

Ravnanje z ljudmi pri delu

Izredni študij

februar, marec 2008

4. predavanje

Poudarki prejšnjega predavanja

- Pri motivaciji za delo je bistvena **interakcija** individualnih dejavnikov, značilnosti dela in organizacijskih praks
- Poznamo različne **teorije motiviranja** – vsaka ima svoje poudarke.
- **Kariera** je pomembno motivacijsko orodje.
- Ustrezna **povratna informacija** je bistvena za vsakršne izboljšave v organizaciji.
- **Ocenjevanje uspešnosti** je v Sloveniji običajno vključeno v letne ocenjevalne razgovore.

Poudarki prejšnjega predavanja

- Pri ocenjevanju delovne uspešnosti se moramo izogibati **napak ocenjevalcev**. Še bolj problematične so **napake v zasnovi metod in sistema ocenjevanja**.
- V širšem smislu sistem plač in nagrajevanja poleg plač, nagrad in ugodnosti obsega še možnosti za osebno rast, privlačno prihodnost, in dobro delovno okolje in pogoje.
- Sistem plač in nagrajevanja mora biti: 1) notranje urejen, 2) zunanje konkurenčen, 3) upoštevati mora prispevke zaposlenih in 4) temeljiti na učinkovitem načinu izvajanja.

Predelana snov v knjigi in vodniku

- Pregled poglavij 5 in 6
- Ponovitev načel sistemizacije delovnih mest in vrednotenja dela

Vsebina današnjega predavanja

- Plačilo po uspešnosti
- Nagrade in priznanja
- Vedenjski vzorci

Sodobne smernice pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja

- Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja.
- Povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene.
- Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti.
- Raznolikost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine.

Sodobne smernice pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja

- Prenos odgovornosti s sistema na managerje
- Konkurenčno pozicioniranje
- Težnja k enostavnosti in preglednosti sistema nagrajevanja
- Usmerjenost v prihodnost
- Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih

Ogled kratkega filma o Lincoln Electric

<http://www.lincolnelectric.com/corporate/>

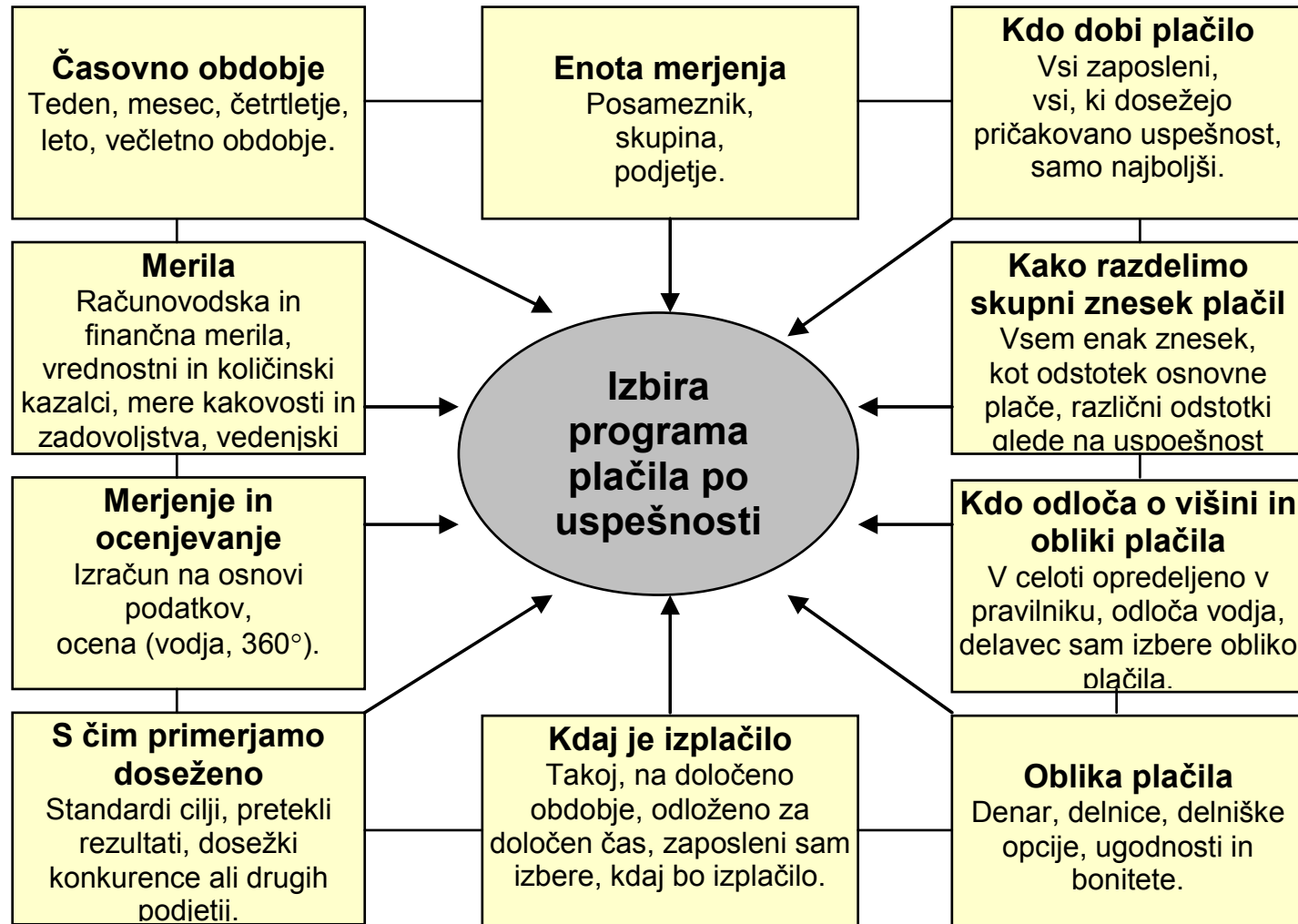
Diskusija

- Katera je glavna značilnost sistema plač in nagrajevanja v podjetju?
- Kaj so prednosti zaposlenih v podjetju?
- Katera tveganja se pojavljajo?
- Je model primeren za druga podjetja (npr. visoko-tehnološka)? Zakaj?

Strategija plač in nagrajevanja v Lincoln Electric - Stroškovna učinkovitost

- Ustanovitelji so imeli filozofijo visoke delovne etike
- Egalitaren sistem
- Poudarek na produktivnosti in cenovni konkurenčnosti
- Ni osnovne plače – vse plačilo je odvisno od rezultatov
- Bonusi za uspešnost podjetja za vse zaposlene
- Ni plačanih praznikov, ni plačanih bolniških izostankov ...(ni varnostne mreže)

Odločitve pri oblikovanju programa plačila po uspešnosti



Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo

- Ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno **povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja.**
- Plačilo po uspešnosti moramo povezati s poslovnimi cilji tako, da dobimo **partnerski odnos**, v katerem oboji, podjetje in zaposleni, pridobijo določene koristi (situacija zmaga-zmaga).
- Cilje in standarde uspešnosti moramo oblikovati tako, da jih **vsi razumejo.**

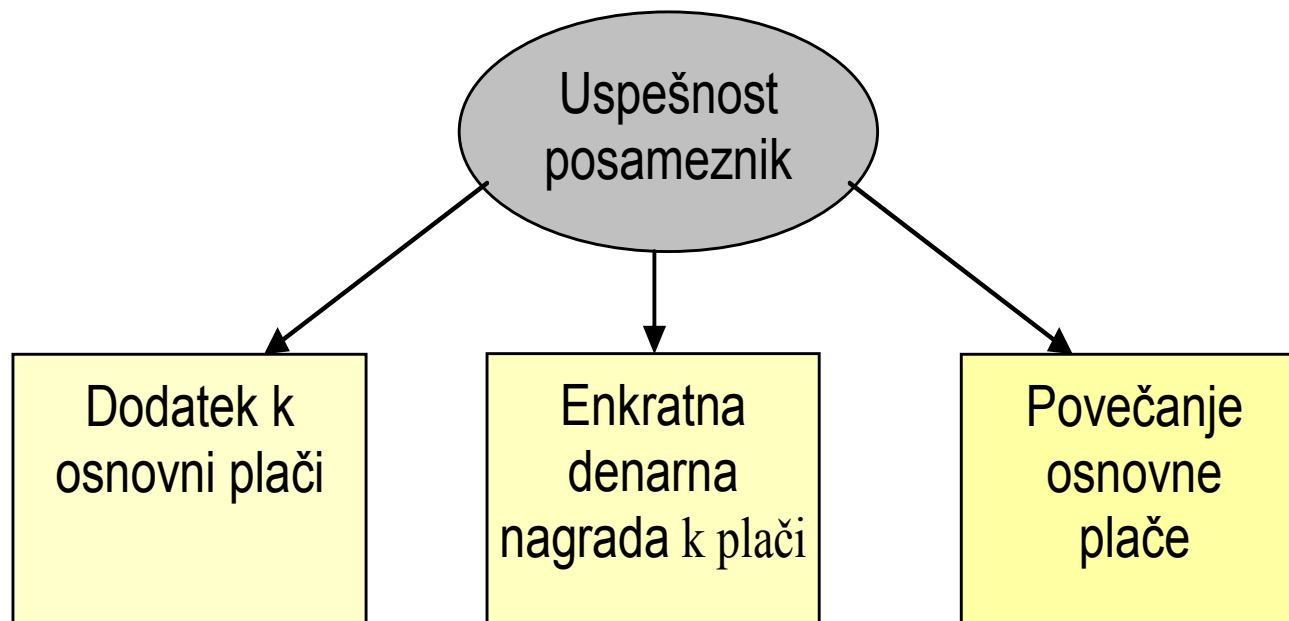
Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo

- Ko oblikujemo cilje in merila uspešnosti moramo biti pozorni na to, da **vkjučimo tiste dejavnike, na katere zaposleni lahko vplivajo.**
- Zaposleni morajo vedeti, kako se bo njihovo današnje vedenje (na primer večji trud, dajanje koristnih predlogov) odražalo v višini izplačila za uspešnost.
- Na začetku moramo **postaviti jasna pravila**, kdaj pride do izplačila uspešnosti in kdaj ne.

Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo

- **Vrednost izplačil mora biti dovolj velika**, sicer program ne deluje motivacijsko.
- Uvajanje programa ne sm povzročiti mnogo dodatnega dela pri zbiranju in urejanju podatkov o uspešnosti, sicer **dodatni stroški zmanjšujejo upravičenost izplačil**.
- Potrebni so **dobri odnosi** med managementom in zaposlenimi.
- Če imajo managerji pomembno vlogo pri odločanju o višini in obliki izplačil, jih moramo **ustrezno usposobiti**.

Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Lahko ustvarjajo zmagovalce, poražence in cinike.

Programi povezovanja plač z uspešnostjo skupine ali podjetja

- Program delitve prihrankov zaradi znižanja stroškov (gain-sharing)
- Nagrade za dosežene rezultate (goal-sharing ali success-sharing)
- Programi udeležbe zaposlenih v delitvi dobička (profit-sharing)
 - gotovinski in
 - delniški plani

Program delitve prihrankov (Gainsharing)

- Zaposleni dobijo bonus, če ustvarijo prihranke glede na postavljene standarde,
- Bonus izračunamo po posebni formuli - upoštevamo le tista merila, na katera zaposleni lahko vplivajo,
- Del ustvarjenih prihrankov namenimo zaposlenim, od katerih gre del v rezervo, del pa kot gotovinsko izplačilo (npr. Scanlonov plan)
- Zaposleni so motivirani za dajanje koristnih predlogov in za skupno reševanje problemov, program naj bi jim takšno sodelovanje omogočil.

Primer Scanlonovega plana

Formula: $(\text{Sales} - \text{returned products} \pm \text{inventory change}) / \text{Total Pay Fond}$

in 1000 USD

Total Sales		6,035
- returned products		-24

Net sales		6,011
+ increased inventory	526	

Sales value of production	6,537	
Standard pay-bill (30,97% of 6,537)	2,024	
Actual pay-bill		
Production	1,452	
Administration	400	

Total actual pay-bill	1,852	
BONUS (standard-actual pay-bill)		172
Reserves (25% bonus)		43
		129
Bonus for allocation		
Company (25%)		32
Employees (75%)		97

Delitev uspeha podjetja (Success-sharing ali Goal-sharing)

- Programi naj bi čim bolj odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote.
- V program je vključeno doseganje različnih ciljev (3-6).
- Za vsako skupino (managerskih) delovnih mest praviloma določijo odstotek plače, ki ga lahko dobijo, če so cilji 100% doseženi.

Primer v podjetju: AT&T

Merila (ponderji so enaki - 25%)

zadovoljstvo sodelavcev s storitvami enote (anketa)	125%
zadovoljstvo strank (anketa)	75%
tržni delež (plan prodaje)	50%
zadovoljstvo delničarjev (donos kapitala)	90%

Skupno doseženi cilj

85%

Če je neko delovno mesto npr. v plačilni skupini, z letno plačo 200.000\$, je lahko odstotek plače iz delitve uspeha enote največ 20% letnega zaslužka, to je 40.000\$. Vendar, ker enota ciljev ni dosegla 100%, temveč le 85%, bo manager dejansko dobil izplačano le 34.000\$ letnega bonusa.

Primer izračuna kolektivne delovne uspešnosti za službe uprave Aera, d.d.

Merilo	Primerjava s preteklim letom		Primerjava s planom		Rezultat (1*2) + (3*4)
	1	Utež 2	3	Utež 4	
Dodana vrednost matično podjetje	115,4	0,20	103,9	0,20	43,86
Dodana vrednost proizvodnih podjetij	124,3	0,05	121,7	0,05	12,30
Bruto akumulacija matično podjetje	144,4	0,20	84,0	0,20	45,68
Bruto akumulacija proizvodnih podjetij	157,6	0,05	115,8	0,05	13,76
Skupaj					115,51

Za zaposlene v službah uprave je torej izračunana 15% kolektivna delovna uspešnost (15% je maksimalna vrednost kolektivne delovne uspešnosti)

Primer izračuna letne nagrade za zaposlene v proizvodni enoti Danfoss Trate

Najvišji dovoljeni bonus je 150.000 SIT

Cilj	Utež	Rezultati	Višina bonusa
1 Poslovni izid Danfoss Trate	50	90%	67.500 SIT
2 Zanesljivost dobav	25	80%	30.000 SIT
3 Stroški zalog	25	100%	37.500 SIT

Skupna nagrada bi torej znašala 135.000 SIT na zaposlenega.

