



Piše:
mag. Janez Žezlina

Podjetniški vidik sodobnega in učinkovitega plačnega sistema v podjetju

»Če boste dali svojim ljudem moč, to ne bo zmanjšalo vašega statusa. Prav nasprotno. Zelo verjetno ga bo še povečalo.« (Jurgen Appelo, Management 3.0)

Današnje poslovno okolje je bistveno bolj kompleksno, nestanovitno, negotovo in zapleteno (t. i. VUCA poslovno okolje, kar je akronim za naslednje štiri besede: Volatility – nestanovitnost, Uncertainty – nesigurnost, Complexity – kompleksnost, Ambiguity – dvoumnost), kot je bilo v prejšnjem tisočletju oziroma še pred nekaj leti. Soodvisnost organizacij je vedno večja in vse težje obvladljiva, prihod novih in novih revolucionarnih tehnologij, tudi na podlagi radikalnih inovacij, je vedno hitrejši. Boj organizacij za **najbolj nadarjene kadre je vedno hujši**, predvsem boj za kadre, ki so sposobni prenesti svojo kreativnost v rešitve in ki še posebej dobro zadovoljijo potrebe strank ali jih celo soustvarjajo.

Če je še pred nekaj leti veljal rek »Človeški viri so kot naravni viri – prevečkrat močno zapostavljeni,« nam današnja situacija že riše drugačno sliko. Zavedanje o pomembni vlogi kadrovskega procesa je vse bolj izrazito, vse sodobne oz. trendovske tehnike dolgoročno uspešnih organizacij postavljajo kadre na temeljno, strateško mesto.

Spoznanje, kako pomembno je učinkovito upravljanje s kadri (razvoj potenciala, primerno delovno okolje, uravnoteženo življenje, postavljanje in komunikacija ciljev/strategije, ciljno vodenje in letni pogo- vori, upravljanje talentov ipd.), **dolgo časa ni in ni dobilo svojega pravega mesta pri**

večini organizacij, ne samo v Sloveniji, tu- di širom po svetu.

Kot pomembno točko preloma lahko označimo zadnjo gospodarsko krizo. Anomali- ja, ki je doletela vsakega zaposlovalca v tem času, se kaže v množičnem številu prijav na prosto delovno mesto, na koncu pa izločitev vseh – ker pravih kandidatov ni od nikoder, kar je v organizacijah še dodatno okrepilo potrebo po sistematičnem upravljanju talentov oz. človeškega kapi- tala, od katerega je odvisna njihova uspeš- na prihodnost.

Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel, torej **če gradite in razvijate uspešno poslovno zgodbo**, gradite in razvijate svoje kadre. Charles Darwin je že v 19. stoletju zapisal: »V tekmi za preživetje zmagujejo najmočnejši oz. najbolj pripravljeni – to so tisti, ki so se zmožni najbolj prilagajati spremembam okolja.«

Za uspeh in nenehen razvoj je v organizaciji torej pomembnih več dejavnikov. Kot prej ugotavljamo, je eden izmed pomembnejših **jasna osredotočenost na zaposlene (njihovo opolnomočenje) in njihov sistematični razvoj ter motiviranje (dvig zavzetosti)**, kar pomeni tudi, da je potrebno slediti svetovnim menedžersko vodi- teljskim trendom ter kadrovske razvoj- nim dobrim praksam in jih čimprej preizkušati in prilagajati potrebam ter absorpcijski sposobnosti lastne orga- nizacije.

Tveganja, ki stojijo pred vrati

Aktualna knjiga, s področja voditeljstva prihodnosti (Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future) govori o tveganjih, ki bodo krojila uspešnost in vsakdanje življenje organizacij in predstavl- jajo pomemben okvir za prilagajanje dobrih menedžersko kadrovske praks v organi- zacijah, kot tudi njihove sisteme motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

Globalizacija 3.0 – sleherni organi- zacija, ki je prisotna na internetu, prodaja svoje storitve in izdelke na svetovnem trgu, torej s svojo ponudbo odgovarja svetovnim zahtevam in se na isti ravni spopada tudi s konkurenco. Če navedeno preslikamo na trg delovne sile, lahko pridemo do istih zaključkov, kar pomeni, da bomo prav **kmalu (lahko) pridobivali kandidate od vsepovsod** ter s tem v zvezi morali razvijati dobre prakse delovanja v multikulturnih okoljih.

Okoljske nevarnosti – podnebne spre- membe in vse bolj pogosti pojavi naravnih katastrof prinašajo nove in nove izzive ter s tem povezane skrbi za investitorje, part- nerje, kupce, obenem te nevarnosti za or- ganizacije predstavljajo tudi priložnost – za tiste organizacije, ki **delujejo družbeno odgovorno do vseh deležnikov** in s tem pridobivajo na ugledu svoje poslovne bla- govne znamke kot tudi blagovne znamke dobrega delodajalca.

