

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SISTEM NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V
IZBRANEM MAJHNEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2021

IGOR DRAKULIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Igor Drakulić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih v izbranem majhnem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15. 7. 2021

Podpis študenta:



KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Opredelitev pojma in glavne motivacijske teorije.....	4
1.2 Motiviranje zaposlenih.....	9
1.2.1 Opredelitev potreb in motivov	10
1.2.2 Dejavniki motiviranja v organizaciji	11
1.2.3 Povezava med motivacijo in zadovoljstvom.....	12
1.2.4 Povezava med motivacijo in nagrajevanjem.....	14
2 SISTEMI PLAČ IN NAGRAJEVANJA	16
2.1 Osnovni pojmi	16
2.2 Struktura plač	17
2.3 Posebnosti sistemov plač in nagrajevanja v majhnih podjetjih.....	19
2.4 Zakonodajni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji.....	22
2.5 Značilnosti sodobnih sistemov plač in nagrajevanja	23
2.6 Proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja	24
3 OBLIKE NAGRAJEVANJA	27
3.1 Denarno nagrajevanje.....	28
3.1.1 Denarna nagrada za individualno in skupinsko uspešnost.....	31
3.1.2 Denarna nagrada za poslovno uspešnost	34
3.1.3 Udeležba v dobičku	34
3.1.4 Destimulativno nagrajevanje.....	35
3.2 Nedenarno nagrajevanje.....	36
3.3 Druge oblike nagrajevanja.....	38
4 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	38
4.1 Vizija in poslanstvo	38
4.2 Zaposleni in delovna mesta v podjetju	39
4.3 Sistem plač in nagrajevanja	40
4.3.1 Kolektivna pogodba.....	41
4.3.2 Sistem plač in nagrajevanja v podjetju »Nagradko«	42
4.3.3 Določanje stimulativenega dela plače – ugotavljanje uspešnosti	42

5 ANALIZA SISTEMA PLAČ, MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU NAGRADKO.....	44
5.1 Metodologija	44
5.2 Rezultati analize.....	45
6 PREDLOG SPREMEMB OBSTOJEČEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA ZA DVIG MOTIVIRANOSTI.....	51
6.1 Spremembe nagrajevanja za dvig motiviranosti	53
6.2 Nov sistem plač in nagrajevanja.....	54
6.3 Proces uvedbe spremembe sistema	59
SKLEP	60
LITERATURA IN VIRI	62
PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki zadovoljstva.....	14
Tabela 2: Metode in postopki vrednotenja dela	18
Tabela 3: Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti.....	57
Tabela 4: Dodatek za napredovanje	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Model motivacije in nagrajevanja	4
Slika 2: Motivacijske teorije	5
Slika 3: Maslowa hierarhija potreb	5
Slika 4: Skinnerjeva teorija motivacije.....	6
Slika 5: Potreba – delovanje – cilj.....	10
Slika 6: Sestava plač	18
Slika 7: Prejemki glede na stopnjo neposrednosti.....	29
Slika 8: Zadovoljstvo pri delu	46
Slika 9: Zadovoljstvo z dejavniki zaposlitve	46
Slika 10: Kaj anketirane moti pri delu.....	47
Slika 11: Kakšen odnos imajo nadrejeni	47
Slika 12: Kako pogoste so pohvale s strani nadrejenih	48
Slika 13: Kakšni so odnosi v službi s sodelavci.....	48
Slika 14: Zakaj bi anketirani zamenjali službo	49
Slika 15: Ali vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu.....	49

Slika 16: Plača, ki jo prejmete je	50
Slika 17: Bi anketirani sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višjo plačo	50
Slika 18: Kakšen način nagrajevanja se anketiranim zdi pravičnejši	51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati ankete	5
Priloga 3: Statistično pomembne razlike glede na stopnjo izobrazbe	12
Priloga 4: Opis nekaterih delovnih mest v podjetju.....	16

SEZNAM KRATIC

BDP – bruto družbeni proizvod

EU – Evropska unija

MČV – management človeških virov

MBO – (angl. management by objectives); ciljno usmerjeno vodenje

MSP – majhna in srednje velika podjetja

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija
za ekonomsko sodelovanje in razvoj

RR – relativno razmerje

QWL – (angl. Quality of working life); kakovost delovnega življenja

SKD – standardna klasifikacija dejavnosti

UL RS – Uradni list Republike Slovenije

ZDR – Zakon o delovnih razmerjih

UVOD

V 21. stoletju je svet zakorakal v smeri 4. industrijske revolucije, ki v naša zasebna in poslovna življenja prinaša veliko sprememb. Gospodarstvo se z veliko hitrostjo spreminja in temu morajo slediti tudi podjetja in njihovi ključni deležniki, ljudje. Velik pomen se daje avtomatizaciji in podatkom, ki so prepoznani kot izredno pomemben del uspešnosti gospodarskih subjektov. Še vedno pa so v osrčju vsakega podjetja zaposleni, zato je zelo pomembno, da so motivirani za delo, dobrobit podjetja ter okolja, v katerem to deluje; da so za delo primerno nagrajani in je njihov delež v podjetju primerno ovrednoten in viden. Ker je konkurenčnost med podjetji vedno večja, je posledično tudi boj za dobre delavce, ob vedno večjem primanjkljaju ključnih kadrov, veliko bolj intenziven.

V preučevanem podjetju, ki je zaradi varovanja podatkov poimenovano Nagradko ter se po SKD (v nadaljevanju standardna klasifikacija dejavnosti) ukvarja z dejavnostjo pod kodo 42.110 (Gradnja cest), je ob vsakoletnem večanju obsega poslovanja nastala potreba po boljšem sistemu nagrajevanja, motiviranja in ocenjevanja svojih delavcev. Zavedajo se, da zaposleni preko svojih znanj, zavzetosti, sposobnosti ter inovativnosti dajejo podjetju možnost uspešnega udejstvovanja in konkurenčnosti na trgu. So ključni deležnik pri doseganju ciljev, zastavljenih s strani vodstva. Za ohranjanje dobrih delavcev in privabljanje novih je potreben dober sistem nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, ki slednjim omogoča primerno plačilo za opravljeno delo in možnost samo aktualizacije pri svojem delu. Motivirani zaposleni so posledično tudi zadovoljni. Zaradi zadovoljstva imajo pozitiven pogled na delo in odnos do organizacije, v kateri delajo. S tem se želja po zamenjavi delodajalca pri delavcu znatno zmanjša, hkrati pa se poveča pripadnost (Guimaraes, 1997).

Po mnenju Lipičnika (1998, str. 26) je razlog za aktivacijo posameznika ter delovanje vsakega znotraj svojih sposobnosti in znanja prav motivacija. Zelo pomembno vlogo pri motiviranju, razumevanju in usmerjanju zaposlenih imajo vodje. Dobro morajo razumeti svoje podrejene in jim ob pravem času nuditi tisto, kar potrebujejo. Uspešen vodja se mora zavedati, da lahko le motiviran posameznik opravi delo bolj učinkovito in pravočasno. Motivirani zaposleni se tako počutijo koristne, svoje delo opravljajo bolj vestno in zavzeto ter ne nazadnje vsi skupaj ustvarjajo pozitivno vzdušje v kolektivu (Keenan, 1996, str. 6).

Nagrajevanje zaposlenih mora biti pravično in izvedeno na podlagi ustreznih podpornih dokazil, kot so njihov prispevek k delu, zmožnosti, zahtevnost delovnega mesta in tudi glede na vrednost delovnega mesta na odprtem trgu dela. Po nekaterih študijah delavci danes niso zadovoljni in motivirani s starimi, klasičnimi načini nagrajevanja in motiviranja, kot so nagrade za jubilejna leta v službi, delavec meseca ter priznanje za ne odsotnost. Danes so ljudje fleksibilni in miselnost ena služba za vse življenje je del preteklosti (Nelson, 2004, str. 244). Zupanova (2001) in Trevor (2008) poudarjata, da ustrezen sistem plač in nagrajevanja pomaga pri uresničevanju poslovnih ciljev podjetja in prispeva k večji konkurenčnosti in uspešnosti na trgu. Sistem nagrajevanja vključuje nefinančne (pohvale, dosežki, priznanja) in finančne nagrade (fiksni in spremenljivi del plače) ter druge ugodnosti na delovnem

mestu. Ob vsem naštetem pa obstaja še nagrajevanje poslovne uspešnosti (Možina, Bernik, Merkač Skok & Svetic, 2000, str. 211).

Zaradi zavedanja o pomembnosti vsega zgoraj naštetega se je preučevano podjetje Nagradko odločilo narediti korak naprej. Z analizo in izboljšavo obstoječega sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih želijo doseči boljše poslovne rezultate, boljše produktivnost in ne nazadnje ustvariti pozitivno delovno okolje za vse ljudi v podjetju. Zavedajo se pomembnosti vrednot, ki jih mora podjetje gojiti in jih hkrati deliti s svojimi zaposlenimi na način, da jih slednji sprejmejo in skladno z njimi delujejo.

Namen magistrskega dela je preko domače in tuje literature na temo nagrajevanja in motiviranja ugotoviti, ali je potrebna prenova obstoječega sistema z namenom dviga motivacije zaposlenih. Namen je tudi izboljšati poslovne rezultate podjetja in povečati konkurenčnosti, kar pa bo možno izmeriti skozi daljše časovno obdobje. Namen magistrskega dela je prav tako prikazati vlogo vodstva pri uveljavitvi izboljšav in učinek, ki ga bodo imeli na obnašanje svojih zaposlenih in tudi sami nase.

Cilj magistrskega dela je analizirati in preučiti teorijo nagrajevanja in motiviranja zaposlenih skozi domačo in tujo literaturo. Cilj je analizirati obstoječ sistem nagrajevanja in motiviranja v podjetju Nagradko in ugotoviti, kje so potrebne izboljšave. Prav tako je cilj ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na nagrajevanje in motiviranje zaposlenih. Ugotoviti želimo tudi, ali sta plača in kakšna druga oblika denarne nagrade za delavce glavni motivacijski dejavnik ali pa so bolj pomembni kakšni drugi dejavniki nagrajevanja, kot so nedenarni dejavniki. Prav tako pa smo analizirali, ali obstajajo neke statistično pomembne razlike v zadovoljstvu z nekaterimi dejavniki nagrajevanja glede na izobrazbo zaposlenih ter ali bi glede na ugotovitve razlik v dojemanju nagrajevanja bilo smiselno razmisliti o načinih nagrajevanja, ki bi bili različni za nižje in višje izobražene delavce.

Za podjetje je zelo pomemben ustrezno izdelan sistem nagrajevanja in motiviranja (ali sistem plač in nagrajevanja), saj je lahko to ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja. Na podlagi raziskave in analize v podjetju, ki je sestavljena iz različnih metodoloških pristopov in pregleda teorije na temo motiviranja in nagrajevanja, smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja.

- Koliko je zaposlenim v podjetju »Nagradko« pomembno denarno in nedenarno nagrajevanje?
- Kakšne so značilnosti obstoječega sistema v podjetju »Nagradko«?
- Kako pomembna je dana pohvala zaposlenim in priznanje za opravljeno delo s strani neposredne vodje in s strani direktorja?
- Kako zadovoljni so zaposleni z obstoječim sistemom plač (plačo), nagrajevanjem in motiviranjem?
- Koliko je zaposlenim pomembno izobraževanje na delovnem mestu?

- Kako pomembne so zaposlenim temeljne vrednote podjetja in koliko jih ob delu upoštevajo?
- Ali je smiselno nov način nagrajevanja v podjetju temeljiti na razlikah v dojemanju nagrajevanja glede na izobrazbeno strukturo?

Metodološko je magistrsko delo razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični del. Teoretični del je prav tako razdeljen na dva dela, o motiviranju in o nagrajevanju. V teoretičnem sklopu gre predvsem za pregled že postavljenih teorij in ugotovitev s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih. Za slednje je bila uporabljena tuja in domača strokovna literatura s področja človeških virov, organizacije podjetij ter zakonodaje na področju plač. V tem delu je uporabljena opisna metoda raziskovanja, s katero smo opisali in predstavili obstoječe stanje s področja sistema plač, motiviranja in nagrajevanja. Izhodišče za raziskavo so sekundarni viri strokovne literature s prej omenjenih področij.

Raziskovalni oziroma empirični del temelji na kvantitativni raziskavi in kvalitativni analizi. S pomočjo opravljene ankete o zadovoljstvu z nagrajevanjem med zaposlenimi v obravnavanem podjetju ter internih, sekundarnih podatkov podjetja (popis delovnih mest, plačni sistem, nagrade ipd.) sem predstavili obstoječ sistem nagrajevanja in motiviranja ter pridobili ključne informacije glede obstoječega stanja in problematike. Anketa vsebuje vprašanja zaprtega tipa odgovorov, ki nam dajo najnatančnejše odgovore. Podatki so predstavljeni v obliki preglednic in grafov, sestavljenih v programu Microsoft Excel. Razlike v dojemanju nagrajevanja glede na izobrazbeno strukturo so statistično analizirane. S pomočjo obeh delov smo predstavili možne predloge za izboljšavo trenutnega sistema v podjetju Nagradko.

1 MOTIVACIJA

Zastavljamo si vprašanja, zakaj ljudje delamo in zakaj vlagamo energijo in trud za doseg ciljev? Po mnenju Lipičnika (2002, str. 473) je razlog za aktivacijo posameznika in delovanje vsakega znotraj svojih sposobnosti in znanja prav motivacija. Človek mora imeti motivacijo prav za vsako stvar, ki jo počne v življenju, in potemtakem tudi za delo. Drži, da ljudje delamo zato, da zaslužimo denar, vendar pa denar kot motivator v mnogih primerih ni dejavnik, ki najbolj motivira ljudi.

Motivacija pogosto opredelimo tudi kot vpliv dejavnikov na posameznika, zaradi katerih slednji postane aktiven. Dejavniki so pogosto potrebe, ki jih želi oseba zadovoljiti. Končni rezultat delovanja v smeri izpolnitve potrebe je nagrada ali povratni učinek (Daft & Noe, 2001, str. 163). Na sliki 1 je prikazan zgoraj opisani model motivacije in nagrajevanja.

Slika 1: Model motivacije in nagrajevanja



Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 132).

1.1 Opredelitev pojma in glavne motivacijske teorije

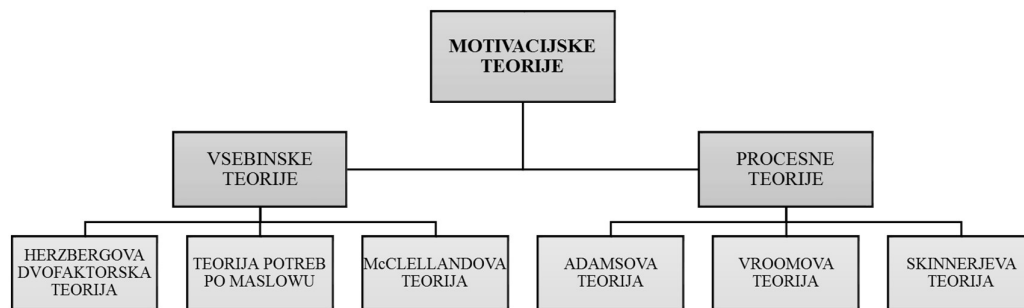
Motivacija vključuje biološke, psihološke, čustvene in kognitivne sile, ki sprožijo določeno delovanje. Motivacijo predstavljajo posamezni motivi. Izvor besede motivacija izhaja iz latinske besede *motiv*, kar pomeni gibati se. Motivi ohranjajo našo dejavnost. Na podlagi tega lahko rečemo, da je motivacija sestavljena iz aktivacije, ki pomeni odločitev, ki spodbudi določeno vedenje; vztrajnosti, ki predstavlja trud in delovanje proti cilju, kljub oviram, ki so na poti; intenzivnosti, ki se kaže v moči in količini truda, ki ga vložimo v doseganje cilja (Kompore & Vadnov, 2010, str. 37). Motivacija je torej zelo pomembna, saj lahko le motivirani delavci podjetju pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev, vendar pa se ne smejo omejiti le na to. Podjetje mora poskrbeti, da so zaposleni željni vsako naslednjo nalogo opraviti bolje, ne glede na pomembnost oziroma odgovornost, ki jo dana naloga ima (Treven, 1998, str. 105).

Motivacija zaposlenih ni samo področje psiholoških in socioloških problemov dela in delovnega vedenja, temveč je vedenje na podlagi zaznane potrebe, usmerjeno k cilju. Cilj je zadovoljevanje potreb. Vzrok določenega človeškega vedenja so notranji psihološki gonilniki, ki ga ženejo k neki dejavnosti, zato uspešnost posameznika ni odvisna samo od njegovih sposobnosti, temveč tudi od motivacije. Naloga (obveznost) managerjev je razumeti človekovo kompleksnost in osebnost, motivacijske teorije in glede na posebne okoliščine, v katerih podjetje deluje, izbrati in uporabiti oprijemljive in nematerialne motivacijske tehnike (Varga, 2011, str. 153).

Motivacija je notranja spremenljivka, ki je vodja ne more videti, lahko pa domneva, da je zaposleni motiviran, če vestno opravlja svoje delo. Teorije so bolj osredotočene na določanje

tistih spremenljivk, ki vplivajo na vedenje, manj na postopek, skozi katerega to počnejo, in na interakcijo med spremenljivkami, ki v postopku sodelujejo. Namen teorij je pojasniti, zakaj ljudje sprejemajo nekatere dejavnike, kot so plačilo, napredovanje, varnost zaposlitve, drugi pa se izogibajo, torej zakaj je nekaj cilj in katere cilje ljudje želijo doseči. Motivacijske teorije dajejo poseben pogled na splošno motivacijo, v določenem okviru pa na motivacijo za delo, ki tvori del celotnega pogleda na pojav motivacije ter razumevanja kasnejših teorij (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013a, str. 214–215). Delitev teorij je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Motivacijske teorije



Vir: Treven (1998, str. 113).

Vsebinske teorije se osredotočajo na potrebe, ki sprožijo pri posamezniku motiv, da le te zadovoljijo, pri procesnih teorijah pa posameznik za zadovoljitev potreb izbere vrsto obnašanja. Slednja teorija pojasnjuje, kako cilji vplivajo na posameznikovo delovanje in vedenjske spremembe, ki se zgodijo v procesu zadovoljitve potreb (Dimovski & Penger, 2008, str. 132). Ena najbolj znanih motivacijskih teorij je **Maslowova teorija hierarhije potreb** (slika 3).

Slika 3: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 234).

Osnovne človeške potrebe so fiziološke. Najvišje na lestvici potreb pa je potreba po samouresničitvi. Vsak posameznik si želi biti največ, kar je lahko in v okviru svojih zmožnosti doseže vse zadane cilje in zadovolji vse potrebe (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 233–234).

Dvofaktorska ali Herzbergova teorija deli motivacijske dejavnike v dve skupini; motivatorje in higienike. Motivatorji neposredno spodbujajo zaposlene k delu, najpogostejši so: dosežki ob delu, priznanje, odgovornost pri delu, samostojnost, napredovanje, osebna rast in uspeh. Naloga vodstva je, da izboljšajo higienike, ko opazijo nezadovoljstvo ter povečajo učinkovitost z izboljšavo motivatorjev (Rozman & Kovač, 2012, str. 415).

McClellandova teorija potreb trdi, da kategorije potreb pridobimo preko življenjskih izkušenj. Glavne kategorije potreb so: potreba po rezultatu (posameznik sprejme naloge in izzive), potreba po vključitvi (oblikovanje medosebnih odnosov) in potreba po vplivu (vedenjsko in čustveno vplivati na druge) (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 236).

Skinnerjeva teorija trdi, da vedenje zaposlenih pogojujejo nagrade in kazni. Velja za eno bolj zahtevnih motivacijskih teorij, ki jo pogosto uporablja vodstvo, saj jim pomaga pri razumevanju vpliva nagrad in kazni na zadovoljstvo in uspeh pri delu zaposlenih. Proces Skinnerjeve teorije je prikazan na sliki 4.

Slika 4: Skinnerjeva teorija motivacije



Vir: Lipičnik (1998, str. 176).

Vendar preučevanje nekaterih klasičnih teorij motivacije, ki smo jih že predstavili, danes ne zadostuje. Omeniti moramo na primer ciljno usmerjeno vodenje (angl. management by objectives, v nadaljevanju MBO), kognitivni model motivacije, teorijo pravičnosti v družbeni izmenjavi (teorija enakosti) in kakovost delovnega življenja (angl. Quality of working life, v nadaljevanju QWL).

Pomembna značilnost filozofije in pomembne strategije sodobnega vodenja pri dvigovanju motivacije, kakovosti odločitev, polni uporabi in razvoju človeških virov, povečanju splošne prilagodljivosti in hitrosti odzivanja na spremembe v okolju ter neposredni, pragmatični udeležbi je vodenje s cilji – skratka MBO. Gre za obliko participativnega vodenja, ki temelji na procesu »določanja nalog in samokontrole«. Temelji na naslednji filozofiji (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013b, str. 57):

- analiza posebnih zahtev vodstvenega dela in pri tem prisotnih težav,
- določeno razumevanje človekovega delovanja, motivacije in vedenja,

- zagotavljanje maksimalnih rezultatov, kar izhaja iz objektivnih zahtev osebnih nalog posameznika.

Vodenje s cilji je pristop, ki s sodelovanjem vseh zainteresiranih strani postavlja organizacijske, oddelčne in posamezne cilje, ki so osnova za oblikovanje akcijskih načrtov za njihovo doseganje, spremljanje, vrednotenje in nagrajevanje uspešnosti. Vodenje s cilji je vodstveni pristop in strategija, ki uporablja organizacijske cilje kot primarno sredstvo za upravljanje in vodenje organizacije, hkrati pa motivira in usmerja posameznikovo vedenje in uspešnost. Cilji in njihov dosežek so objektivni pokazatelj delovne uspešnosti in so tako osnova za nagrajevanje, razdeljevanje in razlikovanje materialnih in drugih nagrad zaposlenim. Sama po sebi ima kot procesna in upravljalna strategija samostojen motivacijski potencial za delovanje, ker vključuje, praktično operacionalizira in uporablja dve preizkušeni motivacijski strategiji: določanje ciljev in sodelovanje zaposlenih pri tem. Nujno vodi do obogatitve dela. Vodenje s cilji pomeni tudi prenos pooblastil in odgovornosti za doseganje rezultatov na izvršitelje, nadzor pa nadomešča s samokontrolo (Pringle, 1988, str. 63–64).

V konceptu dvigovanja delovne motivacije s postavitvijo ciljev imamo štiri pomembne motivacijske mehanizme (Pringle, 1988, str. 65): osredotočanje pozornosti in ciljev na tisto, kar je pomembno; ureditev prizadevanj in zavzetosti – trud, vložen v doseganje ciljev, se poveča sorazmerno z njihovo težo; povečanje vztrajnosti in ohranjanje prizadevanj za daljše obdobje njihovega uresničevanja ter krepitev strategij in akcijskih načrtov za njihovo izvajanje. Postavljanje ciljev običajno velja za posebno celovito teorijo motivacije, ki ima zaradi svoje preprostosti in provokativnosti največ primerov empiričnega preverjanja in tudi znanstvene podpore (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 58).

Pogoji motivacijskih ciljev, ki jih določa izvirni model, so: specifičnost ciljev in njihov izziv, torej težavnost, vendar ob predpostavki, da so dosegljivi. Težji cilji vodijo do boljšega delovanja kot lahki. V poznejši izdelavi modela sta bila dodana še dva pogoja: sprejemanje ciljev in zvestoba ciljem. Sprejemanje ciljev se nanaša na stopnjo, do katere jih oseba sprejme kot svoje, zvestoba pa na to, koliko je oseba zvesta in ali se zanima za cilje (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 58). Postavljanje ciljev ima pomembno motivacijsko funkcijo in je neodvisna in učinkovita motivacijska strategija za delo in večjo delovno uspešnost. Kadar cilje uporabljamo kot sredstvo za povečanje delovne uspešnosti ali za spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti, morajo vodje upoštevati značilnosti ciljev, ki vodijo do večje uspešnosti (Pringle, 1988, str. 67).

Največji pomen in vpliv pri razvoju sodobnih teorij motivacije ima **Vroomov kognitivni model**, razvit v funkciji teoretičnega oblikovanja in analize pojava motivacije znotraj organizacije, tj. delovnega vedenja in dejavnikov, ki ga določajo. Izhodiščna predpostavka je, da se človek v vsakem položaju racionalno odloči med različnimi vedenji, oceni učinke in pomen, ki jih ima zanj, raje ima eno in se izogiba drugemu ... Motivacija je tako

opredeljena kot postopek, ki usmerja človekove odločitve med alternativnimi oblikami racionalne dejavnosti (Vroom, 1964, str. 37).

Vroomova teorija pričakovanj pravi, da sta motivacija in trud posameznika odvisna od ocene privlačnosti cilja in nagrade, ki bi jo prejel v zameno za opravljeno nalogo. Posameznik torej analizira, ali bo vložen trud privedel do učinka in učinek do nagrade. Nagrada pa določa nivo motiviranosti posameznika za doseg cilja. Isti cilj je lahko nekomu zelo privlačen in bo visoko motiviran, hkrati pa nekomu zelo neprivlačen in za doseg rezultata ne bo motiviran (Dimovski & Penger, 2008, str. 136).

Glede na problem večje ali manjše motivacije za določene vidike delovnega vedenja v okviru izbirne situacije je Vroomova teorija motivacije usmerjena k iskanju odgovorov, zakaj posameznik v določeni delovni situaciji izbere nekatere vedenjske alternative, druge pa zavrne. V poskusu iskanja odgovora na to težavo Vroom uvaja dva pojma: koncept valence ali privlačnosti učinka (nagrade) delovne aktivnosti za posameznika in koncept pričakovanj. Pojem valenca se nanaša na privlačnost in pomen, ki ga imajo za posameznika različni izidi (nagrade) ali motivacijski dejavniki. Valenca ali privlačnost sta lahko pozitivna in negativna, vključno z brezbriznostjo do rezultata ali nagrade za neko dejavnost. Osnovno načelo je, da si človek prizadeva za rezultat, ki ga oceni pozitivno, in se skuša izogniti tistim z negativnim predznakom (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 59).

Koncept pričakovanja se nanaša na dejstvo, da bo pripeljal do uresničitve pomembnih ciljev posameznika. Pričakovanja se razlikujejo po intenzivnosti in segajo od popolne subjektivne gotovosti, da bo dejavnost pripeljala do določenih rezultatov ali motivacijskih dejavnikov, do minimalne ali subjektivne gotovosti, da dejavnost ne bo privedla do tega. Pravzaprav gre za zaznavanje instrumenta dobrega dela za doseg osebnih ciljev. Domneva se, da ljudje vedno izbirajo med vedenjskimi alternativami tiste, ki imajo največjo pozitivno privlačnost (valenco) in najbolj verjetno dosežejo želene cilje. Kadar se kateri koli dejavnik poveča, se motivacija za aktivnost poveča ali tudi zmanjša (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 59–60).

Adamsova teorija enakosti pravi, da se posameznik v različnih okoliščinah primerja z drugimi. Za svoje delo in dosežke želijo ljudje enako nagrado, zato se primerjajo z drugimi. V kolikor je nagrada za podobno nalogo enaka nagradi, ki jo prejme nekdo drug, bo posameznik čutil, da je pošteno obravnavan. Slednje pozitivno vpliva na motiviranost posameznika. V nasprotnem primeru pa pride do občutka nepravičnosti, ki negativno vpliva na posameznikovo motiviranost (Goodman, 1971, str. 271).

Čeprav gre predvsem za teorijo motivacije, je pogosto poudarjen njen posebni pomen za teoretično določanje odnosa do dela in zadovoljstva pri delu. Tako kot druge kognitivne teorije se osredotoča na razumevanje procesov, ki spodbujajo in odražajo človekovo vedenje, vendar je v smislu argumentacije in empirične usmeritve ta teorija bistveno zožila težišče svojega zanimanja za motivacijski učinek materialnih koristi za delo v okviru zapletenega

pojava delovne motivacije. V teorijah motivacije, ki so bile do tedaj zanemarjene, poudarja koncept pravičnosti in pravične obravnave, potrebo po enakosti in pomen mehanizma socialne primerjave za razumevanje vedenja posameznika. Na odnos med organizacijo in posameznikom, pa tudi na druge družbene odnose, lahko gledamo kot na poseben odnos izmenjave, v katerega posameznik vloga svoje znanje, delovno sposobnost, izkušnje, kreativnost, interese itd. V zameno prejme različne honorarje in nagrade od delovne organizacije, torej sposobnost zadovoljevanja različnih potreb. V situacijah zamenjave vedno obstaja možnost, da ena ali obe strani menita, da je zamenjava neenaka ali nepravilna. Osnove te teorije lahko razdelimo v dve splošni kategoriji (Goodman, 1971, str. 273–276):

- nanaša se na pogoje in mehanizme razvoja zaznavanja neenakosti,
- nanaša se na reševanje problema neenakosti.

Ta teorija se je izkazala za nepogrešljivo za razumevanje delovne motivacije in načina dvigovanja delovne motivacije, še posebej v povezavi z materialnimi nagradami (Goodman, 1971, str. 287–288).

