

NAGRAJEVANJE IN SOLASTNIŠTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljni zaposleni. Uspešno podjetje. Skupni uspehi.

Kako motivirati zaposlene, da predano soustvarjajo prihodnost podjetja? In kako jih obenem dovolj in pravično nagraditi za njihovo delo, ki vodi do rezultatov podjetja?

“Z Andrejem verjameva, da podjetje lahko deluje mnogo bolje, če so sodelavci tudi solastniki podjetja. Naj se počutijo, da prihajajo na delo v svoje podjetje. Nočem, da bi podjetje po naši smrti prešlo v roke tujcev. **Dewesoft**, če bo vse po sreči, bo ostalo v lasti zaposlenih, torej bo ostalo slovensko podjetje,” pravi dr. **Jure Knez**, soustanovitelj in večinski lastnik podjetja.

Sistem solastništva temelji na štirih stebrih:

1. Osnovna filozofija
2. Sistem odprtih knjig
3. Sistem nagrajevanja
4. Sistem solastništva

Rezultat: Zaposleni razumejo filozofijo in imajo vsaj osnovna podjetniška razmišljanja in razumevanja. Mesečno dobivajo nagrade glede na uspešnost podjetja, katere lahko pretopijo v deleže podjetja in tako postanejo solastniki. Lastništvo podjetja je tako v rokah aktivnih zaposlenih, ki predano ustvarjajo v svojem podjetju.

ZAKAJ TA SISTEM? Razkorak med vodstvom in zaposlenimi

Z rastjo podjetja je naravno, da nastaja razkorak med vodstvom in zaposlenimi. Nastaja odnos ‘mi proti njim’.

Dewesoft vodstvo: “Leta 2014 smo dobili za tiste čase res velik projekt. A namesto da bi se zaposleni tega veselili, so zavili z očmi: ‘Neee, spet bo treba delat.’ Ja, fantje in dekleta, treba bo delat, ampak ali se sploh zavedate, kako težko je priti do takšnih naročil? Od tega živimo!”

Zaposleni: “Podjetje na naš račun ustvarja nenormalne dobičke!”

Pa je temu res tako? Javno dostopni podatki podjetja Dewesoft za leto 2014 kažejo, da

je imelo podjetje 4M evrov dobička in 5M prenešenega dobička, torej skupaj 9M.

Vodstvo: “Koliko denarja potrebujemo, da podjetje sploh deluje?”

Zaposleni: “Hm, 50k evrov? Morda 100k?”

Tedaj je postalo očitno, da obstaja nerazumevanje financ in poslovanja. Pravi odgovor bi namreč bil 7,6M evrov (terjatve, zaloge, osnovna sredstva ...). Pri 44 zaposlenih so tako zaradi neznanja, nerazumevanja in nedostopnih informacij prvič začeli opazovati to vrzel in nerazumevanja med vodstvom in zaposlenimi.

Kako zakrpati to vrzel?

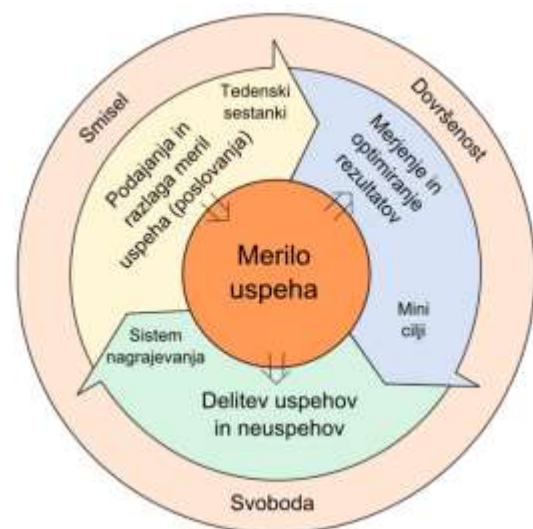
Spodaj opisan sistem nagrajevanja in solastništva je odgovor na to. Ta revolucionarni sistem je zgrajen na enostavni, ampak radikalni ideji: **če se zaposleni lahko naučijo, kako podjetje deluje in kako služi denar, potem tudi sami začnejo razmišljati in delovati kot podjetniki.**

OSNOVNA FILOZOFIJA - Zakrpajmo vrzel med vodstvom in delavci

Osnovna ideja je: **delujemo v sistemu, ne v hierarhiji. Vsi delujemo za isti cilj.**

Za motivacijo in predanost je pomembno, da imajo ljudje:

- **SMISEL**
 - kako njihovo delo vpliva na uspehe celotnega podjetja – kako na ves svet?
- **DOVRŠENOST**
 - vsi poznajo “pravila igre”
 - stalna izobraževanja in možnost rasti
 - merjenje in optimiranje rezultatov
- **SVOBODO**
 - dovolj prostora, da lahko podajajo svoje ideje in svobodno ustvarjajo



Vse skupaj pa povezuje enotno **MERILO USPEHA.**

SISTEM ODPRTIH KNJIG (Priporočljivo za vsako podjetje)

1. ODPRTE KNJIGE

Odprite knjige. Pokažite, kako podjetje posluje - z vsemi številkami. Kaj se je kupilo in koliko se je prodalo, kakšni so stroški elektrike in koliko je materiala, koliko je neplačanih faktur in kakšni so v ozadju krediti ... Tako ne bodo imeli neprijetnega občutka, da se jim kaj skriva, obenem pa bodo vsak trenutek vedeli, kako podjetje posluje. V Dewesoftu niso v vpogled le individualne plače (vidna pa je skupna masa plač).

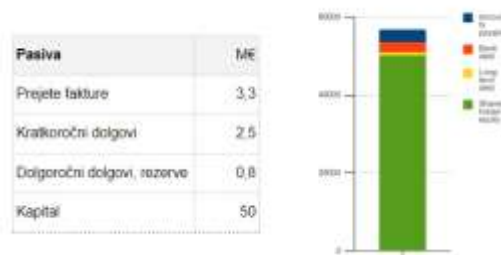
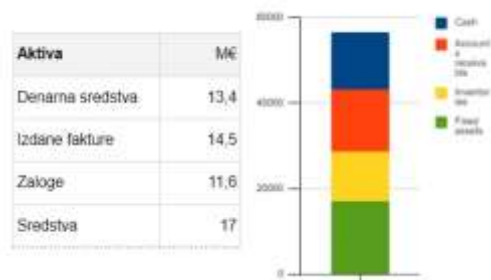
Če zaposleni spremljajo poslovanje podjetja, ne more priti do neprijetnega presenečenja, da povsem prepozno spoznajo, da je podjetje v globoki krizi. Pravočasna zaznava težav in šibkih področij daje podjetju dolgoročno varnost.

POMEMBNO: Da je tak sistem možno uvesti, morajo biti vsi podatki poslovanja ažurni (dnevno knjiženje in osveževanje).

2. IZOBRAŽEVANJE O FINANCAH

Vse zaposlene izobrazite o poslovanju podjetja, razložite jim, kaj vodi do uspeha, naučite jih brati izkaze poslovnega izida in bilance stanja. Tako bodo razumeli, zakaj je pomemben nerazporejen dobiček, v čem imate sredstva podjetja, zakaj so pomembne zaloge kapitala itd.

- **Izkaz poslovnega izida**
 - prihodki
 - stroški materiala in storitev
 - stroški dela
 - dobiček podjetja in dividende
 - obdavčitve
- **Bilanca stanja**
 - aktiva (koliko sredstev ima podjetje):
 - denarna sredstva
 - izdane fakture
 - zaloge
 - sredstva
 - pasiva (od kod je izvor tega denarja)
 - prejete fakture
 - kratkoročni dolgovi
 - dolgoročni dolgovi, rezerve
 - kapital



3. DEFINIRANJE MERILA USPEHA

Merilo uspeha je ena ključna številka, ki jo želimo zasledovati in optimirati. Tista, ki definira uspeh podjetja. Pri Dewesoftu je to **dodana vrednost**. Lahko bi bilo število zaposlenih, morda prihodki ali dobiček, lahko bi bilo število prejetih nagrad, morda število inovacij ...

Na osnovi merila uspeha se kasneje gradi matematični model sistema nagrajevanja.

4. RAZLAGANJE SMISLA

Razložite zaposlenim, kako njihovo delo vpliva na delo drugih, kako je vsak oddelek del celote in kako med seboj vplivajo en na drugega, kakšen vpliv ima njegovo delo na celotno podjetje in njegove rezultate.

Ne govorite le KAJ, ampak tudi razložite ZAKAJ. Vse podprite s številčnimi podatki in finančnimi rezultati.

Razlagajte:

- smisel poslovnih odločitev ("Odpri bomo podružnico v Nemčiji, ker ...")
- smisel razvojnih odločitev ("Naredili bomo nov merilni modul, ker ...")
- smiselnost in razloge za investicije ("Letos se bo gradila nova hala, ker ...")
- smisel cenovne politike ("Spremenili bomo cene, ker ...")