Demografske spremembe – populacija se vse bolj stara, kar zaostruje stanje na trgu delovne sile in pušča v nemilosti mlade rodove, ki oboroženi z znanjem čakajo na prve zaposlitve, pred organizacije pa postavlja izziv uspešnega medgeneracijskega (so)delovanja.

Individualizem – mlajši rodovi v poslovni svet vnašajo vedno večjo mero svobode odločanja, kar počasi izpodriva lojalnost ter pripadnost organizaciji in **sili le-te v spoštovanje potreb posameznikov** v vedno bolj raznoliki družbi, tudi na način, da se najboljše organizacije s tem v zvezi usmerjajo v individualne motivacijske pakete za zaposlene.

Digitalizacija – z močno absorpcijo informacijskih tehnologij v vsakdan vsakega posameznika so meje med poslovnim in zasebnim življenjem vse težje določljive. Delo se seli iz pisarn na praktično vsakršno mesto, ki omogoča povezavo s svetovnim spletom – kar je milo rečeno: povsod.

Tehnološki razvoj – povezovanje vseh možnih tehnologij vodi k nenehnemu odkrivanju inovacij na vseh področjih, kar narekuje nove pristope pri pripravi in lansiranju novih izdelkov in storitev.

Za učinkovito prilagajanje organizacij na spremembe v poslovnem svetu se bodo morale organizacije slej ko prej spopasti s temi trendi. Resnici na ljubo je marsikaterega od zgoraj navedenih trendov (ki predstavljajo po eni strani priložnost, po drugi pa tveganje, za organizacije) možno zaznati že danes oz. zadnje desetletje. Preventivna priprava na spremembe je vedno bolj uspešna, predvsem pa bistveno cenejša, kot pa korektivno krpanje okrnelega sistema.

V takem okolju uspevajo predvsem ljudje, ki so izvorni oz. ustvarjalni in so po drugi strani ljudje akcije – znajo preiti od besed k dejanjem. Po drugi strani pa je vedno večja potreba po sodelovanju. Ravno zaradi kompleksnega poslovnega okolja smo vedno bolj **soodvisni**. Če pogledamo eno od takih raziskav: raziskava Carnegie Mellon University je odkrila, da odstotek znanja, ki ga potrebujemo za opravljanje svojega dela in ga posedujemo sami, **iz desetletja v desetletje pada**: če je bil ta odstotek v letu 1986 še 75 do 80 %, je do leta 1997 padel na 15 do 20 % oz. je bil v letu 2012 že krepko pod 10 %.

Kar nakazuje na vedno večjo potrebo po timskem delu in medsebojnem sodelovanju ter izmenjavi informacij, čemur bi bilo smiselno, da sledijo tudi motivacijski oz.

nagrajevalni sistemi v organizacijah, ki naj bi takšno poslovno oz. korporativno kulturo podpirali oz. spodbujali.

Zakaj je temu tako?

Podlago za to, kakšne organizacije, voditelje in kadrovske dobre prakse potrebujemo za boljši danes in jutri se (lahko) skriva tudi v poslovno kadrovskih trendih, ki so pred nami in nakazujejo gibanja poslovnih ekosistemov ter posledično organizacijskega razvoja, ki bo s tem v zvezi ključen za trajnostno uspešno delovanje takih organizacij.

V nadaljevanju vam jih na kratko predstavljamo, več o njih pa si lahko preberete v povezavah, ki jih najdete med viri.

POSLOVNI TRENDI DO 2030

1. Od globalnega k osebnemu
2. Od hierarhij k večji fluidnosti in mrežam
3. Od fiksnih sredstev k bolj zamenljivim sredstvom
4. Od naprav k povezanim (ljudem, stvarim)
5. Od t. i. „Big Data“ do bolj algoritmičnih poslov
6. Od virov k pametnim materialom

Kadrovski trendi do 2030

Poleg poslovnih trendov je za dobro razumevanje podlag in potreb, ki narekujejo ključne usmeritve sodobnih plačnih sistemov ter uspešnih kadrovskih dobrih praks, pomembno razumeti tudi trende na področju upravljanja kadrovskih potencialov, ki so pred nami, in sicer:

KADROVSKI TRENDI DO 2030

1. Rangiranje delodajalcev namesto delojemalcev. Usmeritev v t. i. zaposlitveno izkušnjo (»employee experience«)
2. Sistematičen razvoj voditeljstva v organizacijah
3. Še večji poudarek na spodbujanju zavzetosti zaposlenih
4. Revolucija v ocenjevanju delovne uspešnosti
5. Naraščajoč pomen čustvene inteligence in večja »ženska moč« (ženske so odgovorne za več kot 85 % vseh nakupnih odločitev).

