

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MARTIN KARPAN

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA PRIMERA

Ljubljana, september 2010

MARTIN KARPAN

IZJAVA

Študent Martin Karpan, izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Žnidaršič Jane in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, september 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	2
1.1 Cilji sistema plač in nagrajevanja	4
1.2 Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu.....	4
1.3 Sodobne smernice pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja.....	5
2. PLAČILO PO USPEŠNOSTI	6
2.1 Plačilo po uspešnosti skupine ali podjetja	7
2.1.1 Nagrade za timsko in projektno delo.....	7
2.1.2 Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov.....	7
2.1.3 Nagrada za dosežke	8
2.1.4 Programi udeležbe zaposlenih v dobičku	8
2.2 Plačilo po uspešnosti posameznika.....	9
3. NEDENARNE NAGRADE	9
3.1 Ugodnosti pri delu.....	10
3.2 Usposabljanje in izobraževanje.....	10
3.3 Napredovanje	11
3.4 Odgovornosti	11
3.5 Bonitete.....	11
4. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH – ŠTUDIJA PRIMERA.....	12
4.1 Demografija	12
4.2 Plačilo po uspešnosti.....	13
4.3 Napredovanje kot oblika nagrajevanja.....	16
4.4 Denarno – nedenarno nagrajevanje.....	18
4.5 Želje in pobude zaposlenih – odprti tip vprašanj	19
5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA BOLJŠI SISTEM NAGRAJEVANJA	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI.....	24
PRILOGA	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Pripravljenost do večjega napora z ustrežno nagrado</i>	16
<i>Tabela 2: Ali dobivate del plače za delovno uspešnost?</i>	17
<i>Tabela 3: Sistem plač in nagrajevanja</i>	18
<i>Tabela 4: Zadovoljstvo z dejavniki in nagradami</i>	19

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Sistem plač in nagrajevanja</i>	2
<i>Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu</i>	5
<i>Slika 3: Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika</i>	9
<i>Slika 4: Starostna struktura</i>	13
<i>Slika 5: Stopnja izobrazbe</i>	13
<i>Slika 6: Pripravljenost za odgovornejšo zaposlitev</i>	14
<i>Slika 7: Doseganje skupnih ciljev v odvisnosti od posameznika</i>	15
<i>Slika 8: Delež plače za delovno uspešnost</i>	15
<i>Slika 9: Neto plačilo za delovno uspešnost</i>	16
<i>Slika 10: Napredovanje v plačnih razredih</i>	17
<i>Slika 11: Obdobje napredovanja</i>	17

UVOD

Problematika plač in nagrajevanja zaposlenih povsod po svetu zbuja veliko razprav. Še posebej v tem času, v času padanja življenjske ravni in ko se število brezposelnih povečuje, bi za velik del javnosti težko našli bolj razburljivo in aktualno temo, kot je nagrajevanje zaposlenih.

Za sodobno podjetje je izredno pomemben kakovosten človeški kapital in tega tudi obdržati, pa čeprav za višjo ceno. V sodobnem gospodarstvu je precejšen vpliv konkurence, da bi se lahko zanašali na tradicionalen način nagrajevanja. Potrebno je iskati nove poti in možnosti kako dobrega delavca obdržati. V ospredje prihaja nagrajevanje po uspešnosti posameznika in ne več nagrajevanje skupine oziroma po uspešnosti podjetja. Tako se zaposleni trudijo v prid podjetja saj sami vedo, da bodo nagrajeni na podlagi lastnih rezultatov in ne rezultatov drugih ali skupine.

Namen diplomskega dela je spoznati osnovne teorije in ugotovitve na področju nagrajevanja zaposlenih glede na uspešnost skupine ali podjetja in uspešnost posameznika ter pokazati pomembnost nagrajevanja za zaposlene. Namen je ugotoviti ali v podjetju obstajajo slabosti nagrajevanja in s pomočjo teorije poskušati predlagati izboljšave.

Cilj diplomskega dela je podati razlago ugotovljenih rezultatov raziskave ter v skladu z teoretičnimi ugotovitvami podati predloge za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov in šestih vsebinskih poglavij. V prvem delu je predstavljena teorija plač in nagrajevanja, ki se deli v posamezna poglavja. Prvo poglavje predstavlja sistem plač in nagrajevanja. Tukaj so predstavljeni cilji nagrajevanja, nagrajevanje v širšem smislu kot smo ga vajeni do sedaj, saj vključuje vse kar lahko delodajalec ponudi zaposlenemu, kot je na primer osebna rast, spodbudno delovno okolje, delovne razmere in privlačna prihodnost ter sodobne smernice pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja. Drugo poglavje je razdeljeno na plačilo po uspešnosti posameznika, ki je vedno bolj aktualno in tradicionalno plačilo po uspešnosti podjetja ali skupine. Opisanih je nekaj možnih načinov za nagrajevanje skupine in nekaj za nagrajevanje posameznika. V četrtem poglavju sledijo še oblike nedenarnega nagrajevanja, ki so nadaljevanje sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu iz prvega poglavja. Cilj tega poglavja je predstaviti ljudem, da je nedenarno nagrajevanje ravno tako motivacijsko in koristno kot denarno nagrajevanje. Cilj zadnjega poglavja pa je vse teoretične ugotovitve o nagrajevanju, na študiji slovenskega podjetja, povezati z ustaljeno prakso slovenskega podjetja ter poskušati ugotoviti slabosti in prednosti nagrajevanja in predlagati izboljšave le teh.

1. SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA

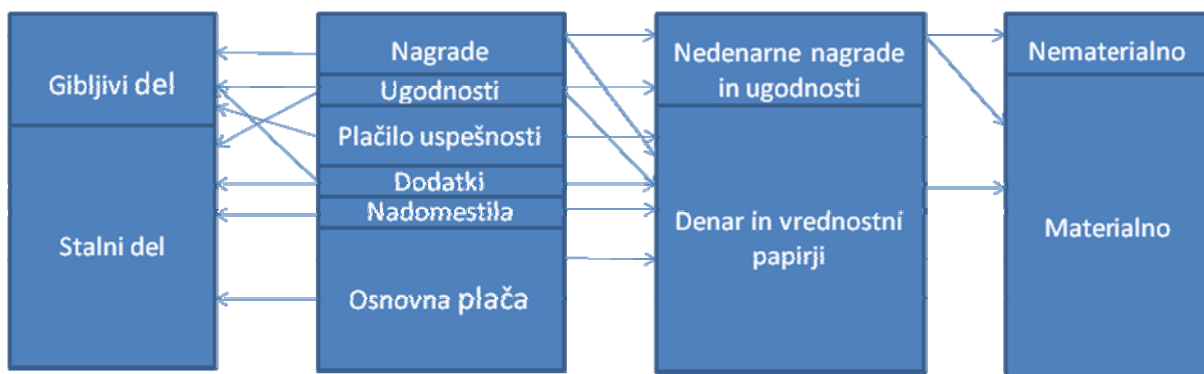
V sodobnem svetu se vse več in več podjetji ukvarja s postavitvijo pravilnega sistema nagrajevanja, saj želijo ohraniti svoje ključne kadre v podjetju. V ospredje vedno bolj prihaja pomembnost znanja zaposlenih, ki ni le konkurenčna prednost podjetja ampak tudi gonilna sila v njem samem. S tem se pojavljajo različna vprašanja kako motivirati in nagraditi zaposlene, da se bodo izobraževali in da jih bo podjetje lahko zadržalo za daljše obdobje. Odgovor na to vprašanje pa je s pravilno postavitvijo sistema nagrajevanja.

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese, in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191-192).

Še preden se lotimo opisa sistema plač in nagrajevanja moramo pojasniti, da je v Sloveniji še vedno v uporabi pojem »osebni dohodek«, čeprav je v današnjem gospodarskem pomenu vsebinsko neustrezen, saj je veljal za prejšnji sistem. V Sloveniji je tudi težava v tem, da nimamo pravilnega izraza, kot je v Angleščini izraz »*compensation*« in »*remuneration*«, ki zajema plače, ugodnosti in nagrade. Beseda plača zajema vse prejemke, ki jih zaposleni dobi skupaj s plačo (tudi plačilo za uspešnost). Pri nas je večina ugodnosti zakonsko predpisanih ostale, ki pa niso jih bomo obravnavali kot bonitete, ki jih podjetje samo določi vendar so po slovenskem zakonu o dohodnini ravno tako ustrezno obdavčene. Poudariti moramo še to, da kadar govorimo o sistemu nagrajevanja po uspešnosti na splošno, mislimo na vse troje: plačilo po uspešnosti, nagrade in ugodnosti (Svetlik & Zupan, 2009, str. 526-528).

Celovit sistem nagrajevanja je prikazan v načrtu plač in nagrajevanja na sliki 1.

Slika 1: Sistem plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 19.

Sistem plač in nagrajevanja je sestavljen iz gibljivega in stalnega dela. Stalni del je odvisen od tega kakšno delo in koliko zahtevno delo opravljaš, gibljivi pa od tega kako dobro to

delo opravljaš. Zato torej na tem delu pride do razlik med plačami sodelavcev na istih delovnih mestih. Stalni del izplačil zajema v največji meri osnovna plača, ki jo delavec dobi za normalno opravljeno delo določene zahtevnosti in za določeno število opravljenih ur. Med stalni del spadajo tudi nadomestila za upravičeno do odsotnost kot so dopusti, prazniki in bolniška doba. Dodatki in ugodnosti lahko spadajo ali med stalni ali med gibljivi del plač vendar so v večini bolj prisotni pri stalnem delu. Med dodatke spadajo razni dodatki za nočno delo ali dodatek za težke delovne razmere. Večina ugodnosti je prav tako povezana z delovnim mestom (na primer dodatno zdravstveno zavarovanje ali pokojninsko zavarovanje), nekatere ugodnosti pa lahko zaposleni dobijo glede na svojo uspešnost (te so na primer uporaba službenega avtomobila za osebne zadeve).