QWL je celovit proces, osredotočen na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. To je proces, s katerim se organizacija odziva na potrebe zaposlenih. Glavni cilj je izboljšati delovne pogoje (predvsem z vidika zaposlenih) in večjo organizacijsko učinkovitost (predvsem z vidika organizacije). Visoka kakovost delovnega življenja (QWL) je bistvenega pomena, da lahko organizacije privabijo nove in zadržijo obstoječe zaposlene. QWL omogoča razvoj prilagodljivih, zvestih in motiviranih zaposlenih, kar vodi do večje konkurenčnosti podjetja. Nezadovoljstvo s kakovostjo delovnega življenja je težava, ki prizadene skoraj vse zaposlene, ne glede na položaj ali status. Mnogi managerji skušajo zmanjšati nezadovoljstvo na vseh organizacijskih ravneh, vendar je to zapletena težava, ker je težko izolirati in prepoznati vse dejavnike, ki vplivajo na kakovost dela. QWL pomeni, da mora dober delodajalec prepoznati in razumeti, da imajo zaposleni življenje tudi pred in po delu. Na ta način prepoznavanje ustvarja zaupanje in zvestobo med zaposlenimi in delodajalci ter koristi vsem (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013b, str. 61).

1.2 Motiviranje zaposlenih

Ker je v majhnem podjetju zaposleno manjše število ljudi, je osebni odnos z zaposlenim za vodje lažje ustvariti. Skozi pogovor morajo pridobiti informacije, kaj si posameznik želi in kaj ga motivira. Nekatere motivira delo, funkcija ali položaj, druge pa predvsem materialne dobrine oziroma denar (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 92).

Na motivacijo za delo vpliva več dejavnikov. Po mnenju Lipičnika (1998, str. 162–163) so najpomembnejši:

- individualne razlike (raznolikost ljudi, posledično tudi potreb, motivov ter vrednot, kar pomeni, da so različne tudi vrste motivacije);

- značilnost dela (lastnosti dela, ki vplivajo na uspešnost dela zaposlenega);
- organizacijska praksa (značilnosti managerja, sistem plač in nagrajevanja, politika podjetja ter vrednote in pravila v podjetju).

Vodja mora razumeti, kako vsak izmed dejavnikov posamično, in pa vsi skupaj, vplivajo na uspešnost pri delu. Ker je zaposleni ključen dejavnik razvoja in uspešnosti vsakega podjetja, je zelo pomembno, da je motiviran, usposobljen in zdravstveno sposoben za delo. Pozitivno vzdušje v podjetju se odraža na pozitivnem odnosu zaposlenih (Bahtijarevič Šiber, Sikavica & Pološki Vokić, 2008, str. 459).

1.2.1 Opredelitev potreb in motivov

Skozi odraščanje se človek spreminja, spreminjajo se njegove navade, vrednote, prioritete, skratka nenehno se spreminjamo in nič drugače ni tudi s potrebami in motivi.

Potreba je posledica psihičnega ali fizičnega neravnovesja posameznika, ki v nas prebudi presežek ali pomanjkanje določene stvari. Iz zaznane potrebe pridobimo motiv, da to potrebo zadovoljimo. Želja po zadovoljitvi potrebe se kaže kot motiv, slednje pa si razdelimo glede na to, iz katere potrebe izvirajo. Potrebe lahko razvrstimo na fiziološke in psihosocialne (Kompore & Vadnov, 2010, str. 106).

Motiv za aktivacijo izvira iz zaznane potrebe s ciljem zadovoljitve le te. Motivi so želje, dražljaji in potrebe, ki izvirajo v človeku in kot posledico določajo njegove cilje in vplivajo na njegovo obnašanje. Po mnenju Lipovec (1978) posameznik povezuje zaznane potrebe s cilji in s tem razlaga svojo dejavnost in ciljno usmerjenost, ki izvira iz notranjosti. Prebuditev teh občutkov imenujemo tudi motivacija. Na sliki 5 je prikaz delovanja mehanizma motiviranja, ki izvira iz potreb.

Slika 5: Potreba – delovanje – cilj



Vir: Lipovec (1978, str. 109).

Po mnenju strokovnjakov je razlog za delo zadovoljevanje potreb. Opravljenemu delu, ki vodi k doseganju ciljev in želja, pravimo tudi motivirano delo. Vendar ko zaposleni zadovoljijo potrebe in dosežejo cilje, nivo motivacije pade, saj nimajo več motiva za nadaljnje delo. Pomembna vloga vodij pa je, da to opazijo in jim najdejo nove izzive in

motivacijo za zadovoljitev novih izzivov in potreb. To imenujemo tudi proces motiviranja (Rozman & Kovač, 2012, str. 411).

1.2.2 Dejavniki motiviranja v organizaciji

Motivacija pogosto opredelimo tudi kot vpliv dejavnikov na posameznika, zaradi katerih ta postane aktiven. Dejavniki so pogosto potrebe, ki jih želi oseba zadovoljiti. Končni rezultat delovanja v smeri izpolnitve potrebe je nagrada ali povratni učinek (Daft & Noe, 2001, str. 163).

Po mnenju Mihalič (2010, str. 9–10) je danes motiviranost manj obstojna in je zaposlene treba motivirati pogostejše in na več različnih načinov. Ljudem se je skozi čas življenjski standard spremenil, s tem pa so se spremenili tudi ljudje. Nekaj, kar je lahko posameznika včasih aktiviralo in motiviralo, danes nima več vpliva. Hkrati pa se določene stvari niso spremenile in bodo vedno predstavljale dejavnik pri motiviranju zaposlenih.

Plača je eden večnih in glavnih motivacijskih dejavnikov, saj je za zaposlenega to najpomembnejše sredstvo za preživetje ter hkrati način za izboljšanje življenjskega standarda. Po mnenju Uhan (2000, str. 32) je osebni dohodek eden glavnih dejavnikov motiviranja. Vsak delavec dela, tisti z visokim življenjskim standardom in tisti z nizkim, vendar je vpliv plače na motivacijo bolj izrazit pri tistih z nižjim življenjskim standardom. Ljudem se lestvica potreb z zadovoljitvijo tistih osnovnih preživetvenih potreb spreminja, zato se jim spreminjajo tudi dejavniki in njihov učinek na motivacijo.

Zraven plače pa lahko za motivacijo uporabimo tudi denarno nagrado. Mihalič (2010, str. 13) pravi, da se denarna nagrada uporabi, ko želimo dodatno stimulirati zaposlene. Največkrat te nagrade izvirajo iz odstotkov, določenih glede na osnovno plačo posameznika. Čas nagrade je prav tako pomemben, saj nagrada ob koncu leta nima takšne moči kot bi jo imela ob bolj primernem času.

Po mnenju Zupan (2001, str. 51) ima stalnost in varnost zaposlitve na zaposlene pozitivne učinke. Zaposleni imajo večjo željo za pridobivanje znanja, aktivno delujejo v procesu izboljšanja poslovanja ter si prizadevajo za dolgoročni uspeh podjetja.

Pohvale, nagrade in priznanja lahko uvrstimo med nedenarne oblike motiviranja. Po mnenju Mihaličeve (2010, str. 13) je nedenarno nagrajevanje eden izmed bolj uspešnih načinov za motiviranje zaposlenih. Po uspešno opravljenem delu (izvedbi nalog, dobrih rezultatih, doseženih ciljev) dobi delavec nagrado, ki je lahko v različnih oblikah. Nagradi se lahko tudi dober odnos do sodelavcev, sodelovanje v ekipi, etično in moralno vedenje.

Pomemben del nagrad so lahko tudi bonitete, ki imajo visok učinek na motivacijo. To so parkirni prostor, službeni telefon, avto ali računalnik.

Po mnenju Dennyja (Denny, Longyka & Fuchs, 1997, str. 122) je lahko preprosta pohvala, kot na primer beseda hvala, zelo učinkovita pri motiviranju zaposlenega. Če je to storjeno javno, pred drugimi, pa ima to dejanje lahko še večji učinek.

Napredovanje je prav tako lahko eden izmed orodij za motiviranje zaposlenih. Če delavec ve, da ima možnost napredovanja, ki je odvisno od njegovega truda in uspešnosti pri delu, bo v delo vložil več truda in energije. Hkrati pa mora bolj uspešnim zaposlenim sistem omogočiti možnost napredovanja, vendar mora v obzir ob delovni uspešnosti vzeti tudi razvojne zmožnosti in ambicioznost posameznika (Možina, 1998, str. 131).

Po Možini (1998, str. 146) je lahko napredovanje formalno (vertikalno ali horizontalno) ali neformalno (stalno izpopolnjevanje). Vertikalno je povezano s hierarhijo vodenja. Kolikor je ravni vodenja, toliko stopenj napredovanja obstaja. Delovna mesta in možnosti so vnaprej opredeljeni in omejeni. Horizontalno napredovanje pa je povezano z zahtevnostjo dela ob različnih pogojih napredovanja (stopnja izobrazbe, izkušnje, znanja in drugo).

Usposabljanje in izobraževanje je zelo pomembno z vidika uspešnosti podjetja. Bolj kot so vešči zaposleni, večje možnosti ima podjetje za doseganje ciljev in rast. Velika frekvenca sprememb v okolju zahteva od zaposlenih večjo prilagodljivost, ki jo dosežejo z izobraževanjem, učenjem in dopolnjevanjem svojega znanja čez leta. Vse to tudi omogoča dodatno motiviranost in občutek osebne rasti (Možina, 1998, str. 177–181).

Novejši način motiviranja je tudi opolnomočenje zaposlenih, ki poveča motivacijo za opravljanje nalog. Skozi prenos moči oziroma odgovornosti dobijo zaposleni informacije, znanje, moč in nagrado. Pridobijo informacije o rezultatih podjetja, znanje in veščine, potrebne za prispevek k ciljem organizacije. Prav tako pridobijo moč, da sprejmejo odločitve in posledično nagrado, ki je odvisna od uspeha podjetja kot celote (Dimovski & Penger, 2008, str. 141). Podobno kot opolnomočenje na večjo motiviranost vpliva tudi participacija zaposlenih. Slednje moramo spodbujati k podajanju lastnih idej, predlogov ter zamisli, odločitve pa je potrebno sprejemati z njihovim soglasjem (Mihalič, 2008, str. 42–44).

1.2.3 Povezava med motivacijo in zadovoljstvom

Po mnenju Mihalič (2008, str. 4) je zadovoljstvo zaposlenih in njihovo počutje neposredno povezano z njihovo uspešnostjo in učinkovitostjo pri delu. Slednje pomeni, da v kolikor vodstvo želi učinkovite in uspešne delavce, mora doseči, da so slednji v svojem delovnem okolju zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih pomeni, da hodijo z veseljem na delo, so pripravljeni na delo in se v organizaciji dobro počutijo. Zadovoljstvo je zelo pomemben dejavnik tudi zato, ker je nasprotno stanje (nezadovoljstvo) glavni vzrok za slabo opravljanje nalog, malomarnost pri delu, nemotiviranost ter na koncu tudi razlog za odhod iz podjetja. Vodstvo mora izbrati pravi pristop pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih. Le ta mora

biti vključujoč in usmerjen tako k vsakemu posamezniku kot tudi k manjšim in večjim delovnim skupinam oziroma podjetju kot celoti.

Vzbujanje občutka zadovoljstva znotraj delavcev je ključna naloga vodstva. Zadovoljstvo ustvarja samozavest, pripadnost in zvestobo ter izboljša kakovost opravljenih nalog zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so eden glavnih razlogov za uspešnost podjetja, zato je pravilen pristop na področju kadrov izredno pomemben, saj neposredno vpliva na poslovanje podjetja.

Kot smo že omenili v prejšnjih poglavjih, ima vsaka oseba različne vrednote in cilje. Ti so zelo subjektivni in ravno v nasprotju s potrebami, ki so veliko bolj objektivni. Vsi ljudje imamo potrebo po hrani, vodi, preživetju in podobno, med tem ko nimajo vsi ljudje enakih vrednot. Nekomu lahko določena stvar prinese zadovoljstvo in spodbudo, hkrati pa lahko drugemu povzroči nezadovoljstvo ali pa nanj nima vpliva. Enako velja tudi za motiviranost. Po mnenju Ivanka (Ivanko, Stare, Možina & Brejc, 2007, str. 76) na zadovoljstvo delavcev vplivajo napredovanje, delovni rezultati, osebna rast, odgovornost ter priznanje za dobro opravljeno delo. Neustrezen način vodenja, slabi medosebni odnosi s sodelavci in nadrejenimi, prenizko plačilo, slabi delovni pogoji ter organiziranost podjetja pa pri zaposlenih povzročajo nezadovoljstvo. Delovno okolje in zadovoljstvo zaposlenih lahko izboljšamo s pravim načinom organizacije dela in organiziranostjo podjetja.

Prav organiziranost podjetja, naj bi po mnenju Verle (Verle & Markič, 2010, str. 131–147) imela velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije. Po podatkih raziskave iz leta 2005 (OLIMP 2005) v Sloveniji še vedno prevladuje klasična, funkcijska organiziranost, med tem pa v odličnih organizacijah prevladuje decentralizirano odločanje, delo pa poteka v samo usmerjajočih se timih. Ugotovili so, da imajo podjetja organizirane delovne procese, a mnogokrat le za namen pridobitve certifikatov kakovosti. V raziskavi so pokazali, da je pravilna organiziranost pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Prav tako so pokazali, da je organiziranost v obliki procesne usmerjenosti pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja.

Nekateri novi pristopi in teorije menijo, da bi se delo moralo prilagajati glede na uspešnost posameznika, saj naj bi predvsem delo kot samo vsebovalo največ možnosti za zadovoljstvo in motivacijo zaposlenega. Izboljšano in trajno opravljanje dela ne izhaja iz popolno opremljene pisarne ali popolne temperature okolja, temveč iz opisa glavnih zadolžitev na delovnem mestu in vseh notranjih občutkov, ki ustvarjajo pozitivni odnos do teh zadolžitev. Čeprav vidiki osebnega življenja in nedelovni dejavniki pri delu vplivajo na vedenje in zadovoljstvo delavca, je delo samo tisto, ki prinaša izpolnitev in Maslow višji nivo potreb. Kadar delavčeva uspešnost stalno upada, je to signal za vodstvo, da je treba naloge zaposlenega spremeniti tako, da mu izpolnitev dolžnosti vsakodnevno vzbudi občutek notranjega zadovoljstva in ga na tak način tudi motivirati (Eskildsen & Kristensen, 2004, str. 122–136).

Tabela 1 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih znotraj organizacije.

Tabela 1: Dejavniki zadovoljstva

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Delovne razmere	Ustrezna zaščita pri delu, varnost pred poškodbami, obolenji, primerna temperatura v delovnem okolju, vlaga, nivo hrupa, oprema (stoli, mize, stroji ...).
Vodenje in organiziranost dela	Decentraliziranost, priznanje za dobro opravljeno delo in napotki za izboljšanje, usmerjenost v ljudi, primerna organiziranost (nalog, skupin, podjetja).
Vsebina dela	Zanimivost dela, izobraževanje zaposlenih, možnost rasti in učenja.
Plača, bonusi ter ugodnosti	Primerno plačilo, dodatki glede na uspešnost (posameznika in celote), razne nagrade in priznanja za uspešnost ter druge ugodnosti.
Medosebni odnosi	Ustrezna komunikacija med vsemi udeleženci v podjetju, pozitivno vzdušje, ustrezno razreševanje konfliktov, skupinska usmerjenost
Samostojnost	Opolnomočenje zaposlenih (možnost soodločanja, razporejanje lastnega delovnega časa, izbira delovnih nalog).

Vir: Svetlik in drugi (2009, str. 341).

1.2.4 Povezava med motivacijo in nagrajevanjem

Vsak zaposleni v podjetju ima svoje različne motivacijske dejavnike, ki ga motivirajo, naloga funkcije managementa s človeškimi viri pa je, da so seznanjeni z motivacijskimi dejavniki vsakega posameznega zaposlenega, in da čim bolj povečajo zadovoljstvo zaposlenih in s tem prispevajo k uspešnejšemu poslovanju (Arif, Bari & Shoaib, 2013, str. 2555).

Ljudje bodo svoje sposobnosti (delo) prodali tistemu, ki jim bo znal njihovo delo najbolje plačati. Cena prodaje dela pa ni edini cilj zaposlenega. Zelo pomembni so status dela, podoba podjetja, trajnost zaposlitve, ugodno delovno okolje in oddaljenost delovnega mesta od kraja bivanja. Čeprav osebni dohodek spada med materialne dejavnike motivacije, lahko delno vpliva tudi na moralno motiviranje (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013b, str. 62).

Politiko dobrih medosebnih odnosov morajo spremljati privlačne plače in spodbudne plače, ker sta motivacija in plača tesno povezani. Politika plač mora spodbujati dobre medsebojne odnose, kar pomeni, da morajo biti delavci plačani glede na njihove zasluge, pri čemer morajo biti njihova plačila tesno povezana z uspešnostjo. Relativne vrednosti delovnih mest in struktur plač so osnova in splošni okvir za razvoj sistema spodbud za materialne nagrade. Danes so najbolj priljubljeni sistemi nagrajevanja nagrajevanje na podlagi uspešnosti, kjer

povišanje plač, določeno na podlagi ocene delovnega mesta in razpona plačnih skupin, temelji na oceni uspešnosti (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013b, str. 63).

Pri motiviranju se managerji ne smejo zanašati samo na spodbujevalne načrte delodajalcev. Ni nujno, da so ti načrti popolni in obstaja veliko načinov, kako vsak dan motivirati zaposlene. Upoštevati je treba tri smernice.

Prva, najpreprostejša in najboljša možnost je zagotoviti, da ima zaposleni izvedljiv cilj in se s tem ciljem strinja. Da bi materialne nagrade lahko povečale uspešnost in uspešnost, jih je treba povezati s kazalniki uspešnosti, na katere lahko posameznik ali skupina vpliva s svojim vedenjem. Določiti je potrebno standarde, kot so normativi, načrti in programi, ter to povezati s stališči posameznika (Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić & Sikavica, 2008, str. 715). Nima smisla poskušati motivirati zaposlenih s finančnimi spodbudami, če ne poznajo svojih ciljev ali se s temi cilji ne strinjajo. Izzivalni cilji vodijo k boljšemu opravljanju nalog v nasprotju s specifičnimi, neizzivalnimi cilji ali nejasnimi cilji ali primeri, ko cilji sploh ne obstajajo (Dessler, 2015, str. 461).

Druga možnost je prepoznati prispevek zaposlenega, zaradi česar je to močno motivacijsko orodje. Različne študije pa tudi teorije, kot sta Maslowova ali Herzbergova, kažejo, da priznanje pozitivno vplivajo na delovno učinkovitost tako, kadar gre samo zase kot tudi v kombinaciji z denarnimi nagradami. Materialne nagrade je treba razumeti kot primerne za vloženo delo, pravične in pravične v primerjavi z drugimi (znotraj in zunaj organizacije ter v okviru drugih organizacij in trga). Razlika v plačah med slabimi in odličnimi delavci mora biti velika za spodbujanje dobrega dela (Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić & Sikavica, 2008, str. 716). Na primer, neka študija je pokazala, da pomeni kombinacija denarne nagrade in priznanja 30-odstotno izboljšanje uspešnosti v storitvenih podjetjih (Dessler, 2015, str. 462).

Tretja možnost je, da družbeno priznanje (pohvale) vsak dan uporabimo kot pozitivno okrepitev. Nekateri načini pozitivne okrepitev so (Dessler, 2015, str. 463): izzivalne delovne naloge; svoboda izbire lastnih delovnih dejavnosti; zabava, vgrajena v posel; več nalog po volji zaposlenega; vloga namestnika šefa, kadar je šef odsoten; vloga pri predstavitvah v višjem vodstvu; spodbujanje učenja in nenehno izboljševanje; spodbuda, da si postavijo svoje cilje; pohvale; predstavitev ocene zaposlenih pred drugimi; nagrade za najboljše zaposlene v mesecu, letu; večja pisarna, pisalna miza ali podobno.

Skrivnost idealnega pristopa pri motiviranju zaposlenih je situacijski pristop, torej prilagajanje motivacije in nagrajevanja zaposlenih določenemu položaju, tj. osebi. Ugotoviti je treba, kaj vsakega zaposlenega motivira in mu zagotoviti tisto, kar ga bo najbolj motiviralo (Tudor, 2010, str. 16).

Kot smo torej videli do zdaj, je prevladujoč problem vprašanje človeških interesov in motivacije za delo. Pri njih ne gre več toliko za človeške sposobnosti in znanje, ker jih je nedvomno ogromno, temveč za motiviranje in spodbujanje konstruktivne uporabe teh sposobnosti v funkciji doseganja organizacijskih ciljev in razvoja. Pomemben razlog in

spodbuda za teoretično razumevanje delovne motivacije in dejavnik, ki jo določa, so takojšnje praktične potrebe po razumevanju vedenjskih mehanizmov kot osnove za gradnjo določenih motivacijskih sistemov, splošne prakse, politike in organizacije vodenja z namenom večje angažiranosti in ustvarjalnih prispevkov (Eskildsen & Kristensen, 2003, str. 123).

Vodje morajo razumeti človekovo zapletenost in osebnost, da ne bi napačno uporabili splošnih stališč o motivaciji, vodenju in komunikaciji ter jih prilagodili specifičnim razmeram podjetja. Materialna motivacija je tako eden temeljnih dejavnikov, na katerem temelji organizacijska praksa motivacijskega dela. Na to neposredno vplivajo organizacija, njene politike in prakse. Napredovanja, statusni simboli, priznanja, plače in druga materialna povračila so vidni mehanizmi za dodelitev posebnih nagrad in vrednotenje dela v okviru politik in praks posamezne organizacije (Bagat, 2016, str. 25).

2 SISTEMI PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Nagrajevanje zaposlenih je pomemben del managementa človeških virov. Z ustreznim nagrajevanjem vplivamo na vedenje zaposlenih, da s svojim delom čim bolj prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Nagrado povezujemo z uspešno opravljenim delom (Treven, 1998, str. 218). Nagrade so učinkovito orodje vodenja. Ker z njimi nagrajimo takoj po dosežku, zaposlenim veliko pomenijo ter jih hkrati spodbujajo v pravem trenutku. Uporaba nagrad je odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti delodajalca (Zupan, 2001, str. 208).

2.1 Osnovni pojmi

Sistem nagrajevanja je usklajen s politiko, procesi in prakso organizacije ter določa nagrajevanje zaposlenih glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in njihovo tržno ceno. Oblikovanje sistema nagrajevanja mora biti oblikovano na podlagi filozofije nagrajevanja, strategije in politike organizacije ter vsebovati procese, strukture in postopke, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti in drugih nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191).

Oseba, ki je zadovoljna z nagradami za opravljeno delo, bo vložila več truda kot nekdo, ki se na neki način počuti prikrajšanega. Pravilno razdeljene nagrade izboljšajo uspešnost in povečajo zadovoljstvo zaposlenih. Obstajata dve kategoriji nagrad: zunanja in notranja. Zunanje nagrade se nanašajo na ugodnosti, ki jih posamezniku dodelijo drugi ljudje. Vključujejo denar, prejemke za zaposlene, napredovanja, priznanja, statusne simbole in pohvale. Notranje nagrade posamezniki podelijo sebi, kažejo se kot občutek izpolnjenosti, samouresnitve itd. (Bahtijarević Šiber & Sikavica, 2001, str. 331).

Delo psihologa Decija (v Dessler, 2015) poudarja morebitno pomanjkanje prevelikega zanašanja na zunanje nagrade – ti se lahko sčasoma vrnejo kot bumerang. Otrokom je razkril, da lahko zunanje nagrade občasno odvrnejo pozornost od človekove notranje motivacije. Pri

ustvarjanju spodbudnih plač za visoko motivirane delavce je potrebna velika previdnost, da ne bi nenamerno zmanjšali vrednost ali jim odvzeli željo, da bi to delo opravljali zaradi občutka odgovornosti (Dessler, 2015, str. 461).

Človekovo dejavnost usmerja več dejavnikov, ki so zapleteni, poznani in tudi nepoznani. Če želimo zaposlene ustrezno motivirati, moramo ugotoviti, kaj jih spodbuja k delu. Ustrezna motivacija je sestavni del vodenja zaposlenih do ciljev organizacije. Povezana je s človekovimi aktivnostmi, z delom in s potrebo, ki jo človek želi zadovoljiti. Zaposlenemu je v organizaciji dodeljena vloga, opredeljena z delovnim položajem in željo po nagradi, da bo nagrada odsev ocene lastnih sposobnosti v primerjavi z zmožnostmi in dosežki drugih. Z različnimi motivacijskimi sredstvi lahko povečujemo uspešnost, zmanjšujemo fluktuacijo, stroške, čas in drugo. Za vsako človekovo aktivnost obstajajo vzrok, potreba, povod in cilj, ki ga želi z aktivnostjo posredno ali neposredno doseči. Potreba in cilj predstavljata pogoj za motivacijski splet (Černetič, 2007, str. 222).

2.2 Struktura plač

Plačilo kot skupno povračilo, ki ga prejemajo zaposleni za svoje delo v podjetju, je povezano z rezultati dela, nekatere pa s samo pripadnostjo podjetju. Vsa ta povračila se izvedejo v treh oblikah (Svetlik in drugi, 2009, str. 540):

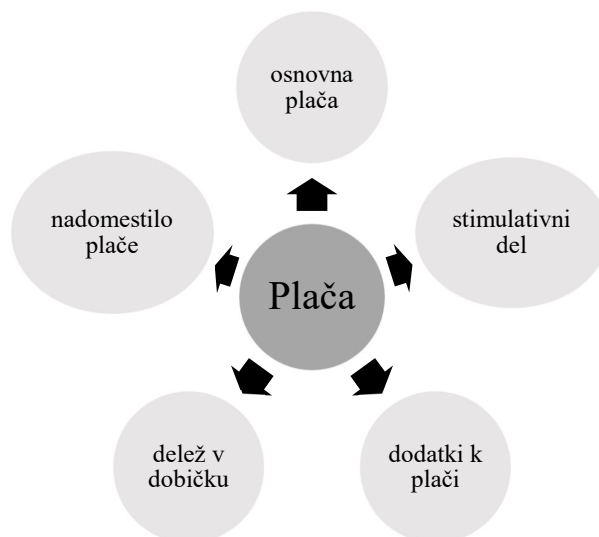
- plača,
- nagrade,
- ugodnosti.

Najpomembnejši sestavni del sistema plač je osnovna plača, ki zavzema največji delež pri celotnem izplačilu. Z višino osnovne plače so povezani tudi drugi dodatki in nagrade. Višino osnovne plače organizacije določajo na podlagi različnih metod vrednotenja dela in določil tarifnega dela kolektivnih pogodb (Svetlik in drugi, 2009, str. 542).

Pri vrednotenju dela razvrščamo in ocenjujemo delovna mesta glede na njihovo zahtevnost. Obstajajo različne metode, zelo zahtevne in lažje, izdelane tako, da so tarifni razredi kolektivnih pogodb enaki stopnjam izobrazbe, ki predstavljajo pogoj za opravljanje dela v opisih delovnih mest. Tak način oblikovanja osnovnih plač je vezan na stroškovni vidik plač. Organizacije imajo znotraj tarifnih razredov običajno tudi plačilne razrede, ki so vezani na usposobljenost za prevzemanje zahtevnejših opravil. Vrednotiti je treba tudi znanja in kompetence, ki so potrebni za opravljanje dela na določenem delovnem (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 41).

Plača predstavlja znesek denarja, ki ga je delodajalec dolžan plačati zaposleni osebi za delo, ki ga je v določenem času opravila za delodajalca. Sestavljena je iz petih osnovnih komponent: osnovne plače, stimulativnega dela plače, dodatkov, dodatkov in deleža dobička, kot je prikazano na sliki 6.

Slika 6: Sestava plač



Vir: Buntak, Droždek & Kovačić (2013b, str. 61).

Metode vrednotenja dela delimo na analitične in neanalitične. Neanalitične metode preučujejo delo kot celoto, glede na njegovo zahtevnost in pomen za organizacijo. Namen je razvrstitev posameznega dela višje ali nižje v primerjavi z drugimi vrstami dela. Analitične metode razstavijo posamezno delo na njegove sestavne dele, ki so potem predmet ocenjevanja. Gre pa posamezne dejavnike, ki so značilni za določeno delo, te dejavnike pa nato primerjajo po različnih vrstah dela (Treven, 1998, str. 222). Osnovno merilo za vrednotenje dela je zahtevnost dela, vendar so pomembni tudi drugi elementi, kot so na primer uspešnost posameznikov ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost ter drugi dejavniki (Lipičnik, 1998, str. 208).

Postopek ocenjevanja se nadaljuje z analizo dela in njenimi rezultati – opisom dela in specifikacijo dela. Ocenjevanje dela se običajno izvaja z uporabo dveh skupin metod, ena je osredotočena na kvalitativno analizo delovnih mest, druga pa na razvrstitev delovnih mest. Kombinacija teh metod vodi do štirih postopkov ocenjevanja delovnih mest (tabela 2).

Tabela 2: Metode in postopki vrednotenja dela

Metoda klasifikacije	Metoda kvalitativne analize	
	Sumarne	Analitične
Razvrščanje	Postopek razvrščanja z eno rang listo za vsa delovna mesta, oziroma za vse zahteve	Postopek razvrščanja s pomočjo primerjave zahtev z rang listo za vsako zahtevo
Stopnjevanje	Postopek plačilnih skupin	Točkovni postopek

Vir: Buntak, Droždek & Kovačić (2013b, str. 61).

Če je cilj uporabe postopka ocenjevanja dela izboljšati organizacijo dela in ne samo ocenjevanje, so uporabljeni bolj zapleteni postopki in metode. Če se na primer uporablja razvrščevalni postopek z eno uvrstitveno lestvico brez sistematične analize posameznih značilnosti delnih delovnih mest ali bolj zapletenega postopka točkovanja, pri katerem je v točkah določena relativna vrednost vsakega posameznega delovnega mesta v podjetju, je dosežen skupni cilj, ki je osnovna plača in ki predstavlja osnovo za večino drugih delov plače (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 61).

