

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU ACRONI, D. O. O.

Ljubljana, september 2012

DEJAN STEFANOV

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani **Dejan Stefanov**, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Nagrajevanje zaposlenih v podjetja Acroni, d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPLOŠNO O PLAČAH IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH.....	2
1.1 Finančno nagrajevanje.....	3
1.2 Nefinančno nagrajevanje	5
2 NAČINI NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH PO USPEŠNOSTI.....	6
2.1 Individualna delovna uspešnost.....	7
2.1.1 Nagrajevanje delavcev v proizvodnji	8
2.1.2 Nagrajevanje managerjev	9
2.2 Delovna uspešnost skupine	10
2.2.1 Program razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov.....	11
2.2.2 Nagrade za dosežene poslovne cilje	12
2.2.3 Udeležba zaposlenih v delitvi dobička	12
3 NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PODJETJU ACRONI, D. O. O.	13
3.1 Predstavitev podjetja Acroni, d. o. o.....	14
3.2 Trenutni način nagrajevanja v podjetju Acroni, d. o. o.	16
3.3 Predlogi smeri nagrajevanja v prihodnosti.....	18
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni model plač in nagrajevanja	3
Slika 2: Plačilna piramida – kompletan program plač.....	4
Slika 3: Organizacijska struktura skupine SIJ, d. d.	14

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učinki različnih načinov nagrajevanja	6
Tabela 2: Najpomembnejše prednosti gotovinske in delniške sheme	13
Tabela 3: Norma za izračun stimulacije na delovnem mestu »tehtnica 1«	17

UVOD

Nagrajevanje delavcev je v sodobnem svetu vedno bolj aktualna tema. Podjetja se v današnjem času pogosto znajdejo pred dilemo, kako nagraditi delavce za njihovo uspešnost in jih primerno motivirati za nadaljnje dobro delo. Sistem nagrajevanja podjetje izbira samostojno, odvisen pa je predvsem od njegovih ciljev in organizacije podjetja kot celote. Zato je pomembno, da podjetje sistem nagrajevanja prilagodi svojim poslovnim značilnostim, strategiji in ciljem, zaposlenim pa mora ob tem zagotoviti, da bo sistem pravičen, razumljiv in transparenten. Podjetja se zavedajo, da klasično nagrajevanje ni dovolj in da je vlaganje v delavce edini način, da bo podjetje s svojimi zaposlenimi na dolgi rok uspešno.

Namen diplomskega dela je raziskati področje nagrajevanja zaposlenih z denarnega in nedenarnega vidika, prikazati njegovo vlogo v sodobnih podjetjih in vpliv nagrajevanja na delavce znotraj podjetja. S tem namenom preučim teoretični vidik nagrajevanja in primerjam možne načine nagrajevanja zaposlenih. Več pozornosti namenim načinom nagrajevanja delavcev po uspešnosti kot enemu izmed ključnih načinov nagrajevanja v sodobnem svetu.

Cilj diplomskega dela je prepoznati sistem nagrajevanja v podjetju Acroni, d. o. o., in ga s pomočjo teoretičnega znanja analizirati in oceniti. V primeru, da ugotovim pomanjkljivosti v dosedanjem sistemu nagrajevanja ali da nagrajevanja sploh ni, predlagam vpeljavo nagrajevanja, primerne za njihovo organizacijsko strukturo, poslovno dejavnost in cilje podjetja. Pri opredeljevanju sistema nagrajevanja uporabim strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, v empiričnem delu diplomskega dela pa uporabim deskriptivno metodo analize virov.

Na začetku predstavim nekaj splošnih ugotovitev in dejstev o nagrajevanju zaposlenih. Nagrajevanje nato razčlenim na finančno in nefinančno in ju malo podrobneje opišem, da si laže ustvarimo celovito sliko. Podrobno predstavim model nagrajevanja zaposlenih po uspešnosti kot ključni prispevek za empirični del naloge, v katerem analiziram podjetje Acroni, d. o. o. Na osnovi pridobljenih podatkov poskušam predstaviti način nagrajevanja v obravnavanem podjetju, ki temelji na uspešnosti posameznih oddelkov v podjetju. Osredotočim se na obrat Vroča valjarna (predelava debele pločevine), in sicer za delovno mesto »tehtnica 1«. Na koncu povzamem ugotovitve analize na teoretični in praktični ravni.

1 SPLOŠNO O PLAČAH IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH

Čeprav imajo plače in nagrajevanje pomembno vlogo tako pri zaposlenih kot delodajalcih, imajo ljudje glede na funkcijo, ki jo opravljajo v podjetju, različne poglede na plače in nagrajevanje.

Plače in nagrajevanje zaposlenih lahko obravnavamo z vidika delodajalca, z vidika zaposlenih in z narodnogospodarskega vidika. Lastniki, delodajalci gledajo na to s stroškovnega vidika, saj jim povečanje plač in nagrajevanje pomeni povečanje stroškov, hkrati pa kratkoročno prispeva k povečanju učinkovitosti delavcev, na dolgi rok pa zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev in strategije podjetja.

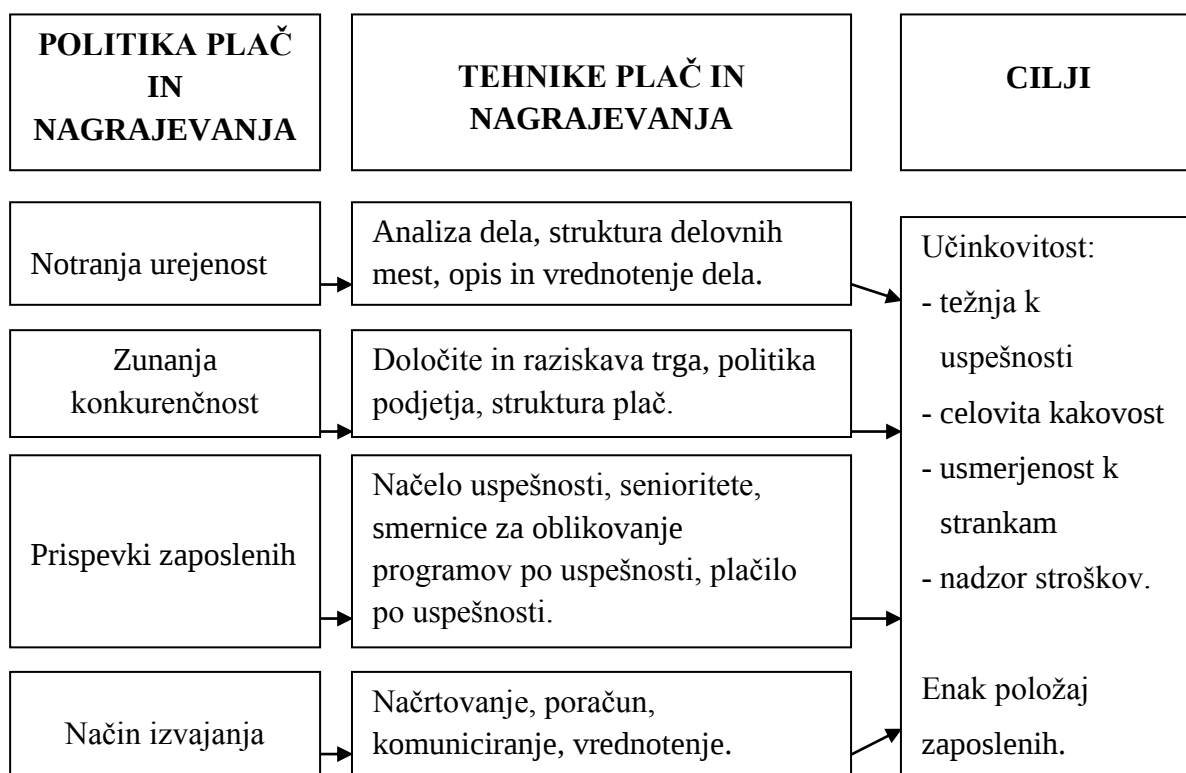
Delodajalec vidi plačo kot bruto plačo z davki in prispevki, kot so nadomestilo za prehrano, regres za dopust, stroški prevoza na delo in podobna plačila in bonitete, ki jih nudi zaposlenim za kakovostnejše opravljeno delo.

Zaposleni pa gledajo na plače kot vir sredstev za življenje, na nagrajevanje pa kot povračilo za njihovo dodatno znanje in sposobnosti, ki jih posredujejo. Plačo pojmujejo kot neto plačo, kot dejanski znesek, ki ga dobijo ob koncu plačilnega obdobja. Na morebitne dodatne ugodnosti pa zaposleni gledajo kot na nagrado za dobro opravljeno delo ali spodbudo za boljše opravljanje dela v prihodnje.