Giblji del je sestavljen iz nagrad in plačila po uspešnosti, ki jih bomo podrobneje obravnavali v nadaljevanju diplomske naloge. Na sliki 1 je lepo vidno razmerje med posameznimi oblikami izplačil, ki lahko predstavlja konkurenčno prednost podjetja in tako se zaposleni lahko lažje odloči za primerno delovno mesto. Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo za uspešnost se vedno izplačujejo v denarju oziroma vrednostnih papirjih ali opcijah, medtem ko se nagrade in ugodnosti lahko nedenarne ali denarne. Med nedenarne sodijo vse oblike naravnih prejemkov in nematerialnih ugodnosti kot so na primer višji ugled ter nematerialne nagrade kot so priznanja in pohvale.

V Sloveniji podjetja nimajo prav velike izbire pri sistemih plač in nagrajevanja, saj imamo z zakonodajo že veliko elementov predpisanih. Poleg tega pa je davčna zakonodaja dokaj neprijazna do nedenarnih oblik nagrajevanja, saj enači vse prejemke v naravi z denarnimi prejemki, ki se prištevajo na enak način v dohodninsko osnovo.

Spodaj je prikazana sestava tipične slovenske plače, ki sta jo uporabila Svetlik in Zupanova (2009, str. 527-529).

- **osnovna plača** (plačilo za poln delovni čas, za normalne delovne razmere in normalno uspešnost),
- **dodatki za posebne obremenitve**, neugodne vplive okolja, nevarnost pri delu in manj ugodni delovni čas (nadure, izmensko delo, nočno delo, vročina, vlaga ipd.),
- **dodatek za delovno dobo** (vsa delovna doba) in za stalnost (delovna doba v konkretnem podjetju),
- **ugodnosti** kot so pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje,
- **bonitete**, na primer uporaba službenega avtomobila, mobilnega telefona ali prenosnega računalnika v zasebne namene, kredit po obrestni meri, ki je nižja od tržne, popusti pri nakupu izdelkov, dodatna zavarovanja,
- **nadomestila za čas, ko delavec ne dela** (plačilo med dopustom, bolezenske odsotnosti, porodniške, čakanje na delo,
- **plačilo za delovno uspešnost** (individualna uspešnost, skupinska uspešnost),
- **plačilo za uspešnost poslovanja** (uspešnost podjetja),
- **nagrade za posebne dosežke** (inovativnost, nagrade najboljšim),

- **drugi osebni prejemki** (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnost pomoči),
- **povračila stroškov v zvezi z delom** (prehrana, prevozi, službena potovanja, terenski dodatek),
- **druge ugodnosti** po presoji delodajalca (na primer dodatni dnevi dopusta, obseg izobraževanja za poslovne potrebe)

1.1 Cilji sistema plač in nagrajevanja

Osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti. Toda da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora najprej zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

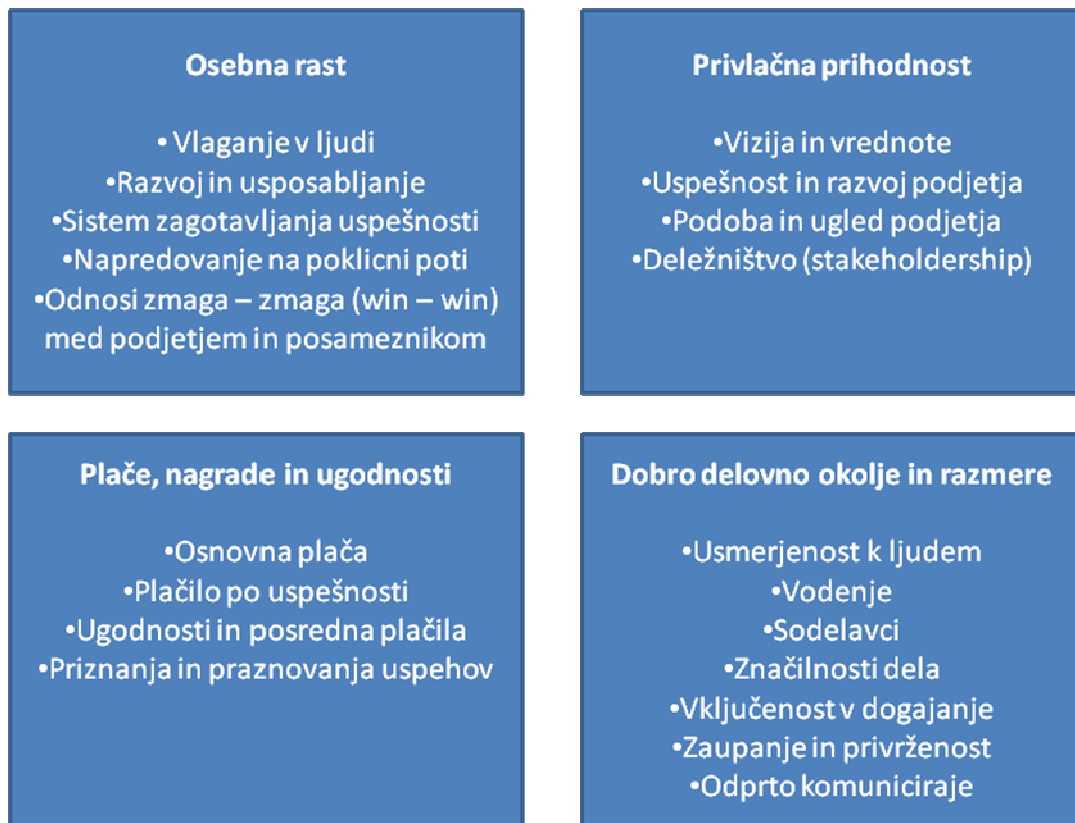
- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih
- biti mora pravičen
- stroške dela mora zadržati v dovoljenih okvirih
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam

Dejstvo je, da mora biti sistem pravičen do zaposlenih in podjetja. Zagotoviti moramo notranjo pravičnost, ki predstavlja uravnoteženo razmerje med plačami v podjetju, saj največji problem nastane tedaj ko zaposleni ugotovi, da je sodelavec dobil višjo plačo za isto opravljeno delo. O tem govori teorija relativne deprivacije, ki razlaga pojav depriacije, ki vodi do nesporazumov in protestov, če ljudje pri primerjanju svoje nagrade z referenčno skupino ugotovijo, da se le ta razlikuje od njihove. Druga teorija, teorija enakosti pa govori, da ljudje verjamejo, da morajo biti nagrade razporejene glede na velikost posameznikovega prispevka. Dejstvo je, da se zaposleni primerjajo med samo in s tem tudi višino nagrad. Zato je še toliko bolj pomembno, da med zaposlenimi in vodstvo nenehno poteka dobra komunikacija o uspešnosti opravljenega dela in primerjave med drugimi referenčnimi skupinami. Tako zaposlenimi dobijo povratne informacije kako dobro opravljajo delo oziroma zakaj niso dobili višje nagrade zaradi manj dobro opravljenega dela.

1.2 Sistem plač in nagrajevanja v širšem smislu

Do sedaj smo govorili o tem kaj lahko podjetja naredilo oziroma kako lahko motivirajo zaposlene, da bodo uspešni pri svojem delu. V sodobni literaturi pa pojem plač in nagrajevanja opredelimo precej širše kot smo ga obravnavali do sedaj. Sodobne teorije vanj vključujejo vse kar lahko delodajalec ponudi zaposlenemu, kot je na primer osebna rast, spodbudno delovno okolje, delovne razmere in privlačna prihodnost. To so bistveno manj otipljivi dejavniki, hkrati pa tudi posredna plačila in nagrade (Svetlik & Zupan, 2009, str. 528-529; Zupan, 2001, str. 116-117).

Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu



Vir: P. K. Zingheim & J. R. Schuster v I. Svetlik & Zupan, *Menedžment človeških virov*, 2009, str. 529.

Ena od ključnih sestavin osebne rasti je napredovanje na poklicni poti. Raziskave kažejo, da vedno večja konkurenčna prednost podjetja do zaposlenih je prav napredovanje, saj si zaposleni ne želijo celo življenje opravljati istega dela ampak si želijo napredovanja do bolj zahtevnih nalog in funkcij in s tem tudi povečanje osnovne plače in seveda nagrad. Prav tako so pomembni odnosi zmaga-zmaga oziroma (win-win), saj edino tako lahko podjetje in zaposleni ustvarijo dolgoročen odnos.

Ker ljudje večino svojega časa preživimo na delu oziroma v podjetjih je tukaj bistveno dobro delovno okolje in razmere med delom. K temu prištevamo, da je podjetje precej usmerjeno k ljudem in da jim ne predstavljajo samo številke, ampak da tudi znajo prisluhniti problemom svojih zaposlenih. Ključen dejavnik dobrega počutja na delovnem mestu so pa zagotovo sodelavci. Težko je delati v podjetju, če se ne dobro razumeš s svojimi sodelavci in če z njimi ne odprto komuniciraš (Milanovič, 2010, str. 20).

