti ocenjena z višjim

količnikom kot je določen najvišji količnik za izbran tarifni razred (glej Prilogo D). V okviru obstoječe sistemizacije delovnih mest je (kar predstavlja osnovno plačo zaposlenega), urejen sistem napredovanja, in sicer v dveh oblikah:

1. horizontalno napredovanje,
2. vertikalno napredovanje.

Horizontalno napredovanje je napredovanje na delovnem mestu. To je napredovanje v višji plačilni razred (količnik) na istem delovnem mestu v okviru istega tarifnega razreda. Takšen sistem napredovanja omogoča napredovanje v okviru delovnega mesta v dveh oblikah, in sicer kot:

1. napredovanje v višji plačilni razred na podlagi nadpovprečne delovne uspešnosti,
2. napredovanje v višji plačilni razred zaradi večje usposobljenosti in večopravnosti.

Napredovanje na delovnem mestu omogoča ločitev med začetniki na posameznem delovnem mestu in izkušenimi ter uspešnimi delavci. **Vertikalno napredovanje** je napredovanje na drugo delovno mesto v višjem tarifnem razredu.

V pravilniku o nagrajevanju je zapisano, da se napredovanje na delovnem mestu izvaja enkrat letno. Napredovanje odobri predsednik uprave podjetja na predlog direktorjev programov in sektorjev. Posameznik lahko napreduje vsaki dve leti. V izjemnih primerih lahko posameznik napreduje tudi pogosteje, vendar ne več kot enkrat letno. Posameznik lahko hkrati napreduje samo za en količnik. V praksi se nič od naštetega ne upošteva, saj ni nobenega drugega pravila in merila, kdaj in zakaj lahko posamezniki napredujejo.

Predlogi za napredovanje tako horizontalno kot vertikalno prihajajo v kadrovske službe skozi vse leto. Ne izvaja se nobena kontrola nad tem, kolikokrat je posameznik že napredoval, lahko napreduje celo za več količnikov hkrati. Navodila kadrovske službe s strani uprave so samo ta, da mora biti vsak predlog za napredovanje ne glede na tarifni razred, v katerega spada delovno mesto, podpisan osebno od predsednika uprave. Menim, da je sistem v osnovi dober, saj omogoča kar velik razpon napredovanja in ga zaenkrat ni smiselno spreminjati. Tudi delovna mesta so dobro ovrednotena, saj so se neustrezna razmerja, npr. neustrezna razporeditev delovnega mesta v tarifni razred, po prenovi sistemizacije uredila. Potrebno pa je natančno in jasno opredeliti ter zapisati merila in pravila. Kadrovska služba mora biti tista, ki spremlja in nadzoruje pravilno izvajanje

sistema napredovanja, kar mora biti tudi jasno zapisano v pravilniku in urejeno z ustreznimi sankcijami ob neupoštevanju zapisanih pravil. S sprejetjem nove sistemizacije je bilo dogovorjeno, da se v nadaljevanju merila in pravila opredelijo, in da se pravilnik temu ustrezno dopolni.

Menim, da je bila tu narejena bistvena napaka, ker se ni natančno opredelilo roka za dokončanje sistema napredovanja v smislu meril in se zato do sedaj ni ničesar uredilo. Kljub dobri zasnovi sistema se je sistem zaradi neupoštevanja pravilnika delno porušil, a ga je z določenimi popravki še vedno smiselno obdržati. Tudi vodje sistem napredovalnih količnikov dokaj dobro poznajo. Razširiti je potrebno tudi možnost napredovanja, saj so sedaj nekateri posamezniki že na končnih količnikih, in s tem omogočiti večjo prekrivanje med tarifnimi razredi (glej Prilogo D - količniki v okrepljenem tisku). Mislim, da to ni slabo, saj je lahko nekdo z nižjo stopnjo izobrazbe in nadpovprečnimi rezultati zasluži enako ali celo več kot nekdo na delovnem mestu, za katerega se zahteva višja izobrazba. Tudi vodstvo reprezentativnih sindikatov v podjetju in svet delavcev je podalo stališče, da je opisan sistem dober, manjkajo samo merila in pravila, ki jih je potrebno napisati ter jih potem tudi upoštevati. Sindikati so sicer mnenja, da bi bilo potrebno še povečati število napredovalnih plačilnih razredov v nižjih tarifnih razredih, ampak bistvo prenove sistemizacije je bilo prav v tem, da se omogoči ustrezno nagraditi visokoizobražen strokovni kader.

5.4 Analiza variabilnega plačnega sistema

Poleg napredovanja je v podjetju KLJUČ, d. d. urejen tudi **variabilni sistem nagrajevanja**, na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti - t. i. *sistem osebnih ocen*.

Zaposleni so razdeljeni v štiri skupine:

1. proizvodni delavci - to so delavci v neposredni proizvodnji in so razporejeni na delovna mesta, kjer so dani pogoji za opravljanje takšnih delovnih operacij, kjer se učinek dela meri na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih norm,
2. proizvodna režija - to so delovna mesta, ki so neposredno povezana s proizvodnjo, vendar se učinek dela ne meri na podlagi določenih kvantitativnih in kvalitativnih norm,

3. čista režija - to so vsa delovna mesta, ki niso neposredno povezana s proizvodnjo in kjer delo prav tako ni normirano,
4. vodilni delavci, ki so zaposleni na podlagi individualnih pogodb oz. delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (sistem osebnih ocen zanje ne velja).

Individualne pogodbe se sklepajo na podlagi dogovora med vodstvom programa oz. sektorja, upravo podjetja in posameznim delavcem. Določeni so količniki ter vrednost le tega, ki se spreminja glede na sklep uprave podjetja. Vsi zaposleni s t. i. individualno pogodbo imajo sklenjeno delovno razmerje za nedoločen čas in jim pripadata tudi dodatek na skupno delovno dobo in dodatek na delovno dobo v podjetju, vendar pa je individualna pogodba sklenjena za čas trajanja mandata uprave podjetja. Vsi imajo tudi t. i. spremenljivi del v višini povišanja oz. znižanja plače za 25% v primeru presežanja oz. nedosežanja pričakovanih oz. planiranih rezultatov, direktorji programov imajo tudi možnost pridobitve posebne nagrade glede na uspešnost poslovanja programa, ki ga vodijo in še druge individualno dogovorjene bonitete. Vsi so tudi življenjsko zavarovani in imajo enkrat na dve leti možnost opraviti poseben specialistični zdravstveni pregled. Člani uprave imajo sklenjeno t. i. individualno pogodbo z nadzornim svetom, katere vsebina je poslovna skrivnost. Delavce na podlagi t. i. individualnih pogodb v nadaljevanju ne vključujem v model spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja, saj imajo ločen sistem spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.

Pogosto se pojavlja težava razmejitev med proizvodnim delom in proizvodno režijo za posameznega delavca predvsem v primeru, ko delavec v enem delovnem dnevu opravlja tako delo v proizvodnji (ki je lahko normirano) kot tudi v proizvodni režiji. Takrat je plačan po tako imenovanih delovnih nalogih, in sicer tako, kot je dejansko delal. Pojavlja se tudi problem med proizvodno režijo in čisto režijo, saj so določene službe na nivoju enega programa proizvodna režija, na nivoju drugega pa čista režija.

Ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi osebnih ocen se redno spremlja samo za proizvodne delavce (na podlagi dolgotrajnejšega presežanja norme, ugotavljanja izmeta, odnosa delavcev do dela, sodelavcev itd.). Delavci, ki delajo na normo, so glede na doseganje oz. presežanje norme dodatno nagrajeni, vendar tega sistema ne spremlja kadrovska služba, saj je direktno povezan z obračunom plač. Neposredno nadrejeni mesečno oceni svoje sodelavce glede na delovno storilnost, kakovost dela in

gospodarnost. Vsaka postavka je ocenjena z največ 5%, s tem, da zaposleni na normiranih delovnih mestih lahko skupaj dobijo največ 10%, ostali zaposleni 15%. Pri izpolnjevanju ocenjevalnega obrazca nadrejeni označi, ali gre za stalno ali začasno osebno oceno. V primeru začasne osebne ocene, ki je lahko določena za največ tri mesece, se osebno oceno delavca spremeni za toliko časa, kot je v predlogu navedeno, po preteku je osebna ocena vrnjena v prvotno stanje.

V proizvodnji se uporablja predvsem sistem začasnih osebnih ocen, ki se korigirajo pogosto, celo mesečno, in tako nadrejeni sproti spremlja delavčevo uspešnost oz. neuspešnost, nima pa opredeljenih meril na podlagi katerih bi bilo potrebno vsako zvišanje ali znižanje osebnih ocen tudi ustrezno pojasniti. Ocenjuje neposredno nadrejeni, v primeru nestrinjanja delavca z osebno oceno se lahko v ocenjevanje vključi nadrejeni na višjem nivoju. Večinoma pritožb ni, razen manjših opazk in komentarjev ali manjšega nezadovoljstva delavca. Do sedaj še ni prišlo do spora v obliki pritožbe ali celo tožbe. Za ostale zaposlene (predvsem za čisto režijo) je sistem osebnih ocen predvsem sistem za korigiranje plač in ne služi neposrednemu spremljanju delovne uspešnosti. Tu se sistem začasnih osebnih ocen ne uporablja, ampak velja v večini načelo stalne osebne ocene.

Zelo redki so primeri, da se delavcu v režiji zaradi kakšne napake pri delu osebna ocena zniža, zato bi lahko ocenila, da je sistem osebnih ocen predvsem neka dodatna oblika nagrajevanja, ki dopolnjuje sistem horizontalnega napredovanja. Poleg tega tudi tu ni opredeljenih meril za ocenjevanje in je verjetno subjektivnost ocenjevalcev še bolj prisotna, saj vodje nimajo v rokah ustreznega ocenjevalnega orodja, s katerim bi se lahko pri ocenjevanju kar najbolj izognili subjektivnosti, dostikrat pa jim primanjkuje veščin vodenja in zato podležejo pritiskom po zahtevi za povečanje plače tistih najbolj glasnih in vztrajnih sodelavcev, ki pa ponavadi niso tudi najuspešnejši delavci. Zaradi raznolikosti dejavnosti in velikega števila zaposlenih je tudi zelo težko postaviti takšen model, ki bi bil obvladljiv, nadzorovan in bi živel, hkrati pa ne bi bil preveč zapleten.

Poleg naštetega nagrajevanja se v podjetju uporabljajo tudi druge oblike nagrajevanja delovne uspešnosti, vendar povsem nesistematično. V podjetju KLJUČ, d. d., je bil pred kratkim sprejet pravilnik o predlogih za izboljšave, tako da se denarne nagrade izplačujejo za koristne predloge z ekonomskim prihrankom in nedenske nagrade (predvsem razni reklamni material, kot so majice, dežniki itd.) za vsak koristen predlog, ki je potrjen. Tim

za predloge za izboljšavo vsak predlog naslovi na ustrezno strokovno službo, ki s kratko obrazložitvijo skupaj z direktorjem programa ali sektorja, ki to strokovno službo vodi, predlog potrdi ali zavrne. Prav tako tim za predloge za izboljšavo na podlagi pravilnika ugotovi, za kakšen koristen predlog gre in ustrezno nagradi posameznika ali skupino. Na koncu leta predsednik uprave razglasi posameznika z največ potrjenimi koristnimi predlogi in predlog z največjim ekonomskim prihrankom.

Projektne delo se trenutno v podjetju KLJUČ, d. d., ne nagrajuje, na nivoju uprave je bil oblikovan projektni svet, ki naj bi v prihodnje spremljal projektno delo in način nagrajevanja.

Zaposlenim so nudene tudi druge oblike denarnih ugodnosti v obliki financiranja izobraževanja in usposabljanja. Podjetje omogoča tudi finančno pomoč, vendar zato ne obstajajo nobena merila, vse je odvisno od direktorjev programov oz. sektorjev ter samega predsednika uprave, ali sofinanciranje odobri in v kolikšni meri. Vsi zaposleni lahko koristijo popuste pri koriščenju počitniških kapacitet in popuste pri nabavi smučarskih kart in kart za kovanje. Prav tako pa podjetje nudi celo vrsto dodatnih nenedarnih ugodnosti v obliki organiziranih brezplačnih športnih aktivnosti za zaposlene in za njihove otroke, vsako leto je tradicionalni poletni piknik za vse zaposlene, prav tako je za vse zaposlene organizirana prednovoletna zabava. V obliki nematerialnega nagrajevanja se pojavljajo predvsem javne pohvale v internem časopisu, ki so vsaj s strani vodstva žal izjemno redke.

5.5 Analiza raziskav in anket, vezanih na obstoječ model spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja

V nadaljevanju tega podpoglavja opisujem raziskave in ankete s področja spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja v podjetju KLJUČ, d. d., ki so bile narejene v okviru različnih projektov. Na podlagi analiz in lastnih spoznanj skušam predstaviti obstoječ model spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja v omenjenem podjetju in vzroke, zakaj predlagam nov model.

5.5.1 Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih v okviru raziskave SiOK

V okviru raziskave SiOK je bila v podjetju KLJUČ, d. d. leta 2004 in 2005 izvedena raziskava: Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. V letu 2004 je bila anketa izvedena na vzorcu 121 zaposlenih oz. nekoliko manj kot 5% vseh zaposlenih za nedoločen čas. V letu 2005 je bila izvedena raziskava na večjem vzorcu in sicer 408 zaposlenih, to je približno 18% vseh zaposlenih za nedoločen čas. Vprašalnik je sestavljen iz posameznih trditev, ki so bile združene v več kategorij. Za nadaljnje delo bom uporabila podatke s področja inovativnosti in iniciativnosti, motivacije in zavzetosti, pripadnosti organizaciji ter razvoja kariere zaposlenih in nagrajevanju. Vsaka kategorija vključuje pet trditev (glej Prilogo E). Poleg tega sem iz kategorije zadovoljstvo izvzela dve trditvi, ki se nanašata na zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z napredovanjem.

Iz Tabele 5.4 je razvidno, da so vse ocene v izbranih kategorijah za leto 2005 v primerjavi z letom 2004 nekoliko padle, razen pripadnost organizaciji, kjer se je ocena nekoliko zvišala. Skupna povprečna ocena v vseh kategorijah je višja od ocen v slovenskem povprečju. Najnižje je ocenjeno nagrajevanje, in sicer pod oceno 3, kar se smatra kot slabo. Najnižje zadovoljstvo se kaže pri dveh konkretnih trditvah, in sicer zadovoljstvo s plačo in z napredovanjem. Sicer sta oceni obeh vprašanj primerjalno med letoma 2004 in 2005 malce narasli, vendar sta še vedno pod oceno tri. Še posebno odstopa zadovoljstvo s plačo, ki je nižje od slovenskega povprečja, medtem ko je ocena zadovoljstva z napredovanjem skoraj enaka slovenskemu povprečju. Glede na navedeno primerjavo lahko sklepam, da so zaposleni v podjetju KLJUČ, d. d., še bolj nezadovoljni s plačo kot v drugih slovenskih podjetjih, kar dodatno potrjuje dejstvo, da je potrebno spremeniti model spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja. Prav tako večina anketiranih v podjetju meni, da zaposleni na vseh nivojih, nimajo realne možnosti za napredovanje, da ne prejema plače, ki je enakovredna ravni plač na tržišču, da so razmerja med plačami v podjetju neustrezna, ter da niso tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno nagrajeni. Kritično so ocenjeni tudi vodje, ki se le redko pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in zato zaposleni ponavadi nimajo informacij o dobro ali slabo opravljenem delu. Anketa kaže, da zaposleni pogrešajo pohvale za dobro opravljeno delo, medtem ko nadrejeni le redko sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.

Precej se jih tudi strinja s trditvijo, da se premalo uporablja nematerialna motivacija v obliki javnih pohval.

Tabela 5.4: Rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih v podjetju KLJUČ, d. d. v primerjavi s slovenskim povprečjem iz raziskave SiOK za leti 2004 in 2005 za izbrane kategorije

Kategorije	2004		2005	
	KLJUČ, d. d.	SiOK	KLJUČ, d. d.	SiOK
Inovativnost in iniciativnost	3,84	3,57	3,80	3,56
Motivacija in zavzetost	3,60	3,45	3,55	3,47
Pripadnost organizaciji	3,72	3,40	3,80	3,40
Razvoj kariere	3,13	2,77	3,00	2,72
Nagrajevanje	2,91	2,75	2,82	2,77
Posamezni vprašanji				
Zadovoljstvo s plačo	2,40	2,63	2,51	2,67
Zadovoljstvo z napredovanjem	2,82	2,81	2,83	2,81

Vir: Povzeto iz podatkov v Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2001, Gospodarska zbornica Slovenije, januar, 2002, Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2004, Dodatek k skupnemu poročilu za podjetje KLJUČ, d. d., februar, 2005 in Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, KLJUČ, d. d., maj, 2005

Na kratko lahko sklenem, da je iz raziskave razvidno, da so ocene izbranih kategorij sicer malce nad slovenskim povprečjem, kljub temu pa nizko ocenjene na področju nagrajevanja in razvoja kariere. Še posebno je podjetju KLJUČ, d.d., veliko nezadovoljstvo s plačo oz. nezadovoljstvo s celotnim plačnim modelom za katerega menijo, da je nestimulativen. To pa pomeni, da je potrebno model spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja ustrezno spremeniti.

5.5.2 Analiza ankete iz projekta razvoja kadrov

Analiza stanja na področju spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja temelji na podatkih, zbranih v okviru projekta razvoja kadrov iz leta 2003. V projekt je bilo vključenih 117 ključnih ter perspektivnih kadrov (5% vseh zaposlenih), večinoma s šesto,

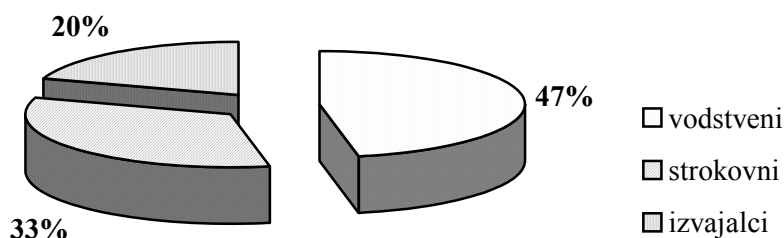
sedmo stopnjo izobrazbe ali zaključenim magisterijem. V analizi stanja se je pregledalo dotedanje aktivnosti in urejenost področij, ki so povezana ali pa vključena v sistem razvoja kadrov (načrtovanje kadrov, usposabljanje, možnost napredovanja in razvoja kariere, zadovoljstvo s plačo itd.). Na podlagi ankete (glej Prilogo G) skušalo ugotoviti mnenje in pričakovanja ključnih kadrov glede njihovega dosedanjega in prihodnjega profesionalnega razvoja.

V okviru veljavne sistematizacije delovnih mest so zaposleni ključni kadri razdeljeni v štiri kategorije:

1. vodilne (uprava, direktorji programov in sektorjev),
2. vodstvene (vodje oddelkov, služb, obratov),
3. strokovne,
4. izvajalce.

Ključna delovna mesta so ponavadi tista, ki so najbolj odgovorna in imajo največji vpliv na doseganje rezultatov. Na podlagi takšne opredelitve so bila opredeljena ključna delovna mesta v podjetju KLJUČ, d. d. in sicer so to vsa delovna mesta z nazivom direktor, pomočnik direktorja, vodja ter delovna mesta z nazivom zdravnik specialist, projektant, raziskovalec, pravnik, skrbnik sistema kakovosti, komercialist, organizator programer. V projekt razvoja kadrov je bil v nadaljevanju vključen samo vodstveni kader, strokovni kader ter posamezniki, ki so sedaj še izvajalci vendar jih že danes ocenjujemo kot potencialni ključni kader. Graf 5.1. prikazuje položaj ključnih kadrov v podjetju.

Graf 5.1: Položaj ključnih kadrov

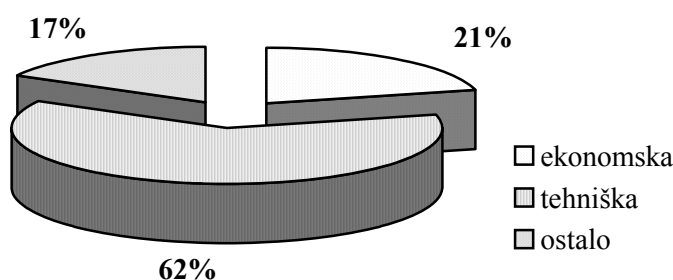


Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Izmed proučevane populacije ključnih kadrov v podjetju KLJUČ, d. d. je bilo največ kadrov, ki zasedajo vodstveni položaj to je 47%, sledijo strokovni kadri s 33% ter izvajalci, ki predstavljajo 20% proučevanih zaposlenih (glej Graf 5.1).

Med proučevano populacijo je največ oseb s tehniško izobrazbo, in sicer 62%, sledijo zaposleni z ekonomsko izobrazbo (21%), nato sledijo ostali z gostinsko, turistično, medicinsko ali družboslovno izobrazbo, ki predstavljajo 17% delež (glej Graf 5.2).

Graf 5.2: Strokovna usmeritev ključnih kadrov



Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

26% vseh anketiranih ima šesto stopnjo izobrazbe, 37% jih ima končano sedmo stopnjo izobrazbe, 1% anketiranih zaposlenih ima zaključeno podiplomsko izobrazbo, 36% zaposlenih ključnih kadrov ima zaključeno peto stopnjo strokovne izobrazbe (glej Tabela 5.5).

Tabela 5.5: Stopnja izobrazbe anketiranih

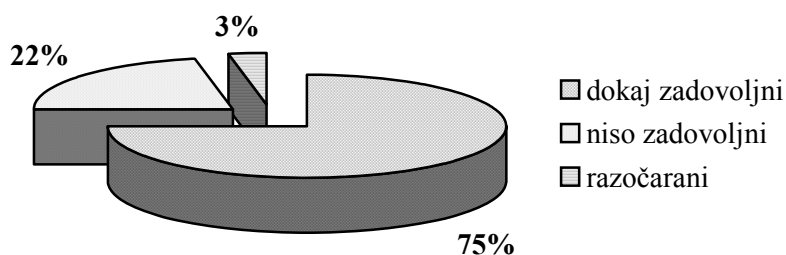
Stopnja izobrazbe		Število odgovorov (v %)
V	srednja	36
VI	višja	26
VII	visoka	37
IX	podiplomska	1
SKUPAJ		100 %

Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Iz analize v nadaljevanju povzemam predvsem tiste vidike, ki zajemajo spremljanje delovne uspešnosti in model nagrajevanja. Na vprašanje, kako so zaposleni zadovoljni s

svojem razvojem v podjetju je 75% zaposlenih odgovorilo, da so z dosedanjim razvojem dokaj zadovoljni, 22% zaposlenih je odgovorilo, da z dosedanjim razvojem niso zadovoljni, ostali pa so odgovorili, da so nad sedanjim razvojem v podjetju razočarani (glej Graf 5.3).

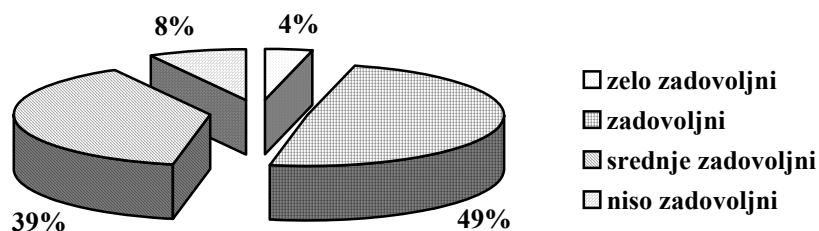
Graf 5.3: Zadovoljstvo zaposlenih z dosedanjim profesionalnim razvojem v podjetju KLJUČ, d. d.



Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Pri zadovoljstvu z doseženim položajem gre za posameznikovo celovito oceno tega, kar je posameznik v času svoje delovne kariere dosegel v KLJUČ, d. d.. 49% ključnih kadrov je odgovorilo, da so s sedanjim položajem v KLJUČ, d. d. zadovoljni, 39% jih je odgovorilo, da so s položajem srednje zadovoljni, 4% jih je s svojim trenutnim položajem v podjetju zelo zadovoljnih, 8% jih s položajem v podjetju ni zadovoljnih (glej Graf 5.4).

Graf 5.4: Zadovoljstvo zaposlenih s sedanjim položajem v podjetju



Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Stopnja zadovoljstva ključnih kadrov s plačo je na desetstopenjski lestvici 6.2. Če spojimo po dve oceni, dobimo porazdelitev, kot jo prikazuje Tabela 5.6. Ocene zaposlenih o zadovoljstvu z višino plače se večinoma gibajo med oceno »nezadovoljen« in »srednje zadovoljen«.

Tabela 5.6: Zadovoljstvo s plačo

Zadovoljstvo s plačo	Število odgovorov (v %)
zelo zadovoljni	5
zadovoljni	25
srednje (ne)zadovoljni	26
nezadovoljni	32
zelo nezadovoljni	12
Skupaj	100

Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Primerjava posameznikov z drugimi, ki jih posamezniki prepoznavajo in priznavajo kot svojo primerjalno skupino, je eden najmočnejših dejavnikov posameznikovega zadovoljstva oz. nezadovoljstva v zvezi z zaznavanjem njegovega napredovanja. Takšna primerjava je subjektivna, saj je vedno mogoče najti primerjave, ki so za posameznika ugodne ali neugodne. Na vprašanje »Glede na običajno napredovanje v KLJUČ, d. d., se vam zdi, da ste vi osebno dosegli več ali manj kot drugi«, je 66% zaposlenih odgovorilo, da so dosegli približno toliko, kot je povprečje, 25% zaposlenih meni, da so dosegli več, kot je povprečje, preostalih 9% kadrov ocenjuje, da so napredovali manj kot drugi.

Napredovanje je odvisno tako od posameznih zaposlenih kot tudi od podjetja, saj možnosti napredovanja v podjetju niso neomejene. Spodnje vprašanje je namenjeno oceni zaznavanja moči posameznika, da vpliva na razvoj svoje delovne kariere. Na vprašanje, »Ali je to na kakšen položaj napreduje zaposleni odvisno predvsem od podjetja ali od zaposlenega?«, je večina zaposlenih, to je 54% odgovorilo, da je to v približno enaki meri odvisno od podjetja in od posameznika, 28% jih je odgovorilo, da je napredovanje odvisno predvsem od podjetja in manj od posameznika, preostalih 18% vključenih kadrov pa je mnenja, da je napredovanje skoraj v celoti pod vplivom posameznika. Ugotovimo lahko, da je več posameznikov mnenja, da je napredovanje v večji meri odvisno od podjetja kot od posameznika (glej Tabelo 5.7).

Tabela 5.7: Odvisnost napredovanja v KLJUČ, d. d.

Trditev	Število odgovorov (v%)
v celoti pod vplivom posameznika	18
približno enako	54
skoraj v celoti pod vplivom podjetja	28
brez odgovora	/
Skupaj	100

Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Pri naslednjem vprašanju se proučuje zaznavanje ključnih kadrov o odnosu podjetja do načrtovanja in razvoja lastnih kadrov v primerjavi s kadri, ki se zaposlujejo od zunaj. Navedeni odnos predstavlja kadrovska strategija podjetja - poudarek na pridobivanju kadrov od zunaj je mnogokrat sicer cenejše kot vlaganje v rast in razvoj lastnih kadrov, vendar je dolgoročnejši uspeh drugačen kot pri razvoju lastnih kadrov. Na vprašanje, ali v podjetju bolj cenijo kadre, ki napredujejo v podjetju, ali tiste, ki prihajajo od drugod, je 52% zaposlenih odgovorilo, da so približno enako cenjeni eni in drugi, 34% anketiranih je presodilo, da so bolj cenjeni kadri, ki v podjetje prihajajo od drugod 14% kadrov pa meni, da so bolj cenjeni kadri, ki napredujejo znotraj podjetja (glej Tabelo 5.8).

Tabela 5.8: Katere kadre bolj cenijo v podjetju: lastne ali pridobljene od zunaj?

Ocena	Število odgovorov (v%)
tisti, ki napredujejo v podjetju	14
tiste, ki pridejo od drugod	34
oboje približno enako	52
ni odgovora	/
Skupaj	100

Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Priznanje za profesionalne dosežke in občutek cenjenosti v podjetju nedvomno pozitivno vpliva na samopodobo posameznika in s tem deluje zelo spodbudno na posameznikovo nadaljnje delovno udejstvovanje. Pri tem gre mnogokrat za vprašanje stila vodenja, priznanja in povratne informacije za opravljeno delo, ki lahko posamezni osebi daje občutek, da pomembno prispeva k skupnim dosežkom, kar lahko vodi do večjega delovnega zadovoljstva posameznika. Pri proučevanju odgovorov na navedeno vprašanje je potrebno poudariti, da opazujemo subjektivna mnenja, stališča, prepričanja o

zaznavanju cenjenosti strokovnjakov posameznih profilov v podjetju KLJUČ, d. d. in ne gre za preverjanje objektivnega stanja v podjetju. Ugotovimo lahko, da je porazdelitev ocen normalnega tipa, vendar je rahlo nagnjena v desno, v smeri pozitivnih ocen, kar pomeni, da so se zaposleni pretežno bolj odločali za pozitivne kot negativne ocene njihove cenjenosti v podjetju. Gledano obe skrajni oceni, pa se je več zaposlenih odločilo za oceno, da strokovnjaki njihovega profila sploh niso cenjeni (glej Tabela 5.8).

Tabela 5.9: Cenjenost strokovnjakov vašega profila

Ocena	Število odgovorov (v %)
zelo cenijo	2
cenijo	25
nekaj srednjega	55
ne cenijo	14
sploh ne cenijo	4
Skupaj	100

Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Samo zaposleni, ki so dobro seznanjeni s sistemom napredovanja v podjetju, z njegovimi pogoji in merili, lahko načrtno delujejo v smeri napredovanja v podjetju. Nejasnost sistema namreč omejuje izkoriščenost in uporabnost sistema napredovanja, hkrati pri zaposlenih povzroča dvome pri upoštevanju enotnih meril in upravičenosti napredovanja posameznih zaposlenih. Na vprašanje »Ali vam je povsem jasno koliko, kam in kako lahko napreduje zaposleni vašega profila v podjetju?«, je 25% zaposlenih odgovorilo, da jim je sistem napredovanja povsem jasen, 54% anketiranih kadrov ocenjuje, da jim je sistem napredovanja delno jasen, 21% anketiranih meni, da sistem napredovanja ni jasen.

Navedla sem že pomen jasnosti pogojev, ki jih mora poznati in izpolniti posameznik, ki želi napredovati. Ravno tako je pomembno poznavanje zahtev in pogojev, ki jim mora zadostiti posameznik, če želi realizirati svoje postavljene cilje. Na vprašanje »Ali so vam povsem jasni pogoji, pod katerimi boste postavljeni cilj dosegli?«, je 20% anketiranih odgovorilo, da so jim pogoji za doseganje zastavljenega cilja povsem jasni, 57% jih je odgovorilo, da si pogoje približno predstavljajo, 21% so pogoji za realizacijo cilja dokaj nejasni, 3% zaposlenih pa nima postavljenih ciljev, za katere bi morali poznati pogoje njihove uresničitve (glej Tabela 5.10).

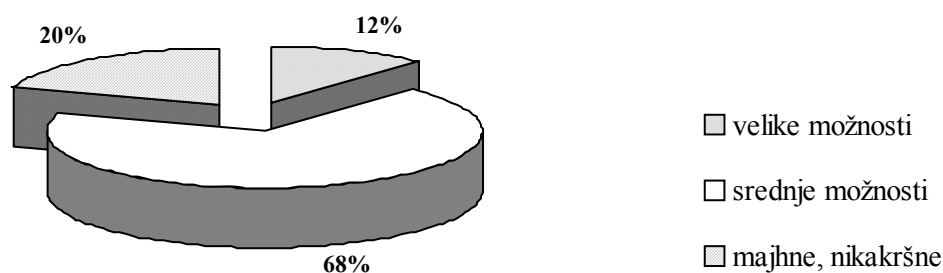
Tabela 5.10: Jasnost pogojev za doseganje postavljenih ciljev

Ocena	Število odgovorov (v %)
pogoji so povsem jasni	20
pogoje si približno predstavljam	56
pogoji so dokaj nejasni	21
nimam cilja	3
Skupaj	100

Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Jasnost ciljev in jasnost pogojev, pod katerimi je mogoče doseči cilje, predstavlja temeljni gradnik, na osnovi katerega se začne uspešna rast in razvoj posameznega zaposlenega. Uresničevanje zastavljenih ciljev je odvisno tudi od okolja, v katerem se posameznik nahaja in deluje. Pri tem lahko vplivi okolja delujejo na doseganje želenega stanja delujejo pospeševalno ali zaviralno. 68% zaposlenih je odgovorilo, da imajo zaposleni njihovega profila srednje možnosti za napredovanje, 12% jih ocenjuje, da so njihove možnosti napredovanja v podjetju velike, preostalih 20% pa meni, da so njihove možnosti napredovanja majhne oz. nikakršne (glej Graf 5.5).

Graf 5.5: Možnosti napredovanja v podjetju KLJUČ, d. d.



Vir: Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d., Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov, Iteo Svetovanje, Ljubljana, marec 2003

Večina anketiranih ne načrtuje svoje prihodnosti zelo natančno in si ob zaposlitvi v podjetju KLJUČ, d. d. tudi niso postavili natančnega cilja o tem, kaj želijo doseči. Zaposleni, ki so dosegli manj kot načrtovali, kot vzrok navajajo predvsem premajhne možnosti napredovanja, pomanjkanje motivacijskih vzgibov, slabši pretok informacij itd. Tisti anketirani, ki s svojim dosedanjim razvojem niso zadovoljni, oz. so celo

razočarani kot vzrok navajajo neustrezno nagrajevanje, prenizke plače, premalo usposabljanja, omejene možnosti napredovanja in osebnega razvoja. Anketirani zaposleni, ki razmišljajo o spremembi zaposlitve, kot najpogostejše vzroke navajajo: majhne možnosti osebnega razvoja, napredovanja, možnosti višje plače drugje, slabi odnosi v podjetju, boljši delovni pogoji, novi izzivi itd. Ključni kadri, ki so bili vključeni v anketiranje od vzpostavitve sistema razvoja kadrov v podjetju pričakujejo predvsem: jasnejše možnosti napredovanja, nagrajevanja, profesionalnega in osebnostnega razvoja, boljše možnosti za izobraževanje in usposabljanje, ohranjanje kakovostnih kadrov v podjetju, razvoj lastnih strokovnih kadrov, boljše poslovanje, večjo inovativnost, hitrejši razvoj podjetja, dobre voditelje, načrtno izobraževanje, jasno kadrovske strategije, večje zadovoljstvo zaposlenih, več timskega dela, boljšo klimo v podjetju. Izboljšati je potrebno informiranost zaposlenih ter predvsem medsebojno komunikacijo med neposrednim vodjem in podrejenim.

Če povzamem, je vse naštetno odraz mnenj ključnih in perspektivnih kadrov v podjetju KLJUČ, d. d., in zato je v podjetju nujno potrebno izvesti kar nekaj ukrepov. Izboljšati je potrebno medsebojno komunikacijo tako z vidika reševanja vsakdanjih poslovnih problemov kot z vidika večje skrbi za osebni razvoj. Potrebno je oblikovati jasen sistem nagrajevanja in napredovanja, ki vključuje natančno opredeljena merila, pogoje in možnosti napredovanja in poklicnega razvoja. Vsakemu zaposlenemu predvsem perspektivnemu kadru mora biti jasna možnost njegovega osebnega razvoja ter pogoji, pod katerimi se bo ta razvoj lahko uresničil. Iz ankete je zaznati težnjo nekaterih ključnih kadrov po menjavi zaposlitve, zato je potrebno ukrepati, še preden bo določena struktura kadrov zapustila podjetje. Za vse ključne kadre je potrebno izdelati načrte poklicnega oz. kariernega razvoja ter v zvezi s tem plane usposabljanja in izobraževanja za posameznike ter izdelati modele nasledstev.

5.5.3 Analiza ankete o zadovoljstvu zaposlenih, vključenih v letni razgovor

V nadaljevanju analiziram krajšo anketo o zadovoljstvu s trenutnim položajem v podjetju in kariernim razvojem tistih zaposlenih, s katerimi vodja opravi letni razgovor. Zaposleni namreč po opravljenem letnem razgovoru izpolni še krajšo anketo, kjer

sodelavec oceni svoje splošno zadovoljstvo z delom, razvojem, položajem in oceni možnosti doseganja zastavljenih ciljev v podjetju. Letne razgovore je v podjetju leta 2004 opravilo približno 200 zaposlenih, kar predstavlja dobrih 10% vseh zaposlenih, na anketo je odgovorilo 191 zaposlenih. V to analizo niso vključeni letni razgovori predsednika uprave s prvim nivojem vodilnih kadrov.

Iz Tabele 5.11 je razvidno, da je večina zaposlenih, ki je opravila razgovor z vodjem, zadovoljna s svojim delom. Večinoma so zaposleni zadovoljni oz. srednje zadovoljni z dosedanjim razvojem. Skoraj 85% vključenih v letni razgovor je s položajem v podjetju zadovoljnih ali srednje zadovoljnih. Slabih 10% pa jih je s položajem nezadovoljnih ali zelo nezadovoljnih. Večina prav tako meni, da ima v podjetju srednje možnosti, da doseže zastavljene cilje.

