

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2019

MATEJ KERIN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Kerin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza sistema nagrajevanja v izbranem podjetju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 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, neizključno, 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 \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja.....	5
1.1.2 Vzpostavitev sistema plač in nagrajevanja.....	7
<b>1.2 Vrednotenje dela</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Kolektivne pogodbe</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 Nagrajevanje po uspešnosti</b> .....	<b>11</b>
1.4.1 Ugotavljanje uspešnosti.....	12
1.4.2 Vrste nagrad.....	13
1.4.2.1 <i>Notranje in zunanje nagrade</i> .....	14
1.4.2.2 <i>Finančne in nefinančne nagrade</i> .....	14
1.4.2.3 <i>Nagrade za uspešnost in nagrade za članstvo</i> .....	14
1.4.3 Vrste sistemov nagrajevanja po uspešnosti .....	15
1.4.3.1 <i>Individualni sistemi nagrajevanja po uspešnosti</i> .....	16
1.4.3.2 <i>Skupinski sistemi nagrajevanja po uspešnosti</i> .....	17
<b>1.5 Učinki nagrajevanja po uspešnosti</b> .....	<b>21</b>
1.5.1 Povezava med nagrajevanjem in uspešnostjo posameznika.....	21
1.5.2 Povezava med nagrajevanjem in uspešnostjo podjetja.....	22
1.5.3 Pogoji za učinkovito delovanje sistemov nagrajevanja po uspešnosti .....	23
<b>2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 Motivacijske teorije</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2 Motiviranje na delovnem mestu</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3 Denar in motivacija</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4 Sodobni pogledi na motivacijo zaposlenih</b> .....	<b>31</b>
<b>3 SISTEM NAGRAJEVANJAV PODJETJU PLASTIKA d.o.o.</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Predstavitev podjetja</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 Kolektivna (tarifna) pogodba</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3 Predstavitev sistema nagrajevanja</b> .....	<b>38</b>
3.3.1 Prvotni sistem za določanje višine nagrade.....	38

3.3.2	Posodobljeni sistem za določanje višine nagrade .....	42
<b>4</b>	<b>RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH IN UČINKOVITOSTI NOVEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Opis metode.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>Rezultati.....</b>	<b>48</b>
4.2.1	Splošno zadovoljstvo zaposlenih .....	48
4.2.2	Motivacijski dejavniki in njihova prisotnost na delovnem mestu.....	49
4.2.3	Sistem plač in nagrajevanja.....	51
4.2.4	Verjetnost o odpovedi sedanje službe .....	53
4.2.5	Odprto vprašanje .....	54
<b>5</b>	<b>RAZPRAVA O REZULTATIH IN PREDLOGI IZBOLJŠAV.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1</b>	<b>Analiza rezultatov.....</b>	<b>54</b>
5.1.1	Primerjava med zadovoljstvom zaposlenih in razmišljanjem o odpovedi ....	55
5.1.2	Povezava med motivacijskimi dejavniki in njihovo prisotnostjo na delovnem mestu .....	56
5.1.3	Analiza sistema plač in nagrajevanja .....	57
5.1.4	Analiza novega sistema nagrajevanja .....	58
<b>5.2</b>	<b>Predlogi izboljšav.....</b>	<b>59</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>61</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>62</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>65</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Prednosti in slabosti skupinskih programov povezovanja plač z uspešnostjo ....	20
Tabela 2:	Motivacijske teorije in nagrajevanje .....	28
Tabela 3:	Prikaz višine urnih postavk glede na tarifni in plačilni razred.....	36
Tabela 4:	Število zaposlenih glede na tarifni razred .....	37
Tabela 5:	Prihodki in stroški podjetja Plastika d.o.o.....	40
Tabela 6:	Planirane in porabljene ure na projektih .....	41
Tabela 7:	Višine nagrad za prvo polletje 2017.....	41
Tabela 8:	Višine nagrad za drugo polletje 2017.....	42
Tabela 9:	Višine nagrad v letu 2018.....	43

Tabela 10: Vrednosti izplačil na zaposlenega .....	44
Tabela 11: Število vseh zaposlenih, ki so vključeni v nagrajevanje .....	44
Tabela 12: Dejanska skupna izplačila nagrad v letu 2017.....	45
Tabela 13: Dejanska skupna izplačila nagrad v letu 2018.....	46
Tabela 14: Struktura anketirancev .....	48
Tabela 15: Splošno zadovoljstvo zaposlenih.....	49
Tabela 16: Verjetnost o odpovedi službe .....	54

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Koncept »korenčka in palice« .....	1
Slika 2: Prikaz odnosov med zaposlenimi, podjetji in državo.....	4
Slika 3: Razčlenitev nagrad .....	5
Slika 4: Struktura plač .....	6
Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja .....	7
Slika 6: Dejavniki za izbiro sistema nagrajevanja po uspešnosti .....	15
Slika 7: Proces motivacije .....	26
Slika 8: Interakcija motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu .....	29
Slika 9: Sestava delovnih aktivnosti.....	33
Slika 10: Prihodki in stroški dela.....	35
Slika 11: Pomembnost motivacijskih dejavnikov .....	50
Slika 12: Prisotnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu .....	51
Slika 13: Mnenje anketirancev o sistemu plač in nagrajevanja.....	52
Slika 14: Pomembnost posameznih nagrad .....	52
Slika 15: Mnenje zaposlenih o novem sistemu nagrajevanja .....	53
Slika 16: Povezava med motiv. dejavniki in njihovo prisotn. med mlajšo populacijo .....	55
Slika 17: Povezava med motiv. dejavniki in njihovo prisotn. med vsemi anketiranci.....	56

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Primer plačilnega lista.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	2
Priloga 3: Statistični podatki.....	7

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**NU** – Nagrajevanje uspešnosti

**PR** – Plačilni razred

**ROA** – (angl. Return on assets); Donosnost sredstev

**ROE** – (angl. Return on equity); Donosnost kapitala

**TR** – Tarifni razred

**ZDR** – Zakon o delovnih razmerjih

**ZKOIP** – Zakon o kolektivnih pogodbah

## UVOD

Kaj ponuditi zaposlenemu, da bo deloval uspešno? Kako ga spodbuditi, da bo posledično uspešno tudi podjetje? Zaželeno vedenje zaposlenih lahko uravnavamo s tradicionalnim konceptom »korenčka in palice« (slika 1). To pomeni, preneseno v poslovni svet, da podjetja zaposlenim bodisi ponudijo nagrade ali pa jih odvzamejo (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015, str. 343). Korenje predstavljajo zasluzki, priznanja, pohvale, palica pa disciplinske kazni, zmanjšanje zasluzka, izguba dela ipd (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 237). Cilj tega koncepta je, da motivira zaposlene. Podjetja ga različno uporabljajo, odvisno od želenih rezultatov ali same kulture podjetja.

*Slika 1: Koncept »korenčka in palice«*



*Prerejeno po Themis (2016).*

Dejstvo je, da podjetja lahko dosežejo svoje cilje prek motiviranih zaposlenih. Z ustreznim ravnanjem z zaposlenimi se lahko zviša njihova produktivnost in učinkovitost (Zeb, Rehman, Saeed & Ullah, 2014, str. 305). Motivirani zaposleni so tudi zadovoljni zaposleni in najboljša podjetja se zavedajo, da vir konkurenčne prednosti niso samo proizvod, storitev, tehnologija ali finančni viri, temveč so tudi motivirani in zadovoljni zaposleni (Antončič & Antončič, 2010, str. 116; Verle & Markič, 2010, str. 131).

Zgoraj omenjeni koncept lahko združimo v sistem plač in nagrajevanja. Omenil sem že, da podjetja njegovo vsebino različno strukturirajo in uporabljajo, največji izziv je, kako ustvariti takšen sistem, da bo učinkovito deloval glede na želje organizacije. Nagrajevanje je namreč ključni proces, ki omogoča transformacijo strateških poslovnih ciljev in rezultate dela (Zupan, 2006, str. 3). Nagrade so lahko finančne ali nefinančne, njihova kombinacija in uporaba pa predstavljata pomembna dejavnika pri strukturiranju sistema plač in nagrajevanja. Zaposleni se namreč različno odzivajo na posamezne nagrade, odvisno od njihove izobrazbe, socialnega statusa, višine osnovne plače ipd. Pomembno je, da podjetje ugotovi, kaj je tisto, kar motivira zaposlene, in to poskuša v čim večji meri tudi zagotoviti. Zaradi tega ni preprostega odgovora na to, kateri sistem je najuspešnejši. Vsako podjetje ga mora razviti tako, da kar najbolj sovпада z lastno strategijo in kulturo podjetja.