2.3 Posebnosti sistemov plač in nagrajevanja v majhnih podjetjih

Močnejše zanimanje javnosti za majhna podjetja se je začelo v osemdesetih letih in se nadaljuje še danes, saj mnogi raziskovalci, teoretiki ter številni drugi poudarjajo, da majhna podjetja močno spodbujajo in prispevajo h gospodarskemu razvoju, konkurenčnosti in zaposlovanju. Majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) veljajo za hrbtenico tako razvitih gospodarstev kot držav v razvoju in imajo velik potencial za spodbujanje gospodarske rasti in inovacij ter v času recesije delujejo kot stabilizatorji (Buble & Klepić, 2007, str. 9).

Delavci v majhnih podjetjih imajo široko paleto nalog, ki jih morajo opraviti, medtem ko morajo v velikih podjetjih izvršitelji običajno opraviti eno ali manjše število specializiranih nalog (Hernaus & Aleksić, 2016, str. 19).

V okviru managementa človeških virov (v nadaljevanju MČV) se težave in posebnosti MČV v majhnih in srednje velikih podjetjih preučujejo razmeroma redko. Poleg tega je akademsko zanimanje za upravljanje s človeškimi viri v MSP večinoma zanemarjeno, razpoložljivo znanje o MČV v majhnih podjetjih pa je opisno in razdrobljeno. Zaradi razlik med velikimi in srednje velikimi podjetji ter dodatnih posebnih značilnosti majhnih podjetij je treba o MSP izvesti posebne raziskave, saj sklepov iz raziskav velikih podjetij ni mogoče neposredno uporabiti za MSP (Tansky & Heneman, 2003, str. 299).

Obstaja močna povezava med velikostjo podjetja in MČV. V primerjavi z velikimi podjetji je MČV v manjših podjetjih manj profesionalizirano in ima manj napisanih politik, torej ni nujno formalizirano (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal & Cegarra-Navarro, 2012, str. 360). V širšem smislu formalna politika MČV pomeni, da je praksa ali politika v pisni obliki opisana ali se redno uporablja v organizaciji. MSP uporabljajo neformalni pristop k MČV ter intuitiven in ad hoc pristop k funkcijam MČV, ker formalizacija zahteva stroške in ustanovitev posebnega oddelka (Prouska, Psychogios & Rexhepi, 2016, str. 1261). Lastniki/managerji majhnih podjetij pogosto vidijo formalne prakse MČV kot dodaten vir birokracije. Iz teh razlogov majhna podjetja nimajo oddelkov za človeške vire, večino odločitev v zvezi z vprašanji MČV pa lastnik ali direktor podjetja sprejme sam. Ko podjetja rastejo, postane formalizacija MČV zaželeno, vendar je možnost, da se to dejansko zgodi, odvisna od lastnika/direktorja, ki se zaveda potrebe po prenosu te funkcije, pa tudi od sposobnosti resničnega prenosa funkcije MČV (Barrett & Mayson, 2007, str. 308).

Management plačil v majhnem podjetju kot neizogibna funkcija MČV pomeni spoštovanje posebnosti, povezanih s pogoji, v katerih majhna podjetja poslujejo. Ustvarjanje ustreznih sistemov nagrajevanja je velik izziv za managerje in lastnike majhnih podjetij, predvsem zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, pa tudi zaradi velikega vpliva nagrad na uspešnost poslovanja. Način oblikovanja sistema nagrajevanja je v veliki meri odvisen od tega, kako managerji dojemajo vlogo odškodnine. Na splošno je vloga nagrajevanja v vseh podjetjih enaka ne glede na velikost. Osnovni cilji nagrajevanja, kot so pridobivanje, ohranjanje in motiviranje kakovostnih človeških virov, ki bodo zagotovili doseganje ciljev podjetja, veljajo tudi za majhna podjetja, kjer nagrajevanje zaposlenih, sistematično ali ne, običajno ni preobsežno in ga običajno nadzirajo le lastniki ali managerji (Buble & Bakotić, 2013, str. 42).

Paket nagrad predstavlja vsa povračila, ki jih zaposleni prejmejo od delodajalca za opravljeno delo v podjetju. Sistem nagrajevanja vključuje dve skupini nagrad: transakcijske nagrade, ki temeljijo na materialnih nagradah, in transformacijske nagrade notranje narave. Materialne nagrade so priznane kot ključni dejavnik, ki ga zaposleni dobijo v zameno za njihov prispevek v podjetju (Martocchio, 2015, str. 48).

Na trgu dela majhna podjetja tekmujejo za delo z vsemi drugimi organizacijami, vendar so njihove finančne zmožnosti pogosto omejene in plače v majhnih podjetjih so na splošno nižje od plač v velikih podjetjih. Kljub omejenim sredstvom je privabljanje in ohranjanje talentov še posebej pomembno za majhna podjetja. Da bi pritegnili, motivirali in obdržali kakovostne zaposlene v konkurenci z velikimi podjetji, morajo MSP zagotoviti privlačne pakete nagrajevanja (Mayson & Barrett, 2006, str. 447). Ravno zaradi omejenih virov se majhna podjetja zaradi visokih stroškov sprejemanja takšnih praks včasih izogibajo uporabi najboljših praks managementa človeških virov (Newman & Sheikh, 2014, str. 416). Dejavnosti za privabljanje kakovostnih zaposlenih so lahko še posebej zahtevne, ker v tranzicijskih družbah majhna podjetja ne veljajo za najbolj zaželeni delodajalci. V tranzicijskih gospodarstvih namreč varna delovna mesta in višja plačila nudijo velika državna podjetja in so zaradi tega še vedno bolj privlačna za delojemalce v primerjavi z majhnimi podjetji, ki so večinoma v zasebni lasti (Newman & Sheikh, 2014, str. 417).

Praksa prejemkov v MSP je neformalna in temelji na ad hoc pristopu. V nekaterih primerih sicer obstaja neke vrste iluzija sistematičnega pristopa k nagrajevanju, v resnici pa na nagrajevanje pogosto močno vplivajo prejšnje izkušnje in predsodki managerjev/lastnikov. Vendar je prav neformalnost lahko prednost za MSP, kadar informacije, ki jih delijo lastniki/managerji in zaposleni, povzročijo visoko stopnjo udeležbe zaposlenih pri odločanju (Prouska, Psychogios & Rexhepi, 2016, str. 1263).

V nasprotju z velikimi podjetji si majhna podjetja lahko privoščijo prožnost. Pomemben dejavnik, ki prispeva k neformalnosti določanja osnovne plače za določeno delovno mesto, je sindikalizem, torej dejstvo, da v majhnih podjetjih praviloma ni sindikatov, ki bi vplivali na zasnovo sistema nagrajevanja. Znano je tudi, da konkurenca močno vpliva na plače in

sisteme prejemkov v MSP. Stopnja formalizacije drugih vidikov nagrajevanja se lahko razlikuje. Poleg zelo nizke formalizacije glede formalnih ocen delovnih mest je bila v MSP jugovzhodne Evrope opažena zmerna formalizacija splošnega sistema nagrajevanja ali sistema prejemkov, pa tudi nekoliko nižja formalizacija spremenljive nagrade. Formalizacija praks nagrajevanja je odvisna tudi od načina upravljanja. V MSP v družinski lasti, v katerih je direktor tudi lastnik podjetja, je formalizacija manjša kot v podjetjih, v katerih direktor ni član lastnikove družine (Michiels, 2017, str. 88–89).

V kategoriji materialnih nagrad MSP poleg osnovne plače uporabljajo še plačilo za uspešnost. Manj kot polovica MSP (Newman & Sheikh, 2014, str. 417) uporablja neko obliko spremenljivega plačila, le tretjina pa uporablja plačilne sisteme, ki temeljijo na uspešnosti. Kljub temu novejša raziskava kažejo na vedno večjo uporabo sistemov nagrajevanja, ki temeljijo na uspešnosti tudi v MSP. Znano je tudi, da je v MSP v družinski lasti ali kjer je predvideno transgeneracijsko nasledstvo, manj nagnjenosti k spodbujevalnim nagradam za managerje in zaposlene. Čeprav se plače in ocene uspešnosti v MSP uporabljajo zelo malo, se je uporaba ocene uspešnosti izkazala za pomembno razliko med hitro rastočimi MSP v primerjavi s počasi rastočimi MSP. Na sprejetje sistematične ocene uspešnosti in uporabo nagrajevanja na podlagi uspešnosti pomembno vpliva stopnja izobrazbe direktorjev MSP (Newman & Sheikh, 2014, str. 417–418).

Čeprav imajo MSP številne možnosti za oblikovanje in razvoj politik in praks za izboljšanje kakovosti delovnega življenja, se managerji v MSP le redko odločijo, da bodo te prakse sprejeli. Glavni razlogi so pomanjkanje virov, pomanjkanje usposobljene delovne sile in pomanjkanje enostavnih in cenovno dostopnih rešitev za izboljšanje kakovosti delovnega življenja, ki so prilagojene uporabi v MSP. V velikih podjetjih so prakse za izboljšanje kakovosti delovnega življenja formalizirane, v majhnih podjetjih pa se vodje individualno lotevajo pogajanj o delovnih pogojih z zaposlenimi. Managerji v MSP na splošno uvajajo prakse za izboljšanje kakovosti delovnega življenja na podlagi zahtev zaposlenih in se odločijo, da jih bodo izvajali s pričakovanjem vzajemnosti (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal & Cegarra-Navarro, 2012, str. 363).

Na primer, zaposleni cenijo sposobnost prilagajanja delovnega časa svojim potrebam ali opravljanja nalog od doma, če to dopušča narava dela. Mnoga velika podjetja zaposlenim ne morejo zagotoviti te vrste svobode, ker se managerji bojijo izgubiti nadzor. Boljše delovno okolje pozitivno vpliva na izboljšanje uspešnosti organizacije. Dokazana je bila pozitivna povezava med organizacijsko uspešnostjo in kakovostjo delovnega življenja, udeležbo zaposlenih in organizacijsko kulturo, ki podpira osebni in poklicni razvoj. Te prakse so lahko izvedljiva rešitev za majhne organizacije, ki delujejo v slabih ekonomskih razmerah (Prouska, Psychogios & Rexhepi, 2016, str. 1264).

MSP bolj verjetno združujejo oprijemljive in nematerialne nagrade, tj. sprejmejo model skupne nagrade, če sledijo strategiji za spodbujanje tesnih in harmoničnih odnosov med zaposlenimi. Zagotavljajo boljše delovno okolje, za katerega so značilni vodenje kakovosti,

neformalna komunikacija, prilagodljivost, sodelovanje zaposlenih, zavzetost in zaupanje (Prouska, Psychogios & Rexhepi, 2016, str. 1265). Sicer pa imajo majhna podjetja, ki ne spodbujajo neodvisnosti in udeležbe zaposlenih, slabše delovne pogoje, slabe zdravstvene in varnostne pogoje, majhne materialne nagrade, nizko stopnjo zadovoljstva in zadrževanja zaposlenih v podjetju ter visoko skupno odsotnost. Barrett in Mayson (2007, str. 307) navajata, da rastoče MSP pogosteje kot druge organizacije uporabljajo kombinacijo opredmetenih in nematerialnih nagrad za spodbujanje zavzetosti zaposlenih.

2.4 Zakonodajni okvir plač in nagrajevanja v Sloveniji

Podjetja imajo v Sloveniji dokaj odprte možnosti pri zaposlovanju in izvedbi zaposlitvenega postopka, so pa zelo omejena pri postopku odpuščanja ter nagrajevanja zaposlenih. Seveda pa je potrebno poudariti, da tudi z bolj prožno zakonodajo ne moremo utemeljiti, da bi le ta zadostovala za učinkovito ravnanje z zaposlenimi. Delovna zakonodaja v Sloveniji ureja sistem plač (gledano iz pravnega vidika) le v osnovnih pogledih. Le to pa sistemu dovoljuje, da uvede bolj dinamičen in fleksibilen sistem plač (Franca, 2007, str. 400–401). V Sloveniji se uporabljajo le ustaljeni principi in metode, kjer poudarek temelji predvsem na letih delovne dobe in delovnem mestu, medtem ko je delovna uspešnost velikokrat pozabljena ali postavljena na stran.

Glede višine plačila za delo je treba upoštevati Zakon o minimalni plači (v nadaljevanju ZMinP, Ur. l. RS, št. 13/10), večji obseg pravic pa lahko po nacionalni pravni ureditvi priznavajo kolektivne pogodbe, pogodbe o zaposlitvi in pa splošni akti delodajalcev.

Kokalj, Globočnik in Hiršl (2007) pravijo, da je pri določitvi plač treba upoštevati, da mora biti ta zaposlenemu izplačana in zagotovljena le v denarju in menijo, da so to obvezne sestavine, medtem ko je del plače za poslovno uspešnost fakultativna sestavina. Področje nagrajevanja delovne in poslovne uspešnosti je urejano v več domačih pravnih virih.

Sestavne dele plače določa Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR-1, Ur. l. RS, št. 21/2013) v 126. členu. Ta določa, da je plačilo za delo, opravljeno na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi, sestavljeno iz plače, ki mora biti delavcu dana v denarni obliki, in iz morebitnih drugih vrst plačil, če tako določa kolektivna pogodba, ki zavezuje delodajalca. Plača delavca je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače pa je lahko tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

V zgornjem pravilu ZDR-1, s katerim opredeljuje sestavne dele plače delavca, najdemo osnovno delovno pravno podlago za dve vrsti nagrajevanja delavcev, in sicer za izplačilo dela plače iz naslova delovne uspešnosti, preko katerega se nagrajijo uspešnost, inovativnost, natančnost, točnost konkretnega delavca. Ta del plače se torej nanaša na konkretnega delavca in mu jo delodajalec izplača zaradi njegove osebne uspešnosti pri opravljanju dela. Drugi odstavek 127. člena ZDR-1 v povezavi z opredelitvijo dela plače iz

naslova delovne uspešnosti delavca določa, da se ta del plače določi, upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi.

Druga vrsta nagrajevanja, ki jo v okviru istega člena, ki opredeljuje sestavne dele plače, opredeljuje ZDR-1, pa je del plače za poslovno uspešnost. Ta del plače je vezan na uspešnost delodajalca in ne na uspešnost delavca. Ta člen natančneje plačila za poslovno uspešnost ne določa, pač pa napotuje na uporabo kolektivnih dogovorov, ki zavezujejo delodajalce. Natančnejšo opredelitev tega dela plače mora delodajalec tako iskati v zanj veljavni kolektivni pogodbi ali pa celo v svojih delovno pravnih pravilnikih ali sklenjenih pogodbah o zaposlitvi.

Pravno podlago za nagrajevanje delavcev daje tudi 140. člen ZDR-1, ki ureja udeležbo delavcev pri dobičku. Tudi ta določba je precej skopa, saj določa le, da je delavec lahko udeležen pri dobičku v skladu z zakonom. Tudi ta udeležba delovno pravno predstavlja možnost nagrajevanja delavcev pri uspešnosti delodajalca, je pa v praksi, predvsem zaradi »nestimulativne« davčne politike, redko uporabljena. Vsekakor pa je takšen način nagrajevanja v naši delovno pravni zakonodaji vsaj omenjen, če že ne natančno urejen.

2.5 Značilnosti sodobnih sistemov plač in nagrajevanja

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so strateško pomembna in zelo občutljiva tema za vsako podjetje. Kljub temu mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih ali pa je ta sistem slabo razdelan ali zastarel. Mnogi sistemski načini nagrajevanja zaposlenih namreč izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo oziroma kapital in zato še zdaleč ne ustrezajo sedanjim potrebam tako organizacij kot zaposlenih, ko prevladuje znanje. V podjetjih se zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Preživetje organizacij in njihova uspešnost sta odvisna od menedžmenta in njegove sposobnosti zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Temeljna naloga managementa je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani. Vsako podjetje je specifična organizacija s specifičnimi značilnostmi in zato mora biti sistem nagrajevanja izdelan posebej za določeno organizacijo. Ni nekega splošnega recepta (Gruban, 2016).

Sodobne smernice sistemov nagrajevanja poudarjajo predvsem to, da nagrade niso le v denarju, ampak so tudi v drugih nedenarnih oblikah. Ti sistemi dajejo managerju večjo možnost neposrednega vpliva na nagrajevanje sodelavcev, kar je kombinirano z večjo uporabo objektivnih meril in s preglednostjo sistemov. Individualizacija sistemov nagrajevanja oziroma nagrajevanje po meri posameznika prinaša prednosti, da nagrade v čim večji meri prilagodimo željam in interesu posameznika, kar je dobro za ohranitev

ključnih zaposlenih. Vse večjo vlogo tako predstavljajo t. i. fleksibilni sistemi, pri katerih obstaja možnost izbire med različnimi oblikami nagrad (Svetlik in drugi, 2009, str. 569).

Denarne spodbude so močni, a na žalost zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Tudi sistemi individualnega nagrajevanja sami po sebi ne zagotavljajo izboljšane delovne uspešnosti posameznika. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, nekaterim je pomemben strokovni razvoj, drugi si spet želijo biti slišani in upoštevani, zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo motiviranje zaposlenih, gotovo preživeli čredni sistemi nagrajevanja, saj so neprilagojeni današnjim željam in pričakovanjem zaposlenih. Ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj« in potrebno je prispevati k delovnim pogojem, v katerih bodo zaposleni motivirani »od znotraj«. **Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja je velika ovira pri oblikovanju ustreznih sistemov nagrajevanja in motiviranja ljudi pri delu** (Gruban, 2016).

Pri sodobnih sistemih plač in nagrajevanja gre predvsem za (Svetlik in drugi, 2009, str. 565–567):

- Težnjo k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja – zaposleni na tak način vidijo vpliv različnih načinov njihovega vedenja na končno izplačilo ali nagrado.
- Prenos odgovornosti s sistema na managerje – ti v določenih okvirih lahko samostojno sodelujejo pri oblikovanju sistema nagrajevanja.
- Vključevanje večjega števila zaposlenih v sistem nagrajevanja.
- Usmerjenost v prihodnost – tradicionalni sistemi so nagrajevali pretekle dosežke, danes pa je vse bolj orientirano v prihodnost in prihajajoče poslovne načrte.
- Naraščanje pomena dolgoročnih spodbud – izplačila niso le gotovinska, temveč vse bolj vključujejo nagrajevanje v delnicah in delniških opcijah, to pa vpliva na spreminjanje strukture lastništva v podjetjih.
- Večji delež plačila se namenja zaposlenim, ki so najbolj vplivali na poslovanje podjetja.
- Povečanje gibljivega deleža plače vseh zaposlenih. Tako se razmerje med gibljivim in fiksnim delom plače nagne v korist gibljivega, ki je vezan na dolgoročno uspešnost podjetja.
- Raznovrstnost pri oblikovanju sistema za sorodne skupine delovnih mest – v preteklosti je prevladoval enotni sistem določanja plač za vsa delovna mesta.

2.6 Proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja

Ko se lotimo procesa oblikovanja sistema plač in nagrajevanja, moramo upoštevati načelo, da mora sistem spodbujati večjo učinkovitost in uspešnost zaposlenih, stroški morajo biti v normalnih okvirih, sistem pa mora biti skladen z zakonsko določenimi minimumi ter zadnje in ne manj pomembno, zaposleni ga morajo dojemati kot pravičnega (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 42).

Pri vzpostavljanju unikatnega sistema nagrajevanja, ki bo prilagojen organizacijski kulturi in ključnim kompetencam organizacije, je treba v načrtovanje vključiti vodje in zaposlene, ki bodo ključni uporabniki tega sistema (Fesel Kamenik, 2014, str. 14).

Zupan (2001, str. 132–138) deli oblikovanje novega sistema plač in nagrajevanja na 14 faz:

1. »Ugotovitev potrebe po spremembi sistema: Potrebno je ugotoviti, ali je obstoječi sistem še vedno dober ali potrebuje prenovo, to ugotovimo na podlagi njegove učinkovitosti.
2. Opredelitev projekta: V drugi fazi si zastavimo cilje, način dela in zasnujemo projektno skupino, ki vključuje vrhnji management ter projektne delavce.
3. Določitev temeljnih smernic: Temeljne smernice določimo na podlagi osnovne analize obstoječega sistema.
4. Opredelitev podprojektov: Projektna skupina določi, koliko podprojektov je potrebnih. Lahko jih določimo glede na kadrovsko strukturo zaposlenih in je smiselno, da se v proces vključijo tudi drugi delavci, ki imajo znanja in izkušnje za boljše delo in posledično tudi za lažjo vpeljavo sistema.
5. Poglobljena analiza sestavin obstoječega plačnega sistema: Poglobljena analiza nam da vpogled nad obstoječim sistemom s tem, da preverimo skladnost sistema s spremembami v okolju (zakonodaja, primerjava s konkurenco, razvoj zanj in zgledi) in kakšna je učinkovitost podpore poslovni strategiji.
6. Oblikovanje predlogov sistema osnovnih plač in nagrajevanja uspešnosti: Predloge oblikujemo na podlagi zakonskih omejitev, ki veljajo za določevanje osnovne plače in nagrajevanja.
7. Konkurenčno umeščanje: Svoj sistem plač umestimo v konkurenčno okolje.
8. Predlog celotnega plačnega sistema: Na podlagi predhodnih faz lahko naredimo celovit predlog novega plačnega sistema.
9. Potrditev predloga s strani vrhnjega managementa: Predlog novega sistema mora najprej pregledati in potrditi vrhnji management.
10. Pridobitev soglasja interesnih skupin: Sledijo soglasja interesnih skupin, kjer je poudarjeno mnenje sindikata in drugih zastopnikov delavcev.
11. Popravki predloga plačnega sistema: Ključno je notranje trženje sistema predvsem komunikacija z drugimi delavci in upoštevanje njihov predlogov ter pripomb.
12. Sprejetje novega plačnega sistema: Nov plačni sistem sprejmemo na podlagi odobritve vrhnjega managementa, predlogov in popravkov delavcev ter pridobitve soglasij internih skupin.
13. Uvajanje novega plačnega sistema: Pri uvajanju moramo poskrbeti, da delavci novi sistem razumejo. Jasna mora biti povezava med višino plače, kazalci uspešnosti ter vedenjem.
14. Spremljanje učinkovitosti novega plačnega sistema: Najprej preverimo doseganje strateških ciljev, ki smo si jih zastavili v začetku. Predvsem nas zanimajo rezultati, stroški, motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ob uvedbi sistema. Pripravimo analize na podlagi podatkov, ki smo jih opredelili v poslovnem načrtu.«

Preden začnemo z oblikovanjem sistema nagrajevanja, je potrebno opredeliti cilje, ki jih želimo s sistemom doseči. Dobro zasnovani sistemi nagrajevanja imajo naslednje cilje (Fesel Kamenik, 2014, str. 14):

- z uvedbo sistema povečati vrednost zaposlenih (opredeliti finančno dodano vrednost, ki jo prispeva posameznik);
- uspešnost zaposlenih povezati z uspešnostjo podjetja;
- jasno in transparentno urediti sistem v internih aktih z upoštevanjem zakonov in predpisov;
- upoštevati spreminjanje delovnih mest;
- zaposlenim predstavlja motivacijski dejavnik in jih spodbuja k vedenju za doseganje delovne uspešnosti,
- je enostaven, transparenten, razumljiv (vsak si lahko nagrado izračuna tudi sam),
- je opazna jasna povezanost med posameznikovo delovno uspešnostjo, njegovim vedenjem in izplačilom,
- spodbuja samoiniciativnost in iskanje novih priložnosti,
- omogoča merjenje uspešnosti zaposlenih na podlagi vnaprej postavljenih meril,
- obstaja povezanost z drugimi kadrovskimi procesi merjenja uspešnosti in vodenja (povezanost s sistemom napredovanja, letnimi razgovori ...),
- je prilagodljiv in skladen z načrtovanimi stroški dela,
- je odraz razumevanja vedenja zaposlenih ter izraža njihovo vedenje v povezavi z doseganjem delovne uspešnosti,
- se razlikuje med vrstami dela in načini doseganja delovne uspešnosti glede na organizacijske enote,
- variabilni del plače predstavlja dovolj stimulacije za zaposlene – minimalno 10 %.

Armstrong (2007, str. 4) navaja, da so cilji za učinkovit sistem nagrajevanja naslednji:

- nagraditi zaposlene glede na vrednost, ki jo ustvarjajo;
- uskladiti sistem nagrajevanja v skladu s poslovnimi cilji ter vrednotami in potrebami zaposlenih;
- nagraditi prave dosežke in prenesti sporočilo drugim zaposlenim, kaj je pomembno pri pogojih vedenja in rezultatih;
- pritegniti in obdržati visoko kvalificiran kader, ki ga organizacija potrebuje;
- razviti kulturo visoke zmogljivosti.

Da lahko dosežemo zgoraj navedene cilje, moramo upoštevati razvoj, izvajanje, strategije, politike, procese in prakse, ki temeljijo na filozofiji, ki je v skladu z načeli razdelitve in pravičnosti ter hkrati deluje tudi pravično, dosledno, pregledno. Ključnega pomena je tudi usklajenost ciljev s poslovno strategijo, skladnost s kontekstom in kulturo organizacije ter zmožnost, da prispevajo k razvoju visokozmogljive kulture. Prvi temelj doseganja ciljev predstavlja nagradna filozofija. Sistem nagrajevanja temelji na filozofiji oziroma sklopu prepričanj in vodilnih načel, ki so v skladu z vrednotami organizacije. Dolgoročen problem

te filozofije predstavlja vprašanje, kako vrednotiti zaposlene glede na to, kaj delajo in kaj z delom dosežejo. Sistem nagrajevanja mora upoštevati tudi pojem »total reward«, ki poudarja, da moramo upoštevati vse vidike kot celoto, ki je povezana z doseganjem motivacije, predanostjo, sodelovanjem in razvojem zaposlenih. Proces zahteva vključevanje strategij nagrajevanja z drugimi strategijami kadrovskega managementa, vključno z managementom in razvojem človeških virov. Drugi dejavnik pri doseganju ciljev predstavlja pravičnost. Zaposleni sistem nagrajevanja označijo za pravičen, če menijo, da so bile nagrade razdeljene v skladu z njihovim prispevkom in da so prejeli, kar jim je bilo obljubljeno. Omeniti je potrebno tudi pravičnost postopkov, ki pojasnjujejo načine, na podlagi katerih so izdelane vodstvene odločitve in nagradne politike v praksi. Naslednji pomemben dejavnik je poštenost. Strokovnjaki navajajo, da je sistem pošten, če se zaposlenim zdi pošten. Predpostavke, ki podpirajo to teorijo, so, da obstaja nepoznani standard, ki določa pošteno plačilo za vsako delo, da je poznavanje tega standarda nezavedno in je razdeljen med populacijo na delovnem mestu, da se mora plačilo ujemati s količino opravljenega dela in sposobnostjo posameznika, da to delo stori in da zaposleni ne bi smeli biti plačani manj, kot si zaslužijo v primerjavi z njihovimi sodelavci. Ta tako imenovan »felt-fair« princip je prešel v skupno rabo tistih, ki so vključeni v sistem nagrajevanja. Sistem nagrajevanja, ki temelji na enakosti, mora zagotavljati, da se povezanost med delovnimi mesti meri čim bolj objektivno ter da zaposleni dobijo enako plačilo za delo enake vrednosti. Dosledni pristop pri sistemu nagrajevanja pomeni, da se odločitve o plačilu med različnimi ljudmi in ob različnih časih ne razlikujejo. O transparentnosti sistema govorimo, ko ljudje razumejo, kako deluje postopek nagrajevanja in kakšen vpliv ima na njih. Sistem nagrajevanja mora biti znotraj konteksta organizacije in v skladu z organizacijsko kulturo (vrednote in vedenjske norme). Upoštevati je treba prakso drugih, vendar je hkrati potrebno upoštevati tudi specifičnost posamezne organizacije. Zadnji dejavnik je razvoj visokozmogljive kulture. Visokozmogljiva kultura je tista, v kateri se ljudje zavedajo, da je potrebno dobro izvajanje dela in primerno obnašanje, da bi dosegli oziroma presegli pričakovanja. Zaposleni tako uspešno opravljajo svoje delo ter se zavežejo organizaciji. Takšna kultura zajema številne med seboj povezane procese, vse skupaj pa prispeva k uspešnosti organizacije preko svojih zaposlenih na ravni produktivnosti, kakovosti, rasti in dobička. Visokozmogljivo kulturo lahko razvijemo z upoštevanjem zgoraj navedenih značilnosti z uporabo cele vrste postopkov, nagrajevanje predstavlja pomemben del (Armstrong, 2007, str. 4–7).

3 OBLIKE NAGRAJEVANJA

Nagrade so opredmetena in nematerialna povračila za opravljeno delo. Nagrade lahko močno vplivajo na kakovost, obseg in dolžino dela. Izražajo se v denarju, blagu in različnih oblikah materialne in nematerialne narave. Nekatere oblike so povezane z rezultati dela, nekatere pa s pripadnostjo podjetju (Buble, 2000, str. 445).

3.1 Denarno nagrajevanje

Denar je očitno najstarejši in najbolj očiten ter hkrati najbolj univerzalen način motiviranja za delo. Nedvomno gre tudi za eno zelo pomembnih težav, ki vzbuja vedno več pozornosti zaradi velikega vpliva, ki ga ima na delo in delovne odnose. Če plače postavimo v neposredno funkcijo povečanja produktivnosti dela, pride do tega, da vsako povečanje plač ne vodi k povečanju produktivnosti. Zato je treba slediti nastavitvam delovanja materialnega faktorja in plačilnega sistema na učinkovitost posameznega dela in delovne uspešnosti (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013b, str. 61):

- denarne nagrade morajo biti povezane s kazalniki uspešnosti, na katere lahko posameznik vpliva, prav tako morajo biti delovni standardi dosegljivi;
- obstajati mora jasna povezava med uspešnostjo in nagradami;
- sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih kot na negativnih posledicah delovnega vedenja;
- povečanje materialnega nagrajevanja mora biti dovolj veliko, da upraviči vloženi dodatni napor;
- povišanje plač mora neposredno in takoj slediti povečanju delovne uspešnosti in izboljšanju delovne uspešnosti;
- denarno plačilo mora biti primerno za vloženo delo in pošteno v primerjavi z drugimi deli;
- razlike v plačah med dobrimi in slabimi delavci morajo biti velike, da spodbujajo dobro delo.