Tabela 5.11: Pogostost izbora posamezne ocene na navedenih področjih iz ankete na koncu opravljenega letnega razgovora

	pogostost ocene
Zadovoljstvo z opravljenim delom	
zelo zadovoljen	12
zadovoljen	121
nekaj srednjega	56
nisem zadovoljen	2
zelo nezadovoljen	0
Zadovoljstvo z dosedanjim razvojem	
zelo zadovoljen	9
zadovoljen	66
nekaj srednjega	101
nisem zadovoljen	10
zelo nezadovoljen	5
Zadovoljstvo z dosedanjim položajem	
zelo zadovoljen	8
zadovoljen	70
nekaj srednjega	92
nisem zadovoljen	11
zelo nezadovoljen	9
Ali imate možnost, da dosežete zastavljene cilje?	
možnosti so velike	40
možnosti so srednje	130
ne morem doseči zastavljenih ciljev	21

Vir: Analiza letnih razgovorov za leto 2004, KLJUČ, d. d.

Torej, večina zaposlenih, s katerimi se opravljajo letni razgovori, je z dosedanjim položajem in razvojem srednje zadovoljna, prav tako menijo, da imajo samo srednje

možnosti za realizacijo zastavljenih ciljev. Kljub temu da so zaposleni zadovoljni z opravljenim delom, nimajo najboljših možnosti za svoj karierni razvoj in nimajo velikih možnosti za realizacijo zastavljenih ciljev.

Mislim, da so zaposleni v podjetju KLJUČ, d.d. ambiciozni in bi si želeli višje postavljene cilje, a so možnosti za doseg že sedaj zastavljenih ciljev le srednje. Celoten sistem tako postavljanja ciljev kot tudi sistem motiviranja za doseg teh ciljev je pogosto naravnano premalo ambiciozno in ne daje možnosti poklicnega razvoja najbolj strokovno usposobljenih v podjetju. Posledično lahko to vodi v dve možnosti v brezbržnost in pasivnost kadra, ki v podjetju ne more pokazati vsega, kar želi, in opravlja samo delo po navodilih, ali pa odhod iz podjetja, ker vidijo drugje boljše možnosti za razvoj. Podjetje nudi celo vrsto strokovnih usposabljanj in izobraževanj in bi zato lahko iz teh sodelavcev dejansko iztržili mnogo več. Dostikrat celo prihajajo informacije, da opravljajo strokovna dela za druga podjetja zato menim, da je odgovornost vodje tudi v tem, da svoje sodelavce dobro pozna in jim glede na sposobnosti da ustrezno delo, ki je potem glede na učinkovitost tudi ustrezno nagrajeno. Prav tako bi morali vodje vseskozi, še posebno v letnih razgovorih zaznavati usmerjenost svojih sodelavcev v smislu strokovnega ali vodstvenega razvoja. Na podlagi osebnega kariernega načrta bi bilo potrebno omogočiti ustrezno usposabljanje in izobraževanje.

5.5.4 Analiza stopnje boleznin in fluktuacije

Iz letnih kadrovskega poročila iz leta 2002 do 2007 je razviden trend gibanja odsotnosti z dela zaradi boleznin in stopnja fluktuacije v podjetju. Fluktuacija se v podjetju izračuna kot razmerje med razliko vseh odpovedi pogodbe o zaposlitvi in pričakovane fluktuacije na povprečno število zaposlenih. V pričakovano fluktuacijo se štejejo vse odjave delovnega razmerja zaradi poteka določenega časa, upokojitve, odpovedi pogodbe na strani delodajalca.

Fluktuacija oz. odhodi zaposlenih iz podjetja so bili največji v letu 2003 in 2004 ter ponovno v letu 2007 (glej Tabelo 5.12). V teh letih je iz podjetja odšlo kar precej strokovnih kadrov, predvsem s področja strojništva in metalurgije ter gostinstva, ki so bili

v podjetju nekaj let in so si pridobili veliko izkušenj in strokovnega znanja. V podjetju potem niso videli več osebnega razvoja in možnosti napredovanja, kljub temu, da je plačni sistem omogočal napredovanje in s tem povišanja plač, vendar bi to porušilo medsebojna razmerja v plačah. Vodje se za to v večini primerov niso odločili, kar je pomenilo odhod teh kadrov iz podjetja. V letu 2005 se je stanje nekoliko umirilo, saj so takrat zasedli strokovna delovna mesta predvsem mlajši, ki so si izkušnje šele začeli pridobivati. V letu 2006 se je fluktuacija začela ponovno zviševati in v letu 2007 je dosegla skoraj 2%.

Tabela 5.12: Stopnja fluktuacije in % bolniškega staleža⁴ od leta 2002 do 2007 v podjetju KLJUČ, d. d. ter primerjava s Slovenijo ter dejavnostjo

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Fluktuacija	1,7	2,5	2	0,7	1,0	1,9
% bolniške odsotnosti z dela (KLJUČ, d. d. - skupaj)	8,1	7,9	7,8	7,9	6,9	7,8
% bolniške odsotnosti z dela (KLJUČ, d. d. - do 30 dni)	5,7	5,6	5,7	5,6	5,1	5,6
% bolniške odsotnosti z dela (KLJUČ, d. d. - nad 30 dni)	2,4	2,3	2,1	2,3	1,8	2,2
% bolniške odsotnosti z dela v Sloveniji (skupaj)	4,7	4,8	4,8	4,7	4,2	4,4
% bolniške odsotnosti z dela v dejavnosti proizvodnje kovinskih izdelkov (skupaj)	ni podatka	ni podatka	5,2	4,7	4,4	4,6

Vir: Povzeto iz letnih poročil podjetja KLJUČ, d. d. za leta 2002 do 2007 in Inštitut za varovanja zdravja RS - Bolniški stalež za leta 2002 do 2007

V podjetju predstavlja velik problem bolniška odsotnost. Predvsem zaradi težke industrije je do neke mere visoka stopnja bolniške odsotnosti razumljiva, vendar je skupna bolniška, ki se giblje okrog 8% (glej Tabelo 5.11), absolutno previsoka. Če primerjamo v letih 2002 do 2007 bolniško odsotnost, na podlagi statističnih poročil Inštituta za varovanja zdravja, ki letno izračunava bolniško odsotnost za celotno Slovenijo, se le-ta giblje pod 5%. V dejavnosti proizvodnje kovinskih izdelkov, v katero je po osnovni dejavnosti uvrščeno podjetje KLJUČ, d. d. je bolniška odsotnost sicer nekoliko višja, kot je slovensko povprečje, vendar še vedno precej pod bolniško odsotnostjo v podjetju. Za podjetje to vsekakor predstavlja velik problem, ki ga je potrebno tudi v modelu nagrajevanja upoštevati.

⁴ Odstotek bolniškega staleža je odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca.

Na bolniško odsotnost delavcev vplivajo poleg objektivnega zdravstvenega stanja tudi številni drugi dejavniki iz domačega, delovnega in tudi širšega življenjskega okolja. Velik vpliv na odsotnost delavcev z dela imajo vsekakor tudi razmere na delovnem mestu. V veliki meri je bolniška odsotnost posledica slabih odnosov in slabih delovnih pogojev, nezadovoljstva delavcev in navade, da je bolniška odsotnost nekakšna pravica. Zaposleni dostikrat »grozijo«, da če ne bodo dobili dopusta, bodo pač šli na bolniško.

Spremljanje bolniške odsotnosti skozi celoletno obdobje je pokazalo, da se bolniška odsotnost vedno poveča v času kmečkih opravil in v času jesenske trgatve. Kontrola bolniškega odsotnosti, ki se izvaja v sodelovanju z zunanjo inštitucijo, je le redkokdaj učinkovita, ob tem pa še zelo draga. Zato je izredno pomembno, da podjetje z ustreznimi ukrepi delavcem zagotovi takšne delovne razmere, da bodo obremenitve in škodljivost čim manjše. Hkrati pa ima pri reševanju bolniške odsotnosti poglavitno vlogo vodstvo podjetja, da ustvarja klimo v podjetju in skrbi za delovne pogoje. Še posebno morajo biti vodje tisti, ki znajo motivirati svoje sodelavce. Predvsem so tu pomembni srednji in nižji vodje, ki morajo znati svoje sodelavce ustrezno motivirati in jim tudi kdaj prisluhniti ter izpolniti njihove želje, kar velikokrat lahko prepreči umik oz. beg v bolniško. Če hočemo izvajati aktivnosti, morajo biti v podjetju ustvarjeni pogoji in pripravljenost ljudi za spremembe. Poleg drugih ukrepov (tehnično ergonomskih, organizacijskih, zdravstvenih, ekoloških, ustrezna varnost pri delu itd.) so za zmanjšanje, predvsem tiste neupravičene bolniške, pomembni tudi ukrepi, kot so denarne nagrade za tiste, ki v določen času niso bili na bolniški, spodbujanje sodelavcev k dajanju pobud za izboljšave, ustvarjanje pozitivne delovne klime in pozitivnih odnosov med sodelavci itd. Denarne nagrade lahko povzročijo drugo skrajnost, da bolni prihajajo na delo, kar vsekakor ni cilj takšnega nagrajevanja. Poleg tega ima denarna nagrada lahko kratkotrajne učinke. Vseeno mislim, da je dobro, da je določen del spremenljivega dela plače vezan na prisotnost, kar lahko zmanjša predvsem krajšo bolniško odsotnost oz. se krajše bolniške odsotnosti nadomestijo v obliki dopusta oz. koriščenja ur.

Iz Tabele 5.12 je razvidno, da se je bolniška odsotnost v letu 2006 znižala. Mislim, da je bil glavni vzrok zato prav denarna nagrada, ki je bila odvisna od poslovne uspešnosti programa ter vezana na bolniško odsotnost za leto 2005. Potem pa je uprava podjetja za leto 2006 pod pritiskom sindikatov in sveta delavcev sprejela spremenjeno metodologijo izplačevanja nagrade iz naslova poslovne uspešnosti, kjer je bil vpliv na bolniško

odsotnost dosti manjši. Med zaposlenimi je bilo potem ob izplačilu denarne nagrade prisotno zelo veliko nezadovoljstva, saj so ugotovili, da ni opazne razlike v denarni nagradi glede na to, ali je bil zaposleni na bolniški ali ne in je ob krajši odsotnosti rajši koristil »ure v dobro« ali dopust. Mislim, da je tudi to bil eden izmed razlogov, zakaj se je v letu 2007 krajša bolniška odsotnost ponovno zvišala. Vodstvo podjetja je za leto 2008 tudi sprejelo sklep, da mora kadrovska služba v sodelovanju s programi pripraviti in izpeljati projekt zmanjšanja bolniške odsotnosti na podlagi različnih aktivnosti (razgovori z zdravniki, usposabljanje vodij, razgovori med zaposlenimi in vodji po zaključeni bolniški odsotnosti, razgovori v kadrovski službi s tistimi, ki imajo zaporedne kratkotrajne bolniške odsotnosti, vlaganje v razvoj in avtomatizacijo delovnih mest, ustrezna skrb za varno delo itd.), kar naj bi skupaj vodilo k znižanju bolniške odsotnosti. Mislim, da bi eden izmed ukrepov moral biti tudi uvedba nagrade na podlagi poslovne uspešnosti programa in/ali celotnega podjetja, katere višina bi bila občutno odvisna od prisotnosti na delu oz. bolniške odsotnosti. V nadaljevanju pri predstavitvi modela predstavljam takšno obliko nagrajevanja poslovne uspešnosti.

5.5.5 Opis problematike na področju nagrajevanja v podjetju KLJUČ, d. d.

V tem podpoglavju kot zaposlena v SKS v podjetju KLJUČ, d. d., na podlagi prej prikazanih analiz ter neposrednega opazovanja in neformalnih razgovorov z zaposlenimi predstavljam lastna opažanja in spoznanja. Določene lastne ugotovitve sem vključila že ob analizi kadrovskih podatkov in analizi predstavljenih raziskav. Visoka fluktuacija v letih 2003 in 2004 ter ponovno v letih 2006 in 2007 je po mojem mnenju posledica neustreznega nagrajevanja in nezmožnosti napredovanja predvsem strokovnjakov različnih profilov v podjetju. Zelo realno sliko prikazuje analiza ključnih kadrov. Leta 1999 je bila uvedena nova sistemizacija, ki je takrat dejansko omogočila boljši sistem napredovanja in nagrajevanja v primerjavi s prejšnjim, ki je omogočal dva oz. največ tri napredovanja v istem tarifnem razredu, kar je pomenilo največ 15% povečanje plače. Novi model je takrat kazal dosti boljše možnosti napredovanja, tudi do osem plačilnih razredov v okviru delovnega mesta.

Tako so se odprle možnosti za napredovanje predvsem strokovnega kadra z višjo in visoko izobrazbo. Največja napaka pri pripravi in uvajanju novega sistema je bila ta, da merila za napredovanje niso bila jasno opredeljena, tisto, kar je bilo v pravilniku zapisano, se v praksi nikoli ni dosledno izvajalo. Tako so nekateri zelo hitro napredovali tudi po več plačilnih razredov (kljub temu da je pravilnik določal napredovanje enkrat na dve leti, izjemoma dvakrat), drugi so danes po devetih letih še vedno v istih plačnih razredih. Vse je bilo odvisno od vodij in pritiskov zaposlenih, predvsem v smislu izsiljevanja in groženj z odhodi iz podjetja. Nekateri vodje so temu podlegli, drugi ne, nekateri upravičeno, ker so se bali odhodov, drugim so bili stroški in razmerja do ostalih važnejša. To tudi pomeni, da je sistem horizontalnega napredovanja za nekatere zaključen, saj so že na maksimalnem količniku delovnega mesta, ki ga zasedajo.

V letih 2003 in 2004 se je zgodilo, da je kar precej dobrih strokovnjakov iz podjetja odšlo, ne da bi se z njimi skušalo proučiti njihove zahteve in možnosti strokovnega razvoja. V nekaterih primerih se je ambicioznih mladih strokovnjakov ustrašilo samo vodstvo podjetja in so mirno sprejeli njihov odhod s komentarjem, da bomo pač zaposlili druge, mlajše. Po letu 2004 se je zaposlilo kar precej novega, mlajšega kadra s tehničnega področja, ki danes že razmišlja o možnostih za napredovanje saj si je ta kader že pridobil precej uporabnega znanja in s tem konkurenčno prednost na trgu. To se sedaj odraža v povečanju fluktuacije za leto 2007. Povratne informacije posameznikov, ki so iz podjetja odšli, so v večini takšne, da sicer morajo drugje več delati, vendar so za to tudi boljše plačani. Tudi neformalni razgovori ob odpovedi delovnega razmerja, ki sem jih opravljala z nekdanjimi sodelavci, so pokazali, da je v večini primerov bila kot bistven razlog prekinitve pogodbe o zaposlitvi navedena prenizka plača in slabi medsebojni odnosi. Na splošno je znano, da je podjetje KLJUČ, d. d. zelo dobra referenca za zaposlitev v drugem podjetju in predvsem manjši podjetniki to zelo dobro izkoristijo. Zaposleni si v podjetju lahko naberejo veliko znanja, deležni so dragih strokovnih usposabljanj, in ko si znanje in izkušnje pridobijo, postanejo zelo zanimivi za druga podjetja v bližnji okolici. Le-ta jih predvsem z boljšim stimulativnim delom plače zlahka privabijo ter zaposlijo.

Večinoma so zaposleni, ki so si nabirali znanja in izkušnje v podjetju KLJUČ, d. d., in so iz podjetja odšli, danes na vodilnih delovnih mestih v drugih podjetjih ali pa so uspešni podjetniki. Marsikdo tako še vedno poslovno sodeluje s podjetjem KLJUČ, d. d. Predvsem za mala podjetja in samostojne podjetnike je takšen usposobljen kader zelo

zanimiv, saj ga z boljšim nagrajevanjem zlahka privabijo. Dogajalo se je celo, da so kar verižno zapuščali podjetje tudi nižje usposobljeni kakovostni kadri. Glede na to, da je prisoten tudi velik primanjkljaj predvsem tehničnega in gostinskega kadra na trgu, menim, da je skrajni čas, da se začne podjetje tega zavedati in poskrbi za ustrezno spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti.

Podjetje KLJUČ, d. d. tudi veliko vlaga v štipendiranje in na tak način zaposluje predvsem strokovni kader iz bližnje okolice. Do leta 2004 so štipendisti, ki so bili s štipendijsko pogodbo zavezani, da se zaposlijo v podjetju, predstavljali velik delež novo zaposlenih. Stališča v podjetju se zaenkrat še niso bistveno spremenila, vendar se je, kot sem že omenila, spremenila situacija na trgu delovne sile, kjer vlada velik primanjkljaj predvsem tehničnega kadra tako rekoč na vseh stopnjah izobrazbe (poklicne, srednje, visoke) in operativnega gostinskega kadra. Danes predstavlja že velik problem kako še dodatno motivirati mlade, da sprejmejo štipendijo in se zavežejo zaposliti pri štipenditorju. V zadnjem letu se že pojavlja, da je razpisanih štipendij več kot je prosilcev zanje. Poleg tega je tudi vse manjše zanimanje za delo preko študentskega servisa, predvsem za fizična dela in dela tehničnega področja (risanje v Auto CAD-u, konstruiranje itd.) Predvsem se pojavlja želja po delu v pisarni, za vsa ostala dela skoraj ni zanimanja. Verjetno je krivda tudi na strani podjetja, saj so urne postavke nižje kot v drugih podjetjih. Tako podjetje KLJUČ, d. d., hitro izgublja na ugledu med študenti v lokalnem okolju. In predvsem mala lokalna podjetja in samostojni podjetniki, lahko uspešnega študenta dosti bolje nagradijo, v podjetju pa se z višjo urno postavko ruši sistem plačnih razmerji. Poleg tega se povečuje nezadovoljstvo med zaposlenimi, saj imajo študentje potem neto izplačilo višje, kot znašajo neto izplačila zaposlenih.

Vse to vodi še v večje nezadovoljstvo zaposlenih, ki nimajo ustrezne motivacije za učinkovito opravljanje svojega dela. Dejstvo je, da ne obstaja bistvena razlika v nagrajevanju med dobro in slabo opravljenim delom. Podjetje KLJUČ, d. d., torej nima ustreznega modela nagrajevanja, ki bi temeljil na jasno opredeljenih merilih in možnosti kariernega razvoja. Tudi če se določene perspektivne kadre usposablja in usmerja za strokovno ali vodstveno delovno mesto, takšni kadri nimajo zaupanja v podjetje in v podjetju ne vidijo dolgoročnega poklicnega in osebnega razvoja. Praksa je pokazala, da se je velikokrat na kadrovske potrebe za nek položaj zaposlilo nekoga izven podjetja, ki je bil poleg vsega še bistveno boljše nagrajen, na sodelavce, ki se jih je izobraževalo in

usposabljaljo pa se je pozabilo. Poleg tega se pri spremljanju delovne uspešnosti pojavlja še en zelo velik problem, in sicer problem vodij. Sama sem bila priča razpravam zakaj se ne spremlja delovne uspešnosti in zakaj ni meril za ocenjevanje. Vodje so bili na začetku vedno zelo navdušeni, da se je končno začelo pogovarjati o spremenljivem delu plač in njihovo mnenje je bilo, da je potrebno spremljati delovno uspešnost vsakega posameznika. V nadaljevanju razgovorov, ko se je razjasnilo, da bodo oni tisti, ki bodo svoje sodelavce spremljali in jih ocenjevali, so šele začeli razmišljati, kaj to dejansko pomeni. Samo nekaj vodij je bilo takšnih, ki so bili na koncu še prepričani o uvedbi individualnega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti. Tisti, ki so bili na začetku najbolj za uvajanje takšnega modela, in ki so vseskozi samo kritizirali, kako to, da ustreznega modela nagrajevanja ni, so začeli naenkrat močno dvomiti o tem ali bi bili sposobni izvajati takšno spremljanje delovne uspešnosti. Bolj kot so razmišljali o individualnem nagrajevanju, manj so bili navdušeni nad njim. Začeli so ugotavljati, da bo to pomenilo razdor v oddelku, zaposleni se bodo začeli med samo primerjati in zaradi razlik bodo stalni prepiri med zaposlenimi, vodja bo vedno obdolžen subjektivnosti v smislu, zakaj je nekemu dal več kot drugemu. Po več takšnih razgovorih z vodji se je zaključilo, da vodje sploh ne želijo razlik med svojimi zaposlenimi, ampak da bi zaradi »ljubega miru« najraje dali vsem enako. Tako smo bili spet na začetku. Menim, da bi bilo najprej potrebno spremeniti miselnost vodij in jih ustrezno usposobiti za vodenje ter jim razložiti smisel vodenja in s tem spremljanja delovne uspešnosti sodelavcev.

Visoka bolniška odsotnost je zaradi težkih delovnih pogojev pričakovana, vendar mislim, da je vseeno z odnosi, s korektnim vodenjem in spremljanjem delovne uspešnosti s strani vodij možno bolniško odsotnost nekoliko znižati. Realno dosegljivi cilj bolniške odsotnosti do 30 dni (kar je za delodajalca največji problem) za podjetje KLJUČ, d. d. ne bi smel preseči 5%.

Vse naštetu torej vodi v nujnost sprememb obstoječega modela nagrajevanja, vendar obstajajo tudi pozitivne lastnosti obstoječega modela, ki bi jih bilo potrebno ohraniti. Na podlagi analize obstoječega modela in na podlagi lastnega mnenja sem zato v nadaljevanju izpostavila najprej tiste pozitivne dejavnike oz. prednosti, ki jih želim v predlaganem modelu ohraniti, ter vse tiste negativne strani obstoječega modela, zaradi katerih je potrebno model spremeniti.

Analiza prednosti in slabosti dosedanjega modela je oblikovana na podlagi večletnega opazovanja in dela na kadrovskem področju.

Prednosti:

1. zelo enostaven model, enoten za vse programe,
2. nezahteven preračun v dodatek k plači z razmeroma malo administrativnega dela,
3. primeren model za proizvodne delavce, kjer je možno sprotno spremljanje delovne uspešnosti na osnovi merljivih kazalnikov (doseganje norme, izmet).

Slabosti:

1. merila niso jasno opredeljena, zato je model zelo subjektiven in niso vedno najuspešnejši tudi finančno najbolj nagrajeni,
2. model je neustrezen za režijske delavce, ker ne upošteva niti predpisanih treh meril (delovna storilnost, kakovost dela in gospodarnost), ki so prepisana iz kolektivne pogodbe, pa tudi nikjer niso jasno opredeljena, kaj posamezno merilo za različna režijska delovna mesta pomeni,
3. model ni motivacijski, ker so merila neustrezna in zaposleni nimajo jasno opredeljenih ciljev, kaj morajo in kako narediti, da bodo ustrezno nagrajeni,
4. pri režijskih delavcih osebna ocena navadno ostane za vedno, ne glede na delovno uspešnost (osebna ocena se pridobi na podlagi delovne dobe oz. staža v podjetju ali pa zaradi izsiljevanja za višjo plačo),
5. ne obstajajo nobena pravila glede tega, kolikokrat je nekdo lahko ocenjen in ni rednega ocenjevanja za vse delavce, saj obstajajo delavci, ki še niso bili nikoli ocenjeni,
6. velikokrat je sistem osebnih ocen sredstvo za korigiranje plače (predvsem vertikalno napredovanje lahko prinese bistveno povišanje plače, z znižanjem osebne ocene pa je možno to občutno povišanje »omiliti«).

6 Predlog novega modela nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju KLJUČ, d. d.

Oblikovanje modela plač in nagrajevanje je nehvaležno delo, saj je ob vzpostavitvi modela le redkokdo zadovoljen. Ko se pojavi informacija o prenovi plačnega modela, se takoj pojavijo različna pričakovanja. Na eni strani delavci pričakujejo višje plače, delodajalci pa predvsem zmanjšanje stroškov in večjo motiviranost za delo ter s tem večjo delovno uspešnost. V že obstoječih podjetjih gre večinoma za spremembe obstoječega modela (Zupan 2001, 132), ki pa ne omogoča bistvenega povišanja plač. Spremenjen plačni model ponavadi omogoča večjo možnost napredovanja in spremenljivega oz. stimulativnega nagrajevanja na podlagi delovne uspešnosti. V podjetju je torej potrebno urediti zelo kompleksen model spremljanja delovne uspešnosti, prilagojen različnim dejavnostim programov (od turizma, gostinstva do kovinsko predelovalne dejavnosti).

Postavlja se vprašanje, ali bi lahko zelo razvejan model razdeljen glede na posamezne programe in dejavnosti služil svojemu namenu, predvsem zaradi velikosti organizacije (približno 2600 zaposlenih na različnih lokacijah po Sloveniji) in miselnosti vodij, da je zaradi ljubelega miru boljše nagrado za delovno uspešnost razdeliti vsem enako. Poleg tega bi takšen model spremljanja delovne uspešnosti zahteval potrebno podporo vseh zaposlenih, predvsem pa vodij, in bi bil hkrati povezan tudi z velikimi stroški (dodatno administrativno delo, informacijska podpora). Odločila sem se, da v prvi fazi predlagam enoten model spremljanja delovne uspešnosti za vse programe. V sledečem poglavju najprej opišem cilje in vsebino novega modela, v nadaljevanju opišem izbrane oblike nagrad, čemu so namenjene, nato predelim merila za posamezno vrsto nagrade.

Najprej je potrebno oblikovati projektni tim, ki bo spremljal celoten projekt. V tim so vključeni:

1. direktor SKS kot vodja projekta,
2. strokovni sodelavec iz kadrovske službe,
3. strokovni in odgovorni sodelavec iz posameznega programa in skupnih služb,
4. strokovni sodelavec iz pravne službe,
5. strokovni sodelavec iz varstva pri delu,
6. strokovni sodelavec iz finančno računovodske službe,

7. predstavniki reprezentativnih sindikatov in sveta delavcev,
8. po potrebi se lahko vključi v projekt zunanji svetovalec,
9. prav tako se po potrebi v tim vključujejo tudi direktorji programov in sektorjev.

Skrbnik projekta je predsednik uprave, ki bdi nad potekom projekta in ki se mu vsaj enkrat mesečno poroča o poteku aktivnosti in morebitnih problemih in ovirah.

6.1 Opis dosedanjih aktivnosti za pripravo novega modela nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti

Po letu 1999, ko je bila sprejeta nova sistemizacija delovnih mest in pravilnik o nagrajevanju, je vodstvo podjetja, predvsem pa predstavniki sindikatov in sveta delavcev, večkrat izpostavilo problem nejasnosti in neopredeljenosti meril za spremljanje delovne uspešnosti in s tem spremenljivega dela plače ter problem opredelitve meril in pravil napredovanja. Mnenja po programih so se tako zelo razlikovala, da se nikakor ni našlo skupnega izhodišča za pripravo teh meril. Nov sistem nagrajevanja je zaživel in se uporablja, vendar brez meril in pravil.

V letu 2004 je vodstvo podjetja KLJUČ, d. d. ponovno sprejelo sklep in s tem zadolžilo SKS, da pripravi predlog dopolnitve obstoječega modela nagrajevanja s poudarkom na spremenljivem delu, vezanem na delovno uspešnost. Pri projektu nove sistemizacije delovnih mest z napredovalnimi količniki je sodelovalo svetovalno podjetje in vodstvo se je odločilo, da tudi v nadgradnji sistema sodeluje ista zunanja institucija. Za izvedbo projekta je bil zadolžen SKS in kot nosilec projekta direktor SKS. Skupaj z direktorji programov in sektorjev je bila ustanovljena delovna skupina. Tudi sama sem se aktivno vključevala in sodelovala pri vseh razgovorih in dogovorih ter pri pripravi osnutkov. Do konca leta 2004 in v začetku 2005 je bilo pripravljenih več različnih osnutkov na podlagi različnih vrst spremenljivega nagrajevanja, vendar se je zataknilo pri opredeljevanju meril. Vodstvo posameznih programov in sektorjev se nikakor ni moglo opredeliti kako podrobno naj se opredelijo merila in na koliko različnih načinov naj se posamezniki ali skupine nagrajuje. Iz zelo podrobnih meril so na koncu prišli popolnoma na splošne oz. enotne za celotno podjetje. Predvsem v gostinsko turističnem delu je nastal velik problem,

saj se od začetne želje po opredelitvi meril za dobesedno vsak »šank« posebej, na koncu ni pripravilo nobenih meril. Tudi v proizvodnih programih v katerih so bili na začetku zelo navdušeni za individualna merila, so na koncu ta merila začeli vse bolj posploševati za celoten program. Na koncu se je projekt popolnoma ustavil, saj je vodstvo podjetja sklenilo, da bo brez kakršnikoli podrobnih meril, ampak samo na podlagi uspešnosti posameznih programov in seveda ob pogoju uspešnosti podjetja kot celote, enkrat letno izplačalo poslovno nagrado za vse zaposlene, ki pa bo odvisna od bolniške odsotnosti posameznih zaposlenih.

Za leto 2005, 2006 in 2007, ko so bili znani poslovni rezultati, je uprava podjetja sprejela odločitev o tem, ali se bo izplačala poslovna nagrada ali ne. Po sprejetju te odločitve je uprava v sodelovanju s službo kontrolinga pripravila vsako leto posebej metodologijo izplačevanja poslovne nagrade. Za leto 2005 je bila ta nagrada močno vezana na bolniško odsotnost, kar je imelo za pozitivno posledico občutno zmanjšanje bolniške odsotnosti v letu 2006. Vendar se je metodologija za izplačilo poslovne nagrade za leto 2006 spremenila tako, da višina nagrade ni bila več tako odvisna od prisotnosti. To je prineslo kar precej nezadovoljstva med zaposlene in bolniška odsotnost je v letu 2007 spet porasla. Za leto 2007 pa se je vodstvo podjetja odločilo, da poslovni rezultati za leto 2007 niso bili tako ugodni, kot je bilo planirano in se za to leto poslovna nagrada ni izplačala. Sredi leta 2007, ko so sindikati in svet delavcev zagrozili s prekinitvijo dela zaradi prenizkih plač in neustreznega razmerja med njimi, se je začelo izvajati določene aktivnosti v smislu opredelitve podrobnejših meril za napredovanje na delovnem mestu ter merila za nagrajevanje delovne uspešnosti na podlagi osebne ocenitve. Zelo podrobna merila so se pripravila za eno delovno mesto, vendar so vključeni v projekt (tudi svet delavcev in sindikati) ugotovili, da je to predolgotrajen proces, ki ne bo imel učinka v praksi, ker je zastavljen preveč podrobno in bi pomenil samo ogromno dodatnega administrativnega dela, zato je tudi ta projekt zastal.

Glede na vse navedeno sem se odločila, da v svojem magistrskem delu predstavim model nagrajevanja, ki se mi zdi primeren za takšno podjetje, kot je KLJUČ, d. d. Določene ugotovitve, tudi merila povzemam iz pripravljenih osnutkov, medtem ko določena merila, ki se mi zdijo pomembna, dodajam. Tudi projektno delo se mi zdi pomemben element v modelu nagrajevanja, vendar se v osnutkih ni pojavilo z razlogom, da bodo zaposleni, predvsem vodje, takšno nagrajevanje samo izkoriščali v svojo korist. Tudi o

nefinančnem nagrajevanju v teh osnutkih ni bilo govora, sama pa menim, da je ta vrsta nagrajevanja za zaposlene prav tako zelo pomembna.

6.2 Cilji novega modela nagrajevanja delovne uspešnosti

Temeljni razlog spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih je predvsem v tem, da skušamo odkriti vrline in slabosti posameznika pri njegovem delu. Na tak način vodja in sodelavec prideta do skupnih ugotovitev, potrebnih za usmerjanje nadaljnjega (strokovnega) razvoja posameznika. Temeljni namen spremljanja delovne uspešnosti je v zagotavljanju delovno uspešnih sodelavcev, s tem da jih seznanjamo in poudarjamo njihove prednosti in opozarjamo na njihove slabosti pri njihovem delu in v zvezi z njim. S spremljanjem delovnih dosežkov se želi v podjetju KLJUČ, d. d., doseči zastavljene cilje, ki jih lahko izrazimo z različnimi ekonomskimi in drugimi kategorijami. Razume se, da so dosežki podjetja kot celote (če izločimo vpliv zunanjih dejavnikov) rezultanta vseh dosežkov vseh zaposlenih. Glavni namen spremljanja delovnih dosežkov je tako v zagotovitvi povratnih informacij o izvajanju in rezultatih dela vseh zaposlenih.

Učinkovit in objektivni model nagrajevanja zaposlenih ločuje plače na stalni in spremenljivi del. Osnova za to je v ločitvi delavca od delovnega mesta. V tej povezavi je delovno mesto statična kategorija, zaposleni z vsemi svojimi individualnimi lastnostmi pa dinamična kategorija. Potrebno je vpeljati razliko med tistimi z več izkušnjami in začetniki, kar omogoča ustrezen sistem napredovanja ter razliko med bolj in manj uspešnimi delavci na osnovi nagrajevanja delovne uspešnosti. Novi model nagrajevanja delovne uspešnosti mora pomeniti premik od določanja plače zgolj na osnovi vrednotenja delovnega mesta, na katerega je zaposleni razporejen, k vrednotenju delovne uspešnosti, znanja, izkušenj, spretnosti, ki jih konkretni posameznik dejansko ima. V podjetju KLJUČ, d. d. je sistem napredovanja ustrezno izdelan in ločuje zaposlene z več delovnimi izkušnjami od začetnikov, potrebno pa je jasno opredeliti merila in pravila napredovanja. Nagrajevanje delovne uspešnosti je v podjetju slabše urejeno in, kot kažejo vse predstavljene analize, je potrebno izdelati enostaven, pregleden in tudi stroškovno obvladovan model.

Osnovni cilji oblikovanja modela nagrajevanja delovne uspešnosti so:

1. povečati prispevek zaposlenih k doseganju boljših delovnih rezultatov in zmanjšati odsotnost z dela ter fluktuacijo,
2. doseči nagrajevanje doseganja planiranih ciljev posameznih zaposlenih, organizacijskih enot in podjetja kot celote,
3. lažje in preglednejše spremljanje in obvladovanje stroškov dela,
4. izboljšati pomen timskega dela, vendar to ne pomeni izključitev pomena dela vsakega posameznika,
5. zagotavljati nagrade delavcem za dosežke na podlagi doseženih ciljev,
6. pospešiti nadaljnje aktivnosti v smeri celovite kakovosti poslovanja (pri kateri imajo ključno vlogo zaposleni) in s tem povečati dolgoročne rasti skozi izboljšanje učinkovitosti poslovanja,
7. postopoma vpeljati in standardizirati metodo preverjanja uspešnosti in določanja ciljev zaposlenih preko osebnih razvojnih načrtov,
8. uvajati sistem treniranja (angleško: coaching) v smislu razvijanja in usposabljanja zaposlenih, da bi dosegli čim višjo rast v organizaciji.

Delovna uspešnost se spremlja za vse zaposlene, uporablja se predvsem kot osnova za obračunavanje spremenljivega dela plač, za napredovanje na delovnem mestu in izven njega, za načrtovanje strokovnega razvoja delavcev, po potrebi tudi za določanje morebitnih presežkov delavcev. Model nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti je tesno povezan z razvojem kadrov v podjetju. S sistemom razvoja kadrov in uvajanja ocenjevalnih razgovorov postavimo mehanizme načrtovanja kadrov in njihovega usmerjanja v opravljanje določene vrste dela ter na tej podlagi individualno zastavljanje in spremljanje karijerne poti znotraj podjetja. S tem postavimo osebne razvojne načrte, določimo potrebno usposabljanje in izobraževanje, spremljamo postavljene in dosežene ciljev, v okviru ocenjevalnih razgovorov pa lahko ugotovljamo tudi notranje odnose.

6.3 Vsebina modela nagrajevanja delovne uspešnosti

Delovna uspešnost pomeni stopnjo doseganja (preseganja ali nedoseganja) planiranih (pričakovanih) rezultatov dela. Doseganje planiranih delovnih rezultatov je osnova za

določanje višine nagrad oz. stimulacij, ki se izplačujejo kot del spremenljivega dela plače. Višina nagrada je torej odvisna od doseganja delovnih rezultatov, ki so nad pričakovanji na individualnem, skupinskem nivoju (posamezna organizacijska enota, projekt, program) in na nivoju krovnega podjetja.

Model nagrajevanja delovne uspešnosti mora biti zasnovan tako, da so zaposleni motivirani za doseganje postavljenih ciljev in učinkovito delo. Nagrade za delovno uspešnost morajo predstavljati sredstvo spodbujanja zaposlenih k boljšim delovnim rezultatom. Merila morajo biti določena tako, da lahko z njimi merimo oz. ocenjujemo delovni dosežek, prav tako pa zaposleni lahko vplivajo na njihovo izpolnjevanje. Nagrada za delovno uspešnost je lahko individualnega značaja ali pa je skupinska oz. kolektivna, saj lahko na posameznikovo delovno uspešnost vplivajo tudi ostali zaposleni v podjetju.