V letu 2017 je podjetje Plastika d.o.o. na podlagi želenih ciljev vzpostavilo nov sistem nagrajevanja zaposlenih. V preteklosti je bilo namreč opaziti pretirano nemotiviranost

zaposlenih, pojavljalo se je več napak pri delu, večali so se stroški, za opravila so porabili več ur, kot je bilo predvidenih itd. S tem je podjetje postajalo nekonkurenčno. Glavni cilj vzpostavitve je bil, da bo podjetje z novim sistemom vzpodbudilo zaposlene k učinkovitejšemu in produktivnejšemu delu. To je prvi poizkus vzpostavitve skupinskega sistema nagrajevanja po uspešnosti v tem podjetju, pred tem so bili zaposleni deležni le individualnih nagrad, ki so jih lahko prejeli izključno na pobudo neposredne vodje. Ker je sistem na novo vzpostavljen, podjetje nima informacij o njegovi učinkovitosti. Kako deluje na zaposlene, kako ga ti razumejo in ali so z njim zadovoljni, so le nekatera vprašanja, ki se porajajo v vodstvu podjetja. Opisani primer sem zato tudi vzel pod obravnavo v tem magistrskem delu. Ime obravnavanega podjetja je izmišljeno, saj podjetje ne želi biti imenovano.

Namen magistrskega dela je osvetliti pomen nagrajevanja zaposlenih v podjetjih in predstaviti praktičen primer nagrajevanja v izbranem podjetju ter analizirati njegov vpliv na motivacijo oz. uspešnost zaposlenih in posredno na uspešnost celotnega podjetja.

Cilj magistrskega dela je na podlagi obstoječih virov proučiti sisteme plač in nagrajevanja ter teorije o motivaciji zaposlenih. Na podlagi teh spoznanj sem izvedel empirično raziskavo, v kateri sem preveril:

1. Ali so zaposleni zadovoljni z novim sistemom nagrajevanja?
2. Ali zaposleni razumejo, kako deluje nov sistem finančnega nagrajevanja?
3. Ali nov sistem finančnega nagrajevanja zaposleni dojemajo kot pravičen?
4. Ali zaposleni menijo, da je višina nagrade skladna z njihovim doprinosom?
5. Ali so zaposleni zaradi novega sistema nagrajevanja bolj produktivni?
6. Ali zaradi novega sistema nagrajevanja zaposleni spodbujajo drug drugega?

Z rezultati raziskave sem prišel do oprijemljivih podatkov o učinkovitosti vzpostavljenega sistema in na podlagi teh rezultatov predlagal tudi izboljšave oziroma možnosti za nadaljnji razvoj sistema. Z rezultati analize se bo seznanilo tudi vodstvo podjetja, kar je pomembna in hkrati redka priložnost, da se vodstvo seznanja z mnenjem širše množice zaposlenih.

Raziskave sem se lotil tako, da sem najprej pregledal dosedanja teoretična spoznanja na področju plač, nagrajevanja in motivacije zaposlenih. Opredelil sem ključne pojme in koncepte, ki sem jih v empiričnem delu tega magistrskega dela povezal z izbranim podjetjem. Predstavil sem nov sistem nagrajevanja, kako se določa višina nagrade, in z zaposlenimi izvedel raziskavo v obliki anketnega vprašalnika. Na podlagi teh podatkov sem izvedel analizo novega sistema nagrajevanja. Glede na teoretična spoznanja in rezultate omenjene analize sem na koncu tudi predlagal nekatere možne izboljšave novega sistema.

To magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem poglavju sem se osredotočil na plače in nagrade v podjetjih. Predstavili sem osnovne pojme, proučili zakonodajo, predstavil vrste nagrad ter učinke nagrajevanja. V drugem poglavju sem na kratko predstavil motivacijske teorije in kako te vplivajo na zaposlene. Proučil sem vpliv denarja na



motivacijo zaposlenih in kakšni so na ta vpliv sodobni pogledi. V tretjem poglavju sem predstavil podjetje in nov sistem nagrajevanja po uspešnosti, ki se je začel izvajati v letu 2017 in se nadaljeval v nekoliko spremenjeni obliki v letu 2018. V četrtem poglavju sem predstavil rezultate raziskave o motivaciji zaposlenih in učinkovitosti novega sistema, te rezultate pa sem v petem poglavju tudi analiziral in podal predloge za izboljšave.

## **1 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA**

Nagrajevanje igra pomembno vlogo na področju managementa s človeškimi viri. Če pogledamo v splošnem na neko organizacijo kot na skupek ljudi, ki imajo nek skupen cilj, potem lahko opazimo, da prihaja do določenih medsebojnih povezav in razmerij med temi ljudmi. Ta organizacija bo uspešna le toliko časa, dokler bodo ljudje, ki delujejo v njej, sodelovali v poslovnih aktivnostih z ustreznimi cilji. Ko ljudje opravljajo te aktivnosti, je nadvse pomembno, da se ustrezno vedejo oziroma da te aktivnosti uspešno opravljajo. Uspešnost ljudi pa lahko zagotovimo z določenimi spodbudami, ki predstavljajo neko vrednost za te ljudi. Torej, na eni strani ljudje skrbijo, da je organizacija uspešna, hkrati pa na drugi strani organizacija skrbi, da so ljudje zadovoljni. To transakcijo, ki se pojavi med organizacijo in ljudmi, prepoznamo kot pomemben odnos med podjetjem in zaposlenimi ter predstavlja pogodbo, ki govori o obveznostih med obema stranema. To transakcijo imenujemo tudi **sistem plač in nagrajevanja** (Došenović, 2016, str. 109).

### **1.1 Opredelitev sistema plač in nagrajevanja**

Armstrong (2007, str. 3) definira sistem plač in nagrajevanja v podjetjih kot skupek različnih strategij, pravil in procesov, ki skrbijo, da so zaposleni za svoj prispevek k neki organizaciji ustrezno nagrajeni, in sicer tako finančno kot tudi nefinančno. Pri tem je pomembno, da sistem deluje pravično in dosledno, kar pomeni, da se morajo nagrade dodeliti zaposlenim glede na njihov prispevek k strateškemu cilju podjetja. Tako trdi tudi Lipičnik (1998, str. 191), ki pravi, da želijo podjetja s sistemom plač in nagrajevanja nagraditi svoje zaposlene glede na njihov prispevek, glede na njihove zmožnosti in glede na njihovo tržno ceno. Na drugi strani pa zaposleni v zameno za predanost delu pričakujejo določene finančne nagrade (v obliki plače, stimulacij, bonusov ali izplačil v delnicah) in določene nefinančne nagrade (občutek kompetentnosti, pomembnosti za organizacijo, odgovornosti, osebni razvoj in vpliv). Zaposleni potem presojujejo ustreznost izmenjave vedenja za nagrado podjetja skozi oceno obeh navedenih vrst nagrad (Ilič, 2002, str. 939).

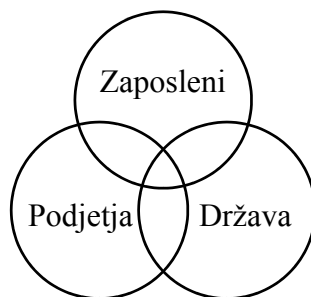
Armstrong (2007, str. 4) trdi, da je glavni cilj sistema plač in nagrajevanja skrb za ustrezen plačni sistem, ki je tesno povezan s poslovno strategijo podjetja. Pomembnost povezave med sistemom in poslovno strategijo omenja tudi Zupan (2001, str. 122), ki pravi, da mora sistem podpreti izvajanje poslovne strategije in s tem prispevati k uspešnosti ter povečevanju konkurenčnosti podjetja. Tudi Thorpe in Homan (2000) navajata, da je za vzpostavitev ustreznega sistema plač in nagrajevanja treba izhajati iz strategije podjetja. Z jasnim

sistemom plač in nagrajevanja podjetje usmerja zaposlene oziroma vpliva na ravnanje zaposlenih, da ti delujejo v skladu s pričakovanji podjetja (Armstrong, 2007, str. 4). Ustrezno načrtovan sistem plač in nagrajevanja predstavlja enega od pogojev za stabilno poslovanje podjetja, uspešno izpeljavo delovnih aktivnosti in za doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Je glavno motivacijsko vodilo zaposlenih, saj neposredno vpliva na njihov življenjski standard, vzdržuje ustrezno delovno klimo v podjetju in spodbuja dobre odnose med zaposlenimi (Došenović, 2016, str. 116).

Zupan (2001, str. 116) prav tako poudarja pomen plač in nagrad v podjetjih. Opiše jih kot naložbo, ki jo podjetja vlagajo v zaposlene, povrne pa se jim v obliki večje uspešnosti zaposlenih in posledično večje uspešnosti podjetja. Na drugi strani pa plače in nagrade za zaposlene predstavljajo najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kvalitete življenja (Zupan, 2001, str. 119).