Z narodnogospodarskega vidika lahko na plače gledamo kot na dolžnost države za zagotavljanje osnovnega življenjskega standarda v povezavi z drugimi ekonomskimi kategorijami, kot so potrošnja, investicije, prihranki in podobno, hkrati pa vplivajo na kupno moč prebivalstva, ki skrbi za gospodarsko stabilnost države.

Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike, ki vsebuje tudi odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, nagrad in druge ugodnosti pri delu (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 191). Zato je treba pri uvajanju sistema nagrajevanja upoštevati predvsem usklajenost procesov in politike organizacije, da bi lahko zaposlene nagradili glede na njihov doprinos in sposobnosti. Najbolj pomembno je, da se pravilno ovrednoti delo, ki je najpogostejše določeno na osnovi znanja, odgovornosti in spretnosti.

Slika 1: Osnovni model plač in nagrajevanja



Vir: T. G. Milkovich in M. J. Newman, *Compensation*, 1996, str. 11.

1.1 Finančno nagrajevanje

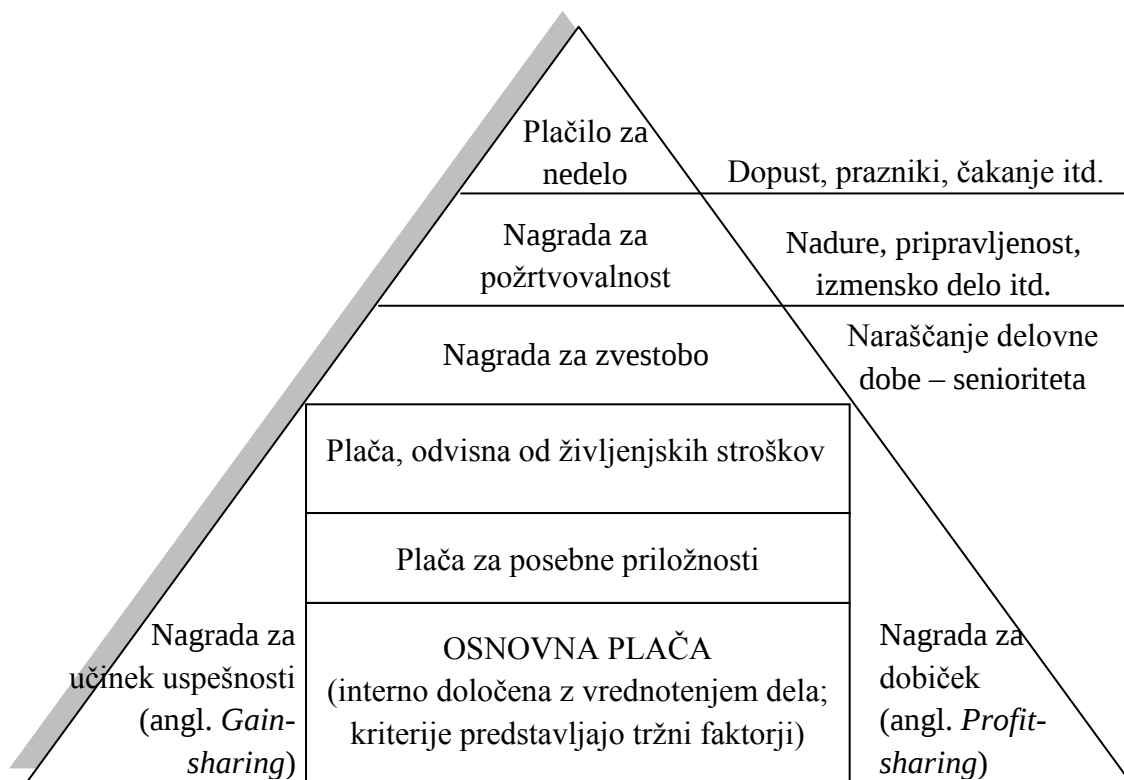
Glavno obliko nagrajevanja zaposlenim predstavljajo finančne nagrade. Te so lahko neposredne kot na primer plača ali delitev dobička, ali posredne finančne nagrade, kot so plačani dopusti, ugodnosti pri nakupu izdelkov ali storitev podjetja. Finančne nagrade lahko podjetje podeljuje na osnovi kriterija članstva, med katere štejemo plačilo za stopnjo izobrazbe in dodatek na delovno dobo. Podjetje pa lahko finančne nagrade podeljuje tudi na osnovi kriterija uspešnosti, med katerimi so najbolj pogoste provizije in razna plačila po učinku.

Mnoge organizacije poskušajo motivirati zaposlene s plačili, z bonusi in z drugimi denarnimi nagradami, ki temeljijo na uspešnosti. V ta namen si običajno izdelajo načrt za plačevanje, s katerim določijo, kako bodo plačevali delavce glede na to, kako uspešni so pri delu. Pri tem seveda potrebujejo orodje, da ugotovijo, kdaj je delavčeva uspešnost takšna, da mu lahko po planu prinese določene nagrade oziroma ugodnosti (Lipičnik, 1996, str. 97).

Za uravnotežen sistem plač in nagrajevanja je pomembno, da podjetje sestavi nadomestilo za delo zaposlenih iz več različnih vrst plačil, ki temeljijo na uspešnosti posameznika,

podjetja in odgovornosti dela, ki ga opravljajo. Vsak del plače v njeni strukturi ima za organizacijo določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 1996, str. 179).

Slika 2: Plačilna piramida – kompletan program plač



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1996, str. 178.

Iz slike 2 je razvidno, kolikšen delež predstavlja osnovna plača v urejenem sistemu plač (Lipičnik, 1996, str. 178). Plačilna piramida je podjetju v pomoč pri oblikovanju strukture plač, saj je zaželeno, da vsako podjetje neodvisno, na osnovi predpisov in ciljev oblikuje strukturo plač.

Višina osnovne plače ima poleg dogovorjene cene delovne sile, do katere najpogosteje pridemo na osnovi razlik v zahtevnosti dela, vsaj še dva namena. Prvi namen zadeva konkurenčnost na trgu dela. Drugi namen pa se nanaša na razmerja plač v organizaciji (Lipičnik, 1996, str. 179). Z vrednotenjem dela poskušajo organizacije ustanoviti razmerje v plačah delavcev, kjer bi bilo po višini plače razvidno pomembnejše in zahtevnejše delo.

Plače za posebne zmožnosti, med katere štejemo na primer znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti in drugo, organizacije rade plačujejo, tudi če jih delavci pri delu ne potrebujejo vsak dan (Lipičnik, 1996, str. 179). Organizacije se zavedajo vrednosti delavcev z dodatnimi znanji, ki jih lahko po potrebi uporabijo.

Plačo, odvisno od življenjskih stroškov, podjetja uporabljajo za omilitev nihanj v gospodarstvu in tako zaposlenim dajo občutek varnosti v primeru dviga življenjskih stroškov.

Nagrada za zvestobo je namenjena kot zahvala delavcem za dolgoletno sodelovanje, od delavcev pa prav tako »kupi« zvestobo za v prihodnje.

Nagrada za požrtvovalnost predstavlja nagrado delavcem za opravljanje dela, kot je delo preko delovnega časa, v izmenah in dežurstvo, katerih delavci niso dolžni opravljati po pogodbenih dogovorih.

Nagrada za nedelo je plačilo za čas, ko je delavec odsoten z delovnega mesta bodisi zaradi dopusta, bolniške odsotnosti ali kakšnega drugega razloga. Pri tem je zelo pomembno, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo. Če organizacije motivirajo delavce za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo brezpogojno. Če pa se bodo navadili za storjeno vedno kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako delavec kot delodajalec (Lipičnik, 1996, str. 180).

Na splošno naj bi bila moč finančnih nagrad večja kot moč nefinančnih, vendar zaradi interesov in specifičnosti posameznikov ni vedno tako. Zato je treba oblikovati sistem nagrajevanja, ki upošteva interese posameznika.

1.2 Nefinančno nagrajevanje

Ko preučujemo nagrajevanje, se je treba zavedati, da ima včasih nefinančno nagrajevanje večjo težo in pozitiven učinek kot finančno nagrajevanje. Od načina vodenja, kakovosti managementa in lastnega dela pa sta odvisna vrsta in obseg uporabe nefinančnih nagrad. Namen nefinančnih nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik, 1998, str. 247).