Posameznikova delovna uspešnost je vedno v povezavi z uspešnostjo celotnega kolektiva. Še posebej je pomembno postaviti ustrezne povezave in razmerja v nagrajevanju tistih zaposlenih, katerih delovne rezultate lahko merimo, s tistimi skupinami, katerih delovnih rezultatov ne moremo izmeriti. Slednji so praviloma »čista« režijska dela. Kot primer lahko navedemo, da k doseganju planskih ciljev proizvodnje v podjetju posredno prispevajo tudi ostale kategorije zaposlenih in je zato smiselno, da je njihova individualna uspešnost odvisna od uspešnosti proizvodnje. Pomeni, da imajo v podjetju, ki ga pojmujemo kot celoto, »režijci« do določene stopnje vpliv na doseganje delovnih rezultatov v proizvodnji, zato je smotrno, da je višina nagrade za »režijce« odvisna od doseganja rezultatov v proizvodnji. Z uvajanjem novega modela nagrajevanja za delovno uspešnost, je zaradi motivacijskih učinkov smiselno, da ta velja za vse zaposlene. Tudi formalni razlogi, kot je potrditev modela s strani sveta delavcev, govorijo temu v prid. Seveda so merila in s tem tudi potencialna višina spremenljivega dela plače različni za posamezne kategorije zaposlenih. Ker imajo posamezne kategorije zaposlenih različne učineke na uspešnost poslovanja podjetja, je potrebno v modelu nagrajevanja izpostaviti te kategorije. V model nagrajevanja na osnovi delovne uspešnosti so torej vključeni vsi zaposleni, ki imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi na osnovi kolektivne pogodbe.

Najprej je v podjetju potrebno določiti kategorije delovnih mest iz obstoječe sistemizacije in določiti, katera delovna mesta spadajo v določeno kategorijo. Kategorije delovnih mest so naslednje:

1. proizvodnja,
2. proizvodna režija (režijska delovna mesta v proizvodnji),
3. režija na programu, ki dela izven proizvodnje, vendar je vezana na proizvodnjo,
4. čista režija (sem spadajo vsa delovna mesta v sektorjih in vsa delovna mesta iz programa turizem).

Za posamezne skupine zaposlenih je potrebno določiti ustrezna merila, s pomočjo katerih ugotavljamo uspešnost posameznikov in skupin. Merila morajo biti takšna, da:

1. podpirajo poslovne cilje podjetja oz. ustreznega nivoja,
2. pri zaposlenih vzpodbujajo želeno obnašanje, ki je v interesu poslovne strategije podjetja,
3. lahko zaposleni vpliva na doseganje določenih meril.

Za model nagrajevanja delovne uspešnosti je pomembno, da vsebuje več različnih vrst nagrad za delovno uspešnost. Vodstvo podjetja lahko kombinira različne vrste in išče sinergijske učinke na nivoju: posameznega delavca, delovne skupine, organizacijske enote, tehnološkega procesa ali celotnega podjetja.

Zaradi velikosti podjetja in raznolikosti poslovnih programov predlagam oblikovanje poenotnih izhodišč za delovanje modela nagrajevanja delovne uspešnosti, s katerimi se vzdržuje integriranost poslovnega sistema. Na teh enotnih izhodiščih se na to (ko model zaživi) za posamične programe lahko opredelijo specifična merila spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti.

Model obsega več vidikov spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, in sicer:

1. spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti glede na dosežene rezultate (kakovost dela, količina dela, odnos do sodelavcev in strank, iniciativnost itd.),
2. spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti glede na zniževanje stroškov (gospodarnost – skrb za material in delovna sredstva),
3. nagrajevanje iz naslova poslovne uspešnosti podjetja (poslovna nagrada v obliki denarja ali v obliki delnic).

Na podlagi vsega opisanega je potrebno opredeliti takšne oblike in vrste nagrajevanja ter v okviru tega merila, ki bodo vse zastavljene poslovne cilje lahko uresničila.

Individualna nagrada za delavce v proizvodnji mora vključevati poleg merila količine tudi kakovost, ki je še posebno pomembna predvsem zaradi zahtev avtomobilske industrije, kjer se zahteva visoka in izredno stabilna kakovost proizvodov in le-ta lahko zagotavlja konkurenčnost.

Individualna nagrada za komercialiste temelji predvsem na ustvarjanju planiranega prometa in doseganju minimalnega stanja zapadlih terjatev. Za podjetje KLJUČ, d. d., je značilna razvejana trgovinska mreža na globalnem trgu in je zato zelo pomembno dosledno spremljanje in s tem tudi stimulatивно nagrajevanje komercialistov.

Za zaposlene na režijskih delovnih mestih je za uspešnost vseh procesov poslovanja tako direktno v proizvodnji kot tudi izven proizvodnje zelo pomembno natančno spremljanje njihove delovne uspešnosti, vendar je takšno delo težko meriti in je bolj uporabno ocenjevanje delovne uspešnosti z jasno opredeljenimi splošnimi merili. Ob opisu splošnih meril v nadaljevanju natančno opredelim vzroke, zakaj sem se odločila za prav ta merila.

V današnjem času močne konkurence je torej poleg količine pomembna kakovost, ki je v storitvenem delu podjetja celo pomembnejša od količine. Zelo pomemben je ustrezen odnos do strank, vse pa mora biti povezano z optimizacijo stroškov. V vsakem podjetju je zelo pomembno pozitivno delovno vzdušje in uspešno timsko delo, kar se odraža v ustreznem odnosu med sodelavci, ki pa morajo imeti tudi ustrezen odnos do dela.

Glede na obstoječo štipendijsko politiko podjetja in nenehne kadrovske potrebe po novih sodelavcih je zelo pomembno ustrezno uvajanje v delo tako novozaposlenih kot tudi spremljanje in uvajanje dijakov in študentov na praksi, zato se mi zdi pomembno tudi ustrezno nagrajeno mentorstvo, saj je zelo pomemben ustrezen prenos znanj in izkušenj na novega sodelavca, kar lahko dolgoročno pomeni tudi zadržanje ustreznega delavca v podjetju.

Vodenje je glede na vse predstavljene analize šibka točka podjetja, zato menim, da je spremljanje delovne uspešnosti vodij tudi ena izmed poti k njihovi ustrezni usposobljenosti; ne toliko iz njihovega strokovnega področja, ampak predvsem

obvladovanje veččin vodenja in medosebnega komuniciranja ter reševanja konfliktnih situacij, ki se pri delu z ljudmi vsakodnevno pojavljajo.

Osebnih ocen morajo biti tudi podlaga pri predlogih vodij za napredovanje svojih podrejenih tako na delovnem mestu kot tudi možnost za vertikalno napredovanje na drugo, bolj zahtevno delovno mesto.

Vsi zaposleni morajo delovati v skladu z vrednotami, vizijo in cilji podjetja, vendar mislim, da morajo biti ob izjemnih dosežkih tudi dodatno nagrajeni oz. tudi ob nepravilnem delovanju, predvsem malomarnosti, tudi ustrezno sankcionirani in za to uvajam v novi model nagrajevanja tudi nagrade za izjemne dosežke oz. tudi denarne kazni za malomarno delo in povzročitve kakršnekoli škode tako sodelavcem kot tudi podjetju.

Pri opredelitvi meril za nagrajevanje skupine sem izhajala iz podobnega stališča kot pri individualnih nagradah, razlika je samo v tem, da je pri določenih delovnih mestih bolj smiselno uvesti skupinsko nagrajevanje, ker so delovni postopki in procesi preveč tesno povezani in odvisni med seboj. Tako se lahko pri skupinskem nagrajevanju v določenih oddelkih doseže celo boljše učinkovitost in uspešnost delovnih procesov in opravil. Tudi pri skupinskem nagrajevanju je pomembna količina, ki je tesno povezana s kakovostjo. Skupina lahko deluje tudi v negativni smeri ali celo malomarno, za kar morajo biti opredeljene tudi negativne sankcije, če pride do povzročitve večje škode.

V podjetju poteka kar precej projektov, ki pa so do sedaj neustrezno obvladovani tako s vidika stroškov kot tudi z vidika uspešnega dokončanja zastavljenega projekta. Možnost nagrajevanja bi tako pomenila natančno spremljanje projektov z vidika obvladovanja stroškov kot tudi spremljanja in ustreznega nagrajevanja doprinosov posameznikov, ki so vključeni v projekt.

Če želi podjetje zagotavljati dolgoročno motiviranost svojih zaposlenih mora vsekakor poskrbeti za ustrezno nagrajevanje v različnih oblikah. Če je podjetje oz. program kot celota uspešno, je to zagotovo posledica uspešnega delovanja večine zaposlenih in poslovna nagrada za uspešnost programa je poglavitna oblika nagrajevanja za uspešnost posameznega programa. Prav tako je pomembna poslovna nagrada za vse zaposlene podjetja, ki se izplača glede na poslovno uspešnost celotnega podjetja.

Podjetje KLJUČ, d. d., podpira in vzpodbuja inovativnost zaposlenih na vseh nivojih, za kar pa je potrebno tudi ustrezno nagrajevanje in zato v model nagrajevanja vključujem tudi motiviranje invencijsko - inovacijske dejavnosti, da se vse zaposlene še dodatno vzpodbudi k inovativnemu razmišljanju. S takšnim način razmišljanja spodbujamo zaposlene, da na vsakem koraku razmišljajo in delujejo v smislu nenehnih izboljšav, ki lahko vodijo tudi do večjih invencij ali celo inovacij z večjimi ekonomskimi prihranki. Mislim, da če se zaposleni zavedajo, da so lahko za inovativno razmišljanje in dajanje koristnih predlogov lahko nedenarno ali celo denarno nagrajeni, se lahko v prihodnosti organizacijska kultura v načinu razmišljanja v smeri nenehnih izboljšav tudi bistveno spremeni.

Analize kažejo, da zaposleni pogrešajo pohvale za dobro opravljeno delo in zato v model vključujem tudi oblike nedenarnega nagrajevanja.

6.3.1 Kratkoročni vidik spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti

Kratkoročni vidik spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih mora zaposlene čimbolj stimulirati k boljšemu opravljanju svojega dela in je vezan na krajše časovno obdobje (ocenjevalno obdobje), ki pa se mora periodično ponavljati. Predlagam uvedbo štiri nivojskega modela spremljanja, ugotavljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, kjer je nagrada za delovno uspešnost odvisna od:

1. rezultatov dela vsakega posameznika,
2. uspešnosti organizacijskih enot in projektnih skupin,
3. uspešnosti programa ter
4. uspešnosti podjetja.

Za vsako vrsto nagrad je potrebno določiti merila za spremljanje in ugotavljanje delovne uspešnosti. Prav tako je potrebno določiti merila za določitev razpoložljive mase sredstev za različne vrste nagrad.

6.3.2 Dolgoročni vidik spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti

Dolgoročni vidik spremljanja delovne uspešnosti pomeni spremljanje skozi neko daljše časovno obdobje, ki se nagradi v obliki napredovanja, lahko tudi nazadovanja (horizontalno ali vertikalno). Sistem napredovanja ne bi spreminjala in bi ostal v isti obliki, kot je sedaj, s tem da je potrebno dodati in natančneje opredeliti merila za napredovanje na podlagi kompetenčnega modela. Kompetenčni model mora izhajati iz kompetenčnih zahtev vsakega delovnega mesta in posnetka stanja oz. dejanskega kompetenčnega profila vsakega zaposlenega, tako se ugotovijo razhajanja med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami zaposlenega. V okviru napredovanja se mora dodatno vključiti dva napredovalna količnika za vsako delovno mesto. To pomeni dodatno možnost horizontalnega napredovanja tudi tistih, ki so danes razporejeni že na najvišjih možnih količnikih in nimajo več možnosti napredovanja na obstoječem delovnem mestu, nimajo pa pogojev za vertikalno napredovanje.

6.4 Individualno nagrajevanje

Individualna nagrada je element, ki izraža rezultat dela zaposlenega nad pričakovanji in njegov vsestranski prispevek k delovnim rezultatom organizacijske enote in podjetja. Individualna nagrada se določa na podlagi individualne uspešnosti. Kot izhodišče za ugotavljanje individualne uspešnosti postavljamo doseganje planiranih norm, planiranih rezultatov oz. uresničitve zastavljenih ciljev. Individualna nagrada se obračuna samo za opravljene ure, to pomeni, da če je zaposleni odsoten (dopust, bolniška odsotnost), se obračuna nagrada samo za tiste ure, ko je delal. Vsi spremenljivi dodatki, ki so izračunani v obliki faktorjev, se obračunajo po spodnji formuli in sicer na osnovi osnovne plače za opravljene ure, brez dodatkov (dodatek na skupno delovno dobo, dodatek na delovno dobo v podjetju itd.)

osnovna plača s spremenljivim delom nagrade (za opravljene ure)	=	osnovna plača za opravljene ure	*	(1+ faktor nagrade)
--	----------	--	----------	----------------------------

Končni faktorji za posamezne vrste individualnega nagrajevanja, ki so negativni, pomenijo znižanje plače, medtem ko faktor, ki je pozitiven pomeni povišanje plače. Ob vrednosti faktorja nič se plača ne spremeni.

6.4.1 Individualna nagrada na podlagi merljivih kazalnikov

V to skupino nagrajevanja spadajo vsa tista delovna mesta, na katerih je možno zaposlene spremljati na podlagi merljivih kazalnikov. To so vsa delovna mesta, kjer je delo normirano na podlagi merljivih kvantitativnih in kvalitativnih meril ter delovno mesto komercialista, ki je vezano predvsem na uspešnost prodaje. Vsi dodatki na podlagi spremenljivega dela plače se v obliki faktorja obračunajo na dejansko opravljene (t. i. učinkovite) ure (brez dodatkov). Na ure odsotnosti (dopust, bolniška odsotnost) se nagrada ne obračuna, izjema so komercialisti, kjer se nagrada obračuna na vse ure v mesecu ne glede na odsotnost, vendar prav tako na vrednost osnovne urne postavke brez dodatkov. Menim, da morajo biti komercialisti vezani predvsem na doseganje prodajnega plana ne glede na število opravljenih ur, zato je merilo prisotnosti na delovnem mestu za njih manj pomembno.

6.4.1.1 Nagrada za normirano delo v proizvodnji

Na delovnih mestih v proizvodnji, kjer je mogoče določiti merljive kazalnike (količinske in kakovostne) se za posamezne delavce uporablja individualna nagrada. V to skupino nagrajevanja spadajo delavci, katerih delo je normirano na podlagi individualne norme. Skupna nagrada za normirano delo je enaka vsoti nagrade na dosežene norme ure in nagrade za doseženo kakovost.

$$N = N_n + N_k$$

N – faktor za nagrado za normirano delo v proizvodnji

N_n – faktor za nagrado na dosežene norme ure

N_k – faktor za nagrado na doseženo kakovost

Tabela 6.1 prikazuje lestvico višine nagrade glede na doseganje norme za vsa normirana delovna mesta v proizvodnji. Opredelitev norme je narejena na osnovi povprečne fizične sposobnosti posameznika, ki določeno delo opravlja v daljšem časovnem obdobju. Glede na veljavno zakonodajo mora normo dosegati vsaj 95% zaposlenih, ki opravljajo enaka ali zelo podobna dela. Doseganje norme do vključno 90% pomeni faktor 0,00, nad 90% do vključno 95% pomeni faktor +0,02, sledi faktor +0,05, v primeru, da je dosežen delež norma ur med 95% do vključno 100%. Če je delež doseženih norma ur nad 100%, je dosežen najvišji možen faktor, in sicer +0,10.

Tabela 6.1: Faktorji za izračun nagrade za dosežene norma ure

Delež doseženih norma ur (v %)	N_n (faktor za nagrado na dosežene norma ure)
≤ 90	0,00
nad 90 do ≤ 95	0,02
nad 95 do ≤ 100	0,05
nad 100	0,10

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d. 2005

V proizvodnji se ponavadi pojavlja primanjkljaj kosov oz. razlika med kosi na prvi operaciji zmanjšan za poročani izmet na delovnem nalogu in skladiščenimi količinami. Ti kosi seveda ne morejo biti prodani in so posledica slabega odnosa do količinske proizvodnje oz. slabo poročanje operacijskega izmeta, zato se štejejo kot izmetni. Takšni kosi se po novem delavcem odštevajo in sicer kot prikazuje Tabela 6.2, kjer je prikazano kako delež izmeta vpliva na faktor za nagrado na doseženo kakovost. Če delež preseganja povprečnega izmeta znaša več kot 30% pomeni faktor -0,07, v primeru, da je izmet manjši od povprečnega za več kot 40% povprečnega izmeta, je možen najvišji faktor, ki znaša +0,10.

Dosežena kakovost oz. izmet se izračuna za vsak delovni nalog in na posamezno operacijo na podlagi razlike med vhom in izhodom komadov po zaključenem delovnem nalogu. Povprečni izmet se izračuna tako, da se upošteva šestmesečno povprečje po zaključenih delovnih nalogih.

Tabela 6.2: Faktorji za nagrado glede na doseženo kakovost na zaključenem delovnem nalogu

Delež preseganja oz. nedoseganja povprečnega izmeta v zadnjih šestih mesecih (v %)	N_k (faktor za nagrado na doseženo kakovost)
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} + 0,30 \bar{a}$	- 0,07
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} + 0,20 \bar{a}$	- 0,04
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} + 0,06 \bar{a}$	- 0,02
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} \pm 0,05 \bar{a}$	0,00
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} - 0,06 \bar{a}$	0,02
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} - 0,20 \bar{a}$	0,05
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} - 0,30 \bar{a}$	0,07
osnova za \bar{a} šest mesecev = $\bar{a} - 0,40 \bar{a}$ in bolje	0,10

(\bar{a} = povprečni izmet)

Vir: Dopolnitev sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d. 2005

Individualna nagrada iz naslova normiranega dela je enaka vsoti faktorja za dosežene norma ure in faktorja dosežene kakovosti. Ob minimalnem doseganju norme in nedoseganju ustrezne kakovosti, znaša faktor za nagrado iz naslova nagrade za normirano delo v proizvodnji -0,07. (izračun: $0,00 + (-0,07) = -0,07$), kar pomeni za 7% znižanje osnovne plače (plača = osnovna plača * $(1 + (-0,07))$ oz. plača = osnovna plača * 0,93). Ob maksimalnem preseganju norme in hkratnem doseganju zelo nizkega izmeta (vsaj za 40% boljše kot znaša povprečje zadnjih šest mesecev) se lahko delavcu poveča plača za 20% (izračun: $0,10 + 0,10 = 0,20$ oz. plača = osnovna plača * 1,20). Individualna nagrada se ugotavlja v obdobju enega meseca in se tudi izplačuje v obdobju enega meseca za preteklo obdobje glede na opravljene ure delavca, s tem da se tabela kakovosti spreminja vsakih šest mesecev. Na tako imenovanih terminalih v proizvodnji vsak zaposleni ob koncu delovnega dne vnese pod svojo šifro podatke za doseganje norme in kakovosti na podlagi izpisov, ki jih posamezni delavci dobijo pri svojih strojih. Administratorka vnesene podatke preveri z izpisi in jih pošlje v obračun plač do določenega datuma v mesecu za pretekli mesec.

6.4.1.2 Nagrada za zaposlene v prodaji na delovnem mestu komercialist

Zaposlenim na delovnem mestu komercialist v prodaji, katerih realizacijo je mogoče meriti, pripada nagrada glede na dosežene individualne prodajne rezultate. Spremenljivi stimulatívni del se obračuna po spodnji formuli, ki je sestavljena iz dveh delov. Nagrada, ki je vezana na merljive kazalnike, ter na osebno oceno, ki je za komercialiste specifična v primerjavi z ostalimi zaposlenimi.

$$N_s = N_m + N_o$$

N_s = faktor za skupno nagrado za zaposlene na delovnem mestu komercialist

N_m = faktor za nagrado na podlagi merljivih kazalnikov

N_o = faktor za nagrado na podlagi osebne ocene

Nagrada na podlagi merljivih kazalnikov se izračuna po spodnji formuli, ki predstavlja seštevek faktorjev na podlagi nagrade za doseganje planiranega prometa, nagrada glede na postavljeni plan na povprečno realizacijo preteklega leta, nagrada za delež prometa posameznega komercialista glede na celotno prodajo določenega oddelka ter nagrada glede na vrednost zapadlih terjatev.

$$N_m = P + N_{p/r} + N_d + N_t$$

N_m = faktor skupne nagrade komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov

P = faktor nagrade za doseganje planiranega prometa

$N_{p/r}$ = faktor nagrade glede na postavljeni plan na povprečno realizacijo preteklega leta

N_d = faktor nagrade za delež prometa posameznega komercialista glede na celotno prodajo določenega oddelka

N_t = faktor nagrade glede na vrednost zapadlih terjatev določenega oddelka

Tabela 6.3 prikazuje faktor nagrade (P) glede na doseganja planiranega prometa. Najvišji faktor je 0,15, ki ga je mogoče dobiti ob preseganju plana za 10% in več. Preseganje plana za 0% do 5%, pomeni, da se vsak naslednji faktor za preseganja plana poveča za +0,01, preseganje plana od 6% do 10% pomeni, da se vsak nadaljnji faktor nagrade poveča za +0,02, medtem ko se pri nedoseganju plana vsak naslednji faktor zmanjša za -1% .

Tabela 6.3: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na doseganja prodajnega plana

Delež doseganja prodajnega plana v %	P (faktor nagrade za doseganje prodajnega plana)
≥110	0,15
pod 110 do ≥109	0,13
pod 109 do ≥108	0,11
pod 108 do ≥107	0,09
pod 107 do ≥ 106	0,07
pod 106 do ≥ 105	0,05
pod 105 do ≥104	0,04
pod 104 do ≥103	0,03
pod 103 do ≥ 102	0,02
pod 102 do ≥ 101	0,01
pod 101 do ≥ 100	0,00
pod 100 do ≥ 99	-0,01
pod 99 do ≥ 98	-0,02
pod 98 do ≥ 97	-0,03
pod 97 do ≥ 96	-0,04
pod 96 do ≥ 95	-0,05
pod 95 do ≥ 94	-0,06
pod 94 do ≥ 93	-0,07
pod 93 do ≥ 92	-0,08
pod 92 do ≥ 91	-0,09
pod 91	-0,10

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005

Tabela 6.4 prikazuje faktor glede na doseganje razmerja postavljenega plana na povprečno realizacijo preteklega leta (P/R), ki se določi enkrat letno.

Tabela 6.4: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na doseganja razmerja postavljenega plana na povprečno realizacijo preteklega leta

Doseganje razmerja p/r (-1) v %	$N_{p/r}$ (faktor nagrade glede na postavljeni plan na povprečno realizacijo preteklega leta)
≤ -10	- 0,08
nad -10 do ≤ -5	- 0,05
nad -5 do ≤ - 1	- 0,02
nad -1 do ≤ 1	0,00
nad 1 do ≤ 5	0,02
nad 5 do ≤ 10	0,05
nad 10	0,08

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005

V primeru nedoseganje tega razmerja za 10% in več, znaša faktor -0,08. V primeru, da je to razmerje preseženo za več kot 10%, pa je možna najvišja nagrada v tej postavki in sicer v višini faktorja +0,08.

Tretja postavka v nagradi merljivih kazalnikov, ki jo prikazuje Tabela 6.5 je delež prometa posameznega komercialista glede na celotno prodajo določenega oddelka (npr. domači trg, nekdanji jugoslovanski trg). Določi se za posamezno ocenjevalno obdobje v določenem oddelku. Če je delež enak ali celo manjši od 20% kot je planirano, je faktor za nagrado negativen -0,05, oz. če je presežen za več kot 20%, je faktor pozitiven in znaša +0,05.

Tabela 6.5: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na delež prometa posameznega komercialista glede na celotno prodajo določenega oddelka

Delež (%)	N_d (faktor nagrade za delež prometa posameznega komercialista glede na celotno prodajo)
≤ -20	- 0,05
nad -20 do ≤ -15	- 0,04
nad -15 do ≤ -10	- 0,03
nad -10 do ≤ -2	- 0,02
nad -2 do ≤ -5	- 0,01
nad -5 do ≤ 1	0,00
nad 1 do ≤ 5	0,01
nad 5 do ≤ 10	0,02
nad 10 do ≤ 15	0,03
nad 15 do ≤ 20	0,04
nad 20	0,05

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005

Zadnja postavka v nagradi na podlagi merljivih kazalcev pomeni delež zapadlih terjatev v ocenjevalnem obdobju glede na vrednost zapadlih terjatev celotnega oddelka. (glej Tabela 6.6) glede na dosežen promet v istem obdobju. V primeru, da je delež vrednosti zapadlih terjatev nad 20%, pomeni, da je faktor negativen, in sicer znaša -0,02, ob doseganju manj kot 4% vrednosti terjatev znaša faktor +0,02.

Tabela 6.6: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi merljivih kazalnikov glede na vrednost zapadlih terjatev za preteklo obdobje

Delež zapadlih terjatev v %	N_t (faktor nagrade glede na vrednost zapadlih terjatev)
≤ 4 zapadlih terjatev	0,02
nad 4 do ≤ 10 zapadlih terjatev	0,01
nad 10 do ≤ 20 zapadlih terjatev	- 0,01
nad 20 zapadlih terjatev	- 0,02

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d. 2005

Nagrada na podlagi merljivih kazalnikov $N_{(m)}$ je sestavljena torej iz seštevka štirih postavk: doseganje planiranega prometa (P), postavljeni plan na povprečno realizacijo preteklega leta ($N_{p/t}$), delež prometa posameznega komercialista glede na celotno prodajo oddelka (N_d) ter delež vrednosti zapadlih terjatev (N_t) tega oddelka. Največji faktor na podlagi merljivih kazalnikov je +0,30, medtem ko znaša najnižji -0,25. Poleg merljivih kazalnikov se upošteva tudi osebna ocena. Tabela 6.7 prikazuje merila za osebno oceno. V ta merila so vključene štiri postavke, in sicer specifičnost tržišča, kakovost dela, poslovnost v smislu odnosa do kupcev in ocena nadrejenega za izredne aktivnosti v smislu odnosa do dela in sodelavcev. Največ lahko znaša ta ocena do $\pm 10\%$ (seštevki v primeru doseganja najboljših rezultatov v vseh postavkah pomeni faktor +0,10 oz. v primeru najnižjih ocen v vseh postavkah to pomeni faktor -0,10).

Tabela 6.7: Faktorji za nagrado komercialistov na podlagi osebne ocene

Merila ocene	Razpon (v %)	N_o (faktor nagrade na podlagi osebne ocene)
specifičnost tržišča (število kupcev, značilnosti trga)	od -2 do +2	od - 0,02 do +0,02
kakovost dela (odnos do dela in sodelavcev)	od -2 do +2	od - 0,02 do +0,02
poslovnost (odnos do kupcev)	od -2 do +2	od - 0,02 do +0,02
ocena nadrejenega (za izredne aktivnosti)	od -4 do +4	od - 0,04 do +0,04

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005

Seštevki N_m in N_o pomeni končno oceno oz. odstotek nagrade za komercialista (N_s). Najvišja možna nagrade je +40% (izračun: $0,30 + 0,10 = 0,40$ oz. plača = osnovna plača * $(1 + 0,40)$), medtem ko je možno znižanje plače tudi do 35% (izračun: $-0,25 + (-0,10) = -0,35$ oz. plača = osnovna plača * $(1 + (-0,35))$). Celotni spremenljivi del plače se obračuna

na koncu vsakega četrletja na mesečno število ur in velja za obdobja treh mesecev. Komerčalisti, ki so ocenjeni na podlagi predstavljene oblike spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, so izključeni iz ocenjevanja iz naslova osebnih ocen, druge nagrade pa jim pripadajo tako kot ostalim zaposlenim. Nadrejeni vsake tri mesece na elektronskem ocenjevalnem listu oceni delo komercialistov ter predloge za nagrado, ki so potrjeni s strani direktorja programa, pošlje v obračun plač.

6.4.2 Individualna nagrada na podlagi opisnih meril pri neposrednem ocenjevanju-t. i. osebna ocena

Osnove za ugotavljanje delovne uspešnosti iz naslova osebnih ocen delavcev izhajajo iz letnega plana podjetja. Na teh osnovah vodje organizacijskih enot za posameznike ali skupine delavcev, upoštevajoč naloge in cilje, pred vsakim planskim in ocenjevalnim obdobjem pripravijo specifične, dosegljive, časovno opredeljene, realne in če je mogoče tudi merljive programe dela oz. cilje (ki jih morajo glede na potrebe poslovnega procesa dopolnjevati oz. prilagajati).

Sistem osebnih ocen velja za vse zaposlene, razen za komercialiste in tiste, ki so zaposleni na podlagi individualnih pogodb; za delavce, ki delajo na normo veljajo določene omejitve, in sicer se ocena zniža na polovico (glej Prilogo H/5). Merila so splošna, zato predlagam, da se lahko v nadaljevanju, ko je osnovni model nagrajevanja postavljen, v okviru programov in sektorjev organizirajo delovne skupine, ki izdelajo še podrobnejša merila za vsa delovna mesta v programu oz. sektorju. Ta podrobnejša navodila in merila spremljanja delovne uspešnosti se morajo oblikovati v pisni obliki, sprejeta so lahko ob soglasju sindikatov in predstavnikov sveta delavcev in se lahko spreminjajo tako, kot so se oblikovala.

Na podlagi proučene literature in izkušenj sem se odločila, da neodvisno od področja in zahtevnosti dela oz. delovnega mesta uporabim naslednja merila, na podlagi katerih se izvaja individualno nagrajevanje delovne uspešnosti. V nadaljevanju navajam splošna merila s kratkim opisom in razlago, zakaj so izbrana merila pomembna za podjetje KLJUČ, d. d.:

1. količina dela (podjetje KLJUČ, d. d. je proizvodno usmerjeno podjetje, kjer so glavni podatki o uspešnosti programov vezani na število prodanih kosov oz. izdelanih ustreznih kosov in na razliko kosov, ki pomenijo dodatne stroške v podjetju; v programu gostinstva in turizma je količina dela povezana s številom nočitev oz. številom obiskovalcev po posameznih skupinah ponudbe),
2. kakovost dela oz. strokovnost (rezultati v avtomobilski industriji se merijo s slabim kosom na milijon dobavljenih kosov, kar pomeni visoko stopnjo kakovosti proizvedenih kosov, za strokovne službe izven proizvodnje je pomembna strokovna izvedba operativnih nalog, v turizmu je kakovost dela direktno povezana z zadovoljstvom gostov),
3. gospodarnost (skrb za material in delovna sredstva; tako v kovinsko predelovalni programih kot v turizmu se gospodarnost kaže na efektivni izkoriščenosti strojnega parka oz. delovnih sredstev in materiala ter ustreznem upravljanju z njimi, kar lahko bistveno znižuje stroške),
4. odnos do dela (delo mora biti opravljeno v odnosu med količino, kakovostjo in gospodarnostjo, hkrati pa mora odražati njegovo pozitivno vlogo v delovnem okolju in delovati v skladu z vrednotami in cilji podjetja in doseganju optimalne učinkovitosti na vseh ravneh poslovanja),
5. odnos strank (tisti, ki imajo stike s strankami, morajo dobro razumeti zahteve strank (predvsem so to zahteve gostov v turizmu) in morajo imeti s strankami, dobre odnose ter si morajo pridobiti njihovo zaupanje in spoštovanje, hkrati morajo do strank izkazovati tudi pogajalske spretnosti (to je predvsem pomembno v prodaji in nabavi),
6. odnos do sodelavcev (zaposleni morajo delovati v skladu z vrednotami, prepričanji in cilji podjetja, imeti morajo pozitiven odnos do vseh sodelavcev, zelo pomemben je tudi prenos znanj in izkušenj na sodelavce),
7. prilagodljivost in samoiniciativnost (pomeni sposobnost spreminjanja, prilagajanja in hkrati tudi samoiniciativnost znotraj delovnih nalog v smislu organizacije dela, kar pripomore k večji fleksibilnosti in s tem učinkovitosti celotnega podjetja),
8. mentorstvo je ena izmed zelo pomembnih oblik uvajanja in usposabljanja zaposlenih v delo ter seznanjanje novih sodelavcev s strategijo in vizijo ter vrednotami podjetja; dober mentor zna vse to prenesti na nove sodelavce in s tem prispevati k njihovi zavzetosti že na začetku poklicne poti, kar pozitivno prispeva k večji motiviranosti in učinkovitosti tudi v prihodnosti,

9. drugo (vodja lahko po potrebi opredeli specifično merilo, vendar se vedno ocenjuje samo sedem meril, kar pomeni, da mora enega izločiti; poleg tega je v zadnje merilo vključena usposobljenost za vodenje, ki je merilo, na podlagi katerega se obvezno ocenjujejo vsi vodje, predvsem zato, ker vse analize v podjetju kažejo, da je usposobljenost vodij z veščinami vodenja zelo slaba.

Glede na to, da vedno niso pomembna samo ta merila ali pa so nekatera od naštetih meril povsem neustrezna, imajo vodje možnost izbire, da lahko sami opredelijo merilo, ki je za določeno delo sodelavcev pomembnejše od navedenih. V procesu postavljanja modela mora vsak vodja za svoja delovna mesta, če je možno lahko tudi za skupino delovnih mest, skupaj s kadrovske službo ovrednotiti merila in jim določiti uteži oz. po potrebi določiti in ovrednotiti tudi dodatno merilo, kar pa mora biti vključeno v prilogi pravilnika o nagrajevanja. Direktor programa oz. sektorja mora ob strokovnem mnenju kadrovske službe ustrezno ovrednotena merila za posamezna delovna mesta tudi pisno potrditi. Kakršnakoli sprememba mora biti potrjena s strani direktorja programa oz. sektorja, pred tem mora kadrovska služba podati strokovno mnenje in obrazložitev. Prav tako morajo biti vse spremembe predstavljene reprezentativnim sindikatom in svetu delavcev.

V prilogi so vsa merila podrobno opisana in vsako merilo (glej Prilogo H/4) je lahko ocenjeno s točkami 3, 2, 1, 0 ali -1, slednje pomeni, da je ocena nezadovoljiva. Točka 3 pomeni izjemno dobro oz. odlično, točka 2 zelo dobro, točka 1 dobro, točka 0 pa pomeni zadovoljivo. Ob vrednosti točke 10 je možna najvišja nagrada v višini 30% oz. znižanje plače največ v višini -10%. Vodja mora vedno oceniti sedem meril, razen v primeru, da delavec uvaja novozaposlenega delavca ali študenta oz. dijaka, ki je na praksi več kot mesec dni. V takšnem primeru mora vodja oceniti tudi njegovo mentorsko delo in je tako ocenjeno osem meril. Glede na to, da mora biti za vsako ocenjevalno obdobje vnaprej določena razpoložljiva masa, namenjena za nagrado na podlagi osebnega ocenjevanja, se lahko zgodi, da je pozitivnih točk več, kot je planirana masa, zato ima uprava možnost, da vrednost točke ustrezno zmanjša, lahko pa vrednost tudi poveča, če je pozitivnih ocen manj, kot je razpoložljive mase. Po vsakem ocenjevalnem obdobju, ko so znane vse ocene in je določena tudi razpoložljiva masa, uprava izda sklep o vrednosti točke. Ocenjevanje poteka štirikrat letno, in sicer morajo vodje začetek vsakega kvartala za pretekli kvartal oceniti vse svoje sodelavce.

Nagrado iz naslova osebne ocene dobi delavec s prvim izplačilom plače po ocenitvi. V primeru, da zaposleni ni ocenjen (npr. zaradi odsotnosti), za to obdobje ne dobi osebne ocene. Če je delavec mentor, vodja oceni tudi njegovo mentorstvo, vendar to merilo ni ovrednoteno z utežmi in velja ocena kot odstotek, ki se prišteje k ostali osebni oceni. Torej 3%, 2%, 1%, 0% ali -1%. V primeru, da je mentor ocenjen z oceno nič ali negativno oceno, mentorskega dela ne more več opravljati. Dogovor o imenovanju mentorja se uskladi med vodjem in kadrovske službo, ob soglasju delavca - mentorja. Predlog za imenovanje v mentorja lahko delavec tudi zavrne, vendar pred formalnim imenovanjem. Kadrovska služba v kadrovske evidenci delavca - mentorja ustrezno označi, in sicer zaradi evidence in kontrole, saj mora biti delavec - mentor iz naslova mentorstva vedno obvezno ocenjen, in sicer ob pogoju, da je bil mentor vsaj 1 mesec.

Predlogi za osebne ocene, se pripravijo v elektronski obliki in se pošljejo v pregled strokovnemu sodelavcu v kadrovske službo, ki preveri ustreznost predlogov in se v primeru ugotovitve spornih zadev npr. večje število nezgod na delovnem mestu, daljša bolniška odsotnost, pisni opomini itd. posvetuje z direktorjem SKS. Potrjen seznam predlogov s strani kadrovske službe mora na koncu potrditi tudi direktor programa oz. sektorja, ki s podpisom potrjen seznam predlogov pošlje nazaj v kadrovske službo. Kadrovska evidenca vnese podatke za vse, ki jim v določenem obdobju pripada osebna ocena (pozitivna ali negativna) in pripravi vse potrebno za prenos v obračun plač in izpis sklepa o osebni oceni. Priloga H/5 prikazuje primer pozitivne osebne ocene, Priloga H/6 pa primer negativne osebne ocene.

Delovna uspešnost delavcev se spremlja skozi celotno leto, ocenjuje in dokumentira pa se vsake tri mesece, torej kvartalno. V primeru, da je delavec odsoten več kot dva meseca, se ocenjevanje za takšnega delavca za tisto obdobje ne izvede. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti na podlagi osebnih ocen je pomembno ustrezno komuniciranje in informiranje. Vodje, ki ocenjujejo delovno uspešnost, morajo biti ustrezno usposobljeni, s tem se skuša čimbolj zmanjšati subjektivnost pri ocenjevanja. Prav tako morajo biti vnaprej s sistemom in merili ocenjevanja delovne uspešnosti seznanjeni vsi zaposleni, ki se jih ocenjuje. Neposredni vodje, ki spremljajo delovno uspešnost svojih sodelavcev, morajo po vsakem ocenjevalnem obdobju svojim sodelavcem jasno predstaviti in razložiti vsebino osebne ocene ne glede na to, ali je sodelavec dobil negativno ali pozitivno osebno oceno, oz. tudi če je ocenjen z oceno nič. Ob tem mora vodja svojim sodelavcem obrazložiti, zakaj ga je

tako ocenil, kaj je pri njegovem delu dobro, kaj je tisto, kar je potrebno izboljšati, hkrati mu mora podati tudi usmeritve, kaj od njega pričakuje v prihodnje. Torej, zelo pomembne so povratne informacije vodje sodelavcu o njegovem načinu in uspešnosti dela ter usmeritve, ki vodijo k izboljšanju dosedanjega dela.