Plan programa delitve dobička

- Kdaj lahko zaposleni začne sodelovati v planu?
- V kakšnem primeru je zaposleni izključen iz delovanja plana in kdaj se lahko spet vključi?
- Natančno določena dolžina planskega obdobja (praviloma finančno leto)
- Pravila za oblikovanje sklada
- Delitveni sklad se oblikuje le, če je bil predhodno dosežen prag dobička podjetja.

Prejšnji konec tedna sprejet nov zakon!

Tipični izračun pri programu udeležbe v dobičku

Kapital v uporabi	100.000.000
Dobiček pred davki	10.000.000
8 % prag donosti kapitala	8.000.000
Velikost dobička nad pragom	2.000.000
Obseg sklada za izplačilo (10 odstotkov dobička nad pragom)	200.000

Primer izračuna delniških opcij

- Celotni zaslužek v obračunskem letu (plača, bonusi) 100.000 EUR
 - 10% za opcije (odločitev NS) 10.000 EUR
 - Zagotovljena cena delnic (100 EUR) 100 EUR
 - Na razpolago opcija za 100 delnic
-
- Manager lahko v roku 10 let kupi toliko delnic kot ima delniških opcij in sicer po zagotovljeni ceni 100 EUR, ne glede na to, kakšna bo trenutna cena delnic na trgu.
 - Praviloma je obvezen časovni odlog na prodajo delnic, ki jih je manager pridobil s pomočjo delniških opcij.

Managerske plače

- Orodje za usklajevanje interesov managerjev in lastnikov
- Motivacija, zmožnosti, stroški
- Preučevanje managerskih plač:
 - višina plač
 - razmerja med plačami
 - sestava plač (delež variabilnega dela)

Sestava managerske plače

- Glavna smernica - nagrajevanje managerjev **čim bolj vezati na uspešnost podjetja**, pri čemer postajajo čedalje bolj pomembne **dolgoročne spodbude**.
- **Osnovno plačo določajo tržna razmerja** (zahteva po konkurenčnosti), upošteva se tudi zahteva po notranji skladnosti t.j. ustrezni strukturi plač v podjetju.

Značilnosti managerskih plač v svetu

- Bonusi - gotovinska izplačila vezana na uspešnost podjetja.
- Dolgoročne spodbude - plačila v obliki vrednostnih papirjev, ki vežejo managerjevo plačilo na dolgoročno uspešnost podjetja.
- Druge oblike denarnih nagrad in dohodka v naravi.

Primer merila pri nagradah za uspešno poslovanje vrhnjih managerjev v Mercatorju v 2001

Merila

Rast čistih prihodkov iz prodaje

Rast kosmatega dobička

Rast akumulacije

Rast čiste dobičkonosnosti kapitala

Lestvica rasti

Do 2,50%

Nad 2,50% do 5%

Več kot 5%

Nagrada

2 povprečni letni mesečni plači

4 povprečne letne mesečne plače

6 povprečni letni mesečni plači

Primeri različnih nagrad in priznanj

- Denarne nagrade
- Obisk sejmov, prireditev in potovanja
- Prosti čas
- Pohvale in pisna priznanja
- Osebna uveljavitev
- Simbolne nagrade

Različni pristopi k podeljevanju nagrad in priznanj

Kdo dobi nagrado ali priznanje	Kdo odloča	Kako pride do odločitve
Najbolj uspešni - celotna uspešnost - določeno merilo - izjemni dosežki	Vodstvo, sodelavci, stranke oziroma kupci, posebna komisija	Ocena, glasovanje
Vsi, ki izpolnijo določen cilj	Vodstvo ali komisija	Ocena
Zmagovalci	Vodstvo ali komisija	Tekmovanje
Naključno izbrani	Sreča	Žrebanje

Prednosti in slabosti denarnih nagrad

- ☺ so zaželene
- ☺ enostavne
- ☺ vsi jih razumemo
- ☺ lahko so dodatna spodbuda

- ☹ niso obstojne
- ☹ običajne
- ☹ težko jih izboljšamo
- ☹ lahko postanejo same po sebi umevne

Sistem letnih priznanj in nagrad v Luki Koper

Vrsta priznanja	Merila	Število	Nagrada
Vzorni delavec	najmanj 25% osebna ocena skozi celo leto druga merila po pravilniku o priznanjih	5	enotedenski oddih v zdravilišču izredni dopust za čas oddiha
Najuspešnejši vodja	doseganje ciljev organizacijske enote Ocena vodje v preteklem letu (75% ocene podrejenih in 25% ocne vodje) druga merila po pravilniku o priznanjih	1	enotedensko potovanje v tujini, izredni dopust za čas potovanja povabilo na novoletno večerjo vodstva
Inovator leta	število inovacij in gospodarska korist	1	javno priznanje
Najuspešnejši tim kakovosti	doseženi rezultati kakovosti	1	javno priznanje