Denarni prejemki in spodbude so namenjene zagotavljanju in izboljšanju materialnega položaja zaposlenih in denarnih nadomestil za delo. Lahko jih analiziramo in razvrstimo po dveh dimenzijah (Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić & Sikavica, 2008, str. 710):

- stopnja neposrednosti materialnih dobičkov;
- raven in obseg organizacije in distribucije.

Glede stopnje neposrednosti sta prikazani dve osnovni kategoriji finančnih prejemkov, prikazani na sliki 7.

Glede na raven in obseg organizacije in razporeditve v organizaciji so tudi materialne nagrade razdeljene na dve osnovni vrsti ali kategoriji (Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić & Sikavica, 2008, str. 710):

- materialne nagrade, ki so posledica posamezne delovne uspešnosti;
- materialne nagrade, povezane z organizacijsko ravno, ki se razdelijo na podlagi organizacijskih programov ali politik in uspeha pri doseganju ciljev.

Slika 7: Prejemki glede na stopnjo neposrednosti

Neposredni materialni oziroma finančni prejemki	• Posameznik jih dobi v denarju preko plače, kot je sistem plač in ostalih materialnih nagrad (bonusov), vezanih na individualno ali skupinsko delo, ki se iz individualnega ali organizacijskega vidika smatrajo kot neposredna nagrada za delo.
Posredni materialni prejemki	• Vplivajo na individualni materialni standard. Čeprav jih posameznik ne prejme neposredno v obliki plače, ne distribuirajo se glede na kriterije delovnega učinka, pridobimo jih s samo zaposlitvijo, kot so na primer zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, prosti dnevi, letni dopust ...

Vir: Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić & Sikavica (2008, str. 710).

Namen plač in nagrad je zagotoviti in izboljšati materialni položaj zaposlenih. Glede stopnje neposrednosti materialnih razmerij finančnega dohodka ločimo neposredne finančne prejemke, ki jih posameznik prejme v denarju, in posredne materialne prejemke, ki prispevajo k dvigu materialnega standarda zaposlenih, ki jih ne prejemajo niti v plači niti v denarju. Neposredne materialne prejemke delimo na tista na ravni posameznika in tista na ravni celotne organizacije. V prvo skupino spadajo neposredni bonusi na individualni ravni, ki vključujejo plače, bonuse in spodbude, bonuse za izboljšave ter nadomestila za širjenje znanja, v drugo skupino pa neposredni bonusi na ravni podjetja, ki vključujejo bonuse, povezane z rezultati in dobičkom, delež v dobičku in delež v lastništvu. Z vidika podjetja so materialne nagrade vezane na organizacijsko raven. Posredni materialni prejemki se pridobijo z zaposlitvijo v podjetju in niso odvisni od delovne uspešnosti. Na individualni ravni vključujejo štipendije, študijska potovanja, specializacije, plačila odsotnosti in prostih dni ter vodstvene prejemke. Na ravni podjetja posredni materialni prejemki vključujejo pokojninsko in zdravstveno zavarovanje, življenjsko zavarovanje, nadomestila za primer brezposelnosti, letni dopust in varstvo otrok. Materialna motivacija je eden temeljnih dejavnikov, na katerem temelji organizacijska praksa motivacijskega dela. Na to neposredno vplivajo organizacija, njene politike in prakse. Napredovanja, statusni simboli, priznanja, plače in drugi prejemki so vidni mehanizmi za dodelitev posebnih nagrad in vrednotenje dela v okviru politik in praks vsake posamezne organizacije (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013b, str. 60).

Prejemki, povezani z delovnimi rezultati, se v prvi vrsti nanašajo na delovne rezultate posameznika, nato njegove delovne skupine in nazadnje podjetja kot celote. Običajno imajo značaj plač in so najpogostejše izplačani v gotovini. Plača je najpomembnejša oblika povračila za delo in je opredeljena kot znesek denarja, ki ga je delodajalec dolžan izplačati

zaposleni osebi za delo, ki ga je v določenem času opravil zanjo. Zaposlenim se izplačuje na podlagi pogodbe o zaposlitvi. Izplačuje se mesečno kot predplačilo letnega povračila. Prejemki zaposlenih se urejajo s pogodbami o zaposlitvi, predpisi o delu in s kolektivnimi pogodbami za dejavnost ali podjetje ter glede na določena pravila za posebne nagrade in spodbude (Buble, 2000, str. 445).

Izhodišče sistema nagrajevanja je poslovna strategija organizacije, ki opredeljuje gradnike poslovanja in opredeljuje cilje. Gradniki so edinstveni za vsako organizacijo, vendar pogosto vključujejo dejavnike, kot so visoka zmogljivost, dobičkonosnost, produktivnost, inovacije, kakovost, cena in potreba po zadovoljitvi stranke. Strategija nagrajevanja tako izhaja iz navedenih dejavnikov in opredeljuje dolgoročne namene na področjih, kot so plače, bonitete zaposlenih, pri korakih za povečanje pripadnosti zaposlenih in pristopih k nagrajevanju (Armstrong, 2007, str. 8).

Najpomembnejši elementi povračila za delo so tisti, do katerih je delavec upravičen, ko učinkovito dela, in so sestavljeni iz osnovne plače, stimulativnega dela plače in dodatkov k plači. Cilj stimulativnega dela plače je spodbuditi in zagotoviti kontinuirano uresničevanje optimalnih parametrov uspešnosti z vidika poslovnih rezultatov podjetja in zaposlenih. Upoštevati pa je treba, da tega dela plače ne moremo usmeriti v ekskluzivno in nenehno povečevanje rezultatov zaposlenih, saj bi to povzročilo izčrpanost zaposlenih, pa tudi padec kakovosti izdelkov in nesorazmerno povečanje stroškov (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 61).

Ta del plače se vedno določi glede na raven določenega delovnega mesta, zato obstajajo (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 61):

- stimulativni del plače na podlagi uspešnosti – v bistvu gre za plačilo glede na količino in čas;
- stimulativni del plače na podlagi premij – zaposlene spodbujamo k racionalni porabi razpoložljivih materialnih in človeških virov.

Dodatki k plači se izplačujejo zaposlenim za delo pod določenimi pogoji, ki imajo lahko škodljive posledice za posameznika in vključujejo (Fesel Kamenik, 2014, str. 12):

- dodatek za izmeno,
- dodatek za nočno delo,
- dodatek za nadure,
- dodatek za občasno težke delovne pogoje,
- dodatek za delo na nedelovne dni,
- dodatek za delo ob tedenskem počitku.

Politika plač mora opredeliti višino plač, strukturo plač, del plače, ki je odvisen od uspešnosti, vpliva tržne politike plač ter pravičnosti in nadzora. Ko razmišljamo o plačilnih sistemih za nagrajevanje delovnih prispevkov, opravljanje delovnih nalog, vzdržljivost

delovnega napora in neugodne razmere v delovnem okolju ali celo nevarnosti za zdravje in življenje, moramo upoštevati tudi vse ostale materialne vidike motivacije (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 62).

Politiko dobrih medsebojnih odnosov morajo spremljati privlačne plače in spodbudne plače, ker so motivacija in plače tesno povezane. Politika plač mora spodbujati dobre medsebojne odnose, kar pomeni, da bi morali biti delavci plačani glede na njihove zasluge, pri čemer morajo biti njihova plačila tesno povezana z uspešnostjo. Relativne vrednosti delovnih mest in struktur plač so osnova in splošni okvir za razvoj sistema spodbud za materialne nagrade. Danes so najbolj priljubljeni sistemi nagrajevanja, ki temeljijo na uspešnosti, kjer povišanje plač, določeno na podlagi ocene delovnega mesta in razpona plačilnih skupin, temelji na oceni uspešnosti (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 62).

3.1.1 Denarna nagrada za individualno in skupinsko uspešnost

Da bi zaposlene motivirali, torej spodbudili k delu, je treba ovrednotiti delovno uspešnost. Ocenjevanje uspešnosti kot formalni postopek periodične analize in vrednotenja uspešnosti vseh zaposlenih, vključno z menedžerji, ter postopek načrtovanja ciljev in aktivnosti za njegovo izboljšanje in razvoj, je postopek, ki se dejansko izvaja enkrat ali dvakrat na leto. Ocena uspešnosti je postopek, ki meri prispevek zaposlenega k doseganju ciljev skozi čas. Če takšna ocena ni izvedena na pravilen način, lahko moti medsebojne odnose, nasprotno pa natančna ocena zaposlenega spodbudi k boljšemu uresničevanju zastavljenih ciljev (Kovačić, 2001, str. 126).

Tak postopek ocenjevanja uspešnosti je sestavljen iz treh korakov (Štimac, 2006, str. 24):

- določitev dela in meril uspešnosti – nanaša se na določanje globalnih nalog in ključnih področij dela ter določanje standardov uspešnosti in določanje ciljev;
- ocena uspešnosti – je sestavljena iz dveh faz: odločanja o virih informacij za določanje uspešnosti in postopka ocenjevanja;
- razprava o uspešnosti – to je sestavni, neizogibni in izjemno pomemben del celotnega postopka ocenjevanja uspešnosti, katerega namen je zagotoviti povratne informacije o uspešnosti v prejšnjem obdobju ter določiti cilje in razvojni načrt za naslednje obdobje.

Za postopek spremljanja uspešnosti je pomembno določiti, kdo lahko ocenjuje uspešnost, tako da bodo zaposleni in menedžerji na različne načine nagrajeni in jih tako motivirati za čim boljše delo. To je lahko oseba, ki spremlja in pozna neko vedenje pri delu, kot so na primer nadrejeni vodje, sodelavci ali kolegi. Po vsem svetu so bile razvite in uporabljene različne metode in tehnike za ocenjevanje uspešnosti, vendar jih je mogoče razvrstiti v tri osnovne skupine: metode primerjave, ocenjevalne lestvice in kontrolni sezname (Kovačić, 2001, str. 127).

Primerjalne metode ocenjujejo posameznikovo delovno uspešnost tako, da jo primerjajo z uspešnostjo drugih zaposlenih, kar najpogosteje primerja celotno uspešnost. Ocenjevalne lestvice so najbolj priljubljena metoda ocenjevanja uspešnosti, ki ocenjuje posamezno uspešnost glede na predhodno določene standarde uspešnosti. Kontrolni sezname so sezname, ki so sestavljeni iz vrste pozitivnih in negativnih specifičnih izjav, ki opisujejo različne oblike vedenja na določenem delovnem mestu (Kovačić, 2001, str. 127).

Uspeh pri delu je pomemben za odločanje o nagrajevanju zaposlenih. Na podlagi zbranih informacij o delu in po primerjavi načrtovanega in doseženega lahko ocenimo uspešnost zaposlenih. Vrednotenje delovne učinkovitosti bi moralo motivirati zaposlene, kar bi povečalo njihovo poslovno odličnost in povečalo delovno uspešnost. Motivacija je tista, ki odgovarja na vprašanje, zakaj se nekdo vede na določen način in ali doseže delovni uspeh na določeni ravni ali ne. Lahko rečemo, da je motivacija pravzaprav usmerjanje prizadevanj in aktivnosti z namenom doseganja osebnih in seveda organizacijskih ciljev (Buntak, Droždek & Kovačić, 2013b, str. 62).

Pri ocenjevalnem sistemu bi morali ljudje upoštevati svoje mentalne in organizacijske sposobnosti, temperament, etična načela in obseg uspeha: načrtovanje, odločanje in nadzor, organizacijo in koordinacijo, delovno uspešnost (ekonomičnost, produktivnost in donosnost). Vsak sistem ocenjevanja uspešnosti ima svoje prednosti in slabosti. Vsekakor je najpomembnejše, da izberemo tisto, ki vodi k doseganju ciljev podjetja in posameznika (Kovačić, 2001, str. 129).

Nagrajevanje delovne uspešnosti spada v finančno obliko nagrajevanja, ki smo jo predhodno že predstavili, vendar je ta oblika nagrajevanja največkrat samoiniciativna izbira podjetja in prej izjema kot pravilo. Predvsem pa je delovno uspešnost v praksi »težje« opredeliti oziroma ugotoviti ter je dokaj specifična na področju zakonodaje. Zupan (2001, str. 168) ugotavljanje delovne uspešnosti ponazarja na treh ravneh, in sicer:

- posamično, glede na individualnega delavca;
- skupinsko, glede na tim, oddelek ipd.;
- kolektivno, glede na uspešnost celotnega podjetja.

Zupan (2001, str. 169) v osnovi loči glede na individualnega delavca različne načine nagrajevanja, in sicer:

- izplačilo dodatkov pri doseganju norm ali pri doseganju dobre ocene;
- nagrajevanje najboljših delavcev, tako da se izvede enkratno izplačilo v obliki denarne nagrade (ob dosežkih);
- povišanje primarne plače ob napredovanju delavca na višje delovno mesto.

Možina (2000) loči različne načine nagrajevanja skupine ali delovnega tima ali celotnega podjetja:

- Delitev prihrankov: takšni programi so v največji meri namenjeni temu, da so zaposleni bolj zagnani pri opravljanju dela, plačilo se proizvede ob zaključku določenega obdobja.
- Nagrajevanje uspešnosti pri doseganju zadanih ciljev: takšni programi predvsem izražajo strategijo podjetja in osnovne vrednote podjetja. V te programe se vključuje različne cilje.
- Udeležba v dobičku: v skladu s temi programi podjetja praviloma ob koncu poslovnega obdobja in izračunu doseženega dobička del dobička razdelijo zaposlenim. Del dobička, ki ga upravni odbor nameni za nagrajevanje zaposlenih, podjetje izplača v denarju ali v delnicah.

Potrebno je, da se delovna uspešnost spremlja za vse zaposlene in se uporablja pri obračunu spremenljivega dela plače, pri napredovanju, načrtovanju razvoja in določanju presežkov zaposlenih. Sistem nagrajevanja na podlagi delovne uspešnosti je namreč tesno povezan z razvojem kadrov. Z razvojem kadrov lahko spremljamo njihovo karierno pot ter zasnujemo osebni razvojni načrt, njihovo usposabljanje in izobraževanje, spremljamo dosežene cilje in na podlagi ocenjevalnih razgovorov ugotavljamo zadovoljstvo ter notranje odnose. Uspešnost posameznika je vezana na uspešnost kolektiva. Ključno je, da ustvarimo povezave med tistimi posamezniki, pri katerih lahko merimo delovne rezultate s tistimi skupinami, kjer uspešnosti ne moremo izmeriti. Model mora vsebovati različne vrste nagrad za delovno uspešnost, vodstvo pa mora znati kombinirati vrste ter iskati koristne učinke in učinke na ravni posameznika, delovne skupine, organizacijske enote in celotne organizacije. Vzpostavitev modela spremljanja delovne uspešnosti je zahtevno delo. Tudi ko je model že vpeljan, ga moramo spremljati in nadzorovati predvsem tam, kjer ni možno meriti uspešnosti z dejavniki merjenja, ocenjevati moramo subjektivno. Model je lahko učinkovit, optimalno objektivni in pošten, samo če je usklajen z merili in pravili, ustrezno usposobljenostjo in strokovnostjo ocenjevalcev oziroma vodij in informacijsko podporo (Stupan, 2009, str. 45–48).

Delovna mesta, ki so vezana na proizvodnjo različnih izdelkov, imajo za merilo norme, s katerimi je predpisana količina opravljenega dela v neki časovni enoti. Za druga delovna mesta je značilno merjenje in ocenjevanje delovne uspešnosti na podlagi vnaprej postavljenih meril (količina, kakovost, gospodarnost, odnos do strank, odnos do dela). V slovenskih podjetjih so pogosti sistemi mesečnega ocenjevanja, v tujih podjetjih pa se vse bolj uveljavljata ocenjevanje in spremljanje delovne uspešnosti na letni ravni. Potrebno je omeniti tudi redni letni razgovor, s katerim vodja in zaposleni ugotovita doseženo uspešnost ter se dogovorita, kako jo izboljšati. Prav tako določita tudi cilje in pričakovanja za naslednje leto (Svetlik in drugi, 2009, str. 548).

Za podlago ugotavljanja delovne uspešnosti posameznikov se uporabljajo merila načrtovanih norm in rezultatov ter uresničitev zastavljenih ciljev. V ta sklop nagrajevanja spadajo predvsem delovna mesta, na katerih lahko spremljamo zaposlene na podlagi merljivih kazalnikov. Individualna nagrada izraža posameznikov rezultat dela in prispevek k rezultatom organizacije. Sodobne smernice vedno bolj poudarjajo pomen nagrajevanja

zaposlenih za skupne dosežke. Tudi tukaj je možnih več načinov dodelitve nagrade. Klasični način predstavljajo programi razdelitve prihrankov, nagrade za dosežene poslovne cilje ter udeležba pri dobičku. Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov so namenjeni zviševanju storilnosti zaposlenih. Zaposlene ob prihrankih nagradimo z bonusom, ki ga po koncu določenega obdobja izplačamo kot dodatek k plači (Stupan, 2009, str. 46).

O skupinskem nagrajevanju govorimo tudi v primerih, ko so na določenih delovnih mestih delovni postopki in procesi zelo tesno povezani in odvisni med seboj. Pri tem nagrajevanju je pomembna količina dela, povezana s kakovostjo. V primerih izjemne uspešnosti organizacijske enote zaposleni prejmejo izjemno kolektivno nagrado. Pogosto je tudi nagrajevanje projektih skupin z vidika natančnega spremljanja projektov in obvladovanja stroškov. Projektna nagrada je namenjena projektni skupini za dodatne obveznosti in trud. Višina projektne nagrade se določa na podlagi individualnega prispevka, glede na uspešnost na posameznih projektih in v okviru načrtovanih sredstev (Stupan, 2009, str. 47).

3.1.2 Denarna nagrada za poslovno uspešnost

Uspešnost poslovanja je po Rozman (2002, str. 43) merjena z izidom dobička podjetja oziroma razliko med prihodki in vlaganji. Medtem ko Gomezelj Omerzel (2008, str. 13) pravi, da je poslovna uspešnost merjena s strani mnogih drugih dejavnikov zraven dobičkonosnosti, in sicer je to zraven ustvarjenega dobička tudi pozitivna sprememba dobička v primerjavi s preteklim letom, število zaposlenih v podjetju, višje plače v primerjavi s preteklim letom, kapitalna rast idr. Zelo pomembno je, da se konstantno zagotavlja uspešnost in rast na vseh nivojih podjetja (dobiček, zaposleni, plače ipd.). Zraven tega pa poudarja pomembnost gradnje in ohranjanja pozitivnih poslovnih odnosov tako v podjetju kot v njegovi okolici.

V Sloveniji se nagrajevanje poslovne uspešnosti največkrat izraža s 13. plačo. Podobno je tudi v nekaterih drugih državah, vendar so pravna področja različna glede na državo, razlikujejo se tudi zneski. Nekatere države imajo plačilo nagrajevanja za poslovno uspešnost določeno s pogodbo. V Sloveniji je nagrajevanje delovne uspešnosti določeno z ZDR-1, sicer kot sestavina plače, a kot je že bilo navedeno, je ta nagrada največkrat upodobljena s 13. plačo, kar pomeni, da usmeritve niso jasno določene. Pomembno pa je tudi dejstvo, da se nagrade za poslovno uspešnost izplačujejo le, kadar podjetje dosega planirano prodajo, prihodke, stranke, oziroma katere druge poslovne cilje (Kokalj, Globočnik & Hiršl, 2007).

3.1.3 Udeležba v dobičku

Plačilo iz deleža v dobičku se uporablja predvsem za povečanje zanimanja zaposlenih za uspeh podjetja, zmanjšanje fluktuacije zaposlenih, izboljšanje družbenih odnosov v podjetju ter za boljše in uspešnejše poslovanje. Obstajajo štiri osnovni sistemi delitve dobička zaposlenih (Armstrong, 2007, str. 3):

- sistemi posredne delitve dobička;
- sistemi neposredne delitve dobička;
- sistemi lastniškega kapitala zaposlenih;
- sistemi varčevanja zaposlenih.

V sistemu posredne delitve dobička, kjer zaposlene spodbujajo k doseganju prihrankov ne glede na dobiček, izstopa sistem Scanlon, kjer imajo zaposleni določen odstotek vrednosti prihranka, in sistem Rucker, kjer zaposleni prejmejo premijo, ki je enaka odstotku nove vrednosti.

Z odškodnino na podlagi pripadnosti podjetju se doseže osnovni namen čim višje stopnje socializacije zaposlenih v podjetju, z namenom doseči večjo učinkovitost pri delu.

Program udeležbe zaposlenih pri dobičku se je v preteklosti uporabljal predvsem za nagrajevanje managerjev. Ob koncu leta se izračuna dobiček podjetja in del tega se razdeli zaposlenim. Del dobička, ki je namenjen nagrajevanju zaposlenih, se lahko izplača v denarju ali v delnicah.

Področje udeležbe zaposlenih pri letnem dobičku ureja Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (v nadaljevanju ZUDDob, Ur. l. RS, št. 25/08). Zakon ureja udeležbo delavcev pri dobičku družbe in udeležbo v lastništvu družbe, pogodbo o udeležbi pri dobičku, postopek za sklenitev pogodbe, denarno in delniško shemo ter pogoje za pridobitev olajšav pri davkih in prispevkih za socialno varnost. Udeležba pri dobičku po tem zakonu je prostovoljna za delavce in družbo, pravica do udeležbe pri dobičku ni prenosljiva. Pravico do udeležbe pri dobičku pridobi delavec, ko je sklenjena pogodba iz 7. člena tega zakona in pod pogoji, ki so določeni s pogodbo. Pogodbeni stranki se s pogodbo lahko dogovorita za denarno ali delniško shemo udeležbe pri dobičku. Denarna shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju. Delniška shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v obliki delnic (Svetlik in drugi, 2009, str. 547–548).

3.1.4 Destimulativno nagrajevanje

Na tem mestu lahko, kot eno vse bolj uporabljenih načel nagrajevanja, omenimo tudi destimulativno nagrajevanje, ki ga danes uporablja vse več podjetij. Motivacija v najširšem pomenu zajema tako pozitivne kot negativne vidike človekovega vedenja, torej tisto, kar človeka motivira za določeno vedenje pa tudi tisto, kar ga od določenega (zaželenega) vedenja odvrača. V tem smislu je pojem demotiviranosti pojav, ki kaže na pomanjkanje motivacije, negativno motivacijo ali motivacijo osebe, da ne deluje na določen način (Grubišić & Goić, 2003, str. 58–59).

Kot se uporabljajo modeli spodbudnega nagrajevanja, obstajajo tudi sistemi modelov za odvračilno nagrajevanje – kaznovanje nedelovanja ali slabega dela. Za kaznovanje se lahko predvidi (Grubišić & Goić, 2003, str. 58–59):

- ustno opozorilo,
- pisno javno opozorilo,
- denarno nadomestilo za škodo,
- prenehanje dela.

Modele destimulativnega nagrajevanja se lahko uporabljajo le, če so vsi delavci opravili program usposabljanja za delovno mesto, na katerem delajo. Upoštevati je treba, da so nagrade in ne kazni učinkovito sredstvo motivacije. Kaznovanje označuje, katera vedenja so nesprejemljiva in katera vedenja v prihodnosti ne bodo dopuščena, zato ima neposreden učinek na vedenje zaposlenih. A če je kaznovanje prevladujoča oblika usmerjanja vedenja zaposlenih, ima to negativne posledice. Posledica je strah, jeza, nespoštovanje nadrejenih in podobno, kar kopiči nezadovoljstvo zaposlenih in se pogosto konča z odhodom iz organizacije (Tudor, 2010, str. 17).

3.2 Nedenarno nagrajevanje

Veliko večji učinek kot denarne nagrade naj bi imele nedenarne nagrade. Najbolj so poznane predvsem naslednje (Mihalič, 2006, str. 216):

- izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja;
- horizontalno in vertikalno napredovanje;
- bolj odgovorno in zahtevno delo;
- dodatni dnevi dopusta;
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu;
- javna razglasitev dosežkov pred sodelavci;
- boljši delovni pogoji;
- večja podpora in izkazovanje zaupanja;
- omogočanje večjih izzivov pri delu;
- različne simbolične nagrade.

Ne samo, da delodajalci od zaposlenih pričakujejo veliko, enaka pričakovanja imajo tudi zaposleni od delodajalcev. Za vrhunske delavce denarna nagrada za opravljeno delo ni več dovolj. Pogosto so celo majhne geste zelo pomembne. Oblikovanje delovnih mest je zelo pomemben segment nematerialnih motivacijskih strategij, saj odnos do dela in zadovoljstvo pri delu pomembno vplivata na delovno motivacijo in življenje posameznika. Programi za preoblikovanje delovnih mest večinoma skušajo delo narediti bolj zanimivo, raznoliko in zahtevno. Pomemben individualni pristop k oblikovanju delovnih mest je rotacija delovnih

mest, pri kateri se ljudje občasno preusmerjajo z ene specializirane službe na drugo in s tem preprečujejo enoličnost in dolgočasje (Reilly, 2005, str. 44).

Drugi pomembni pristop je širitev poslovanja kot procesa povečevanja obsega dela, tj. število različnih nalog in pogostost ponavljanja delovnega cikla. Posegi, katerih cilj je dvig motivacijskega potenciala dela z ustreznim načrtovanjem in obogatitvijo dela, je proces, ki delo vertikalno širi, vključno z bolj raznolikimi nalogami in veščinami, odgovornostmi in avtonomijo na način, ki povečuje osebno znanje in sposobnosti ter tako omogoča individualno rast in razvoj (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013a, str. 214).

Drug način motiviranja so različne novosti, povezane z delovnim časom, kot so prilagodljiv delovni čas, skrajšani delovni teden, delo od doma itd. Ti načini so usmerjeni v boljše usklajevanje osebnih in delovnih potreb ter v povečanje občutka nadzora nad lastnim delom in življenjem (Buntak, Droždek & Kovačič, 2013a, str. 214).

Ena izmed tehnik, ki je bila močno podprta, je večje sodelovanje v vseh procesih podjetja. Malo je ljudi, ki se ne počutijo motivirane, če se z njimi posvetuje o dogodkih, ki jih zadevajo. Sodelovanje pomeni, da je v postopku odločanja več udeležencev. Ljudje prispevajo glede na svoje sposobnosti, ne nujno glede na položaj. Komunikacijski kanali so odprti v vseh smereh, kar ima za posledico večji in natančnejši pretok informacij. Prava vrsta sodelovanja prinaša motivacijo in znanje, potrebno za uspeh podjetja. Sodelovanje je tudi nekakšno priznanje. Vpliva na potrebo po povezanosti in sprejemanju ter daje občutek dosežka in samozavesti (Mitchell, 1973, str. 87).

Izraz program priznavanja se običajno nanaša na formalne programe, kot so na primer program delavec meseca. Program socialnega prepoznavanja se običajno nanaša na neformalno izmenjavo pohval in odobravanja med vodjo in zaposlenim. Povratne informacije o uspešnosti pomenijo zagotavljanje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov o uspešnosti za spreminjanje ali ohranjanje uspešnosti, na primer s prikazom grafikonov zaposlenim o napredku njihove uspešnosti. Priznanja pozitivno vplivajo na delovno učinkovitost, tako kadar jih obravnavamo samostojno kot tudi v kombinaciji z denarnimi nagradami. Večina delodajalcev združuje denarne in negotovinske nagrade (Dessler, 2015, str. 461).

Vodstvo mora pustiti dober vtis na zaposlene, pokazati, da ceni njihov trud in jim priznati njihove zasluge, da bi zaposleni imeli pozitiven odnos do delovnega mesta, pa tudi do samega sebe. Tako so zaposleni motivirani, da vložijo še več truda in povečajo delovno uspešnost. Hvaležnost in pohvala sta obliki osebnega in poklicnega priznanja, torej priznanja uspeha. S tem se zaposlenim prizna njihov trud, ki krepi njihovo samozavest in prispeva k samouresničevanju. Zaposleni bi morali imeti aktivno vlogo pri dvigovanju lastne motivacije, kar pomeni, da so sami odgovorni za svojo motivacijo. Vodstvo ima pri tem pomembno vlogo v okviru (Arif, Bari & Shoaib, 2013, str. 2557):

- podpiranja razvoja talentov zaposlenih;

- omogočanja, da se zaposleni počutijo kot voditelji;
- spodbujanju drugih, da izrazijo svoje mnenje;
- ustvarjanja vzdušja navdušenja nad projekti in nalogami.

3.3 Druge oblike nagrajevanja

Med oblikami nagrajevanja, ki jih doslej še nismo omenili, moramo omeniti bonitete zaposlenih, ki tudi sodijo k nagradam. Bonitete se največkrat uporabljajo pri nagrajevanju vodstvenih kadrov ter pri drugih ključnih zaposlenih. Bonitete, ki imajo tudi velik učinek na motivacijo zaposlenega, so (Mihalič, 2006, str. 21):

- službeno vozilo (z možnostjo uporabe tudi za zasebne namene);
- službeni mobilni telefon;
- parkirni prostor;
- službeni prenosni računalnik;
- specialistični zdravstveni pregled;
- plačilo športnih aktivnosti;
- izobraževanja v času službe;
- šolnine za izobraževanje v lastnem interesu ali interesu organizacije;
- druge bonitete.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2007, ko so ustanovitelji ugotovili, da je na Slovenskem prostor za družbo, ki bi lahko strankam nudila celovite rešitve na področju prometa. Skozi čas se je družba razvila v visoko motivirano ekipo strokovnjakov, ki pokriva cel spekter na področju gradenj, prometne signalizacije, prometne opreme, v zadnjem obdobju pa tudi novih prometnih rešitev za večjo varnost v cestnem prometu.