6.4.3 Horizontalno napredovanje oz. napredovanje na obstoječem delovnem mestu v višji količnik

Sistem napredovanja je ena izmed oblik dolgoročnega spremljanja individualne delovne uspešnosti. Horizontalno napredovanje pomeni napredovanje na obstoječem delovnem mestu in v obstoječem sistemu omogoča različno napredovanje glede na zahtevnost delovnega mesta. Predlagam, da se obstoječ sistem horizontalnega napredovanja znotraj delovnega mesta spremeni samo toliko, da se razširi za dodatno dva količnika oz. plačilna razreda. To pomeni, da lahko zaposleni v prvem, drugem in tretjem tarifnem razredu napredujejo v okviru obstoječega delovnega mesta za pet količnikov oz. plačilnih razredov, v četrtem in petem razredu za sedem plačilnih razredov. Delovna mesta v šestem, sedmem in osmem tarifnem razredu omogočajo do deset napredovanj.

Merilo pri napredovanju na delovnem mestu je delovna uspešnost, ki se spremlja s pomočjo osebne ocene. Zaposleni mora biti vsaj povprečno uspešen, da lahko napreduje. Merila za napredovanje na delovnem mestu se razlikujejo glede na to, ali gre za delo na izvajalskem delovnem mestu, na strokovnem ali vodstvenem delovnem mestu. Osnova je kompetenčni model, kjer je potrebno za vsa delovna mesta opredeliti kompetence, ki izhajajo iz zahtev delovnega mesta, ter na podlagi tega pripraviti kompetenčni profil vsakega zaposlenega. Tako je možno ugotoviti, kakšno je odstopanje kompetenčnega profila zaposlenega od zahtevanega. Za napredovanje na izvajalskem delovnem mestu je ključno merilo tudi večopravilnost zaposlenih in kompetenčni model, ki izhaja v osnovi iz matrike usposobljenosti. Napredovanje na strokovnih in vodstvenih delovnih mestih prav tako temelji na kompetenčnem modelu, kjer mora biti pri vodstvenih delovnih mestih poudarek na voditeljskih sposobnostih. Delavec lahko napreduje vsaki dve leti, izjemoma tudi večkrat. Napredujejo lahko samo delavci, ki so bili v zadnjem letu pred ocenjevanjem za napredovanje ocenjeni z osebno oceno več kot 0% (torej pred napredovanjem mora

delavec izpolniti pogoj štirih zaporednih osebnih ocen, višjih od 0%, izvzeta so tista ocenjevalna obdobja, ko delavec ni bil ocenjen).

Na podlagi izpolnjevanja meril za napredovanje na delovnem mestu lahko zaposleni napreduje. Izpolnjevanje meril za napredovanje se preverja letno, za delovna mesta, kjer je predviden letni razgovor, se to opravi istočasno. Predlog za napredovanje (Priloga I) pripravi vodja enote ali oddelka, iz katerega je delavec, ki je predlagan za napredovanje. Vodja predlog ustrezno utemelji in ga posreduje v kadrovsko službo, kjer strokovni sodelavec pregleda utemeljitev in izpolnjevanje meril za napredovanje. Strokovno neutemeljene predloge s potrditvijo direktorja SKS zavrne. Utemeljene predloge direktor SKS posreduje najprej v potrditev direktorju programa ali sektorja, vključno od petega tarifnega razreda pa tudi predsedniku uprave.

6.4.4 Vertikalno napredovanje na drugo delovno mesto v istem ali višjem tarifnem razredu oz. nazadovanje na manj zahtevno delovno mesto

Vertikalno napredovanje v prvi fazi izvira iz kadrovskih potreb podjetja, pri čemer zaposleni napreduje na prosto delovno mesto, ki je strokovno zahtevnejše od dosedanjega. Pri napredovanju se upoštevajo zahteve, ki so določene v sistemizaciji delovnih mest, in formalna, pa tudi neformalna znanja, ter kompetenčne zahteve prostega delovnega mesta. Osnovni pogoj za vertikalno napredovanje je prosto delovno mesto, na katerega naj bi zaposleni napredoval, zaposleni mora izpolnjevati pogoje za zasedbo delovnega mesta (iz sistemizacije). Poleg tega je merilo za vertikalno napredovanje individualna delovna uspešnost delavca. Napredujejo lahko samo delavci oz. zaposleni, ki so bili v zadnjih dveh letih pred ocenjevanjem za vertikalno napredovanje ocenjeni z osebno oceno več kot 0% (torej pred napredovanjem mora zaposleni izpolniti pogoj osmih zaporednih osebnih ocen, višjih od 0%, izvzeta so tista ocenjevalna obdobja, ko delavec ni bil ocenjen). V primeru, da je bil delavec v zadnjem letu štirikrat ocenjen z negativno oceno, nadrejeni lahko poda predlog za nazadovanje na nižji količnik ali na drugo, manj zahtevno delovno mesto. Če gre za napredovanje znotraj organizacijske enote, pripravi predlog za napredovanje vodja enote, iz katere je delavec, ki je predlagan za napredovanje. Vodja predlog ustrezno utemelji, potrdi ga direktor programa oz. sektorja, ki ga posreduje v

kadrovsko službo, kjer strokovni sodelavec pregleda utemeljitev in izpolnjevanje meril za vertikalno napredovanje.

Strokovno neutemeljene predloge direktorj SKS zavrne. Utemeljene predloge (Priloga J) od petega tarifnega razreda naprej, direktor SKS, posreduje še predsedniku uprave v potrditev. V primeru napredovanja iz ene v drugo organizacijsko enoto pripravi predlog za napredovanje kadrovska služba v sodelovanju in s potrditvijo vodje organizacijske enote, iz katere je zaposleni, in vodje organizacijske enote, v kateri je delovno mesto, na katero naj bi zaposleni napredoval, prav tako predlog potrdita oba direktorja programa oz. sektorja, če je novo delovno mesto v petem tarifnem razredu ali višje pa mora predlog potrditi tudi predsednik uprave.

6.4.5 Izjemna nagrada oz. znižanje plače

Izjemna nagrada je praviloma pozitivna in je namenjena posameznim zaposlenim za določene izjemne dosežke. K temu prištevamo izjemne delovne uspehe posameznikov, preprečitve večjih škodnih dejanj, ukrepanje ob nesreči, izredno oz. dodatno delo, ki zahteva dodatne napore na delovnem mestu in podobno. Izjemno nagrado ponavadi predlaga neposredni vodja ali vodja organizacijske enote, lahko pa jo predlaga tudi kdorkoli drug. Utemeljen predlog (Priloga K/1) se posreduje direktorju programa ali sektorja v potrditev. Izjemna nagrada pomeni, da lahko direktor programa oz. sektorja zaradi določenih izjemno pozitivnih dejanj posameznemu zaposlenemu dodeli nagrado do višine povprečne bruto plače v podjetju. Takšna nagrada se lahko dodeli enkrat mesečno. Izjemno osebno oceno lahko mesečno pridobi **največ 1% zaposlenih** na nivoju programa oz. skupaj v vseh skupnih službah. Zaposleni, ki prejme nagrado se vključi v nominacijo za izbor »naj« delavca, ki ga opisujem v nadaljevanju pri nadenarnem nagrajevanju. Direktor programa ali sektorja lahko določi višino nagrade za izjemne nagrade v **največ do ene povprečne bruto plače** v KLJUČ, d. d. Večjo maso lahko odobri samo uprava podjetja. Individualna nagrada na podlagi osebne ocene in izjemna nagrada se ne izključujeta. Če zaposleni v obdobju, za katerega se določa izjemna nagrada, prejme pisni opomin, ne more prejeti izjemne nagrade za to obdobje.

Direktor programa ali sektorja lahko na predlog vodje organizacijske enote zaradi določenih izjemno negativnih dejanj (Priloga K/2) posameznemu zaposlenemu zniža plačo v določenem znesku. Glede na zakon o delovnih razmerjih in zaradi zapletenih postopkov dokazovanja neizpolnjevanja zahtevanih pogojev in pričakovanih rezultatov dela se plača lahko zniža do največ osnovne plače iz delavčeve pogodbe o zaposlitvi oz. največ do osnovne plače tarifnega razreda, v katerega je delavec razporejen glede na delovno mesto in je določena v tarifni prilogi veljavne kolektivne pogodbe. Učinek te destimulacije je predvsem psihološke narave, kar pomeni, da se zaposleni zavedajo, da so lahko za neustrezno delo tudi »kaznovani« z znižanjem plače. V primerih kršitev obveznosti iz delovnega razmerja je delavec tudi disciplinsko odgovoren, v primeru hujših kršitev celo z odpovedjo pogodbe s strani delodajalca, bodisi redne odpovedi iz krivdnih razlogov bodisi izredne odpovedi oz. lahko tudi odškodninsko odgovarja za nastalo škodo. Pomembno je, da vodje vseskozi spremljajo svoje sodelavce in morebitne nepravilnosti pravočasno ugotavljajo in ustrezno ukrepajo tudi na podlagi pisnih opominov, ki so lahko podlaga odpovedi delovnega razmerja.

Predvsem se mi zdi pomembno, da imajo vsi zaposleni vseskozi občutek, da se vodje ukvarjajo z njimi, da jih vodje neprestano spremljajo in morebitne nepravilnosti sproti ugotavljajo in rešujejo. Moje mnenje je, da bi moral vsak zaposleni ob zaposlitvi v podjetju KLJUČ, d. d. prejeti kodeks obnašanja ter priročnik za zaposlene, prav tako bi se morali vsi novozaposleni udeležiti uvajalnega seminarja, kjer bi se jim poleg varnega načina dela ter pravic in obveznosti iz delovnopravnega področja predstavilo tudi podjetje, njegova vizija in strategija ter vrednote podjetja. Prav tako bi se moralo novo zaposlene na podlagi uvajalnega kartona uvesti v delovno področje, poleg tega bi se jim morali predstaviti vsi sodelavci in nadrejeni. Od neposredno nadrejenega v oddelku bi moral biti novozaposleni seznanjen tudi z načinom delom ter redom in disciplino tega oddelka. Vsem zaposlenim bi se morala preko obstoječih komunikacijskih kanalov (intranet, oglasne deske, Ključeve novičke, interni časopis) neprestano predstavljati vizija in strategije podjetja ter vrednote podjetja, pa tudi vse potrebne informacije o dogajanju v podjetju na različnih področjih. Mislim, da bi poleg vsega naštetega ter ustrezne medsebojne komunikacije z uvajanji rednih delovnih sestankov, rednih letnih razgovorov in ustrezne usposobljenosti vodij s področja vodenja lahko bistveno vplivali na vedenje in delovanje vseh zaposlenih. Na tak način bi lahko zmanjšali potrebo po uporabi raznih oblik destimulacij oz. kaznovanj.

6.5 Nagrajevanje skupine

Za določena delovna mesta ni možno opredeliti individualnih meril (to so praviloma režijska delovna mesta – proizvodna režija, režija programa), zato se v takšnih primerih nagrada za delavce na teh delovnih mestih veže na uspešnost proizvodnega obrata oz. na povprečno uspešnost organizacijsko zaokrožene skupine proizvodnih obratov, kjer je delo normirano in katerih delo se neposredno povezuje. Tudi nagrada za uspešnost skupine se izračuna samo na opravljene ure in sicer je urna postavka izračunana iz osnovne plače brez dodatkov.

6.5.1 Skupinska nagrada za režijska delovna mesta v proizvodnji

Za službe obrata – oddelka, kamor spadajo predelavci, viličaristi, skladiščniki, vodje oddelkov v proizvodnji, vpenjalci in nastavljalci orodij, peskalci, kalilci, obdelovalci kovin, vzdrževalci, ki morajo takrat, ko direktni delavci dosegajo boljše rezultate, tudi sami več delati. Njihova nagrada je razdeljena na povprečno nagrado obrata za preseg na norma ure in na stroške pomožnega materiala obrata oz. oddelka v višini 50% glede doseganje določenih meril.

$$N = (N_n + N_{pm})/2$$

N = faktor za skupno nagrado za režijska delovna mesta v proizvodnji

N_n = faktor za nagrado glede na doseženo normo

N_{pm} = faktor za nagrado glede na stroške pomožnega materiala

Spodnja Tabela 6.8 prikazuje faktorje za nagrade glede na doseganje deleža izdelanih komadov na norma ure. V primeru doseganja norme nad 19% se pri izračunu celotne nagrade upošteva faktor 0,10, pri nedoseganju norme za 1% ali več je faktor negativen in znaša -0,05.

Tabela 6.8: Faktorji za nagrado glede na delež izdelanih komadov na norma ure za proizvodno režijo v programu

Delež izdelanih komadov na norma ure (v %)	N_n (faktor za nagrado glede na doseženo normo)
≤ 99	- 0,05
nad 99 do ≤ 109	0,00
nad 109 do ≤ 119	0,05
nad 119	0,10

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005

Tabela 6.9 prikazuje nagrado za proizvodno režijo vezano na stroške pomožnega materiala v proizvodnji oz. delni faktor za izračun celotne nagrade. V primeru, da znaša delež stroškov pomožnega materiala 100% in več, je faktor negativen in znaša -0,05, v primeru najracionalnejše porabe pomožnega materiala (delež pod 90%) znaša faktor 0,10.

Tabela 6.9: Faktorji za nagrado proizvodne režije v programu glede na stroške pomožnega materiala

Delež stroškov pomožnega materiala (v %)	N_{pm} (faktor za nagrado glede na stroške pomožnega materiala)
≥ 100	- 0,05
pod 100 do ≥ 95	0,00
pod 95 do ≥ 90	0,05
pod 90	0,10

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005.

Najvišja možna nagrada znaša 10% (izračun: $(0,1 + 0,1)/2 = 0,10$ oz. plača = osnovna plača * $(1 + 0,10)$). Najvišje znižanje plače je teoretično možno in sicer za 5% (izračun: $(-0,05 + (-0,05))/2 = 0,05$ oz. plača = osnovna plača * $(1 - 0,05)$).

Predlog (poimensko za vsakega posameznika v skupini) za skupinsko nagrado za režijska delovna mesta v proizvodnji izpolni vodja skupine na elektronskem obrazcu ter pošlje v obračun plač mesečno. V obračunu plač se, ko so znani podatki za nagrado na podlagi individualne nagrade za normirano delo, izračuna delež izdelanih komadov na normo ure in povprečje obrata oz. oddelka za izdelane komade na norma uro in povprečje stroškov pomožnega materiala. Na podlagi doseganja deleža se določijo skupinske nagrade za režijska delovna mesta v proizvodnji, v določenem oddelku ali obratu, kar je odvisno od tega, če so ta režijska delovna mesta vezana samo na en oddelek. V primeru, da so

režijska delovna mesta v proizvodnji vezana na različne oddelke v obratu, se določi povprečje normiranega dela in porabe materialnih stroškov za ves obrat. Na kakšen način se izračuna povprečje, mora biti vnaprej določeno pred uvedbo modela v prakso, po potrebi pa se lahko metodologija izračuna tudi ustrezno spremeni.

6.5.2 Skupinska nagrada za režijska delovna mesta izven proizvodnje, ki so vezana na proizvodnjo

Ta skupinska nagrada je namenjena režijskim delavcem obrata, in sicer so to tehnologi. S to nagrado dosežemo postavljanje optimalnih norm za delavce na normi oz. optimiranje delovnih operacij ter zmanjšanje porabe oz. pravilno postavljanje normativov za pomožni material in spremljanje le-teh ter. Njihova nagrada je razdeljena na povprečno nagrado obrata oz. oddelka za preseg na norma ure in na stroške pomožnega materiala obrata oz. oddelka v višini ene tretjine.

$$N = (N_n + N_{pm})/3$$

N = faktor za skupinsko nagrado za režijska delovna mesta

N_n = faktor za nagrado glede na doseženo normo

N_{pm} = faktor za nagrado glede na stroške pomožnega materiala

Spodnja Tabela 6.10 prikazuje faktor izračuna za nagrado glede na delež izdelanih komadov na norma ure. Če ta delež znaša 100% in manj, je faktor za nagrado -0,05, ob doseganju deleža nad 120% znaša faktor +0,10.

Tabela 6.10: Faktor za nagrado glede na delež izdelanih komadov na norma ure za režijo v programu

Delež izdelanih komadov na norma ure (v %)	N_n (faktor za nagrado glede na doseženo normo)
≤ 100	- 0,05
nad 100 do ≤ 110	0,00
nad 110 do ≤ 120	0,05
nad 120	0,10

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005.

Tabela 6.11 prikazuje faktor izračuna za režijo v programu glede na stroške pomožnega Materiala v proizvodnji. Če ti dosega 100% in je faktor negativen, znaša -0,05, v primeru najbolj racionalne porabe pomožnega materiala znaša najvišji faktor +0,10.

Tabela 6.11: Faktor za nagrado za režijo v programu glede na stroške pomožnega materiala

Delež stroškov pomožnega materiala (v %)	N_{pm} (faktor za nagrado glede na stroške pomožnega materiala)
≥ 100	- 0,05
pod 100 do ≥ 95	0,00
pod 95 do ≥ 90	0,05
pod 90	0,10

Vir: Povzeto iz Predloga dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d., 2005

Najvišja možna nagrada znaša 7% (izračun: $(0,1+ 0,1)/3 = 0,066 = 0,07$ oz. plača = osnovna plača $\cdot(1+0,07)$), najvišje znižanje plače je lahko v višini -3% (izračun $(-0,05 + (-0,05))/3 = -0,033 = 0,3$ oz. plača = osnovna plača $\cdot (1- 0,03)$). Predlog (poimensko za vsakega posameznika v skupini) za skupinsko nagrado za režijska delovna mesta izven proizvodnje, ki so vezana na proizvodnjo, izpolni vodja na elektronskem obrazcu ter ga pošlje v obračun plač mesečno. Pravila so ista kot za režijska delovna mesta v proizvodnji. Na kakšen način se izračuna povprečje (ali na oddelek ali na obrat) mora biti vnaprej določeno pred uvedbo modela v prakso, po potrebi pa se lahko kasneje tudi spremeni.

6.5.3 Nagrada za delavce na skupinski normi na operacijah kontrole proizvodov

To so delavci, ki delajo neposredno v procesu, vendar nimajo normativa. Opravljajo kontrolo proizvodov na linijah in imajo velik vpliv na količino izmeta na eni strani, na drugi strani pa je lahko njihovo delo vzrok za reklamacije s strani kupcev. Uporablja se povprečje posameznikov določenega stroškovnega mesta, za katero se izvaja kontrola proizvodov, in sicer tako, da se izračuna povprečni faktor za nagrado glede na doseženo norma ure (PN_n) (glej Tabelo 6.1) in povprečni faktor za nagrado glede na doseženo kakovost (PN_k) (glej Tabelo 6.2). Nagrada za delavce na skupinski normi na operacijah

kontrola proizvodov se izračuna na podlagi zmnožka vsote faktorjev PN_n , PN_k in R . Vrednost R je lahko 1 ali pa 0. Vsaka ponavljajoča se reklamacija (vsaka druga reklamacija zaradi istega vzroka, ki je tudi posebna zahteva avtomobilskega standarda) pomeni, da je vrednost omenjenega faktorja 0. To pa v nadaljevanju pomeni, da delavci niso upravičeni do nobene nagrade iz tega naslova. V primeru, da ponavljajočih reklamacij zaradi istega vzroka ni, zaposlenim na operacijah kontrole proizvodov pripada nagrada oz. skupni faktor izračunan iz povprečnih faktorjev nagrade na dosežene norme in kakovosti stroškovnega mesta, za katerega opravljajo kontrolo.

$$N = (PN_n + PN_k) * R$$

N = faktor za skupno nagrado za delavce na skupinskih normi na operacijah kontrole proizvodov

PN_n = povprečni faktor za nagrado glede na doseženo normo

PN_k = povprečni faktor nagrade na podlagi ustrezne kakovosti

R = faktor za nagrado glede na število reklamacij (0 ali 1)

Predlog (poimensko za vsakega posameznika v skupini, ki je izvajala operacijo kontrole) za skupinsko nagrado za delo na operacijah kontrole proizvodov vodja izpolni na elektronskem obrazcu ter pošlje v obračun plač mesečno. V obračunu plač ko so znani podatki za nagrado za doseganje normiranega dela in doseganje povprečnega deleža izmeta, izračunajo povprečje oddelka, za katerega se izvaja kontrola proizvodov, poleg tega se upoštevajo tudi reklamacije. V primeru, da je vrednost faktorja za reklamacije 0, se skupinska nagrada ne izplača. Če se kontrola izvaja za različne oddelke, se izračuna povprečje glede na vse oddelke skupaj. Najvišja nagrada je možna v višini +20% v primeru, da ni nobenih ponavljajočih reklamacij (izračun: $0,10 + 0,10 = +0,20$ oz. plača = osnovna plača * $(1 + 0,20)$).

6.5.4 Nagrada za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov

Tabela 6.12 prikazuje faktorje za izračun nagrade za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov glede na delež presega skupinske norme za odpremo planiranih kosov. Če znaša ta preseg norme za 5% in manj, znaša faktor 0,00, v primeru preseganja nad 20% znaša faktor +0,15. Torej, v kolikor skupaj presežejo več kot 5% postavljene skupinske norme, dobijo 1% nagrade na opravljene ure. Najvišja možna nagrada ob skupnem preseganju norme za več kot 19% pomeni faktor 0,15 oz. izračun: plača = osnovna plača *(1 +0,15)

$$N = N_{nh}$$

N = faktor za skupno nagrado za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov

N_{nh} = faktor nagrade glede na doseženo normo

Tabela 6.12: Faktor za nagrado na skupinsko normo v skladišču gotovih izdelkov

Delež presega skupinske norme za odpremo planiranih kosov v (%)	faktor za nagrado za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov $N = N_{nh}$
≤ 105	0,00
nad 105 do ≤ 106	0,01
nad 106 do ≤ 107	0,02
nad 107 do ≤ 108	0,03
nad 108 do ≤ 109	0,04
nad 109 do ≤ 110	0,05
nad 110 do ≤ 111	0,06
nad 111 do ≤ 112	0,07
nad 112 do ≤ 113	0,08
nad 113 do ≤ 114	0,09
nad 114 do ≤ 115	0,10
nad 115 do ≤ 116	0,11
nad 116 do ≤ 117	0,12
nad 117 do ≤ 118	0,13
nad 118 do ≤ 119	0,14
nad 119	0,15

Vir: lasten

Ta oblika nagrade se spremlja in izplačuje mesečno. Na elektronskem obrazcu se v obračun plač (poimensko za celotno skupino, ki je delala na skupinski normi) pošlje višina nagrade na podlagi potrditve obrazca s strani vodje skladišča.

6.5.5 Izjemna skupinska nagrada za poseben uspeh skupine ali znižanje plače za skupino

Izjemna kolektivna nagrada je namenjena nagrajevanju delavcev na podlagi izjemne uspešnosti organizacijske enote v okviru programa ali sektorja. Organizacijske enote so različnih oblik in na različnih hierarhičnih nivojih. Lahko je delovna skupina na zaokroženem tehnološkem procesu, obrat, lahko pa tudi oddelek, služba ali sektor. Izjemna kolektivna nagrada je oblika nagrade, ki se lahko izplača za izjemen uspeh organizacijske enote tako v programu ali sektorju in ni vezana na noben projekt. Namenjena je vsem zaposlenim v takšni organizacijski enoti. To obliko nagrade predlaga vodstvo programa ali sektorja na predlogu (glej Prilogo M/1), potrditi pa jo mora uprava podjetja. Izjemna nagrada pomeni, da lahko direktor programa oz. sektorja zaradi določenih izjemno pozitivnih dejanj določene skupine dodeli nagrado do višine povprečne bruto plače v podjetju na zaposlenega v skupini. Izjemno nagrado lahko mesečno (začetek meseca se za pretekli mesec odobren obrazec pošlje v obračun plač) pridobi največ ena skupina na programu oz. ena skupina v vseh sektorjih skupaj. Ta nagrada predstavlja nekakšno nominacijo za izbor »naj« skupine, ki jo opisujem v nadaljevanju pri nedenarnem nagrajevanju.

Direktor programa ali sektorja lahko zaradi določenih izjemno negativnih dejanj (Priloga M/2) skupini zaposlenih zniža plačo v določenem znesku oz. veljajo za to ista pravila kot pri znižanju plače posameznikov zaradi storjenih negativnih dejanj.

6.5.6 Nagrada za uspeh projektne skupine⁵

V podjetju KLJUČ, d. d. se izvajajo različni projekti na različnih organizacijskih nivojih, vendar se pogosto zgodi, da projektna dokumentacija obleži v predalu, vključeni v projekt pa dajejo prednost drugim nalogam in niso motivirani še za dodatno delo. Zato predlagam, da se v okviru nagrade za uspešnost skupine določi tudi nagrada za uspešnost

⁵ Organizacijski predpis ali pravilnik o projektne delu mora podrobno urejati celoten postopek, v nalogi opisujem samo merila za vrednotenje.

projektne skupine. Zaposlenim se ovrednoti in obračuna kot nagrada za uspešnost projekta (projektna nagrada).

Projektna nagrada je namenjena nagrajevanju skupine zaposlenih, ki so vključeni v projekt, zaradi dodatnih naporov in obveznosti. Višina projektne nagrade za zaposlene se določa:

1. glede na individualni prispevek vsakega posameznika,
2. uspešnost posameznih projektov, ki se določijo v planu projekta,
3. v okviru planiranih sredstev.

Projekt je namenjen izvajanju enkratno zastavljenih nalog (ponavljajoče operativne naloge se ne izvajajo kot projektne). Projekt lahko opišemo z naslednjimi značilnostmi:

1. projekt ima jasno opredeljen namen in postavljene cilje,
2. projekt združuje niz koordiniranih in nadzorovanih procesov in aktivnosti (z opredeljenim začetnim in končnim terminom izvajanja aktivnosti, potrebnim vložkom in zahtevanimi rezultati aktivnosti ter nosilcem izvajanja aktivnosti), katerih rezultati so planirani in hkrati merljivi, kar omogoča spremljanje njihovega izvajanja,
3. projekt je omejen časovno in z viri (finančnimi, človeškimi in tehnološkimi).

Projekti se razdelijo na projektne naloge, ki so namenjeni izvajanju zahtevnih nalog in se izvajajo timsko, odlikujejo jih strokovna različnost sestavin (interdisciplinarnost) in so pomembni na nivoju celotnega podjetja ter na razvojne naloge, ki so namenjene izvajanju manj zahtevnih nalog in so po svojem obsegu krajše in se običajno izvajajo znotraj ene organizacijske enote. V predlogu nagrajevanja projektne delovne skupine vodja projekta glede na zahtevnost projektne ali razvojne naloge predlaga nagrado za delo na projektu za celotno projektno skupino. Zahtevnost projekta je opredeljena v okviru projektnega sveta in plačilo za delo na projektu je odvisno od zahtevnosti projekta in od zahtevnosti nalog in opravil, ki jih posameznik v projektu opravi. Kljub temu da so v projektne skupini posamezniki z različno izobrazbo, to ne pomeni, da glede na izobrazbo dobijo različno višino nagrade, ampak je nagrada posameznika odvisna od zahtevnosti in zavzetosti za delo, ki ga v projektu opravijo. Vodja projekta v okviru opredeljenih nagrad določi višino nagrade za posameznike. Glede na zahtevnost projekta je določena zgornja meja, posamezniki lahko dobijo različno višino nagrade, odvisno od zahtevnosti nalog, ki jih v

projektu opravljajo. Vodenje projekta je podeljeno nekemu, ki ima ustrezne kompetence (izobrazbo, znanje, izkušnje in ustrezne veščine za vodenje projekta). Vsakdo lahko vodenje projekta ali sodelovanje v projektu zavrne, če se čuti nekompetentnega oz. se mu zdi, da je za to premalo plačan. Naloga vodje projekta je, da razdeli naloge, roke za izvedbo nalog in obseg potrebnih ur.

Predlog nagrad se izplačuje v obliki dodatkov, in sicer za:

1. vodenje projekta (bruto znesek):
 - zelo zahteven projekt do 10 EUR/ na uro,
 - zahteven projekt do 8 EUR/ uro,
 - manj zahteven projekt do 6 EUR/ uro;
2. sodelovanje v projektni skupini (bruto znesek):
 - zelo zahteven projekt do 6,5 EUR/ na uro,
 - zahteven projekt do 4,5 EUR/ uro
 - manj zahteven projekt do 3,5 EUR/ uro;
3. vodenje razvojne naloge (bruto znesek):
 - zelo zahtevna naloga do 6 EUR/ na uro,
 - zahtevna naloga do 5 EUR/ uro;
4. sodelovanje pri razvojni nalogi (bruto znesek):
 - zelo zahtevna naloga do 4 EUR/ na uro,
 - zahtevna naloga do 3 EUR/ uro.

Vrednost nagrade se obračuna praviloma po zaključnem poročilu projekta in se izračuna kot zmnožek števila opravljenih ur na projektu ter predlagane velikosti nagrade. Člani projektne delovne skupine, enako kot vodja projekta, lahko v projektni delovni skupini delujejo občasno ali pa stalno. Pri občasnem delovanju sodelavcev v projektni delovni skupini se uporablja model matrične organizacije. V tem primeru za čas dela na dnevnih - operativnih aktivnostih sodelavec delovne skupine odgovarja funkcijskemu vodji, za čas dela na projektu pa vodji projekta. O imenovanju delavcev v projektno skupino se vodja projekta posvetuje s pristojnim vodjem stalne organizacijske enote, v katero imenovani delavec spada. Na osnovi danega soglasja in informacij o poteku dela na projektu, vodja stalne organizacijske enote soodgovarja za uspešno delo njegovega sodelavca v projektni skupini.

Vodja projektne skupine tudi predlaga napredovanje ali nagrado za nadpovprečno uspešno delo posameznih sodelavcev v projektni delovni skupini.

V okviru sredstev za izvedbo projekta se predvidi masa sredstev za nagrajevanje uspešnosti projekta (vodje projekta in članov projektne skupine). Masa sredstev za izplačilo projektnih stimulacij ne sme presežati 25% bruto sredstev za izplačilo osnovnih plač (v času trajanja projekta) delavcev, ki so vključeni v delo na projektu. Glede na to omejitve morajo biti vse projektne in razvojne naloge planirane in v planu tudi stroškovno opredeljene. Okvirno mora biti opredeljeno tudi število opravljenih ur, da ne prihaja do zlorab, prav tako pa tudi, da ne pride do prekoračitve dovoljenih sredstev. Le izjemoma lahko uprava podjetja potrdi dodatna sredstva. Predlagane nagrade se v fazi potrjevanja projekta s strani projektne sveta lahko sprejmejo, zavrnejo ali korigirajo. Projektni svet podjetja ali druge odgovorne osebe, ki jih pooblasti uprava podjetja, ocenjujejo uspešnost projekta in vodjo projekta, vodja projekta pa ocenjuje uspešnost članov projektne skupine ter izdelava oceno delovne uspešnosti in pripravi predloge za višino projektne nagrade za vsakega člana projektne skupine. Ocenjevalci projektov izdelajo oceno uspešnosti projekta, kar predstavlja osnovo za določitev predloga višine projektne nagrade za vodjo projekta.

Za vsak projekt, pri katerem so izpolnjena merila in pogoji za projektno nagrado, projektni svet podjetja na podlagi dokumentiranih predlogov določi znesek za izplačilo projektne nagrade oz. preveri in potrdi (zavrne) predlog ocenjevalcev oz. vodje projektne skupine za izplačilo projektne nagrade. Projektne nagrade se lahko razdeli na koncu projekta ali po nalogu projektne sveta podjetja že med izvajanjem projekta, vendar ne prej kot po polovici planiranega obdobja za izvedbo projekta. Projektni svet podjetja lahko določi v izjemnem primeru še dodatno nagrado, ki pa mora biti jasno obrazložena in opredeljena predvsem s strani stroškov, potrdi pa jo predsednik uprave.

6.6 Poslovna nagrada

Ponavadi je poslovna nagrada namenjena vsem zaposlenim v podjetju oz. vsem zaposlenim na programu. Osnova za zagotavljanje in izplačilo poslovne nagrade je

uspešnost podjetja oz. programa v določenem obdobju (pol leta, eno leto). Merila za uspešnost so lahko različna, ponavadi je to dobiček, dodana vrednost na zaposlenega, reklamacije itd.

6.6.1 Nagrada za poslovno uspešnost programa

Uspešnost programa po določenih merilih se planira in spremlja po trimesečjih. Izplačilo poslovne nagrade na nivoju programa se posameznemu delavcu izplača polletno. Nagrada za poslovno uspešnost programa je vezana na prisotnost zaposlenih, kar naj bi imelo za posledico zmanjševanje bolniške odsotnosti v podjetju (glej Tabelo 6.16).

Tabela 6.13 prikazuje, kako je poslovna nagrada za program odvisna od uspešnosti tega programa. Glavni pogoj za izplačilo nagrade je doseganje dobička v višini več kot 99% planiranega. Če ta pogoj ni dosežen, se nagrada za poslovno uspešnost programa za ta program ne izplača. Poleg dobička sta upoštevana še dve merili, in sicer bruto dodana vrednost (glej Tabelo 6.14) glede na planirano ter reklamacije kupcev in izmet glede na planirane reklamacije in izmet (glej Tabelo 6.15).

Tabela 6.13: Višina mase sredstev za poslovno nagrado v programu glede na dosežen planirani dobiček

MEROLO ZA PROGRAM	masa sredstev za nagrado			
	nagrada se ne izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača
doseženi dobiček / planirani dobiček	≤ 99% plana	nad 99% do ≤ 105% plana	nad 105 do ≤ 115 % plana	nad 115 % plana
masa za nagrado	0 %	1% dobička	2% dobička	3% dobička

Vir: lasten

Tabela 6.14: Višina mase sredstev za poslovno nagrado v programu glede na bruto dodano vrednost v primerjavi s planirano

MEROLO ZA PROGRAM	masa sredstev za nagrado			
	nagrada se ne izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača
bruto dodana vrednost / planirano bruto dodana vrednost	≤ 99% plana	nad 99 % do ≤ 105% plana	nad 105% do ≤ 115 % plana	nad 115 % plana
masa za nagrado	0 %	0,5 % dobička	1,0% dobička	1,5 % dobička

Vir: lasten

Tabela 6.15: Višina mase sredstev za poslovno nagrado v programu glede na število reklamacij in izmeta v primerjavi s planiranim

MERILO ZA PROGRAM	masa sredstev za nagrado			
	nagrada se ne izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača
reklamacije kupcev in izmet/ planirane reklamacije in izmet	≤ 99% plana	nad 100% do ≤ 105 % plana	nad 105 do ≤ 115 % plana	nad 115 % plana
masa za nagrado	0 %	0,5% dobička	1% dobička	1,5% dobička

Vir: lasten

Najvišja možna nagrada je v višini 6% doseženega dobička, če so vse tri postavke presežene glede na plan za več kot 15%.

Za zaposlene v sektorjih in službah na nivoju krovnega podjetja, za katere ne moremo določiti merljivih planskih ciljev, se izplačuje poslovna nagrada glede na uspešnost programa po istih merilih z utežjo 0,10% za posamezni program. Do deleža nagrade so upravičeni zaposleni glede na bolniško odsotnost, prav tako je pogoj za pridobitev nagrade, da so v ocenjevalnem obdobju ocenjeni s pozitivno osebno oceno (več kot 0%). V primeru, da skupna masa za program in sektorje skupaj presega oz. ne presega določeno maso za izplačilo, se izvede korekcija izračuna višine nagrade namenjena posameznim zaposlenim na programu in sektorjih, ki so upravičeni na nagrado.

Formula prikazuje izračun odstotka za izplačilo mase za poslovno nagrado na nivoju programa, ki je sestavljen iz delnih mas po posameznih merilih (dosežen dobiček glede na plan, bruto dodana vrednost glede na plan, reklamacije kupcev in izmet glede na plan). V primeru maksimalnega doseganja vseh treh postavk lahko izplačilo za nagrado za poslovno uspešnost programa doseže torej največ 6% dobička.

$$\Sigma M = M_{bdv} + M_{dob} + M_{rekl}$$

ΣM = višina mase za skupinsko nagrado na programu (v %)

M_{bdv} = % mase iz naslova uspešnosti kazalnika za bruto dodano vrednost doseženo na plan

M_{dob} = % mase iz naslova uspešnosti kazalnika za dosežen dobiček doseženo na plan

M_{rekl} = % mase uspešnosti kazalnika reklamacija kupcev in izmet glede na plan

Izplačilo poslovne nagrade na nivoju programa je za vsakega posameznega zaposlenega vezana na njegovo prisotnost na delu (glej Tabelo 6.16) in prav tako je pogoj za pridobitev nagrade, da so v ocenjevalnem obdobju ocenjeni s pozitivno osebno oceno (več kot 0%). V odsotnost niso vključeni redni in izredni dopusti in odsotnosti, za katere dobi podjetje povrnjeno plačilo, ter bolniška odsotnost zaradi poškodbe pri delu, kjer je dokazana absolutna krivda na strani delodajalca. To pomeni, da zaposleni, ki je odsoten do tri dni v šestih mesecih, za katere se poslovna nagrada na nivoju programa izplačuje, dobi celotno poslovno nagrado. Zaposleni, ki je odsoten več kot tri dni ter manj kot osem dni, mu pripada 75% poslovne nagrade. Če je delavec odsoten od 8 do 11 dni v zadnjih 12 mesecih, mu pripada polovica nagrade, v primeru, da je odsoten 12 ali več dni, ni upravičen do nagrade.

$$N = (M/\text{ŠZ}) * P$$

N = nagrada na zaposlenega za poslovno uspešnost programa

M = višina mase iz naslova poslovne uspešnosti programa

ŠZ = število zaposlenih, ki jim pripada poslovna nagrada

P = faktor prisotnosti

Nagrada zaposlenega za poslovno uspešnost programa se izračuna iz določene višine mase, ki se deli s številom zaposlenih, ki so upravičeni do nagrade v tem programu. Glede na obseg bolniške odsotnosti se višina nagrade ustrezno zmanjša (glej Tabelo 6.16).