Pogoji za učinkovitost nagrad in priznanj

- poudarek mora biti vedno na uspehu
- nagrada naj odseva potrebe oz. želje nagrajenca
- nagrada mora biti primerna dosežku
- podeliti jo moramo v primernem času
- pomemben je primeren način izročanja nagrade
- ne smemo pretiravati z nagradami

Za konec sklopa o nagrajevanju in plačevanju

- Nagrajevanje in plačevanje pomembno vpliva na vedenje posameznikov.
- Vse oblike plačil in nagrad imajo prednosti in slabosti – dobro je uporabiti kombinacijo!
- Nikoli ne smemo porabiti več časa in denarja na oblikovanju in administraciji sistema kot so pričakovani učinki sistema.
- Sistem nagrajevanja in plačevanja mora biti transparenten in razumljiv vsem zaposlenim.

Še to ... ni vse v denarju.

Vedenjski vzorci

Namesto ugibanja, kakšne lastnosti bi morali imeti delavci za opravljanje dela, lahko poskušamo ugotoviti, kakšne reakcije se od njih pričakujejo, da bodo pri delu uspešni.

Predpostavke vedenjske sistemizacije

- 1) Človek je celovita oseba, ki se na delovno situacijo odziva z vsemi svojimi lastnostmi hkrati in ne z vsako posebej.
- 2) Vključevanje ljudi v organizacijo je vključevanje posameznikov v celovit, že oblikovan organizem, ki ga sestavljajo delavci. Vedenje novinca mora ustrezati vedenju, ki ga zahteva delo in vedenju že zaposlenih delavcev
- 3) Poznamo vedenje, ki ga zahteva delo.
- 4) Poznamo vedenje že zaposlenih sodelavcev.

- Ljudje z enakimi vedenjskimi vzorci ne morejo dobro delati skupaj; zelo uspešno pa delajo skupaj ljudje komplementarnih vedenjskih vzorcev.
- Če ravnamo ustrezno, lahko skupino okrepimo, drugače jo oslabimo!

PROIZVAJALEC

Energija, disciplina

Nepotrpežljiv, aktiven, vedno zaposlen

Neposreden,
točno pove kaj hoče

Dela iz ozadja

Privlačijo ga visoko intenzivna
področja



ADMINISTRATOR

Določena pravila, ki se jih vedno drži

Koordinira, načrtuje, natančen

Analitično in logično mišljenje

Odloča se počasi in premišljeno



PODJETNIK

Vizionar z večnimi sanjami
Ustvarjalen, samoiniciativen
naklonjen tveganju
Vodi ostale, karizmatičen
Naveličan kratkoročnih
projektov



**"My team has created a very innovative solution,
but we're still looking for a problem to go with it."**

INTEGRATOR

Usmerjen k ljudem

Ceni harmonijo v podjetju

Navdušen nad timskim
delom

Prijaznost je vedno na
delu

Empatičen



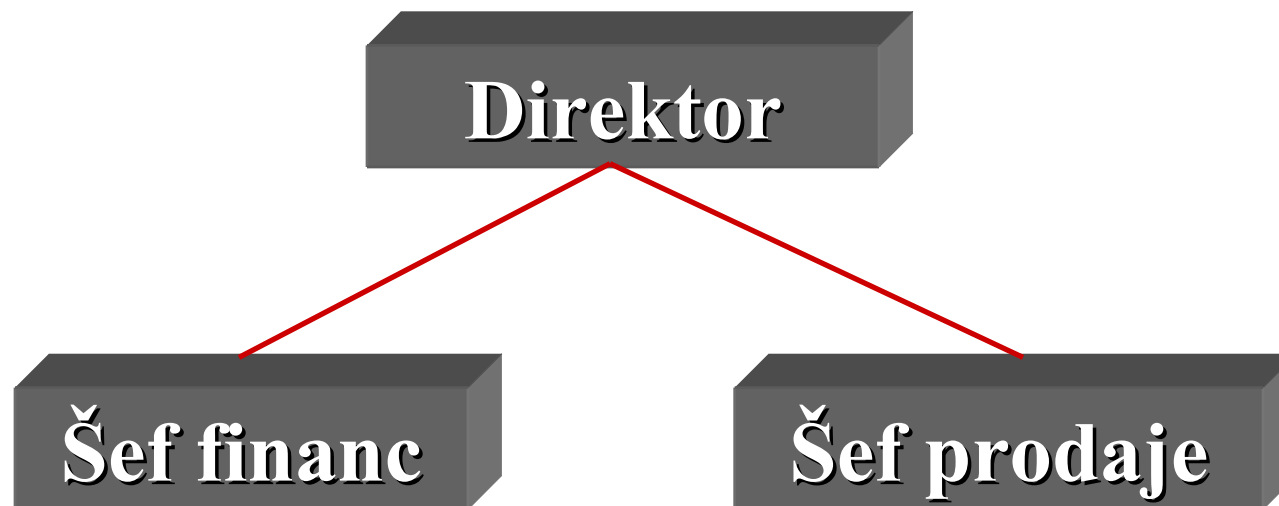
Tipično vedenje

P - - -	Osamljeni komandos
- A - -	Birokrat
- - E -	Zažigalec
- - - I	Super stezosledec
- - - -	Nekoristen človek
P A E I	Idealni manager