6. Ustvarjanje večje fleksibilnosti/fluidnosti na delovnem mestu

7. Več analitike v kadrovskih procesih in nove vloge kadrovskih specialistov, ki morajo predvsem postati poslovni zavezniki in povezovalci

8. Velik generacijski razkorak in še bolj sistematično upravljanje medgeneracijskega sodelovanja

9. Osebni razvoj pred nazivi, kariero in podjetjem

10. Agilna, ploska in odprta organizacijska struktura

Elementi sodobnega plačnega sistema in motivacijska kultura 3.0

Motiviranje zaposlenih je proces, pri katerem želimo zvišati delovno motivacijo zaposlenih. Ta je namreč ozko povezana z delovno uspešnostjo. To lahko naredimo na več načinov.

Obstaja več razlogov, zakaj ljudje delajo:

- delo pomeni vir dohodka,
- omogoča aktivnost in stimulacijo ter
- možnost oblikovanja socialnih kontaktov.
- omogoča tudi strukturiranje časa,
- je vir samoaktualizacije in izpopolnjevanja.

Skoraj vsi ljudje se odločajo za delo zaradi eksplicitnih in implicitnih nagrad, ki jih prinaša, vendar ljudje pojmujejo različne načine motivacije za delo.

Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih vplivata na oblikovanje odnosov med delodajalci in zaposlenimi, ustrezno oblikovanje organizacijske klime in kulture pa krepi pripadnost delovni organizaciji. **Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji.** Cilj nagrajevanja je vzpodbuditi zaposlene k večjemu zadovoljstvu pri opravljanju dela, produktivnosti in angažiranosti, posledično pa uspešnosti posameznika in celotne organizacije.

Kakšen pa je sodoben in učinkovit plačni sistem v podjetju:

- **je soustvarjan**: več kot vključite različnih ključnih deležnikov (vodstvo, vodje, fokusne skupine zaposlenih, predstavniki zaposlenih, poznavalci organizacijskega dogajanja ipd.) v njegovo oblikovanje, večja je verjetnost, da bo

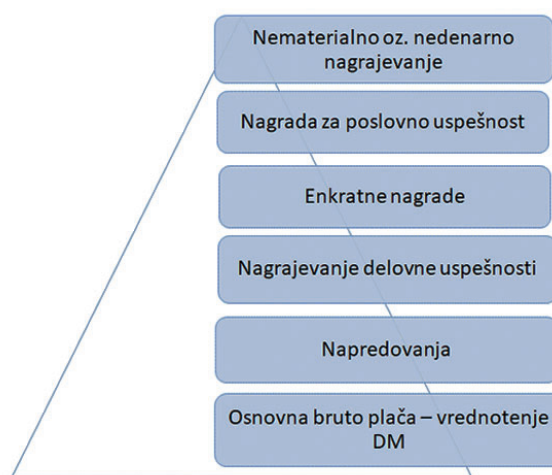
implementacija sistema bolj učinkovita in njegovi učinki dolgoročnejši.

- **transparenten:** vsebina (usmeritve, kriteriji, formule ipd.) sistema (in njegova uporaba) je jasna (in skomunicirana) vsem ključnim uporabnikom sistema: zaposleni razumejo, kaj morajo narediti (oz. katere dobre prakse, rezultate in vedenja ponavljati), s ciljem, da bodo nagrajeni.
- **pragmatičen:** praktično pri vsaki postavitvi plačnega sistema se v začetku srečujemo s situacijo, da bi pri njegovem oblikovanju upoštevali čim več različnih predpostavk, želja, pričakovani in potreb različnih deležnikov, ki imajo za cilj, da bi oblikovali čim bolj idealen sistem za vse. V praksi se na drugi strani soočimo z absorpcijsko sposobnostjo organizacije, ki kliče po tem, da se sistem na koncu zgradi na način, da zadovolji čim več teh potreb (vendar ne vseh) oz. da je pragmatičen na način, da ga organizacija lahko ustrezno implementira (npr. zaposleni bi želeli imeti merljive kriterije, po drugi strani pa v organizaciji še ne merijo delovnih učinkov in je potrebno v tem primer le-te razviti oz. do takrat uporabljati tudi ocenjevane kriterije; ali pa je strošek merjenja določenih kriterijev večji od njegovega učinka – ponavadi kadar merimo aktivnosti/dejavnosti v režijskih službah).
- **povezan s strategijo in ciljno kulturo organizacije:** vsak plačni sistem naj bi bil praktična implementacija poslovne strategije v prakso, kar pomeni, da je potrebno dobro poznati strategijo organizacije, kot tudi ciljno kulturo, ki jo želi s tem v zvezi razvijati in le-to prevesti v kriterije, ki se bodo z novim sistemom spodbujali oz. nagrajevali.
- **vsebuje denarne/materialne in nematerialne/nedenarne oblike:** vsak uspešen motivacijski sistem vsebuje kombinacijo teh oblik, skladno s tem, da različne ljudi motivirajo različne stvari (kot tudi načini, pristopi in oblike) in da lahko sistem prilagajamo tudi potrebam teh posameznikov (t. i. edinstvena ponudba vrednosti za zaposlenega) oz. da tako sistem vsebuje elemente zunanje in tudi t. i. intrinzične (notranje) motivacije.
- **kombinacija merljivih (kvantitativnih) in ocenjevanih kriterijev (kvalitativni; npr. zaželeno ravnanje in vrednote):** organizacije se vedno bolj zavedajo, da tudi v primeru, kadar je možno praktično vse delovne aktivnosti in njihove rezul-