V tuji literaturi pogosto naletimo na angleški izraz **compensation**, ki v neposrednem prevodu pomeni **nadomestilo**. Ta izraz uporabljajo v tujini kot izraz za plače in nagrade oziroma za nadomestilo zaposlenemu za njegov čas in trud, ki ga žrtvuje podjetju (Lipičnik, 1998, str. 191). Poleg teh dveh akterjev ne smemo pozabiti še na pomembno vlogo države, ki jo igra pri sistemu nagrajevanja. Martocchio (2001, str. 43) v svojem delu poudarja pomen razmerja med podjetjem, zaposlenimi in državo. Vsi trije akterji imajo skupni cilj – uspešno gospodarstvo. V ugodnih gospodarskih razmerah velja veliko povpraševanje po izdelkih in storitvah, ki jih ponujajo podjetja, kar predstavlja tudi visoke dobičke. Nezaposlenih je malo, poveča se potrošništvo, kar predstavlja boljšo blaginjo za zaposlene in nenazadnje državo, saj večje potrošništvo pomeni večji davek, ki napolni državno blagajno. Država s temi večjimi finančnimi sredstvi lahko ugodno vpliva na sistem plač in nagrajevanja v podjetjih. Poleg skupnega cilja imajo ti trije akterji tudi svoje lastne. Zaposleni želijo imeti ali pa obdržati čim višje plače, imeti visoke ugodnosti, varna in zdrava delovna mesta ter varnost zaposlitve. Podjetja v zasebnem sektorju želijo povečevati svoje dobičke, tržne deleže in donose investicij. Od zaposlenih pričakujejo, da bodo karseda produktivni in da bodo proizvedli visokokakovostne produkte ali storitve. Glavni cilj države je, da se vzdržuje zdravo gospodarstvo, brez da bi se ta pretirano vključevala v poslovanje podjetij. Medsebojni odnos vseh treh akterjev je prikazan na sliki 2.

*Slika 2: Prikaz odnosov med zaposlenimi, podjetji in državo*

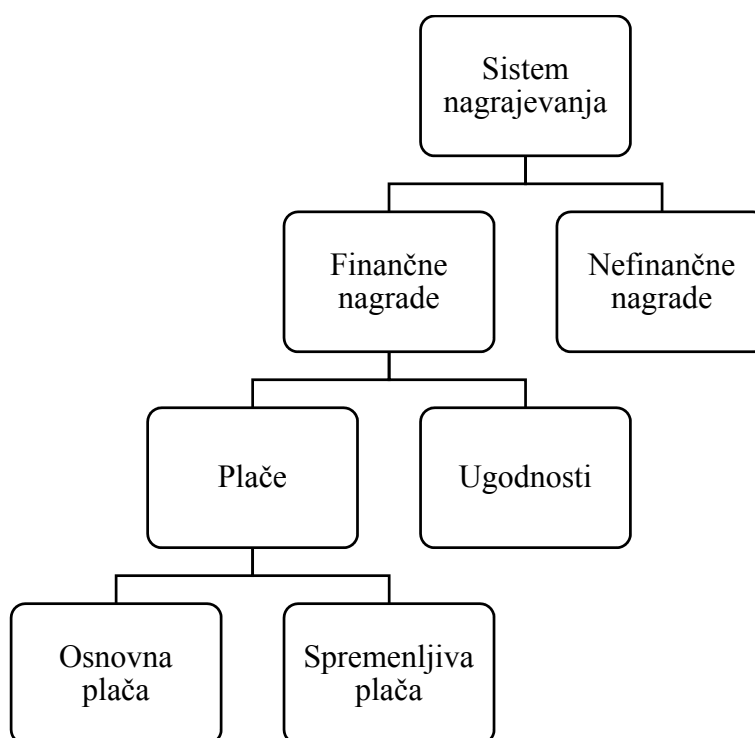


*Vir: Martocchio (2001, str. 44).*

### 1.1.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Sistem plač in nagrajevanja je v osnovi sestavljen iz **finančnih in nefinančnih nagrad** (slika 3). Finančne nagrade lahko razdelimo na plače in ugodnosti pri delu. Nadalje lahko razčlenimo, da plače delimo na **osnovne ali fiksne plače** in na **spremenljive ali variabilne plače** (Lipičnik, 1998, str. 194).

*Slika 3: Razčlenitev nagrad*



*Prيرهjeno po Lipičnik (1998, str. 194).*

**Skupna plača** zaposlenega se obravnava kot seštevek osnovne in spremenljive plače. Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela, in predstavlja osnovo za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Višina osnovne plače, ki predstavlja ceno delovne sile, ima še dva druga namena. Prvi je ta, da želi podjetje z osnovno plačo, ki je višja od plače, ki jo nudi konkurenčno podjetje za primerljivo delovno mesto, postati bolj konkurenčno na trgu. Drugi namen je, da želi podjetje z višino osnovne plače interno sporočiti, kdo v podjetju opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo. K osnovni plači spada tudi plača za posebne zmožnosti (slika 4), ki zajema plačilo zaposlenemu, če ima ta posebna znanja, ki jih ne uporablja vsak dan. S tem podjetja pokažejo, da se zavedajo večje vrednosti zaposlenega (Lipičnik, 1998, str. 210).

K osnovni plači podjetja dodajajo številne dodatke, ki predstavljajo spremenljivi del. Ti dodatki so lahko: plačilo individualne uspešnosti, bonusi, nagrade za storilnost, provizije, plačilo servisne dejavnosti, plačilo za zmožnost, plačilo pristojnosti, plačilo za osebni razvoj ter dodatki za nadurno delo (Lipičnik, 1998, str. 193). Antončič in Antončič (2010, str. 117)

v svojem delu omenita, da v drugih evropskih državah plača zaposlenih sestoji iz visokega deleža spremenljive plače, tudi do 80 odstotkov. V Sloveniji pa je ta del manjši, največ do 20 odstotkov plače predstavlja spremenljiva plača.

*Slika 4: Struktura plač*



*Vir: Lipičnik (1998, str. 208).*

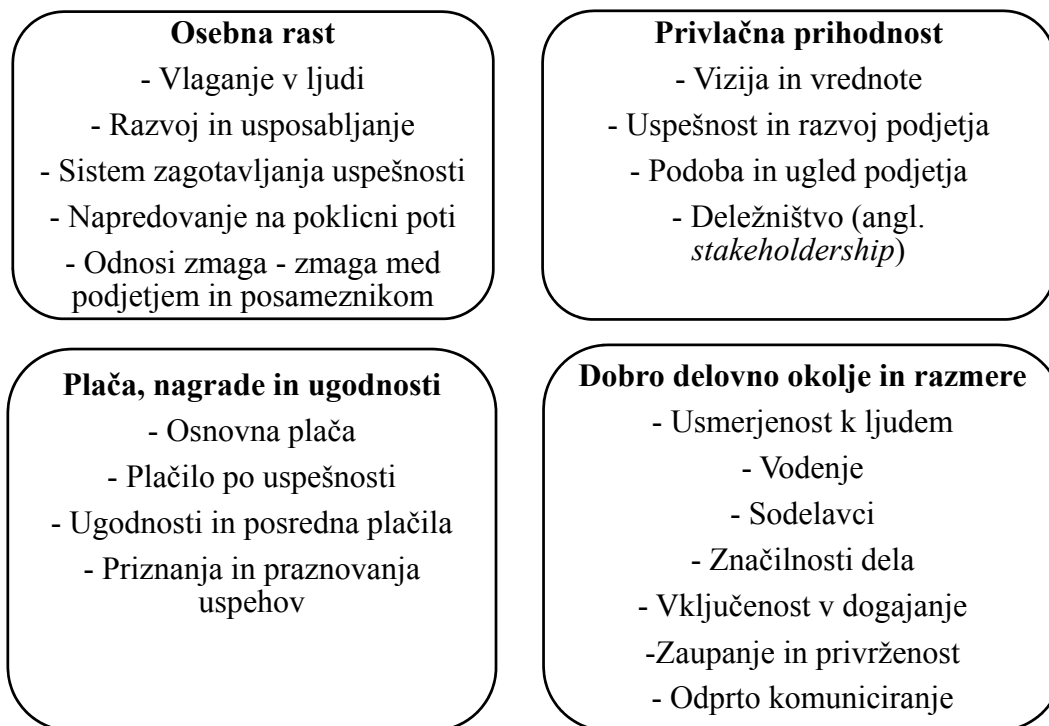
S plačo, ki je odvisna od življenjskih stroškov (slika 4), poskušajo podjetja pokazati zaposlenim, da so varni pred tem nihanjem. Zaradi tega dela plače so zaposleni pripravljene sprejeti tudi manjšo osnovno plačo, saj vedo, da če se bodo zvišali življenjski stroški, se bo zvišala tudi plača. Gre za dinamičen del plače, kar pa nagrada za zvestobo ni. Slednja pripada zaposlenim, ki so že dolgo časa v podjetju, hkrati pa jih s tem plačilom razlikuje od mlajših sodelavcev (Lipičnik, 1998, str. 210).

