

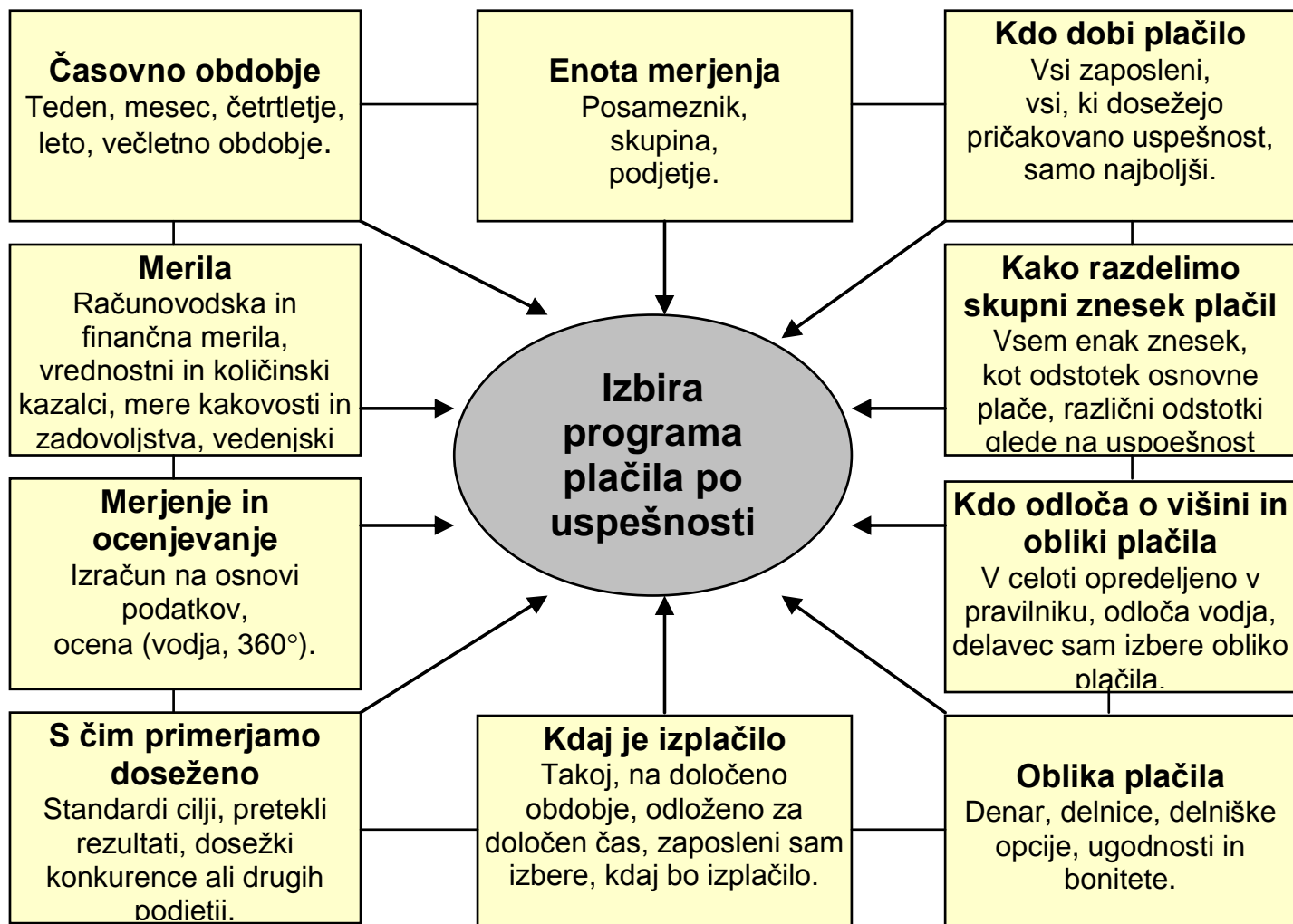
Ravnanje z ljudmi pri delu

10. Predavanje

Povazava plač z uspešnostjo

Nagrade in priznanja

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.