1.3 Sodobne smernice pri oblikovanju sistemov plač in nagrajevanja

Sistemi plač in nagrajevanja so se v preteklih desetih letih močno spremenile. Na spremembe je vplivala čedalje večja konkurenca na trgu, nova tehnologija in globalizacija poslovanja. Zato so se morala podjetja hitro prilagoditi na spreminjajoče se zahteve strank k večji usmerjenosti k strankam, nenehnem spreminjanjem in prilagajanjem in povečevanju znanja in inovativnosti. To so lahko dosegla le, če je bil sistem plač in

nagrajevanja strateško naravnano. Našteti in opisani je le nekaj novosti pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja (Svetlik & Zupan, 2009, str. 565; Zupan, 2001, str. 129):

- **Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja**
Temelji na temu, da pravico do nagrade imajo tisti zaposleni, ki so sodelovali z določeno skupino pri projektu, ki je največkrat letno ocenjen. Nagrade se razdelijo na podlagi plačilnega razreda in sicer tako, da tisti, ki je višje na hierarhični lestvici dobi višjo nagrado kot tisti, ki je nižje. Izplačila niso le gotovinska ampak vključujejo tudi dolgoročne spodbude, kot so delniške opcije in delnice.
- **Povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene**
Včasih zaposleni in delodajalci sklenejo sporazum o znižanju stalne plače in povečanju gibljivega dela plače za dobro opravljeno delo. Tako lahko zaposleni dobijo skupno večjo vsoto, kot da bi dobili višjo osnovno plačo. S tem pa se jim poveča tudi tveganje o izgubi gibljivega dela plače, če delo ne bi bilo opravljeno uspešno. Glede na to, da zaposleni sprejmejo tveganje morajo sprejeti tudi menedžerji, ki se jim razmerje med gibljivim in stalnim delom izrazito poveča v korist gibljivega dela in tako sprejmejo še večje tveganje kot delavci.
- **Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti**
Ker generacije postajajo vedno bolj učeče se generacije se s tem spreminja tudi sistem plač in nagrajevanja. Vedno bolj se povečuje pomen znanja in zmožnosti, zato podjetja določajo nova merila za določanje osnovne plače. Ni več toliko pomembno koliko lahko delavec naredi količinsko pač pa v smislu zahtevnosti dela.
- **Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih**
Tradicionalni sistem je temeljil na izključevanju kdo ni upravičen do nagrajevanja. Sodobni sistem pa temelji na tem, da se zaposlene čim bolj vključuje v sistem nagrajevanja, saj tako krepijo skupno privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

2. PLAČILO PO USPEŠNOSTI

Uspešnost lahko ločimo na uspešnost posameznika in na skupno oziroma uspešnost skupine ali celotnega podjetja. O teh dveh načinih nagrajevanja se bomo odločili glede na vrsto in moč medsebojne odvisnosti posameznih organizacijskih enot, poslovnih funkcij in zaposlenih. Če zaposleni delajo pretežno samostojno in med njimi ni veliko sodelovanja, se lahko odločimo za ugotavljanje uspešnosti posameznika. Kadar je veliko sodelovanja ali pa gre za timsko delo, bomo nagradili vse člane skupine. Če želimo poudariti pomen vseh za doseganje skupnih rezultatov, bomo ugotavljali le uspešnost celotnega podjetja. Plačilo za delovno uspešnost po zakonu pripada vsakemu zaposlenemu, ki pri svojem delu presega svoj normalni delovni rezultat oziroma stoddostni delovni učinek in sicer neodvisno od uspešnosti ali neuspešnosti iz tekočega poslovanja podjetja. Ostane nam še odločitev o tem, kdaj in v kakšni obliki bo plačilo. Takojšnja gotovinska plačila jasneje pokažejo vez

med dosežki in nagrado, zato bolje usmerjajo vedenje zaposlenih, odložena plačila v vrednostnih papirjih pa povečujejo dolgoročno usmerjenost in pripadnost podjetju. V nadaljevanju bomo pojasnili kakšne so vse možne oblike plačila.

Vodilne pri uveljavljanju programov plačila po uspešnosti so ZDA od koder prihaja tudi Taylorjev način plačila po kosu, ki je bil eden prvih širše uporabljenih programov plačila po uspešnosti. Takrat je Taylor kot motivacijo za delovno uspešnost uporabil plačilo po kosu za spodbujanje delavcev v tovarni. Tudi pri nas se vedno bolj in bolj uveljavlja ta način plačevanja, saj podjetja želijo motivirati svoje zaposlene k boljšim poslovnim rezultatom (Franca & Lobnikar, 2008, str. 1).

2.1 Plačilo po uspešnosti skupine ali podjetja

Kot smo že omenili se plačilo po uspešnosti skupine uporablja kadar je med zaposlenimi veliko sodelovanja ali pa gre za timsko delo. S tem načinom nagradimo vse člane skupine, ki so prisostvovali pri določeni nalogi ali projektu. Nagrajevanje zaposlenih za skupne dosežke je ena izmed pomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačnih sistemov. Pri tem so na voljo različni programi povezovanja plač z uspešnostjo manjših ali večjih skupin oziroma celotnega podjetja. V nadaljevanju se bomo podrobneje seznanili z nekaterimi klasičnimi programi, kot so programi razdelitve prihrankov, nagrade za dosežene poslovne cilje in udeležba v dobičku.

2.1.1 Nagrade za timsko in projektno delo

Projektno timsko delo je povsem uveljavljen način dela, kjer zaposleni poleg svojega rednega dela opravljajo dela tudi na različnih projektih. Tukaj pa pride do vprašanja kako sodelujoče nagraditi. Različne prakse pravijo, da morajo biti nagrade dovolj velike jasno postavljenim ciljem. Največkrat vodja tima dobi nekoliko večjo nagrado kot ostali člani tima, ki naj bi dobili vsi enako nagrado, saj uspešen tim je lahko le takrat, ko vsi sodelujoči vložijo enak trud v projekt. Če gre za zahteven projekt največkrat člane tima določi uprava podjetja, ki določi tudi skupni znesek nagrad glede na čas in stroške. Če je projekt zapleten in dolgotrajen potekajo med samim projektom kontrolne točke, ki analizirajo uspešnost članov. Nagrade se lahko podelijo tudi v času nastajanja projekta oziroma se zmanjšajo ali zamrznejo, če člani ne uspešno opravljajo projekta.

2.1.2 Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov

So namenjeni predvsem spodbujanju storilnosti zaposlenih. Delavce ob ustvarjenih prihrankih nagradimo z bonusom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja (mesečno, trimesečno ali letno) izplačamo kot dodatek k plači. Osnova za izračun prihrankov je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi prvin, ki so vključene v formulo. Vrednost prihrankov razdelimo tako, da del ostane podjetju, drugo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program (Zupan, 2009, str. 549-550).

2.1.3 Nagrada za dosežke

Podjetja želijo, da bi plačilo za uspešnost čim bolj približali dejanski uspešnosti podjetja. Zato uvajajo programe, ki temeljijo na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali celotnega podjetja. Ti programi izražajo strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Vanje vključujejo cilje, ki so ključni za doseganje uspešnosti organizacijske enote ali podjetja in na katere zaposleni lahko vplivajo. Osnova za izračunavanje spremenljivega dela je primerjava dosežkov glede na načrtovane cilje (Zupan 2002, str. 311-313).

2.1.4 Programi udeležbe zaposlenih v dobičku

Temeljna ideja teh programov je, da podjetje praviloma ob koncu poslovnega leta in izračunu doseženega dobička, del dobička razdeli med zaposlene. To možnost nagrajevanja že vrsto let predvidevajo tudi slovenske kolektivne pogodbe, vendar se v praksi do sedaj ni uveljavila (razen za nagrajevanje menedžerjev), ker ni bilo ustrezne zakonodaje, ki bi spodbujala uvajanje teh programov (Zupan 2009, str. 551). Značilni programi delitve dobička v tujih podjetjih temeljijo na zahtevani stopnji donosnosti kapitala, šele nad to stopnjo donosnosti pa je mogoče del sredstev nameniti razdelitvi med zaposlene (Prašnikar, 1992, str. 333-346; Valenčič, 1992, str. 247-359).

2.1.4.1 Delnice in delniške opcije

Nagrajevanje z delnicami in opcijami je pogojeno z rastjo vrednosti delnic podjetja. Z opcijskim nagrajevanjem se izenačijo cilji zaposlenih (največkrat menedžerjev) in delničarjev, saj menedžerji ne odločajo le v svojo korist ampak tudi v korist delničarjev. Menedžerji zasledujejo dolgoročne cilje, večjo vrednost delnic in večjo konkurenčnost podjetja. Če pada cena delnice, tudi menedžer izgublja premoženje.

Podeljevanje opcij kot nagrad je naložba v visoko usposobljene strokovne kadre, kar je v času globalizacije bistvenega pomena in vodi v večjo konkurenčnost družbe, obenem pa povečuje tržno vrednost podjetja (Dakič & Debeljak, 1999, str. 314-315).

Nagrajevanje z opcijskimi pogodbami lahko opredelimo kot način nagrajevanja, pri katerem član uprave ali nadzornega sveta sklene z gospodarsko družbo, v kateri zaseda mesto člana uprave ali nadzornega sveta, opcijsko pogodbo, v skladu s katero bo po preteku določenega časa upravičen od družbe kupiti določeno količino delnic po ceni, ki praviloma ne sme biti nižja od tržne cene delnice v času sklenitve opcijske pogodbe (Šešok, 2002, str. 11).