Med nefinančne nagrade lahko uvrščamo pohvale, priznanja in graje, ki so lahko skupinske ali individualne. Pohvale delujejo pozitivno in motivirajo zaposlenega, da dela še bolj močno, graja pa je le v redkih situacijah pozitivna motivacija. Pohvala za dobro opravljeno delo, izrečena v pravem trenutku in na ustrezen način, zaposlenim pomeni zelo veliko in jih spodbuja k boljšemu opravljanju svojega dela.

Konfliktna situacija je kot pozitiven motivator učinkovita v primeru, ko pride do rešitve, ki vodi k povečanju učinka sprtih zaposlenih.

Tekmovanje je lahko tekmovanje s samim seboj ali s sodelavci, v vsakem primeru gre za preseganje ciljev in spremljanje rezultatov dela.

Sodelovanje pri delu omogoča povečanje delovnega učinka zaradi občutka skupinske pripadnosti in tesnih odnosov med sodelavci. Možnost napredovanja nastopi kot eden od pomembnejših dejavnikov nematerialnega nagrajevanja, saj gre za samopotrjevanje.

2 NAČINI NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH PO USPEŠNOSTI

Tabela 1: Učinki različnih načinov nagrajevanja

	SPODBUJENA AKTIVNOST	ETIČNA VREDNOTA	GLAVNA POMANJKLJIVOST	SKUPINA, KI JI DAJE PREDNOST
PO UČINKU	Povečanje proizvodnje	Kaže individualne razlike	Ustvarja negotovost	Sposobni
PO ČASU	Pravočasno prihajanje na delo	Izenačuje plače, preprečuje favorizem	Ne priznava prispevka	Negotovi delavci in podpovprečneži
PO STAŽU	Dolgo službovanje v eni organizaciji	Oblika napredovanja, ki jo vsak lahko pričakuje	Diskriminira nove delavce	Uslužbenci z dolгим delovnim stažem
PO POTREBI	Razširja kolektivno odgovornost	Izenačuje življenjski standard	Ne motivira za delo	Delavci z velikoštevilno družino

Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 181.

Za nagrajevanje po uspešnosti je značilno, da temelji na čim bolj objektivnem merilu uspešnosti, iz katerega lahko spoznamo učinek posameznika ali skupine in na osnovi katerega jih lahko nagrajimo.

Kot upravno orodje se nagrajevanje po uspešnosti pojavlja v dveh sistemih (Bolle de Bal, 1990, str. 52): stimulativnem in interesnem. Osnovni cilj stimulativnega sistema je motivacija zaposlenih za večjo proizvodnjo in učinkovitost, kar omogoča dvig produktivnosti zaposlenih, ki sorazmerno dvigne tudi njihove plače. Stimulativni sistem ima še vrsto dodatnih funkcij, kot je znižanje stroškov, zaposleni imajo omejen nadzor nad višino plače, omogoča povišanje plače bolj produktivnim delavcem in spodbuja produktivni tekmovalni duh med zaposlenimi.

Zaradi tehničnega, družbenega in gospodarskega razvoja se omenjeni sistem danes uporablja le še v določenih situacijah, na primer pri zagonu določenih kapacitet, za slabo mehanizacijo dela itd.

Z upadanjem stimulatívne sistema pa na pomenu pridobiva interesni sistem, katerega osnovna naloga je povezati zaposlenega z življenjem podjetja, kulturo in tehničnim napredkom na splošno. Prav tako ima interesni sistem vrsto dodatnih nalog, kot je povečati proizvodnjo in prodajo oziroma preprečiti njun upad, poplačati občutek odgovornosti, zainteresirati delavce za kolektivne vidike dela, odgovoriti na denarne potrebe ob izjemnih priložnostih ter materialno in psihološko navezati zaposlenega na podjetje.

Bistveno je, da s sistemom nagrajevanja zagotovimo doseganje določenih ravni produktivnosti in vzdrževanje doseženega nivoja ne glede na to, kateri sistem podjetje uporablja. Da bi lahko razumeli način nagrajevanja po uspešnosti, je treba pojem delovne uspešnosti opredeliti.

Delovna uspešnost je definirana kot rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev. Rezultat je lahko izražen v naravnih ali vrednostnih enotah, pri čemer vrednostno izkazovanje rezultata pomeni uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča primerjavo med delavci, delovno povezanimi skupinami delavcev ali kolektivi, ki izvajajo različne dejavnosti v različnih delovnih procesih. Celovit rezultat je novoustvarjena vrednost, dohodek, s katerim se upoštevajo vsi delavni rezultati v določenem delovnem procesu (Jurančič, 1995, str. 62).

Doseganje različne delovne uspešnosti zaposlenih je odvisno od subjektivnih dejavnikov zaposlenih, med katere spada motiviranost in usposobljenost za delo. Ker se delovna uspešnost realizira na več ravneh, je njeno ugotavljanje možno in smiselno na način, kot se izkazuje in realizira. Tako lahko delovno uspešnost ugotavljamo individualno za posameznega delavca, skupinsko za delovno skupino in kolektivno za vse delavce v podjetju.

2.1 Individualna delovna uspešnost

Kot motivacijski dejavnik je najučinkovitejša in najbolj neposredna delovna uspešnost na individualni ravni, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne uspešnosti. Ta deluje kot motivacijski dejavnik za usmerjanje aktivnosti zaposlenega. Kot motivacijski dejavnik je zelo neposredna, saj k doseganju skupno dogovorjenih ciljev delavce vodi brez posrednikov. Uspešnost se v podjetju meri na različne načine. Glede na delovno mesto so določeni različni načini nagrajevanja. Tako je individualno merjenje delovne uspešnosti in njihovo nagrajevanje primerno le v določenih delovnih skupinah. Poznamo nagrajevanje delavcev v proizvodnji, prodajalcev, managerjev, strokovnjakov, nadzornikov in članov upravnega odbora.

Opisal bom le nagrajevanje delavcev v proizvodnji in nagrajevanje managerjev, ker sta ta dva vidika nagrajevanja relevantna in povezana s podjetjem Acroni, d. o. o., in diplomsko nalogo.

2.1.1 Nagrajevanje delavcev v proizvodnji

Delovna uspešnost v proizvodnji se meri s kvantitativnimi metodami, zato je nagrajevanje v proizvodnji odvisno od normativov oziroma vnaprej določene potrebne proizvedene količine dela.

2.1.1.1 Delo na normo

Vnaprej je določeno število proizvodov, ki jih morajo delavci izdelati v določeni enoti časa. Delavci so deležni nagrade vsakič, ko naredijo več proizvodov, kot jih določa norma. Problem pri tej metodi nagrajevanja je določanje norme, ki poteka predvsem na osnovi subjektivnih odločitev. Najpogostejša uporaba dela na normo se pojavlja v proizvodnji s kratkimi proizvodnimi cikli.

2.1.1.2 Normirani čas na enoto proizvoda

Ta metoda je bolj pogosta pri proizvodnji z dolgoročnimi proizvodnimi cikli in deluje na principu prihranka. Delavec, ki pri izdelavi proizvoda porabi manj časa, kot ga določa normirana poraba, prejme prihranek, vrednoten v denarju. Opravila so razdeljena na delna opravila, za katera je opredeljen čas, potreben za izvedbo posameznega delnega opravila. Če zaposleni delna opravila opravi v krajšem času, izdela v določeni enoti časa več proizvodov, kot določa norma, in prejme temu ustrezno nagrado. Kombinacija količinske norme in normiranega časa je znana kot Bedauxov plan.

2.1.1.3 Variabilni del se oblikuje glede na doseganje norme

Taylorjeva metoda predvideva za vsako proizvedeno enoto enako plačilo. Določeno je na osnovi normiranega števila proizvodov in normalne plače. V primeru, da zaposleni izdela več proizvodov kot jih določa norma, prejme večje plačilo za enoto. Obratno velja, da zaposleni dobi manjše plačilo po enoti, če izdela manj proizvodov, kot jih določa norma.

Metoda Merrick razlikuje velikost plačila za vsako enoto. Vrednost plačila na enoto pade pod normalno velikost, če je obseg proizvodnje manjši kot normirani, nad normalno velikost pa naraste, če je obseg proizvodnje večji, kot ga predvidevajo norme. Obe metodi uporabljamo predvsem pri težjih fizičnih delih, saj je doseganje normativov v večji meri odvisno od naprežanja delavca in delovne intenzivnosti.

Prednosti navedenih metod so predvsem v enostavni povezavi plačila z dejansko opravljenim delom, razumljivosti sistema, ki ga lahko uporabljajo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih, in objektivnim vrednotenju prispevka posameznika.