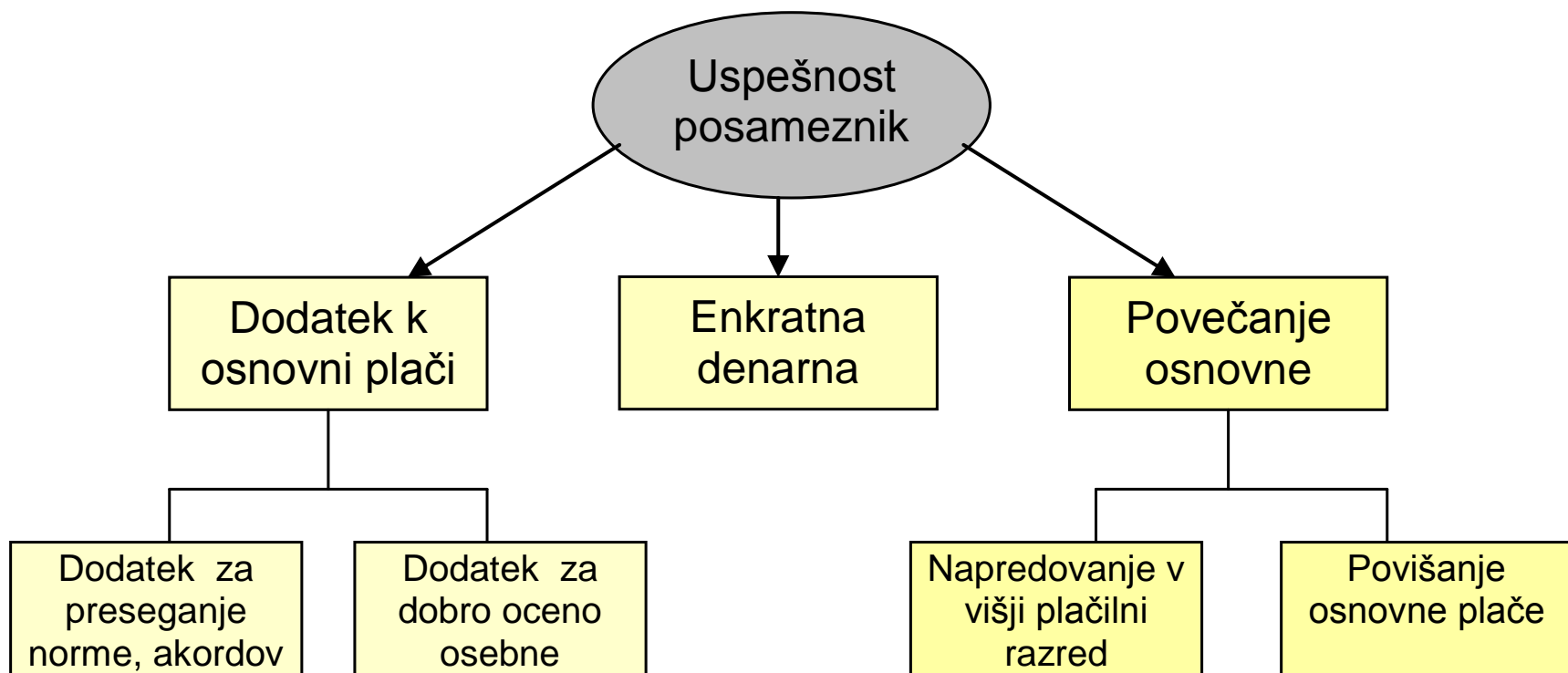
Pogoji za učinkovitost programov povezovanja plač z uspešnostjo

- Ko oblikujemo cilje in merila uspešnosti moramo biti pozorni na to, da vključimo 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 sme 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



Programi povezovanja plač z uspešnostjo skupine ali podjetja

- Program razdelitve 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,
- zaposleni so motivirani za dajanje koristnih predlogov in za skupno reševanje problemov, program naj bi jim takšno sodelovanje omogočil.

Prikaz možnega izračuna uspešnosti enot v Intereuropi

Standard: stroški plač so lahko 20% dosežene pozicijske vrednosti

	Primer A	Primer B	Primer C
(1) Dosežena pozicijska vrednost	10.000.000	12.000.000	8.000.000
(2) Dovoljeni stroški plač	2.000.000	2.400.000	1.600.000
(3) Dejanski stroški plač	1.800.000	2.100.000	1.400.000
(4) Uspešnost enote (2)-(3)	200.000	300.000	200.000

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 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 preag dobička podjetja (vsaj minimalni dobiček, katerega de je reinvestiran).

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) 10.000.000
 - 10% za opcije (odločitev NS) 1.000.000
 - Zagotovljena cena delnic (10.000 SIT) :10.000
 - Opcije na razpolago 100 delnic
-
- Manager lahko v roku 10 let kupi toliko delnic kot ima delniških opcij in sicer po zagotovljeni ceni 10.000, 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.

Sestavine managerskih plač

- 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.