Slabost opcijskega nagrajevanja je predvsem ta, da so takšne nagrade odvisne od delovanja trgov. Tudi dobro delujoči trgi dopuščajo prikaz slabosti finančnih trgov. Trg mora pravilno zaznati rast oziroma padec cene delnice ter cena delnice na trgu mora biti odraz dejanskega stanja družbe. Na tržno ceno delnice vplivajo še borzni trendi, inflacija, obresti, razne špekulacije udeležencev itd., zato, če je rast ali padec cen popačen, opcijsko

nagrajevanje ni primerno, prejete nagrade iz tega naslova pa so neustrezne (Združenje Manager, 2000).

2.2 Plačilo po uspešnosti posameznika

Plačilo po uspešnosti posameznika se uporablja tedaj, ko posamezniki delajo pretežno samostojno in med njimi ni velikega sodelovanja. V osnovi razlikujemo tri skupine programov, ki plače povezujejo z uspešnostjo posameznika. (slika 3). Prva skupina predstavlja dodatek k osnovni plači. Običajno gre za preseganje delovne norme ali osebne ocene uspešnosti. V drugo skupino vključujemo enkratne denarne nagrade, ki jih ima vodja za razdelitev med najboljše zaposlene. Ta plačila ne povečajo osnovne plače in ne pomeni, da bodo zaposleni drugi mesec zopet dobili denarno nagrado. Enkratno denarno nagrado torej dobijo najboljši delavci v mesecu ali četrtletju po presoji vodje oziroma menedžerja. V tretjo skupino sodijo napredovanja, ki za dlje časa spremenijo osnovno plačo. Osnovna plača se lahko dvigne s prehodom na višji plačilni razred, ko gre za napredovanje znotraj delovnega mesta ali na zahtevnejše delovno mesto. Lahko pa se zaposlenemu plača poveča brez napredovanja na drugo delovno mesto za odstotek sedanje plače.

Slika 3: Programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 168.

3. NEDENARNE NAGRADE

Pohvale so učinkovita orodja vodenja, katerih uporaba je odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti njenih uporabnikov. Številne raziskave so pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala za dobro opravljeno delo zaposlenim mnogo pomeni in jih spodbuja. Na ljudi po navadi deluje pozitivno, kajti le-ti povečajo svoj trud in tako dosežejo večjo učinkovitost. Pohvala je lahko skupinska ali individualna. Slednja je najbolj učinkovita izrečena v javnosti pred ostalimi sodelavci. Njeno delovanje na ljudi v skupini pa dobi negativni predznak, če pohvalimo delavca, ki si tega ne zasluži (Jurman, 1981, str. 51-54).

3.1 Ugodnosti pri delu

Ugodnosti pri delu imenujemo dodatna poplačila k osnovnim plačam, ki so izplačane zaposlenim in predstavljajo del celotnih stroškov dela. Delodajalci z njimi omogočajo izboljšanje življenjskega standarda zaposlenih, poleg tega pa pripomorejo k boljši kakovosti delovnega okolja in privlačnosti dela za zaposlene.

Ugodnosti delimo na tri vrste in sicer med dodatke, prejemke in nadomestila, ki predstavljajo nadgradnjo osnovne plače, katerih je pomen za zaposlene enakovreden kot »čista plača«.

Med **dodatke** po slovenskih predpisih uvrščamo:

- Dodatke za pogoje dela: zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden (nedelje, nočno delo, tretja izmena, deljen delovni čas, nadure...), zaradi načina dela (dežurstvo), zaradi vplivov okolja (dela, kjer mora delavec uporabljati zaščitna sredstva)
- Dodatke za delovno dobo

Med **prejemke** pa lahko razdelimo dve skupini:

- Prejemki, ki pomenijo podjetniško skupno porabo, kamor uvrščamo regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostno pomoč. Zaposleni pa uživajo številne druge ugodnosti, med katerimi pa niso individualizirane in nimajo vse materialne oblike (stroški izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja, izdatki za rekreacijo in počitniško dejavnost).
- Povračila stroškov v zvezi z delom, ki jih z vidika podjetja glede na vir pokritja uvrščamo med nematerialne stroške (povračilo za prehrano med delom, povračilo stroškov za prevoz na delo in z njega, povračilo stroškov na službena potovanja, povračilo stroškov za nastanitev in prehrano na terenu, nadomestilo za življenje ločeno od družine)

Med **nadomestila** (prejemki za nedelo):

Uvrščamo med tisti del plače, ki ga delavec prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. V zadnjem času se srečujemo za posebno obliko nadomestil, katerih razlog je na strani delodajalcev. Gre za nadomestila presežnim delavcem, ki na stopi takrat, kadar podjetje ne more trajno ali začasno zagotavljati dela (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 243-245).

3.2 Usposabljanje in izobraževanje

Mnogim zaposlenim veliko pomeni, če imajo poleg vseh finančnih nagrad tudi možnost do usposabljanja in izobraževanja, osebni razvoj, mentorstvo bolj izkušenih ljudi... Vse te nagrade dvigujejo samozavest, odnos do dela v podjetju, ter zmanjšuje njihovo bojazen za prihodnost zaposlitve. V to kategorijo spadajo predvsem mladi, saj jim vse te nagrade

dvigujejo tržno vrednost, poleg tega pa tudi pripomorejo k boljši kakovosti dela, večji količini znanja zaposlenih in pa k možnosti razvoja kariere zaposlenih. Zaposleni se čutijo bolj pripadne podjetju, obenem pa podjetje še ustvarja oz. ohranja konkurenčno prednost na trgu.

3.3 Napredovanje

Možina et al. (2002a, str. 411-412) opredeljujejo napredovanje kot prehod zaposlenega z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na višje, bolj zahtevno delovno mesto. Da bi napredovanje motiviralo zaposlene, jim mora prinesiti tudi konkretne ugodnosti. Tako napredovanje sodi med motivacijske dejavnike, saj zaposlenemu prinese znanje, možnost odločanja in statusni položaj.

Poznamo dve obliki napredovanja. **Horizontalno napredovanje** pomeni delo na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, z obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog. Pogoji za tovrstno napredovanje so izobrazba, dodatna funkcionalna znanja in delovne izkušnje. Prednost horizontalnega napredovanja je v tem, da nagraduje delo zaposlenega na njegovem delovnem mestu in ga ne sili k vključitvi v boj za hierarhično višja delovna mesta, da bi si lahko izboljšal lasten materialni položaj (Kerševan, 2000, str. 146-147).

Vertikalno napredovanje lahko opredelimo kot prehod na zahtevnejše delovno mesto, ki zahteva dodatna znanja, spretnosti in sposobnosti (Merkač, 1998, str. 70).

3.4 Odgovornosti

Z dajanjem vedno večje odgovornosti zaposlenim, spodbudimo njihovo motiviranost. Kadar delavci ugotovijo, da je kakovost dela, ki ga opravljajo bolj odvisna od njihovega osebnega truda kot od zunanjih dejavnikov, bodo bolj motivirani za opravljanje dela in s tem se bodo izboljšali tudi rezultati. Posameznik se bo pripravil bolj potruditi, če bo imel večji občutek lastne odgovornosti za svojo usodo (Keenan, 1996, str. 27-28).

3.5 Bonitete

Boniteta je vsaka ugodnost v obliki izdelka, storitve ali druge ugodnosti v naravi, ki je delojemalcu ali njegovemu ožjemu družinskemu članu zagotovi delodajalec ali druga oseba v zvezi z zaposlitvijo (27. člen Zdoh-1). Pomembno je poudariti, da se za boniteto smatra tudi vsakršna ugodnost, ki se nudi osebi iz zaposlitve, ki pa ni nujno delovno razmerje. Gre torej za korist v naravi, ne v denarju. Tako bi lahko pomislili, da je to eden izmed načinov plačila zaposlenim ter da ni razlike, ali koga nagradimo z uporabo službenega avtomobila ali pa mu izplačamo plačo. Vendar razlika obstaja. Razlika namreč izhaja iz Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-1), kjer 3. točka 2. odstavka 21. člena določa, da se kot odhodki ne priznajo stroški, ki se nanašajo na privatno življenje, primeroma za oddih, šport in rekreacijo, vključno s pripadajočim davkom na dodano vrednost (spletna stran OZS, 2010).

Med bonitete tako štejemo: uporabo službenega vozila za privatne zadeve, uporaba mobilnega telefona v privatne zadeve, posojilo brez obresti ali z obresti, ki so nižje od tržne, popust pri prodaji blaga ali storitev, izobraževanje delojemalca ali njegovega družinskega člana, darila, pravico delojemalca do nakupa delnic (Djukić, 2005).

4. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH – ŠTUDIJA PRIMERA

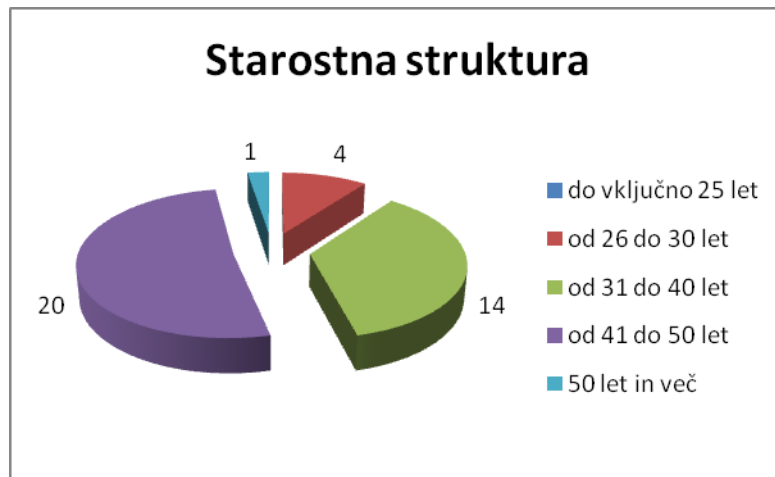
Anketa je bila opravljena anonimno v večjem slovenskem podjetju v mesecu septembru leta 2010. K sodelovanju je bilo povabljenih 63 zaposlenih. V času dveh tednom sem s pomočjo in velikim prizadevanjem odgovornih oseb v podjetju, ki bi se jim še enkrat zahvalil, dobil vrnjenih in izpolnjenih 39 anket kar predstavlja več kot polovico oddanih anket oziroma 62 odstotkov. V tem času je bilo nekaj zaposlenih na letnem dopustu ali na poslovnem potovanju v tujino in zaradi tega je bilo mogoče malo manj vrnjenih anket kot sem pričakoval. Po drugi strani gledano pa je vzorec še vedno reprezentativen saj je na anketo odgovorila več kot polovica povabljenih.