tate izmeriti (in s tem prevesti v merljive kriterije), je tudi v takih primerih smiselno v sistem nagrajevanja delovne uspešnosti vključiti t. i. kvalitativne kriterije, kot so npr. zaželeno ravnanje in vedenja, izkazovanje in prenašanje ciljnih vrednot podjetja, razvijanje kompetenc zaposlenih – zavedajoč se, da bodo s spodbujanjem takšnih ravnanj pri zaposlenih s tem posledično vplivali tudi na boljše delovne rezultate.

različne nivoje ocenjevalcev oz. 360-stopinjsko ocenjevanje ipd.).

V nadaljevanju vam bomo, na podlagi naših izkušenj iz menedžerske in svetovalne prakse, predstavili posamezne sestavine plačnega modela v organizaciji ter kakšne so ključne usmeritve in dobre prakse pri vsakem od njih. Pri tem bomo uporabili strukturo plačnega modela, kot je prikazana na sliki 1.



Slika 1: Sestavine plačnega modela, vir: Energos d.o.o.

- **individualno vs. timsko nagrajevanje:** skladno z ugotovitvami raziskave iz uvoda tega prispevka, se uspešne organizacije (oz. modeli nagrajevanja) vedno bolj usmerjajo tudi v to, da v svoje plačne sistem vgradijo t. i. timske elemente, naj bo to v obliki timskega nagrajevanja (tam, kjer ni smiselno diferencirati med učinkom posameznikov, ker je fokus na timskem sodelovanju in timskem rezultatu ter bi diferenciacija privedla prej do poslabšanja timske dinamike) ali pa **timskega ocenjevanja delovne uspešnosti** (npr. t. i. peer to peer review – ocenjevanje delovnega rezultata posameznika s strani članov njegovega tima; poleg same ocene nadrejenega), vključevanja drugih oblik timskih nagrad (najboljši inovacijski tim, najboljši projektni tim, timsko nagrajevanje poslovne uspešnosti ipd.).
- **ima vključene varovalke v sistemu:** učinkoviti plačni sistemi vključujejo tudi t. i. varovalke – dobre prakse, ki varujejo sistem pred anomalijami (npr. uvedba kadrovske komisije, ki obdobjno pregleda distribucijo ocen s strani vodij ter vodjem daje usmeritve za še bolj objektivno ocenjevanje; sistematično usposabljanje uporabnikov sistema,

Vrednotenje delovnih mest

Namen vrednotenja delovnih mest je pridobitev t. i. objektivne »vrednosti« posameznega delovnega mesta glede na ostala delovna mesta oz. **vzpostavitev notranje pravičnosti** (ustrezna razmerja med plačami v organizaciji).

Osnovna sestavina za določanje osnovne plače je zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost del pa pogojuje zahtevano usposobljenost delavca. Z ugotavljanjem zahtevnosti del se ugotavljajo razlike med bolj ali manj zahtevnimi deli. Osnovno načelo vrednotenja zahtevnosti del oz. delovnih mest je, da je poudarek na delu in ne na izvajalcu del.

S tem v zvezi podajamo še nekaj usmeritev (vira: Butina, svetovalna praksa Energos):

- Za vrednotenje zahtevnosti dela obstajajo **veliko metodologij**.
- Pri vsaki metodologiji so opredeljeni **kriteriji**, ki se upoštevajo pri vrednotenju delovnih mest.
- Različne metodologije upoštevajo **različno število kriterijev**.
- Vse pa izhajajo iz osnovne predpostavke, da **se loči vrednotenje delovnega mesta od delavca**.

- Nekateri sistemi plač pri oblikovanju osnovne plače zaposlenega upoštevajo **samo zahtevnost dela**, druge pa **zahtevnost dela korigirajo z dejanskim izpolnjevanjem teh zahtev s strani zaposlenih**.
- Zahtevnost del je ovrednotena z **relativnim razmerjem** glede na enoto enostavnega dela. Enotno enostavnega dela imenujemo »enka« (vrednost relativnega razmerja je 1) in predstavlja najbolj enostavno delo, ki se v podjetju izvaja. Vsa ostala dela so ovrednotena glede na to enostavno delo.
- Kolektivne pogodbe predvidevajo razporeditev delovnih mest praviloma v IX. tarifnih razredov. Osnova za razporeditev v tarifne razrede je **zahtevana strokovna usposobljenost** za posamezno delo (delovno mesto). V kolektivni pogodbi so določene tudi izhodiščne plače za vsak tarifni razred.
- V grobem lahko **metode za ugotavljanje zahtevnosti del** (glede na členjenje zahtev) delimo v dve skupini: **sumarne metode in analitične metode**.
- Sumarne so tiste, kjer vse kriterije zahtevnosti presojamo skupaj, analitične pa tiste, kjer vsak kriterij zahtevnosti vrednotimo posebej.
- V praksi pogosto pride do kombinirane rabe teh dveh metod.
- Pred začetkom vrednotenja dela je potrebno najprej opredeliti **pomembnost (težo) posameznih kriterijev pri vrednotenju dela**. Pri tem se upošteva tudi določena mednarodna priporočila in standarde, kot tudi oz. predvsem strategija organizacije, s katero povežemo posamezne kriterije in njihovo relativno težo.