Nagrado za požrtvovalnost podjetja plačujejo zaposlenim, ki so opravljali dela, ki jih po osnovnih pogodbah sicer niso dolžni opravljati. S to nagrado si podjetje zagotovi požrtvovalnost zaposlenih tudi naslednjič. Po drugi strani pa se podjetja zavedajo, da je treba zaposlenim omogočiti počitek od dela, da bodo lahko, ko se vrnejo, normalno opravljali svoje delo. Zato podjetja plačujejo zaposlenim, da se odpočijejo. Ta del plače imenujemo plačilo za nedelo (Lipičnik, 1998, str. 210). Med finančne nagrade štejemo tudi ugodnosti, ki vključujejo prispevek za pokojninsko zavarovanje, prispevek za zdravstveno zavarovanje, službeni avtomobil ipd. Seštevek vseh denarnih izplačil, ki jih prejme zaposleni, pa predstavlja **celotno plačo zaposlenega** (Lipičnik, 1998, str. 193).

Zelo pogosto se v podjetjih dogaja, da zaposleni niso povsem zadovoljni, četudi imajo zadovoljive plače. Izkazalo se je celo, da je efekt zadovoljstva zaposlenih pri denimo

povišanju plače krajši kot pri prejetju nefinančne nagrade. Slednje torej igrajo tudi pomembno vlogo pri nagrajevanju ali motiviranju zaposlenih. Mednje štejemo pohvale in priznanja, opolnomočenje zaposlenih, izobraževanja itd. Vendar se je treba tudi zavedati, da učinka nezadovoljstva zaradi slabe plače pri zaposlenih podjetja ne morejo popraviti zgolj z nefinančnimi nagradami (Haider, Aamir, Hamid & Hashim, 2015).

*Slika 5: Sestavine sistema plač in nagrajevanja*



*Vir: Zupan (2001, str. 116).*

Podjetja namenjajo posebno pozornost uspešnosti zaposlenih pri delu. V ta namen so oblikovala nagrade za tiste zaposlene ali skupine, ki so opravile več in boljše delo. Nagrade se imenujejo **nagrade za uspešnost** ali pa v primeru dobička, nagrade za dobiček (slika 4) (Lipičnik, 1998, str. 210). V tem magistrskem delu obravnavam nagrade za učinkovitost in produktivnost, ki jih lahko uvrstim med nagrade za uspešnost. V Poglavju 3.3 je opisano, kako se nagrade v obravnavanem podjetju vrednotijo.

Sistem plač in nagrajevanja je torej širok pojem, ki ne vsebuje le plač, temveč tudi druge oblike posrednih plačil in nagrad, ki prav tako pomembno vplivajo na zaposlene. Pogosto je njihov vpliv na prizadevnost zaposlenih celo večji kot le vpliv plač in nagrad (Zupan, 2001, str. 116). Različne sestavine sistema so prikazane na sliki 5.

### 1.1.2 Vzpostavitev sistema plač in nagrajevanja

Največje težave pri uporabi slabo definirane plačilnega sistema se odražajo pri zaposlenih. Pomanjkanje njihove motivacije je eden izmed glavnih problemov. Lahko se zgodi, da

zaposleni niso ustrezno informirani glede pravil in ciljev sistema, torej ne vedo, kakšno vedenje se od njih pričakuje, niti ne vedo, za kaj se trudijo. Težava je tudi, če zaposleni menijo, da je sistem nepravilen, torej, da so premalo nagrajeni. O tem govori tudi teorija vzajemnosti (angl. reciprocity theory), ki pravi, da želijo zaposleni prejemati pravično plačilo ali nagrado, ki mora biti vedno v enakem razmerju s tisto plačo, ki jo prejema vodja. Torej, da se nek presežek pravično razdeli med vse zaposlene (Deb, 2009, str. 139).

Podjetja bi morala pri vzpostavljanju sistema najprej proučiti poslovno okolje, kar pomeni, da bi morala ugotoviti, kateri so tisti ključni zunanji faktorji, ki vplivajo na poslovanje podjetja in na odločitve o človeškem kapitalu. Ključni faktorji so lahko ekonomski, geografski, politični, regulativni in sama značilnost trga delovne sile. Nato je pomembno, da podjetja določijo poslovne cilje in ključne dejavnosti, ki vplivajo na zastavljene cilje.

Nato se je treba posvetiti zaposlenim. Treba je proučiti, kako na zaposlene vplivajo značilnosti podjetja, kot so nagrajevanje, vodstvena struktura, delovni procesi, način prenosa znanja in informacij ter sistemi odločanja in kako posledično vse skupaj vpliva na poslovanje podjetja. Določiti je treba, katere so tiste ključne aktivnosti, s katerimi bodo zaposleni dosegli zastavljene cilje, z namenom, da se lahko te aktivnosti tudi ustrezno nagrajijo. Sistem plač in nagrajevanja mora biti takšen, da nudi optimalno kombinacijo nagrad za motiviranje, razvijanje in spodbujanje zaposlenih. To pomeni, da je treba nagraditi prave zaposlene ob pravem času s primerno nagrado.

Na koncu morajo podjetja ovrednotiti donosnost naložb v plače in nagrade, ovrednotiti izvedljivost sistema in oceniti vsa tveganja, ki pri tem lahko nastanejo, in sicer z namenom, da se lahko vzpostavi ustrezen, učinkovit in dolgoročni sistem plač in nagrajevanja. Med poslovanjem je priporočljivo, da podjetja stalno proučujejo učinkovitost sistema in najpomembneje, če ta še sledi prvotni zastavljeni strategiji (Upadhyay, 2009, str. 13).

Zupan (2001, str. 116) opozarja, da ni dovolj le vzpostaviti sistema, temveč mora biti ta zastavljen ustrezno, sicer zaposleni z njim niso zadovoljni in to tudi slabo vpliva na njihovo motivacijo in uspešnost. Upadhyay (2009, str. 13) v svojem delu opisuje, da se mora podjetje vzpostavitve ustreznega sistema plač in nagrajevanja, ki bo prilagojen za njegove potrebe in ki bo ustvarjal zelene poslovne rezultate, lotiti na celovit način. To pomeni, da mora uporabiti ustrezna orodja, s katerimi bo lahko povezal uspešnost zaposlenih z uspešnostjo podjetja. Analiza donosnosti naložb v plače in nagrade (angl. rewards return on investment) vključuje statistične analize zaposlenih ter operativne, finančne in tržne podatke, s katerimi lahko podjetja ugotovijo neposredni učinek sistema plač in nagrajevanja zaposlenih na poslovni rezultat. S takšnim celovitim pristopom se lahko podjetja pri vzpostavljanju ali spreminjanju sistema izognejo številnim težavam.

## 1.2 Vrednotenje dela

»Plača je orodje v rokah managerjev za krmiljenje delavčeve aktivnosti« (Lipičnik, 1998, str. 209). Toda, kako določiti višino plače zaposlenega? Dejstvo je, da mora plača omogočati normalno življenje zaposlenih in vplivati na njihovo zavzetost za delo. V Poglavlju 1.1.2. sem že omenil, da je vzpostavitev ustreznega sistema plač in nagrajevanja za podjetje zelo pomembna. Glavni kriterij za določanje višine osnovne plače so: uspešnost delavcev, uspešnost enot, ustvarjalnost in inovativnost (Lipičnik, 1998). Martocchio (2001, str. 159) doda še znanje, trud, odgovornost in delovne pogoje. V Sloveniji je denimo glavni kriterij za določitev višine osnovne plače zahtevnost dela (Lipičnik, 1998, str. 208). Vse te kriterije se upošteva pri vrednotenju dela.

Vrednotenje dela je pomemben proces, ne samo za zaposlene, ampak tudi za podjetja, saj z višino plače sporočajo, katero delo je strateško pomembno, tako zaposlenim v podjetju kot tudi tistim, ki zaposlitev iščejo. Hkrati z ustrežno višino osnovne plače podjetja privabljajo takšen kader, kakršnega potrebujejo, da bodo dosegla zastavljene poslovne cilje.

Vrednotenje dela je sistematični proces, s katerim se definirajo relativna razmerja med plačami v nekem podjetju (Armstrong, 2010, str. 31). Podobno trditev zasledimo tudi pri Martocchiu (2001, str. 159), ki pravi, da se vrednotenje dela uporablja za sistematično prepoznavanje razlik med delovnimi mesti. Primerjajo se relativne vrednosti delovnih mest, pri tem se uporabijo izstopajoče karakteristike posameznega delovnega mesta. Na podlagi teh podatkov se določijo višine plač.