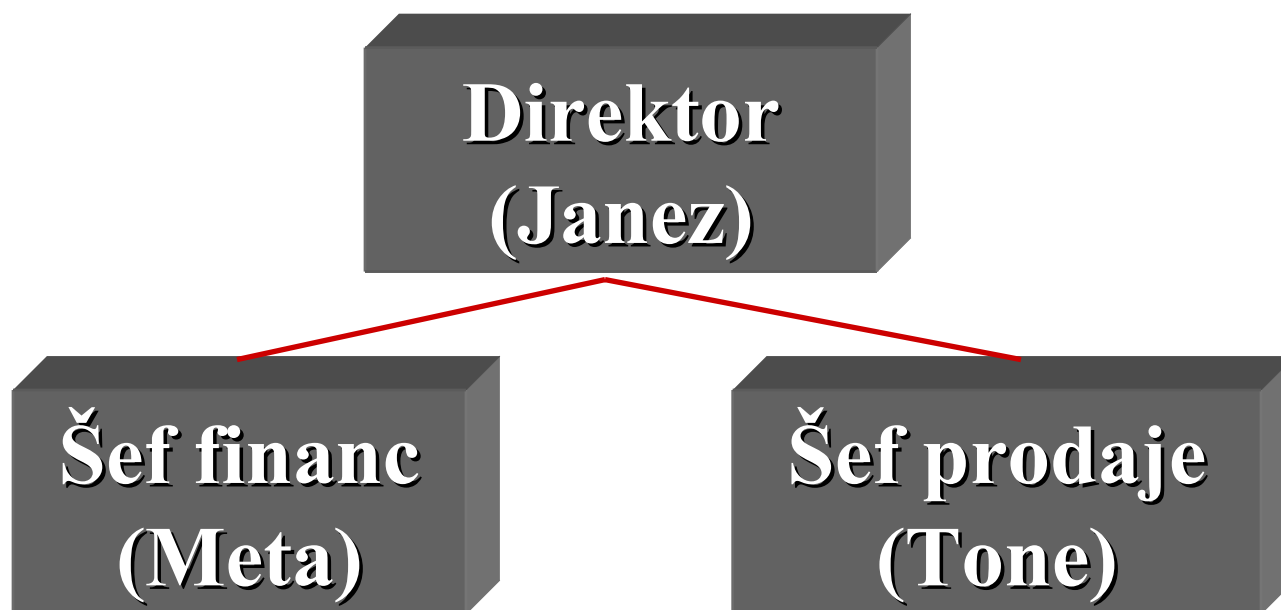
Nekatere oblike vedenja

VEDENJE MANAGERJA			VEDENJE MANAGERJA		
P - - -	↑	osamljeni komandos	P a e i	↑	proizvajalec
- A - -	↑	birokrat	p A e i	↑	upravitelj
- - E -	↑	zažigalec	p a E i	↑	podjetnik
- - - I	↑	super stezosledec	p a e I	↑	integrator
- - - -	↑	nekoristnež	P A E I	↑	idealni manager
P A - -	↑	priganjalec sužnjev	P A e i	↑	šef
P A - I	↑	dobrodušnež	P A e I	↑	pastir
- A - I	↑	paternalistični birokrat	p A e I	↑	participativni upravnik
P - - I	↑	drugorazredni trener	P a e I	↑	vodič
P - E -	↑	plodni ustanovitelj	P a E i	↑	ustanovitelj
P A E -	↑	solo graditelj	P A E i	↑	graditelj
- - E I	↑	demagog	p a E I	↑	učitelj
- A E I	↑	lažni vodja	p A E I	↑	ognjeni prišlek
- A E -	↑	čista težava	p A E i	↑	hudičev advokat
P - E I	↑	karizmatična osebnost	P a E I	↑	državnik