Omenjeni metodi pa sta zadnje čase vse manj v uporabi, saj imata tudi določene slabosti. Na račun količine je pogosto zanemarjena kakovost, ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja, tak način nagrajevanja je primeren le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potrebe po spreminjanju norm, prav tako se lahko pojavljajo pritiski na zniževanje norm, norme so včasih težko določljive, potrebna pa je tudi obsežna administracija.

2.1.2 Nagrajevanje managerjev

Ker imajo managerji v podjetju najodgovornejše naloge, so praviloma najbolje plačani zaposleni. V podjetju jim pripada poseben položaj, ki se odraža tudi na področju nagrajevanja. Ne gre za privilegiran položaj, temveč jim tak sistem nagrajevanja pripada na osnovi specifičnosti delovnih nalog, ki jih opravljajo. Spodbude bi lahko v osnovi razdelili na finančne in nefinančne nagrade, temeljno pa bi lahko plače managerjev razdelili na osnovno in spremenljivo plačo, ki je odvisna od njihove uspešnosti. Tako je spremenljivi del plače vezan na kratkoročne in dolgoročne dosežke ter materialne in nematerialne nagrade. Glavni karakteristiki dveh skupin spodbud za managerje sta osnovna plača in giblivi del plače.

1. Osnovna plača je izhodišče v celotnem sistemu nagrajevanja, saj odraža pomen in kompleksnost managerjevega dela z organizacijo. Osnovna plača je v osnovi odvisna od osebnostnih lastnosti managerja, njena višina pa odraža tudi konkurenčnost na trgu kadrovskega virov (kjer imajo različni profili managerjev z dobrimi referencami višjo ceno). Na višino in strukturo osnovne plače vplivajo tudi standardni elementi, kot so usposobljenost delavca, zahtevnost dela ter velikost in dejavnost organizacije. Višino osnovne plače managerjev je mogoče določiti na tri načine:
 - v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v združbi – pri najvišjih ravneh managementa je osnovna plača najvišja, njen relativni delež v celotni nagradi pa je najmanjši. Osnovna plača pri najnižjih ravneh posloводства predstavlja večji delež celotne nagrade, pri višjih ravneh posloводства pa predstavlja manjši del celotne nagrade;
 - na osnovi povprečnih plač v združbi – na osnovi določanja plač podrejenih trg določi plačo managerjev, na osnovi primerjave delovnih mest pa se določi plača nadrejenih. Prav tako trg določa plačo glede na donosnost podjetja, število zaposlenih, velikost prodaje in podobnih kriterijev. Na višino plače pa lahko vplivajo tudi člani upravnih odborov, ki so po večini managerji v drugih podjetjih;
 - zneskovna določitev osnovne plače – dolgo časa je imela osnovna plača v strukturi managerjevega dohodka veliko težo, zadnje čase pa se njen pomen relativno znižuje.

Gre za zviševanje gibljivega dela plače v povezavi z uspešnostjo poslovanja podjetja in za zniževanje deleža osnovne plače v celotni strukturi dohodka managerja.

2. Gibljivi del plače predstavljajo različne nagrade za uspešnost, ki spodbujajo ustrezne kratkoročne in dolgoročne učinke poslovnih odločitev. Nagrade za uspešnost so odvisne od vnaprej dogovorjenih in nedvoumno postavljenih ciljev in kriterijev.

Kratkoročne spodbude omogočajo večjo fleksibilnost plačila in so lahko individualne nagrade za uspeh ali vključujejo delitev dobička, doseženega v skupini ali podjetju. Te spodbude se izražajo kot bonusi, razne premije ali udeležba v dobičku. Izplačani so lahko v enkratnem ali večkratnih letnih zneskih in so obdavčeni po obstoječih davčnih stopnjah na dohodke prebivalstva. V podjetjih, kjer kratkoročne spodbude v obliki sistema bonusov niso v uporabi, je praviloma osnovna plača višja kot v podjetjih, kjer tak sistem bonusov uporabljajo.

Dolgoročne spodbude so vezane predvsem na lastniško povezanost managerjev s podjetjem in se nanašajo na rezultat večletnega dela. Običajno so vezane na delniške opcije, ki omogočajo lastniku, da od podjetja v nekem obdobju kupi delnice po vnaprej določeni ceni. Lastniki kapitala s takim nagrajevanjem vežejo managerja na podjetje in si delno zagotovijo njegovo dolgoročnejšo zvestobo in izenačitev interesov za uspešnost podjetja med lastniki in managerji.

3. Druge oblike denarnih nagrad. Med to obliko nagrajevanja managerjev sodijo izplačila z zakasnitvijo, med katere sodijo bonus plani, izraženi v delnicah podjetja, plani udeležbe managerjev v dobičku podjetja in plani varčevanja v podjetju.
4. Ugodnosti iz zaposlitve. Tudi razne ugodnosti lahko predstavljajo dodatek k plači. Med te ugodnosti spadajo plačilo za čas odsotnosti (nadomestilo v času bolniške odsotnosti, plačan dopust), ugodnosti in storitve za zaposlene (zavarovanje, pravna pomoč, rekreacija), nagrade, ki so vezane na rezultat (financiranje izobraževanja, štipendiranje), zdravstveno zavarovanje, zavarovanje v primeru nesreče, smrti in ugodni programi za upokojitve.
5. Posebne ugodnosti. Kot dopolnitev prejšnjih ugodnosti, ki pripadajo le najvišjemu vodstvenemu rangi, štejemo širitve plačila za čas odsotnosti, uporabo luksuznih dobrin v lasti podjetja v zasebne namene, plačilo varnostnih sistemov, pomoč pri prijavi davkov, kreditne kartice in plačilo potovanja za družinske člane.

2.2 Delovna uspešnost skupine

Delovna uspešnost za povezano skupino delavcev se ugotavlja na osnovi učinkovitosti delovnega procesa in se lažje ugotavlja kot delovna uspešnost posameznega delavca, ki

izvaja eno ali nekaj del, nalog. Temeljno izhodišče za ugotavljanje delovne uspešnosti delovno povezanih skupin je njihov delovni program, ki je del delovnega programa podjetja (Uhan, 2000, str. 255). V delovnem programu je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovani obseg in kakovost del, kakšni naj bi bili stroški izvajanja del ter koliko in kako usposobljeni morajo biti delavci. S tem se predvidi tudi višina nagrade, ki bo za izvedbo načrtovanega delovnega programa pripadla delavcem.

Način merjenja delovne uspešnosti za skupino delavcev prinaša podjetju določene prednosti, kot so dobro sodelovanje, boljša kakovost proizvodov, zmanjšanje odsotnosti z dela, kontrola znotraj skupine, skrajšan čas preučevanja delavcev, poenostavljena kontrola delovnega časa, ustrežnejše nagrajevanje in enostavnejše spremljanje uspešnosti dela posameznih delavcev (Uhan, 2000, str. 257).

Ena izmed pomembnih sodobnih smernic v razvoju plačnih sistemov je nagrajevanje zaposlenih za doseganje skupnih rezultatov. Kot osnovno nagrajevanje podjetja uvajajo v svoje plačne sisteme različne programe povezovanja plač skupin z njihovo uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja. Najpogostejši taki programi so skupinske norme, nagrade za timsko in projektno delo, programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (angl. *gain-sharing*), nagrade za dosežene poslovne cilje (angl. *goal-sharing ali success-sharing*) in udeležba zaposlenih v delitvi dobička (angl. *profit-sharing*) (Zupan, 2001, str. 182).

2.2.1 Program razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov

Ti programi so namenjeni spodbujanju produktivnosti zaposlenih za doseganje prihrankov. Tako v primeru večje storilnosti zaposlene nagradimo z dodatkom, ki ga izplačamo po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja kot dodatek k plači. Razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi elementov je osnova formule za izračun nagrade. Standardi so običajno določeni na osnovi podatkov iz preteklih let ali na osnovi ocen, vezanih na poslovni načrt za tekoče leto. Upoštevati pa je treba predvsem tiste elemente, na katere lahko zaposleni vplivajo (najpogostejše so vključeni stroški materiala, energije, reklamacij). Ustvarjene prihranke razdelimo tako, da del pripade zaposlenim kot denarna nagrada k plači, del pa ostane v podjetju za posebne rezerve, ki jih bomo črpali, ko bodo okoliščine začasno onemogočile doseganje standardnih rezultatov.