Mednarodna organizacija dela (po Ženevski konvenciji) je definirala, kot obvezne za upoštevanje pri vrednotenju delovnih mest, naslednje elemente (v oklepaju so navedeni t. i. njihovi ponderji – priporočena vrednost uteži posameznega elementa v celotnem vrednotenju):

- **usposobljenost** (45 % - 52 %)
- **odgovornost** (23 % - 28 %)
- **napori** (11 % - 16 %)
- **vplivi okolja** (7 % - 12 %)

Grupiranje podobnih del v plačilne razrede

Ko smo ovrednotili posamezna DM, jih **grupiramo v skupine podobnih del**. Kriteriji združevanja so lahko zelo različni, a

običajno je to težavnost dela, ki se v sedanjih sistemizaciji izraža s stopnjo zahtevanega poklica.

Fino umerjanje posameznih plačilnih razredov z uporabo »plačne krivulje«

- Naslednji korak je da izvedemo primerjavo posameznih razredov z denarnimi zneski, **vrednostjo posameznega razreda – in s tem dobimo t. i. plačno krivuljo**. Smiselno je, da se krivulja enakomerno dviguje.
- Posamezni razredi naj bi bili »razporejeni« ob krivulji.
- Smiselno je določiti tudi minimalni in maksimalni razpon krivulje za vsak razred, tako dobimo tri krivulje, ki morajo biti v medsebojnem razmerju v vsej dolžini.

Določanje plačilnih razredov delavcem

- Dodatne razlike v plačah nastanejo še s horizontalnim napredovanjem delavcev, kjer delavec po določenih kriterijih napreduje v višji plačilni razred znotraj zahtevnostne skupine.
- **Vsakemu delavcu** na določenem delovnem mestu je ob sprejemu v delovno razmerje in kasneje z razporeditvijo ali s horizontalnim napredovanjem, določen isti ali nadaljnji plačilni razred (faktor) glede na njegova znanja, izkušnje ipd.

Napredovanje na delovnem mestu

Napredovanje pomeni bodisi prestop v višji plačilni razred ali bodisi pridobiti višji naziv. Pomembno je še izpostaviti, da je napredovanje zaposlenega lahko horizon-

talno ali vertikalno. Pri prvem gre za to, da zaposleni ostaja na svojem delovnem mestu, a posledično opravlja zahtevnejše delovne naloge ter ima višji delovni status. Vertikalno pa predstavlja napredovanje na zahtevnejše oz. drugo delovno mesto, .

V zvezi z napredovanjem se v organizacijah srečujemo z naslednjimi usmeritvami:

- Smiselno je vzpostaviti princip plačilnih razredov znotraj delovnega mesta oz. **horizontalno napredovanje**, s ciljem, da je možno delavca stimulirati tudi znotraj delovnega mesta, ki ga zaseda.

- Pogosto se v praksi pokaže, da so potrebni višji razponi med posameznimi plačilnimi razredi pri posameznem napredovanju oz. da je sistem napredovanja bolj odprt – npr. da je možno znotraj leta napredovati (po potrebi) tudi za več kot en plačilni razred (da ima samo napredovanje **stimulativni učinek za delavca, ki napreduje**).
- S ciljem večje fleksibilnosti (in kot odgovor na potrebe internega in eksternega trga dela) je možno določiti tudi t. i. kritična oz. ključna delovna mesta (ki se lahko na podlagi potrditve vodstva obdobjno spreminjajo), ki lahko napredujejo za več plačilnih razredov, kot je to standardno določeno.
- Spodbujati je potrebno tudi **vertikalna napredovanja** na druga (zahtevnejša delovna mesta).
- Napredovanje naj **ne bo avtomatično** (npr. samo na podlagi časa, ki ga je delavec preživel v podjetju), temveč za sluzno - meritorno, na podlagi kriterijev.
- **Možni kriteriji za napredovanje, ki se najpogosteje pojavljajo:** večja usposobljenost – večja odgovornost/kompleksnost delovnega mesta – skrbnost dobrega gospodarja (stroškovna učinkovitost).
- Odprte dileme pri napredovanju: ali naj velja princip **enakosti ali diferenciacija** (npr. glede števila plačilnih razredov – razpona pri napredovanjih – je to enako po posameznih tarifnih razredih ali različno, imamo specifične vrste del(ovnih) mest, ki imajo lahko različen napredovalni razpon ali zasledujemo princip

Organizacije so ljudje in ljudje delajo posel, torej če gradite in razvijate uspešno poslovno zgodbo, gradite in razvijate svoje kadre.

enakosti za vse? Naj bodo razponi med plačilnimi razredi ves čas enaki (npr. X odstotkov, ali naj ta odstotek z višjimi plačilnimi razredi pada?)