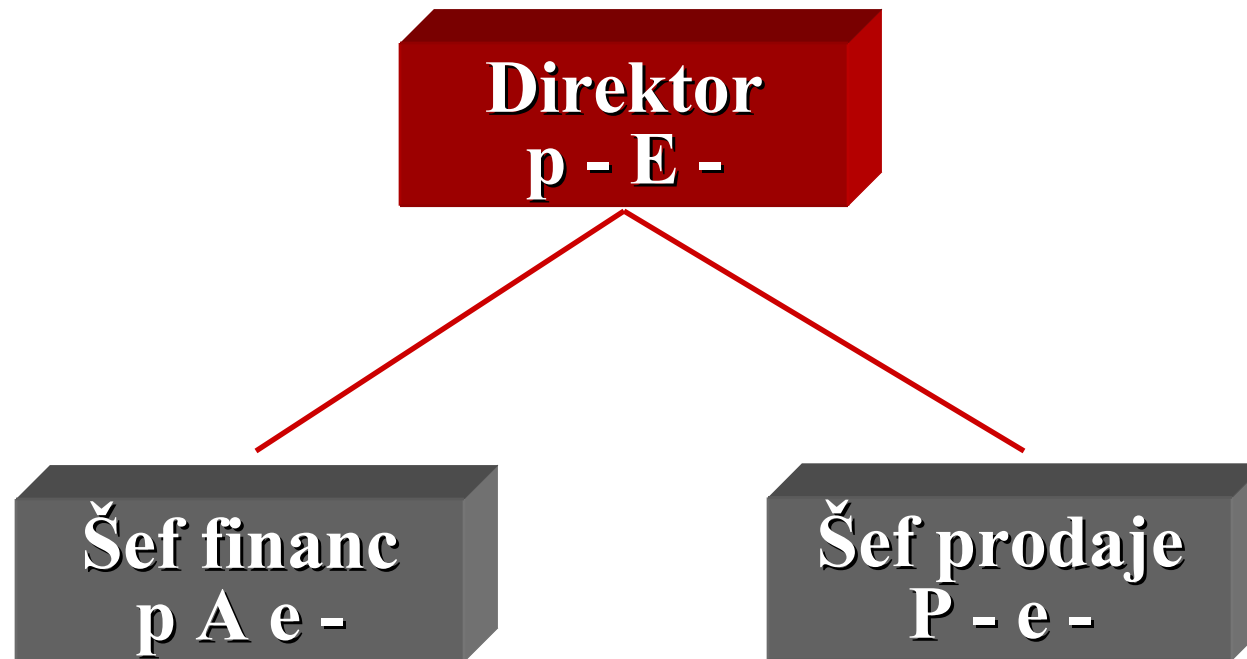
Organigram



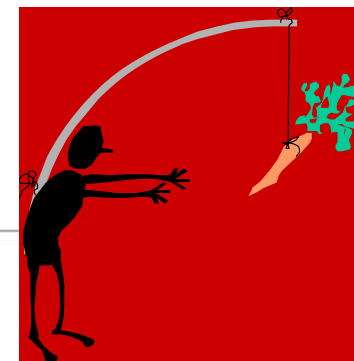
Organigram



Poziciogram - vedenjska organizacijska struktura



Faktorska analiza vlog

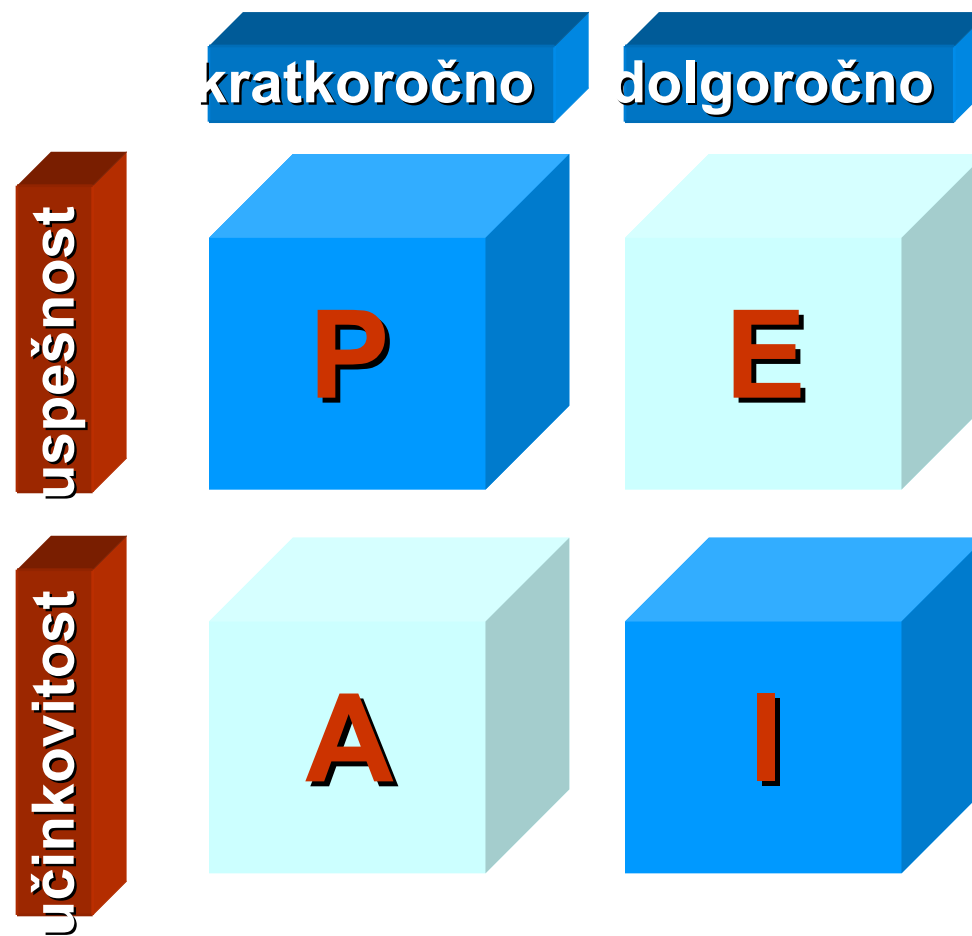


	FAKTOR 1	FAKTOR 2
P	.89052	.00686
A	.08904	-.89834
E	-.02693	.86962
I	-.89444	.12733

Faktor 1 = faktor usmerjenosti (v rezultat ali v ljudi)