5. PLANIRANJE Z VISOKO STOPNJO SODELOVANJA

Vključite ljudi v planiranja in določanja ciljev. Naj razumejo, da tudi njihov glas šteje, da so tudi njihove ideje pomembne.

Na Dewesoftu imajo za ta namen tedenske **idejne svete**, ki se jih lahko udeleži prav vsakdo iz podjetja – in tudi zunanji gosti. Tam se:

- pregleda število novih naročil, stanje dobave,
- predstavijo rezultati, projekti, investicije,
- medoddelčno usklajevanje.

SPLOŠNA OBVESTILA

STATISTIKA	
Mesečna prodaja naročila	491 k€
Backlog	15 875 k€
Trenutni stanje dobave v zbirj / total turnover	520 k€ / +6 300 k€
Letna napoved prodaje	Prodajna napoved za 2023
Mesečni promet	Statistika za 2023

Zapisnik tedenskega idejnega sveta

Za sistem solastništva je nujno prej uvesti sistem odprtih knjig (vsak, ki ima delež v podjetju, ima tudi pravico vpogleda v poslovanje). Lahko se uvede sistem odprtih knjig brez sistema solastništva, ni pa možno uvesti sistema solastništva brez da bi se odprle knjige.

SISTEM NAGRAJEVANJA

Če gre podjetju dobro, je smiselno, da so zaposleni za to tudi nagrajeni. Zato sistem nagrajevanja, pri katerem so prav vsi zaposleni upravičeni do nagrade, ki je vezana glede na uspešnost poslovanja.

- Dewesoft je za merilo uspeha določil dodano vrednost, zato so tudi nagrade vezane na to. Določili so, da 18 % dodane vrednosti (nad mejo profitabilnosti) razdelijo med zaposlene.
- Do nagrade so upravičeni vsi redno zaposleni.
- Če podjetje tisti mesec ni preseglo meje profitabilnosti, nagrade ni, imajo fiksno plačo, ki se zaradi tega ne manjša.
- Nagrade se izplačujejo vsak mesec sproti (kar je pomembno za občutek, da se dobro delo nagrajuje – če bi se nagrada izplačala naprimer le decembra, nekje v marcu verjetno nihče še ne bi razmišljal o nagradi).
- Procent nagrade je za vse enak, vezan pa je na osnovno plačo posameznika.
 - Recimo, da je nagrada 30 %. Če ima nekdo 2000 € plače, je nagrada 600 €. Če ima nekdo 3000 € plače, je nagrada 900 €.
- Nagrada se lahko ob neupoštevanju etično moralnih vrednost in večjih napakah

tudi začasno ukine (redko – v Dewesoftu se je to zgodilo le trikrat v vsem tem času, odkar imajo sistem nagrajevanja).

KLJUČNO: Ažurnost podatkov. Zaposleni morajo vsak dan sproti videti finančne podatke, da dobijo pravi občutek, koliko je treba še narediti za določen procent nagrade.

[Enostavna razlaga sistema nagrajevanja >>](#)

SISTEM SOLASTNIŠTVA

Ko so narediti leta 2014 uvedli sistem nagrajevanja, se je opazila sprememba: Zaposleni so imeli občutek, da delajo zase.

Ali bi bilo možno ta sistem še nadgraditi? A obstaja še kaj več kot to? Uvedli so sistem solastništva, kjer lahko zplačane nagrade upešnega poslovanja pretvorijo v lastniški delež podjetja. Tako lahko aktivni zaposleni postajajo tudi solastniki podjetja.

NAKUP DELEŽEV

- Nakup deležev podjetja je odločitev posameznika – kdor želi.
- Delež lahko kupijo sodelavci, ki so vsaj eno leto redno zaposleni v Dewesoftu. Deleže lahko kupijo le iz nagrad za poslovno uspešnost.
 - Če so naprimer dobili 8000 € nagrade za poslovno uspešnost, lahko do višine tega zneska kupijo deleže podjetja.
- Nakup se lahko opravi dvakrat na leto v odkupnem oknu (praviloma aprila in septembra ob letni in polletni bilanci).
 - **Delež ni podarjen, ampak kupljen.** Ta del je pomemben zaradi psihološkega občutka – občutek, da je nekdo iz svojega denarja, ki ga je že dobil na svoj račun (nagrada za uspešno poslovanje), kupi delež podjetja, je povsem drugačen, kot da bi dobil podarjen nek delež, brez da bi do tega imel pravi odnos.
- Ob nakupu se podpiše pogodba, ki definira pogoje prodaje.
- Vrednost podjetja se ovrednoti pred začetkom vsakega okna za trgovanje **na osnovi knjigovodske vrednosti podjetja.**

VREDNOTENJE PODJETJA

Kako oceniti, koliko je podjetje vredno – in s tem tudi, koliko je vreden posamezen delež, ki se prodaja?