Tabela 6.16: Poslovna nagrada, vezana na prisotnost

Odsotnost	Višina nagrade	P (faktor prisotnosti)
do 3 dni	100%	1
4 do 7 dni	75%	0,75
8 do 11 dni	50%	0,5
12 in več dni	0%	0

Vir: lasten

6.6.2 Nagrada za poslovno uspešnost celotnega podjetja na osnovi letnih rezultatov poslovanja

Nagrada za poslovno uspešnost podjetja oz. poslovna nagrada je namenjena vsem zaposlenim v podjetju na podlagi izpolnjenih meril. Osnova za ugotavljanje in izplačilo poslovne nagrade je uspešnost podjetja v obdobju enega leta glede na plan. Najvišja nagrada ob preseganju plana v vseh treh postavkah (dosežen dobiček glede na planiran dobiček, bruto dodana vrednost glede na planirano in reklamacije kupcev ter izmet glede na planirane reklamacije in izmet) za več kot 15% pomeni nagrado v višini 3% doseženega dobička. Tako kot pri poslovni nagradi za uspešnost programa je tudi pri poslovni nagradi iz naslova uspešnosti celotnega podjetja glavni pogoj dobiček, ki mora biti v vsakem primeru višji od 99% planiranega.

Tudi poslovna nagrada za uspešnost podjetja je vezana na prisotnost zaposlenih, kar naj bi imelo za posledico zmanjševanje bolniške odsotnosti v podjetju. V začetku leta uprava podjetja na podlagi znanih doseženih rezultatov in dobička preteklega leta in glede na postavljena merila izda sklep o višini nagrade na podlagi uspešnosti celotnega podjetja. Merila za ugotavljanje uspešnosti celotnega podjetja so prikazana v Tabelah 6.17, 6.18 in 6.19 in so ista, kot so za izračun nagrade za poslovno uspešnost programa, s tem da so uteži drugačne.

Tabela 6.17: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju podjetja glede na dosežen planiran dobiček

MEROLO ZA PODJETJE	masa sredstev za nagrado			
	nagrada se ne izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača
doseženi dobiček / planirani dobiček	≤ 99% plana	nad 99% do ≤ 105% plana	nad 105 do ≤ 115 % plana	nad 115 % plana
masa za nagrado	0 %	0,5% dobička	1 % dobička	1,5% dobička

Vir: lasten

Tabela 6.18: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju podjetja glede na doseženo bruto dodano vrednost v primerjavi na planirano

MEROLO ZA PODJETJE	masa sredstev za nagrado			
	nagrada se ne izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača
bruto dodana vrednost / planirano bruto dodana vrednost	≤ 99% plana	nad 99 % do ≤ 105% plana	nad 105% do ≤ 115 % plana	nad 115 % plana
masa za nagrado	0 %	0,25 % dobička	0,5% dobička	0,75% dobička

Vir: lasten

Tabela 6.19: Višina mase sredstev za poslovno nagrado na nivoju podjetja glede na število reklamacij in izmeta v primerjavi s planiranim

MERILO ZA PODJETJE	masa sredstev za nagrado			
	nagrada se ne izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača	nagrada se izplača
reklamacije kupcev in izmet/ planirane reklamacije in izmet	≤ 99% plana	nad 100% do ≤ 105 % plana	nad 105 do ≤ 115 % plana	nad 115 % plana
masa za nagrado	0 %	0,25% dobička	0,5% dobička	0,75% dobička

Vir: lasten

Formula za izračun poslovne nagrade za celotno podjetje je ista kot pri nagradi za poslovno uspešnost programa.

$$\Sigma M = M_{bdv} + M_{dob} + M_{rekl}$$

ΣM = višina mase za skupinsko nagrado na programu (v %)

M_{bdv} = % mase iz naslova uspešnosti kazalnika za bruto dodano vrednost, doseženo na plan

M_{dob} = % mase iz naslova uspešnosti kazalnika za dosežen dobiček, doseženo na plan

M_{rekl} = % mase uspešnosti kazalnika reklamacija kupcev in izmet glede na plan

Izplačilo poslovne nagrade za uspešnost celotnega podjetja je za vsakega posameznega zaposlenega vezana na njegovo prisotnost na delu enako kot pri izplačilu nagrade za uspešnost programa (glej Tabelo 6.20). V primeru odsotnosti zaradi bolniške (veljajo isti pogoji kot pri nagradi za poslovno uspešnost programa), ki znaša več kot 12 dni, se nagrada ne izplača, prav tako je pogoj za pridobitev nagrade, da so v ocenjevalnem obdobju zaposleni ocenjeni s pozitivno osebno oceno (več kot 0%). Razlika pri poslovni nagradi za uspešnost celotnega podjetja je v tem, da se tu preverja prisotnost v celotnem letu, medtem ko se na nivoju programa odsotnost preveri za vsakih šest mesecev.

$$N = (M/\check{S}Z) * P$$

N = nagrada na zaposlenega za poslovno uspešnost celotnega podjetja

M = višina mase iz naslova poslovne uspešnosti celotnega podjetja

$\check{S}Z$ = število zaposlenih, ki jim pripada nagrada

P = faktor prisotnosti

Tabela 6.20: Poslovna nagrada, vezana na prisotnost

Odsotnost	Višina nagrade	P (faktor prisotnosti)
Do 3 dni	100%	1
4 do 7 dni	75%	0,75
8 do 11 dni	50%	0,5
12 in več dni	0%	0

Vir: lasten

6.7 Nagrada iz naslova invencijsko-inovacijske dejavnosti

Podjetje vzpostavlja sistem koristnih predlogov in izboljšav oz. invencijsko-inovacijsko dejavnost kot sredstvo za razvoj kreativnosti in iniciativnosti vseh zaposlenih na različnih področjih, kot so: proizvodni program izdelkov, način izdelave, izboljšave v zvezi z embalažo in transportom, izboljšave na področju varstva pri delu, izboljšave v organizaciji dela, izboljšave na področju storitev in celovitega obvladovanja kakovosti, itd. Vse to vodi v učinkovitejše in uspešnejše poslovanje in s tem v večjo konkurenčnost na trgu. V podjetju KLJUČ, d. d. se pod inovacije štejejo novosti, ki nastanejo iz invencijsko-inovacijskih predlogov (invencije, potencialne inovacije, invencije dognane do uporabnosti, a ne še do koristnosti itd.) in so naslednje (prirejeno iz Predlog pravilnika o invencijsko-inovacijski dejavnosti podjetja KLJUČ, d. d., 2005):

1. tehnične in druge izboljšave, kot npr. organizacijska ali metodološka izboljšava ter drugi koristni predlogi,
2. avtorska dela in sorodna dela,
3. izumi ali videz izdelka.

Cilji uvajanja sistema koristnih predlogov in izboljšav oz. celovite invencijsko-inovacijske dejavnosti v podjetju so predvsem naslednji:

1. izboljšati postopek proizvodnega programa izdelkov,
2. zagotoviti celovito kakovost proizvoda oz. storitev,
3. izboljšati delovne pogoje,
4. znižati stroške.

6.7.1 Nagrada za tehnične in druge izboljšave ter druge koristne predloge⁶

Kot koristen predlog se šteje vsak dosežek zaposlenega ali skupine zaposlenih, ki pomeni izboljšavo dosedanjega stanja, v smislu doseganja učinkovitejših posameznih elementov procesa v poslovanju podjetja (lahko je to racionalnejša rešitev ali boljše izvajanje katerekoli funkcije v podjetju). Koristen predlog presega pričakovane rezultate ustvarjalnosti, se lahko realizira in je njegova praktična realizacija ekonomsko upravičena. Lahko so tudi predlogi, ki povečujejo varnost ali izboljšujejo delovne pogoje delavcev. Predlogi izboljšav se oddajajo na posebnih obrazcih (glej Prilogo K). Ti predlogi se potem posredujejo v ustrezno strokovno službo glede na področje, za katerega je bil koristen predlog podan, v presojo smotrnosti predloga. Pri ocenjevanju se upošteva naslednje:

1. izvirnost predloga za izboljšavo,
2. ekonomski učinek predloga za izboljšavo,
3. uporabnost predloga za izboljšavo.

Nagrajevanje predlogov za izboljšavo je odvisno od ekonomskega ovrednotenja in glede na prihranek, ki ga je mogoče doseči v podjetju KLJUČ, d. d. Ločimo:

1. Predloge za izboljšave oz. koristne predloge, za katere se ne izračunava prihranka (to so t. i. hitri predlogi za izboljšavo, ki so izvršljivi v oddelku, stroški za uvedbo so minimalni); nagrada predlagatelju je v obliki reklamnega materiala (dežnik, majica, torba itd) v protivrednosti do 30 EUR.

2. Predloge za izboljšave oz. koristne predloge z neznatnim ekonomskim prihrankom, katerih ekonomska vrednost prihranka je manjša od dveh povprečnih mesečnih bruto plač na zaposleno osebo v podjetju; pri predlogih za izboljšave z neznatnim ekonomskim prihrankom, ki so ocenjeni kot sprejemljivi, se predlagatelju izplača enkratno nadomestilo v višini 5% od povprečne mesečne bruto plače, veljavne v času vrednotenja predloga za izboljšavo.

3. Predloge za izboljšavo oz. koristne predloge z ekonomskim prihrankom, kjer se izračuna nadomestilo predlagatelju na podlagi spodnjega izračuna. Z njihovo uvedbo dosegamo npr. večjo delovno storilnost, boljše kakovost proizvodov, prihranek pri materialu in energiji, boljše izkoriščanje strojev, naprav itd., boljši nadzor proizvodnje, boljše varnost pri delu itd. Nadomestilo se izračuna kot zmnožek izračunanega neto

⁶ Pravilnik o invencijsko-inovacijski dejavnosti mora podrobno urejati celoten postopek in sistem nagrajevanja, v nalogi opisujem samo merila za vrednotenje.

prihranka, faktorja funkcije, ki je odvisen od tega, ali je predlog za izboljšavo iz delovnega področja ali izven njega ter faktorja izvirnosti (Povzeto iz Pravilnika za sugestije podjetja KLJUČ, d. d., 1995). Mislim, da je pravično, če je predlog za izboljšavo oz. koristni predlog z delovnega področja, mora biti faktor funkcije tisti, ki znižuje vrednost nadomestila. Izvirnost je tudi ena izmed pomembnih postavk, ki mora vplivati na višino nadomestila oz. ločevati manj izvirne predlogi za izboljšavo od bolj izvirnih. V primeru, da je predlagatelj skupina, to pomeni, da se za vsakega v skupini posebej izračuna nadomestilo glede na število predlagateljev. Neto ekonomski prihranek se izračuna za obdobje 12 mesecev ob upoštevanju vseh stroškov študije razvoja in realizacije predloga za izboljšavo (stroški se odbijejo od izračunanega neto prihranka). Izračun se opravi na podlagi veljavnih tržnih (prodajnih ali nabavnih) cen, normativov časa in drugih potrebnih podatkov, veljavnih v času ugotavljanja ekonomskega prihranka. Za obračun se upošteva neto prihranek za obdobje treh mesecev (Prirejeno iz Pravilnika o sugestijah podjetja KLJUČ, d. d., 1995).

$$N = N_p * F_f * F_i$$

N = nadomestilo predlagatelja

N_p = neto ekonomski prihranek

F_f = faktor funkcije

F_i = faktor izvirnosti

Predloge za izračune na podlagi predstavljene metodologije pripravi tim za sugestije, ki je sestavljen iz predstavnikov vseh programov in skupnih služb, predlog mora podpisati predsednik uprave in na podlagi njegovega soglasja se nagrada posamezniku ali skupini izplača na podlagi ustrezne pogodbe. Tabela 6.21 prikazuje, kako je nadomestilo za izboljšavo oz. koristni predlog odvisno od funkcije oz. zadolžitve. V primeru, da predlog za izboljšavo oz. koristni predlog izvira iz neposredne zadolžitve, se neto prihranek pomnoži s faktorjem 0,2, če gre za delno povezavo z 0,4. V primeru, da predlog za izboljšavo oz. koristni predlog ni v povezavi z zadolžitvijo, je pa v povezavi z določeno aktivnostjo, ki jo predlagatelj predlaga, je ta faktor 0,8. Če je predlog za izboljšavo oz. koristni predlog popolnoma nevezan na zadolžitev znaša, faktor 1,0.

Tabela 6.21: Faktor funkcije

FUNKCIJA	F_r (faktor funkcije)
neposredna zadolžitev	0,2
ne v popolni povezavi z zadolžitvijo	0,4
nevezano na zadolžitev, vendar v povezavi na določeno aktivnost	0,8
popolnoma nevezano na zadolžitev	1,0

Vir: Prirejeno iz Pravidnika o sugestijah podjetja KLJUČ, d. d., 1995)

Tabela 6.22 prikazuje faktorje izračuna glede na izvornost. Že znan princip je ocenjen s faktorjem 0,5, razvoj že znane ideje z 0,75, izvorna ideja z 1,0. Ideja za zaščito oz. patent pa je ovrednotena s faktorjem 1,5.

Tabela 6.22: Faktor izvornosti

IZVIRNOST PREDLOGA ZA IZBOLJŠAVO oz. KORISTNEGA PREDLOGA	F_i (faktor izvornosti)
že znani princip	0,5
razvoj že znane ideje	0,75
izvirna ideja	1,0
ideja za zaščito – patent	1,5

Vir: Prirejeno iz Pravidnika o sugestijah podjetja KLJUČ, d. d., 1995)

Zaradi problemov, ki so nastajali v preteklosti, npr. zavist in ne sodelovanje do tistega, ki je predlog podal, nemotiviranost za oživitev predloga s strani vodje oddelka, ki je dobil zadolžitev za realizacijo odobrenega predloga, ne motiviranost za dodatne aktivnosti drugih služb pri oživitvi predlagane izboljšave, podpiram predlog, ki je v predlogu novega pravilnika (Predlog pravilnika o invencijsko-inovacijski dejavnosti podjetja KLJUČ, d. d., 2005), da se 50% izračunanega nadomestila razdeli v naslednjem razmerju: 30% nadomestila dobijo vsi tisti, ki poskrbijo za uvedbo izboljšave ali koristnega predloga v prakso (v primeru, da izboljšavo oz. koristni predlog uvede predlagatelj sam ali skupina predlagateljev, pripada to nadomestilo njim), 10% nadomestila si razdelijo vsi, ki so zaposleni na stroškovnem mestu predlagatelja ali skupine predlagateljev, 8% dobi t. i. sklad za strokovna izpopolnjevanja v obliki ekskurzij, obiskov, sejmov itd. in 2% nadomestila dobijo vsi člani tima za sugestije v enakem znesku⁷. Najvišji znesek nadomestila, ki pripada posameznemu predlagatelju predloga za izboljšavo oz. drugega

⁷ Podrobneje morajo biti pravila v zvezi z nagrajevanjem opredeljena v Pravidniku o invencijsko-inovacijski dejavnosti.

koristnega predloga z ekonomskim prihrankom, znaša, ne glede na izračunano vrednost nadomestila, največ dve povprečni bruto plači v Republiki Sloveniji, veljavni v času izračuna. Izjemoma lahko večje nadomestilo potrdi samo predsednik uprave.

Nagrajevanje skupinskih sugestij poteka tako, da se nagrada za predlog za izboljšavo razdeli proporcionalno med skupino predlagateljev oz. v drugačnem razmerju če se že na začetku dogovorijo drugače. Nadomestilo za izboljšavo oz. koristni predlog ali materialno nagrado prejme vsak avtor ali skupina avtorjev po sprejemu in potrditvi predloga za izboljšavo s strani ustrezne strokovne službe razen tisti, čigar predlog za izboljšavo je ocenjen kot nesprejemljiv.

6.7.2 *Nagrada za avtorska in sorodna dela*⁸

Avtorska in sorodna dela so individualne ali skupinske intelektualne stvaritve kot so: govorna in pisna dela, dela industrijskega oblikovanja, predstavitev znanstvene, izobraževalne ali tehnične narave. Predlagam, da lahko delavec, čigar delo izpolnjuje pogoje za avtorsko ali sorodno delo, uveljavlja v podjetju pravico do nagrade. Za takšna dela pripada delavcu - avtorju pravica do nagrade v določenem % povprečne mesečne bruto plače zaposlenih v podjetju, izračunane v zadnjih treh mesecih, in sicer :

1. 10% za objavo in predstavitev referata na domači, znanstveni ali strokovni konferenci in simpoziju,
2. 20% za objavo in predstavitev referata na mednarodni znanstveni ali strokovni konferenci in simpoziju,
3. 10% za objavo v domači strokovni ali znanstveni reviji,
4. 20% za objavo v tuji strokovni ali znanstveni reviji,
5. 50% za avtorstvo ali soavtorstvo za knjigo ali učbenik, izdan pri domači založbi,
6. 100% za avtorstvo ali soavtorstvo za knjigo ali učbenik, izdan pri tuji založbi.

⁸ Pravilnik o invencijsko-inovacijski dejavnosti mora podrobno urejati celoten postopek uveljavljanja pravice do nagrade za avtorska in sorodna dela, v nalogi opisujem samo merila za vrednotenje, ne pa celotnega postopka in vsebine.

6.7.3 Nagrada iz naslova izuma ali videza izdelkov

Inovacijska dejavnost vključuje izume s področja industrijske lastnine in avtorska dela. Vrste izumov so opredeljene v Zakonu o industrijski lastnini (ZIL-1-UPB 3), v Zakonu o izumih iz delovnega razmerja (ZPILDR-UPB 2) ter Pravilniku o nagradah za izume iz delovnega razmerja. Izum je oblika industrijske lastnine, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjuje pogoj za patentno varstvo ali za varstvo s patentom s skrajšanim trajanjem. Patent se podeli za izum s slehernega področja tehnike, ki je nov, na inventivni ravni in je industrijsko uporabljiv. Služben izum je izum, ustvarjen v času trajanja delovnega razmerja in je lahko neposredni ali posredni. Drugi izumi, ki so ustvarjeni v času delovnega razmerja, so prosti izumi. Videz izdelka je oblika industrijske lastnine, ki po predpisih o industrijski lastnini izpolnjujejo pogoj za varstvo z modelom (nove oblike teles, slike risbe itd.)⁹. Vsak delavec, ki je ustvaril izum ali videz izdelka in izpolnjuje pogoje prijave uradu, ki štiti registrirane pravice industrijske lastnine, ima ob prevzemu izuma ali videza izdelka s strani delodajalca pravico do nagrade, ki je določena v Pravilniku o nagradah za izume iz delovnega razmerja. Višina denarne nagrade se določi za prevzem vsakega izuma, ustvarjenega v delovnem razmerju, in za vsakega delavca posebej s pogodbo ob prevzemu. Delodajalec lahko vloži patentno prijavo ali izum, lahko pa jo varuje kot poslovno skrivnost.

6.8 Ostale vrste nagrad

Med ostale vrste nagrad uvrščam nematerialne in materialne nagrade. Namen te vrste nagrajevanja je prepoznati in pohvaliti ter dodatno nagraditi takšno vedenje in ravnanje, ki je v skladu z vizijo, strategijo ter vrednotami podjetja. S tem želi podjetje vplivati na dvig delovne učinkovitosti in poslovne uspešnosti.

⁹ Več o vrstah in pravicah industrijske lastnine v Zakonu o industrijski lastnini, Ur. l. RS 51/2006.

6.8.1 Nematerialne nagrade

Z materialnim nagrajevanjem podjetje izkazuje priznanje za prizadevnost in s tem podjetje pokaže, da ceni pripadnost podjetju. Podjetje na tak način prepozna najboljše in s tem utrjuje organizacijsko kulturo podjetja ter usmerja zaposlene v izpopolnjevanje strateških ciljev. Pohvala je motivacijski dejavnik za zelo dobro opravljeno delo. Na nivoju programov oz. skupnih služb se letno izbirajo »naj« delavci, »naj« vodje, »naj« delovne skupine in »naj« projektni timi, ki pa so tudi materialno nagrajeni (več o tem v nadaljevanju). Poleg omenjenega denarnega nagrajevanja predlagam v podjetju KLJUČ, d. d., tudi tako imenovano nematerialno nagrajevanje. S tem se v podjetju prepoznavajo posebna, nadpovprečna in izjemna prizadevanja posameznikov in skupin. V vsakem oddelku bi mesečno izbirali »naj« delavca, v primeru, da je delo zelo povezano med več delavci, pa »naj« delovno skupino. Ime »naj« delavca oz. »naj« skupine je v prvem tednu meseca za pretekli mesec izobešeno na oglasni deski oddelka. »Naj« delavca oz. »naj« skupino izbira vodja oddelka na podlagi meril, ki so opisane v poglavju 6.8.2. Ta izbor predstavlja direktorju programa oz. sektorja predizbor za izbor »naj« delavca in »naj« delovne skupine programa oz. sektorja. Nematerialno nagrajevanje nikakor ne more zamenjati materialnega nagrajevanja, vendar pomembno dopolnjuje plačni model. Številne raziskave (med drugim tudi SiOK) namreč kažejo, da ljudje zelo pogrešajo pohvalo za dobro opravljeno delo. Takšne pohvale, še posebno če so javne, lahko zaposlenim veliko pomenijo in jih vzpodbudijo. Osebno mislim, da če so javne pohvale upravičene in so tudi ustrezno utemeljene, ne morejo kvariti pozitivnega delovnega vzdušja in dobrih odnosov med sodelavci ter povzročati nevoščljivosti. Res pa je, da je takšna razlaga velikokrat v slovenskem prostoru pojavlja kot opravičilo za premalo ali sploh neuporabo nematerialnega nagrajevanja. Menim, da lahko ostali sodelavci iz takšne javne pohvale prepoznajo pravi način dela in vrednote, ki jih podjetje ceni. Vendar mora biti v podjetju prisotna ustrezna organizacijska kultura in podjetniška miselnost, ki vzpodbuja takšen način razmišljanja in dela vseh zaposlenih.

6.8.2 Materialne nagrade

V skupino nematerialnih nagrad torej uvrščamo predvsem javne pohvale in priznanja, vendar bi v podjetju KLJUČ, d. d., izbirali »naj« sodelavca, »naj« vodjo, »naj« delovno skupino in »naj« projektni tim posameznega programa in skupnih služb, ki bi jih poleg javnih pohval tudi materialno nagradili.

Merila za izbor »naj« sodelavca ali »naj« vodje:

1. visoka stopnja zavzetosti pri opravljanju del in nalog,
2. večopravilnost oz. zmožnost in pripravljenost opravljati še druga dela,
3. prenašanje znanj, izkušenj in vrednot podjetja na sodelavce,
4. samoiniciativnost in ustvarjalnost,
5. skrb za urejenost delovnega okolja,
6. pozitivna naravnost v smislu delovanja in zastopanja podjetja tako v notranjem kot zunanjem okolju.

Dodatna merila za »naj« vodjo (ki pa ne more biti član uprave ali direktor programa oz. sektorja):

1. izpolnjuje pogoje učinkovitega in uspešnega vodje (visoka stopnja obvladovanja veščin vodenja),
2. sposobnost motiviranja sodelavcev na različnih nivojih oz. v vseh smereh.

Merila za izbor »naj« delovne skupine na posameznem programu:

1. produktivnost delovne skupine,
2. doseganje minimalnega izmeta,
3. visoka stopnja medskupinskega timskega dela.

Merila za najboljši projektni tim na nivoju programa oz. skupnih služb:

1. pomembnost projektne naloge,
2. pričakovana gospodarska korist,
3. pravočasna zaključenost projekta.

Komisijo, ki izbira »naj« sodelavca, »naj« vodjo, »naj« delovno skupino oz. »naj« projektni tim na nivoju programa in skupnih služb, sestavljajo:

1. predsednik uprave,
2. direktorji programov in sektorjev,
3. predstavnik sveta delavcev,
4. strokovni sodelavec iz SKS,
5. strokovni sodelavec iz tima za predloge za izboljšavo.

Direktor programa oz. predstavnik skupnih služb mora za svoj program komisiji predstaviti najboljše tri predloge za posamezne skupine in podati obrazložitev za končni izbor »naj« delavca, »naj« vodje, »naj« delovne skupine in »naj« projektne tima. Podlaga za te predloge so mesečni izbori »naj« delavca, »naj« skupine, prav tako pa tudi delavci oz. skupine za »naj« dosežke. Imenovana komisija na podlagi predstavljenih najboljših treh predlogov po posameznih programih in skupaj za skupne službe ter izbora na podlagi glasovanja sodelavcev potrdi ali zavrne predloge za naj izbor. V okviru internega časopisa (ki izhaja štirikrat letno), se objavi kupon za glasovanje, na podlagi katerega lahko vsak zaposleni glasuje za »naj« delavca in »naj« vodjo v podjetju, rezultati predstavljajo 30% skupne ocene in jih komisija vključi v zaključni izbor. Ob vsakoletnem poletnem pikniku predsednik uprave na podlagi glasovnic ter ocene komisije razglasi »naj« delavca, »naj« vodjo, »naj« delovno skupino in »naj« projektne tim posameznega programa, prav tako pa tudi »naj« delavca, »naj« vodjo in »naj« projektne tim skupnih služb.¹⁰ Prav tako predsednik uprave na zaključni prireditvi ob koncu leta razglasi sodelavca, ki je v preteklem letu podal največ koristnih predlogov oz. sugestij, ter sodelavca oz. tim, katerih predlog za izboljšavo je prinesel največji ekonomski prihranek. Vse te javne razglasitve so za izbrane sodelavce oz. time nagrajene tudi z materialnimi nagradami, ki so vnaprej določene s sklepom uprave. Kljub temu da so vsi ti izbori nagrajeni v smislu materialnih nagrad, mislim, da imajo javne slavnostne razglasitve in podelitve vsekakor posebno motivacijsko vlogo tudi z nematerialnega vidika.

Glede na obstoječo davčno zakonodajo so materialne nagrade obdavčene, zato podjetje išče različne zakonske možnosti, ki so najugodnejše tako za delavca kot za delodajalca. Podjetje KLJUČ, d. d., razpolaga z zelo raznoliko ponudbo v okviru gostinsko turistične dejavnosti, zato so nagrade praviloma iz te dejavnosti ali pa nagrade vsebujejo lastne končne izdelke za široko potrošnjo. Izjemoma lahko uprava določi tudi drugačne nagrade.

¹⁰ Pravilnik o nefinančnem nagrajevanju in pohvalah mora podrobno urejati postopke, pravila in merila za izbor »naj« delavca, »naj« vodje, »naj« delovne skupine in »naj« projektne tima.

Med materialne nagrade štejemo tudi t. i. bonitete kot so uporaba službenega telefona za privatne namene, uporaba avtomobila za privatne namene, dodatni zdravniški pregledi, dodatno pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, koriščenje počitniških kapacitet itd. Na predlog vodstva programov in sektorjev se vsem zaposlenim, ki morajo biti dosegljivi ob vsakem času glede na naravo dela odobri službeni telefon, v okviru katerega se za vsakega posebej odobri limit porabe za privatne namene. Vsi zaposleni za nedoločen čas in zaposleni za določen čas po poteku enega leta se vključijo v dodatno pokojninsko zavarovanje v skladu s sprejetim pokojninskim načrtom, in sicer v višini 25 EUR. Vsak zaposleni lahko od svoje bruto plače sam prispeva znesek za dodatno pokojninsko zavarovanje v okviru zakonsko dovoljene višine. Vsi zaposleni lahko po ugodnih cenah koristijo razpoložljive počitniške kapacitete, prav tako lahko koristijo 50% popust zase in za vzdrževane družinske člane pri nakupu kart za kopanje v bazenu. Vsako leto lahko po ugodnejši ceni kupijo zase in za vzdrževane družinske člane sezonske smučarske karte. Vse te ugodnosti dodatno vplivajo na motiviranost zaposlenih, hkrati lahko velikokrat pripomorejo pri odločitvi za zaposlitev v podjetju.

6.9 Oblikovanje mase sredstev za nagrajevanje delovne uspešnosti in uvajanje modela

Osnova za določanje višine različnih nagrad je oblikovanje mase sredstev za nagrado. Določijo se ciljni kazalci, ki se v obdobju poslovnega leta spremljajo in primerjajo glede na njihovo doseganje s planiranimi cilji. Doseganje planiranih ciljev pomeni oblikovanje višine mas za različne oblike nagrajevanj. V letnem planu poslovanja se predvidi delež mase, namenjene spremenljivemu delu plače glede na planirano uspešnost poslovanja v poslovnem letu. Tako se lahko v letnem planu na nivoju posameznih ocenjevanih/organizacijskih enot oz. programov predvidi masa sredstev za izplačevanje različnih vrst nagrad. Prav tako se določi delež posameznih vrst nagrad v okviru skupne mase sredstev.

6.9.1 Oblikovanje mase sredstev za nagrajevanje delovne uspešnosti

Pri nekaterih vrstah nagrade sem že pri opisu opredelila omejitve višine le teh. V nadaljevanju pa predstavljam, kako je model spremenljivega nagrajevanja odvisen od poslovanja podjetja KLJUČ, d. d. Poslovna nagrada je edina nagrada tako na nivoju programa kot na nivoju celotnega podjetja, ki je že v začetni fazi vezana izključno na uspešnost poslovanja in katere pogoj za izplačevanje je torej doseganje določenih planiranih rezultatov, in sicer dobička, ki je pogoj za izplačilo nagrad ter dodane vrednosti in predvidenega obsega reklamacij. Glede na to, da je podjetje sestavljeno iz štirih stroškovno ločenih programov, se v primeru poslovanja nad planom enega programa, ko posluje celotno podjetje skupaj pod planom, pojavi vprašanje izplačila poslovne nagrade za uspešen program. Če se v takšnem primeru poslovna nagrada ne izplačuje, to vsekakor za uspešen program ni motivacijsko. Podjetje vseskozi poudarja, da deluje v sinergiji vseh programov, kar pomeni sinergijo tudi v smislu slabega poslovanja podjetja. Uprava ima vsekakor možnost, da odloči v duhu dobrega gospodarja, v katerih primerih se kljub nedoseganju planskih rezultatov celotnega podjetja, poslovna nagrada za uspešnost nad planom programa vendarle izplača zaposlenim na uspešnem programu. V pravilniku o nagrajevanju pa morajo biti jasno opredeljene možnosti, v katerih uprava ni dolžna izplačati nagrad za poslovno uspešnost.

Vodstvo podjetja mora imeti sprotne podatke o tem, koliko znaša strošek dela in strošek plač ter kolikšen delež predstavljajo plače glede na dobiček. Vsaj kvartalno morajo biti izračunani podatki tudi o tem, kolikšen delež je namenjen posameznim vrstam nagrad. V primeru, da je masa za spremenljive nagrade presegla planirani delež, morajo strokovne službe analizirati vzroke za to. Če analize pokažejo, da so ocene visoke in predstavljajo prevelik delež v dobičku, se lahko individualne nagrade omejijo. Npr. pri osebni oceni se za vsako ocenjevalno obdobje vnaprej določi višina mase in po opravljenem ocenjevanju se vrednost točke prilagodi višini razpoložljive mase.

Tabela 6.23 prikazuje izplačilo posameznih vrst nagrad v primeru nedoseganja, doseganja in preseganja plana. Menim, da v primeru slabšega doseganja planiranih rezultatov tudi ni stimulatивно takoj ukiniti spremenljivega nagrajevanja, saj lahko takšno ravnanje še dodatno zmanjša motivacijo zaposlenih in s tem še poslabša rezultate poslovanja podjetja.

Tabela 6.23: Okvirni prikaz izplačila posameznih vrst nagrad v primeru nedoseganja, doseganja in preseganja plana

Nedoseganja plana	Doseganja plana	Presežen plan
<ul style="list-style-type: none"> - izplačajo se nagrade za delavce v proizvodnji glede na doseganje norme in tudi nagrade za skupinsko nagrado, ki so vezane na proizvodnjo, na operacije kontrole izdelkov, na skladišče gotovih izdelkov - izplačajo se stimulacije komercialistom - osebne ocene se omejuje glede na razpoložljivo maso - omejuje se vse izjemne nagrade tako na nivoju posameznika kot organizacijske enote - omejuje se tudi nagrade iz naslova invencijske-inovacijske dejavnosti - prav tako se omejuje druge vrste materialnih nagrad 	<ul style="list-style-type: none"> - izplačajo se nagrade za delavce v proizvodnji glede na doseganje norme in tudi nagrade za skupinsko nagrado, ki so vezane na proizvodnjo, na operacije kontrole izdelkov, na skladišče gotovih izdelkov - izplačajo se stimulacije komercialistom - osebne ocene se omejuje glede na razpoložljivo maso - omejuje se vse izjemne nagrade tako na nivoju posameznika kot organizacijske enote - omejuje se tudi nagrade iz naslova invencijske-inovacijske dejavnosti - prav tako se omejuje druge vrste materialnih nagrad - glede na doseganje plana se izplača poslovna nagrada za program oz. podjetje 	<ul style="list-style-type: none"> - izplačajo se vse planirane nagrade
<ul style="list-style-type: none"> - ne izplačajo se poslovne nagrade 		

Vir: lasten

Model je narejen za podjetje, ki posluje zelo uspešno in lahko svoje zaposlene tudi ustrezno stimulira in denarno nagraduje. V primeru negativnih poslovnih rezultatov se takšen model vedno postavi pod vprašaj, saj je vprašljiva tudi plačilna sposobnost podjetja. Vendar še enkrat poudarjam, da je takrat še posebej pomembno skrbeti za motivacijo zaposlenih.

Tabela 6.24¹¹ prikazuje višino bruto denarnih sredstev, namenjenih posameznim vrstam nagrad na leto. Višine nagrad iz posameznih vrst nagrajevanja so izračunane zelo okvirno. Masa za individualno nagrajevanje na podlagi merljivih kazalnikov je izračunana iz povprečnega količnika delovnih mest in porazdelitve glede na preseganje norme. Za nagrajevanje komercialistov je izračunana masa na podlagi povprečne nagrade in povprečnega količnika, s tem da negativne vrednosti niso upoštevane. Glede na veliko število zaposlenih je masa plač iz naslova osebnih ocen izračunana iz povprečne osebne ocene (samo pozitivne) ter bruto plače. Masa iz naslova nagrajevanja različnih oblik

¹¹ V tabeli so prikazani samo končni zneski, celotni izračuni so prikazani v Prilogi P.

skupin je preračunana na osnovi bruto plače in okvirne povprečne porazdelitve delavcev znotraj lestvice nagrajevanja.

Ocenjujem, da bi za individualne nagrade (brez napredovanja) podjetje namenilo približno 2,4 mio. EUR. Od tega predstavljajo nagrade za normirano delo približno 687.000 EUR, nagrajevanje komercialistov dobrih 70.000 EUR. Nagrade iz naslova osebnih ocen ocenjujem na višino 1.326.000 EUR. Izjemna nagrada bi lahko glede na merila za celotno podjetje znašala do 330.000 (1% zaposlenih na programih oz. sektorjih lahko mesečno pridobi največ do ene povprečne plače, ki znaša 1100 EUR).

Za nagrajevanje skupin bi podjetje namenilo približno 1.200.000 EUR. Od tega za nagrajevanje režijskih delovnih mest v proizvodnji 114.000 EUR, za režijska delovna mesta izven proizvodnje dobrih 54.000 EUR, na operacijah kontrole proizvodov 148.000 EUR, v skladišču gotovih izdelkov pa bi letna bruto masa znašala približno 43.600 EUR. Za izjemno nagrado za uspeh organizacijske skupine sem ocenila maso na letni ravni v višini 660.000 EUR (ena skupina na programu oz. sektorju (povprečno v velikosti 10 zaposlenih) lahko pridobi na mesec največ do ene povprečne plače na delavca v skupini), za nagrajevanje projektne dela ocenjujem, da bi bilo namenjeno do največ 150.000 EUR (nagrada za uspeh projektne skupine lahko znaša največ do 25% mase plač, vključenih v projekt). Predvidevam, da je v podjetju na leto zaključenih 10 projektov, kar pomeni razdelitev nagrade na projekt največ do višine 15.000 EUR, odvisno od števila vključenih (npr., če nekdo dela na projektu vse leto, to pomeni, da lahko dobi dodatno največ do 3 plače).

Za uspešnost programa se predvideva letna bruto masa v višini 6% dobička, kar ob predvidenem dobičku pomeni skupaj približno 180.000 EUR, za poslovno uspešnost podjetja ob preseganju planiranih rezultatov sem namenila 3% dobička oz. to pomeni, da znaša letna bruto masa 240.000 EUR. Skupaj ocenjujem, da bi za obe vrsti poslovnih nagrad masa znašala 420.000 EUR.