Armstrong (2010, str. 237) omenja, da obstajajo trije glavni nameni vrednotenja dela. Prvi je, da s tem procesom podjetja pridejo do informacij, ki so potrebne, da se vzpostavi pravična struktura plač in ocenjevanja delovnih mest. To se doseže s pravičnimi primerjavami delovnih mest med seboj. Drugi namen je, da se s pomočjo tega procesa podjetja seznanijo o višinah plač v konkurenčnih podjetjih in jih ustrezno prilagodijo. Tretji je zagotavljanje transparentnosti, kar pomeni, da so vsi zaposleni jasno seznanjeni s kriteriji ocenjevanja delovnih mest in z določevanjem višin osnovnih plač.

Proces vrednotenja sestoji iz šestih korakov (Martocchio, 2001, str. 159):

- Odločitev, ali se bo uporabljalo poenoten sistem vrednotenja ali več sistemov za različna delovna mesta. Če se v nekem podjetju strokovnjaki iz kadrovske službe odločijo, da se bo ocenjevalo delovno mesto denimo voznika viličarja in direktorja podjetja z enakimi kriteriji, potem se uporablja poenoten sistem ocenjevanja. Največkrat pa ni smiselno uporabiti poenotenega sistema za vrednotenje različnih delovnih mest, saj ne more dovolj dobro upoštevati strateških potreb podjetja glede različnih načinov dela in potrebnih zmožnosti (Zupan, 2001, str. 153). Za delovno mesto tesarja so pomembne ročne spretnosti, medtem ko za delovno mesto računovodje te spretnosti ni smiselno vrednotiti.

- Izbira komisije za vrednotenje dela. Strokovnjaki iz kadrovske službe sestavijo komisijo, ki bo oblikovala in nadzorovala vrednotenje dela ter ocenila njegove rezultate. Komisija je sestavljena iz zaposlenih, vodij in predstavnikov sindikata.
- Izobraževanje sodelujočih, da bodo lahko ustrezno izpeljali proces vrednotenja dela. Sodelujoči se morajo seznaniti z načinom in kriteriji vrednotenja ter s ciljem podjetja nasploh.
- Izdelava načrta za ocenjevanje delovnih mest. Zaposleni imajo kasneje vpogled v načrt in lahko vidijo, kateri kriteriji so se upoštevali pri vrednotenju del. Te kriteriji se lahko uporabijo kot smernice o tem, kaj je za določeno delovno mesto pomembno.
- Informiranje zaposlenih. Med celotnim procesom mora podjetje informirati zaposlene o samem poteku vrednotenja. Nujno je, da zaposleni razumejo in sprejmejo proces vrednotenja ter da so z rezultati tudi seznanjeni. Omogočiti jim je treba tudi, da izrazijo svoje mnenje, mogoče celo nestrinjanje in to tudi upoštevati.
- Vzpostavitev pritožbenega postopka. Zaposleni se imajo prek tega postopka možnost pritožiti na rezultate vrednotenja. S tem si podjetje zmanjša možnost tožbe s strani zaposlenih zaradi morebitne diskriminacije.

### 1.3 Kolektivne pogodbe

Pri določevanju višine plač morajo podjetja upoštevati pravila iz kolektivnih pogodb za določene panoge. V kolektivnih pogodbah so zapisana pravila o urejanju plač, njihov namen je, da zaposleni dobijo ustrezno plačilo za dostojno življenje (Lipičnik, 1998, str. 211). Kolektivne pogodbe podrobneje urejajo pravice in obveznosti zaposlenih in podjetij, ki izhajajo iz delovnega razmerja (Eudace d.o.o., brez datuma). Po Zakonu o kolektivnih pogodbah (ZkoIP), Ur. l. RS št. 43/06, pravila skupaj oblikujejo združenje sindikatov kot stranka na strani zaposlenih in združenje delodajalcev kot stranka na strani delodajalcev. Kolektivna pogodba mora biti skladna z zakonom, ne sme pa krajšati pravic zaposlenim, ki so določene z Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR), Ur. l. RS št. 42/2002. Kolektivna pogodba mora biti v pisni obliki in mora biti javno objavljena (Eudace d.o.o., brez datuma).

Kolektivne pogodbe so sestavljene iz obligacijskega in normativnega dela. Obligacijski del opisuje obveznosti obeh strank in načine mirnega reševanja kolektivnih sporov. Normativni del lahko vsebuje določbe, ki urejajo pravice in obveznosti obeh strank pri sklepanju pogodb o zaposlitvi, plače in druge prejemke, zagotavljanje pogojev za delovanje sindikata, varnost in zdravje pri delu ter druge pravice in obveznosti, ki izhajajo iz zaposlitvenih razmerij. Kolektivna pogodba preneha veljati s potekom časa, kadar je sklenjena za določen čas, s sporazumom obeh strank ali z odpovedjo, kadar je sklenjena za nedoločen čas. Pogoje za prenehanje veljavnosti stranki določita v pogodbi (Eudace d.o.o., brez datuma).

V Sloveniji je glede na evidenco kolektivnih pogodb trenutno sklenjenih 48 kolektivnih pogodb (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, brez datuma). V obravnavanem podjetju Plastika d.o.o. sta pogodbeni stranki sklenili kolektivno pogodbo na



podlagi kolektivne pogodbe za kemično in gumarsko industrijo Slovenije ter na podlagi kolektivne pogodbe za dejavnost elektroindustrije Slovenije.

Kolektivne pogodbe tako določajo temeljne pravice in dolžnosti med obema pogodbenima strankama, torej med podjetjem in zaposlenimi. Morajo se upoštevati pri izvajanju dejavnosti in služijo kot osnova za zadovoljstvo obeh strank.

#### 1.4 Nagrajevanje po uspešnosti

Namen podjetij je, da ustrezajo potrebam njihovih zainteresiranih skupin. To dosežejo na pet načinov, tako da (Armstrong, 2010, str. 102):

- zagotavljajo dobavo kvalitetnih dobrin in storitev,
- delujejo etično do zaposlenih in širše okolice,
- nagrajujejo zaposlene glede na njihov prispevek,
- nagrajujejo v privatnem sektorju delničarje s povečevanjem vrednosti njihovih deležev,
- zagotavljajo njihov nadaljnji uspeh.

Ključnega pomena je, kako podjetja sledijo tem ciljem in nagrade pri tem skrbijo za krepitev angažiranosti zaposlenih za doseganje teh ciljev (Armstrong, 2010, str. 102).

Uspešnost zaposlenih in sistem nagrajevanja sta pogosto med seboj ozko povezana. Mnogi so prepričani, da je prav **nagrajevanje uspešnosti** (v nadaljevanju NU) motivacijski vzvod, s katerim lahko krmilijo dejavnost delavcev. Več o motivaciji je zapisano v drugem poglavju. V večini podjetij sistem NU predstavlja pomemben dejavnik za pridobivanje, motiviranje in ohranjanje zaposlenih v delovnem razmerju (Antončič & Antončič, 2010, str. 117; Nalbantian, Adkins & Levine, 2014, str. 34). Hkrati pa izvedba sistema NU predstavlja velik izziv – kako ga izdelati, da bo ta vključeval nagrade za uspešnost. Mnogo podjetij ima sistem zasnovan tako, da nagrajujejo tisto vrsto uspešnosti posameznikov, ki nimajo nobene veze z uspešnostjo celotnega podjetja (Lipičnik, 1998, str. 238). Pomembno je, da imajo podjetja dobro definirane **metode ugotavljanja uspešnosti**, ti pa morajo uporabljati kriterije, ki so povezani z uspešnostjo celotnega podjetja (Lipičnik, 1998, str. 238, Martocchio, 2001, str. 83). Več o metodah v Poglavju 1.3.1.

V tuji literaturi lahko za nagrajevanje uspešnosti zasledimo izraz v angleškem jeziku pay for performance. Z njim so v petdesetih letih prejšnjega stoletja začeli opisovati način nagrajevanja, ki bi zamenjal star sistem, ki je temeljil na senioriteti zaposlenih. Upošteval bi produktivnost zaposlenih in bi jim glede na ta kriterij izplačeval nagrade. Glavna naloga NU je, da razvije produktivno in učinkovito okolje podjetja, ki stalno izboljšuje motivacijo in uspešnost zaposlenih. Bolj, kot so zaposleni ali oddelki v podjetju uspešni, več bodo prejeli nagrade (Deb, 2009, str. 41). Cilj je, da podjetja s sistemom NU pridobijo in zadržijo najboljše zaposlene ter jih ustrezno motivirajo (Nalbantian, Adkins & Levine, 2014, str. 34). V zadnjem času se sicer ugotavlja, da se zmanjšujejo individualne nagrade in povečujejo

tiste, ki so vezane na uspešnost skupin ali celotnega podjetja (Zupan, 2001, str. 158). Nemalokrat so zaposleni lahko cinični glede zahtevanih kriterijev, ki jih je treba doseči za izplačilo nagrade, vendar so faktorji, ki vplivajo na kriterije, pomembni. Zaradi pozitivnih rezultatov je mnogo podjetij prešlo na NU, prav zaradi težav, ki so jih povzročali nemotivirani zaposleni.

