

Upravljanje z delovno uspešnostjo kot orodjem za motiviranje kadrov

Adriatic Slovenica d.d.

Mirjana Mikolavčič, Brigita Šterpin

Marec 2011

MERJENJE DELOVNE USPEŠNOSTI

“Ni res, da vse šteje, kar lahko preštejemo in ne moremo vsega, kar zares šteje, prešteti.”

“Not everything that can be counted counts and not everything that counts can be counted”

(Einstein ali W.B.Cameron ?)

CILJI PROJEKTA PRENOVE PLAČNEGA MODELA

- Izboljšanje produktivnosti in stroškovne učinkovitosti,
- Stimulativnejše nagrajevanje tistih zaposlenih, ki k skupnemu rezultatu več prispevajo,
- Celovit nadzor nad stroški dela ter njihovo dolgoročno zmanjševanje.

CILJE BOMO DOSEGLI

- S povečanjem variabilnega dela v masi plač,
- S povečanjem variabilnega dela plače v strukturi plače posameznika,
- Z vpeljavo merljivih kriterijev in standardov delovne uspešnosti (kjer tehnologija to omogoča in kjer je to smiselno).

AKTIVNOSTI

- Določitev strukture plače,
- Določitev merljivih kazalcev DU in standardov uspešnosti,
- Izdelava nove informacijske podpore za ocenjevanje in nagrajevanje DU.

IZVEDBA

- Nov model mora biti pregleden in stimulativen za zaposlene, informacijsko podprt in uporaben za vodje,
- Uporabili bomo čim več obstoječega,
- Obstoječe posebne sisteme stimulacij (organizatorje, skrbnike) bomo integrirali v enoten model DU.

SEDANJA IN NOVA STRUKTURA PLAČE

- SEDANJA STRUKTURA PLAČE:
 - osnovna plača,
 - del plače za dolgoročno DU,
 - del plače za kratkoročno DU,
 - funkcijski dodatki,
 - stimulacije po posebnih pravilnikih.
- NOVA STRUKTURA PLAČE:
 - osnovna plača,
 - del plače za DU,
 - dodatni del plače za DU (organizatorji, skrbniki, referenti za sklepanje na sklepalnih mestih),
 - funkcijski dodatki (del),
 - (preostali del dolgoročne DU - časovno omejen).

V MASO VARIABILNEGA DELA PLAČE SE PRENESE:

- znesek dolgoročne delovne uspešnosti v višini 30% osnovne plače,
- kratkoročna delovna uspešnost,
- del funkcijskih dodatkov.

POSEBNOST:

- 10% mase za DU ostane kot rezervirana masa pri direktorju in jo lahko deli kadarkoli in komurkoli ne glede na ocene

SPREMEMBE V PLAČNEM MODELU

- V plačni masi se variabilni del poveča s sedanjih cca.5% na cca.15% (kar se prenese iz “fiksne delo”),
- V časovnem razmiku 4 let se variabilni del v masi poveča na cca.20% (ko se še del fiksne delo postopoma prerazporedi v variabilno),
- Variabilni del se povečuje s pogojem uspešnosti poslovanja družbe in traja določeno obdobje.

Kombiniran sistem:

- **merljivih kazalcev**, v primerih, ko je kazalec enoznačno povezan z dejavnikom (ključno funkcijo DM), ki ga želimo vzpodbujati, na katerega lahko zaposleni v celoti vpliva in je dosegljiv iz IS,

in

- **osebne ocene** na podlagi ocenjenih kazalcev ki, ali niso merljivi, ali nima zaposleni nanje dovolj vpliva (so tudi rezultat drugih, zunanjih dejavnikov izven samega zaposlenega).

Nujni pogoji za izračun uspešnosti na podlagi merljivih kazalcev:

- Dosegljivost iz IS najmanj kvartalno
- Kazalci, ki v največji meri odražajo učinkovitost na določenem delovnem mestu
- Določitev standardov delovne uspešnosti za posamezni kazalec (kaj je pričakovana uspešnost, katere vrednosti kazalca so nad in katere pod pričakovanji)

- informacijski sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti – ERS (Employees Rewarding System)

- kvartalno ocenjevanje

- **KAZALCI:**
 - Količina dela (merljivi ali opisni)
 - Kakovost dela (merljiv ali opisni)
 - Odnos do dela (opisni)
 - Odnos do strank in sodelavcev (opisni)
 - Vodenje (opisni)

- OCENE:

- 1 – 5 pri opisnih kazalcih
 - izražene v % uspešnosti pri merljivih kazalcih

- UTEŽI - določene glede na vrsto delovnega mesta:

- Strokovna DM,
- Operativno administrativna DM – stranke,
- Operativno administrativna DM – podatki,
- Vodstvena DM

Uteži po DM

	Vodstvena DM	Strokovna DM	Operativna, administrativna DM - stranke	Operativna, administrativna DM - podatki
Količina dela	20%	30%	25%	30%
Kakovost dela	25%	35%	25%	35%
Odnos do dela	10%	20%	20%	20%
Odnos do strank in sodelavcev	15%	15%	30%	15%
Vodenje (le za vodje)	30%			

NIVOJI UPORABNIKOV (ERS)

1. Vodja oddelka (ocenjuje zaposlene) – **ocenjevalec**
2. Direktor sektorja (ocenjuje zaposlene in potrjuje ocene drugih vodij znotraj svojega sektorja) – **potrjevalec**
3. Izvršni direktor (ocenjuje zaposlene, potrjuje ocene nižjega vodje in proži končne kalkulacije) – **zaključevalec**

PROCES OCENJEVANJA ZAPOSLENEGA

IZVEDBA OCENJEVANJA S STRANI VODJE (OCENJEVALCA)



IZVEDBA OCENJEVANJA S STRANI DIREKTORJA (POTRJEVALCA)
SEKTORJA, PREGLED OCEN IN ZNESKOV



IZVEDBA OCENJEVANJA S STRANI IZVRŠNEGA DIREKTORJA
(ZAKLJUČEVALCA),
PREGLED OCEN IN ZNESKOV TER KOREKCIJA LE-TEH TER
POTRJEVANJE KONČNIH KALKULACIJ