Anketa je sestavljena iz 18 vprašanj, ki si sledijo v posameznih segmentih. Prvi segment predstavlja dva demografska podatka in sicer starost in stopnjo izobrazbe anketiranca. Naslednji del ankete je sestavljen iz vprašanj o plačilu za uspešnost, ki bi ga lahko razdelili glede na uspešnost posameznika in uspešnost skupine ali podjetja. Tretji del ankete sestavljajo 3 izbirna vprašanja o napredovanju kot možni obliki nagrajevanja. Iz tega dela bo razvidno kakšno in katero možnost napredovanja imajo zaposleni v podjetju, bodisi je to horizontalno (delo na istem delovnem mestu vendar z večjo odgovornostjo) bodisi vertikalno (delo na drugem delovnem mestu z večjo odgovornostjo). Sledi predzadnji del ankete, kjer sem sestavil tri vprašanja glede denarnega in nedenarnega nagrajevanja. S temi tremi vprašanji bom lahko ugotovil ali si zaposleni želijo tudi nedenarne nagrade oziroma ali za njihovo uspešnost zahtevajo samo denarne nagrade v različnih oblikah. Kot zadnji del ankete pa sem vključil dve vprašanji odprtega tipa, kjer lahko anketiranci podajo svoja mnenja in izboljšave na področju nagrajevanja ter katere oblike nedenarnih in denarnih nagrad si zaposleni želijo.

4.1 Demografija

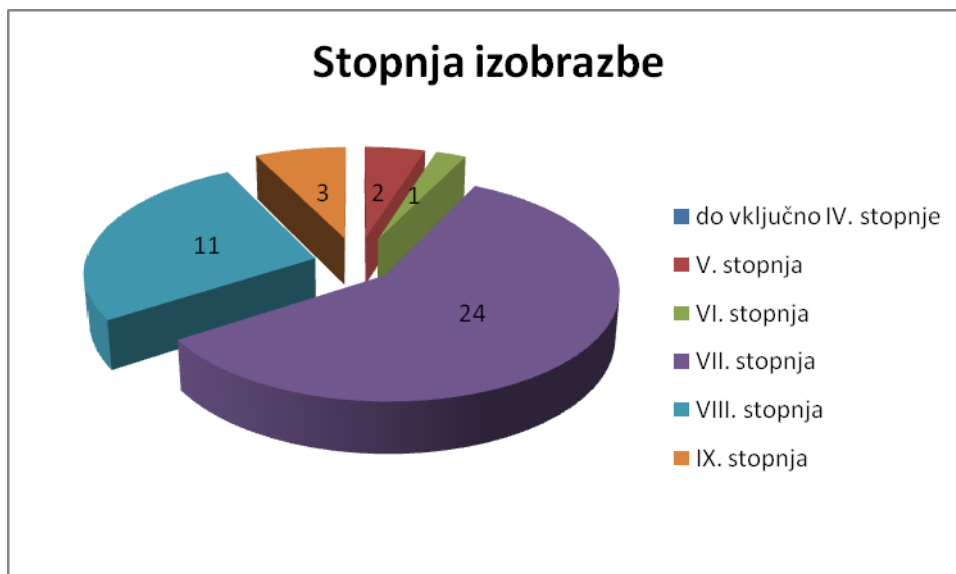
Kot že zgoraj omenjeno je bilo k reševanju ankete povabljenih 63 zaposlenih iz srednjega in nižjega menedžmenta. Rezultat tega je, da je starostna struktura anketirancev številčnejša v razredih z višjo starostjo. Tako je največ anketirancev in sicer 20 prisotnih v predzadnji skupini od 41 do 50 let. S 14 udeleženci jim sledi skupina med 31 in 40 leti. Veliko manj zaposlenih na teh dveh ravneh pa je mlajših od 31 let, kar dokazuje, da podjetje na teh položajih ne zaupa mladim kadrom oziroma, da na zaposlitev vplivajo dolgoletne izkušnje. Zanimiv bi bil podatek, koliko let delovne dobe imajo v podjetju, saj bi s tem ugotovili, kako hitro se kadri v podjetju menjujejo oziroma ali so kadri stalni.

Slika 4: Starostna struktura



Glede na to, da so anketiranci zaposleni na višjih delovnih mestih se je pričakovalo, da bodo imeli tudi višje izobrazbe. Štiriindvajset oziroma 61 odstotkov je takih, ki imajo VII. stopnjo izobrazbe, enajst je takih, ki imajo VIII. stopnjo izobrazbe. To predstavlja že več kot polovico anketirancev. Ostalih 6 pa ima nižjo stopnjo izobrazbe.

Slika 5: Stopnja izobrazbe



Ti rezultati kažejo, da so na višjih pozicijah izobraženi in izkušeni kadri, kar se je tudi pričakovalo. Glede starostnih struktur so zaposleni slabo razporejeni, saj je 15 odstotkov oziroma 6 zaposlenih mlajših od 30 let, kar nakazuje na pomanjkanja dajanja priložnosti tudi mlajšim kadrom na področju odločanja.

4.2 Plačilo po uspešnosti

Drugi del ankete je sestavljen iz vprašanj o plačilu po uspešnosti, kateri je razdeljen še na plačilo po uspešnosti skupine ali podjetja in plačilo po uspešnosti posameznika.

Tretje vprašanje iz anketnega vprašalnika je: »Ste mnenja, da podjetje dobro nagrajuje svoje zaposlene glede na njihove rezultate dela?« Na vprašanje je bilo možno odgovoriti z obkroževanjem ene izmed ocen od 1 do 5.

Najbolj pogosta odgovora sta bila ocena 3 in 4. Z oceno 4 se je strinjalo 14 anketirancev, z oceno 3 pa 12. Za njima je najpogostejši odgovor ocena 2 s osmimi odgovori. Aritmetična sredina tega vprašanja je 3,10, kar kaže na srednje dobro zadovoljstvo o nagrajevanju v podjetju.

Četrto vprašanje, ki je bilo sestavljeno po istem načinu kot prejšnje pa se glasi: »Ali ste zadovoljni s tem, da zaslužite, kolikor naredite oziroma, da ste plačani glede na svojo uspešnost pri delu?«. Rezultat tega vprašanja, ki je bolj natančno je glede na aritmetično sredino, je za malenkost boljši kot prejšnji in znaša 3,36. Modus ali najpogostejši odgovor pa je bil ocena 3, kar spet kaže na srednje dobro nagrajevanje v podjetju. Tukaj lahko še omenimo, da je bilo med odgovori nekaj manj zelo slabih odgovorov in nekaj več odličnih odgovorov.

Slika 6: Pripravljenost za odgovornejšo zaposlitev



V zgornjem grafikonu je razvidno, da so skoraj vsi anketiranci pripravljeni sprejeti odgovornejše delo. Zanimiv je rezultat, da sta na prvih dveh mestih odgovora z »da v zameno za višjo plačo« in »da, ker si želim novo znanje in več izkušenj«. Iz tega je razvidno, da v podjetju ne velja samo načelo po višji plači ampak tudi za to, da bi zaposleni pridobili določeno znanje in izkušnje, kar je v današnjem času recesije vedno bolj dobrodošlo in takšne odločitve pozdravljajo vsa podjetja.

Tukaj bi podjetju priporočal, da zaposlenim omogočijo več napredovanja na bolj zahtevna dela, saj si tega zaposleni, iz te analiza razvidno, želijo tudi v primeru ne zvišanja osnovne plače. Če delo dobro opravijo pa morajo biti vsekakor za to nagrajani, pa čeprav samo s tem, da nam tem delovnem mestu ostanejo.

Iz raziskave sem ugotovil, da je doseganje skupnih ciljev veliko odvisno od dela posameznika, kar kaže na to, da je v podjetju prisotno timsko delo in celotna skupina je lahko zelo odvisna od enega posameznika.