4.1 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja je nudenje celovitih rešitev na prometnem področju – od ideje, problema, preko svetovanja do oblikovanja sistemskih rešitev za naročnike ter izvedbe. Strankam lahko ponudijo projektiranje, svetovanje, pripravo tehnične dokumentacije, dobavo izdelkov in tudi njihovo kvalitetno vgradnjo, skladno z vsemi standardi in uzancami.

Dosedanje uspešno delovanje so nadgradili s prometnim svetovanjem in celovitimi prometnimi rešitvami za stranke. Njihov moto odraža njihovo poslanstvo na področju varnosti v prometu in rešitve, ki jih nudijo strankam, s katerimi želijo imeti partnerske in korektne odnose. Z do zdaj izvedenimi projekti so si pridobili potrebne izkušnje s pravilno in prostorsko primerno postavitvijo turistično obvestilne signalizacije v prostoru, ki mora odražati tako zahteve naročnika kot tudi zahteve uporabnikov in ne nazadnje prostorske

zmožnosti. Njihova priporočila so uspešno izvedeni projekti in zadovoljne stranke. Izkušnje in priporočila dokazujejo, da so uspešni pri doseganju zastavljenih ciljev in izvrševanju postavljenih ciljev.

4.2 Zaposleni in delovna mesta v podjetju

V nadaljevanju predstavljamo delovna mesta v podjetju. Nekatera od teh natančneje opisujemo v prilogi 3, za druge pa samo navajamo, v kateri tarifni razred sodijo. Delovna mesta so opisana v Pravilniku o sistemizaciji. Akt o sistemizaciji delovnih mest je predvsem organizacijski akt delodajalca, s katerim ta določi podlage za organiziranje dela v podjetju, določi obveznosti, pristojnosti in odgovornosti, z njim izvaja kadrovske politike ter razvršča delovna mesta v tarifne razrede. V praksi so se te vsebine uveljavile kot izhodišča za oblikovanje delovnih mest, pregled delovnih mest, opis delovnih mest, način opravljanja dela in odgovornost za opravljeno delo. V delovno mesto se združujejo naloge, za opravljanje katerih so potrebni po navadi enaka stopnja in enaka ali sorodna smer strokovne izobrazbe ter enake ali sorodne delovne izkušnje, dodatna znanja ali organizacijske sposobnosti. Opis delovnega mesta je podrobnejša opredelitev posameznega delovnega mesta: naziv delovnega mesta, naloge, potrebna izobrazba, dodatna znanja, osebnostne lastnosti ter delovne izkušnje.

Delovna mesta so razvrščena v tarifne razrede od I. do VIII., znotraj tarifnih razredov so delovna mesta razporejena po plačilnih razredih. Vsakemu plačilnemu razredu pripada ustrezno osnovno relativno razmerje (v nadaljevanju RR), ki je osnova za določitev vrednosti urne postavke. Razporeditev delovnih mest je osnova za določanje izhodiščne in osnovne plače delavca. Kandidati za posamezno delovno mesto morajo, poleg pogojev, določenih z zakonom, izpolnjevati še pogoje, ki so določeni za posamezna delovna mesta, navedeni v sistemizaciji in internih aktih družbe. Delavec, ki ne izpolnjuje vseh pogojev, zahtevanih za delo na določenem delovnem mestu in mu niso bila priznana dodatna znanja in sposobnosti v okviru družbe, je razporejen v ustrezni nižji plačilni razred v okviru posameznega delovnega mesta, oziroma na drugo ustrezno delovno mesto, v kolikor ne doseže zahtevanih pogojev v določenem času.

Delovna mesta se razvrščajo v posamezni tarifni razred na podlagi stopnje strokovne izobrazbe, ki je potrebna za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. Tarifnemu razredu pripada neka vrednost, ki izraža zahtevnost delovnega mesta. Gre za razdelitev delovnega procesa na smiselne celote, za notranji ustroj. Upoštevati je treba, da je zaradi predpisanih vsebin v aktu o sistemizaciji prožnost zaposlovanja manjša. Z vidika prožnosti je pomembna ureditev, ko je delavec dolžan opravljati tudi delo, za katerega ni sklenil pogodbe o zaposlitvi. Taki primeri se dogovorijo v kolektivni pogodbi. Gre pa za primere nepričakovane odsotnosti delavca, začasne in izjemoma povečane delovne obremenitve na določenih delovnih procesih, izrazito dinamiko aktivnosti delovnega procesa, opravljanje drugega dela v času odpovednega roka in podobno (Bečan in drugi, 2008, str. 113).

4.3 Sistem plač in nagrajevanja

Cilj nagrajevanja v podjetju je motivacija zaposlenih. Z dobro motivacijo zaposlenih podjetje ustvarja višji dobiček. Zaposleni morajo biti nagrajeni za dodatno zavzetost, opravljene dodatne naloge, ki niso v standardnem opisu delovnega mesta, na katerem je zaposlen itd. Najpomembnejši motivacijski dejavnik je plača, lahko pa ga dosežemo tudi s prijetnim delovnim vzdušjem, vrhunskim odnosom do zaposlenih itd. Eden od motivacijskih dejavnikov je vlaganje v znanje in veščine zaposlenih. Podjetje skrbi za izobraževanja svojih zaposlenih z različnimi seminarji, izobraževanji, subvencijami za tečaje ali z univerzitetnim izobraževanjem.

Management nagrajevanja je pomembna funkcija managementa človeških virov. Da bi okrepili konkurenčnost na trgu, pritegnili in obdržali ključne zaposlene, je podjetje ustrezno pozornost namenilo denarnim plačilom. V majhnih podjetjih, kot je obravnavano podjetje, je nagrajevanje manj formalizirano. Lastniki in vodilni managerji samostojno oblikujejo ustrezne plačne pakete, ki vplivajo na privabljanje, motiviranje in zadrževanje zaposlenih. Formalizacija nadomestil ima prednosti in slabosti. Po eni strani lahko zaposleni na formalizacijo gledajo kot na nekaj pozitivnega, kar naj bi povečalo stopnjo poštenosti in doslednosti med zaposlenimi, kar je potrebno za povečanje njihove zavezanosti delodajalcu. Po drugi strani pa lahko formalizacija prikrajša majhna podjetja. Na primer, visoki stroški, ki jih povzroča ta praksa, so lahko breme za majhna podjetja z omejenimi sredstvi. Podjetje nima kadrovske službe, politike, prakse in postopki managementa človeških virov pa niso strogo formalizirani. Odločanje o plačah in drugih vidikih prejemkov je centralizirano in strogo nadzorovano s strani direktorja. Lahko rečemo, da je osnovna plača dejavnik, za katerega lastniki menijo, da je ključnega pomena za privabljanje in motiviranje delovne sile. Glede na pomanjkanje sredstev za formalno ocenjevanje delovnih mest in oblikovanje plačne strukture obstaja velika stopnja prožnosti pri nagrajevanju delavcev. Namesto finančno zahtevnejših materialnih nagrad so v sistem nagrajevanja uvedene nematerialne nagrade in spodbude. V podjetju združujejo oprijemljive in nematerialne nagrade, torej je v želji za spodbujanje tesnih in harmoničnih odnosov med zaposlenimi zagotavljanje boljšega delovnega okolja, za katero so značilni vodenje kakovosti, neformalna komunikacija, prilagodljivost, udeležba zaposlenih, zavzetost in zaupanje, sprejet model skupne nagrade. Zaposleni v podjetju lahko cenijo sposobnost prilagajanja delovnega časa svojim potrebam ali opravljanja nalog od doma, če jim to dopušča narava. Zaposleni so lahko nagrajeni tudi s sodelovanjem pri doseženih finančnih rezultatih, torej dobičku podjetja, ki je neposreden rezultat prihrankov, zmanjšanih stroškov dela ali večje produktivnosti. Podjetje kot obliko nagrajevanja uporablja tudi nagrade, ki so odvisne od dobička, ki ga podjetje ustvari ob koncu poslovnega leta, kar pomeni, da zaposleni ob koncu leta prejmejo del dobička. Podjetje poleg zakonskih zahtev uporablja tudi ugodnosti, kot so prosti dnevi, plačano izobraževanje in dodatno izobraževanje, plačano dopolnilno in dodatno zdravstveno zavarovanje, plačani stroški prevoza na delo itd.

4.3.1 Kolektivna pogodba

V delovnem pravu je najpomembnejši avtonomni akt kolektivna pogodba, ki ureja medsebojne pravice in dolžnosti delavcev in delodajalcev. Njene določbe je potrebno upoštevati pri sklepanju posameznih delovnih pogodb, ne morejo pa določiti manj pravic ali več obveznosti, kot je določeno v zakonu. Kolektivne pogodbe so dvostranski splošni akt, ki jih sklepajo predstavniki delavcev in predstavniki delodajalcev. Ima obligacijski in normativni del. V obligacijskem delu so določene stranke pogodbe ter medsebojne pravice in obveznosti. V normativnem delu so določene medsebojne pravice in obveznosti, ki izhajajo iz delovnega razmerja in jih je pri sklepanju individualnih pogodb treba upoštevati. Vse določbe o sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja, plači, delovnem času, praznikih, odmorih, nadomestilih, izobraževanju, delu sindikata imajo neposredni učinek in veljajo ne glede na to, ali so vključene v pogodbo o zaposlitvi. S pogodbo o zaposlitvi se ne morejo določiti manj ugodni pogoji, kot so določeni v kolektivni pogodbi, ampak le enaki ali ugodnejši. Gre za načelo »in favorem«, določeno v 2. odstavku 7. člena ZDR-1 (Kresal Šoltes, 2011, str. 25).

Zakon o kolektivni pogodbi ne določa ravni kolektivnih pogodb, v praksi pa se pojavljajo na različnih ravneh, na primer na ravni države (kot splošne kolektivne pogodbe), na ravni dejavnosti (kot na primer za trgovinsko dejavnost), pa tudi na ravni posameznega delodajalca (kot podjetniške kolektivne pogodbe). Sklepanje kolektivnih pogodb je poglavitna dejavnost sindikatov. Predvsem je tu poudarek na sklepanju kolektivnih pogodb dejavnosti, ki se morajo utrditi kot temeljna raven sklepanja kolektivnih pogodb in morajo postati neposredno uporabljive za vsakega posameznega delodajalca. S kolektivnimi pogodbami na ravni dejavnosti lahko socialni partnerji dogovorijo še druge primere, ko je med strankama mogoče sklepati pogodbe za določen čas, posebej široko možnost pa imajo socialni partnerji glede ureditve in dopustitve takega dela pri manjših delodajalcih (Bečan in drugi, 2008, str. 222).

V podjetju uporabljajo Kolektivno pogodbo gradbenih dejavnosti (v nadaljevanju KPGD). Gospodarska zbornica in združenje delodajalcev sta kot delodajalski organizaciji v letu 2015 s sindikatom delavcev gradbenih dejavnosti, po skoraj dveletnih pogajanjih, izpogajali novo KPGD, ki je pričela veljati s 1. 1. 2016. Kot glavne prednosti za delodajalce lahko omenimo skrajšanje najdaljšega odpovednega roka na raven, kot jo določa zakon, ureditev horizontalnega napredovanja na delovnem mestu, ureditev projektne dela, ureditev prerazporejenega delovnega časa s šest na dvanajst mesecev ter postopen prehod z dodatka za skupno delovno dobo na dodatek za delovno dobo pri zadnjem delodajalcu. Glavne prednosti za delavce pa so večji regres, izplačila nadomestil za stroške v povezavi z delom, jubilejne nagrade in solidarnostne pomoči. Kolektivna pogodba gradbenih dejavnosti je bila objavljena v Uradnem listu RS, št. 101/2015 z dne 23. 12. 2015.

4.3.2 Sistem plač in nagrajevanja v podjetju »Nagradko«

Plača delavca je sestavljena iz:

- osnovne plače, ki je določena s pogodbo o zaposlitvi za polni delovni čas, predvidenimi delovnimi rezultati in normalnimi delovnimi pogoji;
- dodatkov;
- nadomestil;
- stimulativnega dela.

V skladu z določili Pravilnika o sistemizaciji delovnih mest je plača sestavljena, poleg osnovnih izplačil in nadomestil, tudi z variabilnim oziroma stimulativnim delom plače. Stimulativni del plače je urejen s Pravilnikom o stimulativnem nagrajevanju. Stimulativni del plače se obračunava in izplačuje zaradi ustreznega nagrajevanja posameznih delavcev, glede na njihovo angažiranje pri delu, njihovo dodatno usposobljenost in znanja ter glede na poslovanje družbe v celoti in doseganja planiranih finančnih in količinskih učinkov. Delavci v okviru osnovne plače, dodatkov in nadomestil prejemajo plačilo v skladu z določili ZDR-1 in KPGD. V okviru stimulativnega dela pa prejemajo plačilo za njihov individualni prispevek k poslovanju družbe in uspešnosti družbe kot celote.

Stimulativni del vključuje:

- delež za doseganje oziroma preseganje postavljenih planov in normativov;
- odnos do dela, sredstev in sodelavcev;
- morebitne druge dodatne stimulativne dodatke.

Osnovna plača je določena v pogodbi o zaposlitvi, na osnovi osnovnega RR-a za posamezno delovno mesto in mora biti v okviru določil kolektivne pogodbe gradbenih dejavnosti kot tudi dodatki in nadomestila. Stimulativni del obravnava poslovodstvo na osnovi pravilnika o stimulativnem nagrajevanju, ki ga sprejme direktor in predlogov delavcev, odgovornih za posamezne skupine.

4.3.3 Določanje stimulativnega dela plače – ugotavljanje uspešnosti

Kot smo omenili, je stimulativni del plače sestavljen iz treh komponent:

Delež za doseganje oziroma preseganje postavljenih planov in normativov: Delovna uspešnost posameznika se ugotavlja na podlagi objektivnih meril, tam, kjer je objektivno možno postaviti ustrezne normative (normativi izvedenega dela na gradbišču, cilji v prodaji in podobno). Za delo na gradbišču se sprejmejo normativi za delo v smislu porabe delovnih ur za izvedbo posameznega projekta (ob upoštevanju zahtev varstva pri delu in racionalne porabe materiala in opreme). Normative sprejme vodstvo družbe na osnovi kalkulacije za posamezni projekt. Podatki za obračun stimulativnega dela plače se črpajo iz gradbenega dnevnika in mesečnih poročil. Za delo v komercialni službi se mesečna stimulacija določa

na podlagi doseženih prodajnih učinkov. Letni, trimesečni oziroma mesečni plan prodaje določi vodja komerciale. Vodja komerciale mesečno spremlja doseganje planskih učinkov in določa stimulatívni del plače za komercialno službo. Za ostale režijske delavce se ta del stimulatívne dela plače določa glede na fizični obseg dela v posameznem mesecu in učinkovitosti pri izvajanju postavljenih delovnih nalog. Obseg dela in učinkovitost za ostale režijske delavce spremlja direktor družbe. Za delovna mesta ali za izvedena dela, za katera normativi niso postavljeni, oziroma za katera normative ni možno smiselno postaviti, je odgovoren in zadolžen vodja službe – oddelka, da vsak mesec pred obračunom plače v preglednici, za vse delavce v skupini, določi doseganje oziroma preseganje normalnih količinskih delovnih učinkov. Predelavec oziroma vodja posamezne službe je dolžan evidentirati vsa bistvena odstopanja od postavljenih delovnih nalog in zastavljenih ciljev, kar je osnova za mesečni obračun stimulatívne dela plače.

Ta del stimulatívne dela plače lahko dosega največ 15 % mesečne plače delavca iz naslova opravljenih rednih ur ali nadur. Stimulacija se ne obračunava od izostankov iz dela zaradi letnega dopusta, bolniškega staleža, dela prostih dni in podobno. V primeru neizvajanja delovnih nalog, nedoseganja predvidenih količin ali zamujanja rokov za izvedbo posameznih nalog, lahko vodja službe ali direktor predlaga negativno stimulacijo do –15 %.

Odnos do dela, sredstev in sodelavcev: Odnos do dela, sredstev in sodelavcev ocenjuje odgovorni, predpostavljeni delavec za posamezno skupino. Vodja skupine vpisuje posamezne aktivnosti delavcev v pripravljen obrazec, ki je mesečno pri obračunu plače osnova za določitev stimulacije za odnos do dela. Pri tem se ocenjuje: pripravljenost za nadomeščanje drugih delavcev, delo izven rednega delovnega časa, samoiniciativnost pri delu, opozarjanje na pomanjkljivosti v delovnem procesu, dajanje predlogov za izboljšanje pogojev dela in produktivnosti, korekten odnos do sodelavcev in pomoč sodelavcem pri delu.

Stimulacije se določijo subjektivno, glede na zapise v preglednici za določanje stimulacije. Stimulacije se obračunajo v okviru naslednjih razredov:

- običajen odnos do dela prinaša 0 %;
- nadpovprečen odnos do dela, pri čemer so zabeleženi posamezni prispevki delavca k delu družbe prinaša 3 %;
- nadpovprečen odnos do dela, pri čemer je zabeleženo večje število prispevkov delavca k delu družbe in izboljšav prinaša 5 %.

Stimulacija se obračunava od mesečne plače delavca iz naslova opravljenih redni ur ali nadur.

Morebitni drugi stimulatívni dodatki: Vodje služb ali direktor lahko predlagajo dodatno stimulacijo za posameznega delavca v primeru trajnega doseganja nadpovprečnih delovnih učinkov, večjega vpliva na izboljšanje poslovanja družbe s predlogi ali osebnim angažiranjem, aktivnega sodelovanja pri reševanju nastalih problemov in podobno. Ta del

stimulacije lahko znaša do 10 %. Stimulacija se obračunava od mesečne plače delavca iz naslova opravljenih rednih ur ali nadur.

Skupni stimulativen del plače, po tem pravilniku, se lahko giblje do 30 %.

Direktor družbe ima pravico popraviti oceno posameznega delavca, če je to potrebno. V primeru disciplinskega postopka zoper delavca, se mu, kot disciplinski ukrep, lahko izreče odvzem stimulativenega dela plače za en ali več mesecev.

5 ANALIZA SISTEMA PLAČ, MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU NAGRADKO

Raziskovalni del magistrske naloge se ukvarja z analizo zadovoljstva zaposlenih z nagrajevanjem in s tem povezano motivacijo pri delu. Podjetje, v katerem je bila raziskava izvedena, avtor pozna že dolgo in je v tem času imel priložnost spoznati način nagrajevanja, problematiko motiviranja zaposlenih ter pritiske, ki so jim podvrženi zaposleni, pri čemer se posledice tega kažejo v obliki stresa, nemotiviranosti. Vse to lahko vodi do nezadovoljstva zaposlenih. Glavni vzroki za nezadovoljstvo zaposlenih bi lahko med drugim bili povezani tudi z nezadovoljstvom s sistemom nagrajevanja. Za doseg zadovoljstva zaposlenih je treba delo primerno nagraditi, zagotoviti dobre medosebne odnose, vzpostaviti ustrezen stil vodenja, uvesti možnost napredovanja ter samoodločanja, predpogoj pa je analiza zadovoljstva zaposlenih, na podlagi katere vodstvo lahko sprejme potrebne ukrepe. Na podlagi ugotovitev bomo poskusili vzpostaviti neki nov sistem nagrajevanja, ob predpostavki, da trenuten sistem ni zadovoljiv.

Želeli smo raziskati, ali prihaja do nezadovoljstva zaposlenih v podjetju s sistemom nagrajevanja in kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na nezadovoljstvo. Ob tem smo želeli ugotoviti tudi, ali prihaja do različnih pogledov na sistem nagrajevanja in zadovoljstva z nagrajevanjem glede na različno izobrazbeno strukturo anketiranih zaposlenih.

Gre za majhno podjetje, zato je tudi sistem nagrajevanja danes prilagojen posebnostim, ki smo jih predstavili v predhodnih poglavjih. To omejitev pa bo potrebno upoštevati tudi v predlogu nove ureditve sistema nagrajevanja v podjetju.

5.1 Metodologija

Uporabili smo kvantitativno metodo, metodo anketiranja, pri čemer smo se odločili za spletno anketiranje. Na zastavljena vprašanja je odgovarjalo vseh 12 zaposlenih v podjetju, katerih demografsko strukturo predstavljamo v nadaljevanju. Anketni vprašalnik je bil sestavljen v skladu s cilji raziskave. Na samem začetku vprašalnika smo pojasnili namen anketiranja in zakaj bodo uporabljeni rezultati raziskave. Uporabili smo vprašanja zaprtega tipa. Prvi del vprašanj je namenjen ugotavljanju pomembnosti zadovoljstva in zadovoljstva

s posameznimi dejavniki. Naslednji sklop vprašanj se nanaša na sistem nagrajevanja. S pomočjo vprašalnika smo želeli ugotoviti trenutno in želeno stanje ter preveriti postavljena raziskovalna vprašanja.

Podatke smo obdelali s pomočjo vgrajenih vmesnikov na spletni strani za spletno anketiranje Ika anketa. Te podatke smo v nadaljevanju analizirali grafično in statistično s pomočjo programa Microsoft Excel in programa SPSS. Podatke in pridobljene vrednosti smo v nadaljevanju prikazali grafično in tabelarično. Za preverjanje razlik v dojetanju nagrajevanja in zadovoljstva z nagrajevanjem glede na izobrazbeno strukturo smo uporabili T test, v primeru, da se je izkazalo, da porazdelitev vzorca ni normalna, smo uporabili ne parametrični test.

Pred izvedbo raziskave smo naredili načrt raziskovanja, ki je temeljil na osnovi spoznanj, ki smo jih pridobili iz teoretičnega dela, predvsem iz strokovne literature in znanstvenih člankov na temo sistema nagrajevanja zaposlenih. Na podlagi tega smo opredelili problem raziskovanja, določili namen in cilje raziskave, določila spremenljivke ter zapisali raziskovalna vprašanja, ki smo jih preverjali na koncu. Nato smo krenili v izdelavo anketnega vprašalnika, pri čemer smo se odločili, kot je že bilo rečeno, za spletno anketiranje. Dopis, s katerim smo anketirance povabili k izpolnjevanju, smo najprej poslali direktorici podjetja, ki je potem to posredovala naprej vsem zaposlenim preko elektronske pošte. Anketa je bila aktivna v mesecu novembru 2020, v tem času smo pridobili 12 odgovorov (vsi zaposleni), ki smo jih analizirali in na podlagi ugotovitev podali predloge, s katerimi bi lahko povečali zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja.

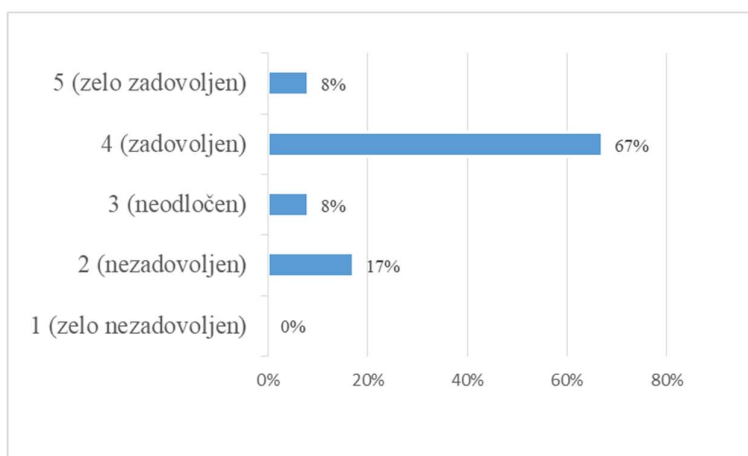
5.2 Rezultati analize

V podjetju je zaposlenih 12 delavcev. Nekoliko več je moških (7) kot žensk (5). Med zaposlenimi prevladuje starostna struktura med 21 in 40-im letom starosti (6 zaposlenih), približno isti je delež starih med 41 in 60 let (5 zaposlenih), samo en je star manj kot 20 let, nihče pa ni star več kot 60 let.

V podjetju prevladujejo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, takšnih je 7, 4 zaposleni imajo višjo ali visokošolsko izobrazbo, 1 zaposleni pa ima dokončan magisterij.

Anketirane smo vprašali, kako so zadovoljni na delovnem mestu (slika 8). Velika večina anketiranih je pri delu zadovoljnih (takšnih je 8), 2 anketirana sta nezadovoljna, 1 je neodločen, 1 pa zelo zadovoljen. Povprečna ocena zadovoljstva na petstopenjski lestvici od 1 do 5 znaša 3,7.

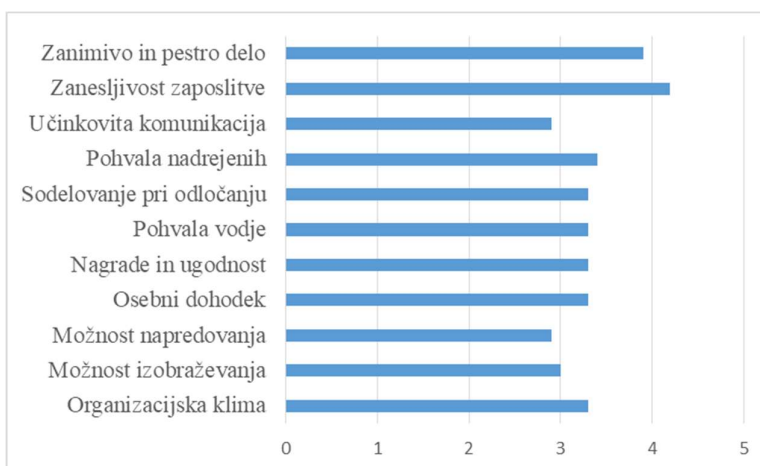
Slika 8: Zadovoljstvo pri delu



Vir: lastno delo.

Anketirane zaposlene smo povprašali, s katerimi dejavniki zaposlitve so bolj ali manj zadovoljni (slika 9). Rečemo lahko, da z nobenim izmed dejavnikov zaposlitve niso nezadovoljni. Izkazalo se je, da so anketirani najbolj zadovoljni z zanesljivostjo zaposlitve ter s samim delom (pestrost in zanimivost dela) (povprečna ocena 4 ali več). Nekoliko manj zadovoljni pa so z možnostjo izobraževanja, napredovanja ter učinkovitostjo komunikacij. Kljub vsemu pa so povprečne ocene vseh dejavnikov zadovoljstva na petstopenjski lestvici od 1 do 5 večje od tri.

Slika 9: Zadovoljstvo z dejavniki zaposlitve

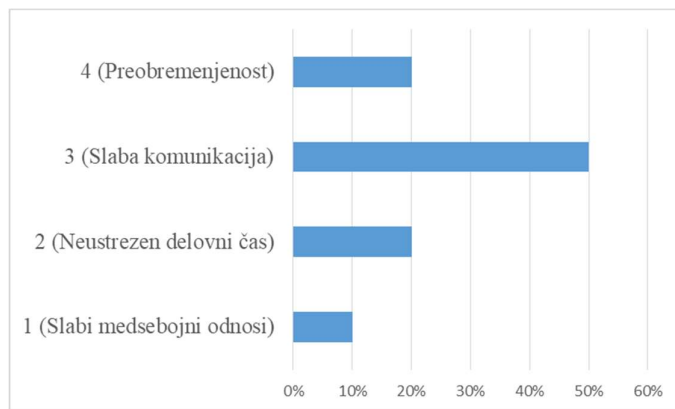


Vir: lastno delo.

Tudi iz naslednjega odgovora vidimo, da je neučinkovitost komunikacije težava, ki ga izpostavlja največ zaposlenih. Anketirane smo namreč povprašali, kaj jih pri delu najbolj moti (slika 10). Izkazalo se je, da jih najbolj moti slaba komunikacija, za to možnost se je

namreč odločilo 50 % zaposlenih. Enak delež, 20 %, anketiranih zaposlenih moti neustrezni delovni čas in preobremenjenost z delom, 10 % pa jih izpostavlja slabe medsebojne odnose.

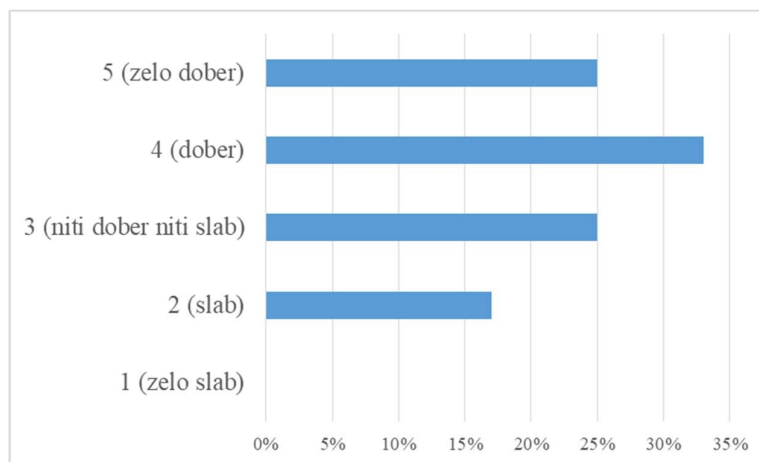
Slika 10: Kaj anketirane moti pri delu



Vir: lastno delo.