Najpogostejše uporabljeni programi za razdelitev prihrankov zaradi znižanja stroškov so:

1. Scanlon plan. Filozofija plana je, da podjetje podpira in uporablja ideje in mnenja zaposlenih in jim vrne nazaj prihranek kot del nagrade za njihove konstruktivne dosežke. Izhaja iz vnaprej določenega razmerja med vrednostjo prodajne realizacije in stroški dela. Ob znižanju stroškov dela je glede na izhodiščno razmerje plačni fond večji, kot je bil izplačan. Razliko med vrednostma dobijo delavci izplačano v obliki bonusa. Plan temelji na integriteti in zaupanju tako delavcev kot managementa.

2. Rucker plan temelji na ugotavljanju standardnega koeficienta med velikostjo dodane vrednosti in plačnim skladom, ki ga izračunamo kot delež plačnega fonda v dodani vrednosti podjetja. Če je bila ustvarjena večja dodana vrednost od zahtevane, se prihranek razdeli med podjetje (v obliki posebnega rezervnega sklada) in zaposlene v obliki bonusov.

Scanlon in Rucker plan sta primerna za manjša podjetja in posamezne oddelke v večjih podjetjih.

3. Improshare temelji na povečanju produktivnosti zaposlenih zaradi možnosti delitve prihranka med zaposlene in podjetje. Osnova za plan je standardno število ur, potrebnih za proizvodnjo nekega obsega proizvodnje. Če je porabljen čas za predviden obseg proizvodnje manjši, se ustvarjeni prihranek deli med zaposlene in podjetje.

2.2.2 Nagrade za dosežene poslovne cilje

Nagrade za dosežene poslovne cilje podjetja uvajajo, da bi plačilo posameznika čim bolj približali dejanski uspešnosti podjetja. Uspeh podjetja običajno merimo z doseganjem poslovnih ciljev. Običajno uporabljamo tri do pet ključnih ciljev, katerim dodelimo različno težo. Tako naj bi plani čim bolj odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Le na ta način se lahko zaposleni vključijo v celovito strukturo podjetja in prispevajo k doseganju ciljev poslovanja. Tak način variabilnega nagrajevanja povzroča učinkovitejše poslovanje podjetja. Merilo je vnaprej določen poslovni cilj, kot je na primer zmanjšanje stroškov, dvig produktivnosti itd. Zaposleni si tako prizadevajo za doseganje postavljenih ciljev zaradi finančnih učinkov, praviloma izraženih v denarju ali vrednostnih papirjih za zaposlene, ki so k doseganju ciljev pripomogli. Obstaja veliko načinov izplačevanja nagrad zaposlenim, vsako podjetje pa si izoblikuje svoj sistem izplačevanja na osnovi lastnih meril in ciljev.

Prednosti planov delitve uspeha so predvsem v vključevanju celovite strategije, ciljev podjetja in prispevanja k njihovemu doseganju in boljšemu razumevanju in poznavanju poslovanja na strani zaposlenih.

Slabosti planov delitve uspeha pa so razmeroma zapleteni izračuni, težka predvidljivost višine bonusov in nejasnost vedenjskih vplivov posameznikov na doseganje poslovnih ciljev.

2.2.3 Udeležba zaposlenih v delitvi dobička

Udeležba zaposlenih v delitvi dobička so programi, v okviru katerih so pri delitvi dobička poleg lastnikov udeleženi tudi zaposleni, ki so prispevali delo. Delavci prejmejo plačilo iz dobička k fiksni plači, vendar kot gibljivi del dohodka, ki je odvisen neposredno od

doseženega dobička ali drugih poslovnih rezultatov. Najpogosteje gre za kolektivno shemo, ki se nanaša na vse zaposlene ali posamezne skupine zaposlenih, nikoli pa na posameznike. Izplačila so lahko takojšnja, izplačana v gotovini ali vrednostnih papirjih, lahko pa so zadržana v obliki zadržanega dobička. Oblikovala sta se dva sistema udeležbe zaposlenih v delitvi dobička:

1. gotovinski sistem – plačila so izplačana takoj v obliki obdavčenih bonusov, ki se izplačajo v enkratnem znesku. Plačilo se lahko tudi odloži in prenese v posebni delitveni sklad, kjer ima vsak zaposleni svoj individualni račun. Ta način je neobdavčen in gradi na dolgoročni strategiji podjetja in zaposlenega;
2. delniški sistem – zaposleni v zameno za ustvarjeni dobiček prejmejo navadne delnice podjetja, ki kotirajo na borzi. Na osnovi delnic skozi letne dividende prejemajo svojo nagrado. Ta sistem je neobdavčen in primeren za zaposlene z višjimi dohodki, pripomore pa tudi k večjemu občutku pripadnosti podjetju.

Vse pogostejša oblika nagrajevanja zaposlenih je v zadnjem času preko lastnih delnic podjetja. Zaposleni prejmejo delniške opcije, ki so pravice, da na določen dan v prihodnosti po vnaprej določeni ceni kupijo delnice podjetja. Tako zaposleni upajo in delajo v prid podjetja, da bi cena delnic naraščala, da bodo delnice kupili po vnaprej določeni nižji ceni, prodali pa jo po takratni višji tržni ceni.

Tabela 2: Najpomembnejše prednosti gotovinske in delniške sheme

GOTOVINSKA SHEMA	DELNIŠKA SHEMA
Sistem je mogoč v podjetjih, ki niso delniške družbe.	Kompleksnejši način izplačil in pogoji vlaganja sredstev.
Uporabljajo ga predvsem manjša podjetja.	Uporabljajo ga predvsem srednja in velika podjetja.
Rezultati so hitrejši, ker je izplačilo sredstev bližje.	Krepi občutek pripadnosti podjetju (lastništvo).
Izplačila so pogostejša, tudi večkrat na leto.	Ne slabi kratkoročne likvidnosti podjetja.

Vir: M. Bernik, Zaposleni na lov za dobičkom, 1997, str. 15.

3 NAGRAJEVANJE DELAVCEV V PODJETJU ACRONI, D. O. O.

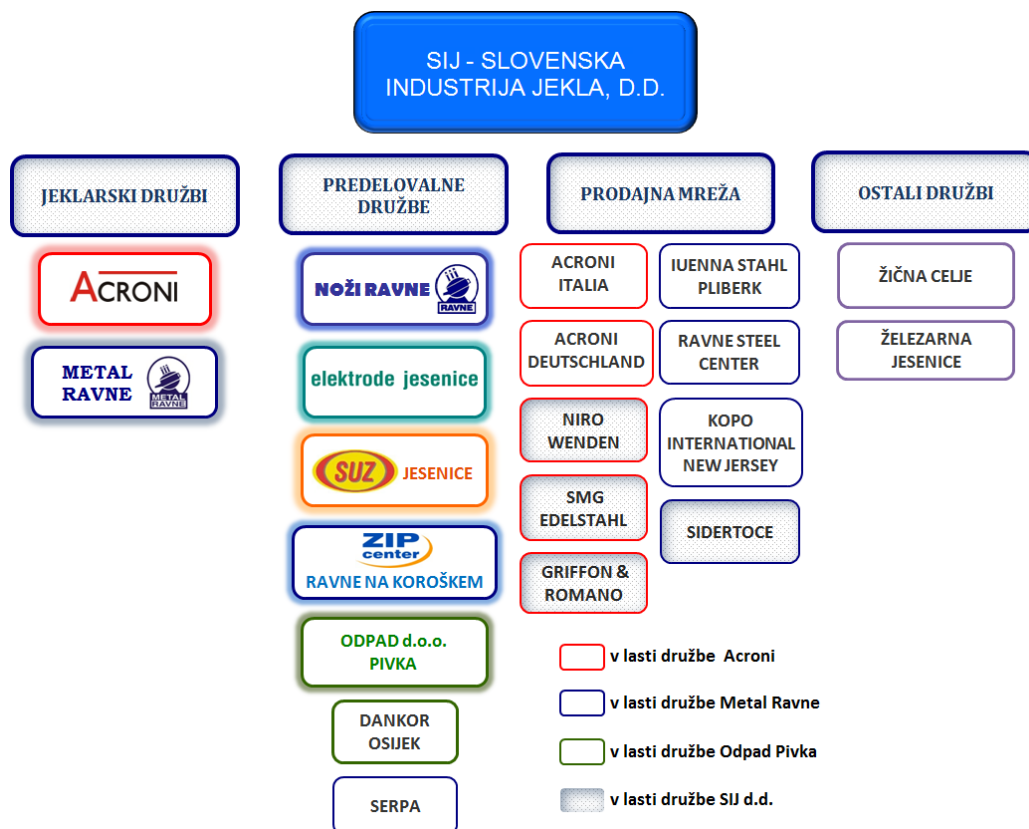
Sisteme nagrajevanja podjetja uporabljajo za motiviranje ljudi. Z nagradami poskušajo motivirati svoje zaposlene, da bi bili pri svojem delu uspešni, kot tudi iskalce zaposlitve, da bi se pri njih zaposlili. Najboljši sistemi nagrajevanja tako usmerjajo zaposlene, da koristijo tako podjetju kot tudi sami sebi.