Obstaja več načinov vrednotenja podjetja (vrednotenje glede na dobiček, glede na prihodke, knjigovodska vrednost ...). Pri tem je vrednotenje po knjigovodski vrednosti najnižje in najbolj konzervativno, vsaj 4krat nižje od povprečne vrednosti, kot bi jo za podjetje dobili na trgu.

Zakaj torej ustanovitelj deleže podjetja prodaja po 4 x nižji ceni?

- Da imajo zaposleni možnost čimveč dobiti iz svojih nagrad, saj se spodbuja, da bi bili tudi solastniki podjetja.
- Zaradi stabilnosti sistema – ne glede na stanje na trgu, je knjigovodska vrednost podjetja stabilna.
- Če je vrednost podjetja tržna, podjetje pri večjih odhodih in s tem prodaji deleža težko odkupi delež iz lastnega poslovanja.

PRODAJA DELEŽEV

- Prodaja je možna v kateremkoli trenutku (do 0,3 % celotne vrednosti podjetja).
- Prodaja deleža je možna samo podjetju Dewesoft. Podjetje zagotavlja prosta sredstva za odkup delnic v višini vrednosti delnic.
- V izogib manipulacijam je pri prodaji v prvem letu od nakupa cena 80 % knjigovodske, v drugem 90 %, nadalje pa 100%.
- V primeru, da sodelavec zapusti podjetje iz kakršnegakoli razloga (odhod v pokoj, menjava službe ...), je dolžan prodati delež v podjetju, praviloma v enkratnem znesku.
- **Podjetje je edini market maker.**

DIVIDENDE

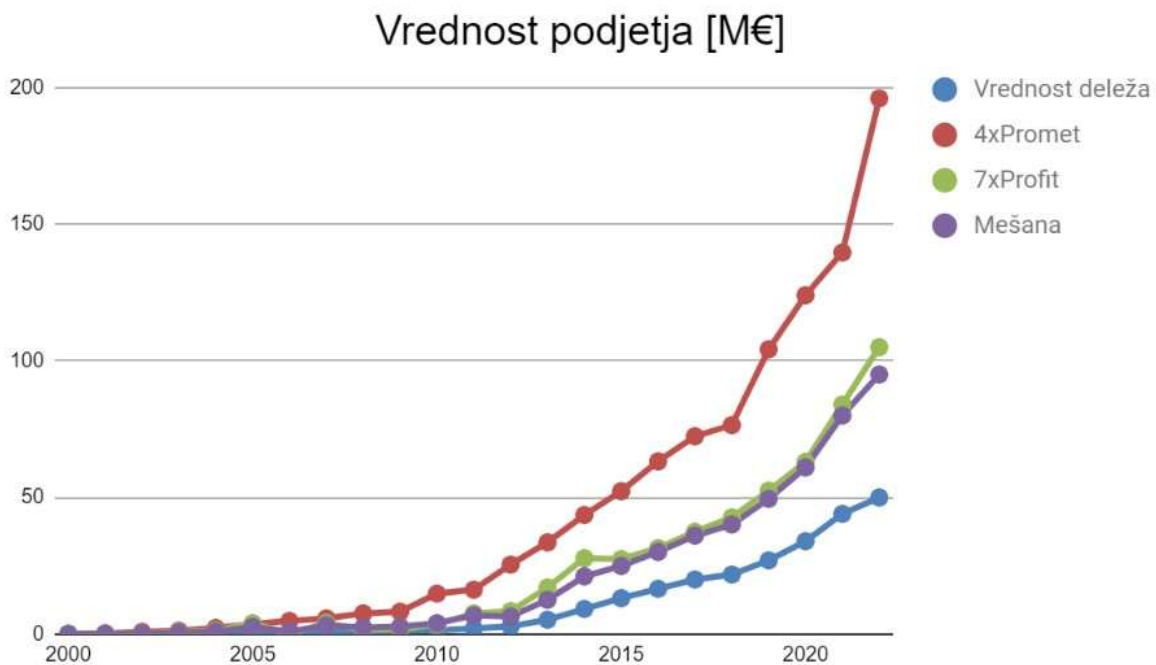
- Solastniki podjetja so upravičeni do izplačila dividend. V Dewesoftu so od 10-15 % letnega dobička in se izplačajo enkrat letno.