Letno maso za nagrade iz naslova koristnih predlogov in inovacij sem ocenila na 55.000 EUR (primerjava za leto 2006 - za nagrade iz naslova invencijsko-inovativne dejavnosti je bilo porabljeno 49.955 EUR (Poročilo tima za sugestije za leto 2006), nagrade za avtorska in sorodna dela 10.000 EUR, višino nagrade iz naslova izuma ali videza izdelka

pa ocenjujem na 10.000 EUR. Skupaj bi za nagrade iz naslova invencijsko-inovacijske dejavnosti namenili približno 75.000 EUR.

Ocenjujem, da bi za ostale vrste nagrad oz. za materialne nagrade namenili letno še dodatno 20.000 EUR.

Tabela 6.24: Okvirni delež denarnih sredstev namenjen posameznim vrstam nagrad

INDIVIDUALNO NAGRAJEVANJE	NAGRAJEVANJE SKUPINE	POSLOVNA NAGRADA	NAGRADA IZ NASLOVA INVENCIJSKO - INOVACIJSKE DEJAVNOSTI	OSTALE NAGRADE
<p>Na podlagi merljivih kazalnikov:</p> <p>1. Delovna mesta, kjer je delo normirano: ocena letne bruto mase znaša 687.000 EUR.</p> <p>2. Delovno mesto komercialist: ocena letne bruto mase znaša 70.800 EUR.</p>	<p>Nagrada za uspešnost skupine:</p> <p>1. Nagrada za režijska delovna mesta v proizvodnji: ocena letne bruto mase znaša 114.000 EUR.</p> <p>2. Na režijskih delovnih mestih izven proizvodnje: ocena letne bruto mase znaša 54.300 EUR.</p> <p>3. Na delovnih mestih na operacijah kontrole proizvodov: ocena letne bruto mase znaša 148.000 EUR.</p> <p>4. Delovna mesta v skladišču gotovih izdelkov: ocena letne bruto mase znaša 43.600 EUR.</p>	<p>Poslovna nagrada za uspešnost programa (predvideno je 6% dobička programa): ocena letne bruto mase znaša 180.000 EUR.</p>	<p>Nagrada za tehnične in druge izboljšave ter koristne predloge: predvidena letna bruto masa znaša 55.000 EUR.</p>	<p>Za materialne nagrade: predvidena letna bruto masa znaša 20.000 EUR.</p>

INDIVIDUALNO NAGRAJEVANJE	NAGRAJEVANJE SKUPINE	POSLOVNA NAGRADA	NAGRADA IZ NASLOVA INVENCIJSKO - INOVACIJSKE DEJAVNOSTI	OSTALE NAGRADE
Osebna ocena - ocena letne bruto mase znaša 1.326.000 EUR.	Izjemna nagrada za uspeh organizacijske enote: predvidena letna bruto masa znaša 660.000 EUR.	Poslovna nagrada za podjetja (predvideno je 3% dobička podjetja): ocena letna bruto mase znaša 240.000 EUR	Nagrade za avtorska in sorodna dela: predvidena letna bruto masa znaša 10.000 EUR.	Nematerialne nagrade
Vertikalno napredovanje: glede na postavljena merila se predvidena masa lahko oceni po prvem letu.	Nagrada za uspeh projektne skupine: predvidena letna bruto masa za nagrade znaša 150.000 EUR.		Nagrada iz naslova izuma ali videza izdelka: predvidena letna bruto masa znaša 10.000 EUR	
Horizontalno napredovanje: glede na postavljena merila se predvidena masa lahko oceni po prvem letu.				
Izjemna nagrada - predvidena letna bruto masa znaša 330.000 EUR.				
2.413.800 EUR	1.189.900 EUR	420.000 EUR	75.000 EUR	20.000 EUR
SKUPAJ	4.118.700 EUR			

Vir: lasten

Vse nagrade skupaj predstavljajo oceno mase v višini dobrih 4 mio. EUR oz. natančno 4.118.700 EUR. Če naredim primerjavo z letom 2006, ko so vsi stroški plač predstavljali približno 30,43 mio. EUR (Poslovno poročilo KLJUČ, d.d, 2006) in so bili v strošek plač z vidika spremenljivega dela plač vključeni stroški dosedanje osebne ocene in nagrade¹² izplačane komercialistom (ocenjena je masa v višini 1.170.000 EUR), nagrade z naslova normiranega dela¹³ (ocenjena masa je 1.040.000 EUR), osebni prejemki z naslova invencijsko-inovacijske dejavnosti v višini 49.955 EUR (Poročilo tima za sugestije za leto 2006), poslovna stimulacija, ki je bila izplačana v višini 275.000 EUR (Metodologija izplačila kolektivne stimulacije za leto 2006), je ocenjena skupna masa približno 2.535.000 EUR, kar predstavlja 8,3% delež glede na stroške plač. Ocena izračuna vseh nagrad, ki znaša v novem modelu približno 4.118.700 EUR pa predstavlja približno 13,5% delež v masi plač za leto 2006, kar pomeni za 5,2% povečanja stroškov plač, in

¹² Izračun za letno maso plač je narejen zgolj na podlagi ocene, saj so podatki znani samo za mesec oktober 2006, različne oblike nagrajevanja pa se lahko mesečno spreminjajo. (več v Prilogi O)

¹³ ibidem.

sicer ob upoštevanju maksimalnega nagrajevanja delovne uspešnosti (brez upoštevanja negativnega vpliva pri nedoseganju določene delovne uspešnosti) za vse oblike nagrajevanja.

Kljub povečanju deleža v stroških za plače ne moremo uvedbo novega modela ocenjevati samo z vidika povečanja stroškov, saj novi model dolgoročno prinaša sistematično spremljanja delovne uspešnosti in s tem korektno nagrajevanje, ki je odvisno od delovnih dosežkov posameznikov, skupin in celotnega podjetja tako z vidika denarnega, nedenarnega in tudi nematerialnega nagrajevanja. Vse to pa ima dolgoročne prednosti in koristi, ki se morajo odražati tudi v večji učinkovitosti zaposlenih in s tem večji poslovni uspešnosti celotnega podjetja. Mislim, da je ob spremembi tako kompleksnega modela nagrajevanja zelo pomembno, da vodstvo podjetja že na začetku projekta oceni višino povečanja mase plač, kar pa pomeni, da če želimo uvesti spremembe in narediti model stimulativen, je predvideno povišanje, ki je ocenjeno na maksimum, sprejemljivo. Poleg tega pomeni novi model uvedbo sistematičnega spremljanja in nagrajevanja delovne uspešnosti in s tem lažjo obvladljivost spremenljivega dela plač, ki ga je tako možno glede na doseganje pričakovanih rezultatov tudi ustrezno spreminjati.

Po prvem letu izplačil se mora natančno izračunati dejanska letna masa za posamezne vrste nagrad in tudi, za koliko se je povečala masa iz naslova napredovanja (horizontalno in vertikalno); le-ta sedaj ni predvidena v celotni masi. Po natančnem izračunu mase je potrebno izvesti morebitne popravke glede na omejitve planiranih denarnih sredstev za posamezne vrste nagrad. Tako bi se lahko dosti bolj natančno opredelilo in kasneje tudi spremljalo maso za posamezne vrste nagrad. Sedaj v podjetju KLJUČ, d.d teh podatkov ne spremljajo sistematično in ponavadi se izračuna ločeno celoten strošek plač, strošek pokojninskih in drugih socialnih zavarovanj ter drugi stroški dela. Torej, podjetje sedaj ne spremlja sistematično stroškov spremenljivega dela plač, edini podatki, ki so se do sedaj pripravili, so bili narejeni za en mesec¹⁴, kjer se je izračunala masa za osebne ocene in masa za preseg norme. Na podlagi teh podatkov sem tudi ocenila primerjavo med maso, ki jo predstavlja spremenljivi del plač v stroških plač v obstoječem sistemu, in ocena približne vrednosti mase spremenljivega dela plač v stroških plač po novem modelu nagrajevanja delovne uspešnosti.

¹⁴ Glej Prilogo O.

6.9.2 Uvajanje modela s pristojnostmi in odgovornostmi vključenih v novi model ter informacijska podpora modelu

Model je potrebno najprej predstaviti kolegiju podjetja (vsi direktorji programov in sektorjev, ki pri pripravi modela tudi aktivno sodelujejo) in upravi podjetja. V model nagrajevanja delovne uspešnosti spadajo tudi vsi pripadajoči pravilniki, ki so naslednji: pravilnik o plačah oz. nagrajevanju ter napredovanju, pravilnik za projektno delo, pravilnik za inventivno-inovacijsko dejavnost, pravilnik o nedenarnem nagrajevanju in pohvalah. Ti pravilniki morajo biti predhodno objavljeni na oglasnih deskah podjetja in na intranetu.

Uprava s sklepom in potrditvijo novih pravilnikov (predhodno potrdijo pravilnike in njihove priloge tudi reprezentativni sindikati podjetja in svet delavcev) sprejme in potrdi novi model nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti. V pravilniku o plačah se natančno zapišejo vsi postopki spremljanja delovne uspešnosti, merila za vsako vrsto nagrade in pravila ter merila vertikalnega in horizontalnega napredovanja. V ostalih pravilnikih se zapišejo pravila za projektno delo, pravila invencijsko-inovacijske dejavnosti, ki jih je potrebno prilagoditi novemu modelu, prav tako je potrebno v pravilniku o nedenarnem nagrajevanju in pohvalah jasno zapisati pravila in merila za to nagrajevanje. Sledi priprava plana usposabljanja za uvajanje projekta v prakso za vse zaposlene. Za vse vodje se pripravi enodnevna delavnica, kjer se predstavi nov model spremljanja delovne uspešnosti z vsemi potrebnimi obrazci. Vsem zaposlenim se mora na zborih delavcev predstaviti nov model, prav tako se mora model predstaviti v internem glasilu, na intranetu podjetja in na oglasnih deskah podjetja. Na vseh predstavitvah so prisotni tudi predstavniki reprezentativnih sindikatov in sveta delavcev. Poleg tega je obvezna zadolžitev vseh vodij, da po usposabljanjih predstavijo nov model vsem svojim sodelavcem. Pri uvajanju in spremljanju modela nagrajevanja delovne uspešnosti je zelo pomembno, da so že na začetku jasno določene pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih¹⁵. Kadrovska služba je pristojna in hkrati tudi odgovorna, da skrbi in bdi nad pravilnostjo, strokovnostjo ter korektnostjo izvajanja modela, prav tako skrbi za spremljanje ter obvladovanje stroškov spremenljivega dela plač. Poleg tega mora

¹⁵ Točno določene pristojnosti in odgovornosti vseh vključenih v model nagrajevanja delovne uspešnosti so predstavljene v Prilogi R.

kadrovska služba ob nepravilnostih ali kakšnih drugih težavah oz. problemih pri izvajanju modela sproti obveščati vodstvo podjetja, ki pa mora ob tem ustrezno ukrepati.

Prav tako je **naloga vseh vodij**, da pred vsakim planskim in ocenjevalnim obdobjem delavce seznanijo:

1. s programi dela ter s cilji, ki jih morajo posamično ali skupno doseči,
2. o tem, katera znanja in sposobnosti bo moral delavec zaradi uspešnosti dela v določenem času še pridobiti,
3. z možnostmi napredovanja in nagrajevanja,
4. o morebitnih posledicah neizpolnjevanja dogovorjenih nalog,
5. o morebitnih spremembah programa dela in ciljev z namenom, da se delavci lahko na spremembe primerno pripravijo.

Delovna uspešnost posameznega delavca temelji na izpolnjevanju programa dela in prispevka k skupnim ciljem ter se primerja z doseganji načrtovanih rezultatov sodelavcev, ki opravljajo enaka ali podobna dela. Odgovornost vsakega posameznega delavca je, da izpolnjuje svoj program dela in tako prispeva k doseganju lastnih in skupnih ciljev organizacijske enote, programa ali sektorja ter s tem tudi celotnega podjetja.

Pri uvajanju novega modela spremljanja delovne uspešnosti oz. nagrajevanja je zelo pomembna učinkovita informacijska podpora. Ob koncu leta 2006 se je vpeljal v podjetju nov informacijski sistem, ki pa žal še ni zadostil vsem zahtevam kadrovske službe. Zaenkrat se uporablja samo osnovni sistem z novo kadrovske evidenco, v katero so vključena tudi vsa napredovanja in osebna ocenjevanja. Po dokončni vzpostavitvi nove kadrovske evidence, vezane še na sistem usposabljanja in sistem varnosti pri delu z oceno tveganja, se bo informacijski del razširil tudi na ostale razvojne vidike ravnanja z zaposlenimi. Tu mislim predvsem razvoj kadrov, načrtovanje karier, vpeljava kompetenčnih profilov zaposlenih. V podjetju je zato potrebno dodelati obstoječ kadrovski informacijski sistem. Glede na specifične potrebe in zahteve kadrovske službe je potrebno obstoječi informacijski sistem s pomočjo službe informatike sproti izpopolnjevati. Obračun plač je vezan v podjetju, na finančno računovodski sektor, vendar se vsi podatki o spremembah glede napredovanja in osebnega ocenjevanja pripravijo v kadrovski službi, medtem ko se normirano delo in nagrajevanje komercialistov izvaja direktno v finančno računovodskem sektorju. Tako ostaja tudi v

prihodnje, vendar mora oddelek obračuna plač mesečno za kadrovske službe pripraviti ločena poročila, vezana na različne oblike spremenljivega dela plač in stalnega dela plač (tudi za normirano delo in komercialiste). Na tak način se lahko sproti spremljajo stroški spremenljivega nagrajevanja. Z uvedbo novega modela nagrajevanja delovne uspešnosti je potrebno v informacijski sistem vpeljati spremenjena merila spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja ter usposobiti z vsemi potrebnimi navodili vodje, ki bodo spremljali delovno uspešnost svojih sodelavcev. Informacijski sistem je podprt s t. i. izvozi v Excel, kar pomeni, da bodo vodje vse podatke vnašali v Excel, potem pa bo možno vnesele podatke glede na potrebe obdelati oz. pripraviti različna poročila. Torej, če povzamem, vse oblike nagrajevanja delovne uspešnosti se vnašajo v Excelu, na mrežnem serverju pa je možnost omejenega dostopa različnih uporabnikov za različne potrebe tako posameznih podatkov kot tudi celotnih poročil. Omejen dostop, ki se dodeli v skladu z dogovorom z vodstvom podjetja, pomeni, da lahko določene podatke in poročila vidijo samo neposredno nadrejeni. Direktor programa oz. sektorja lahko vidi podatke za vse zaposlene na njegovem programu oz. sektorju.

7 Sklep

Delovanje podjetja v sodobnem okolju zaznamujejo globalizacija, internacionalizacija poslovanja, informatizacija podjetij in neizprosna konkurenca. Z njimi so povezane hitre spremembe in tveganje, to pa od podjetij zahteva sposobnost predvidevanja ter hitro in ustrezno odzivanje na spremembe. Za podjetja to pomeni nenehno zaostrovanje meril uspešnosti, kar izpostavlja vlogo zaposlenih kot osrednjega vira, od katerega je odvisna uspešnost poslovanja. Človek je sposoben nenehnega učenja in prilagajanja na spremembe in motivacija je tista, ki pozitivno vpliva na produktivnost in učinkovitost posameznika, kar pa omogoča večjo konkurenčnost ter posledično večjo uspešnost podjetja.

Model nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti je zelo zahteven projekt za vsako podjetje, še posebno za podjetje z več kot 2600 zaposlenimi, ki poleg tega opravlja še različne dejavnosti. Delovni hipotezi, ki sem ju postavila na začetku, sta se na podlagi različnih analiz potrdile, saj je v podjetju KLJUČ, d. d. obstoječi model

nestimulativen. Poleg tega zaposleni nimajo jasno opredeljenih delovnih ciljev, ki bi jih vodje redno spremljali. Pri režijskih delavcih se osebna ocena uporablja za druge namene (npr. ob primeru napredovanja se z znižanjem osebne ocene zvišanje plače nekoliko zniža ali pa kot dodatek za zvišanje pokojninske osnove leto dni pred upokojitvijo in podobno). V podjetju ne obstajajo napisana in jasna merila nagrajevanja delovne uspešnosti, na podlagi katerih bi lahko nagradili tiste delavce, ki delo opravijo bolje od drugih. Zaradi vsega naštetega predvsem strokovni kader iz podjetja odhaja.

Kljub različnim dejavnostim v podjetju (kovinsko predelovalna na eni strani, na drugi strani storitvena oz. gostinsko turistična dejavnost) sem se na podlagi izkušenj v podjetju, predvsem zaradi soočanja s problemom obvladljivosti in nadzorovanjem modela, odločila za enoten model nagrajevanja. Mislim, da je v prvi fazi to bolj smiselno, ker je potrebno, da model zaživi in postane del podjetja in zaposlenih. Predvsem je to potrebno zaradi vodij, ki se morajo praktično usposobiti za spremljanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev in spremeniti način razmišljanja v smeri razlikovanja med dobro in slabo opravljenim delo. V nadaljevanju je vsekakor potrebno model nadgraditi s specifični merili, in sicer tako, da se v okviru programov in sektorjev organizirajo delovne skupine, ki skupaj s kadrovsko službo izdelajo podrobnejša merila za vsa delovna mesta v programu oz. sektorju v obliki modela kompetenc. Še posebno pomembno je opredeliti podrobna merila v gostinsko turističnem programu, kjer so sedaj opredeljena samo splošna merila.

V sistem osebnih ocen sem vključila merilo obvladovanja veččin vodenje. Za to merilo se mora v nadaljevanju, ko bo model utečen, vpeljati metoda 360°. To pomeni, da kompetenco vodenja za posameznega vodjo ocenjujejo tako podrejeni, nadrejeni kot tudi sodelavci na istem nivoju. Ker je ta metoda spremljanja delovne uspešnosti zelo zahtevna tako s strani strokovnosti kot tudi s strani finančnih stroškov, prav tako pa mora biti v podjetju dosežena določena stopnja organizacijske kulture, te metode sedaj nisem vključila v model. Zaenkrat mislim, da bi takšen sistem povzročil ogromno škode na medosebni odnosih, saj bi povzročil nesoglasja, prepire in zamere, zato tudi nisem razmišljala, da bi sodelavce ocenjeval kdorkoli drug kot njihov vodja ali v izjemnih primerih vodja na naslednjem višjem nivoju. Omenjena metoda bi bila lahko najprej uporabljena v sistemu razvoja kadrov, in sicer predvsem v razvojne namene, kjer bi lahko

spremljali potencialne vodstvene kadre, nikakor pa ta metoda zaenkrat ni ustrezna za nagrajevanje delovne uspešnosti.

V empiričnem delu magistrskega dela sem se vseskozi soočala z dilemo, ali v model uvesti negativno nagrado ali ne. Zakon o delovnih razmerjih navaja, da je osnovna plača določena ob doseganju povprečnih oz. pričakovanih delovnih rezultatov, torej se lahko ob nedoseganju le-teh delavcu plača zniža tudi pod osnovno plačo, ki je določena v njegovi pogodbi o zaposlitvi. Iz praktičnih izkušenj vem, da je to v praksi zelo težko izvesti in delavcu znižati plačo. V primeru pritožbe delavca je iz sodne prakse razvidno, da se sodišča dostikrat odločajo v korist delavca. Praksa nekaterih redkih podjetji, ki so sistem negativnih ocen uvedla, vendar ob soglasju sindikatov in sveta delavcev, pa kljub vsemu kaže, da lahko takšen sistem zelo uspešno deluje, vendar se mora sistematično in dosledno izvajati. Mislim, da je med slovenskimi delodajalci ta dilema še vedno močno prisotna. Sama sem se na koncu odločila, da bom v modelu nagrajevanja uporabila tudi negativno stimulacijo. Prepričana sem, da je to eden izmed načinov, da se lahko loči med dobro, povprečno in slabo opravljenim delom. Tudi za neustrezno, slabo opravljeno delo, predvsem če se le to ponavlja, in razne oblike malomarnosti je potrebno ustrezno ukrepati tudi z znižanjem plače. Poleg znižanja plače lahko takšna negativna ocena predstavlja osnovo za izvedbo postopkov za ugotavljanje delovne zmožnosti in s tem razporeditev oz. ponudbo pogodbe o zaposlitvi za manj zahtevno delovno mesto ali v skrajnem primeru tudi odpoved pogodbe o zaposlitvi. V primeru pritožb delavcev bi neodvisna arbitražna skupina, sestavljena iz predstavnikov delavcev in delodajalca, reševala morebitne spore oz. nestrinjanja delavca z negativno oceno.

Menim, da če so merila na začetku jasno predstavljena vsem zaposlenim, tudi o tem, kdaj in na kakšen način so lahko delavci »kaznovani« za slabo opravljeno delo, breme dokazovanja in utemeljevanja, ki je vedno na strani delodajalca, zdrži tudi v primeru tožbe na sodišču. Poudarjam pa še enkrat, da je pri tem zelo pomembna sistematičnost in doslednost spremljanja delovne uspešnosti in pa dosledna izpeljava postopka, ki mora biti v skladu z zakonodajo.

Zelo pomembna zadeva pri uvajanju modela nagrajevanja je višina mase sredstev, ki je na voljo za izplačilo različnih vrst nagrad. Le-ta se prilagaja uspešnosti podjetja in je odvisna od doseganja ciljnih poslovnih kazalcev. Prikazala sem samo okvirni plan, na podlagi

katerega morajo strokovne službe pripravljati pregled višine sredstev, porabljenih za nagrajevanje, in primerjati dejansko porabljena sredstva s planiranimi glede na doseganje planiranih rezultatov. V primeru nedoseganja planov je potrebno različne oblike nagrad ustrezno racionalizirati, da ne bi previsoka masa sredstev za nagrade ogrozila poslovanje podjetja. Prav tako ima vodstvo v primeru nedoseganja rezultatov pravico denarna sredstva za nagrade ustrezno omejiti.

Z novim modelom nagrajevanja delovne uspešnosti morajo biti pred uvedbo modela seznanjeni vsi zaposleni in tako je vsem zaposlenim jasno, na kakšen način so lahko dodatno nagrajeni. To je tudi ena izmed dlje časa postavljenih zahtev predstavnikov delavcev vodstvu podjetja in je z uvedbo predlaganega modela nagrajevanja tudi ta zahteva izpolnjena. Še enkrat pa poudarjam, da morajo biti vsi vodje strokovno usposobljeni za spremljanje delovne uspešnosti in ustrezno nagrajevanje svojih sodelavcev po novem modelu. Vsak model spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja, predvsem tam, kjer delo ni možno meriti, je subjektiven in prav ustrezna usposobljenost in strokovnost vodij je tista, ki lahko takšen model naredi optimalno objektivno in kar najbolj pošteno.

Glede na vse napisano menim, da je model celovito pripravljen, in da pomeni bistveni premik od dosedanjega spremenljivega načina nagrajevanja zaposlenih, ki ga tako rekoč v podjetju do sedaj niti ni bilo. V model nagrajevanja so vključene različne oblike nagrajevanja od materialnega do nematerialnega in za različne nivoje posameznih zaposlenih, prav tako pa tudi za različne skupine zaposlenih. Takšen model nagrajevanja vse vodje na nek način prisili, da morajo vseskozi spremljati delovno uspešnost vseh svojih sodelavcev, kar ni bila dosedanja praksa. Poudarjam, da je model glede na številčnost zaposlenih in raznolikost dejavnosti še vedno dovolj enostaven in se ga da ob ustrezni informacijski podpori ter ustrezni usposobljenosti vseh vodij tudi ustrezno spremljati in obvladovati. Poleg vodij od katerih je v prvi vrsti odvisno, kako bo model »zaživel« in potem tudi »živel«, je zelo pomembna vloga kadrovske službe, ki mora pravočasno odkrivati vse nepravilnosti in hkrati podpora najvišjega vodstva, ki mora podpirati dosledno upoštevanje vseh zapisanih navodil in pravil ter ob neupoštevanju letih izvajati tudi ustrezne sankcije. Ob izpolnjevanju vseh teh zahtev, mora model nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti v podjetju KLJUČ, d. d., uspešno delovati.

8 Literatura

1. *Analiza letnih razgovorov za leto 2004*, KLJUČ, d. d.
2. Analoui, Farhad in Pauline Fell. 2002. *Have you been apraised? A survey of university administrative staff*. The international Journal of Educational Management 16 (6): 279-287.
3. Anterič, Mira. 2005. Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM*. 3 (8): 12-15.
4. Armstrong, Michael. 1991. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 6th Edition, 101 str. London: Kogan Page.
5. --- 1996. *Employee Reward*. London: Institute of Personnel Management and Development.
6. --- 1999. *Employee Reward*. People and Organisations. 2nd Edition, 325-343. London: Institute of Personnel Development
7. Armstrong, Michael in Baron, Angela. 1998. *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development, IPD House, Cromwell Press, UK.
8. Anthony, William P., Pamela L. Perréwe in Michele K. Kacmar. 1996. *Strategic Human Resource Management*. 2nd Edition, 359 -369. Forth Worth: The Dryden Press.
9. Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan. 2001. *Management Accounting*, 3 rd Edition. Upper saddle River. Prentice Hall.
10. Attwood, Margaret. 1996. *Personnel Management*. 3rd Edition, 40 str. London: Mcmillan.
11. Atwater, Leanne E. in David A. Waldman. 1998. Accountability in 360 degree feedback. *HR Magazine*: 43 (6): 98-104.
12. Bainter, Jack J. in Glenn W. Johnson Glenn. 1994. *Identifying, Placing and Evaluating Employees: Successful Human Resource Management Using the Position Matrix*. Burr Ridge (Ill.) New York: Irwin Professional Publishing.
13. Baird, Lloyd S., Richard W. Beatty, Craig Eric, Ph.D. Schneier. 1982. *Performance Appraisal Source Book*, Amberst, 1-235. Massachusetts: Human Resource Development Press.
14. Beer, Michael in Bert Spector. 1985. *Readings in Human Resource Management*. 105 str. Free Press.

15. Bernardin, John H. in Richard W. Beatty. 1984. *Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour at Work*. 2nd Edition, 1- 124. Boston: Kent Human Resource Management series Published Company.
16. Black Stewart J. in Lyman W. Porter. 2000. *Meeting New Challenges*. 30 str. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, Cop.
17. Bolle de Bal Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Brejc, Miha. 2000. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola, 20-25.
19. Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 4 th ed, 277-290. New York: McGraw Hill.
20. Čotar, Mateja. 2005. »Nefinančne nagrade bolj učinkovite od finančnih«, *Edupool*, številka 4, Dostopno na: http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_april.htm (1. februar 2005).
21. Delaney, John T. in Mark A. Huselid. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*. 39 (4): 949- 969.
22. Delavska participacija. 2004. Dostopno prek: [http://www.delavska-participacija.com/html/vprašanje-podrobno.asp?ID50, ŠCID](http://www.delavska-participacija.com/html/vprašanje-podrobno.asp?ID50,ŠCID) (1. junij 2008)
23. Dukes, J.A. 1988. *Assessing Management people: A Practical Guide*. London: Routledge.
24. Fletcher Clive. in R. Williams. 1985. *Performance Appraisal and Career Development*. London: Hutchinson.
25. Galetić, Lovorka. 1998. *Ocenjevanje delovne uspešnosti v funkciji stimulativnega nagrajevanja*. Ljubljana: Naše gospodarstvo.
26. Goodale, G. James. 1992. *One to One: Interviewing, Selecting, Appraising, and Counseling Employees*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
27. Grahek, Helena. 2006. *Kadrovanje v oddelku trženja*. Specialistično delo, Ljubljana: Ekonomsko fakulteta.
28. Groeschl, Stefan. 2003. *Cultural Implications of Appraisal process*. Cross Cultural Management. Emerald Group Publishing Limited 10 (1): 67-79.
29. Gruban, Brane. 1998. *Premoženje, ki zvečer odide*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/premozenje-odide/index.print.html> (21. marec 2007).

30. --- 2003. *Uvajanje modelov kompetenc*. Gradivo za seminar, GV Izobraževanje, 17. november 2003.
31. --- 2006. *Razočaranja in obljube (ne)denarnega nagrajevanja*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/index.print.html> (22. marec 2007).
32. --- 2007. *Zavzetost zaposlenih: Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij*. Dnevi sodobnega poslovanja 2007. Gradivo za seminar. Dialogos, d. o. o.: Ljubljana. (22. marec 2007).
33. Ilič, Branko. 2002. Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika pobude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa*. 41 (5-6): 935-951.
34. *Inštitut za varovanja zdravja RS - Bolniški stalež za leta 2002 do 2007*. Dostopno prek: <http://www.ivz.si/index.php?akcija=tisk&n=122> (20. julij 2008).
35. Jager Fon, Mojca. 2006. *Delovna uspešnost v javni upravi s poudarkom na delitvi sredstev za delovno uspešnost in napredovanju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Jereb, Janez. 1992. Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri* 25 (3-4): 240-251.
37. --- 1994. *Sistem razvoja kadrov*. Gradivo za seminar. Kranj
38. --- 1995. Celovito upravljanje kakovosti in sistema razvoja kadrov. Kranj: *Organizacija in kadri* 28 (5): 298
39. Jurančič, Ilja. 1979. *Kvalitativno merjenje delovne uspešnosti*. Kranj: Moderna organizacija.
40. --- 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Časopisni zavod, Uradni list RS. 1-63.
41. *Kadrovski menedžment ORACLE HRMS*. Ponudba – spletna stran. Četrta pot. Dostopno prek: <http://www.cetrta.net/print.php> (22. maj 2007).
42. Kirksey, Jayart, John F. Milliman, Robert A. Zawacki, Carol A. Norman, Lynda C. Powell. 1996. *Companies Evaluate Employees From All Perspectives*. Personnel Journal, 15. marec. Dostopno prek: <http://www.quality.org/tqmbbs/tools-techs/360pa.txt> (16. februar 2005).
43. Kobovc, Peter. 2003. *Pomen ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih v okviru sodobnega spremljanja uspešnosti poslovanja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. *Kolektivna pogodba za kovinsko industrijo Slovenije, 2005*.

45. Kovačič Kegelj, Nataša. 2004. Informacijska podpora upravljanju človeških virov v sodobno organiziranem podjetju. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM* 2 (4): 60-61.
46. Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije v *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Branko Ilič, 66-100. Ljubljana: Založba Sophia.
47. Kuharič, Matej. 2004. Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM* 2 (5): 64-70.
48. Lawson, Tony. 1997. *Economics and Reality (Economics As Social Theory)*. New York: Routledge. 100 str.
49. *Letna kadrovska poročila podjetja KLJUČ, d. d. za leta 2002 do 2007.*
50. Lipičnik, Bogdan. 1994. Človeški viri in ravnanje z njimi v *Management*, Stane Možina ur., 444-477. Radovljica: Didakta.
51. --- 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. --- 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 66-225.
53. Loboda, Alenka. 2005. *Izobraževanje kot nagrada zaposlenim*. *Edupool* 4. Dostopno prek: http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_april.htm (1. februar 2005).
54. Lukančič, Tomaž. 2005. *Dejavniki motivacije v multinacionalnih podjetjih s področja informacijske tehnologij*. Magistrsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Lukas, Daša. 2006. Mentorstvo in vključevanje žensk v mreže poznanstev kot dejavnika razvoja kariere pri ženskah. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM* 4 (11): 26-27.
56. Mabey, Chistopher, Graeme Salaman in Paul Iles. 1995. *Strategic Human Resource Management*. Oxford Cambridge: Blackwell Pub.
57. Maddux, Robert B. 1992. *Učinkovito ocenjevanje storilnosti*. Praktični vodnik za učinkovitejše in zanesljivo ocenjevanje storilnosti, 1-80. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
58. Mazzuca, Pasquale. 2004. Ali bodo kadrovski strokovnjaki več odločali, če bodo pripravili strategijo upravljanja talentov? *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM* 2 (5): 6-9.

59. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
60. *Metodologija izplačila kolektivne stimulacije za leto 2006*.
61. Mihalič, Renata. 2004. *Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime*. Znanstveno delo podiplomskih študentov v Sloveniji, 381-389. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije - združenje podiplomskih študentov.
62. Milkovich, George, Jerry Newman. 1996. *Compensation*, 100 str. McGraw- Hill Education.
63. Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektroniko, računalništvo in informatiko.
64. Mohrman, Allan M. Jr., Susan M. Resnick-West in Edvard E. Lawler III. 1989. *Designing Performance Appraisal Systems. Aligning Appraisals and Organizational Realities*. Jossey-Bass.
65. Možina, Stane (ur.), Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Zbirka Profesija, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. *Ocenjevanje delovne uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih na osnovi kompetenc*. 2005. Modul izobraževanja. Dr. Pendl & Dr. Piswanger, d. o. o. – kadrovsko in podjetniško svetovanje.
67. *Oracle konferenca za razvijalce in Oracle SIOUG 2005*. 10. strokovno srečanje uporabnikov programske opreme Oracle – gradivo. Portorož, september.
68. *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2001*. 2002. Gospodarska zbornica Slovenije, januar.
69. *Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2004*. 2005. Dodatek k skupnemu poročilu za podjetje KLJUČ, d. d., februar.
70. *Podjetniška kolektivna pogodba KLJUČ, d. d., 2004*.
71. *Poročilo tima za sugestije za leto 2006*.
72. *Poslovna poročila podjetja KLJUČ, d. d. od leta 2002 do 2007*.
73. Prašnikar, Janez. 1992. *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih. Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. *Pravilnik o nagradah za izume iz delovnega razmerja*. Ur. l. RS 65/2007 (20. julij 2007).
75. *Pravilnik o nagrajevanju in sistemizaciji KLJUČ, d. d., 1999*

76. *Predlog dopolnitve sistema nagrajevanja v KLJUČ, d. d.*, 2005. Gradivo za delovno skupino. ITEO Svetovanje. Ljubljana, februar.
77. *Predlog pravilnika o invencijsko- inovacijski dejavnosti podjetja KLJUČ, d. d.*, 2005.
78. *Predstavitev podjetja KLJUČ, d. d.*. Predstavitveno gradivo poslovnim partnerjem, 2006.
79. *Projekt SiOK 2002*. Dostopno prek: <http://www.rmplus.si/> (20. maj 2007).
80. Pučko, Daniel in Rudi Rozman. 1991. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Pučko, Daniel. 1998. *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 69-72.
82. *Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d.*. 2003. Posnetek stanja – analiza in interpretacija rezultatov objektivnih in subjektivnih vprašalnikov. Iteo Svetovanje. Ljubljana, marec.
83. Rejc, Adriana. 1999. *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Magistrsko delo, 89-99. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
84. --- 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – teorija in empirična preverba*. Doktorska disertacija, 25-29. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
85. Schuler, Randall S. in Vandra L. Huber. 1993. *Personnel and Human Resource Management*. 5 th Edition, 285-334. West Publishing Company.
86. *SiOK, Prva petletka*. 2006. Gradivo GZS.
87. Spink, Linda. 2007. *Team Rewards and Incentives: Lessons from Literature*. Dostopno prek: http://www.trg-inc.com/orgchange/electronic_rewards.pdf (8. avgust 2007).
88. Srića, Velimir. 1994. *Inventivni menedžer*. Croman. Zagreb: MEP Consult.
89. Stone, J. Raymond. 1998. *Human Resource Management*. 3rd Edition, 30 str. New York: John Wiley & Sons.
90. Svetlik, Ivan. 2002a. *Kako jadrati čez nemirne vode menedžmenta nevladnih organizacij? Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju*. Dostopno prek: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/tekstil/Svetlik.html> (29. marec 2007).
91. Swan, William S. in Philip Margulies. 1991. *How to do a Superior Performance Appraisal*. New York: John Wiley & Sons.
92. *Študija izvedljivosti za projekt uvedbe Oracle EBusiness Suite-HRMS*. 2005.

- Sistem za ravnanje z ljudmi pri delu - naročnik KLJUČ, d. d.. April.
93. Terzič, Nataša. 2007. *Bonitete*. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/bonitete-141.aspx> (8. avgust 2007).
 94. Torrington, Derek in Laura Hall. 1998. *Human Resource Management*. 4 th Edition, 320-660. Hemel Hempstead. New York: Prentice-Hall.
 95. Tosi, L.Henry, John R. Rizzo in Carroll J. Stephen..1994. *Managing Organizational Behavior*. 3rd Edition, 100 str. Blackwell Publishers,
 96. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. 1. ponatis, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 97. *Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, KLJUČ, d. d., 2005, maj.*
 98. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija – uspešnost – plača (osebni dohodek)*. Kranj: Založba Moderna organizacija: 40-140.
 99. *Študija izvedljivosti za projekt uvedbe Oracle EBusiness Suite – HRMS 2005.*
Sistem za ravnanje z ljudmi pri delu. Naročnik: KLJUČ, d. d., april.
 100. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002 (15. maj 2002).
 101. *Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1-UPB 3)*. Ur. l. RS 51/2006 (18. maj 2006).
 102. *Zakonom o izumih iz delovnega razmerja (ZPILDR-UPB 2)*. Ur. l. RS 15/2007 (20. februar 2007).
 103. *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1)*. Ur. l. RS 42/2007 (15. maj 2007).
 104. *Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o delovnih razmerjih (ZDR-A)*. Ur. l. RS 103/2007 (13. november 2007).
 105. *Zakon o udeležbi pri dobičku (ZUDDob)*. Ur. l. RS 25/2008 (14. marec 2008).
 106. Zupan, Nada. 1995. Določanje plač in nagrajevanje v *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*, ur. Bogomir Kovač in Zvone Vodovnik, 121-147. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnost,
 107. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. GV Založba.
 108. Zupan, Nada. 2006a. *Sistem plač in nagrajevanja*. Gradivo za predmet: Motivacija in nagrajevanje, FDV.
 109. Zupan, Nada. 2006b. *Zagotavljanje uspešnosti sodelavcev*. Gradivo za predmet: Motivacija in nagrajevanje, FDV.
 110. Waldman, David Andrew in Leanne E. Atwater. 1998. *The Power of 360° Feedback*. Gulf Publishing Company: Book Division.