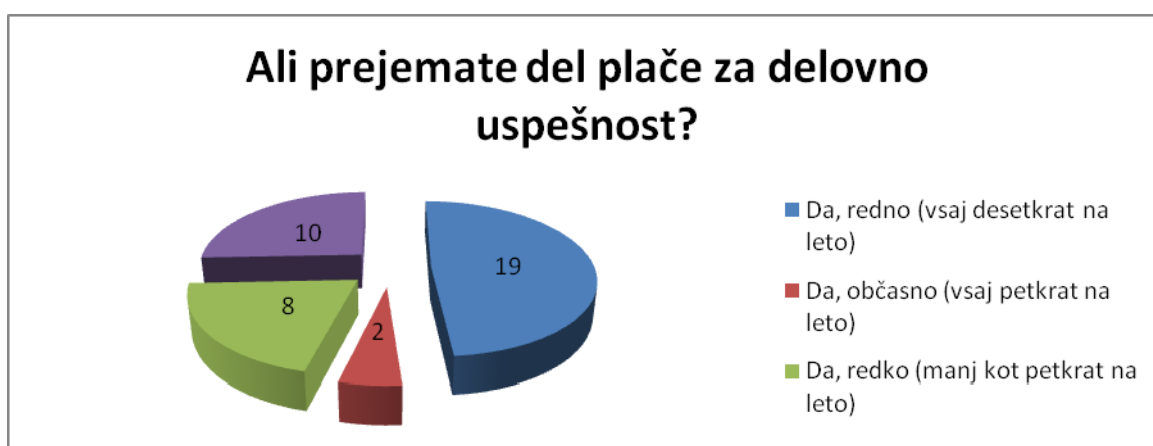
Slika 7: Doseganje skupnih ciljev v odvisnosti od posameznika



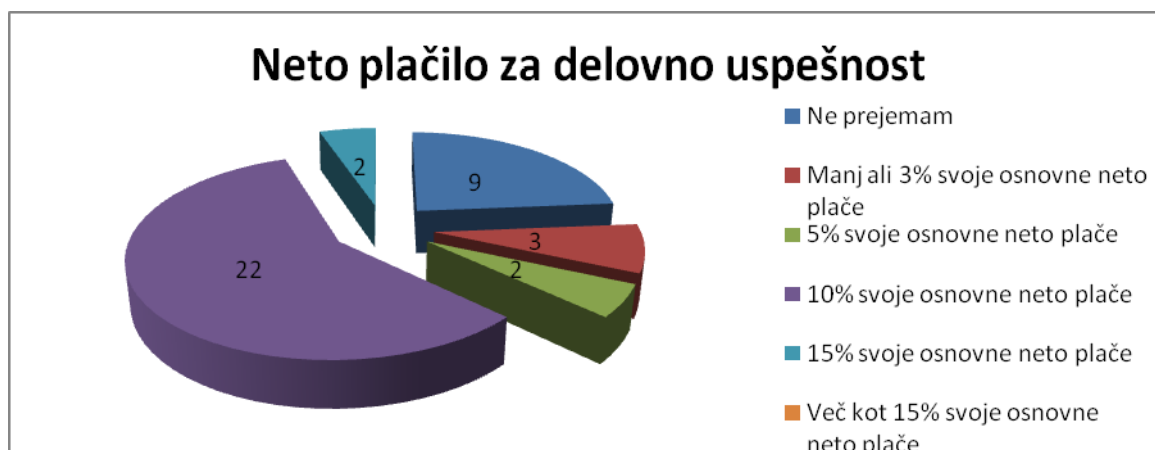
Večina anketirancev, štiriindvajset je takih, ki pravijo da je doseganje skupnih ciljev veliko odvisno od njega samega. Osem jih je odgovorilo, da so srednje odvisni za doseganje skupnih ciljev. To kaže spet na to, da so posamezniki odgovorni za celotne projekte, čeprav problem rešujejo timsko. Način nagrajevanja bi v tem primeru prišel v poštev kot nagrajevanje individualnosti in ne celotne skupine.

Iz raziskave se je izkazalo, da devetnajst zaposlenih redno dobiva del plače za delovno uspešnost. Dva le občasno, to pomeni vsaj petkrat na leto in osem jih dobiva redko, kar pomeni do petkrat na leto. Deset jih pa ne dobiva.

Slika 8: Delež plače za delovno uspešnost



Slika 9: Neto plačilo za delovno uspešnost



V povprečju teh devetindvajset anketirancev, ki dobivajo del plače za delovno uspešnost, dobiva 10 odstotkov svoje osnovne neto plače za delovno uspešnost, kar pa naslednja ugotovitev pokaže, da to ni prav malo, saj si želijo, da bi ta del plače dosegal nekje 15 odstotkov plače, kar pomeni samo 5 odstotkov več od dosedanje. Navdušujoč podatek pa je tudi ta, da je 10 anketirancev pripravljenih vložiti več delovnega napora brez, da bi za to dobili kakršno koli nagrado.

Tabela 1: Pripravljenost do večjega napora z ustrezno nagrado

Brez zagotovljene nagrade	10
Za manj ali 3% svoje osnovne neto plače	2
Za 5% svoje osnovne neto plače	4
Za 10% svoje osnovne neto plače	7
Za 15% svoje osnovne neto plače	5
Za več kot 15% svoje osnovne neto plače	10
Nisem pripravljen-a povečati svoj vloženi trud za dodatno denarno nagrado	0

4.3 Napredovanje kot oblika nagrajevanja

Ena izmed oblik nagrajevanja je lahko tudi v obliki napredovanja, ki se je že v veliko primerih izkazala za večji motivacijski dejavnik kot denarna nagrada. Ljudje si želimo biti v družbi vedno bolj uveljavljeni in pomembni in zaradi tega želimo biti na višjih delovnih mestih in imeti vedno večjo odgovornost.

Izkazalo se je, da v podjetju prevladujeta dva odgovora glede napredovanja in sicer, da so zaposleni napredovali že večkrat kot trikrat ali pa nikoli. Prvi podatek nam pove, da so anketiranci v podjetju zaposleni že več let. Drugi podatek pa ima slabši pomen, saj glede na starostno strukturo bi morali v podjetju že večkrat oziroma vsaj enkrat napredovati, kar pa analiza ne kaže tako.

Tabela 2: Ali dobivate del plače za delovno uspešnost?

Da, redno (vsaj desetkrat na leto)	19
Da, občasno (vsaj petkrat na leto)	2
Da, redko (manj kot petkrat na leto)	8
Ne	10

Več jih v podjetju napreduje vertikalno kot horizontalno, kar pomeni, da so osemindvajsetkrat napredovali vertikalno – delo na drugem delovnem mestu z večjo odgovornostjo, in petnajstkrat horizontalno – delo na istem delovnem mestu vendar z večjo odgovornostjo.

Slika 10: Napredovanje v plačnih razredih



Na vprašanje kdaj naj bi nadpovprečni uslužbenec napredoval v višji plačni razred na istem delovnem mestu so s 28 glasovi anketiranci odgovorili, da v manj kot treh letih. Devet glasov so dali odgovoru »po treh letih«. Razvidno je, da si zaposleni želijo hitrejšega napredovanja in tudi z možnostjo napredovati za več plačnih razredov hkrati. Te podatke najdete na sliki 11.

Slika 11: Obdobje napredovanja



4.4 Denarno – nedenarno nagrajevanje

V podjetju poleg denarnih nagrad imajo zaposleni še določene nedenarne nagrade in bonitete ter ugodnosti. Zaradi pomembnega položaja v podjetju ima večina ugodnost uporabljati službeni mobilni telefon tudi v zasebne namene vendar morajo biti vedno dosegljivi za službene zadeve. Prav tako jih veliko oziroma petnajst uporablja službeni avtomobil v zasebne zadeve.

Ker podjetje skrbi za inteligenčni razvoj svojih zaposlenih, ima kar štiriindvajset udeležencev možnost prisostvovati na raznih seminarjih in strokovnih posvetih. Poleg tega pa se trinajst anketirancev udeležuje kakršnega koli izobraževanja namenjenega strokovnosti na svojem področju.

Tabela 3: Sistem plač in nagrajevanja

	Aritmetična sredina	Modus
Izobraževanja in usposabljanja delujejo stimulatивно	3,50	4
Plača uslužbenca mora biti odvisna tudi od njegove uspešnosti	4,03	4
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud	3,12	3
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do zelene nagrade	3,00	3
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo	3,39	4

V veliki meri se anketiranci strinjajo, da mora biti plača uslužbenca odvisna tudi od njegove uspešnosti, kar kaže na to, da si želijo več variabilnega nagrajevanja. Strinjali so se tudi s tem da izobraževanje in usposabljanje deluje stimulatивно, kar kaže na izobražen kader in kader, ki se želi učiti in dobivati nove izkušnje.

Niso se pa povsem strinjali, da razumejo kako s svojim delom priti do zelene nagrade. Za to bi lahko bil vzrok, da nimajo veliko komunikacije s svojimi nadrejenimi oziroma, da nimajo dovolj navodil kako naj delo opravijo. Vsekakor pa bi moralo podjetje to težavo odpraviti z večjo komunikacijo oziroma z jasno določenimi pravili nagrajevanja.

Tabela 4: Zadovoljstvo z dejavniki in nagradami

	Aritmetična sredina	Modus
Višina osnovne plače	3,36	4
Povprečna višina plačila za delovno uspešnost, upoštevajoč vaš trud	2,64	3
Možnost napredovanja na višje delovno mesto oz. v višji naziv	3,03	3
Varnost zaposlitve	3,67	4
Dodatne ugodnosti (dod. pok .zavarovanje,mobilni telefon)	3,97	4
Odnosi s sodelavci	4,18	4
Odnosi z nadrejenimi	4,06	4
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	3,21	4

Kot je razvidno iz tabele so anketiranci najbolj zadovoljni z odnosi s svojimi sodelavci in nadrejenimi, kar zelo dobro vpliva na klimo v podjetju in s tem tudi posledično na dobre medsebojne odnose. Prav tako so zadovoljni z dodatnimi ugodnostmi kot so dodatno pokojninsko zavarovanje in uporaba službenega telefona v zasebne namene, saj se je izkazalo, da jih večina le tega tudi uporablja. Visoka zadovoljivost je tudi z varnostjo zaposlitve in višino osnovne plače, kjer je najpogostejša ocena še vedno štiri, vendar se aritmetična sredina že približuje oceni tri.