NAJVIŠJE BRUTO PLAČE V ZASEBNEM SEKTORJU LETA 2007

PREJEMNIK PLAČE, PODJETJE	CELOLETNI PREJEMKI (v EUR)	FIKSNA/OSNOVNA PLAČA (v EUR)	VARIABILNI DEL PLAČE IN DRUGI PREJEMKI* (v EUR)	POVPREČNA MESEČNA PLAČA (v EUR)	POVPREČNA MESEČNA FIKSNA/OSNOVNA PLAČA (v EUR)	DELEŽ VARIABILNEGA DELA PLAČE IN DRUGIH PREJEMKOV (v %)
 1. Jože Colarič, Krka	531.253	274.901	256.352	44.271,08	22.908,42	48,25
 2. Herman Rigelnik, ACH	483.401	245.697	237.704	40.283,42	20.474,75	49,17
 3. Janez Bohorič, Sava Kranj	373.986	204.016	169.970	31.165,50	17.001,33	45,45
4. Marko Kryžanowski, Petrol	372.476	196.800	175.676**	31.039,66	16.400,00	47,16
5. Bine Kordež, Merkur Kranj	363.917	148.950	214.967	30.326,42	12.412,50	59,07
6. Žiga Debeljak, Mercator	331.000	207.000	124.000	27.583,33	17.250,00	37,46
7. Andrej Kocič, Zavarovalnica Triglav	293.916	176.286	117.630	24.493	14.690,50	40,02
8. Franjo Bobinac, Gorenje	287.695	144.023	143.672	23.974,58	12.001,92	49,94
9. Robert Časar, Luka Koper	248.850	177.486	71.364	20.737,50	14.790,50	28,68
10. Bojan Dremelj, Telekom Slovenije	234.646	182.605	35.374	19.553,83	9.800	44,78
11. Marko Simoneti, Ljubljanska borza vrednostnih papirjev	212.968	117.600	95.368	17.747,33	10.842,42	27,39
12. Zmago Skobir, Aerodrom Ljubljana	179.193	130.109	49.084	14.932,75	11.684,17	20,42
13. Iztok Brič, Žito	176.192	140.210	35.982	14.682,66	12.519,50	10,77
14. Andrej Lovšin, Intereuropa	168.369	150.234	18.135	14.030,75	12.945,00	0
15. Slobodan Vučičević***, Droga Kolinska	155.340	155.340	nima	12.945,00	1.625	0
16. Branko Šušteršič, Nika, investiranje in razvoj	19.500	19.500	0,00	1.625	1.625	0
17. Marko Kranjec****, Banka Slovenije	n. p.	n. p.	n. p.	7.597,58	n. p.	n. p.

Op.: na lestevici so samo podjetja, ki so poslala podatke; banke in zavarovalnice podatkov večinoma niso hotele posredovati; n. p. = ni podatka; **vključeni so variabilni del plače, nagrade, regres, bonitete in drugi prejemki; **variabilni del plače znaša 10 mesečnih plač; ***podatki so samo za 9 mesecev, od aprila, ko je nastopil funkcijo, do decembra; **** Marko Kranjec je v letu 2007 funkcijo opravljal 15 mesecev in 13 dni; mesečno prejemale nezgodno zavarovanje 25,56 evra.

Vir: odgovori podjetij

Druga plačila in ugodnosti

- “Zlata padala” - odpravnine v primeru odpovedi pogodb.
- Dodatno pokojninsko in zdravstveno zavarovanje.
- Bonitete – uporaba avtomobila, managerski zdravniški pregledi, ...
- Priboljški (Perks) – luksuzne pisarne, članstvo v ekskluzivnih klubih ...

Primeri različnih nagrad in priznanj

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

Prednosti in slabosti denarnih nagrad

- 😊 so zaželenne
- 😊 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

Kritika in zagovori motivacijske vloge nagrad

(Kohn in Milkovich)

- K:** Nagrade niso motivator. Motivator je delo, ki predstavlja izziv.

M: Oboje sta lahko motivatorja, če ju pravilno izvajamo!
- K:** Nagrade v bistvu kaznujejo.

M: Nagrade lahko izražajo priznanje za dosežke!
- K:** Nagrade silijo k tekmovalnosti in uničujejo odnose med zaposlenimi.

M: Nagrade lahko spodbujajo skupno delo!

Kritika in zagovori motivacijske vloge nagrad

(Kohn in Milkovich)

4. **K:** Nagrade zanemarajo upravičene razloge.
M: Ljudje zanemarjajo upravičene razloge!

5. **K:** Nagrade zavirajo tveganje.
M: Kompleksno vprašanje - toda zakaj bi tvegali, če ne bi bilo nagrad?

6. **K:** Nagrade podcenjujejo notranjo motivacijo.
M: Tako nagrade kot notranja motivacija se dopolnjujejo pri prizadevanju za doseganje ciljev!