Faktor 2 = faktor orodja (s pravilniki ali idejami)

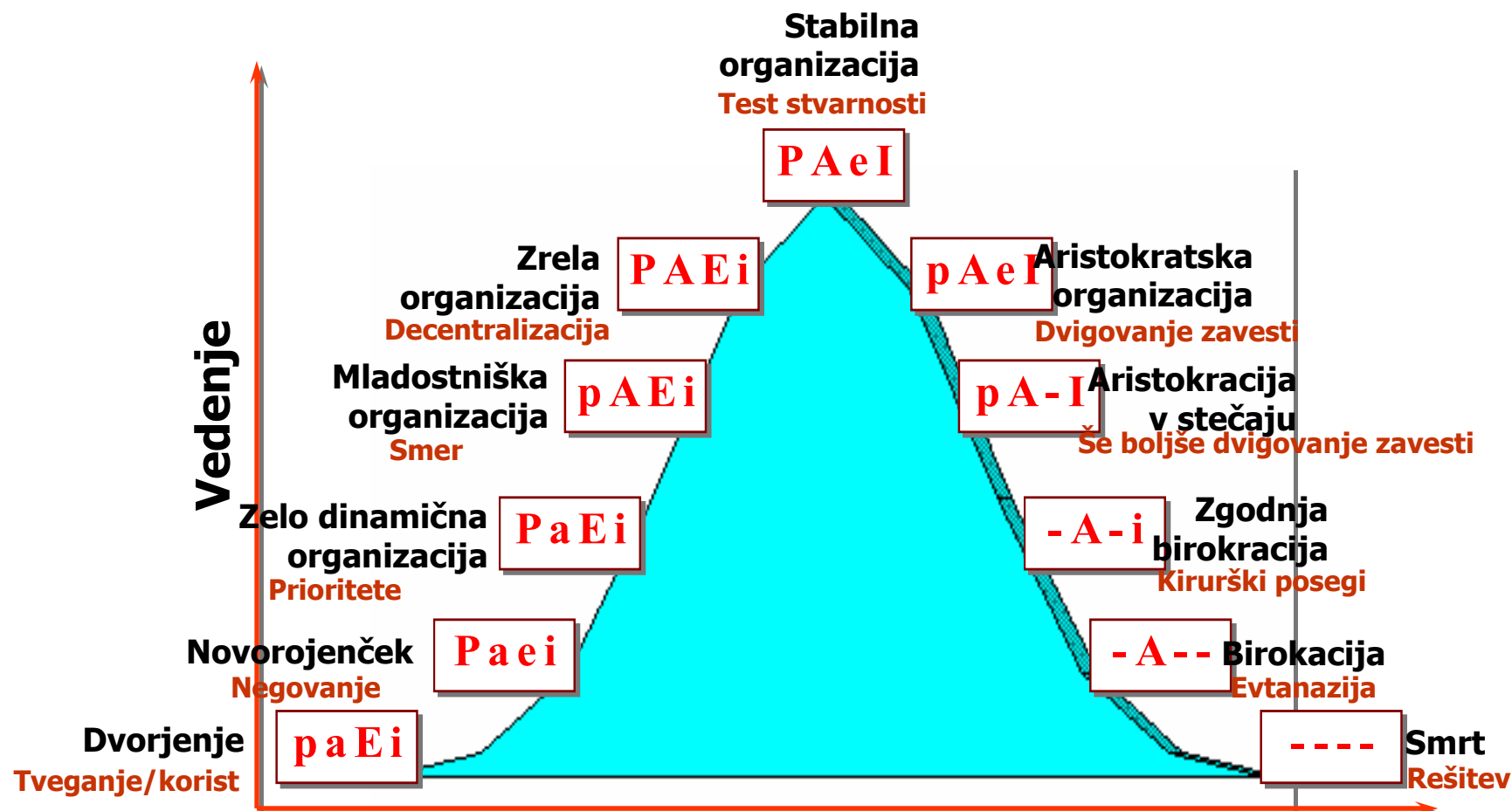
Odločanje



Jeziki, ki jih govorijo različni ljudje

		Pomeni			
		P	A	E	I
Rekel	DA	DA	DA	Mogoče	Mogoče
	NE	NE	Mogoče	NE	Mogoče

Življenski cikel organizacije



ORGANIZACIJSKO STARANJE = f(čas, % na trgu)