Anketirane zaposlene smo tudi povprašali, kakšen odnos imajo nadrejeni (slika 11). Večina anketiranih meni, da imajo nadrejeni dober odnos do podrejenih (4 zaposleni), po trije menijo, da imajo nadrejeni zelo dober odnos ali pa niti dober niti slab odnos. Samo dva zaposlena pa z odnosom nista zadovoljna in menita, da je odnos slab. Povprečna ocena zadovoljstva s tem dejavnikom na petstopenjski lestvici od 1 do 5 znaša 3,7.

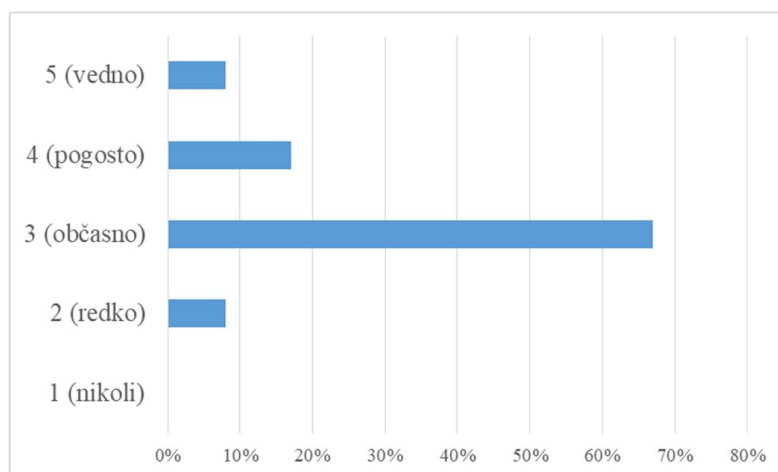
Slika 11: Kakšen odnos imajo nadrejeni



Vir: lastno delo.

V teoretičnem delu naloge smo spoznali, da so pohvale pomemben dejavnik motiviranja zaposlenih. Zato smo anketirane vprašali, kako pogoste so pohvale s strani nadrejenih (slika 12). Velika večina anketiranih (8) jih meni, da so pohvale deležni občasno, 2 menita, da so pohvale pogoste, po 1 pa menita, da so pohvale vedno prisotne ali pa redko prisotne.

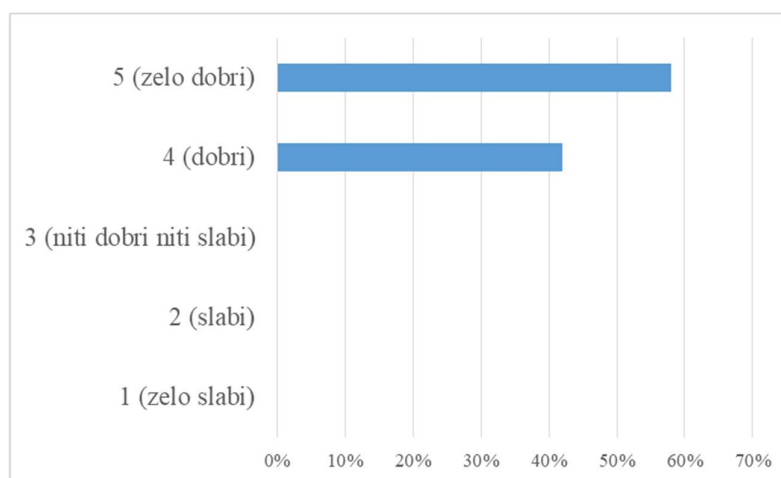
Slika 12: Kako pogoste so pohvale s strani nadrejenih



Vir: lastno delo.

Odnose v službi (slika 13) anketiranci ocenjujejo kot zelo dobre (7 zaposlenih) ali kot dobre (5 zaposlenih). Povprečna ocena zadovoljstva s tem dejavnikom na petstopenjski lestvici znaša kar 4,6.

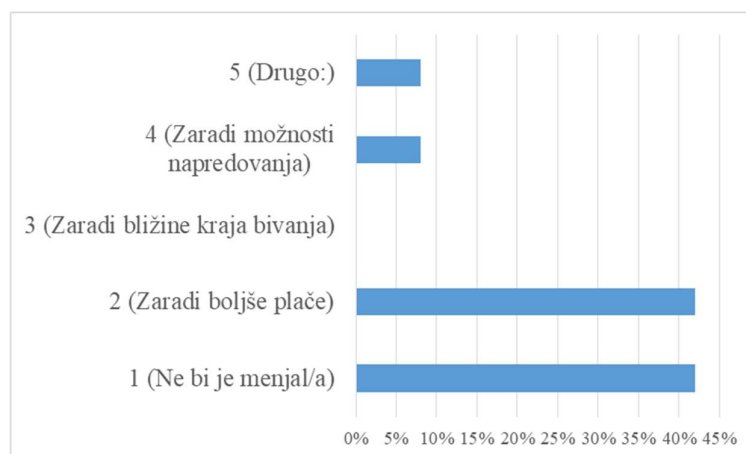
Slika 13: Kakšni so odnosi v službi s sodelavci



Vir: lastno delo.

Zanimalo nas je, zakaj bi denimo anketiranci zamenjali službo (slika 14). 5 anketiranih zaposlenih je dejalo, da službe nikakor ne bi zamenjali. Po drugi strani pa bi 5 anketiranih službo zamenjalo zaradi boljše plače, 1 anketiranec se je odločil, da bi jo zamenjal zaradi možnosti napredovanja, 1 pa zaradi prijaznega in delovnega okolja, ki bi ga veselilo.

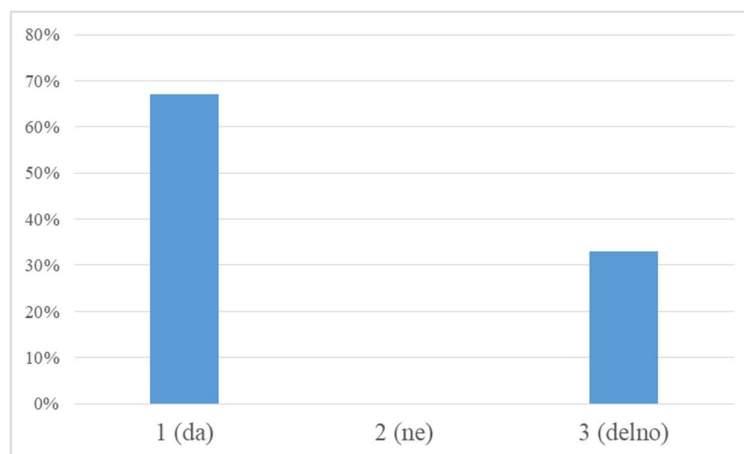
Slika 14: Zakaj bi anketirani zamenjali službo



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju pa smo anketirane povprašali nekoliko podrobneje o plačah in nagradah (slika 15). Za začetek nas je zanimalo, ali zaposlene plačni sistem spodbuja k uspešnosti pri delu. 8 zaposlenih meni, da jih plačni sistem spodbuja k učinkovitosti pri delu, 4 pa menijo, da jih samo delno spodbuja.

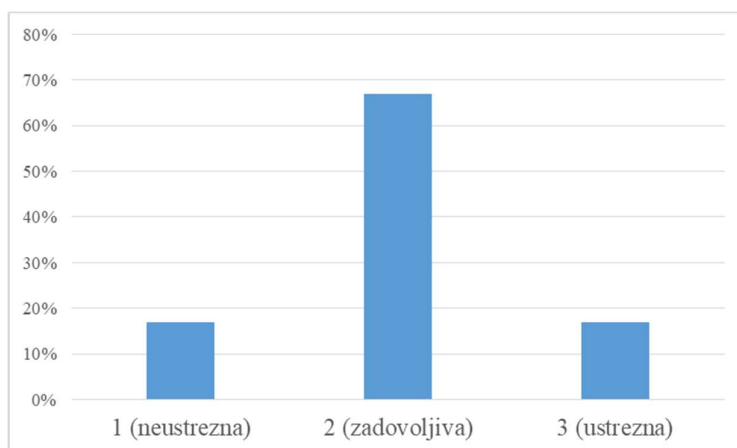
Slika 15: Ali vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu



Vir: lastno delo.

Kako zaposleni ocenjujejo ustreznost plače, smo preverili v nadaljevanju (slika 16). Največ anketiranih (8) jih meni, da je plača zadovoljiva, 2 menita, da je ustrezna, prav tako pa 2 menita, da ni ustrezna.

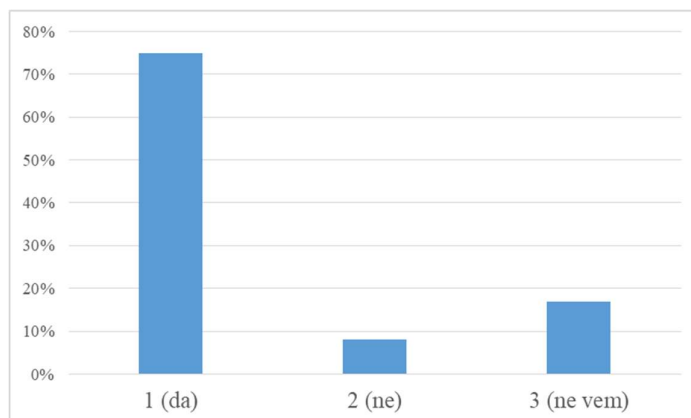
Slika 16: Plača, ki jo prejmete je



Vir: lastno delo

Zanimalo nas je med drugim tudi, ali bi anketirani zaposleni sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višjo plačo (slika 17). Glede na ugotovitve ankete lahko rečemo, da bi velika večina zaposlenih (9) sprejela bolj odgovorno delo v zameno za višjo plačo, samo en zaposleni je dejal, da tega ne bi sprejel. Torej vidimo, da plača zaposlenim pomeni veliko.

Slika 17: Bi anketirani sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višjo plačo



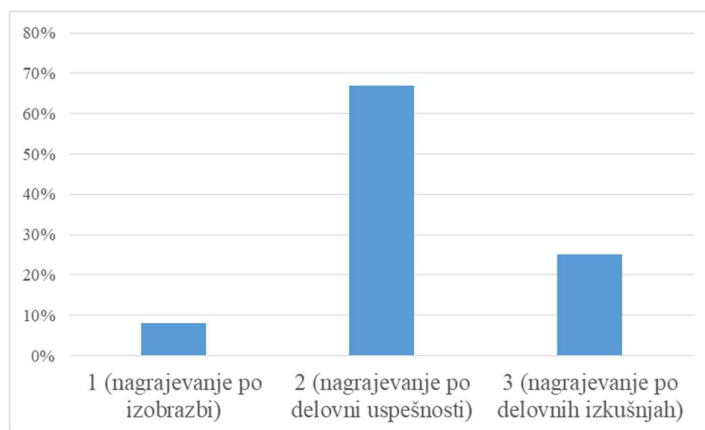
Vir: lastno delo.

Podobno ugotavljamo tudi iz odgovorov na naslednje vprašanje. Spraševali smo, kakšna oblika nagrade pomeni anketirancem več. 8 anketiranih je odgovorilo, da jim največ pomeni finančna nagrada, samo trije pa so odgovorili, da jim več pomeni nedenarna nagrada.

Te ugotovitve se skladajo s tem, kaj si anketiranci želijo v prihodnje. Anketirani zaposleni si namreč želijo več denarnih spodbud (9 anketiranih), 2 anketirana si želita več nedenarnih spodbud, 1 anketirani pa sistema nagrajevanja ne bi spreminjal.

Zanimalo pa nas je tudi, kakšen sistem nagrajevanja se anketiranim zdi najpravičnejši (slika 18). Večina anketiranih zaposlenih meni, da je to sistem, zasnovan na osnovi nagrajevanja po delovni uspešnosti (8 zaposlenih), trije menijo, da bi bilo potrebno sistem zasnovati glede na delovne izkušnje, eden pa meni, da bi ga bilo potrebno zasnovati glede na izobrazbo. Ugotavljamo, da se mnenja anketiranih v veliki meri skladajo s teoretičnimi ugotovitvami, ki smo jih že predstavili v predhodnih poglavjih.

Slika 18: Kakšen način nagrajevanja se anketiranim zdi pravičnejši



Vir: lastno delo.

Glede na ugotovitve te ankete v nadaljevanju analiziramo ustreznost obstoječega plačnega sistema in predlagamo spremembe. Pri čemer pa na splošno, glede na rezultate ankete, vidimo, da v podjetju niso potrebne velike spremembe plačnega sistema, saj so anketirani z njim večinoma zadovoljni, menijo, da je ustrezen in da jih tudi spodbuja k dobrim poslovnim rezultatom. Prav tako so anketirani po večini zadovoljni s preostalimi analiziranimi dejavniki zadovoljstva in motiviranja. Tako, da lahko na splošno zatrdimo, da je organizacijska klima v podjetju s tega vidika na ustrezno visokem nivoju.

6 PREDLOG SPREMEMB OBSTOJEČEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA ZA DVIG MOTIVIRANOSTI

V teoriji managementa človeških virov in sistemov plač in nagrajevanja, kot njenega ključnega dela, je to premalo raziskano področje, povezano z uporabo sodobnih konceptov nagrajevanja v majhnih podjetjih. Zaradi organizacijskih in finančnih omejitev se managerji majhnih podjetij srečujejo z ovirami pri ustvarjanju in izvajanju zapletenih sistemov nagrajevanja. Privabljanje zaposlenih s plačnimi paketi v majhnih podjetjih pogosto ni izrazito, ker poleg pomanjkanja sistematičnega pristopa k plačilu delodajalci pogosto ne morejo zagotoviti niti privlačnih plačnih paketov. Dodatna omejitev je dejstvo, da so majhna podjetja manj zaželena pri delojemalcih kot velika podjetja.

Večina majhnih podjetij (tudi obravnavano podjetje »Nagradko«) nima samostojne kadrovske službe, politike, prakse, postopki managementa človeških virov pa običajno niso formalizirani v tej meri kot v velikih podjetjih. Odločanje o plačah in drugih vidikih prejemkov je centralizirano in strogo nadzorovano s strani direktorja/lastnikov. V takih okoliščinah je bila izvedena analiza dojemanja o nagrajevanju in o vlogi različnih vidikov opredmetenih in nematerialnih nagrad. Analiza je pomembna iz vidika, da bi management obravnavanega podjetja lahko vplival na stališča in vedenje ter da bi se na tej podlagi lahko izboljšale prakse nagrajevanja. Čeprav velika podjetja na splošno priznavajo pomembno vlogo plač in nagrajevanja za privabljanje, motiviranje in zadrževanje zaposlenih, so predhodne raziskave, opravljene med vodji majhnih podjetij, pokazale, da plač in nagrajevanja ne dojemajo kot ključni dejavnik za privabljanje in motivacijo zaposlenih. Pomembno je poudariti, da managerji majhnih podjetij, ki nimajo večinskega lastniškega deleža v organizaciji, dajejo večji pomen plačam in nagrajevanju v primerjavi z managerji, ki so tudi večinski lastniki.

Analiza posameznih elementov sistema plač in nagrajevanja je pokazala, da v podjetju prepoznavajo pomen analiziranih opredmetenih in nematerialnih nagrad. Znesek osnovne plače se je izkazal za dejavnik, ki ima po mnenju mnogih največjo vlogo pri privabljanju in zadrževanju zaposlenih. V turbulentnem gospodarskem okolju z omejenim proračunom za človeške vire so lahko nematerialne strategije nagrajevanja izvedljiva alternativa materialnim nagradam, kar ugotavljajo v predhodnih raziskavah, ki so predstavljene v uvodnih poglavjih. Pri tem management majhnih podjetij še posebej prepozna vlogo kakovosti delovnega življenja in prenosa odgovornosti.

Glede na vsa predhodna teoretična znanja o pomenu in vlogi nagrad bi se morali temu vprašanju temeljito posvetiti tudi v vodstvu obravnavanega podjetja. Prejemki v tem, in v podobnih podjetjih, pogosto niso formalizirani, zato managerji presojujejo na način, da jih določijo tako, da ustrezajo individualnim potrebam vsakega zaposlenega. Končni učinek plač in nagrajevanja pri majhnih podjetjih je torej odvisen od dejavnosti in ravnanj managerjev. Management je potrebno ozvestiti o pomembnosti nadomestil in o sistematičnem pristopu k sistemu plač in nagrajevanja. Kljub številnim omejitvam, s katerimi se soočajo podobna majhna podjetja, je denarno nadomestilo še vedno eden ključnih mehanizmov, s katerim je mogoče vplivati na vedenje zaposlenih, v interesu managerjev pa je, da izkoristijo ves potencial plač in nagrajevanja zaposlenih.

Z izvedeno anketo med zaposlenimi v podjetju Nagradko lahko pridemo do zaključka, da obstajajo dobre in slabe strani sistema nagrajevanja delovne uspešnosti. Sistem nagrajevanja v veliki večini anketirance spodbuja k večji uspešnosti pri delu, kar lahko štejemo kot najpomembnejši del nagrajevanja. Kot drugo dobro stran samega sistema nagrajevanja pa lahko izpostavimo dejstvo, da so zaposleni v podjetju seznanjeni s sistemom določanja svoje plače in so v večji meri s tem tudi zadovoljni. Interes delavca je vsekakor prejemati čim višjo plačo. Sistem nagrajevanja lahko prispeva k povišanju največ 30 % (glede na uspešnost in zagnanost pri delu), vendar se v praksi kaže, da se nagrade večinoma gibajo do 10 %.

Dejansko je tolikšno povečanje plače premajhna spodbuda za tiste delavce, ki so pripravljeni s svojim maksimalnim trdom prispevati k razvoju podjetja. Če pa bi uspeli sistem posodobiti do te mere, da bi bilo realno tudi doseganje preostalih 20 %, ki bi jih zaposleni lahko dobili tudi v obliki višjega dodatka za poslovno uspešnost, bi lahko bili zaposleni bolj stimulirani za nadaljnje delo, potem je 30 % povišanje plače v današnjih časih več kot dober stimulator.

6.1 Spremembe nagrajevanja za dvig motiviranosti

Kot priporočajo Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal in Cegarra-Navarro (2012, str. 364) bi lahko podjetje svojim zaposlenim omogočalo prejem nadenarnih nagrad nekoliko višje vrednosti, bodisi kot nagrade za delovno uspešnost bodisi kot nagrade za jubileje. Te nadenarne nagrade bi lahko bile potovanja, dodatna zdravstvena zavarovanja, organizirane športne igre, članstvo v klubih, na primer fitnes klubih, plačana ali nagradna izobraževanja (plačani) prosti dnevi, simbolična darila ob praznikih, voščila ob rojstnem dnevu, zahvale in spodbude. Vendar pa trenutno tega slovenska zakonodaja ne omogoča, saj so tovrstne nagrade obdavčene v dohodnini in so zato za zaposlene manj zanimive. Tako nam v večini ostane nadenarno nagrajevanje. V obravnavanem podjetju je dosedanja praksa pokazala, da se takšna oblika nagrajevanja izvaja redko. Zaradi omejenosti slovenske zakonodaje bi lahko podjetje v svoj sistem nagrajevanja v večji meri vključilo tudi pohvale svojim delavcem s strani nadrejenih, glede na to, da številni zaposleni v podjetju teh nagrad skoraj ne zaznavajo. Ko zaposleni dobijo pohvalo, še posebej če je ta javna, to zelo pozitivno vplivalo na njihovo nadaljnje delo.

Morebiti bi tudi način zaposlovanja mnoge spodbudil k bolj zavzetemu delu. Kot omenjajo Prouska, Psychogios in Rexhepi (2016, str. 1264), se redna zaposlitev pogosto izkaže kot slab stimulator za večje udejstvovanje delavca. Delavec ob svojem prepričanju, da je njegovo delovno mesto stalno, varno, posledično zmanjša svojo intenzivnost pri delu in začetno delovno vnemo. V primeru, da bi bili delavci zaposleni s pogodbo za krajše časovno obdobje (na primer 12 mesecev, kar je primer pri novo zaposlenih delavcih), bi se za svoje delovno mesto verjetno bolj potrudili, kar bi posledično pripeljalo tudi do večje delovne uspešnosti. Večja delovna uspešnost bi v končni fazi pomagala delavcu do večje plače, podjetju pa do izboljšane poslovne uspešnosti in razvoja podjetja. Vendarle pa bi tovrstno zaposlovanje lahko vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih z varnostjo in stalnostjo zaposlitve, saj bi delavci menili, da nimajo nobene ekonomske varnosti ter da jih podjetje morebiti izkorišča. Ravno zaradi tega bi bilo treba omejiti število podaljšanih pogodb, predlagamo obdobje dveh let. Vendar se pri tem ponovno soočimo s problemom slovenske zakonodaje, ki določa, da naj bi bila zaposlitev za določen čas bolj izjema kot pa pravilo. Prav tako pa ne omogoča »verženja« delovnih pogodb, sklenjenih za določen čas.

6.2 Nov sistem plač in nagrajevanja

V sodelovanju s podjetjem smo določili cilje nagrajevanja, ki jih želimo uresničiti:

- zadržati trenuten kader, ki je ključen in pomemben za preučevano podjetje ter hkrati ves čas iskati nov potencialen kader, s katerim bi na trgu lažje dosegali konkurenčno prednost;
- obdržati trenutno in hkrati dvigniti raven zadovoljstva zaposlenih;
- izobraževanje zaposlenih;
- skrben nadzor nad stroški dela;
- obnašanje in delovanje zaposlenih v skladu s temeljnimi vrednotami podjetja;
- pravična obravnava vseh zaposlenih;
- analiza sistema motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.

Prvi cilj je zdržati dober kader in preprečiti odhajanje dobrih delavcev. Zelo pomembno je ustvariti prijetno in varno delovno okolje, v katerem so spoštljivi odnosi med vsemi. Ker se podjetje ukvarja bolj s storitvenim delom kot pa proizvodnim, saj je del proizvodnje pri zunanjem izvajalcu v tujini, je izredno pomembna kakovost opravljenih storitev. Slednje morajo biti opravljene hitro in kvalitetno, predvsem ko gre za projekte, saj s tem podjetje dobi dodano vrednost. Ker se delovna mesta razlikujejo po vsebini, je tako zahtevnost za vsak tip delovnih nalog različen. To pomeni, da je za posamezna delovna mesta učinkovitost, hitrost in skrbnost pri delu še toliko bolj pomembna in ima večji učinek na uspešnost poslovanja podjetja.

Drugi cilj je povezan z zadovoljstvom zaposlenih v podjetju. Cilj je, da se raven zadovoljstva zaposlenih, ki se navezuje na delo, odnose, plačilo, nagrajevanje ter vsesplošno klimo, zadrži na trenutni ravni in v primeru slabših rezultatov, dobljenih v anketi, dvigne na večjo raven. Zaupanje in zadovoljstvo je pomembno, saj vpliva na delo zaposlenih in na doseganje rezultatov podjetja. Če dani pogoji ne zadovoljuje deležnikov v podjetju, to težko dosega zastavljene cilje in donosnost, ki jo želijo lastniki.

Tretji cilj je uvesti možnost izobraževanja za vse zaposlene v povezavi z njihovim delovnim mestom in nalogami, katere posamezniki izvajajo v sklopu svojih dolžnosti na delovnem mestu. Z dodatnim izobraževanjem bi delavci pridobili nova znanja, ki bi jim omogočala večjo produktivnost in učinkovitost. V sklopu izobraževanja bi delavcem omogočili razvoj svojih specifičnih ter tehničnih znanj, potrebnih za uspešno izvajanje delovnih nalog, hkrati pa tudi razvoj mehkih veščin, ki jih ne smemo zanemariti.

Četrty cilj je povezan s stroški dela, ki so največji strošek podjetja. Ključen cilj je ugotovitev, kolikšen delež v celotnih stroških so stroški dela in pa s kolikšno stopnjo rasti le ti rastejo na letni ravni v primerjavi s stopnjo rasti prihodkov. Pomembna naloga je vzpostavitev merjenja in obvladovanja stroškov ter s tem omogočiti boljši nadzor nad stroški dela. V sklopu tega cilja je treba analizirati tudi fiksni ter variabilni delež stroškov dela in ugotoviti, ali obstoječe razmerje dejansko služi namenu, ki mora biti motiviranje in nagrajevanje.

Peti cilj govori o delovanju ter obnašanju delavcev v skladu s temeljnimi vrednotami podjetja. Timsko delo, zanesljivost, skrbnost in odgovornost so pomembni elementi dela in vrednote v podjetju. Sodelovanje v majhnem podjetju je izredno pomembno, saj so vse delovne naloge povezane, kar pomeni, da morajo zaposleni veliko sodelovati. Prav tako morajo imeti različna znanja, da lahko drug drugega nadomeščajo v času odsotnosti. Skrbnost in odgovornost pri opravljanju delovnih nalog je zelo pomembna za vodstvo podjetja. Ob pogovoru z vodstvom je bilo ugotovljeno, da je potrebno dvigniti raven zavedanja o pomembnosti vrednot, ki jih podjetje goji in želi v svojem okolju. Dobro opravljene naloge, ki ne potrebujejo mnogo popravkov in se lahko dodelijo zanesljivemu delavcu, so zelo pomemben kazalnik kakovosti podjetja tudi v očeh kupcev. S tem podjetje pridobiva ugled in zaupanje trga, kar omogoča podjetju nadaljnjo rast na trgu.

Šesti cilj se navezuje na pravično obravnavo zaposlenih. Ključ uresničitve omenjenega cilja je vzpostavitev dobrega plačnega sistema, ki temelji na enakopravnih plačah na primerljivih delovnih mestih, vendar s pravo mero variabilnosti, ki loči povprečnega delavca od nadpovprečnega. Zaposleni morajo biti obravnavani glede na njihovo usposobljenost, izobrazbo, zahtevnost dela in končne rezultate ter učinke le teh na celotno uspešnost podjetja. Podjetje ima izdelan plačni sistem in vrednotenje delovnih mest, ki je v magistrskem delu analizirano. Po zaključku pregleda sledi sedmi cilj. Analiza obstoječega sistema je v pomoč pri ugotovitvi pomanjkljivosti, ki jih bomo v sodelovanju s podjetjem, tam kjer je potrebno, poskušali odpraviti in izboljšati.

V letih izvajanja obstoječega plačnega sistema se je izkazalo, da bi bilo potrebno posodobiti sam plačni sistem in sistem nagrajevanja. Deloma smo to potrdili tudi s samo anketo, saj vsi delavci s sistemom nagrajevanja vendarle niso zadovoljni. Da bi, trenutno manj zadovoljni delavci, s plačnim sistemom postali bolj zadovoljni, predlagamo spremembe v stimulativnem delu plače. Na ta način bi poskusili stimulirati predvsem nižje izobražene delavce, za katere se je izkazalo, da so s sistemom plač manj zadovoljni.

Pred začetkom prenove samega sistema plač in nagrajevanja je najprej potrebno pregledati in posodobiti vsa delovna mesta, saj se je od uvedbe sedanjega plačilnega sistema podjetje nekoliko spremenilo. Ponovno bo treba tudi pregledati povezave v hierarhični strukturi družbe, kdo je komu nadrejen oziroma podrejen, saj iz tega dobimo tudi nekatere nove ocenjevalce in ocenjevane. S tem bi jasno določili, kdo koga ocenjuje. Ko so določena vsa delovna mesta, pridemo do posodobitve opisov del in nalog za vsako delovno mesto. Nekatera dela in naloge bi se lahko združili, saj imajo zelo podoben cilj ali pa je med deli in nalogami le malenkostna razlika. Na nekaterih delovnih mestih so se pojavile še nove zadolžitve, ki jih je treba dodati k opisu. Opis del in nalog mora zajemati vsa dela, ki jih zaposleni na tem delovnem mestu opravlja. V opis del in nalog naj bodo vključena le tista dela in naloge, iz katerih je razvidno, da služijo koristim in ciljem podjetja in jim je možno postaviti cilj in ta cilj tudi meriti in oceniti. Del, ki so pogoj za normalno delo na delovnem mestu, ni smiselno opisovati. Nalogam in delu je treba postaviti tudi cilje, ki jih morajo zaposleni s svojim delom doseči. Cilji morajo biti jasni in razumljivi vsakomur in se na

posameznem delovnem mestu ne smejo ponavljati. Če se, je potrebno popraviti opise del in nalog. Vsako delovno mesto mora imeti tudi splošen opis dela in nalog: ostala dela, ki jih zahteva delovni proces in je zaposleni zanje usposobljen. S tem opisom je treba zaobjeti še nekatera dela, ki jih zaposleni občasno opravlja po nalogu nadrejenega in prav je, da je se ocenijo tudi tovrstna dela. Največkrat take naloge tudi vplivajo na (boljši?) splošni vtis nadrejenega oziroma ocenjevalca.

Kadar težimo k optimizaciji dela velja, da je najbolj uspešna takrat, ko postavimo prave ljudi na pravo delovno mesto. V povezavi s tem je treba začeti uvajati različne kompetenčne modele. Za vsako delovno mesto je potrebno določiti kompetence, ki so potrebne za dobro opravljeno delo. Prav tako je mogoče za vsakega zaposlenega določiti, katere kompetence ima (s pomočjo podrobnih anket, vprašalnika, intervjuja, letnih razgovorov). Tako dobimo na strani delovnih mest potrebe po določenih kompetencah in na drugi strani zaposlene, ki imajo ponudbo svoj kompetenčni profil. Lahko primerjamo zaposlene med sabo in najdemo najustreznejše zaposlene, ki imajo zahtevane kompetence za določeno delovno mesto. Ali obratno – zaposlenega z določenimi kompetencami postavimo na delovno mesto, ki se najbolj ujema s potrebami po njegovih kompetencah. K opisu delovnega mesta bi se uvedle tudi ocene zahtevanih kompetenc posameznega delovnega mesta. Tem ocenam bi se pripisale tudi ocene trenutno zaposlenega na tem delovnem mestu. Ocenjevanje se bi izvajalo na rednih letnih razgovorih.