Da NU izpolni cilje, mora zadostiti naslednjim kriterijem (Deb, 2009, str. 42):

- zaposleni morajo verjeti, da večja uspešnost vodi do večjih nagrad,
- zaposleni morajo biti motivirani z večjimi nagradami,
- zaposleni ne smejo verjeti ali izkusiti, da njihova uspešnost vodi do negativnih posledic,
- zaposleni morajo opaziti, da tudi druge zelene nagrade izvirajo iz njihove uspešnosti,
- zaposleni morajo verjeti, da njihov trud rezultira k večji uspešnosti.

Martocchio (2001, str. 83) doda, da morajo sistemi NU različno nagrajevati med različno uspešnimi zaposlenimi, sicer lahko tisti najboljši izgubijo motivacijo in postanejo manj uspešni. Nyberg, Pieper in Trevor (2016, str. 1776) celo trdijo, da lahko ti zaposleni zaradi nezadovoljstva z veliko verjetnostjo zapustijo podjetje.

Gooderham, Fenton-O`Creevy, Croucher in Brookes (2018) so v svoji raziskavi ugotovili, da se uporabo nagrajevanja po uspešnosti ne omejuje glede na države, zakonodajo, sindikate ali določene kulture po svetu, temveč je uporaba odvisna le od tega, v kolikšni meri se podjetja zavedajo, da je management človeških virov (angl. human resource management) strateškega pomena. Kot zanimivost je ugotovil tudi, da je v podjetjih, ki so v tuji lasti, večja verjetnost, da bo vodstvo implementiralo nagrajevanje po uspešnosti, kot v tistih, ki so v domači lasti. To potrjuje dejstvo, da država in zakonodaja ne vplivata na uvedbe programov v domačih ali tujih podjetjih.

#### 1.4.1 Ugotavljanje uspešnosti

Z ugotavljanjem uspešnosti zaposlenih želijo podjetja ugotoviti posledice svojih ravnanj, ko so izbirala kadre in njihove zmožnosti, hkrati pa želijo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo. Želijo tudi ugotoviti, komu lahko pripisujejo tisto, kar bodo ugotovila kot uspešnost. Uspešnosti tudi ni težko ugotoviti, primerjati je treba le stanje, ki smo ga dosegli s stanjem, ki smo ga nameravali doseči. Rezultate merjenja uspešnosti se nato uporabi za informacijo o tem, kdo naj napreduje, kdo se mora še dodatno izobraziti, koga je treba premestiti na drugo delovno mesto, kdo je upravičen do povišanja plače, kdo je upravičen do nagrade ipd. (Možina in drugi, 2002, str. 482).

Podjetja se glede na zelene cilje različno odločajo, na katerih ravneh bodo merila uspešnost. Če želijo spodbuditi delo posameznikov in ni potrebe po sodelovanju med njimi, bodo ugotavljale uspešnost posameznikov. Če pa se želi promovirati timsko delo, se bo ugotavljalo uspešnost skupin. Če pa želi podjetje poudariti pomen vseh za doseganje skupnih

rezultatov, bo podjetje ugotavljalo uspešnost celotne organizacije (Zupan, 2001, str. 159). Pomembno je, da so merila za ocenjevanje uspešnosti posameznika ali skupine v neposredni povezavi s strategijo in poslovnimi cilji podjetja, sicer takšna oblika nagrade ni smiselna (Lipičnik, 1998, str. 239; Zupan, 2001, str. 163). Poleg tega morajo biti merila prilagojena različnim skupinam zaposlenih, saj zaposleni na različnih organizacijskih ravneh različno vplivajo na doseganje ciljev podjetja. Večji, kot je njihov vpliv, učinkoviteje bo potem nagrada vplivala kot usmerjevalec njihovega vedenja (Zupan, 2001, str. 164).

Sodobna merila za ugotavljanje uspešnosti zaposlenih temeljijo na merjenju prispevka in ne na subjektivnih ocenah ocenjevalcev, kot se je to izvajalo v preteklosti (Zupan, 2001, str. 158). Zupan (2001) je v svojem delu opisala različne primere iz slovenskih podjetij, kako ta merijo uspešnost zaposlenih. Poznamo merila za ugotavljanje uspešnosti individualnih zaposlenih in merila za ugotavljanje uspešnosti skupin. Uporaba enih ali drugih je odvisna od strateške usmeritve podjetja. V tej magistrski nalogi se osredotočam na nagrajevanje skupin, zato bom temu primerno v nadaljevanju omenil nekaj praktičnih primerov meril za ugotavljanje skupinske uspešnosti zaposlenih iz slovenskih podjetij. Uspešnost skupin lahko merimo z različnimi kombinacijami kazalnikov glede na (Zupan, 2001):

- dosežene normativne ure in kvaliteto izdelkov,
- porabljen čas in stroške,
- storilnost, porabo materiala in izmet,
- doseganje poslovnega izida, stroške in kvaliteto,
- doseženo pokritje stroškov in stroške slabe kvalitete,
- razmerje med načrtovanimi in dejanskimi stroški ter kvaliteto,
- preseganje načrtovanega dobička.

Odgovor na to, kakšen sistem naj podjetja uvedejo, ni enoznačen. Kot že omenjeno, je odvisen od strategije podjetja, kakšno vedenje želi vzpodbuditi pri zaposlenih. Dejstvo je, da mora biti ugotavljanje uspešnosti karseda enostavno, razumljivo in učinkovito.

#### 1.4.2 Vrste nagrad

O strukturiranju nagrad sem že govoril v Poglavlju 1.1.1. V osnovi sem jih razdelil na finančne in nefinančne nagrade. Lahko jih razdelimo tudi na **notranje in zunanje nagrade** ali na nagrade, ki **temeljijo na uspešnosti, in tiste, ki temeljijo na članstvu** (Jahan, brez datuma). Pri teh treh razdelitvah nagrad gre le za različne načine strukturiranja. Prav je, da jih v tem magistrskem delu omenim. Podjetja imajo možnost, da lahko zaposlene nagradijo na mnogo različnih načinov, nagrade pa se lahko dajejo zaradi različnih razlogov (Lawler & Worley, 2006, str. 2). Skratka, podjetja imajo pri nagrajevanju več možnosti, pogoj je le, da se nagrajevanje izvaja v zakonskih mejah.

#### *1.4.2.1 Notranje in zunanje nagrade*

Zadovoljstvo, ki ga zaposleni občutijo, ko neko nalogo uspešno opravijo, lahko opišemo kot notranjo nagrado. Lahko se pojavi tudi zaradi občutka pripadnosti ekipi. Značilnost te nagrade je, da se sproži sama po določeni aktivnosti. Sprožijo jo pa lahko tudi podjetja, z denimo možnostjo gibljivega delovnega časa, s krajšimi delovnimi dnevi, z rotacijami na delovnem mestu ... skratka z ukrepi, ki zaposlenim dajejo več svobode. Po drugi strani pa zunanje nagrade vključujejo denar, napredovanja, ugodnosti in sisteme NU (Gerhart & Fang, 2014, str. 47). Zunanje nagrade sproži vodstvo. Če torej zaposleni dobijo občutek zadovoljstva po opravljenem delu ali občutke osebne rasti, potem govorimo o notranjih nagradah. Če pa zaposleni dobijo nagrado v obliki povišanja plače ali jih podjetje omeni v denimo internem glasilu, govorimo o zunanjih nagradah (Jahan, brez datuma).

#### *1.4.2.2 Finančne in nefinančne nagrade*

Te vrste nagrad razlikujemo po tem, da lahko izboljšajo finančni status zaposlenega ali pa nanj ne vplivajo. Če nanj vplivajo, govorimo o finančnih nagradah, ki sem jih že naštel v Poglavju 1.1.1. Nefinančne nagrade so širši pojem in so lahko različnih oblik, odvisno od inovativnosti podjetja na tem področju. Njihov namen je, da zaposlenim poskušajo ustvariti privlačno delovno okolje. Pri tem je pomembno, da podjetje prilagodi nefinančne nagrade glede na zaposlenega, saj je lahko za enega denimo možnost izobraževanja odlična nagrada, spet drugemu pa ne pomeni nič. Kakorkoli, ustrezne nefinančne nagrade lahko močno vplivajo na rezultate podjetja. Sem lahko štejemo: urejene pisarne po željah zaposlenega, privatno stranišče, službena bančna kartica, osebna tajnica, privatni parkirni prostor za vozilo itd. (Jahan, brez datuma).

#### *1.4.2.3 Nagrade za uspešnost in nagrade za članstvo*

Med nagrade, ki temeljijo na uspešnosti, štejemo provizije, plačilo na podlagi opravljenega dela ali t. i. plačila po kosu, individualne in skupinske nagrade ter druge oblike dodatnega zaslužka (Jahan, brez datuma). Naštete nagrade v tujih literaturah avtorji imenujejo sistemi spodbud (angl. incentive systems). Ti sistemi obstajajo pri vseh vrstah zaposlitev, od ročnih ali proizvodnih delovnih mest do vodstvenih.