Nagrajevanje delovne uspešnosti

Stimulacija oziroma »*wage stimulation*« spada pod **variabilno nagrajevanje** oziroma nagrajevanje po uspešnosti, po rezultatih. Tovrstna oblika variabilnega nagrajevanja želi spodbuditi delojemalce k zvišanju njihove produktivnosti, česar posledica so boljši rezultati oziroma večji »*output*«. Odpira namreč pot k več raz-

ličnim oblikam nagrajevanja v smislu večjega poudarka na nagrajevanje po uspešnosti oziroma z drugimi besedami, k individualnemu nagrajevanju. Poleg tega se **stimulativno nagrajevanje povezuje z večjo avtonomijo zaposlenega**. V določenem obdobju je priljubljenost stimulativnega plačila sicer upadala, sedaj, v času

bimo X-krat na leto, omejen letni budget na nivoju vodje).

Nagrajevanje poslovne uspešnosti

Je dodeljeno v primeru presejanja določenih organizacijskih kriterijev in predstavlja enega od novejših konceptov na-

Nagrajevanje je sistem, ki določa, kako so zaposleni nagrajeni v povezavi z vrednostjo, ki jo prispevajo organizaciji.

fleksibilizacije in deregulacije dela pa je zopet narasla. Nenazadnje ima stimulativno plačilo še nekaj drugih namenov.

Nekateri izmed njih so na primer:

- povišati stopnjo zanimanja za delo,
- participacije na delovnem mestu,
- povišati občutek samonadzora in odgovornosti za svoje rezultate s strani delavcev in tako dalje .

Možne oblike stimulativnega nagrajevanja oz. nagrajevanja delovne uspešnosti so:

- stimulativno nagrajevanje na podlagi doseganja ciljev oz. kriterijev (kvantitativnih/merljivih/objektivnih kriterijev oz. kvalitativnih/ocenjenih/subjektivnih kriterijev)
- bonusno nagrajevanje
- udeležba v dobičku
- nagrajevanje z lastniškimi deleži, opcijami, delnicami
- projektno nagrajevanje

Enkratne nagrade

Enkratne nagrade (t. i. OTI – one time incentives) so vedno pogostejša dobra praksa v organizacijah, zaradi naslednjih razlogov:

- Nagrade, ki niso „vnaprej planirane“ oz. so „presenečenje“ imajo višji stimulacijski učinek.
- Gre za t. i. operativni budget, planiran na ravni posameznega vodje enote.
- Vezane so na ustvarjanje dodane vrednosti za podjetje.
- Smiselno orodje za vodjo (ker ne moremo vsega vnaprej planirati oz. opredeliti skozi kriterije, omogoča fleksibilnost pri nagrajevanju, tudi učinek presenečenja).
- V zvezi z njimi so potrebne varovalke v sistemu (npr. to nagrado lahko upora-

grajevanja. Nagrajeni so vsi člani skupine, nagrado pa je možno poimenovati tudi kot »vzpodbuda«. Pomembno je izpostaviti, da nagrada ni nujno vedno finančna. Ena izmed prednosti tovrstnega nagrajevanja je ta, da se zmanjša tekmovalnost med člani organizacije, za razliko od individualnih nagrajevanj, kjer se poveča. Slabost pa je lahko ta, da prihaja do »free – ridinga«, kjer določeni člani skupine, za manj vloženega dela, prejmejo enako višino nagrade. Vendar pa zato obstajajo tudi razlikovanja glede distribucije nagrad. In sicer, določene organizacije že vnaprej določijo, da se bo višina nagrade oblikovala glede na prispevek vsakega posameznika .

Dobre prakse (in vprašanja s tem v zvezi) nagrajevanja poslovne uspešnosti so najmanj naslednje:

- Naj spodbujajo **timsko pripadnost organizaciji** (op. p. vsi smo na isti barki,

Kriteriji združevanja so lahko zelo različni, a običajno je to težavnost dela, ki se v sedanji sistemizaciji izraža s stopnjo zahtevanega poklica.

vsii participiramo pri uspehu organizacije).