S kar pa anketiranci niso zadovoljni je povprečna višina plačila za delovno uspešnost, upoštevajoč njihov trud. Pri tej postavki se je modus že spustil na oceno tri in aritmetična sredina je tudi padla pod oceno tri na skromnih 2,64.

4.5 Želje in pobude zaposlenih – odprti tip vprašanj

V anketnem vprašalniku pa sta bile dve vprašanji tudi odprtega tipa. S tema dvema vprašanjema sem hotel od anketiranca izvedeti katere denarne in nedenarne nagrade bi oni še dodali obstoječemu sistemu nagrajevanja. Nad številom in odgovori sami sem bil kar malo presenečen, saj sem pričakoval precej manjši odziv. Odgovori so bili različni in v praksi bi bili lahko izvedljivi. Če omenim samo nekatere, ki so se mi zdeli najbolj primerni. Nekateri si želijo več izobraževanja in dodatnih ugodnosti kot so nižje cene na derivate ali v obliki bonov, daril in vavčerjev. Nekateri si želijo več neformalnega druženja s svojimi nadrejenimi oziroma s samim predsednikom uprave na kosilu, kar se mi zdi še posebno dobra ideja tudi zato, da sam predsednik uprave prisluhne svojim podrejenim o problemih v svojem podjetju. Nekateri bi po zgledu svetovno znanega velikana Googla imeli v svojem delovnem prostoru posebno sobo za neformalno druženje, sobo za rekreacijo in meditacijo, dan brez službe in telefona. Zanima želja in mislim, da tudi zlahka izvedljiva pa je določeno število prostih delovnih dni po uspešno opravljenem projektu

oziroma na uspešnost glede na prejšnje delovno leto. Potem sledijo še denarne stimulacije in nagrade za delovno uspešnost, plačilo uspešnosti z delnicami in opcijami. Veliko želj zaposlenih je tudi bilo, da bi po uspešnih projektih dobili pohvalo s strani svojih nadrejenih.

Če povzamemo zgoraj omenjeno vprašanje, bi lahko rekli, da imajo zaposleni v mislih kar nekaj dobrih oblik denarnih in nedenarnih nagrad. Kar bi še enkrat poudaril, se mi zdi zelo domiselna oblika nagrajevanja »*coaching*« oziroma delavnice za osebno rast. S to nagrado bi podjetje samo pridobilo na uspešnosti svojih zaposlenih. Večina anketirancev pa je svoje nagrade podkrepilo s tem, da bi bili radi nagrajeni glede na svojo delovno uspešnost in ne na uspešnost podjetja ali skupine, kar se je še bolj pokazalo v naslednjem vprašanju.

Na vprašanje kaj bi pri sistemu plač in nagrajevanja spremenili pa so si bili odgovori kar podobni. Večina jih želi, da bi bili nagrajeni po načinu svoje delovne uspešnosti in da bi njihove plače bile bolj odvisne od njihove uspešnosti ter da nebi bil stalni del plače tako velik ampak, da bi se povečal variabilni del plače. Veliko odgovorov je bilo tudi na temo transparentnosti nagrajevanja ob kateri si zaposleni želijo zakaj niso bili za določen projekt nagrajeni oziroma zakaj so bili, da bodo v bodoče lahko popravili svoje napake ali nadaljevali uspešno opravljeno delo še naprej. Na to mnenje se navezuje tudi nekaj odgovorov v smeri, da jim ni znano kako do nagrade sploh priti oziroma, da ni sistema o nagrajevanju. Eden izmed odgovorov je bil, da če delavec ve po kakšnem ključu bo nagrajen, bo tudi bolj motiviran do svojega dela, kar se mi zdi popolnoma pravilno razmišljanje.

Če povzamemo vse odgovore dobimo eno sliko, da si zaposleni želijo individualnega nagrajevanja in ne več skupinskega. Želijo si večji del variabilnega dela plače in manjši del fiksnega dela plače. Poleg tega si želijo bolj transparentnega nagrajevanja in določena pojasnila zakaj niso bili za določeno delo nagrajeni.

5. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA BOLJŠI SISTEM NAGRAJEVANJA

Dober sistem plač in nagrajevanja mora biti jasno določen s pravili in zahtevami, da zaposleni točno vedo kaj se od njih pričakuje. Nadrejeni morajo poskrbeti, da njihovi podrejeni točno vedo kaj morajo delati in kako lahko pridejo do obljubljenega nagrade, kar pa se je v tem podjetju izkazalo za pomanjkljivost, saj so se anketiranci pritoževali, da ne vedo kaj se od njih pričakuje in ne vedo kako naj do nagrade sploh pridejo. Zasedil sem, da je problem tudi v tem, da po končanem projektu zaposlene ne obvestijo zakaj so in niso bili nagrajeni. S tem bi zaposlenim podjetje podalo mnenje ali so delo uspešno opravili ali ne. Lahko, da so delo dobro opravili vendar zaradi pomanjkanja denarja za nagrade jim niso izplačali nagrad in zaposleni s tem mislijo, da dela niso dobro opravili. Kakorkoli, zaposleni ne popolnoma razumejo sistema plač in nagrajevanja in ne poznajo poti, ki vodi do zelene nagrade. Nagrajevanje bi moralo biti bolj transparentno in prisostvovati bi morala večja komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, ne le na ravni letnih razgovorov ampak tudi med samimi projekti in seveda po končanih projektih.

Druga pomembna ugotovitev je ta, da v podjetju primanjkuje individualnega nagrajevanja in še vedno nagrajevanje temelji na uspešnosti skupine ali podjetja. Veliko anketirancev je bilo mnenja, da je individualno nagrajevanje bolj stimulatивно od skupinskega, kar se tudi sam strinjam. Variabilni del plače sedaj predstavlja okrog 10 odstotkov osnovne neto plače. Podjetju bi priporočal, da ta del dvigne v povprečju za pet odstotkov, torej na 15 odstotkov in tako bo delo postalo bolj stimulatивно.

Odkril sem še eno pomanjkljivost sistema in sicer to, da ne vključuje vseh dejavnikov in motivatorjev, ki zaposlene spodbujajo k delovni učinkovitosti in uspešnosti, ter da so z nekaterimi sedanji dejavniki nekoliko nezadovoljni. Zaposleni si želijo, da bi nagrado dobili v obliki opcij in delnic in s tem bili še bolj vezani na uspešnost podjetja samega. Poleg tega si v veliki meri želijo, da bi bili od svojih nadrejenih kdaj pa kdaj tudi pohvaljeni za uspešno opravljeno delo in projekte. Zaposleni so nezadovoljni s povprečno višino plačila za delovno uspešnost, upoštevajoč njihov trud in z možnostjo napredovanja na višje delovno mesto ali višji naziv.

Glede napredovanja bi podjetju svetoval, da omogoči tudi drugim, da lahko napredujejo, saj starostna struktura zaposlenih kaže na to, da na višjih položajih primanjkuje mladega kadra, ki bi podjetju dal nov zagon in elan. Poleg tega bi morali vsi hitreje, v roku manj kot treh let, napredovati za najmanj en plačni razred oziroma najboljšim omogočiti napredovanje tudi za več plačnih razredov, če je njihov trud opravičen.

SKLEP

Tako raziskovano podjetje, kot tudi ostala podjetja v Sloveniji, se zaveda, da uspešno podjetje gradijo le sposobni, motivirani in delu predani zaposleni, zato dajejo na sistem plač in nagrajevanja še posebno velik pomen, saj kot motivacijski dejavnik še posebej spodbuja zaposlene k večji učinkovitosti in storilnosti za podjetje. Tako se vsi v podjetjih strinjajo, da mora biti sistem plač in nagrajevanja pravičen in enakopraven do vsakega zaposlenega, tudi na najnižjem delovnem mestu. Biti mora jasen, da ga vsi razumejo in poznajo pot, ki jih vodi do želene nagrade. Biti mora transparenten, saj želijo izvedeti, kaj so delali napačno, da niso dobili želene nagrade. Poleg sistema plač in nagrajevanja mora med podrejenimi in nadrejenimi potekati stalna komunikacija saj le tako lahko vodja izlušči najvplivnejše dejavnike motivacije za zaposlenega.

Da je sistem pravilno postavljen, morajo zaposleni biti zadovoljni z dejavniki, ki vplivajo na njihovo motivacijo pri delu. Anketiranci v določeni meri z nekaterimi dejavniki niso povsem zadovoljni, kar se je iz raziskave tudi pokazalo. Zadovoljni niso predvsem s povprečno višino plačila za delovno uspešnost, upoštevajoč njihov trud. Tudi v odprtih tipih vprašanj je bilo največ govora prav o tej temi. Zaposleni si želijo, da bi njihov trud bil poplačan glede na njihovo uspešnost oziroma glede vloženega truda in znanja v posamezni projekt in ne več po sistemu skupinske ali uspešnosti podjetja. Mnenja so, da bi bilo takšno nagrajevanje bolj stimulatивно in bi podjetju prineslo boljše rezultate in tudi boljšo klimo v podjetju.

Odgovorni se že več časa tega problema zavedajo in skušajo sistem prenoviti v nagrajevanje uspešnosti posameznika in ne več skupine, kot je bilo do sedaj. Odgovorni v podjetju takšno anketo, kot sem jo oblikoval, pozdravljajo in bodo dobljene rezultate skušali vključiti v prenovno sistema, saj takšne oziroma tako ozko opredeljene ankete glede nagrajevanja v opredeljenem podjetju niso še uporabili.