Potreben pa je tudi kolektivni duh. Uspeh posameznika mora biti hkrati tudi uspeh oddelka in celotnega podjetja. Kompetence, cilje in delovno uspešnost se ne sme obravnavati ločeno, temveč jih je potrebno prepletati in povezovati v smeri delovnega, strokovnega in osebnega razvoja zaposlenega, ob podpori njegovega vodje in celotnega podjetja.

Kriteriji za merjenje uspešnosti in učinkovitosti delavca so dveh vrst: merljivi in opisni (nemerljivi). Kriterije je najbolje določiti v sodelovanju z zaposlenimi, ki posamezna delovna mesta dobro poznajo. Želja je, da bi bilo čim več kriterijev merljivih, saj se s tem izognemo osebnim vplivom ocenjevalcev. Merljivih kriterijev ni težko določiti za delovna mesta v proizvodnji, veliko težje jih je za administrativna dela. Tam pridejo v poštev opisni (nemerljivi) kriteriji. Tako bi bilo na delovnih mestih, kjer se proizvaja storitev, več merljivih kriterijev, na delovnih mestih v administraciji pa več opisnih kriterijev. Da bi uspešnost zaposlenih ocenili čim bolj realno in objektivno, lahko za izbrane kriterije izberemo tiste, ki prikazujejo nasprotno učinke dela. Za primer vzemimo proizvodnjo, kjer za kriterija izberemo količino proizvodnje (čim več, tem bolje) in na drugi strani izmet materiala. Vsa dela in naloge, cilji in kriteriji na posameznem delovnem mestu niso enako pomembni za uspešno opravljeno delo. Zato je to potrebno upoštevati tudi pri ocenjevanju in vsem kriterijem določiti pomembnost (utež), s čimer se pomnoži ocena oziroma število doseženih točk za posamezen kriterij. Skupen seštevek uteži mora biti 1.

Predlagamo, da se delovna uspešnost ocenjuje po naslednjih kriterijih:

- količina dela,
- kakovost dela in
- gospodarnost.

Z novo ocenjevalno lestvico je potrebno določiti pravilne ciljne vrednosti posameznih kriterijev. Ker bo zaposleni nagrajen za uspešnost šele, ko doseže ciljno vrednost, ta vrednost ne sme biti postavljena previsoko, da cilj ne izgubi svojega motivacijskega namena. Določanje teh vrednosti mora potekati v sodelovanju z zaposlenimi na teh delovnih mestih, vendar ne bi smeli dopustiti, da si delavci popolnoma sami postavljajo cilje, saj bi prišlo do zlorab in bi bili cilji postavljeni prenizko. Ciljna vrednost kriterijev, ki bi jo postavili v začetku leta, ni nujno povsem fiksna za celo leto. Včasih se zgodi, da kljub vsem naporom in želji po postavitvi prave višine cilja, cilj ni postavljen realno. Zato je potrebno redno kontroliranje letno zastavljenih ciljev in v kolikor se pokaže veliko odstopanje, tudi popravek teh ciljev med letom. Pri ocenjevalni lestvici je potrebno biti pozoren še na velikost razredov. Velikosti razredov se lahko določi na dva načina: matematično (prištejemo nekaj odstotnih točk) ali pa z dejanskimi vrednostmi. Uporaba enega ali drugega načina je odvisna od posameznega merljivega kriterija. Lestvica naj bo progresivna, nagrajeno naj bo samo delo, ki daje vsaj povprečne učinke. Seštevek odstotkov po vseh treh kriterijih se deli s tri, kar pomeni, da je vrednost vsakega kriterija enakovredna, vrednost vsake uteži predstavlja 30 %, kar na koncu predstavlja odstotek stimulacije za posameznega delavca v razponu od 0 % do 30 % dodatka na osnovno bruto plačo delavca.

Ključ do uspešne rešitve je v dobro postavljenem cilju. V cilje se posredno vključijo zahtevane kompetence, ki se zahtevajo od zaposlenega na določenem delovnem mestu. Če je cilj dobro postavljen, ocenjevalec nima večjih težav z ocenjevanjem zaposlenega na podlagi svojega splošnega vtisa o uspešnosti dela zaposlenega.

V nadaljevanju so v tabeli 3 prikazana merila za ocenjevanje zaposlenih ter odstotek stimulacije za posamezno merilo.

Tabela 3: Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti

Merilo ocenjevanja	Vrednost merila v %
Količina dela	Max 30 %
Učinek dela pretežno nižji od povprečja	0
Učinek dela pogosto nižji od povprečja	0
Povprečen učinek dela	5
Učinek dela je pogosto nad povprečjem	15
Učinek dela večinoma nad povprečjem	30
Kakovost dela	Max 30 %
Pretežno neprimerne kakovosti	0
Občasno neprimerne kakovosti	0
Normalna kakovost	5
Pogosto nadpovprečne kakovosti	15

se nadaljuje

Tabela 3: Kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti (nad.)

Kakovost dela	Max 30 %
Vedno nadpovprečne kakovosti	30
Gospodarnost	Max 30 %
Odnos do dela nezadovoljiv	0
Odnos do dela občasno nezadovoljiv	0
Dober odnos do dela	5
Odnos do dela pogosto vzoren	15
Odnos do dela vedno vzoren	30

Vir: lastno delo.

Skupna delovna uspešnost bi bila torej nagrajena glede kot povprečje, v tabeli 3, predstavljenih meril.

Pri izravnavi ocen se bo uporabil izravnalni količnik. Glede na uspešne rezultate poslovanja podjetja bo lahko direktor odstotek sredstev ustrezno povečal ali zmanjšal.

Vsak delavec bo imel pravico vpogleda v oceno svojega dela in se bo lahko v primeru nestrinjanja pisno pritožil ocenjevalcu, ki bo njegovo pritožbo posredoval direktorju.

Glede na dodatno usposobljenost bo delavcu pripadal dodatek, ki bo odvisen od stopnje napredovanja. Za napredovanje se bodo upoštevali kriteriji:

- delovna uspešnost;
- stalnost;
- širina znanja – interdisciplinarnost;
- inovativnost in samostojnost pri delu.

Delavec napreduje po stopnjah od najnižje do najvišje kot prikazano v tabeli 4. Delavca se lahko razporedi za eno ali več stopenj nižje, če svojega znanje ne izpopolnjuje konstantno ali če ne dosega pričakovanih rezultatov. O napredovanju odloča direktor družbe na podlagi pisne ocene ocenjevalcev delovne uspešnosti. V primeru uvedbe disciplinskega postopka zoper delavca oziroma v primeru izstavljenega pisnega opomina se delavcu takoj zniža stopnja napredovanja za eno stopnjo.

Tabela 4: Dodatek za napredovanje

Stopnja napredovanja	Dodatek
Brez napredovanja, nazadovanja	0 %
Napredovanje ali nazadovanje za en razred	5 %
Napredovanje ali nazadovanje za dva razrede	10 %
Napredovanje ali nazadovanje za tri razrede	15 %
Napredovanje ali nazadovanje za štiri razrede	20 %

Vir: lastno delo.

Zraven tega predlagamo, da lahko direktor za delavce, ki bi dosegali izjemne rezultate pri delu, določi enkratni dodatek v višini do 100 % na osnovno plačo.

6.3 Proces uvedbe spremembe sistema

Preden se lotimo prenove obstoječega sistema plač in nagrajevanja, je potrebno določili nekaj smernic in pogojev, ki naj bi jih novi sistem vseboval:

- zmanjšati število kriterijev;
- čim več kriterijev mora biti merljivih;
- osebni vpliv ocenjevalcev je treba čim bolj omejiti;
- ocenjevati delavca le za njegovo opravljeno delo in omejiti vpliv (ne)uspešnosti njegovih sodelavcev oziroma celotne družbe;
- vključiti kompetence zaposlenih;
- ocenjevalci morajo ocenjevanje opraviti hitro (sistem mora biti pregleden in enostaven);
- masa denarja za nagrajevanje uspešnosti mora ostati enaka.

Sam projekt bo sestavljen iz naslednjih podprojektov:

- pregledati in posodobiti seznam delovnih mest;
- določiti nadrejena in podrejena delovna mesta in s tem določiti, kdo koga ocenjuje;
- pregledati in posodobiti opise del in nalog za posamezno delovno mesto;
- določiti cilje za posamezne naloge in dela na posameznem delovnem mestu;
- določiti in oceniti kompetence za dobro opravljeno delo na posameznem delovnem mestu;
- preučiti in določiti merljive in nemerljive kriterije za ocenjevanje zaposlenih za posamezno delovno mesto, če ustrezajo nalogam in ciljem posameznega delovnega mesta;
- določiti pomembnost posameznega cilja v primerjavi z drugimi;
- določiti lestvico ocenjevanja merljivih kriterijev za ocenjevanje zaposlenih;
- določiti lestvico ocenjevanja nemerljivih kriterijev za ocenjevanje zaposlenih;
- določiti razrede za ocenjevanje merljivih kriterijev ter določiti nove ciljne vrednosti kriterijev za vsak kriterij na posameznem delovnem mestu;
- posodobiti informacijski sistem za nov sistem plač in nagrajevanja;
- povezava sistema plač in nagrajevanja z rednimi letnimi razgovori.

Prav tako bo potrebno še:

- izobraziti vodje, oziroma ocenjevalce s pomenom, učinkom in uporabo nadenarnega nagrajevanja;
- določiti kriterije za dodelitev enkratnih nagrad;
- na primeren način seznaniti zaposlene z novim predlogom sistema plač in nagrajevanja zaposlenih.

Ocenjevanje delovne uspešnosti bo potrebno podpreti z ustreznim informacijskim sistemom, ki bo služil ocenjevanju. Eden od takšnih sistemov, ki je primeren za majhna podjetja, je sistem podjetja Pro-Bit in njihov informacijski sistem Pro.4, ki bi poenostavil delo ocenjevalcev pri ocenjevanju zaposlenih. Za redno mesečno ocenjevanje bi se tako porabilo le nekaj minut, sam sistem pa prinaša velike koristi. S sistemom se lahko:

- spremlja zgodovina ocen posameznega zaposlenega in ugotavljanje njegovega napredka oziroma potrebne izboljšave;
- primerja ocene zaposlenega z ocenami njegovih sodelavcev;
- primerja ocene posameznih skupin zaposlenih z drugimi skupinami;
- še dodatno nagradi zaposlene z najvišjimi ocenami;
- na osnovi analiz kreira načrte za razvoj zaposlenih.

Ob tem pa sistem nudi tudi ostalo celovito vodenje kadrov in tudi obračun plač. Vsa ta opravila bi se s pomočjo tega informacijskega sistema poenostavila.

SKLEP

Sodobni način poslovanja postavlja v ospredje človeške vire, ki so postali najpomembnejši segment poslovanja in postajajo dejavnik doseganja konkurenčne prednosti. Učinkovit management človeških virov je eden ključnih dejavnikov uspeha vsakega podjetja. MČV se nanaša na proces, v katerem je glavni poudarek na uspešnosti poslovanja podjetja, pri katerem imajo glavno vlogo zadovoljni zaposleni, ki morajo biti ustrezno motivirani. MČV vključuje številne medsebojno povezane dejavnosti in naloge upravljanja, katerih namen je zagotoviti ustrezno število in strukturo zaposlenih, njihovo znanje, veščine, interese, motivacijo in vedenje, potrebno za doseg trenutnih, razvojnih in strateških ciljev podjetja. Iz tega razloga smo v magistrskem delu vseskozi poudarjali pomen motivacije pri MČV.

Motivacija je bistveni sprožilec, ki usmerja zaposlene za namen zaželenega in splošno sprejemljivega vedenja v podjetju. Pravilna izbira zaposlenih in motivacija zaposlenih je konkurenčna prednost uspešnih podjetij. Glede na obstoj številnih teorij motivacije in sistemov nagrajevanja so managerji pod posebnim pritiskom, pred njih je postavljena naloga prepoznavanja in razlikovanja stopnje motivacije vsakega posameznega zaposlenega. Motivacija zaposlenih je ena ključnih sestavin upravljanja in razvoja človeških virov ter dodajanja vrednosti podjetju. Motivacijo zaposlenih določajo številni dejavniki, predvsem politika nagrajevanja v podjetju, medosebni odnosi, zadovoljevanje materialnih potreb, prejete ugodnosti, ustrezen delovni čas, neodvisnost pri odločanju, možnosti napredovanja in drugo. Vsakega zaposlenega v podjetju pritegnejo različni motivacijski dejavniki, naloga funkcije MČV pa je obveščanje o motivacijskih dejavnikih vsakega posameznega zaposlenega, da bi povečali zadovoljstvo zaposlenih in tako prispevali k uspešnejšemu poslovanju organizacije kot celote.

Celovit sistem motivacije mora poleg materialnih strategij, ki so njegov temelj, vključevati tudi razvejano nadgradnjo ali infrastrukturo različnih nematerialnih spodbud za delo, ki zadovoljujejo različne potrebe ljudi v organizacijah. Osnovno izhodišče prakse motivacije v današnjih organizacijah je spoznanje, da bo motivacija za delo višja, če bo človek lahko zadovoljil več svojih raznolikih potreb, ne le eksistencialnih. Za motivacijo so vse bolj pomembne potrebe višjega reda, torej razvoj in potrditev lastnih sposobnosti in možnosti avtonomije, spoštovanje določenega statusa in drugo.

Pogosto se postavlja vprašanje, kako motivirati zaposlene in tako prispevati k boljšemu delovanju podjetja ali organizacije. Motivacija je ključna za visoke poslovne standarde, za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti, za strokovni razvoj zaposlenih in njihovo zadrževanje v podjetju. Materialna motivacija je eden temeljnih dejavnikov, na katerih temelji organizacijska praksa motiviranja. Napredovanja, statusni simboli, priznanja, plače in druga materialna nadomestila so najbolj vidni mehanizmi motivacije v okviru politik in praks vsake posamezne organizacije.

Ker sta vodenje in motivacija povezana in prepletena, lahko managerji na različne načine in v različnih smereh vplivajo na motivacijo zaposlenih, jo povečajo ali zmanjšajo. Zato pristop managerjev temelji predvsem na konceptu človeka, njegove narave in motivacije, ki so podlaga za razvoj in izvajanje posebnih organizacijskih in vodstvenih rešitev. Značajsko so ljudje različni, različne ljudi motivirajo različni dejavniki, bistveno pa je, kaj managerji počnejo in zagotavljajo, da bi motivirali večino svojih zaposlenih.

Človek je bitje, ki si prizadeva zadovoljiti različne potrebe, ki so postavljene hierarhično, od fizioloških do potrebe po samouresničitvi. Ta potreba se imenuje motiv. Motivi so omejeni, vendar so načini njihovega zadovoljevanja zelo različni, ker obstajajo velike individualne razlike med ljudmi. Obstajajo različna razumevanja motivacije. Ključna razlika v razumevanju motivacije je povezana s dojemanjem človeka kot ekonomskega ali družbenega bitja. Oba pristopa s seboj prinašata problem produktivnosti, oziroma bolje rečeno neproduktivnosti. Produktivno razumevanje motivacije upošteva različne človekove potrebe, ki vključujejo tako gospodarske kot družbene potrebe. To razumevanje človeka kot kompleksnega bitja, ki se uporablja pri delu, omogoča večjo produktivnost. Motivacija je ključna za visoke poslovne standarde, za spodbujanje ustvarjalnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti, za strokovni razvoj zaposlenih in njihovo zadrževanje v podjetju. V podjetjih, ki nimajo izdelane strategije motivacije in nagrajevanja, vlada slabo delovno vzdušje, primanjkuje odgovornosti in zaupanja, zato se zaposleni počutijo slabo, neizogibno pa pride do stagnacije in nazadovanja. Nasprotno pa v podjetjih, kjer so zaposleni motivirani, prihajajo na delo v pozitivnem vzdušju, zaposleni pa se identificirajo s podjetjem in si prizadevajo prispevati k njegovemu razvoju in rasti.

Pomembno je spodbujati in nagraditi ustvarjalni potencial zaposlenih, saj bo to vplivalo na izboljšanje poslovnih rezultatov. Motivacijski sistem je sklop motivacijskih dejavnikov, spodbujevalnih ukrepov in motivacijskih strategij, ki se zavestno in sistematično vključijo v

delovno in organizacijsko situacijo z namenom motiviranja ljudi. Če pogledamo klasifikacijo materialnih nadomestil z vidika podjetja, potem je razvidno, da so materialne nagrade vezane na organizacijsko raven in razdeljene na podlagi organizacijskih programov ali politik in uspešnosti pri doseganju ciljev. Pomembno je oblikovati in zasnovati takšen sistem motivacije, ki bo vključeval kombinacijo več motivatorjev, ki bodo vplivali na vse razsežnosti dela in tako naredili zaposlenega uspešnega ter v funkciji povečanja učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Nagrajevanje je tesno povezano s samo motivacijo in je lahko materialno ali nematerialno. Zaposleni bodo svoje znanje prodali tistemu, ki jim bo to znanje najbolje plačal, vendar to ne pomeni le plačila v gotovini, ampak tudi v nematerialnih nagradah, kot so delovni status, podoba podjetja, dobro delovno okolje in drugo. Najbolj priljubljeni sistemi materialnega nagrajevanja temeljijo na delovni uspešnosti, pri čemer povišanje plač temelji na oceni uspešnosti. Z razvojem teorij motivacije je bil ugotovljen pomen nematerialnih nagrad, ki jih podjetja vse pogostejše uporabljajo za svoje zaposlene. Pohvale, sodelovanje pri odločanju, spodbujanje uresničevanja samouresničevanja prispevajo k motivaciji zaposlenih, s tem pa povečujejo delovno uspešnost zaposlenih, kar pomeni doseganje organizacijskih ciljev.

Na podlagi rezultatov raziskave je mogoče sklepati, da najpogostejši dejavnik motivacije in zadovoljstva zaposlenih ni višina dohodka, temveč so to kakovostni medosebni odnosi znotraj podjetja. Nekatere anketirance motivirajo dodatne ugodnosti in to predstavlja razlog za ohranitev zaposlitve v podjetju, druge pa spodbuja to, da so nagrajeni s pohvalami za dobro opravljeno delo nadrejenih. Nedvomno obstaja povezava med zadovoljstvom in motivacijo, analiza rezultatov, pridobljenih z raziskavo, je pokazala, da imajo strategije nematerialne motivacije izreden pomen in celo določeno prednost pred materialnimi načini motivacije. Rečemo lahko, da obstaja pozitivna korelacija med motivacijo zaposlenih, sistemom nagrajevanja in uspehom upravljanja zaposlenih v malih in srednjih podjetjih. Funkcija MČV v podjetju se mora zavedati dejstva, da uvedba inovativnih sistemov materialnih nagrad, nematerialnih koristi, kot sta npr. prilagodljiv delovni čas in udeležba zaposlenih pri pomembnih odločitvah, povečuje raven motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter da dobro delovno vzdušje in motivirani zaposleni vsekakor niso zanemarljiv dejavnik pri doseganju večje konkurenčne prednosti in boljše uspešnosti podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Arif, U., Bari, N. & Shoaib, A. (2013) Impact of Non Financial Rewards on Employee Attitude & Performance in the Workplace. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(7), 2554–559.
2. Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward menegement and practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.

3. Bagat, M. (2016). *Model planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima u sustavu zdravstva u Republici Hrvatskoj* (doktorska disertacija). Zagreb: Medicinski fakultet.
4. Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N. & Sikavica, P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Bahtijarević Šiber, F. & Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
6. Barrett, R. & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307–320.
7. Bečan, I., Belopavlović, N., Cvetko, A., Kalčić, M., Klampfer, M., Končar, P., Korpić Horvat, E., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Novak, M., Plešnik, T., Senčur Peček, D. & Vodovnik, Z. (2008). *Zakon o delovnih razmerjih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
8. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
9. Buble, M. & Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
10. Buble, M. & Klepić, Z. (2007). *Menadžment malih poduzeća, osnove poduzetništva*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
11. Buntak, K., Droždek, I. & Kovačić, R. (2013a). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Technical Journal*, 7(2), 213–219.
12. Buntak, K., Droždek, I. & Kovačić, R. (2013b). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Technical Journal*, 7(1), 56–63.
13. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E. & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359–379.
14. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
15. Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. Forth Worth, Tex: Harcourt.
16. Denny, R., Longyka, B. & Fuchs, M. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE.
18. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
19. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Eskildsen, J. K. & Kristensen, K. (2003). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(2), 122–136.
21. Fesel Kamenik, M. (2014). Nujna vključenost zaposlenih pri oblikovanju sistemov nagrajevanja. *HRM*, 12(61), 12–15.
22. Franca, V. (2007). Prožno delovno razmerje – pravni temelji in ravnanje s človeškimi viri. *Podjetje in delo*, 33(2), 399–419.
23. Gomezelj Omerzel, D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.

24. Goodman, P. S. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administration Science Quarterly*, 16(3), 271–288.
25. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: Vodič za mala in srednja podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
26. Gruban, B. (2016). *Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/>
27. Grubišić, D. & Goić, S. (2003). Istraživanje faktora demotivacije u jednom proizvodnom poduzeću. *Ekonomika istraživanja*, 16(1).
28. Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before/after TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(1), 46–63.
29. Hernaus, T. & Aleksić, A. (2016). *Unutarnji čimbenici organizacije*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo.
30. Ivanko, Š., Stare, J. Možina, S. & Brejc, M. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
31. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
32. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
33. Kokalj, F., Globočnik, N. & Hiršl, A. (2007). *Del plače za poslovno uspešnost, finančna participacija zaposlenih v dobičku in davčna obravnava teh plačil*. Ljubljana: Združenje delodajalcev.
34. Kompare, A. & Vadnov, N. (2010). *Ljudje v organizaciji: Uvod v psihologijo dela in organizacije*. Ljubljana: Zavod IRC.
35. Kovačić, M. (2001). Načela i procesi u sustavu nagrađivanja. *RRiF*, 11, 125–130
36. Kresal Šoltes, K. (2011). *Vsebina kolektivne pogodbe, Pravni vidiki s prikazom pravne prakse in primerjalno pravnih ureditev*. Ljubljana: GV Založba.
37. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
38. Lipičnik, B. (2002). Krmiljenje človekovih aktivnosti. V S. Možina, R. Rozman, M. I Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Glas, J. Kralj, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 472–497). Radovljica: Didakta.
39. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
40. Martocchio, J. J. (2015). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Essex: Pearson Education Limited.
41. Mayson, S. & Barret, R. (2006). The science and practice of HRM in small firms. *Human Resource Management*, 16(4), 447–455.
42. Michiels, A. (2017). Formal compensation practices in family SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 88–104.
43. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala. Priročnik za upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

44. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
45. Mihalič, R. (2010). *Kako motivirati sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
46. Mitchell, T. R. (1973). *Motivacija i participacija*. Pridobljeno 15. novembra 2020 iz http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=230680
47. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. Možina, S., Bernik, J., Merkač Skok, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za posjetništvo.
49. Nelson, B. (2004). Formal recognition programs do not work. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 243–246.
50. Newman, A., N. & Sheikh, A. Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414–430.
51. Pringle, Ch. D. (1988). *The Ethics of MBO*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
52. Prouska, R., Psychogios, A. G. & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, 45(6), 1259–1280.
53. Reilly, P. (2005). *New Reward II: Issues in Developing a Modern Remuneration System*. Brighton: IES.
54. Rozman, R. (2002). *Upravljanje v organizacijah*. Radovljica: Didakta.
55. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
56. Stupan, R. (2009). Spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti. *HRM*, 7(31), 44–48.
57. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Štimac, V. (2006). *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*. Zagreb: Filozofski fakultet u Zagrebu.
59. Tansky, J. & Heneman, R. (2003). Guest editor's note: introduction to the special issue in human resource management in SMEs: a call for more research. *Human Resource Management*, 42(4), 299–302.
60. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Trevor, J. (2008). *Can compensation be strategic? A review of compensation management practice in leading multinational firms*. Cambridge: Judge Business School.
62. Tudor, G. (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: M.E.P Consult.
63. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: Motivacija, uspešnost in plača*. Kranj: Moderna organizacija.
64. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152–163.

65. Verle, K. & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
66. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
67. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne – spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
68. Zupan, N. (2006). Na krilih lastne sposobnosti. *Moja tajnica*, 13(5), 5–7.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovana sodelavka, sodelavec

V okviru magistrskega dela raziskujem odnose in povezavo med zadovoljstvom, motivacijo in dejavniki nagrajevanja. Prosim, če mi s svojimi odgovori pomagate soustvariti magistrsko delo, katerega izsledki bodo pomagali v našem podjetju izboljšati sistem nagrajevanja in motivacije. Vaši odgovori so seveda zaupni, so tajni in ne bodo zlorabljeni v druge namene. Hvala!

Igor Drakulić

1 Ali ste zadovoljni z delovnimi razmerami?

- ☐ zelo nezadovoljen
- ☐ nezadovoljen
- ☐ neodločen
- ☐ zadovoljen
- ☐ zelo zadovoljen

2 Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki?

	zelo nezadovoljen 1	nezadovoljen 2	neodločen 3	zadovoljen 4	zelo zadovoljen 5
Delovni čas	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijska klima	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost izobraževanja	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Osebni dohodek	☐	☐	☐	☐	☐
Nagrade in ugodnost	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvala vodje	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelovanje pri odločanju	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvala nadrejenih	☐	☐	☐	☐	☐
Učinkovita komunikacija	☐	☐	☐	☐	☐
Zanesljivost zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐
Zanimivo in pestro delo	☐	☐	☐	☐	☐

3 Kaj vas moti pri delu?

- ☐ Slabi medsebojni odnosi
- ☐ Neustrezen delovni čas
- ☐ Slaba komunikacija
- ☐ Preobremenjenost

4 Službo bi zamenjali:

- ☐ Ne bi je menjal/a
- ☐ Zaradi boljše plače
- ☐ Zaradi bližine kraja bivanja
- ☐ Zaradi možnosti napredovanja
- ☐ Drugo:

5 Katera nagrada vam pomeni več?

- ☐ finančna
- ☐ nefinančna (pohvala, zadovoljstvo, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja, ...)
- ☐ Vpišite besedilo odgovora 3

6 Plača, ki jo prejmete je?

- ☐ neustrezna
- ☐ zadovoljiva
- ☐ ustrezna

7 Kaj bi želeli v prihodnje?

- ☐ več denarnih spodbud
- ☐ več nedenarnih spodbud
- ☐ sistema nagrajevanja ne bi spreminjal

8 Kakšen način nagrajevanja se vam zdi pravičnejši?

- ☐ nagrajevanje po izobrazbi
- ☐ nagrajevanje po delovni uspešnosti
- ☐ nagrajevanje po delovnih izkušnjah

9 Ali vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ delno

10 Bi sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višjo plačo?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ne vem

11 Kakšen odnos imajo nadrejeni do vas?

- ☐ zelo slab
- ☐ slab
- ☐ niti dober niti slab
- ☐ dober
- ☐ zelo dober

12 Kako pogoste so pohvale s strani nadrejenih?

- ☐ nikoli
- ☐ redko
- ☐ občasno
- ☐ pogosto
- ☐ vedno

13 Kakšni so vaši odnosi s sodelavci?

- ☐ zelo slabi
- ☐ slabi
- ☐ niti dobri niti slabi
- ☐ dobri
- ☐ zelo dobri

14 Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

15 V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 20 let
- ☐ 21-40 let
- ☐ 41-60 let
- ☐ 61 let ali več

16 Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Manj kot srednja šola
- ☐ Srednja šola
- ☐ Višja ali visoka šola
- ☐ Magisterij, doktorat

Priloga 2: Rezultati ankete

Frekvenčna analiza

Q1	Ali ste zadovoljni z delovnimi razmerami?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (zelo nezadovoljen)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen)	2	17 %	17 %	17 %
	3 (neodločen)	1	8 %	8 %	25 %
	4 (zadovoljen)	8	67 %	67 %	92 %
	5 (zelo zadovoljen)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q2	Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Q2a	Delovni čas				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	2	17 %	17 %	17 %
	2 (nezadovoljen 2)	1	8 %	8 %	25 %
	3 (neodločen 3)	0	0 %	0 %	25 %
	4 (zadovoljen 4)	6	50 %	50 %	75 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	3	25 %	25 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2b	Organizacijska klima				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	3	25 %	25 %	25 %
	3 (neodločen 3)	4	33 %	33 %	58 %
	4 (zadovoljen 4)	4	33 %	33 %	92 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2c	Možnost izobraževanja				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	1	8 %	8 %	8 %

Q2	Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	2 (nezadovoljen 2)	5	42 %	42 %	50 %
	3 (neodločen 3)	2	17 %	17 %	67 %
	4 (zadovoljen 4)	1	8 %	8 %	75 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	3	25 %	25 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2d	Možnost napredovanja				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	5	42 %	42 %	42 %
	3 (neodločen 3)	4	33 %	33 %	75 %
	4 (zadovoljen 4)	2	17 %	17 %	92 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2e	Osebn dohodek				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	3	25 %	25 %	25 %
	3 (neodločen 3)	3	25 %	25 %	50 %
	4 (zadovoljen 4)	5	42 %	42 %	92 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2f	Nagrade in ugodnost				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	2	17 %	17 %	17 %
	3 (neodločen 3)	5	42 %	42 %	58 %
	4 (zadovoljen 4)	4	33 %	33 %	92 %