- **Distribucija nagrade:** vsem v enakem absolutnem znesku? Ali glede na izpolnjevanje kriterijev med letom? Ali pri tem upoštevati tudi uspešnost različnih poslovnih enot oz. divizij v organizaciji? Ter distribucijo teh nagrad prilagoditi tudi temu kriteriju? Odgovor je odvisen od tega, kaj (kakšno ciljno kulturo) želimo v organizaciji spodbujati?
- **Jasno določeni kriteriji:** postavljeni vnaprej, na osnovi ključnih poslovnih kazalnikov uspešnosti (t. i. ključnih KPI-jev podjetja).
- **Dilema:** kako nagraditi zaposlene v skupnih službah?

Nematerialne nagrade

Nefinančne nagrade imajo močan dolgotrajni motivacijski učinek, za razliko od finančnih, ki delujejo po principu kratkotrajne zadovoljitve. Poleg tega nefinančne nagrade močno vplivajo na samo percepcijo delojemalca glede nagrajevanja na delovnem mestu. Nematerialno nagrajevanje je tista vrsta nagrajevanja, ki **ne zajema nobenega od osnovnih elementov plače**. Prav tako predstavlja prostovoljno izbiro v smislu, da se delodajalci sami odločijo o tem, ali bodo to vrsto nagrajevanja uporabili kot sredstvo za dodatno spodbudo za delo. Iz tega sledi, da nematerialno nagrajevanje ni sestavni del pogodbe o zaposlitvi. Zakon o delovnih razmerjih navaja, da mora biti plača sicer vedno izplačana v denarni obliki, nagrade pa se lahko izplačujejo v nematerialni obliki, a pod pogojem, da nagrada ne presega 5 % povprečne plače zaposlenih v Republiki Sloveniji »predpreteklega meseca pred mesecem, v katerem se izplača plača, v katero se všteva vrednost darila« .

Namen teh nagrad je predvsem v:

- **spodbujanju delavcev k uresničevanju zaželenega ravnanja** – izkazovanju ciljnih vrednot in kompetenc delavcev ter
- na drugi strani v **kreptivi notranje motivacije delavcev ter višanju njihove zavzetosti, dobrega počutja (v pozitivni delovni klimi) in pripadnosti podjetju.**

Možne oblike/vsebina teh nagrad (iz njih izbrati podjetju najbolj primerne, skladne z organizacijsko kulturo) so najmanj naslednje:

- Javne pohvale in priznanja: sodelavec meseca (interno komuniciranje (časopis, spletne strani, pohvala s strani vodstva osebno, plakete ipd.).
- Povečanje kompetenc: udeležba na strokovnih posvetovanjih, simpozijih in konferencah, napotitev na dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje, usposabljanje za določen čas na drugem delovnem mestu z namenom pridobitve novih veščin, znanj.
- Ustanovitev raznovrstnih društev, povezanih s športnimi in kulturnimi interesi

zaposlenih (planinarjenje, plesne vaje, športno, gledališko, pevsko društvo, ...).

- Finančno-investicijski klub (zaposleni imajo možnost svetovanja glede naložb na borzi).
- Poleg tega so lahko posamezniki napoteni na pomembne prireditve (sejmi, športne prireditve).
- Uporaba službenega vozila za konec tedna, kosilo z vodjem, predstavitev dosežka kolegiju.
- X najboljšim sodelavcem, ki jih predlagajo vodje, podarijo počitniške pakete za konec tedna, nakar direktor odloči o nagajencih.
- Uspešnim sodelavcem lahko za nagrado dodelimo tudi proste dni. Delavci z najboljšo oceno pri letnih pogovorih (teh je petnajst do sedemnajst odstotkov) dobijo dodaten dan dopusta.
- Prehodni pokal, ki ga za določeno obdobje dobi najboljši oddelek in ga postavimo na vidno mesto.
- Plačana letna naročnina za določeno revijo.
- Posebno darilo – praktična nagrada (športno oblačilo, ura, fotoaparati, nalivno pero, nakup osebnega računalnika za osebno rabo, nakup tiskalnika za osebno rabo, igrače za otroke).
- Čestitka, torta, darilo, šopek rož za rojstni dan.
- Nagrade za sprostitev zaposlenih (plačane masaže, obisk wellness centra ipd.).
- Omogočanje posamezniku možnost gibljivega delovnega časa (le tam, kjer je to možno).
- Vstopnice za družabne prireditve (sve-tovni pokal, razna prvenstva, kulturne predstave) itd. itd., itd.

Kritični dejavniki uspeha pri uvajanju novega plačnega sistema?

Kateri pa so tisti kritični dejavniki uspeha (t. i. CSF – critical success factors) uvajanja novega sistema?

Glede na naše menedžersko svetovalne izkušnje so to predvsem naslednje dobre prakse, ki jih velja upoštevati pri oblikovanju oz. kasneje uporabi novega plačnega sistema:

- Nov plačni sistem in kriteriji so **redno komunicirani** vsem zaposlenim.
- **Usposobljeni vodje** (enotno razumevanje, enotna uporaba/izvajanje sistema).