V nadaljevanju bom opredelil dejavnike, ki jih podjetje Acroni, d. o. o., upošteva pri nagrajevanju delavcev v proizvodnji, opisal proces nagrajevanja in izpostavil njegove slabosti in prednosti. Na osnovi ugotovljenih podatkov bom predlagal izboljšave v trenutnem sistemu nagrajevanja. Glede na specifičnost podjetja in proizvodne linije je nagrajevanje prilagojeno delavcem v proizvodnji, ki delajo na osnovi določenih normativov. Celoten obrat ima izhodiščno točko, ki predstavlja plan celotnega obrata, plan po enotah znotraj obrata pa se postavlja mesečno, trimesečno, polletno in letno. Oblikuje se v začetku novega meseca in je prilagojen glede na značilnosti posamezne enote. Enote so lahko posamezna delovna mesta, v večini primerov pa enoto sestavlja več delovnih mest, ki tvorijo smiselno celoto.

3.1 Predstavitev podjetja Acroni, d. o. o.

Družba Acroni, d. o. o., je nastala leta 1992 iz bivše Železarne Jesenice in proizvaja jeklene izdelke ploščatega programa. Družba deluje v okviru koncerna Slovenska industrija jekla, d. d. V podjetju je zaposlenih 1.369 delavcev, ki letno proizvedejo 354.435 ton jeklenih izdelkov v vrednosti 368.118 mio. EUR. Acroni je v letu 2010 izvozil 79 % celotne proizvodnje jeklenih izdelkov v vrednosti 290.813 mio. EUR, ostalo pa je prodal na domačem, slovenskem trgu.

Slika 3: Organizacijska struktura skupine SIJ, d. d.



Vir: SIJ, d. d. (2011). Organizacijska struktura skupine Sij, d. d. (interno gradivo). Ljubljana: SIJ, d. d.

Proizvodni program podjetja Acroni sestavljajo kolobarji in plošče iz nerjavnih jekel, elektro jekel, konstrukcijskih in maloogljčnih jekel ter mikrolegiranih in ostalih specialnih jekel. Proizvajajo naslednje vrste jekel:

1. Nerjavna jekla, ki so v principu zlitine železa, kroma in niklja ter nekaterih drugih dodanih legirnih elementov, kot so molibden, titan, njob in drugi. Spadajo v korozijsko obstojna jekla z minimalno 10,5 % vsebnostjo kroma.

Trije glavni proizvodni programi v podjetju Acroni, d. o. o., so nerjavna debela pločevina, vroče valjani trakovi, pločevina iz nerjavnih jekel in hladno valjani trakovi ter pločevina iz nerjavnih jekel.

2. Elektro pločevine so materiali s posebnimi fizikalnimi lastnostmi. Uporabljamo jih v proizvodnji električnih strojev in naprav z vrtečim se magnetnim poljem.

Glavni izdelki skupine so hladno valjane gotove elektropločevine, hladno valjane polgotove elektropločevine, hladno valjane visokopermeabilne gotove elektropločevine in visokopermeabilne polgotove elektropločevine.

3. Ogljikova jekla so jekla z vsebnostjo od 0,22 % do 0,75 % ogljika. Po toplotni obdelavi – kaljenju in popuščanju so izdelki iz ogljikovega jekla primerni tako za statične kot dinamične obremenitve ter imajo dobro odpornost proti obrabi. Uporabljajo se za različne vrste vzmeti, osi, gredi, različne vrste nožev, škarij itd. Izdelki iz te skupine so jekla za poboljšanje, jekla za vzmeti in jekla za cementacijo.

4. Konstrukcijska jekla delimo v tri skupine:

- nelegirana konstrukcijska jekla, katera odlikujeta visoka trdnost in dober raztezek, v glavnem pa so namenjena izdelavi različnih konstrukcij in strojnih delov, kot so tovarniške hale, mostovi, deli kmetijske mehanizacije;
- obrabnoodporna jekla se uporablja predvsem za izdelavo drobilcev, mlinov, nožev, zobnikov za verižne pogone in podobne izdelke, saj je za ta jekla značilno, da imajo visoko napetost tečenja, natezno trdnost in trdoto ter zmanjšano površinsko obrabo;
- visokotrdnostna jekla so t. i. poboljšana jekla, kar pomeni, da se po kaljenju jeklo popušča pri točno določeni temperaturi, kar jim da zelo veliko trdnost in žilavost. Uporabljajo se za konstrukcije stavb, naftovodov, žerjavov z veliko nosilnostjo ipd.

5. Hladno oblikovani profili so izdelani iz toplovaljanih trakov iz različnih zmesi jekel. Standardne izvedbe so debeline od 2 do 6 mm in dolžine od 6 do 16 m. Uporabljajo se v gradbeništvu, elektrogospodarstvu, strojogradnji, industriji vozil, ladjedelništvu in podobnih panogah.

3.2 Trenutni način nagrajevanja v podjetju Acroni, d. o. o.

Zaradi velikosti podjetja sem se osredotočil na delovno mesto »tehtnica 1«, ki deluje v obratu predelave debele pločevine (v nadaljevanju PDP) znotraj podjetja Acroni, d. o. o. Splošno se v PDP nagrajevanje zaposlenih deli v dveh smereh in različno za več nivojev:

1. nagrajevanje glede na tarifne razrede, ki izhajajo iz zahtevnosti delovnega mesta oziroma formalne izobrazbe z izkušnjami;
2. nagrajevanje glede na podtarifne razrede, kar pomeni, da je na temelju vsakoletnega napredovanja na osnovi predpostavljenega možno napredovati za en tarifni podrazred, seveda v okviru tarifnega razreda. Približno 15 % delavcev tako vsako leto napreduje znotraj svojih tarifnih razredov. Napredovanje je možno na osnovi usposobljenosti za več delovnih mest, doseganja in preseganja produktivnosti, udeležbe na seminarjih ipd.

Plačilni razredi si sledijo po stopnjah. Prvi in najnižji plačilni razred se začne s tretjo stopnjo izobrazbe pri skupini 305 in konča pri skupini 309. Četrta stopnja izobrazbe se začne s plačilno skupino 408 in konča s 413. Peta stopnja izobrazbe se začne s 510. in konča s 517. plačilno skupino. Delavci s šesto stopnjo izobrazbe spadajo v skupine od 611 do 623 in zadnja, sedma stopnja izobrazbe se začne s plačilno skupino 721 in konča s 728. Nad sedmo stopnjo izobrazbe in v primeru vodilnih delovnih mest so plačilni razredi določeni individualno, saj se na teh delovnih mestih sklepajo individualne pogodbe, ki ne temeljijo na omenjeni lestvici.

Naloge delovnega mesta vsebujejo tehtanje in pripravo plošč iz nerjavnega jekla za prevzem in dostavo končnim dobaviteljem. Na delovnem mestu so zaposleni štirje delavci, in sicer vodja delovnega mesta, ki nadzira potek dela in pripravlja plan dela za izmeno, tehtalec 1, ki preveri kakovost, debelino in dolžino plošče in jo označi po strankinih željah, tehtalec 2, ki skupaj s tehtalcem 1 po strankinih željah plošče pripravi na prevzem (navadni prevzem, prekomorsko pošiljanje, pošiljanje več plošč skupaj idr.) in žerjavovodja, ki upravlja z vakuumskim žerjavom, s katerim plošče nalaga na tehtnico in z nje na odlagališča. Ker žerjavovodja na delovni proces neposredno nima vpliva, je izvzet iz normirnega procesa delovnega mesta.

Normiranje na delovnem mestu se deli glede na dolžino in način pakiranja plošč. Proizvode so v podjetju razdelili v osem kategorij. Kategorije, po katerih plošče delimo, so nerjavna metrska plošča, nerjavna metrska plošča – prekomorsko pakiranje, priprava prevzema plošč, tehtanje prevzema plošč, nerjavna plošča do 8 metrov, nerjavna plošča od 8 do 12 metrov, nerjavna plošča do 10 metrov – navadno pakiranje in nerjavna plošča od 10 do 12 metrov – navadno pakiranje.