Q2	Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	5 (zelo zadovoljen 5)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2g	Pohvala vodje				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	2	17 %	17 %	17 %
	3 (neodločen 3)	6	50 %	50 %	67 %
	4 (zadovoljen 4)	2	17 %	17 %	83 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	2	17 %	17 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2h	Sodelovanje pri odločanju				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	4	33 %	33 %	33 %
	3 (neodločen 3)	3	25 %	25 %	58 %
	4 (zadovoljen 4)	3	25 %	25 %	83 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	2	17 %	17 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2i	Pohvala nadrejenih				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	2	17 %	17 %	17 %
	3 (neodločen 3)	5	42 %	42 %	58 %
	4 (zadovoljen 4)	3	25 %	25 %	83 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	2	17 %	17 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100%	100%	
Q2j	Učinkovita komunikacija				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	1	8 %	8 %	8 %

Q2	Kako ste zadovoljni z naslednjimi dejavniki?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	2 (nezadovoljen 2)	3	25 %	25 %	33 %
	3 (neodločen 3)	5	42 %	42 %	75 %
	4 (zadovoljen 4)	2	17 %	17%	92 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	
Q2k	Zanesljivost zaposlitve				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	0	0 %	0 %	0 %
	3 (neodločen 3)	3	25 %	27 %	27 %
	4 (zadovoljen 4)	3	25 %	27 %	55 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	5	42 %	45 %	100 %
Veljavni	Skupaj	11	92 %	100 %	
Q2l	Zanimivo in pestro delo				
	1 (zelo nezadovoljen 1)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (nezadovoljen 2)	2	17%	17%	17%
	3 (neodločen 3)	1	8%	8%	25%
	4 (zadovoljen 4)	5	42 %	42 %	67 %
	5 (zelo zadovoljen 5)	4	33 %	33 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q3	Kaj vas moti pri delu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Slabi medsebojni odnosi)	1	8%	10%	10%
	2 (Neustrezen delovni čas)	2	17 %	20 %	30 %
	3 (Slaba komunikacija)	5	42 %	50 %	80 %

Q3	Kaj vas moti pri delu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	4 (Preobremenjenost)	2	17 %	20 %	100 %
Veljavni	Skupaj	10	83 %	100 %	

Q4	Službo bi zamenjali:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Ne bi je menjal/a)	5	42 %	42 %	42 %
	2 (Zaradi boljše plače)	5	42 %	42 %	83 %
	3 (Zaradi bližine kraja bivanja)	0	0 %	0 %	83 %
	4 (Zaradi možnosti napredovanja)	1	8 %	8 %	92 %
	5 (Drugo:)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q4_5_text	Q4 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	prijazno delovno okolje in delo ki te veseli	1	8 %	100 %	100 %
Veljavni	Skupaj	1	8 %	100 %	

Q5	Katera nagrada vam pomeni več?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (finančna)	8	67 %	67 %	67 %
	2 (nefinančna (pohvala, zadovoljstvo, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja..))	3	25 %	25 %	92 %
	3 (Vpišite besedilo odgovora 3)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q6	Plača, ki jo prejmete je?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (neustrezna)	2	17 %	17 %	17 %
	2 (zadovoljiva)	8	67 %	67 %	83 %
	3 (ustrezna)	2	17 %	17 %	100 %

Q6	Plača, ki jo prejmete je?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q7	Kaj bi želeli v prihodnje?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (več denarnih spodbud)	9	75 %	75 %	75 %
	2 (več nedenarnih spodbud)	2	17 %	17 %	92%
	3 (sistema nagrajevanja ne bi spreminjal)	1	8 %	8 %	100%
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q8	Kakšen način nagrajevanja se vam zdi pravičnejši?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nagrajevanje po izobrazbi)	1	8 %	8 %	8 %
	2 (nagrajevanje po delovni uspešnosti)	8	67 %	67 %	75 %
	3 (nagrajevanje po delovnih izkušnjah)	3	25 %	25 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q9	Ali vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (da)	8	67 %	67 %	67 %
	2 (ne)	0	0 %	0 %	67 %
	3 (delno)	4	33 %	33 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q10	Bi sprejeli bolj odgovorno zaposlitev v zameno za višjo plačo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (da)	9	75 %	75 %	75 %
	2 (ne)	1	8 %	8 %	83 %
	3 (ne vem)	2	17 %	17 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q11	Kakšen odnos imajo nadrejeni do vas?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (zelo slab)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (slab)	2	17 %	17 %	17 %

Q11	Kakšen odnos imajo nadrejeni do vas?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	3 (niti dober niti slab)	3	25 %	25 %	42 %
	4 (dober)	4	33 %	33 %	75 %
	5 (zelo dober)	3	25 %	25 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

Q12	Kako pogoste so pohvale s strani nadrejenih?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nikoli)	0	0%	0 %	0 %
	2 (redko)	1	8%	8 %	8 %
	3 (občasno)	8	67%	67 %	75 %
	4 (pogosto)	2	17%	17 %	92 %
	5 (vedno)	1	8%	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100%	100 %	

Q13	Kakšni so vaši odnosi s sodelavci?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (zelo slabi)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (slabi)	0	0 %	0 %	0 %
	3 (niti dobri niti slabi)	0	0 %	0 %	0 %
Q13	Kakšni so vaši odnosi s sodelavci?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	4 (dobri)	5	42 %	42 %	42 %
	5 (zelo dobri)	7	58 %	58 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

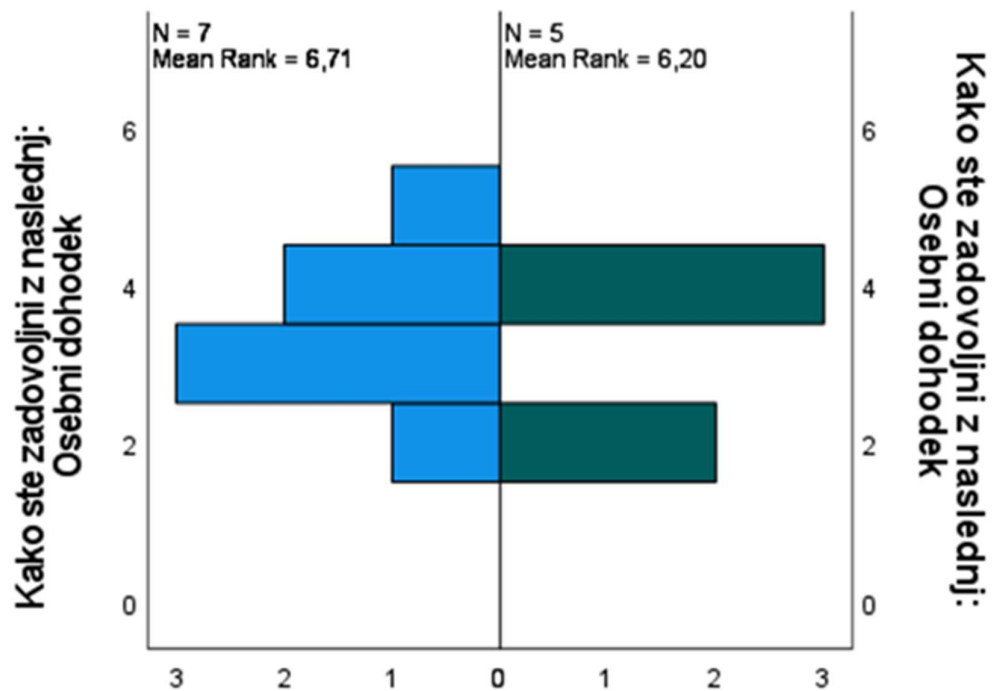
XSPOL	Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	7	58 %	58 %	58 %
	2 (Ženski)	5	42 %	42 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

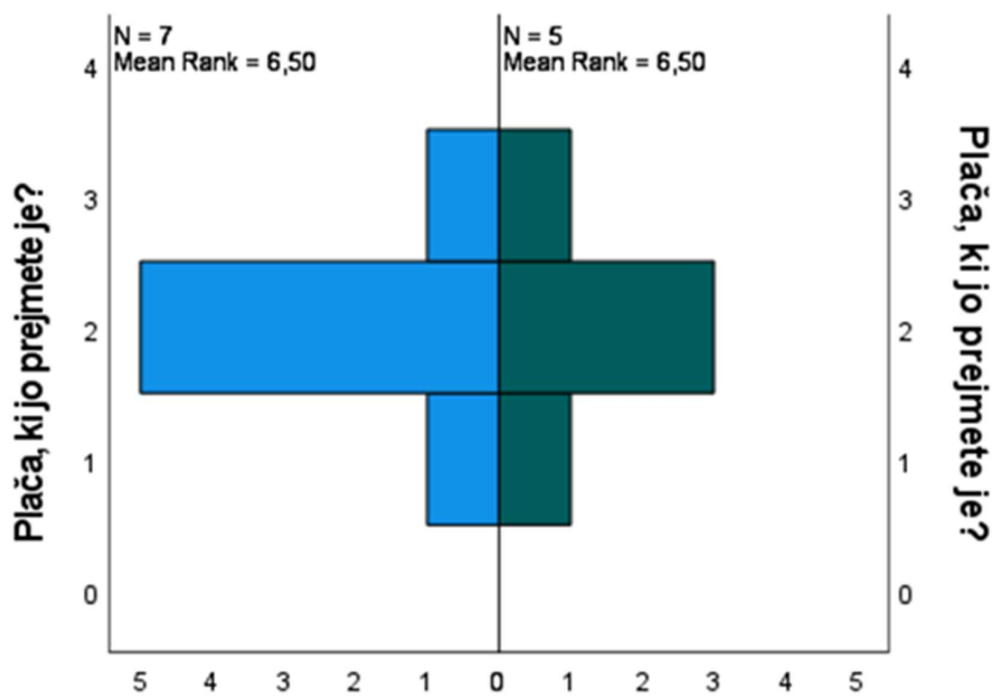
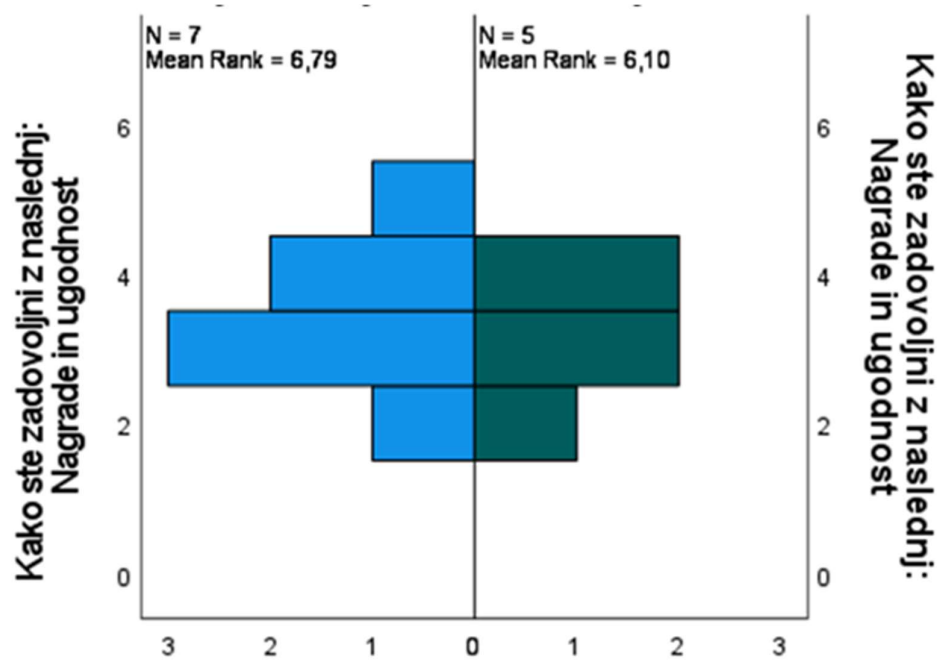
XSTAR2a4	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 20 let)	1	8 %	8 %	8 %
	2 (21-40 let)	6	50 %	50 %	58 %
	3 (41-60 let)	5	42 %	42 %	100 %
	4 (61 let ali več)	0	0 %	0 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

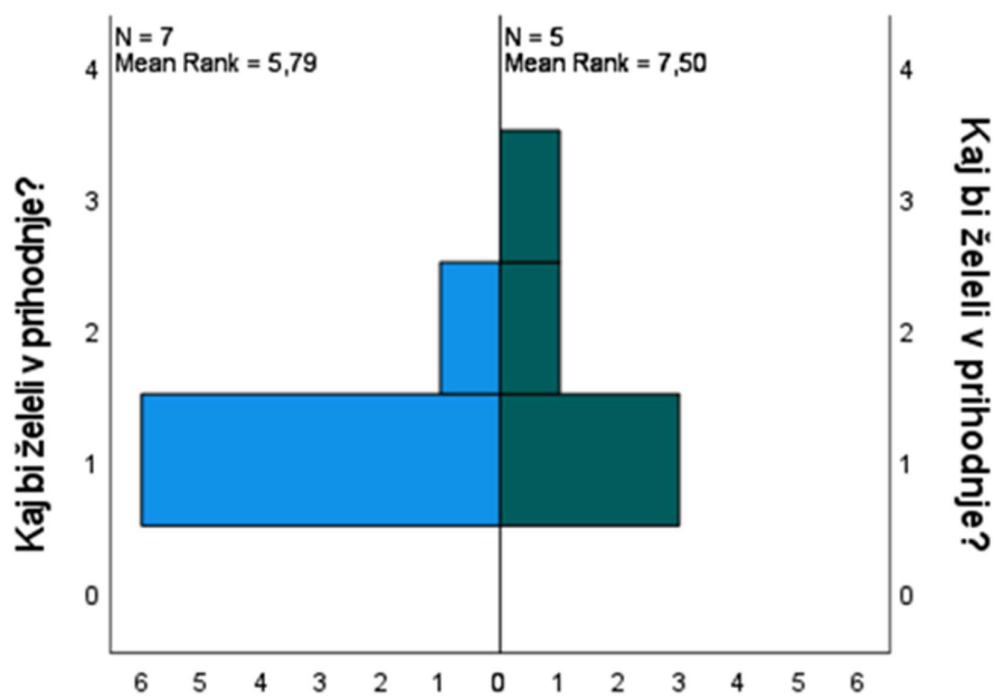
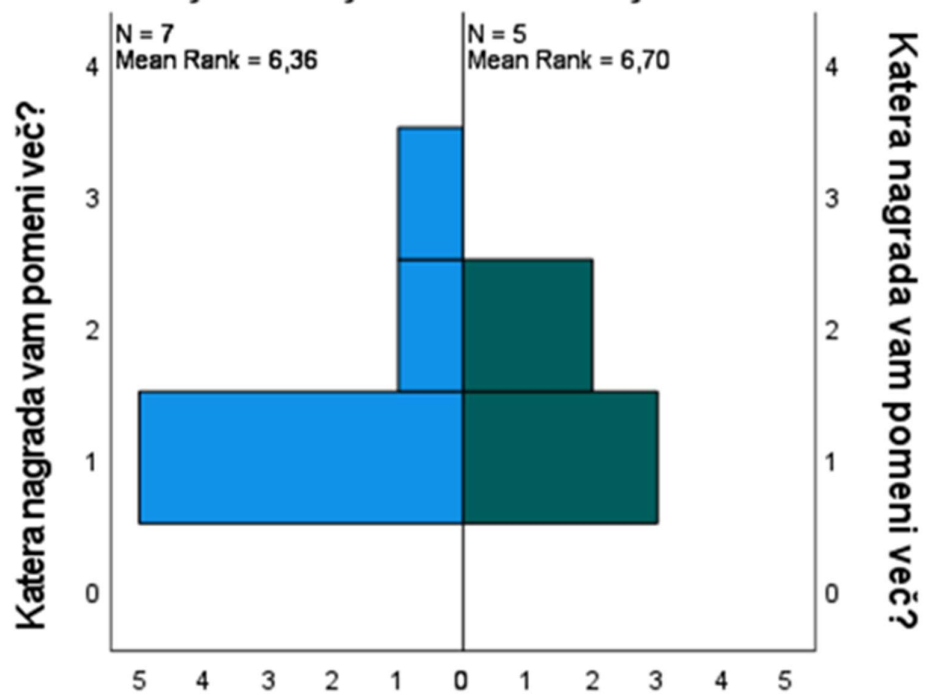
XIZ1a2	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Manj kot srednja šola)	0	0 %	0 %	0 %

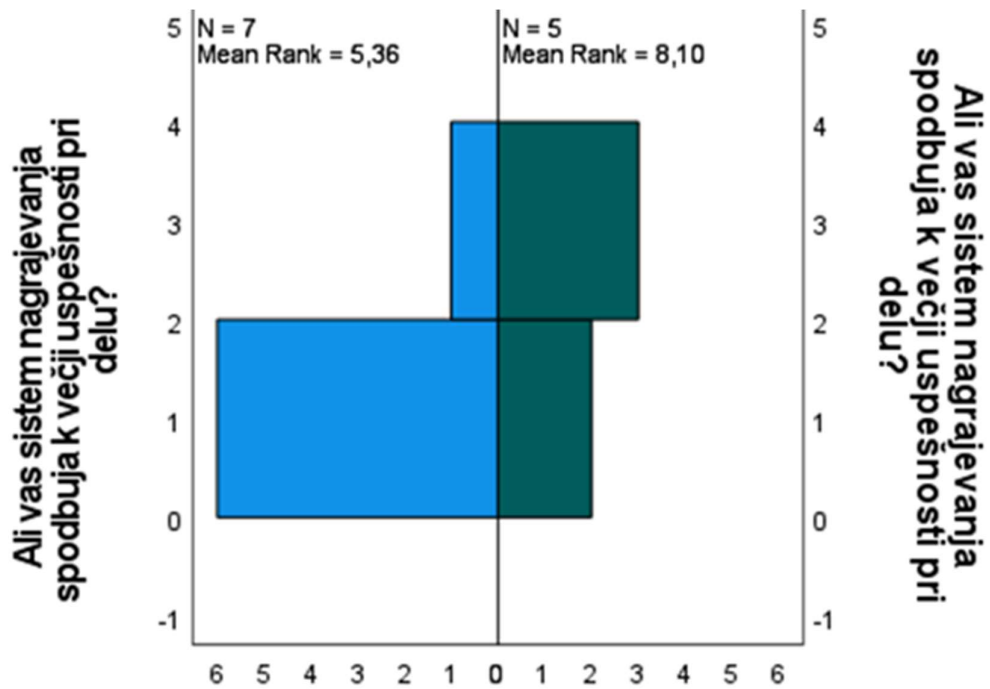
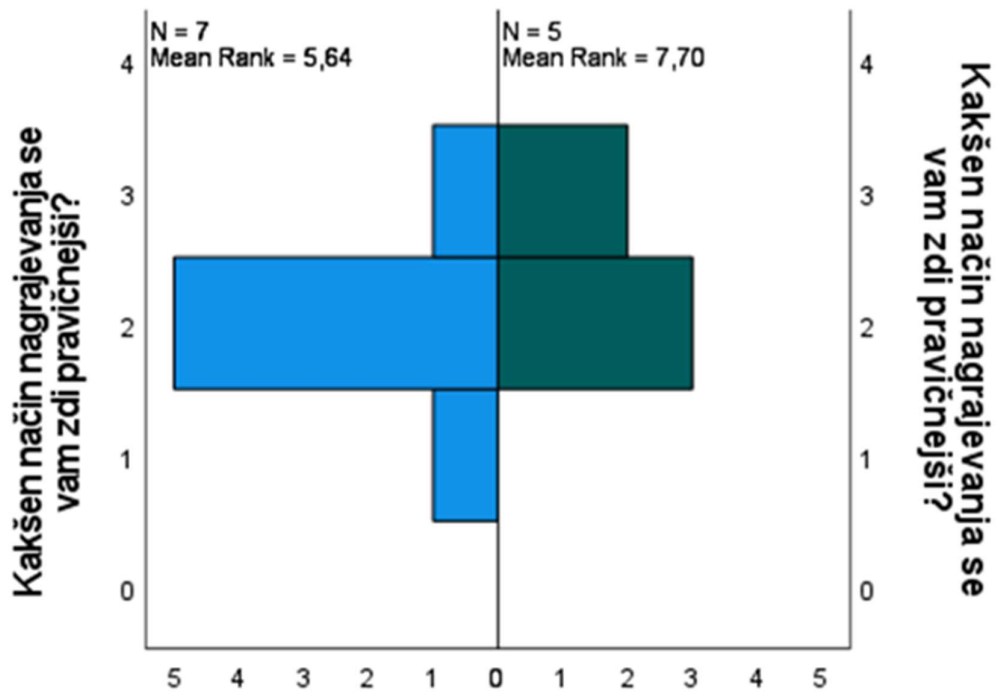
XIZ1a2	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	2 (Srednja šola)	7	58 %	58 %	58 %
	3 (Višja ali visoka šola)	4	33 %	33 %	92 %
	4 (Magisterij, doktorat)	1	8 %	8 %	100 %
Veljavni	Skupaj	12	100 %	100 %	

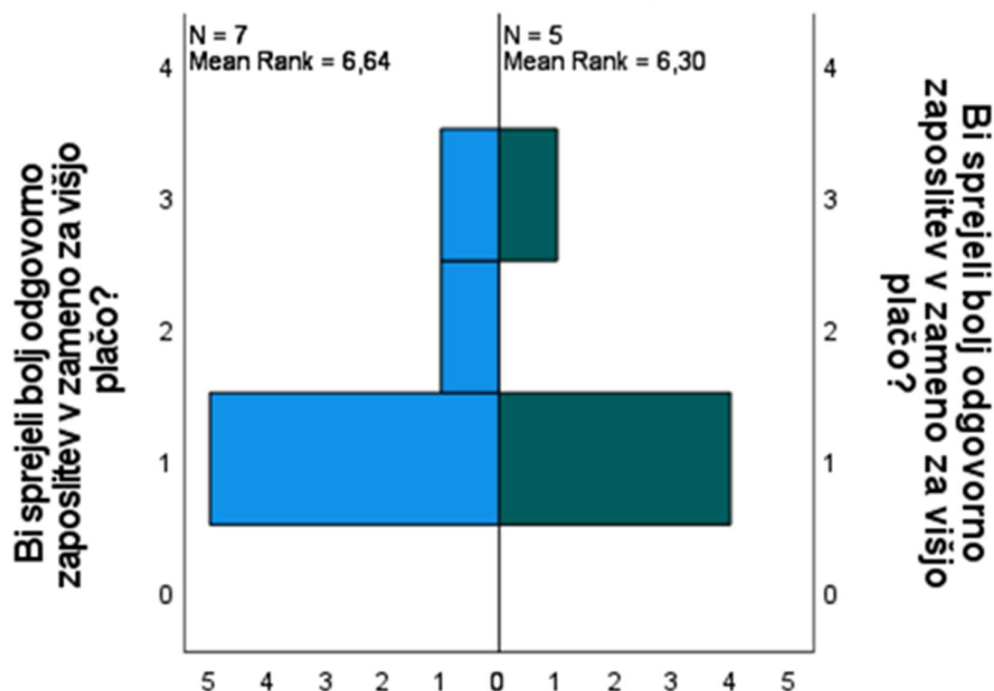
Priloga 3: Statistično pomembne razlike glede na stopnjo izobrazbe











Priloga 4: Opis nekaterih delovnih mest v podjetju

Direktor podjetja: Podjetje vodi direktor, ki organizira in koordinira delo služb v družbi, zastopa in predstavlja družbo pri poslovnih partnerjih in drugih ter skrbi za njeno prepoznavnost, skrbi za premoženje družbe ter urejenost poslovnih prostorov in zaposlenih, organizira poslovanje podjetja v skladu s predpisi in akti družbe, pripravlja plane in strategije družbe, sodeluje pri pripravi pogodb in jih potrjuje, organizira in izvaja kontroling v družbi, sodeluje s komercialo v smislu pridobivanja poslov in pri ostalih nalogah komercialne službe, išče nove poslovne priložnosti, spremlja finančni tok v podjetju in skrbi za pokritost obveznosti z ustreznimi finančnimi viri, skrbi za pravilen obračun plač, stimulacij in jih potrjuje, sprejema ukrepe v primeru nedoseganja količinskih in finančnih planov, sprejema ukrepe v primeru kršitev delovnih ali drugih obveznosti delavcev v družbi, skrbi za izvajanje navodil s področja varnosti in zdravja pri delu in varovanju okolja ter skrbi za ustrezno izobraževanje na področju svojega dela. Za to delovno mesto je predpisana najmanj sedma stopnja izobrazbe ekonomske ali gradbene smeri s petimi leti delovnih izkušenj. Razvite mora imeti organizacijske sposobnosti, dobro mora poznati delo na računalniku, imeti mora

znanje dveh tujih jezikov, imeti mora vodstvene sposobnosti, ob tem pa mora poznati tudi predpise in akte podjetja. Njegovo delo je ovrednoteno z VII tarifnim razredom.

Vodja komerciale in Vodja projektive: Naslednji delovni mesti po pomembnosti sta Vodja komerciale in Vodja projektive. Vodja komerciale pridobiva naročila v skladu s planom družbe, pripravlja plan prodaje in nabave ter sodeluje pri pripravi strategiji družbe, vzdržuje stike z obstoječimi kupci in potencialnimi novimi kupci, pridobiva podatke o kupcih in njihovih potrebah, pridobiva nove kupce in naročila, usklajuje stanje s kupci in izterja zapadle terjatve, usklajuje potrebe kupcev z razpoložljivimi kapacitetami zaradi ustreznega in pravočasnega zadovoljevanja kupcev, pripravlja in pregleda pogodbe, pripravlja analize po kupcih in poprodajne aktivnosti, izdeluje in usklajuje plane obiskov kupcev po tednih in mesecih, išče najustreznejše nabavne vire, pripravlja predloge in izvaja korektivne ukrepe, sledi poslovni politiki nabavne in prodajne funkcije družbe, koordinira, nadzoruje in izvaja nabavne in prodajne naloge v družbi, kontrolira postopke uvoza in izvoza, spremlja varnostne zaloge materiala, izdeluje in usklajuje ponudbe, pripravlja kalkulacije, pripravlja nabavne in prodajne cenike, oblikuje naročila dobaviteljem, rešuje reklamacije s kupci in dobavitelji, sodeluje v raziskovalno razvojnih projektih podjetja ter opravlja vsa dela, ki niso v opisu, so pa nujna za nemoten potek dela in del v skladu z navodili nadrejenih. Vodja projektive organizira delo projektive, pripravlja plane dela na področju projektive – finančno in kadrovske, sodeluje pri pripravi plana in strategije družbe, skupaj s komercialno službo planira in realizira posle projektiranja, skrbi za nemoteno delo v projektivi in doseganje rokov za končanje elaboratov, pripravlja poročila za potrebe vodstva, sodeluje in pomaga pri delu komerciale, sodeluje pri raziskovalno razvojnih projektih družbe ter vodi predpisano dokumentacijo na področju svojega dela. Za vodjo komerciale je predpisana sedma stopnja izobrazbe, vodja projektive pa lahko ima tudi šesto stopnjo izobrazbe, obe delovni mesti pa spadata v VII tarifni razred.

Komercialist I: V šestem tarifnem razredu, za katerega je predpisana tudi najmanj šesta stopnja izobrazbe, je delovno mesto Komercialist I. Med drugim pridobiva naročila v skladu s planom, pridobiva nove kupce in naročil, vzdržuje stike s kupci ter pridobiva vse potrebne podatke pri kupcih in o kupcih, skrbi za zadovoljstvo strank, izdeluje plane obiskov kupcev po tednih in mesecih, usklajuje prejete potrebe kupcev z razpoložljivimi kapacitetami zaradi zadovoljevanja kupcev, pripravlja kalkulacije, izdeluje ponudbe, izdaja predračune, račune in dobavnice, sodeluje pri pripravi pogodb, pripravlja analize kupcev in izvajanje poprodajnih aktivnosti, rešuje reklamacije s kupci in dobavitelji, usklajuje stanje s kupci in izterja zapadle terjatve, pripravlja poročila za potrebe vodstva, sodeluje pri pripravi nabavnih in prodajnih cenikov in pri oblikovanju naročil dobaviteljem, sodeluje pri iskanju najustreznejših nabavnih virov in pripravlja predloge in izvaja korektivne ukrepe. V šestem tarifnem razredu se nahaja tudi delovno mesto Samostojni projektant I, ki med drugim samostojno vodi in skrbi za pravilno in časovno točno izdelavo projektov, koordinira delo z drugimi službami v podjetju in na terenu, samostojno podpisuje vse projekte, skrbi za redno vzdrževanje strojev in opreme, za nabavo opreme, rezervnih delov in repromateriala, skrbi za plane dela, preverja stroške dela in pokritje projektov ter vodi predpisano dokumentacijo.

Vodja montaž: Za delovno mesto je predpisana peta stopnja izobrazbe. Med drugim koordinira med komercialo, nabavo in delom na terenu, samostojno planira roke montaž in skrbi za njihovo doseganje, samostojno planira roke dobave materiala za montaže, samostojno vodi delavce na terenu, v skladišču in v proizvodnji, odreja neposredne delovne naloge in formira delovne skupne, skrbi za obračune na terenu in v proizvodnji ter predaja obračune prodajni službi, pripravlja mesečne podatke za obračun plač delavcev, sodeluje pri raziskovalno-razvojnih projektih podjetja ter vodi vso predpisano dokumentacijo in dokumentacijo v skladu z akti podjetja. Njegovo delo spada v V tarifni razred. V istem tarifnem razredu so tudi delovna mesta Samostojni projektant II, Nabavni referent – materialni knjigovodja, Komercialist II, Tehnični risar ter Poslovni sekretar

Delovodje: V IV tarifnem razredu sta delovni mesti Delovodje – delavec na gradbišču I in Skladiščni delavec I in Skladiščni delavec II. V III tarifnem razredu je delovno mesto Delovodja – delavec na gradbišču II. Delo Delavca na terenu I je ovrednoteno z II tarifnim razredom. Delavec na terenu II pa sodi v I tarifni razred.