DOKUMENTACIJA

- **Družbena pogodba**, ki vsebuje: [Osnutek >>](#)
 - pravila prenosa lastništva

- izključitve
- izjeme
- **Pogoji prodaje poslovnih deležev** [Osnutek >>](#)
- **Pogodba o nakupu in prodaji deleža, k i vsebuje** [Osnutek >>](#)
 - izstopni pogoji - vnaprej znana cena
 - obvezni izstopi pri prenehanju delovnega razmerja
 - slabi scenariji (dedovanje, ločitve, stečaj, zastava)

[Enostavna razlaga sistema solastništva >>](#)



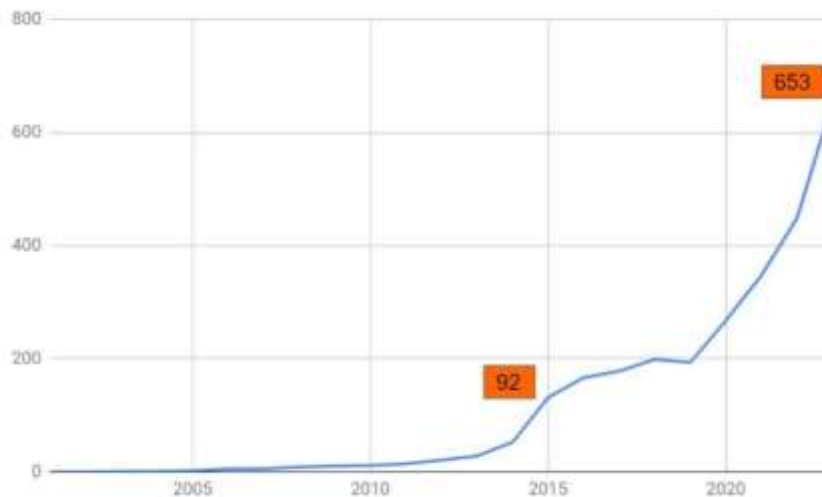
Načini vrednotenja podjetja

OPOMBA: Vsako podjetje je zgodba zase. Tu predstavljamo sistem, ki ga je uvedlo podjetje Dewesoft. Zagotovo ga ni moč v točno taki obliki uvesti v drugih podjetjih. Smiselno ga je dobro preučiti in zelo natančno določiti vse podrobnosti ter preveriti ali ob simulacijah sistem vzdrži, preden se ga uvede. Ponavadi traja leto do dve, da se sistem dodela in da se pripravijo vsi potrebni pravni dokumenti, preden se sistem vnese v prakso.

REZULTAT?

Dewesoft leta 2014	Dewesoft leta 2023
50 zaposlenih po vsem svetu podjetja v 6 državah, prodaja v 15ih	500 zaposlenih po vsem svetu podjetja v 18 državah, prodaja v 70ih
6 solastnikov podjetja	90 solastnikov podjetja
12 M€ prometa	75 M€ konsolidiranega prometa

Rast vrednosti deleža podjetja Dewesoft



Leta 2014 so uvedli sistem nagrajevanja in ga leta 2015 nadgradil s sistemom solastništva – **takratna vrednost deleža je bila 92 evrov, v letu 2023 je 653 evrov.**

S tem se je postavila ultimativna rešitev, kako zaposleni res delajo za sebe. V kriznih časih se zagotovo vsi potrudimo, da bo podjetje poslovalo dobro, saj je od tega odvisen naš mesečni prihodek in tudi naša naložba - vrednost deleža, ki ga imamo v podjetju.

V času "korona krize" se je izkazal za izjemno učinkovitega, saj so beležili 15 % rast v branži, ki je sicer utrpela 10 % padec. Verjamejo, da je k temu veliko prispeval prav njihov sistem lastništva, kjer je podjetje v celoti v lasti zaposlenih.



MI SMO DEWESOFT

Močno verjamemo v smiselnost in učinkovitost tovrstnih sistemov nagrajevanja in solastništva zaposlenih. Samo zadovoljni zaposleni lahko ustvarjajo presežke. Samo podjetje takih ljudi, je lahko podjetje presežkov.

Zapisala: Petra Škarja