9 Priloge

PRILOGA A: OPIS METOD SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

1 Spremljanje delovne uspešnosti na podlagi razvrščanja

Uporabljajo se predvsem globalno (sumarne) metode in analitične metode. Prve pomenijo, da se pri razvrščanju upoštevajo vse sestavine meril spremljanja delovne uspešnosti, pri analitičnih metodah pa se za vsako sestavino merila uporablja ločeno razvrščanje. Sumarne metode so zelo enostavne, vendar zato tudi manj zanesljive in primerne za enostavnejša dela. Analitične metode pa so bolj zanesljive, vendar dosti bolj zamudne in zahtevne (Uhan 2000, 110). Razvrščanje poteka na podlagi vrstnega reda in grupiranja. Sistemi direktnega (neposrednega) primerjanja oz. razvrščanja temeljijo na medsebojnem primerjanju delovne uspešnosti več delavcev. Pogoji za tako ocenjevanje so (Jereb 1992, 243-244):

1. delovna mesta morajo biti približno izenačena, saj med seboj lahko primerjamo le delavce, ki delajo na podobnih delovnih mestih ali opravljajo med seboj primerljive naloge,
2. med seboj lahko primerjamo le delavce, ki opravljajo približno enako zahtevna dela,
3. število delavcev, ki jih med seboj primerjamo, ne sme biti premajhno (najmanj pet delavcev, ki izpolnjujejo oba prejšnja pogoja, je spodnja meja za velikost skupine pri primerjalnem ocenjevanju).

1.1 Razvrščanje s pomočjo vrstnega reda, kjer zaposlene razporedimo po vrstnem redu od najboljšega do najslabšega delovnega rezultata. To so metode razvrščanja, ki ne omogočajo količinske opredelitve rezultatov in metode razvrščanja, ki omogočajo količinske opredelitve rezultatov.

Med prve (metode razvrščanja, ki ne omogočajo količinske opredelitve rezultatov) spadajo: **klasično razvrščanje**: ocenjevalec razvrsti delavce od najboljšega do najslabšega po vsakem merilu posebej; prednost te metode je v tem, da vodja preprosto oceni, kateri od delavcev je po določenem merilu najboljši, kateri naslednji najboljši in tako naprej do najslabšega delavca; dobre rezultate dosežemo, kadar ni potrebno rangirati preveč delavcev, zato je primerna predvsem za manjša podjetja; **alternativno razvrščanje (tehnika luščenja)**: ocenjevalec najprej določi najuspešnejšega in najmanj uspešnega delavca po določenem merilu; ta dva delavca v končni oceni zavzemata prvo in zadnje mesto; nato izmed preostalih delavcev zopet izbere najuspešnejšega, ta zaseda drugo mesto in najmanj uspešnega, ki je predzadnji; to ponavlja, dokler ne razvrsti vseh delavcev; ta metoda je enostavnejša od klasičnega rangiranja, saj je lažje ugotoviti ekstreme (najboljšega in najslabšega) kot pa neposredno po vrsti razvrstiti vse delavce (Lipičnik

1994, 466); **metoda igralnih kart**: na posebnih karticah se zbirajo podatki o delavcih, ki se kasneje zložijo na mizo po poljubnem vrstnem redu, potem pa se jih z medsebojnimi primerjavami ureja v določen vrstni red; primerjava omogoča boljši vizualni pregled razvrstitev in dopušča premeščanje kartic med samim postopkom razvrščanja; po zaključenem postopku se na podlagi vrstnega reda kartic določi seznam delavcev po različnih ravneh delovne uspešnosti (Juranič 1979, 30 v Kobovc 2003, 21).

V metode razvrščanja, ki omogočajo količinske opredelitve razvrstitve, pa spada npr. **primerjava parov**: pri tej metodi ocenjevalec primerja uspešnost delavcev v dvojicah; 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: če je delavcev veliko, je izvedba vseh primerjav lahko nemogoča (Schuler in Huber 1993, 296); 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 napako, ki jo imenujemo cirkularna triada (Lipičnik 1996, 101), in ker mora biti v paru vedno en delavec boljši, tehnika ne dopušča možnosti, da sta dva delavca enako uspešna.

1.2 Prisilna porazdelitev (glej Tabelo 1.1) : ta metoda zahteva od ocenjevalca, da v vsako kategorijo na lestvici razvrsti točno določeno število delavcev (Jereb 1992, 249); slabost te metode se pokaže, če se njeni rezultati uporabljajo npr. pri spreminjanju višine plače; v praksi je mogoče najti primere, ko so se delavci celo dogovorili, kdo bo kdaj plačan več in kdo manj in pri tem menjavali svoje pozicije (Lipičnik 1994, 469.)

Tabela 1.1 : Primer razvrščanja delavcev s pomočjo tehnike prisilne distribucije

kategorije	nizka	podpovprečna	povprečna	nadpovprečna	visoka
uspešnosti	10%	20%	40%	20%	10%
št. delavcev	5	10	20	10	5

Vir: Schuler, Huber 1993, 296

2 Metode absolutnih standardov

Absolutno določeni standardi, ki temeljijo na določeni osnovi, omogočajo objektivnejše ocenjevanje. Metode ocenjevanja morajo upoštevati absolutne razlike med ocenami in čimbolj zmanjšati subjektivnost ocenjevalcev (Schuler in Huber 1993, 296).

2.1 Opisno poročilo

Opisno poročilo je ena najbolj enostavnih metod, kjer ocenjevalec opiše delavčeve prednosti in slabosti ter priporočene izboljšave. Poročila so nestrukturirana in se zato razlikujejo v podrobnostih in obsegu poročila. Dobro opravljena poročila dajejo potrebno informacijo za izboljšanje lastne uspešnosti. Primerjave med posamezniki ali skupinami pa so zaradi tega nemogoče. (Kobovc 2003, 22)

2.2 Sistem kritičnih dogodkov

Sistem kritičnih dogodkov temelji na posebnostih posameznih delovnih mest. Ocenjevalci se osredotočajo na dogodke, ki izstopajo kot zelo uspešni ali zelo neuspešni. Tako prihaja v ospredje vedenje posameznika, od katerega je dejansko odvisna uspešnost. Ocenjevalci določijo tudi vzroke vedenja in njegove posledice, hkrati pa se ugotavlja obseg dela, ki ga je imel izvajalec pod svojim nadzorom. Metoda je primerna za nadaljnje usposabljanje delavcev, za ocenjevanje delavcev na posebej nevarnih in odgovornih delovnih mestih. Metoda se osredotoča na iskanje ekstremov, zato je ugotavljanje povprečnega učinka zelo težavno. V opisni obliki ne omogoča neposredne primerjave med posamezniki oz. posameznimi oddelki. V ta namen se uporabljajo ocenjevalne lestvice (Cascio 1995, 286).

2.3 Ocenjevalne lestvice

Ocenjevalne lestvice so analitične metode, pri katerih za razvrščanje uporabljamo grupiranje za vsako opravilo. Ocenjevanje s pomočjo ocenjevalnih lestvic so najbolj pogost sistem ugotavljanja delovne uspešnosti. Z njimi ponavadi ocenjujemo osebnostne lastnosti, vedenje in delovne rezultate delavcev. Ocenjevalne lestvice delimo na številčne, grafične in opisne. Najpreprostejše so **številčne lestvice** (glej Sliko 2), pri katerih določamo oceno s številom v razponu od 1 do 10 ali od 1 do 5. Ocenjevalec oceni delavca po določen merilu in označi na osi. Večinoma se uporabljajo pri izvajanju ocenjevalnih razgovorov (Uhan 1996, 140).

Tabela 2.1 : Primer številčne ocenjevalne lestvice

- količina

visoka

nizka

5	4	3	2	1
visoko	nadpovprečna	povprečna	podpovprečna	zelo
nadpovprečna				podpovprečna

Vir: Schuler in Huber 1993, 297

Grafične lestvice se večinoma uporabljajo pri izvajanju ocenjevalnih razgovorov. Lahko so v obliki predtiskanih ocenjevalnih listov s polji in vrsticami, v katerih se označi ocena, ali pa kot

grafična daljica, na katero ocenjevalec označi ocenjeno vrednost. Lestvice imajo običajno od 10 do 15 ocenjevalnih elementov, prilagojenih posameznim vrstam dela (Možina 2002, 272).

Zaradi razmeroma široko določenih mej ocenjevanja so grafične lestvice dokaj nenatančne, vendar so ob upoštevanju več meril, ki vplivajo na učinek, časovno najmanj intenzivne. Mogoča pa je primerjava med zaposlenimi, ker so lestvice standardizirane (Cascio 1995, 287).

Pri **opisnem ocenjevanju** je lestvica sestavljena iz opisov obnašanja, dobljenih z opisi delovnih mest. Vsaka lestvica opisuje le eno ocenjevalno merilo. Ocenjevalec na lestvici izbere tisti opis, ki najbolj ustreza ugotovljeni uspešnosti delavca. S tem pa izbere tudi oceno uspešnosti delavca, ki je določena za vsak opis (glej Sliko 3).

Tabela 3.1: Opisna ocenjevalna lestvica

STOPNJA	OPIS STOPNJE
1. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nizka, povezana z mnogimi napakami.
2. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nekoliko večja, saj je manj napak.
3. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je srednja z nekaj napakami.
4. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je relativno dobra, napake so v okviru pričakovanja.
5. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je odlična, napak skoraj ni.

Vir: Lipičnik 1996, 99

Prednosti lestvice opazovanja vedenja so naslednje (Schuler in Huber 1993, 300):

1. temelji na sistematični analizi dela,
2. postavke in njihove uteži so natančno opredeljene,
3. spodbuja sodelovanje zaposlenih,
4. specifični cilji s številčno izraženimi rezultati omogočajo povratne informacije in potrebne spremembe.

Vedenjsko zasnovane lestvice je mogoče uporabiti kot povratno zvezo z ocenjevalci, saj zaradi natančno opredeljenih zahtev izvedbe dela prihaja do boljšega povezovanja med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi (Treven 1998, 254). Slabost teh ocenjevanj pa je predvsem časovna zamudnost in visoki stroški ter slaba usposobljenost ocenjevalcev (Sculer in Huber 1993, 300).

2.4 Sistemi označevanja se uporabljajo v okoliščinah, ko je natančno opredeljeno, kaj se od delavca pričakuje. Na označevalno listo se napiše različne načine vedenja delavca na določenem delovnem mestu. Ocenjevalcu ni potrebno neposredno ocenjevati uspešnosti delavca, temveč le

presodi, katera trditev na spisku najbolj odraža lastnosti oz. način vedenja delavca. Ločimo **tehnike obveznega izbora** in **tehnike proste izbire** (Lipičnik 1996, 104).

Tehnika obveznega izbora je bila razvita z namenom izključiti pristranskosti tistih, ki spremljajo delovno uspešnost. Postopek obveznega izbora sestavljajo naslednje faze (Lipičnik 1996, 104):

1. Z enostavnim modelom spremljanja delovne uspešnosti najprej izločimo najboljše in najslabše predstavnike določene stroke.
2. Vodje nato obširneje opišejo lastnosti teh ljudi, ki jih potem razčlenimo v spisek elementov, ki predstavljajo vse vidike nekega delovnega mesta.
3. Določimo, kako nek vidik razlikuje dobre od slabih delavcev, in sicer tako, da ugotovimo, kolikokrat je nek element uporabljen pri opisu dobrih in pri opisu slabih delavcev.
4. Na osnovi tega določimo bloke s štirimi do petimi trditvami, od katerih sta dve pozitivni, dve negativni in ena nevtralna. Za tistega, ki spremlja delovno uspešnost, sta videti obe pozitivni trditvi pozitivni, vendar je samo ena značilna za delavca na delovnem mestu, katerega uspešnost spremljamo.
5. Od tistega, ki spremlja delovno uspešnost, zahtevamo, da brezpogojno označi dve trditvi, in to eno najbolj in eno najmanj značilno za osebo, katere uspešnost presoja.
6. Po ocenitvi se rezultati točkujejo. Pozitivno točko dajemo, če označena lastnost, ki ustreza kandidatu, spada med diskriminativne pozitivne lastnosti. Pozitivno točko damo tudi, če označena lastnost, ki najmanj ustreza kandidatu, spada med diskriminativne negativne lastnosti. Pozitivne in negativno diskriminativne lastnosti so torej določene vnaprej in tisti, ki spremlja delovno uspešnost, zanje ne ve. Končno seštejemo vse točke iz obeh blokov.

Pri **tehniki proste izbire** je na označevalni listi več trditev, ki opisujejo pozitivno in negativno vedenje delavca, ocenjevalec pa izbere tisto, ki najbolj velja za ocenjevanega delavca. Vsaka trditev, ki opisuje neko pozitivno, želeno vedenje, prinaša po eno točko, možne pa so tudi ponderirane liste, kjer je vsaka trditev glede na pomembnost različno ovrednotena. Ta tehnika zahteva veliko dela pri pripravljanju trditev, zato je nekoliko bolj zapletena in zamudna (Lipičnik 1996, 96).

Uporaba metod, ki temeljijo na vedenju, se povečuje na podlagi vse večjega števila storitvenih podjetij, kjer sta v ospredju kakovost opravljene storitve in zadovoljstvo z osebo (Schuler in Huber 1993, 302).

PRILOGA B : Prikaz osnovnega kadrovskega informacijskega sistema - Oracle HRMS



Vir: Kadrovski menedžment ORACLE HRMS.

PRILOGA C: DIMENZIJE KLIME, KI JIH MERI VPRAŠALNIK SiOK

Dimenzije klime, ki jih meri vprašalnik SiOK, vključujejo tiste faktorje, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo in so naslednji (SiOK, Prva petletka, 2006):

1. **organiziranost** (z vprašalnikom se poskuša ugotoviti, ali v podjetju zaposleni prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela, in če imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, ter če razumejo svoje mesto v organizacijski shemi),
2. **strokovna usposobljenost in učenje** (ugotavlja se mnenje zaposlenih o sistemu usposabljanja in o prenosu znanja),
3. **odnos do kakovosti** (kakovost je za podjetje vse bolj konkurenčna nujnost in v vprašalniku se ugotavlja, ali se zaposleni zavedajo, da so vpliven in odgovoren člen v sistemu zagotavljanja kakovosti),
4. **nagrajevanje** (v okviru te dimenzije se ugotavlja, kako podjetje izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad za dobre rezultate, ali so plače enakovredne na trgu, ali so merila jasna, vnaprej znana in merljiva, ali se uporablja tudi sistem pohval za dobro opravljeno delo in graje za slabo opravljeno delo, ali so razmerja med plačami v podjetju ustrezna in ali je sistem nagrajevanja pravičen in stimulativen glede na prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev podjetja),
5. **notranje komuniciranje in informiranje** (učinkovitost komunikacij se ugotavlja s trditvami, kot so: komuniciranje temelji na dialogu, ton komuniciranja je sproščen, prijateljski, ali so delovni sestanki redni, ali nadrejeni dajejo informacije o dobro opravljenem delu, ali vodstvo posreduje informacije na razumljiv način, ali daje obljube, ki jih je moč izpolniti itd.),
6. **notranji odnosi** (ugotavlja se odnos med zaposlenimi in ali temelji ta odnos na sodelovanju, zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov ali prevladuje tekmovalni odnos z nezaupanjem in zahrbtnostjo),
7. **vodenje** (v to kategorijo so vključene trditve v zvezi s samostojnostjo zaposlenih pri opravljanju dela in sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, ali se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih zadovoljivo usmerjajo, ali vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo, ali vlada v podjetju ukazovalni stil vodenja itd.),
8. **pripadnost organizaciji** (organizacije si morajo zvestobo in pripadnost zaposlenih zaslužiti in v vprašalniku se ugotavlja, kako varna je zaposlitev v podjetju, kako ugledno je podjetje v okolju itd.),
9. **poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev** (z vprašalnikom se skuša ugotoviti, ali imajo podjetja oblikovano poslanstvo in vizijo, ali ju zaposleni poznajo, ali imajo jasno

oblikovane cilje, ali pri postavljanju ciljev sodelujejo tudi zaposleni, in če imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja delovanja v okviru vsakega delovnega mesta),

10. **motivacija in zavzetost** (tu se ugotavlja zavzetost zaposlenih za svoje delo, zadovoljstvo z informiranostjo, pripravljenost za dodatni napor itd.),
11. **razvoj kariere** (ta dimenzija omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja oz. sistema napredovanja, kjer najboljši zasedajo najboljša delovna mesta),
12. **zadovoljstvo z delovnim okoljem** (ugotavlja se, kako so zaposleni zadovoljni s pogoji dela in delovnimi sredstvi),
13. **inovativnost, iniciativnost** (v vprašalniku se ugotavlja, ali so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud, kar je v veliki meri odvisno od odnosa podjetja do napak med preizkušanjem novih načinov dela).

PRILOGA D: TARIFNI RAZREDI Z NAPREDOVALNIMI KOLIČNIKI

KLJUČ, d. d.

TARIFNI RAZREDI:		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	
Napredovalni plačilni razredi		3	3	3	5	5	8	8	
	razpon točk	količniki							
1	48 - 50	1,169	1,169						
2	51 - 53	1,196	1,196						
3	54 - 56	1,288	1,288	1,288					
4	57 - 60	1,322	1,322	1,322					
5	61 - 64	1,417	1,417	1,417	1,417				
6	65 - 68	1,486	1,486	1,486	1,486				
7	69 - 74	1,615	1,615	1,615	1,615	1,615			
8	75 - 80	1,718	1,718	1,718	1,718	1,718	1,763		
9	81 - 86	1,824		1,824	1,824	1,824	1,824		
10	87 - 92	1,950		1,950	1,950	1,950	1,950		
11	93 - 98	2,017			2,017	2,017	2,017	2,061	
12	99 - 104	2,134			2,134	2,134	2,134	2,134	
13	105 - 110	2,297			2,297	2,297	2,297	2,297	
14	111 - 116	2,384				2,384	2,384	2,384	2,407
15	117 - 123	2,519				2,519	2,519	2,519	2,519
16	124 - 130	2,684				2,684	2,684	2,684	2,684
17	131 - 141	2,886					2,886	2,886	2,886
18	142 - 152	3,021					3,021	3,021	3,021
19	153 - 163	3,254					3,254	3,254	3,254
20	164 - 174	3,436						3,436	3,436
21	175 - 185	3,650						3,650	3,650
22	186 - 196	3,862						3,862	3,862
23	197 - 207	4,132						4,132	4,132
24	208 - 218	4,374							4,374
25	219 - 231	4,615							4,615
26	232 - 245	4,855							4,855

PRILOGA E: IZBRANE KATEGORIJE S POSAMEZNIMI TRDITVAMI V RAZISKAVI SiOK

Inovativnost in iniciativnost:

Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.
Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.
Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.

Motivacija in zavzetost:

Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.
Vsi v naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.
Delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.

Pripadnost organizaciji:

Naša organizacija ima velik ugled v okolju.
Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.
Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Razvoj kariere:

Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.
Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.
Merila za napredovanje so jasna vsem zaposlenim.
Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.

Nagrajevanje:

Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oz. kazen.
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.
Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.



Razvoj ključnih kadrov v KLJUČ, d. d.

ANKETA

o razvoju kadrov v podjetju KLJUČ, d. d.

V podjetju KLJUČ, d. d. smo se odločili, da preučimo razvojne možnosti strokovnih kadrov. Namen je, izboljšati možnosti razvoja zaposlenim v prihodnje.

Da bi namen uresničili nujno potrebujemo nekatere podatke v Vaših izkušnjah, stališčih in pričakovanjih. Zato Vas prosimo, da odgovorite na naslednja vprašanja. Za potrebe raziskave bomo Vaše odgovore povezali s podatki, ki jih ima kadrovska služba v KLJUČ, d. d..

Prosimo Vas, da odgovarjate tako kot osebno mislite, da je prav. Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujemo!

Februar 2003

1. Med katero od naslednjih vrst ljudi, glede na odnos do lastne delovne kariere, bi se prišteli:

I__I₀₃

- 1 - sem človek, ki dokaj natančno načrtuje svojo prihodnost, vem kaj hočem doseči in do kdaj
- 2 - ne planiram svoje prihodnosti, prepuščam se okoliščinam, sprejemam kar mi življenje ponudi
- 3 - deloma planiram in deloma se prepuščam razmeram

2. Ko ste se zaposlili v KLJUČ, d. d., ali ste si opredelili cilj, kakšen položaj bi radi dosegli v tem podjetju?

I__I₀₄

- 1 - postavil sem si povsem jasen cilj glede položaja, ki ga želim doseči
- 2 - postavil sem si bolj splošen cilj
- 3 - nisem si opredelil ciljnega položaja

3. Če presojate svoj položaj v KLJUČ, d. d. danes, do kakšne mere ste dosegli, kar ste pričakovali?

I__I₀₅

- 1 - v celoti sem dosegel kar sem načrtoval
- 2 - dosegel sem več kot polovico načrtovanega – Zakaj?

- 3 - dosegel sem manj kot polovico načrtovanega – Zakaj?

4. Koliko ste zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem v KLJUČ, d. d.

I__I₀₆

- 1 - sem dokaj zadovoljen
- 2 - nisem zadovoljen – Zakaj?

- 3 - sem razočaran – Zakaj?

5. Ali po vaši oceni v KLJUČ, d. d. bolj cenijo tiste, ki napredujejo v podjetju ali one, ki pridejo od drugod?

I__I₀₇

- 1 - bolj cenijo lastne kadre, ki napredujejo - Kje se to kaže?

2 - približno enako ene in druge

3 - bolj cenijo ljudi, ki pridejo od drugod - Kje se to kaže?

6. Ali vam je povsem jasno koliko, kam in kako lahko napreduje zaposleni vašega profila (izobrazbe, poklica, ...) v KLJUČ, d. d.?

I__I₀₈

1 - sistem napredovanja mi je povsem jasen

2 - sistem napredovanja je deloma jasen

3 - sistem napredovanja mi ni jasen

7. Kakšen pomen v podjetju KLJUČ d.d vodstvo pripisuje dodatnemu usposabljanju (izobraževanju) zaposlenega na delovnem mestu kot je vaše?

I__I₀₉

1 - velik pomen

2 - srednji pomen

3 - majhen pomen

8. Koliko v podjetju KLJUČ, d. d. cenijo strokovnjake vašega profila?

I__I₁₀

1 - zelo cenijo

2 - cenijo

3 - nekaj srednjega

4 - ne cenijo

5 - sploh ne cenijo

9. Ali je v organizaciji KLJUČ, d. d. to, na kakšen položaj napreduje zaposleni odvisno predvsem od sistema podjetja ali od zaposlenega?

I__I₁₁

1 - skoraj v celoti je pod vplivom posameznika

2 - od posameznika in sistema podjetja približno enako

3 - skoraj v celoti je pod vplivom sistema podjetja

10. Ali imate jasen cilj, kakšen položaj bi v podjetju KLJUČ, d. d. želeli doseči v naslednjih petih letih?

I__I₁₂

1 - imam povsem jasno postavljen cilj

2 - moj cilj je le na splošno opredeljen

3 - nimam določenega cilja

11. Ali so vam povsem jasni pogoji, pod katerimi boste ta postavljeni cilj dosegli?

I__I₁₃

1 - pogoji so povsem jasni

2 - pogoje si približno predstavljam

3 - pogoji so dokaj nejasni

4 - nimam postavljenega cilja

12. Ali ocenjujete, da imate v podjetju KLJUČ, d. d. možnost doseči tiste cilje, ki ste si jih v zvezi z delom v življenju postavili?

I__I₁₄

- 1 - možnosti doseganja življenjskih delovnih ciljev so zelo velike
- 2 - možnosti so srednje
- 3 - svojih življenjskih delovnih ciljev ne morem doseči KLJUČ, d. d.

13. Kako ste na splošno zadovoljni s svojim sedanjim položajem v podjetju KLJUČ, d. d.?

I__I₁₅

- 1 - zelo zadovoljen
- 2 - zadovoljen
- 3 - nekaj srednjega
- 4 - nisem zadovoljen
- 5 - sem zelo nezadovoljen

14. Koliko ste zadovoljni s svojo sedanjo plačo? Označite z X na spodnji 10 stopenjski lestvici

I__I__I₁₆

zelo zadovoljen zelo nezadovoljen
1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 ---- 6 ---- 7 ---- 8 ---- 9 ---- 10

15. Glede na običajno napredovanje zaposlenih v KLJUČ, d. d., se vam zdi, da ste vi osebno dosegli več ali manj kot drugi?

I__I₁₇

- 1 - dosegel sem manj kot bi bilo normalno
- 2 - sem približno na povprečju
- 3 - dosegel sem več kot je povprečje

Zakaj?

16. Kakšno delo vas v prihodnje bolj zanima, vodilno ali strokovno?

I__I₁₈

- 1 - vodilno
- 2 - strokovno
- 3 - oboje približno enako

17. Ali mislite, da vodstvo KLJUČ, d. d. dovolj naredi za razvoj kadrov v podjetju?

I__I₁₉

- 1 - naredi dovolj
- 2 - naredi nekaj, lahko bi več – Kaj bi še lahko naredilo?

- 3 - naredi premalo – Kaj bi še lahko naredilo?

18. Kakšne možnosti napredovanja ima zaposleni vašega strokovnega profila v KLJUČ, d. d.?

I__I₂₀

- 1 - velike
- 2 - srednje
- 3 - majhne, nikakršne

19. Katera področja bi bilo po vašem mnenju potrebno izboljšati za uspešnejše ravnanje z ljudi v podjetju? Razvrstite po pomenu od 1 do 7, kjer predstavlja 1 največji pomen.

- Vodenje neposredno nadrejenega I__I₂₁
- Pretok komunikacij v podjetju I__I₂₂
- Sistem usposabljanja I__I₂₃
- Sistem napredovanja, razvoja karier I__I₂₄
- Sistem inovativnih dejavnosti I__I₂₅
- Notranji odnosi v podjetju I__I₂₆
- Dajanje pohval in priznanj najuspešnejšim I__I₂₇

Drugo _____

20. Kakšna je verjetnost, da bi vi osebno v kakih šestih mesecih dobili drugo, enako ali boljšo zaposlitev, kot jo imate v KLJUČ, d. d., če bi jo iskali?

I__I₂₈

- 1 - verjetnost je najmanj 90%
- 2 - verjetnost je med 70% in 90%
- 3 - verjetnost je med 50% in 70%
- 4 - verjetnost je med 30% in 50%
- 5 - verjetnost je manjša kot 30%

21. Ali resno razmišljate, da bi spremenili svojo zaposlitev v naslednjih treh letih?

I__I₂₉

- 1 - zelo resno iščem drugo zaposlitev
 - 2 - intenzivno razmišljam o tem
 - 3 - bi se zaposlil drugje, če bi bila ugodna priložnost
 - 4 - ne razmišljam o tem
 - 5 - sploh ne nameravam spremeniti zaposlitve
- Zakaj?

22. Kako ocenjujete perspektivnost KLJUČ, d. d. v naslednjih desetih letih?

I__I₃₀

- 1 - ima zelo dobro perspektivo
- 2 - ima dobro perspektivo
- 3 - perspektiva ni ne dobra ne slaba
- 4 - perspektiva je slaba
- 5 - perspektiva je zelo slaba

23. Kako na splošno ocenjujete KLJUČ, d. d.?

I__I₃₁

- 1 - to je zelo dobro podjetje
- 2 - to je dobro podjetje
- 3 - je nekaj srednjega
- 4 - to je slabo podjetje
- 5 - to je zelo slabo podjetje

24. Kje vidite možnosti za izboljšave pri ravnanju z ljudi v KLJUČ d. d.?

25. Katere probleme vidite pri vzpostavljanju sistema razvoja kadrov v KLJUČ, d. d.?

26. Kaj pričakujete od vzpostavitve sistema razvoja kadrov v podjetju?

Hvala za sodelovanje!

**PRILOGA G: IZVLEČEK IZ OBRAZCA ZA LETNI RAZGOVOR, KI SE
NANAŠA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENEGA**

KLJUČ, d. d.

I. Zadovoljstvo zaposlenega z opravljenim delom?

- 1 – zelo zadovoljen*
- 2 – zadovoljen*
- 3 – nekaj srednjega*
- 4 – nisem zadovoljen*
- 5 – zelo nezadovoljen*

II. Zadovoljstvo zaposlenega s svojim dosedanjim razvojem?

- 1 – zelo zadovoljen*
- 2 – zadovoljen*
- 3 – nekaj srednjega*
- 4 – nisem zadovoljen*
- 5 – zelo nezadovoljen*

III. Zadovoljstvo s svojim sedanjim položajem?

- 1 – zelo zadovoljen*
- 2 – zadovoljen*
- 3 – nekaj srednjega*
- 4 – nisem zadovoljen*
- 5 – zelo nezadovoljen*

IV. Ali poznate svoje ključne pristojnosti in cilje?

- 1. zelo dobro*
- 2. dobro*
- 3. delno*
- 4. slabo*
- 5. zelo slabo*

V. Ali imate možnost, da v podjetju dosežete zastavljene cilje?

- 1 - možnosti so velike*
- 2. - možnosti so srednje*
- 3. - v organizaciji ne morem doseči zastavljenih ciljev*

VI. Razvojna usmeritev sodelavca:

- 1. vodilna*
- 2. vodstvena*
- 3. strokovna*
- 4. izvajalska*

PRILOGA H/1: Ocenjevalni list za normirano delo**KLJUČ, d. d.**

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

	<i>Merilo</i>	<i>Faktor</i>	<i>Opombe</i>
1.	<i>faktor za nagrado na dosežene norma ure (N_n)</i>		
2.	<i>faktor za nagrado na doseženo kakovost (N_k)</i>		
	<i>Skupaj</i>		
	<i>Skupaj $N = N_n * N_k$</i>		
Višina individualne nagrade za normirano delo v %			

<i>Kraj in datum:</i>		<i>Podpis predlagatelja ocene:</i>	
<i>Podpis dir. spl. kadr. sektorja:</i>		<i>Podpis drugega nadrejenega:</i>	
<i>Podpis predsednika uprave:</i>		<i>Podpis direktorja programa/sektorja:</i>	

PRILOGA H/2: Ocenjevalni list za komercialiste**KLJUČ, d. d.**

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

	Merilo		
		Faktor	Opombe
1.	faktor nagrade za doseganje planiranega prometa (P)		
	faktor nagrade na postavljen plan glede na povprečno realizacijo ($N_{p,t}$)		
	faktor nagrade za delež prometa (N_d)		
	faktor nagrade glede na vrtnost zapadlih terjatev (N_i)		
	Skupaj faktor za nagrado na podlagi merljivih kazalnikov N_m		
2.	specifičnost trga (števila kupcev, značilnosti trga...)		
	kakovost dela (odnos do dela in sodelavcev)		
	poslovnost (odnos do kupcev)		
	ocena nadrejenega (za izredne aktivnosti ...)		
	Skupaj faktor za osebno oceno (N_o)		
	Skupaj faktor za nagrado komercialistov $N_s = N_m * N_o$		
Višina individualne nagrade za komercialiste v %			

Kraj in datum:		Podpis predlagatelja ocene:	
Podpis dir. spl. kadr. sektorja:		Podpis drugega nadrejenega:	
Podpis predsednika uprave:		Podpis direktorja programa/sektorja:	

PRILOGA H/3: Ocenjevalni list za osebno oceno**KLJUČ, d. d.**

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

	Merilo, ki se oceni od -1 (najslabše) do +3 (najboljše) (razen mentorsko delo) na podlagi Opisnih meril za osebno oceno (glej Prilogo H/4)			
		Ocena	Utež (določijo se za posamezna delovna mesta - naveden je samo primer)	Korigirana ocena
1.	količina dela (od -1 (najslabše) do 3 (najboljše))		0,25	
2.	kakovost dela		0,25	
3.	gospodarnost - skrb za material in delovna sredstva		0,20	
4.	odnos do strank		0,05	
5.	odnos do sodelavcev		0,10	
6.	odnos do dela		0,10	
7.	prilagodljivost in samoiniciativnost		0,05	
	ocena za delo mentorja (-1%, 0%, 1%, 2%, 3%)		/	
	obvladovanje veščin vodenja		/	
	drugo (navedite) _____		/	
	Skupaj		1	
Višina individualne nagrade v %				

Oceniti je potrebno sedem meril, v primeru mentorstva pa tudi oceno za delo mentorja. V primeru ocenjevanja vodje je obvezna ocenitev tudi obvladovanje veščin vodenja.

Kraj in datum:		Podpis predlagatelja ocene:	
Podpis dir. spl. kadr. sektorja:		Podpis drugega nadrejenega:	
Podpis predsednika uprave:		Podpis direktorja programa/sektorja:	

PRILOGA H/4: Merila za osebno oceno zaposlenih

Ocenjevalno merilo	Stopnje				
	3 (odlično)	2 (zelo dobro)	1(dobro)	0 (zadovoljivo)	- 1 (slabo)
Količina dela (kako hitro je delo opravljeno, ali so naloge oz. cilji doseženi v roku)	Obseg dela je v primerjavi z ostalimi vedno nadpovprečen. Nadpovprečno učinkovito izrablja čas in v zelo kratkem času dosega bistveno več kot drugi, prav tako tudi zastavljene naloge oz. cilje doseže bistveno prej kot ostali.	Obseg dela je v primerjavi z ostalimi večinoma nadpovprečen. Zelo učinkovito izrablja čas in v kratkem času dosega še vedno več kot drugi, prav tako tudi zastavljene naloge oz. cilje prej, kot je predviden čas	Obseg dela je v primerjavi z ostalimi povprečen. Učinkovito izrablja čas in v kratkem času dosega toliko kot večina drugih, prav tako tudi zastavljene naloge oz. cilje doseže tako kot večina.	Obseg dela je v primerjavi z ostalimi zadovoljiv. Redko učinkovito izrablja čas. Prav tako tudi zastavljene naloge oz. cilje redko doseže kot večina.	Obseg dela je v primerjavi z ostalimi nezadovoljiv. Neučinkovito izrablja čas in rabi več časa kot večina, prav tako tudi zastavljenih nalog oz. ciljev ne doseže.
Kakovost dela (kako učinkovito, natančno, strokovno oz. strokovno je delo opravljeno)	Pri delu je vedno izjemno spreten in izjemno natančen. Vedno presega postavljene cilje in je vedno med najučinkovitejšimi. Naloge opravlja izjemno zanesljivo, kakovostno in skladno z veljavnimi postopki. Zmožen je oblikovati izjemno kakovostne odločitve in jih v okviru pristojnosti tudi odlično izpeljati.	Pri delu je vedno spreten in zelo natančen. Večinoma presega postavljene cilje in je skoraj vedno med najučinkovitejšimi. Naloge opravlja zelo zanesljivo, zelo kakovostno in skladno z veljavnimi postopki. Zmožen je oblikovati zelo kakovostne odločitve in jih v okviru pristojnosti tudi zelo dobro izpeljati.	Pri delu je vedno spreten in natančen. Skoraj vedno presega postavljene cilje in je vedno med učinkovitejšimi. Naloge opravlja zanesljivo, kakovostno in skladno z veljavnimi postopki. Zmožen je oblikovati kakovostne odločitve in jih v okviru pristojnosti izpeljati	Pri delu je le redko spreten in natančen. Redko dosega postavljene ciljev in redko je med učinkovitimi. Redko opravlja naloge zanesljivo, kakovostno in skladno z veljavnimi postopki. Težko oblikuje kakovostne odločitve in jih v okviru pristojnosti le s težavo izpelje.	Pri delu je vedno nespreten in nenatančen. Nikoli ne dosega postavljenih ciljev in je vedno med najmanj učinkovitimi. Naloge opravlja nezanesljivo, nekovostno in neskladno z veljavnimi postopki. Nezmožen je oblikovati kakovostne odločitve, prav tako jih ni v okviru svojih pristojnosti zmožen izpeljati.
Gospodarnost (kako racionalno je upravljanje z materialom in delovnimi sredstvi)	Izjemno racionalno upravlja z materialom in delovnimi sredstvi in ima do njih izjemno pozitiven in vzoren odnos.	Zelo racionalno upravlja z materialom in delovnimi sredstvi in ima do njih zelo pozitiven in vzoren odnos.	Racionalno upravlja z materialom in delovnimi sredstvi in ima do njih pozitiven in primeren odnos.	Redko racionalno upravlja z materialom in delovnimi sredstvi in ima redko do njih pozitiven in primeren odnos.	Neracionalno upravlja z materialom in delovnimi sredstvi in ima do njih zelo negativen in zelo neprimeren odnos.