Druga pomanjkljivost v sistemu je napredovanje kot ena izmed oblik nagrajevanja. Izkazalo se je, da zaposleni ne poznajo povsem poti do želene nagrade. Predvidevam, da v podjetju primanjkuje obojestranske komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi, saj bi tako podrejeni morali biti opozorjeni na napačna dejanja, zaradi katerih niso bili nagrajeni. Poleg tega si anketiranci želijo večkratnega napredovanja tudi za več plačnih razredov hkrati.

Sklenem lahko, da ima sistem nagrajevanja, kljub dosedanjim uspehom v kadrovanju, nekaj pomanjkljivosti, ki se kažejo v nezadovoljstvu zaposlenih in se lahko končajo z izgubo ključnih kadrov za uspeh. Pomanjkljivost se kaže predvsem v variabilnem delu nagrajevanja, saj je ta, glede na vložen trud, premajhen in kot vodilo sistema ne uporabljajo nagrajevanja uspešnosti posameznika, kar pa se lahko pokaže v nezadovoljstvu ravno tistih kadrov, ki podjetju in skupini največ prispevajo. S tem se lahko nadpovprečno uspešni kadri zadovoljijo s povprečnostjo, saj zato niso dodatno nagrajeni.

Podjetju svetujem, da se prenove sistema nagrajevanja loti čim hitreje, čeprav so za nami in še vedno pred nami zelo težki časi glede izplačevanja zaposlenim, vendar mislim, da bodo ostala močna le tista podjetja, ki bodo znala svoje kadre dovolj motivirati oziroma jih pravilno nagraditi za njihovo uspešno opravljeno delo.

LITERATURA IN VIRI

- 1 Armstrong, M. (1999). *Employee reward*. (2th ed.) London: IPD House
- 2 Djukić, T. (2005, julij). Bonitete. Najdeno 23. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/as/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=1945&ID=6127>
- 3 Franca, V. & Lobnikar, B. (2008). *Nagrajevanje delovne uspešnosti*. HRM, (24).
- 4 Jurman, B. (1981). *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 5 Keenan, K. (1996) *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 6 Kerševan, E. (2000). *Sistem nagrajevanja javnih uslužbencev*. VII. Dnevi slovenske uprave, Portorož 2000. Zbornik referatov. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- 7 Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 8 Merkač Skok, M. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- 9 Milanovič, T. (2010). *Dobra plača ni dovolj za zadovoljstvo ključnega kadra*. Finance F2, (107).
- 10 Možina Stane et al. (2002a). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Založba Didakta.
- 11 Prašnikar, J. (1992). *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. V J. Čibej et al., Slovensko podjetje jutri (str. 333-346). Ljubljana: CISEF.
- 12 Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 13 Šešok, K. (2002). *Nagrajevanje zaposlenih in menedžerjev ter davčni vidiki nagrajevanja*. Ljubljana: Gradivo s strokovnega posveta Združenja Manager.
- 14 Valenčič, D. (1992). *Sistem udeležbe zaposlenih v delitvi dobička*. V J. Čibej et al., Slovensko podjetje jutri (str. 247-359). Ljubljana: CISEF.
- 15 Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
- 16 Zupan, N. (2002). *Plače in nagrajevanje zaposlenih*. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

1. Opredelite Vašo starost (obkrožite).

- a) Do vključno 25 let,
- b) Od 26 do 30 let,
- c) Od 31 do 40 let,
- d) Od 41 do 50 let,
- e) 50 let in več.

2. Opredelite stopnjo izobrazbe (obkrožite).

- a) Do vključno IV. Stopnje,
- b) V. stopnja,
- c) VI. stopnja,
- d) VII. stopnja,
- e) VIII. stopnja
- f) IX. stopnja

3. Ste mnenja , da podjetje dobro nagraduje svoje zaposlene glede na njihove rezultate dela? (izberite od 1 do 5, pri čemer 5 pomeni »sem zelo zadovoljen«)

1 2 3 4 5

4. Ali ste zadovoljni s tem, da zaslužite, kolikor naredite oziroma, da ste plačani glede na svojo uspešnost pri delu? (izberite od 1 do 5, pri čemer 5 pomeni »sem zelo zadovoljen«)

1 2 3 4 5

5. Ali bi bili pripravljeni sprejeti bolj odgovorno zaposlitev znotraj podjetja?

- a) Da, v zameno za višjo plačo
- b) Da, ker si želim novo znanje in več izkušenj
- c) Da – drugo, kaj (opiši)
- d) Ne, ker je tako kot je, čisto v redu
- e) Ne, ker imam že tako preveč dela
- f) Ne – drugo, kaj (opiši)

6. V kolikšni meri je doseganje skupnih ciljev odvisno od vašega dela?

- a) Zelo veliko
- b) Veliko
- c) Srednje
- d) Malo
- e) Nič

7. Kaj pričakuješ v zameno, kadar so mesečni cilji vaše poslovalnice uspešno doseženi? (razvrstite odgovore glede na pomembnost od 1 do 5, pri čemer število 5 pomeni »najbolj pomembno«. Vsako število lahko uporabite le enkrat.)

- _____ Višjo plačo
- _____ Napredovanje
- _____ Pohvalo nadrejenega
- _____ Da bo vodstvo to opazilo
- _____ Nič

8. Ali prejimate del plače za delovno uspešnost (obkrožite)

- a) Da, redno (vsaj desetkrat na leto)
- b) Da, občasno (vsaj petkrat na leto)
- c) Da, redko (manj kot petkrat na leto)
- d) Ne

9. V povprečju prejemam neto plačilo za delovno uspešnost v višini (obkrožite)

- a) Ne prejemam
- b) Manj ali 3% moje osnovne neto plače
- c) 5% moje osnovne neto plače
- d) 10% moje osnovne neto plače
- e) 15% moje osnovne neto plače
- f) Več kot 15% moje osnovne neto plače

10. Pripravljen sem vložiti več delovnega napora, če bom nagrajen-a z neto denarno nagrado iz naslova delovne uspešnosti najmanj v višini (obkrožite)

- a) Brez zagotovljene nagrade
- b) Za manj ali 3% moje osnovne neto plače
- c) Za 5% moje osnovne neto plače
- d) Za 10% moje osnovne neto plače
- e) Za 15% moje osnovne neto plače
- f) Za več kot 15% moje osnovne neto plače
- g) Nisem pripravljen-a povečati svoj vloženi trud za dodatno denarno nagrado

11. Katere bonitete in ugodnosti dobivate v podjetju? (možnih je več odgovorov)

- a) Nobenih
- b) Uporaba službenega mobilnega telefona v zasebne namene
- c) Uporaba službenega avtomobila v zasebne namene
- d) Izobraževanje (tečaj tujega jezika, možnost pridobitve višje izobrazbe...)
- e) Službeno stanovanje
- f) Udeležba na strokovnih posvetih in seminarjih
- g) Možnost koriščenja počitniških kapacitet
- h) Drugo _____

12. Za koliko plačnih razredov naenkrat bi lahko po Vašem mnenju napredoval nadpovprečno uspešen uslužbenec (obkrožite)?

- a) Za en plačni razred
- b) Za dva plačna razreda
- c) Za tri plačne razrede
- d) Za več plačnih razredov
- e) Ne vem

13. Kdaj naj bi po Vašem mnenju nadpovprečno uspešen uslužbenec napredoval v višji plačni razred na istem delovnem mestu (obkrožite)?

- a) V manj kot treh letih
- b) Po treh letih
- c) Po štirih letih ali več
- d) Ne vem

14. Kolikokrat ste napredovali od kadar ste zaposleni v podjetju in kako?

(vertikalno – delo na drugem delovnem mestu z večjo odgovornostjo ali horizontalno – delo na istem delovnem mestu vendar z večjo odgovornostjo)?

- | | | |
|------------|------------|--------------|
| a) Nikoli | | |
| b) 1 | Vertikalno | Horizontalno |
| c) 2 | Vertikalno | Horizontalno |
| d) 3 | Vertikalno | Horizontalno |
| e) Večkrat | Vertikalno | Horizontalno |

15. Katere denarne in nedenarne nagrade bi Vi dodali že obstoječemu sistemu plač in nagrajevanja v organizaciji, da bi še dodatno povečali vnemo zaposlenih pri delu v smeri doseganja zastavljenih ciljev organizacije.

16. Kaj bi vi spremenili pri sistemu plač in nagrajevanja, da bi še dodatno vzpodbudili delavce pri njihovem delu.

17. Ali za sistem plač in nagrajevanja v Vašem podjetju veljajo naslednje trditve? Označite Vašo stopnjo strinjanja z lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam s trditvijo«

	Se ne strinjam Se strinjam				
	1	2	3	4	5
Izobraževanja in usposabljanja delujejo stimulatивно	1	2	3	4	5
Plača uslužbenca mora biti odvisna tudi od njegove uspešnosti	1	2	3	4	5
Višina moje celotne plače in prejetih nagrad je ustrezna glede na moj vložen trud	1	2	3	4	5
Popolnoma jasno mi je, kako s svojim delom priti do zelene nagrade	1	2	3	4	5
Sistem plač in nagrajevanja spodbuja motiviranost uslužbencev za boljše delo	1	2	3	4	5

18. Obkrožite kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki in nagradami pri vašem delu

	Nezadovoljen Zadovoljen				
	1	2	3	4	5
Višina osnovne plače	1	2	3	4	5
Povprečna višina plačila za delovno uspešnost, upoštevajoč vaš trud	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja na višje delovno mesto oz. v višji naziv	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Dodatne ugodnosti (dod.pok.zavarovanje,mobilni telefon)	1	2	3	4	5
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5