Nagrade, ki temeljijo na članstvu, pa so povezane s samo prisotnostjo zaposlenega v podjetju in so za vse zaposlene enake. Sem štejemo: povečanje plače zaradi povečanja življenjskih stroškov, vključevanje zaposlenih pri delitvi dobička, povečanje plače zaradi razmer na trgu dela, nagrade za senioriteto, nagrade za pripadnost podjetju, nagrade za pridobitev stopnje izobrazbe itd.

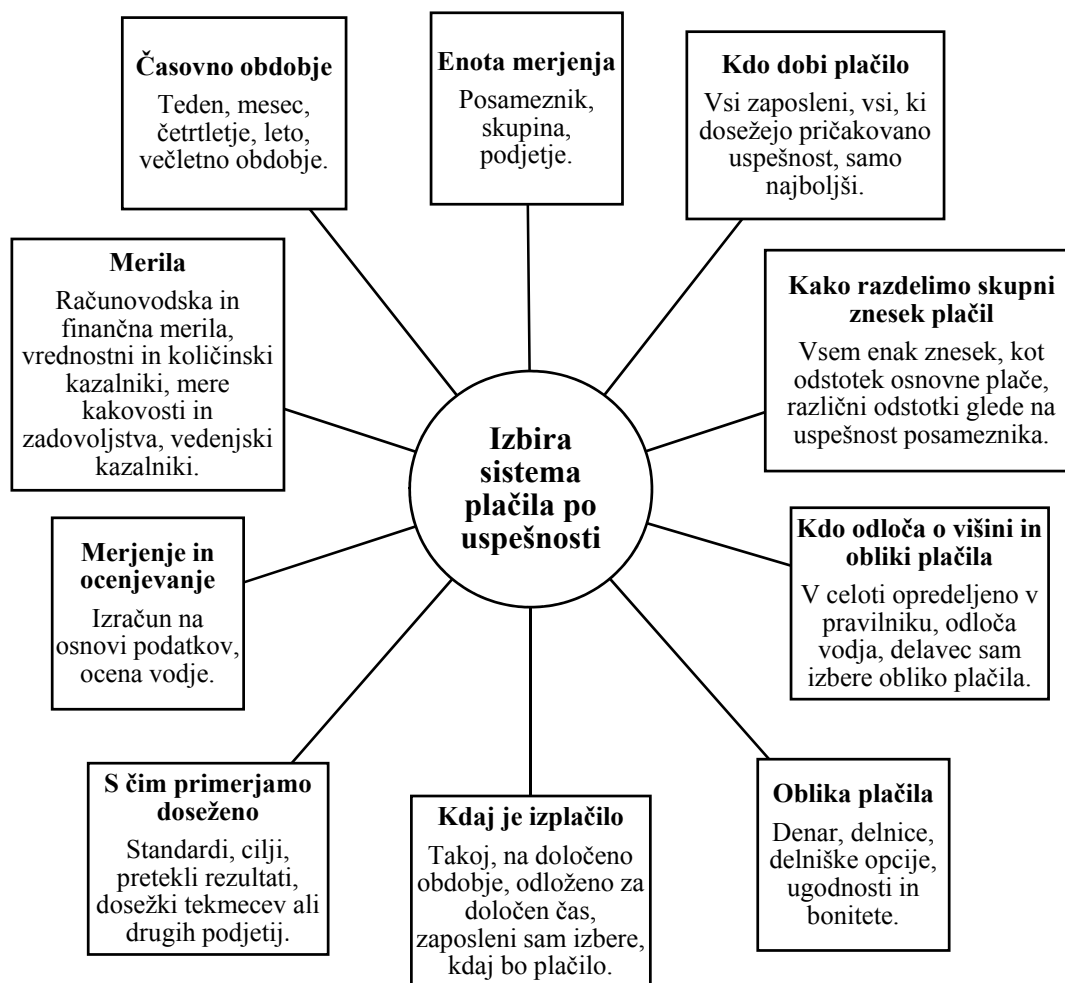
Med tema dvema oblikama nagrad lahko razlikujemo tako, da nagrade za uspešnost prejmejo le posamezniki ali skupine, ki so se tako ali drugače izkazali pri delu, medtem ko nagrade,

ki temeljijo na članstvu, pripadajo vsem zaposlenim v nekem podjetju (Jahan, brez datuma). Slednje tudi niso odvisne od uspešnosti zaposlenih in zato neposredno ne spadajo v kategorijo NU.

#### 1.4.3 Vrste sistemov nagrajevanja po uspešnosti

Podjetja imajo na voljo veliko različnih kombinacij, ko se odločajo za vzpostavitev sistema NU. Kot že omenjeno, je odločitev o tem, kakšen sistem se bo izbralo, odvisna od poslovne strategije in ciljev podjetja (Gerhart & Fang, 2014). Glede na izbran sistem se določi način ugotavljanja uspešnosti zaposlenih, o katerem sem že govoril v Poglavju 1.3.1. Gre predvsem za to, da se opredelijo merila za merjenje in da se podjetje odloči o tem, s čim se bo primerjalo dosežene rezultate. Pomemben dejavnik je tudi časovno obdobje, ki se bo upoštevalo pri obračunavanju uspešnosti. Odvisen je od trajanja poslovnega procesa ali posamezne naloge.

*Slika 6: Dejavniki za izbiro sistema nagrajevanja po uspešnosti*



*Vir: Zupana (2001, str. 160).*

V skladu s plačno filozofijo podjetja se bo odločalo o tem, kdo bo nagrajen za uspešnost, kako se bo nagrada porazdelila in kdo bo odločal o višini nagrade. Nenazadnje mora podjetje sprejeti odločitev še o tem, kdaj se bo nagrada izplačevala in v kakšni obliki bo. Takojšnja gotovinska plačila jasno kažejo vez med dosežki in nagrado, zato lahko z njimi podjetja lažje usmerjajo vedenje zaposlenih. Odložena plačila pa povečujejo dolgoročno usmerjenost in pripadnost zaposlenih podjetju (Zupan, 2001, str. 159). Vsi omenjeni dejavniki, ki vplivajo na izbiro sistema NU, so prikazani na sliki 6.

Uvajanje sistemov plačila po uspešnosti od zaposlenih zahteva spremembe v vedenju, kar je sicer tudi cilj podjetja. Do sprememb pa zaposleni nemalokrat čutijo odpor, prav zaradi pomanjkljivega razumevanja razlogov za spremembe, tudi zaradi nezaupanja v nosilce sprememb ali zaradi bojazni, da se novostim ne bodo mogli prilagoditi. Zaradi teh razlogov je pri vzpostavljanju sistemov treba veliko truda vložiti tudi v komuniciranje z zaposlenimi, da se jim sistem in načini ugotavljanja uspešnosti natančno predstavijo.

Ne glede na to, katere dejavnike podjetje izbere, lahko sisteme nagrajevanja v grobem razdelimo na tiste, ki nagrajujejo posameznike, in tiste, ki nagrajujejo skupine.

#### *1.4.3.1 Individualni sistemi nagrajevanja po uspešnosti*

V osnovi lahko **individualne nagrade** razdelimo v tri skupine (Zupan, 2001, str. 167):

- dodatek k osnovni plači,
- enkratna denarna nagrada,
- povečanje osnovne plače.

V dodatku k osnovni plači so zajeta vsa plačila, ki jih zaposleni dobi zaradi svoje uspešnosti. Običajno se ti dodatki računajo kot odstotek osnovne plače. To so lahko: plačila za preseganje norme, osebna ocena uspešnosti ipd. Enkratna denarna nagrada vključuje plačilo iz določene plačne mase, ki jo ima na voljo vodja, da nagradi najboljše zaposlene. Gre za enkratni znesek, ki ne zviša osnovne plače zaposlenega. Pri povečanju osnovne plače gre za napredovanje zaposlenega v višji plačilni razred, bodisi vodoravno (napredovanje znotraj delovnega mesta), bodisi navpično (napredovanje na zahtevnejše delovno mesto) (Zupan, 2001).