Norma na delovnem mestu pa je odvisna tudi od števila delavcev, ki delo trenutno opravljajo. Običajno so na delovnem mestu trije delavci (brez žerjavovodje). Ker

nemalokrat pride do izostankov, so delovno mesto zaradi takih primerov normirali tudi na dva delavca. V normo so tako všteti vodja delovnega mesta, tehtalec 1 in tehtalec 2, ki neposredno vplivajo na količino opravljenega dela.

Osnova za izračun ekvivalentov v vseh osmih kategorijah proizvodov so nerjavne metrske plošče. Norma za ostale kategorije se izračuna iz indeksa, ki ga predstavlja devet nerjavnih metrskih plošč, ki jih trije delavci pripravijo v eni uri. Ekvivalenti so natančneje predstavljeni v tabeli 3. V tabeli je izračun normiranih ekvivalentov za tri in dva delavca v eni delovni uri. Tako je razvidno, na kakšen način je opredeljena norma na delovnem mestu »tehtnica 1« in v kakšnem obsegu naj bi se delo izvajalo.

Tabela 3: Norma za izračun stimulacije na delovnem mestu »tehtnica 1«

	Število delavcev	Število plošč	Ekvivalent
Nerjavna metrska	3	9,0	1,00
	2	8,0	1,13
Nerjavna metrska prekomorsko pakiranje	3	8,0	1,13
	2	7,0	1,30
Priprava prevzema	3	5,0	1,80
	2	4,5	2,00
Tehtanje prevzema	3	13,0	0,70
	2	12,0	0,75
Nerjavna do 8 metrov	3	5,0	1,80
	2	4,5	2,00
Nerjavna od 8 do 12 metrov	3	4,5	2,00
	2	4,0	2,25
Nerjavna do 10 metrov – pakiranje	3	4,0	2,25
	2	3,5	2,58
Nerjavna od 10 do 12 metrov – pakiranje	3	3,5	2,58
	2	3,0	3,00

Vir: Acroni, d. o. o. (2012). Izračun stimulacije (interno gradivo). Jesenice: Acroni, d. o. o.

Primer: Če dva delavca v eni uri stehata in pripravita 8 nerjavnih metrskih plošč, se jima ob koncu izmene to opravljeno delo šteje kot 1,13 delovne ure.

Ker v delovnem dnevu ni dovolj materiala enake vrste, da bi lahko cel delovnik tehtali in pripravljali samo to vrsto materiala, se stanje količine delovnih ur, porabljenih za narejeno delo, dnevno beleži v tabeli, po kateri se na koncu vsakega meseca iz akumuliranih vrednosti izračuna storilnost delovnega mesta. Skupna stimulacija za delovno mesto v celotnem mesecu se izračuna tako, da storilnost delovnega mesta delimo z indeksom, ki smo ga uporabili za normiranje dela. S količnikom stopnje stimulacije se delavcem na

delovnem mestu »tehtnica 1« pomnožijo dejanske ure dela in se jim na osnovi urne postavke izračuna dodatno plačilo v obliki stimulacije ali nagrade.

Iz priloge 1 je razviden način vrednotenja dela na delovnem mestu »tehtnica 1« s ponderiranjem materiala na osnovi metrskih nerjavnih plošč in s tem tudi način vrednotenja dela, ki sem ga opisal zgoraj. Absolutna proizvodnja določene kategorije v celotnem mesecu se izračuna tako, da se sešteje količina stehtanih in pripravljenih plošč in se pomnoži z ekvivalentom, določenim za to kategorijo. Tako dobimo vrednosti prve vrednosti, ki se nahajajo v prilogi 1 pod nazivom »Proizvodnja«. Seštevek vseh porabljenih ur po kategorijah pa se nahaja pod nazivom »Porabljene ure«. Storilnost delovnega mesta izračunamo tako, da seštejemo vso proizvodnjo in jo delimo s seštevkom porabljenih ur v mesecu. Če storilnost delimo z 9, ki je osnovni indeks za izračun celotne proizvodnje, dobimo skupno stimulacijo. Skupna stimulacija je količnik, s katerim se delavcem na koncu meseca pomnožijo delovne ure, na osnovi katerih se izračunava njihova plača.

Ker so plošče rangirane po kakovosti, se za vsakih deset neakovostnih plošč, ki jih ne morejo stehtati in pripraviti na prevzem, delavcem pripiše ena delovna ura. V to delovno uro je všteti čas, ki ga porabijo za premestitev plošč s prevzemnega mesta na tehtnico in s tehtnice na posebno odlagalno mesto v obratu, iz katerega kasneje plošče neustrezne kakovosti premestijo v ponovno obdelavo.

Prednosti pri tem načinu nagrajevanja so predvsem v storilnosti delavcev, ki se trudijo doseči in preseči norme, da bi si zagotovili višje denarno plačilo. Prav tako ta način spodbuja timsko delo, saj lahko delavci, ki delujejo skupaj in se prilagajajo v dobro podjetja, naredijo več in si tako povečajo storilnost, kar posledično poveča njihove nagrade. Prav tako politika podjetja za napredovanje znotraj podtarifnih razredov spodbuja samoiniciativnost ter željo po usposabljanju in izobraževanju.

Slabosti tega načina nagrajevanja pa lahko najdemo v dejstvih, da storilnost zaposlenih na delovnem mestu »tehtnica 1« ni v celoti odvisna od zaposlenih samih, ampak ima tu veliko vlogo kakovost in vrsta materiala, ki ga delavci dobijo v obdelavo v določenih terminih. Ker so plošče, katere je treba obdelati, razporejene po posebej označenih odlagalnih mestih obrata PDP, se lahko zgodi, da delavci porabijo več časa pri transportu plošč z mesta hrambe do tehtnice, saj so nekatera odlagalna mesta oddaljena tudi do 80 metrov. Tako se čas, ki ga potrebujejo za transport in pripravo plošč, povečuje, kar neodvisno od kakovosti njihovega dela zmanjšuje njihovo storilnost na osnovi obdelanega materiala.

3.3 Predlogi smeri nagrajevanja v prihodnosti

Način nagrajevanja, ki ga uporabljajo v podjetju Acroni, d. o. o., je izključno finančne narave. Ker so delavci v tem primeru nagrajeni izključno na osnovi količine dela, ki ga naredijo, in je nagrada le finančna, bi lahko sistem dopolnili s kakovostjo dela, ki ga

posamezni delavci opravijo. Kakovost opravljenega dela je pomembna, saj je od tega v veliki meri odvisno zadovoljstvo končnega kupca, s tem pa je povezano tudi prihodnje sodelovanje.

V sistemu nagrajevanja zaposlenih v podjetju Acroni, d. o. o., primanjkuje prepoznavnih nagrad, ki so povezane z nematerialnimi priznanji in ugodnostmi. Prepoznati in priznati bi bilo treba prizadevanje posameznikov, podpirati njihovo strokovno in osebno rast in krepiti njihovo motiviranost za delo in pripadnost podjetju. Ti dejavniki posledično vodijo do boljših delovnih rezultatov in zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

Čeprav so finančne nagrade najbolj zaželeno in imajo največjo motivacijsko moč, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih tudi drugi dejavniki, ki so vezani na izobraževanje, odnose, delovno klimo, status in druge ugodnosti.

Nagrajevanje temelji na poslovni uspešnosti, vendar je zelo pomemben tudi delež pohval, ki jih zaposleni prejmejo od svojih nadrejenih. Pohvale so namreč zelo spodbudne, nikakor zato ne gre zanemariti njihovega potenciala, saj za podjetje ne predstavlja nobenih stroškov. Pohvala je namreč najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo podjetje lahko nudi zaposlenim. Priznanje, da podjetje ceni trud zaposlenih in jim je hvaležno, da občutek veljave in zadovoljstva. Ne bi bilo treba povečati le števila pohval, temveč izboljšati tudi javnost pohval na sestankih, mesečnih srečanjih vodstva podjetja in objavi v mesečnem biltenu podjetja.

Ker gre v podjetju Acroni, d. o. o., za proizvodno podjetje, lahko priznanje in veljavo dobro opravljenega dela nagradimo z nagradami, ki delavcem olajšajo delo in zagotovijo prijetnejše delovno okolje. Take nagrade so lahko predvsem boljša in kakovostnejša delovna orodja, kot so kakovostnejše, rokam prijaznejše rokavice, udobnejši, ortopedski delovni čevlji, kakovostnejši, delavcu bolj prijazni glušniki, ureditev delovnega prostora za boljše počutje delavcev ipd. Take nagrade ustvarijo ugodnejše in prijetnejše delovno okolje, ki dviguje zadovoljstvo delavcev, to pa posledično vpliva na njihovo delovno vnemo.