- Kadrovski strokovnjak (ali pa komisija za nagrade*) **supervizira sistem**, da je skladen z internimi standardi in obdobjno (npr. enkrat letno) pregleda njegovo izvajanje ter poda feedback (coaching) izvajalcem sistema (vodjem), nanj(o) se lahko obračajo zaposleni. *Komisija za nagrade (sestavljena npr. iz kadrovskega strokovnjaka, vodje s področja poznavanja poslovnih procesov podjetja in vodje, ki skrbi za kontroling) pomeni večjo objektivnost/interdisciplinarnost, po drugi strani večjo kompleksnost/administrativnost orodja.
- **Transparentnost sistema:** zaposleni vidi (na plačilni listi), kako je bil ocenjen in kakšno nagrado je prejel, vodja poskrbi za t. i. „feedback/feedforward“.
- **Soustvarjanje sistema** (op. p. opisano že v gornjih poglavjih).
- **Dinamičnost sistema:** sistem se prilagaja absorpcijski sposobnosti organizacije in uporabnikov ter se razvija skladno s tem (npr. ko organizacija vzpostavi merilno infrastrukturo in informacijski sistem, se lahko bolj rigorozno vpelje sistem ciljnega vodenja z merljivimi metrikami; v fazi pred tem se sistem pragmatično poenostavi in se vpelje tudi ocenjevalne kriterije oz. manj kriterijev).

Zaključne ugotovitve

Smo v obdobju, ko organizacije svojo dodano vrednost ustvarjajo z znanjem in idejami, zato je potrebno v organizacijskih okoljih redefinirati kadrovske prakse, kako organizirati, motivirati in razvijati zaposlene.

Zaradi stalno spreminjajočega poslovnega okolja morajo tako organizacije stalno prilagajati svoje strategije in se nemalokrat prilagoditi posameznemu trgu oziroma veliki skupini kupcev. Inovativnost naj se vse bolj seli iz **razvoja novih izdelkov na področje inovacij poslovnih modelov**. Izvesti je potrebno tudi odmik od osredotočenosti na svojo ponudbo k osredotočenosti na razumevanje potreb posamezne stranke in tudi potrebe strankinih strank (tržno usmerjena organizacija). Stranke morajo vključiti v kreativno sooblikovanje svojih rešitev, prav tako tudi partnerje in še posebej zaposlene (t. i. interne stranke).

Princip soustvarjanja naj bo eden ključnih konceptov motivacije oz. večje zavzetosti (pa naj bo to s strani eksternih strank – partnerjev oz. internih strank – zaposlenih).

Obenem morajo uspešne organizacije razmisliti tudi o **vpeljavi novih (tudi bolj timsko usmerjenih)** metrik za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti organizacije in zaposlenih ter vzpostaviti kulturo, vrednote, norme in pravila, ki spodbujajo povezovanje in sodelovanje ter medsebojno zaupanje zaposlenih, zavedanje in prevzemanje odgovornosti, odprto inoviranje, prenos znanja, odprto komunikacijo in transparentno in tekočo izmenjavo informacij.

Organizacije, ki s svojo kulturo resnično navdihujejo, so namreč tiste, ki aktivno in stalno testirajo svoje kadrovske dobre prakse in **nenehno izboljšujejo svoje odzive na vprašanje, kaj motivira zaposlene**, ko se zjutraj zbudijo, kaj spodbudi njihovo domišljijo, iniciativo in strast. Najboljši vodje tako že razumejo, da njihova moč ne pride na način, da vršijo stalno kontrolo nad zaposlenimi, temveč da njihove sodelavce opolnomočijo in s tem spodbujajo več svobode, ustvarjalnosti in proaktivnega sodelovanja pri njih.

Viri:

- Adeeb Abdullah, A., & Lai Wan, H. (2013). *Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance*.
- Appelo, Jurgen. 2011. *Management 3.0*.
- Bolle De Bal, M. (2017). *The Double Games of Participation. The Double Games of Participation*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110851182>
- Butina Vasa: *Sistem nagrajevanja zaposlenih v podjetju, gradivo za svet delavcev*.
- Daryl R. Conner. 1998. *How to Create a Nimble Organization*. *Productivity Review*.
- Dubois, D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management (1st ed.)*. Davies-Black Pub.
- Economist Intelligence Unit study. 2010. *How Do You Make Your Organization More Agile?*
- Erbaşy, A., & Arat, T. (2012). *The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey*. *International Business Research*, 5(10). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136>.
- Leadership 2030: *The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*.
- Pia Maria Thoren: *Agile HR in a Nutshell, Predavanje na Agile konferenci v Ljubljani, oktober 2014*.
- Raspor, A. (2018b). *Nematerialno nagrajevanje*. (A. Raspor, Ed.). *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s.p.*
- Shafer, Richard A. 2011. *HR Magazine (Vol. 44, No. 11)*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/technology-and-business-in-2030/>.
- <http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2016/june/What%20role%20for%20HR%20in%202020-2025.pdf>.
- <https://social.eyeforpharma.com/commercial/9-hot-trends-human-resources>.