<p>Odnos do strank (kakšen odnos dosega do strank v smislu pridobivanja njihovega zaupanja in spoštovanja, hkrati pa tudi kakšno stopnjo pogajalskih sposobnosti ima)</p>	<p>Vedno vzpostavlja izjemno pozitivne, dolgoročne in izjemno učinkovite odnose s strankami in si pridobiva njihovo zaupanje in spoštovanje. Ustvarja in načrtuje priložnosti ter izvaja aktivnosti za razvoj in ohranjanje izjemno dobrega odnosa s strankami na način, da doseže optimalno učinkovitost ter izjemno dobro razume zahteve strank. Izkazuje tudi izjemno veliko pogajalskih spretnosti in je izjemno komunikativen.</p>	<p>Večinoma vzpostavlja zelo pozitivne, dolgoročne in zelo učinkovite odnose s strankami in si pridobiva njihovo zaupanje in spoštovanje. Ustvarja in načrtuje priložnosti ter izvaja aktivnosti za razvoj in ohranjanje zelo dobrega odnosa s stranko na način, da doseže optimalno učinkovitost ter zelo dobro razume zahteve strank. Izkazuje tudi zelo veliko pogajalskih spretnosti in je zelo komunikativen.</p>	<p>Pogosto vzpostavlja pozitivne, dolgoročne in učinkovite odnose s strankami in si pridobiva njihovo zaupanje in spoštovanje. Ustvarja in načrtuje priložnosti ter izvaja aktivnosti za razvoj in ohranjanje odnosa s stranko na način, da doseže optimalno učinkovitost ter dobro razume zahteve strank. Izkazuje pogajalske spretnosti in je komunikativen.</p>	<p>Redko vzpostavlja pozitivne, dolgoročne in učinkovite odnose s strankami in si ponavadi ne poizkuša pridobivati njihovega zaupanja in spoštovanja. Le redko ustvarja in načrtuje priložnosti ter izvaja aktivnosti za razvoj in ohranjanje odnosa s stranko na način, da doseže optimalno učinkovitost. Prav tako vedno ne razume zahtev strank. Redko izkazuje pogajalske spretnosti in je slabše komunikativen.</p>	<p>Vzpostavlja bolj negativne kot pozitivne, dolgoročne in ne-učinkovite odnose s strankami in si ne prizadeva za njihovo zaupanje in spoštovanje. Ne ustvarja in ne načrtuje priložnosti ter ne izvaja aktivnosti za razvoj in ohranjanje odnosa s stranko na način, da doseže optimalno učinkovitost, ter sploh ne razume zahteve strank. Ne izkazuje pogajalskih spretnosti in je zelo nekomunikativen.</p>
<p>Odnos do sodelavcev (kakšen odnos ima do sodelavcev, ali daje vtis vreden zaupanja in zrelosti)</p>	<p>Ima izjemno pozitiven odnos do sodelavcev in daje vtis zaupanja in zrelosti. Vedno doseže sprejemanje idej, ker upošteva vrednote, prepričanja in cilje drugih. Druge vedno obravnava dostojanstveno in zrelo. Je izjemno občutljiv za potrebe in skrbi drugih</p>	<p>Ima zelo pozitiven odnos do sodelavcev in daje vtis zaupanja in zrelosti. Skoraj vedno doseže sprejemanje idej, ker upošteva vrednote, prepričanja in cilje drugih. Večinoma druge obravnava dostojanstveno in zrelo. Je zelo občutljiv za potrebe in skrbi drugih</p>	<p>Ima pozitiven odnos do sodelavcev in daje vtis zaupanja in zrelosti. Ponavadi doseže sprejemanje idej, ker upošteva vrednote, prepričanja in cilje drugih. Ponavadi druge obravnava dostojanstveno in zrelo. Je občutljiv za potrebe in skrbi drugih.</p>	<p>Ima redko pozitiven odnos do sodelavcev in redko daje vtis zaupanja in zrelosti. Le stežka doseže sprejemanje idej, ker ne upošteva vedno vrednote, prepričanja in cilje drugih. Druge le redko obravnava dostojanstveno in zrelo. Ponavadi je ne občutljiv za potrebe in skrbi drugih.</p>	<p>Ima negativen odnos do sodelavcev in nikoli ne daje vtisa zaupanja in zrelosti. Nikoli ne doseže sprejemanje idej, ker ne upošteva vrednot, prepričan in ciljev drugih. Druge vedno obravnava ne dostojanstveno in ne zrelo. Nikoli ni občutljiv za potrebe in skrbi drugih.</p>

<p>Odnos do dela (ali zastopa in deluje v skladu z vrednotami, prepričanji in cilji podjetja, ali jih tudi prenaša na sodelavce, ali med zaposlenimi ustvarja duh pripadnosti)</p>	<p>Vedno zastopa in deluje v skladu z vrednotami, prepričanji in cilji podjetja, ki jih tudi vedno prenaša na sodelavce in krepi sodelovanje. Med zaposlenimi ustvarja duh pripadnosti. Je izjemno discipliniran, vedno si prizadeva za lastni razvoj in vedno je pripravljen znanje prenašati na druge.</p>	<p>Ponavadi zastopa in deluje v skladu z vrednotami, prepričanji in cilji podjetja ki jih tudi ponavadi prenaša na sodelavce in krepi sodelovanje. Ponavadi med zaposlenimi ustvarja duh pripadnosti. Je zelo discipliniran, prizadeva si za lastni razvoj in je ponavadi pripravljen znanje prenašati na druge.</p>	<p>Zastopa in deluje v skladu z vrednotami, prepričanji in cilji podjetja, ki jih tudi prenaša na sodelavce in krepi sodelovanje. Med zaposlenimi ustvarja duh pripadnosti. Je discipliniran, prizadeva si za lastni razvoj in znanje prenaša na druge.</p>	<p>Le redko zastopa in deluje v skladu z vrednotami, prepričanji in cilji podjetja in jih le redko prenaša na sodelavce in redko krepi sodelovanje. Med zaposlenimi le redko ustvarja duh pripadnosti. Vedno ni discipliniran in si vedno ne prizadeva preveč za lastni razvoj, znanje le redko želi prenašati na druge.</p>	<p>Ne zastopa in ne deluje v skladu z vrednotami, prepričanji in cilji podjetja in jih ne prenaša na sodelavce in ne krepi sodelovanja. Med zaposlenimi ne ustvarja duha pripadnosti. Ponavadi je nediscipliniran, ne prizadeva si za lastni razvoj in znanja ne želi prenašati na druge.</p>
<p>Prilagodljivost in samoiniciativnost (kako iznajdljiv in samoiniciativen je ter kako se prilagaja novim situacijam)</p>	<p>Pri delu je izredno iznajdljiv, izredno hitro se prilagaja novim situacijam in zna izredno hitro odkriti bistvene probleme. Je izredno samoiniciativen in vedno ideje udejanja v praksi.</p>	<p>Pri delu je zelo iznajdljiv, zelo hitro se prilagaja novim situacijam in zna zelo hitro odkriti bistvene probleme. Je zelo samoiniciativen in vedno ideje udejanja v praksi.</p>	<p>Pri delu je iznajdljiv, zelo hitro se prilagaja novim situacijam in zna zelo hitro odkriti bistvene probleme. Je samoiniciativen in velikokrat ideje udejanja v praksi.</p>	<p>Pri delu je le redko iznajdljiv, zelo težko se prilagaja novim situacijam in težko in počasi odkriva bistvene probleme. Redko je samoiniciativen in ideje le redko udejanja v praksi.</p>	<p>Pri delu neiznajdljiv, novim situacijam se zelo težko prilagaja in ne zna odkriti bistvenih problemov. Je ne samoiniciativen in ideje nikoli ne udejanja v praksi.</p>
<p>Dodatno za vse mentorje za čas mentorstva</p>	<p>Mentor ustvarja izjemno pozitivno klimo za začetnika in izjemno odprto komunikacijo. Vedno je pripravljen aktivno poslušati in biti sprejemljiv za ideje in mnenje začetnika. Vedno in povsod ga zna hrabriti, mu svetovati in pomagati v kritičnih situacijah. Vedno mu je pripravljen ponuditi izzivalne ideje in zagotoviti izkušnje ob razvoju (Lukas, 2006, 27)</p>	<p>Mentor ustvarja zelo pozitivno klimo za začetnika in zelo odprto komunikacijo. Skoraj vedno je pripravljen aktivno poslušati in biti sprejemljiv za ideje in mnenje začetnika. Vedno ga zna hrabriti, mu svetovati in pomagati v kritičnih situacijah. Skoraj vedno mu je pripravljen ponuditi izzivalne ideje in mu zagotoviti izkušnje ob razvoju.</p>	<p>Mentor ustvarja pozitivno klimo za začetnika in odprto komunikacijo. Večinoma je pripravljen aktivno poslušati in biti sprejemljiv za ideje in mnenje začetnika. Ponavadi ga zna hrabriti, mu svetovati in pomagati v kritičnih situacijah. Ponavadi mu je pripravljen ponuditi izzivalne ideje in mu zagotoviti izkušnje ob razvoju.</p>	<p>Mentor le redko ustvarja pozitivno klimo za začetnika in je le redko pripravljen za odprto komunikacijo. Le redko je pripravljen aktivno poslušati in biti sprejemljiv za ideje in mnenje začetnika. Le redko ga zna hrabriti, mu svetovati in pomagati v kritičnih situacijah. Le redko mu je pripravljen ponuditi izzivalne ideje in mu zagotoviti izkušnje ob razvoju.</p>	<p>Mentor ustvarja bolj negativno kot pozitivno klimo za začetnika in je dokaj zaprt za komunikacijo. Ponavadi ni pripravljen aktivno poslušati in biti sprejemljiv za ideje in mnenje začetnika. Ne zna ga hrabriti, mu svetovati in pomagati v kritičnih situacijah. Ne ponuja mu izzivalnih idej in mu ponavadi ne zagotavlja izkušnje ob razvoju.</p>

<p>Dodatno za vse vodje (ob izključitvi enega od zgornjih meril): obvladovanje veččin vodenja</p>	<p>Delo predstavlja na izjemno preišljen in izjemno dobro organiziran način, vseskozi vzdržuje dialog o delu in rezultatih s svojimi podrejenimi Svoje sodelavce zelo dobro pozna in jih zna vedno motivirati. Redno spremlja rezultate na podlagi doseganja ciljev vedno objektivno nagrajuje. Zelo dobro zna delati z destruktivnimi sodelavci. Vedno se problemov loteva takoj. Vedno sprejema dobre in pravočasne odločitve. Vedno jasno in brez problemov prenaša tako rutinska dela kot pomembne naloge in odločitve in deli odgovornost z drugimi. Vedno se zavzema za poštenje in enake priložnosti. Vedno je odprt za predloge in ustvarja učno okolje, ki omogoča izredno učinkovite delovne procese.</p>	<p>Delo predstavlja na zelo preišljen in zelo dobro organiziran način, vedno vzdržuje dialog o delu in rezultatih s svojimi podrejenimi Svoje sodelavce zelo dobro pozna in jih zna skoraj vedno motivirati. Rezultate dokaj redno spremlja na podlagi doseganja ciljev in skoraj vedno objektivno nagrajuje. Zna delati z destruktivnimi sodelavci. Problemov se loteva takoj. Vedno sprejema dobre in pravočasne odločitve. Vedno jasno in brez problemov prenaša tako rutinska dela kot pomembne naloge in odločitve in deli odgovornost z drugimi. Skoraj vedno se zavzema za poštenje in enake priložnosti. Skoraj vedno je odprt za predloge in ustvarja učno okolje, ki omogoča izredno učinkovite delovne procese.</p>	<p>Delo predstavlja na preišljen in organiziran način, skoraj vedno vzdržuje dialog o delu in rezultatih s svojimi podrejenimi. Svoje sodelavce dobro pozna in jih ponavadi zna motivirati. Večinoma spremlja rezultate na podlagi doseganja ciljev in objektivno nagrajuje. Zna delati z destruktivnimi sodelavci. Problemov se loteva takoj. Vedno sprejema dobre in pravočasne odločitve. Ponavadi jasno in brez problemov prenaša tako rutinska dela kot pomembne naloge in odločitve in deli odgovornost z drugimi. Ponavadi se zavzema za poštenje in enake priložnosti. Ponavadi je odprt za predloge in ustvarja učno okolje, ki omogoča učinkovite delovne procese.</p>	<p>Dela ne predstavlja vedno na najbolj preišljen in organiziran način, prav tako ne vzdržuje redno dialoga o delu in rezultatih s svojimi podrejenimi. Svoje sodelavce ne pozna najbolje in jih tudi ne zna vedno motivirati. Rezultatov na podlagi doseganja ciljev ne spremlja redno in tudi objektivno, vedno ne nagrajuje. Težko dela z destruktivnimi sodelavci. Problemov se ponavadi ne loteva takoj. Dobre in pravočasne odločitve niso pogoste. Težko brez problemov prenaša tako rutinska dela kot pomembne naloge in odločitve in težko deli odgovornost z drugimi. Vedno se ne zavzema za poštenje in enake priložnosti. Tudi ni vedno je odprt za predloge in ne ustvarja najbolj ustreznega učnega okolja, ki bi omogočal učinkovite delovne procese.</p>	<p>Dela ne zna predstavljati na preišljen in organiziran način, ne vzdržuje dialoga o delu in rezultatih s svojimi podrejenimi Svoje sodelavce ne pozna dobro in jih tudi ne zna motivirati. Neredno spremlja rezultate na podlagi doseganja ciljev in pogosto subjektivno nagrajuje. Težko dela z destruktivnimi sodelavci. Problemov se ne loteva takoj. Velikokrat ne sprejme dobrih in pravočasnih odločitev. Problemov in rutinskih del ne zna prenašati na sodelavce, prav tako tudi pomembnih nalog in odločitev ter odgovornosti ne deli z drugimi. Za poštenje in enake priložnosti se ne zavzema. Ni odprt za predloge in ne ustvarja ustreznega učnega okolja, ki bi omogočalo učinkovite delovne procese.</p>
---	---	--	--	--	---

Vir: lasten

PRILOGA H/5: Primer pozitivne ocene zaposlenega na režijskem delovnem mestu

Zaporedna številka merila	Merilo			
		Ocena	Utež	Korigirana Ocena
1.	<i>količina dela</i>	1	0,15	0,15
2.	<i>kakovost dela</i>	2	0,15	0,30
3.	<i>gospodarnost - skrb za material in delovna sredstva</i>	1	0,10	0,10
4.	<i>odnos do strank</i>	1	0,25	0,25
5.	<i>odnos do sodelavcev</i>	2	0,20	0,40
6.	<i>odnos do dela</i>	2	0,10	0,20
7.	<i>prilagodljivost in samoiniciativnost</i>	0	0,05	0
8.	<i>drugo (navedite)</i>	/	/	/
	Skupaj		1	1,4
Višina individualne nagrade v %, če je vrednost točke 10				14 %
Dodatek na mentorstvo (4%, 3%, 2% ,1%, 0% ali -1%)				2%
Skupaj				16%

Vir: lasten

Delavec je ocenjen z 1,4 točke, ob vrednosti točke 10 znaša osebna ocena 14 %. V primeru, da bi bilo to delovno mesto normirano, znaša vrednost točke polovico manj, kar pomeni 7% osebne ocene. Zaposleni, ki delajo na normo (individualna ali skupinska norma), so pri osebnih ocenah lahko dodatno ocenjeni po istih merilih kot ostali zaposleni, vendar višina individualne nagrade znaša samo polovico višine, ki bi jo dobili zaposleni, ki normiranega dela nimajo. Mislim, da je pravično, saj lahko delavci v normi pridobijo nagrado že za doseganje oz. preseganje norme, medtem ko ostali zaposleni nimajo možnosti pridobiti še nagrade za doseganje norme. Tudi pri normiranih delavcih sta vključeni merili, kot sta kakovost in količina, dela saj delo ni skozi ves delovni čas normirano (potrebno je pripraviti stroj, nastaviti in pripraviti orodje, očistiti stroj in podobno, odvisno od delovnih operacij). Delavec je tudi mentor in je ocenjen z 2% dodatne osebne ocene za mentorstvo, kar skupaj znaša 16% nagrade iz naslova osebne ocene.

PRILOGA H/6: Primer negativne ocene zaposlenega na režijskem delovnem mestu

Zaporedna številka merila	Merilo			
		Ocena	Utež	Korigirana Ocena
1.	<i>količina dela</i>	1	0,15	0,15
2.	<i>kakovost dela</i>	1	0,15	0,15
3.	<i>gospodarnost - skrb za material in delovna sredstva</i>	-1	0,10	-0,10
4.	<i>odnos do strank</i>	-1	0,25	- 0,25
5.	<i>odnos do sodelavcev</i>	-1	0,20	-0,20
6.	<i>odnos do dela</i>	2	0,10	0,20
7.	<i>prilagodljivost in samoiniciativnost</i>	0	0,05	0
8.	<i>drugo (navedite)</i>	/	/	/
	Skupaj		1	-0,5
Višina individualne nagrade v %, če je vrednost točke 10				- 5 %
Dodatek na mentorstvo (4%, 3%, 2% ,1%, 0%, -1%)				ni mentor
Skupaj				- 5%

Vir: lasten

Na zgornji tabeli je delavec ocenjen z - 0,5 točke, ob vrednosti točke 10 to pomeni -5% osebne ocene in znižanje plače, saj delavec dosega podpovprečne rezultate. Če je delavec v zadnjem letu štirikrat ocenjen z negativno oceno, se lahko začne postopek postopka ugotavljanja znanja in zmožnosti za opravljanje del in ugotavljanja pričakovanih rezultatov dela. Na podlagi tega se delavcu lahko ponudi manj zahtevno delovno mesto, v izjemnih primerih pa se lahko na podlagi zaporednih negativnih osebni ocen začne postopek redne odpovedi delavcu zaradi nesposobnosti.

PRILOGA I: Obrazec za horizontalno napredovanje

KLJUČ, d. d.

PREDLOG ZA HORIZONTALNO NAPREDOVANJE (nazadovanje) DELAVCA (napredovanje na višji količnik (nazadovanje na nižji količnik))

Ime in priimek _____, mat.štev. _____,
obrat-sektor _____, stroškovno mesto _____, delovno mesto (po
sistematizaciji) _____, šifra delovnega mesta _____, tarifni razred _____,
količnik _____, pogodba sklenjena za določen čas oz. za čas od _____ do _____
zaradi: _____
oz. sklenjena pogodba za nedoločen čas od _____.

Novo delovno mesto _____, šifra delovnega mesta _____, tarifni razred _____,
količnik _____, obrat - sektor _____, stroškovno mesto _____.

Obrazložitev:

Sprememba velja od _____ dalje.

Sedanje delovno mesto _____, šifra delovnega mesta _____, tarifni razred _____,
količnik _____, obrat - sektor _____, stroškovno mesto _____.

	Predlagatelj:	Potrdili:		
	Vodja obrata, oddelka	Direktor splošno kadrovskega sektorja	Direktor programa, sektorja	Predsednik uprave
Datum:				
Podpis:				

Kadrovska evidenca prejela dne, _____ podpis: _____

PRILOGA J: Obrazec za spremembo delovnega mesta

KLJUČ, d. d.

PREDLOG ZA SPREMEMBO DELOVNEGA MESTA

Ime in priimek _____, mat.štev. _____,
obrat-sektor _____, stroškovno mesto _____, delovno mesto (po
sistematizaciji) _____, šifra delovnega mesta _____, tarifni razred _____,
količnik _____, pogodba sklenjena za določen čas oz. za čas od _____ do _____
zaradi: _____
oz. sklenjena pogodba za nedoločen čas od _____.

Novo delovno mesto _____, šifra delovnega mesta _____, tarifni razred _____,
količnik _____, obrat - sektor _____, stroškovno mesto _____.

Obrazložitev:

Sprememba velja od _____ dalje.



Sedanje delovno mesto _____, šifra delovnega mesta _____, tarifni razred _____,
količnik _____, obrat - sektor _____, stroškovno mesto _____.

	Predlagatelj:	Potrdil:			
	Vodja obrata, oddelka	Direktor	splošno kadrovskega	Direktor programa,	Predsednik uprave
		sektorja		sektorja	
Datum:					
Podpis:					

Kadrovska evidenca prejela dne, _____

Podpis: _____

PRILOGA K/1: Predlog izjemne osebne ocene

KLJUČ, d. d.

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

Predlog višine nagrade: _____ EUR.

Utemeljitev predloga izjemne nagrade:

Kraj in datum: _____ Podpis predlagatelja ocene: _____

Predlog izjemne nagrade sprejet: **DA** **NE**

Podpis dir. spl. kadr. sektorja: _____

Podpis direktorja programa/sektorja: _____

Podpis predsednika uprave: _____

Opombe: _____

PRILOGA K/2: Predlog izjemne destimulacije

KLJUČ, d. d.

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

Predlog znižanja plače v višini: _____ EUR

Utemeljitev predloga izjemne destimulacije:

Kraj in datum: _____ Podpis predlagatelja ocene: _____

Predlog izjemne destimulacije sprejet: **DA** **NE**

Podpis dir. spl. kadr. sektorja: _____

Podpis direktorja programa/sektorja: _____

Podpis predsednika uprave: _____

Opombe: _____

PRILOGA L/1: Ocenjevalni list za skupinsko nagrado za režijska delovna mesta v proizvodnji

KLJUČ, d. d.

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

Zaporedna številka merila	Merilo		
		Faktor	Opombe
1.	Opravljene norma ure (N_n)		
2.	Dosežena kakovost (N_{pm})		
	Skupaj ($N = (N_n + N_{pm})/2$)		
Višina nagrade v %			

Kraj in datum:		Podpis predlagatelja ocene:	
Podpis dir. spl. kadr. sektorja:		Podpis drugega nadrejenega:	
Podpis predsednika uprave:		Podpis direktorja programa/sektorja:	

PRILOGA L/2: Ocenjevalni list za skupinsko normo za režijska delovna mesta izven proizvodnje v programu

KLJUČ, d. d.

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

Zaporedna številka merila	Merilo		
		Faktor	Opombe
1.	opravljene norma ure (N_n)		
2.	dosežena kakovost (N_{pm})		
	Skupaj ($N = N_n + N_{pm} / 3$)		
Višina nagrade v %			

Kraj in datum:		Podpis predlagatelja ocene:	
Podpis dir. spl. kadr. sektorja:		Podpis drugega nadrejenega:	
Podpis predsednika uprave:		Podpis direktorja programa/sektorja:	

PRILOGA L/3: Ocenjevalni list za skupinsko normo na operacijah kontrole proizvodov

KLJUČ, d. d.

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

Zaporedna številka merila	Merilo		
		Faktor	Opombe
1.	opravljene norma ure (PN_n)		
2.	dosežena kakovost (PN_k)		
3.	reklamacije (R)		
	Skupaj ($N=(PN_n + PN_k)*R$)		
Višina nagrade v %			

Kraj in datum:		Podpis predlagatelja ocene:	
Podpis dir. Spl. kadr. sektorja:		Podpis drugega nadrejenega:	
Podpis predsednika uprave:		Podpis direktorja programa/sektorja:	

PRILOGA L/4: Ocenjevalni list za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov

KLJUČ, d. d.

Program: _____ Organizacijska enota: _____ Ocenjevalno obdobje: _____

Ime in priimek delavca: _____ Ime in _____ Naziv in _____

Matična številka: _____ priimek ocenjevalca: _____ šifra delovnega mesta: _____

Zaporedna številka merila	Merilo		
		Faktor	Opombe
1.	opravljene norma ure (N_{nh})		
	Skupaj ($N = N_{nh}$)		
Višina nagrade v %			

Kraj in datum:		Podpis predlagatelja ocene:	
Podpis dir. spl. kadr. sektorja:		Podpis drugega nadrejenega:	
Podpis predsednika uprave:		Podpis direktorja programa/sektorja:	

PRILOGA M/1: Predlog izjemne skupinske ocene

KLJUČ, d. d.

Seznam delavcev z matičnimi številkami, ki so predlagani za skupinsko nagrado (obvezna priloga tega predloga)

Ime in priimek predlagatelja:

Naziv in

šifra delovnega mesta:

Predlog višine nagrade: _____ EUR.

Utemeljitev predloga izjemne nagrade:

Kraj in datum: _____

Podpis predlagatelja ocene: _____

Predlog izjemne nagrade sprejet: **DA** **NE**

Podpis dir. spl. kadr. sektorja: _____

Podpis direktorja programa/sektorja: _____

Podpis predsednika uprave: _____

Opombe: _____

PRILOGA M/2: Predlog izjemne destimulacije

KLJUČ, d. d.

Seznam delavcev z matičnimi številkami, ki so predlagani za skupinsko nagrado (obvezna priloga tega predloga)

Ime in priimek predlagatelja:

Naziv in

šifra delovnega mesta:

Predlog znižanja plače v višini: _____ EUR

Utemeljitev predloga izjemne destimulacije:

Kraj in datum: _____

Podpis predlagatelja ocene: _____

Predlog izjemne destimulacije sprejet: **DA** **NE**

Podpis dir. spl. kadr. sektorja: _____

Podpis direktorja programa/sektorja: _____

Podpis predsednika uprave: _____

Opombe: _____

PRILOGA N:

KLJUČ, d. d.

KORISTNI PREDLOGI (PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO)

Predlog vložen dne: _____

Matična številka: _____

Priimek in ime vlagatelja: _____

Tel. št: _____

oz. skupine: _____

Obrat – sektor: _____

Stroškovno mesto: _____

STATUS:

1. proizvodni delavec
2. tehnično osebje
3. ostali

PODROČJE PREDLOGA ZA IZBOLJŠAVO:

1. proizvod
2. način izdelave
3. kakovost
4. stroj, naprave orodje
5. varnost in delovni pogoji
6. embalaža in transport
7. organizacija, administracija
8. ostalo (navesti)

Ustrezno obkroži!

IZPOLNI TIM ZA SUGESTIJE:

PREDLOG ZA IZBOLJŠAVO

OBRAVNAVAN DNE: _____

ŠTEVILKA: _____

PREDLOG ZA IZBOLJŠAVO JE SPREJEMLJIV: ODGOVOR DNE:

DA NE

ZA ARTIKEL: _____ KODA: _____

OZNAKA DELA ALI SKLOPA: _____

ŠTEVILKA DELA /SKLOPA: _____

TIP STROJA, ORODJA ALI OPREME: _____

PREDMET PREDLOGA ZA IZBOLJŠAVO:

OBSTOJEČA REŠITEV:

PREDLAGANA REŠITEV:

Podpis predlagatelja: _____

Datum: _____

PRILOGA N druga stran:

OPIS – SKICA:

MNENJE ODGOVORNEGA V STROKOVNI SLUŽBI, KI SPREJME V OBRAVNAVO
PREDLOG ZA IZBOLJŠAVO:

Podpis odgovornega v strokovni službi: _____

Datum: _____

PRILOGA O: PODATKI IZ OBRAČUNA PLAČ ZA MESEC OKTOBER 2006

	stroški plač – skupaj (v EUR)/ mesec	dodatek na preseganje norme (v EUR)/mesec	osebna ocena (v EUR)/mesec
prvi program	821.257	59.731	35.428
drugi program	439.594	26.950	16.731
tretji program	303.845	/	14.678
četrti program	419.745	/	17.659
službe in sektorji	298.840	/	12.412
SKUPAJ	2.283.281	86.681	96.908
ocena za 12 mesecev	27.399.372	1.040.172	1.162.896

PRILOGA P: OCENE IZRAČUNOV MASE PLAČ ZA SPREMENLJIVI DEL NAGRAJEVANJA (PO POSAMEZNI VRSTI NAGRADE)

1) INDIVIDUALNO NAGRAJEVANJE

	povprečni količnik delovnega mesta	delež zaposlenih po skupinah	število zaposlenih po skupinah	vrednost količnika	povprečna plača	število zaposlenih, ki presegajo normo v razredu stimulacije nad 100%	število zaposlenih, ki presegajo normo v razredu stimulacije 95 - 100%	število zaposlenih, ki presegajo normo v razredu stimulacije 90- 95%	število zaposlenih, ki presegajo normo v razredu stimulacije pod 90 %	masa plač za zaposlene, ki dobijo nagrado 20%	masa plač za zaposlene, ki dobijo nagrado 15%	masa plač za zaposlene, ki dobijo nagrado 10%
a) kovač I in obdelovalec kovin I (razpon količnikov od 2,017 do 2.648 - povprečni količnik je 2,384)	2,384	10%	66,5	373,374	890,1	13,3	20,0	29,9	3,3	3.551,6	2.663,7	2.663,7
b) kovač II in obdelovalec kovin II (količnik 1,718 do 2.017 - povprečni količnik je 1,950)	1,950	15%	99,8	373,374	728,1	20,0	29,9	44,9	5,0	4.357,6	3.268,2	1.634,1
c) pomožni kovač (razpon količnikov od 1,583 do 1,950 - povprečni količnik je 1,824)	1,824	20%	133,0	373,374	681,0	26,6	39,9	59,9	6,7	5.434,7	4.076,0	2.038,0
d) posluževalec peči (razpon količnika 1,399 do 1,718 - povprečni količnik 1,583)	1,583	30%	199,5	373,374	591,1	39,9	59,9	89,8	10,0	7.074,9	5.306,2	2.653,1
e) obdelovalec kovin III (razpon količnikov od 1,399 do 1,718 - povprečni količnik 1,583)	1,583	25%	166,3	373,374	591,1	33,3	49,9	74,8	8,3	5.895,7	4.421,8	2.210,9

masa za nagrade	57.250 EUR	mesečno
	687.000 EUR	letno

komercialisti						
št. zaposlenih 30		višina nagrade	število zaposlenih	povprečna plača	masa za nagrade	
Vrednost količnika	373,374	40,00	3,00	1282,91	1539,50	
Povprečni količnik	3,436	30,00	4,00	1282,91	1539,50	
		20,00	7,00	1282,91	1796,08	
		10,00	8,00	1282,91	1026,33	
		0,00	8,00	1282,91	0,00	
		-10,00	0,00	1282,91	0,00	
		-20,00	0,00	1282,91	0,00	
		-30,00	0,00	1282,91	0,00	
Skupaj masa za nagrade					5.901 EUR	mesečno
					70.817 EUR	letno

osebna ocena	2600,00	vsi zaposleni					
	-150,00	IP					
	2450,00	zaposlenih na OO					
	vrednost točke 10			vrednost točke 5 na normo		700,00	
	30,00	49,00		15,00	14	2,00	
	25,00	98,00					
	20,00	171,50		10,00	56,00	8,00	
	15,00	220,50					
	10,00	294,00		5,00	280,00	40,00	
	5,00	367,50					
	0,00	1235,50		0,00	350,00	50,00	
	-10,00	14,00		-5,00	0,00	0,00	
		2450,0					
	preračun povprečne osebne ocene						
		1470	210,0				
		3430	560,0				
		2940	1400,0				
		0	0,0				
		-140	0,0				
		0	0,0				
		7700	2170,0	9870			
				4,03	pov. vred. točke		
				45,10 EUR	pov. masa na zap.		
				110.495	mesečno		
Skupaj masa za nagrade				1.325.940	letno		

2) NAGRAJEVANJE SKUPINE

uspešnost skupine	število zaposlenih 366			
	delež po razredih	število zaposlenih	višina nagrade (v %)	vrednost nagrade
	0,020	7	10,0	805,2
	0,050	18	8,0	1.610,4
	0,100	37	6,0	2.415,6
	0,150	55	4,0	2.415,6
	0,280	102	2,0	2.254,6
	0,400	66	0,0	0
	0,000	0	-5,0	0
	Skupaj masa za nagrade			9.501 EUR mesečno
				114.016 EUR letno

tehnologi	število zaposlenih 166			
	delež po razredih	število zaposlenih	višina nagrade (v %)	vrednost nagrade
	0,05	8,3	6%	548
	0,10	16,6	5%	913
	0,12	19,9	4%	876
	0,15	24,9	3%	822
	0,20	33,2	2%	730
	0,35	58,1	1%	639
	Skupaj masa za nagrade			4.528 EUR mesečno
				54.342 EUR letno

kontrola proizvodov	število zaposlenih 226			
	delež po razredih	število zaposlenih	višina nagrade (v %)	vrednost nagrade
	0,050	11,3	20,0	2.486
	0,080	18,1	15,0	2.983
	0,150	33,9	10,0	3.729
	0,250	56,5	5,0	3.108
	0,400	90,4	0,0	0
	Skupaj masa za nagrade			12.306 EUR mesečno
				147.668 EUR letno

skladišče		število zaposlenih 62			
delež po razredih	število zaposlenih	višina nagrade (v %)	vrednost nagrade		
0,050	3	15,0	511,5		
0,100	6	12,0	818,4		
0,150	9	9,0	920,7		
0,200	12	6,0	818,4		
0,250	16	3,0	511,5		
0,250	16	0,0	0		
Skupaj masa za nagrade			3.581 EUR	mesečno	
			42.966 EUR	letno	

pregled nagrad						
	individualne nagrade	skupinske nagrade	poslovne nagrade	nagrade za invencijsko-inovacijsko dejavnost	ostale nagrade	
	687.000 EUR	114.000 EUR	180.000 EUR	55.000 EUR	20.000 EUR	
	70.800 EUR	54.300 EUR	240.000 EUR	10.000 EUR		
	1.326.000 EUR	148.000 EUR		10.000 EUR		
	330.000 EUR	63.600 EUR				
		660.000 EUR				
		150.000 EUR				
						Skupaj vse nagrade
Vsota po posameznih vrstah nagrad	2.413.800 EUR	1.189.900 EUR	420.000 EUR	75.000 EUR	20.000 EUR	4.118.700 EUR

PRILOGA R: PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI VSEH VKLJUČENIH V MODEL SPREMLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

1. Pristojnosti:

Pristojnosti uprave za:

1. dokončno potrditev oz. zavrnitev predlogov za spremljanje delovne uspešnosti in
2. potrditev napredovanja v tistih primerih, kjer uprava potrdi predloge,
3. odločanje o spremembah in dopolnitvah modela,
4. določanje oz. omejitev glede mase plač za posamezne vrste nagrad.

Pristojnosti direktorja programa oz. sektorja za:

1. skrb za spremljanje in izvajanje ter razvoj modela spremljanja delovne uspešnosti in napredovanja v svojem programu oz. sektorju,
2. potrjevanje ali ustrezno spreminjanje ali celo zavračanje predlogov ter po potrebi posvetovanje s predlagatelji predlogov glede njihove ustreznosti in upravičenosti,
3. posredovanje predlogov spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja kadrovskemu sektorju,
4. posredovanje predlogov za izboljšanje modela spremljanja delovne uspešnosti tudi v smislu dopolnjevanja in spreminjanja.

Pristojnosti vodje organizacijske enote za:

1. spremljanje zaposlenih po merilih, ki so predvideni za spremljanje delovne uspešnosti in dajanje utemeljenih predlogov za nagrajevanje svojih sodelavcev,
2. posredovanje predlogov za izboljšanje modela spremljanja delovne uspešnosti tudi v smislu dopolnjevanja in spreminjanja.

Pristojnosti kadrovskega sektorja za:

1. strokovni pregled in obdelavo predlogov za spremljanje delovne uspešnosti in napredovanja,
2. zavrnitev predlogov, ki ne ustrezajo strokovnim merilom za spremljanje delovne uspešnosti in napredovanja,
3. vzdrževanje modela spremljanja delovne uspešnosti in napredovanja in posredovanje predlogov za izboljšave vodstvu podjetja.

2. Odgovornosti:

Odgovornosti uprave za:

1. poenoteno delovanje modela spremljanja delovne uspešnosti in napredovanja za celotno podjetje,
2. potrditev modela in vseh sprememb oz. dopolnitev modela spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja,
3. pojasnitev razlogov v primeru zavrnitve s strani uprave predlogov nagrajevanja.

Odgovornosti direktorja programa oz. sektorja za:

1. izvajanje modela spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanja v programu oz. sektorju v skladu s pravili oz. pravilniki,
2. pravočasno potrditev in posredovanje utemeljenih predlogov nagrajevanja delovne uspešnosti v kadrovske sektor,
3. omogočanje enakih začetnih pogojev v okviru modela spremljanja delovne uspešnosti, nagrajevanja,
4. pojasnitev razlogov v primeru zavrnitve predloga nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti.

Odgovornosti vodje organizacijske enote za:

1. objektivno nagrajevanje sodelavcev v skladu s pravili,
2. dajanje utemeljenih predlogov za spremljanje delovne uspešnosti in nagrajevanja,
3. omogočanje enakih začetnih pogojev za doseganje meril za spremljanje delovne uspešnosti in nagrajevanja vsem zaposlenim.

Odgovornosti kadrovskega sektorja za:

1. odgovornost za strokovno obdelavo predlogov za spremljanje delovne uspešnosti in napredovanja ter realizacijo utemeljenih predlogov nagrajevanja delovne uspešnosti.
2. odgovornost za to, da so utemeljeno zavrnjeni tisti predlogi, ki ne ustrezajo strokovnim merilom za spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti,
3. ustrezno delovanje ter dopolnjevanje oz. spreminjanje modela za spremljanja delovne uspešnosti in nagrajevanje,
4. odgovornost za spremljanje izvajanja opredeljenih pristojnosti in odgovornosti za vse skupine.

Odgovornosti sindikata in sveta delavcev:

Odgovornost sindikatov in sveta delavcev je, da konstruktivno prispevajo k zastavljenim ciljem sistema nagrajevanja na podlagi spremljanja delovne uspešnosti, s čimer omogočajo rast in razvoj podjetja (podpirajo sistem nagrajevanja na podlagi delovnih prispevkov posameznikov in skupin oz. tudi destimulacijo za delovno manj uspešne delavce, prav tako podpirajo odpoved pogodbe za tiste izjemno neuspešne).

Odgovornosti zaposlenih:

Odgovornost posameznega delavca temelji na izpolnjevanju njegovega programa dela in lastnega prispevka k doseganju individualnih in skupnih ciljev organizacijske enote, programa ali sektorja ter seveda celotnega podjetja.