Prav tako ne gre zanemariti nefinančnih ugodnosti, ki gradijo pripadnost delavcev podjetju. Podjetje lahko namreč poveča pripadnost svojih delavcev z nefinančnimi nagradami in ugodnostmi glede na letni čas. V zimskem času so take nagrade lahko kape, šali in rokavice z logotipom podjetja. V poletnem času kratke majice, plastenke za vodo, kopalne brisače, nahrbtniki, vetrovke, brezrokavniki in podobno. Dober gradnik pripadnosti podjetju je najem dvorane za tedensko rekreativno druženje zaposlenih ali ureditev sezonskih vstopnic v bližnjem fitnes centru. Take nagrade v zaposlenih spodbudijo zadovoljstvo prepoznavanja njihovih lastnih potreb in življenja zunaj podjetja in delovnega časa ter s tem gradijo na zadovoljstvu zaposlitve in pripadnosti podjetju.

SKLEP

Nagrajevanju zaposlenih je v zadnjem času namenjena vse večja pozornost. V želji zagotavljanja uspešnih poslovnih rezultatov je vedno bolj pomembno dejstvo, da ima nagrajevanje in motiviranje zaposlenih k težnji poslovne uspešnosti vse tehtnejšo vlogo. Zato je pomembno, da se pri oblikovanju sistema plač, motiviranja in nagrajevanja podjetje zaveda, da nagrajevanje zaposlenih ne pomeni le dodatne finančne koristi, temveč lahko podjetje tudi z nefinančnimi nagradami doseže želene učinke.

Da bi lahko podjetje uspešno motiviralo svoje zaposlene, mora poznati njihove potrebe in interese ter jim v povezavi z doseganjem poslovnih ciljev na osnovi tega ponuditi nagrade, ki bi bile za njih privlačne. Ker idealni sistem nagrajevanja ne obstaja, je pomembno, da podjetje jasno določi pravila nagrajevanja in omogoči možnost povratnih informacij. Stopnja zadovoljstva zaposlenih igra ključno vlogo pri popravljanju in oblikovanju sistema nagrajevanja.

V podjetju Acroni, d. o. o., je tako najpomembnejši in edini motivator denar v obliki dodatka k plači za uspešno opravljeno delo na osnovi količinske norme, vendar bi lahko zadovoljstvo zaposlenih povečali z nekaterimi nefinančnimi nagradami. Ne smemo namreč zanemariti moči pohval in javnih priznanj, ki so zaželene ne samo zaradi spodbujevalnega učinka, temveč tudi s stroškovnega vidika, saj je njihov učinek glede na ceno zanemarljiv. V podjetju je zato treba uvesti tudi druge vrste nadenarnih nagrad in ugodnosti, ki bi dvignile kakovost dela in izboljšalo delovno klimo v podjetju.

Ker obstoječi sistem nagrajevanja temelji le na doseganju poslovnih rezultatov, bi moralo vodstvo v oblikovanje sistema nagrajevanja vključiti tudi zaposlene in njihova mnenja. Vodstvo podjetja se namreč ne zaveda motivacijskega vpliva, ki ga imajo zadovoljstvo z zaposlitvijo in delodajalcem, delovna klima in ostale ugodnosti. Z integracijo nefinančnih nagrad k obstoječemu sistemu nagrajevanja bi lahko dosegli večje zadovoljstvo zaposlenih, ki bi posledično povečalo njihovo storilnost in poslovni rezultat podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Bernik, M. (1997). Zaposleni na lov za dobičkom. *Gospodarski vestnik*, 46, 12–15.
2. Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Gruban, B. (b. l.). Kompetence: moda, ki traja že štiri desetletja. *Finance*, 19.07.2003. Najdeno 1. septembra 2003 na spletni strani http://www.finance.si/kompetence_moda_ki_traja_ze_stiri_desetletja_1_439474
4. Kryder, L. (2003). *Motivating People: How to Get the most from your Organization* (2003). *Harvard Business Review* 8, no. 1, (str. 8-148).
5. Jerman, S. (2003). Merjenje kompetenc naj ne bo podlaga za plače. *Finance*, 06.11.2003. Najdeno 6. novembra 2003 na spletni strani http://www.finance.si/merjenje_kompetenc_naj_ne_bo_podlaga_za_place_1_444825
6. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
7. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.
8. Lipičnik, B., Možina S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
9. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Milkovich, T. G., & Newman, M. J. (1996). *Compensation* (5th ed.). Chicago: Irwin.
13. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M., & Skok, M. M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Možina, S., Bernik, J., Skok, M. M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
15. Pučko, D., & Rozman, R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Svetlik, I., Kohont, A., Gorišek, K., Rozman, B., Lamberger, J., & Brank, B. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
17. Tomažič, E. (2002). Kako ocenjevati »mehke« elemente storilnosti. *Finance*, 03.12.2002. Najdeno 3. decembra 2003 na spletni strani http://www.finance.si/kako_ocenjevati_mehke_elemente_storilnosti_1_418349
18. Turk, D. (2003). Pri določanju plač nista pomembna le obseg in kakovost dela. *Finance*, 2003. Najdeno 18. februarja 2003 na spletni strani <http://www.finance-on.net/show.php?id=41246>

19. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izračun stimulacije na delovnem mestu »tehtnica 1«

Priloga 1: Izračun stimulacije na delovnem mestu »tehtnica 1«

Tabela 1: Izračun stimulacije na delovnem mestu »tehtnica 1«

Izračun stimulacije na tehtnici

DNINA: 50 MOČNIK-STEFANOV

februar

2012

datum	krom metrski				nerj. Met./prekom				priprava prevzema				tehtanje prevzema				nerjavna do 8m				nerjavna 8-12				nerjavna do 10m/pak.				nerjavna 10-12/pak.							
	3 del		2		Um 3 delav	Um 4 delav	3 del		2		Um 3 delav	Um 4 delav	3 del		2		Um 3 delav	Um 4 delav	3 del		2		Um 3 delav	Um 4 delav	3 del		2		Um 3 delav	Um 4 delav						
	9	8	8	7			5	4,5	13	12			5	4,5	4,5	4			4	3,5	3															
ekv.	1,00	1,13					1,13	1,30					1,80	2,00			0,70	0,75			1,80	2,00			2,00	2,25			2,25	2,58			2,58	3,00		
1																																				
2									6		1									37		7						13		3			3		1	
3									5		1									38		8						11		3						
4																																				
5																																				
6									3		0								44		9						4		1							
7									10		2								46		10															
8																																				
9																																				
10																			14		3						14		3			6		2		
11									18		4								32		7						4		1							
12																																				
13																																				
14																			38		8						17		4							
15									9		1								50		10						7		1							
16																																				
17																																				
18									11		2								15		3						14		4							
19									13		2								20		4						6		1			5		1		
20																																				
21																																				
22																			49		10						5		1							
23									15		3								34		7						5		1							
24																																				
25																																				
26									7		1								39		8						7		2							
27									12		2								44		9															
28																																				
29																																				
30																																				
31																																				
sum	0	0	0	0	0	0	0	109	0	19	0	0	0	0	500	0	103	0	0	0	0	0	0	0	0	107	0	25	0	14	0	4				

Proizvodnja	
krom metrski/3d	0
krom metrski/2d	0
nerj. Met./prekom/3d	0
nerj. Met./prekom/2d	0
priprava prevzema/3d	0
priprava prevzema/2d	218
tehtanje prevzema/3d	0
tehtanje prevzema/2d	0
nerjavna do 8m/3d	0
nerjavna do 8m/2d	1000
skupaj	1218

Porabljene ure	
krom metrski/3d	0
krom metrski/2d	0
nerj. Met./prekom/3d	0
nerj. Met./prekom/2d	0
priprava prevzema/3d	0
priprava prevzema/2d	19
tehtanje prevzema/3d	0
tehtanje prevzema/2d	0
nerjavna do 8m/3d	0
nerjavna do 8m/2d	103
skupaj	122

storilnost
10,17

Proizvodnja	
nerjavna 8-12/3d	0
nerjavna 8-12/2d	0
nerjavna do 10m/pak./3d	0
nerjavna do 10m/pak./2d	276
nerjavna 10-12/pak./3d	0
nerjavna 10-12/pak./2d	42
skupaj	318

Porabljene ure	
nerjavna 8-12/3d	0
nerjavna 8-12/2d	0
nerjavna do 10m/pak./3d	0
nerjavna do 10m/pak./2d	25
nerjavna 10-12/pak./3d	0
nerjavna 10-12/pak./2d	4
skupaj	29

SKUPNA STIMULACIJA 1 1,13