Ne glede na izbrano skupino pa individualni sistemi NU vplivajo na uspešnost posameznikov prek dveh mehanizmov: **vpliv spodbud** (angl. incentive effects) in **vpliv razvrščanja** (angl. sorting effects) (Gerhart & Fang, 2014, str. 46). Prvi mehanizem ima zelo pozitiven vpliv na uspešnost posameznikov, ki so že zaposleni v podjetju. Z njim podjetja spremenijo vedenje zaposlenih in jih spodbudijo za boljše delo. Drugi mehanizem pa ne spreminja zaposlenih, ampak jih razvrsti oziroma selekcionira. Podjetja, kjer je individualno NU dobro vzpostavljeno in predstavlja velik odstotek plače zaposlenega, bodo pridobila in obdržala uspešne zaposlene, tisti manj uspešni, ki ne bodo dosegali rezultatov

in posledično dobrih plačil, pa bodo takšna podjetja zapustili. Torej, uspešni zaposleni bodo izbrali in ostali pri takšnih podjetjih, kjer individualno NU predstavlja dober zaslužek (Gerhart & Fang, 2014, str. 46; Gooderham, Fenton-O'Creedy, Croucher & Brookes, 2018, str. 1482).

Po drugi strani pa takšne nagrade negativno vplivajo na timsko delo, spodbujajo kratkoročne namesto dolgoročnih ciljev ter zaposlenim dajejo občutek, da nagrada ni odvisna neposredno od njihove uspešnosti, temveč od njihovih odnosov z vodjo ter od njihovih osebnosti (Pfeffer, 1998, str. 112).

#### *1.4.3.2 Skupinski sistemi nagrajevanja po uspešnosti*

**Skupinske nagrade** podjetja uporabljajo takrat, ko želijo vzbuditi skupinsko delo (angl. teamwork). Najpogosteje skupinske nagrade delujejo tako, da se neka finančna vsota porazdeli med člane skupine po določenem ključu, glede na ugotovljeno uspešnost te skupine. Pravila za nagrajevanje so odvisna od tega, ali gre za organizacijsko, delovno ali projektno skupino.

V organizacijsko skupino vključujemo vodstveni kader v podjetjih, ki po navadi opravljajo različne funkcije za doseganje skupnega cilja. V delovni skupini se nahajajo zaposleni, ki tesno sodelujejo pri svojem delu, da dosežejo zastavljene cilje. Po navadi ti izhajajo iz istega oddelka v podjetju in so lahko le toliko uspešni, kolikor dobro lahko skupaj opravljajo zastavljene naloge. Ker je delovna skupina vezana na oddelek, so zaposleni v njej stalni člani. V projektni skupini se nahajajo posamezniki iz različnih oddelkov, z različnimi znanji, ki so se združili zaradi izvajanja določenih projektov. Ko je projekt končan, se skupina razreši (Armstrong, 2007).

Vse omenjene skupine bodo glede na svojo uspešnost dobile določeno plačilo. Višina plačila je odvisna od uspešnosti skupine pri doseganju zastavljenih ciljev. Cilj skupinskih nagrad je, da se vzbudi sodelovanje med zaposlenimi, kar je nasprotno od individualnih nagrad, kjer zaposleni sledijo lastnim interesom in ne interesom skupine. Poleg tega se vodje tudi drugače vedejo do zaposlenih, saj jih ne obravnavajo kot posameznike, temveč kot del ekipe, kar ponovno rezultira k boljšemu sodelovanju med njimi (Armstrong, 2007).

Morajo pa biti podjetja pazljiva pri porazdeljevanju plačil v skupinah. Če so odstopanja pri nagradah med posamezniki manjša, bo to negativno vplivalo na motivacijo najboljših članov ekipe. V najslabšem primeru se bo slednjim zdelo takšno plačilo nepravilno in ne bodo želeli sodelovati v takšnih skupinah. Posledično bodo v skupinah ostali povprečno uspešni zaposleni in takšne skupine ne bodo tako uspešne, kot bi sicer lahko bile. Če so odstopanja pri nagradah med posamezniki večja, pa takšne skupine sicer privabljajo tudi najboljše zaposlene, vendar se lahko ostali člani nanje preveč zanašajo in prelagajo nanje odgovornosti, prihaja pa lahko tudi do nevoščljivosti (Gerhart & Fang, 2014, str. 49).

Skupinske nagrade lahko razdelimo na (Zupan, 2001; Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essman & Cragun, 2018):

- nagrade po skupinskih normah,
- nagrade za projektno delo,
- programe razdelitve prihrankov (angl. gain-sharing),
- nagrade za dosežene rezultate (angl. goal-sharing),
- programe udeležbe zaposlenih pri delitvi dobička (angl. profit-sharing),
- nagrade v obliki vrednostih papirjev za zaposlene (angl. Broad-based stock options),
- nagrade za uspešnost vodstvenih timov (angl. Top management team pay for performance).

Osnovni namen nagrad po **skupinskih normah** je povečanje učinkovitosti procesov, kar rezultira k višjemu dobičku in zadovoljstvu zaposlenih, nenazadnje tudi k zadovoljstvu kupcev izdelkov. Merilo za ugotavljanje uspešnosti je lahko denimo doseganje načrtovanih normativnih ur, ki se obračunajo le za kose ustrezne kvalitete. Če so norme dosežene, dobi skupina nagrado. Zaradi želje po doseganju nagrad se v skupinah pojavi večja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, pozitivna tekmovalnost, višja produktivnost ter naravna selekcija zaposlenih (Zupan, 2001, str. 184). Se pa lahko zaradi tega pojavijo težave, če vodstvo želi razporediti različno uspešne posameznike po skupinah. Nastane lahko odpor, saj visoko produktivne skupine ne želijo članov iz manj uspešnih skupin (Beer & Cannon, 2004, str. 18). Johnston (brez datuma) omeni, da so zaposleni v sedanjem času precej bolj motivirani z nagradami, ki se izplačajo takoj po ugotovitvi uspešnosti (npr. v istem mesecu), kot pa z dolgoročnimi ugodnostmi. Trdi, da so nagrade po skupinskih normah primerne takrat, ko želijo podjetja doseči povečan obseg proizvodnje, vendar je za merilo treba uporabiti le kvalitetne izdelke, kot je to izpostavila tudi Zupan (2001).

Pri nagradah za **projektno delo** je pomembno, da so denarne nagrade dovolj visoke in povezane z merljivimi cilji, saj člani projektnega tima poleg svojih rednih obveznosti opravljajo še dodatno, projektno delo. Višino nagrade lahko določi vodstvo podjetja ali celo naročnik projekta, po navadi pa je vodja projektne skupine najbolje plačan član te skupine (Zupan, 2001). Višina plačila je odvisna od dobičkonosnosti projekta, pri katerem so zaposleni sodelovali, oziroma od prihrankov, ki so jih z izvedbo projekta ustvarili. Lahko se jim tudi ponudi fiksna premija, če je projekt končan v roku ali pa bonus, če je projekt končan pred končnim rokom (Armstrong, 2007). Glavni cilj teh nagrad je izboljšati sodelovanje, komunikacijo in uspešnost projektne skupine (Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essman & Cragun, 2018).

**Program razdelitve prihrankov** predstavlja nagrado za vse zaposlene, ki so vključeni v proizvodni proces, če ti presežejo predvideno količino izdelkov pri običajnih vrednostih stroškov dela. Ali pa se doseže predvidena količina izdelkov z zmanjšanimi stroški dela, v vsakem primeru pa govorimo o ustvarjanju prihrankov. Nagrada se izplača glede na ugotovljeno višino prihrankov. Običajno del prihrankov prejme podjetje, del pa zaposleni



(Zupan, 2001, str. 185; Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essman & Cragun, 2018, str. 2466). Johnston (brez datuma) omeni, da se v proizvodnih podjetjih s programi razdelitve prihrankov lahko doseže tudi do 1000 odstotkov boljše produktivnost zaposlenih, kar je tudi glavni namen te oblike nagrade. Poleg produktivnosti so glavni nameni še: vključevanje zaposlenih v poslovni proces, vzpodbuditi medsebojno sodelovanje med zaposlenimi in izboljšati procese dela (Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essman & Cragun, 2018).

**Programi nagrajevanja za dosežene rezultate** so tesno povezani s cilji podjetja in naj bi karseda natančno odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Ciljev, ki so ključni za doseganje uspešnosti podjetja, je lahko več. V odvisnosti od pomembnosti ciljev jim podjetja pripišejo različne uteži. Osnova za izračun nagrade je primerjava doseženih rezultatov glede na načrtovane cilje. Merila so lahko različna: doseganje poslovnega izida, nižanje stroškov, doseženo pokritje stroškov, preseganje dobička, doseganje gospodarnosti poslovanja, doseganje produktivnosti ipd. (Zupan, 2001). Podjetja pri oblikovanju sistemov določijo, katera merila so glede na zastavljeno strategijo ključna, in na podlagi teh meril ugotavljajo uspešnost skupine in višino nagrade.

Značilnost **programov delitve dobička** med zaposlenimi temelji na preseganju zahtevane stopnje donosnosti kapitala (angl. return on equity, v nadaljevanju ROE). Višina ROE nam predstavlja, kako učinkovito podjetje izkoristi svoja sredstva za doseganje dobička. Sredstva, ki presegajo stopnjo donosnosti kapitala, zmanjšana za reinvestiran dobiček, se razdelijo med zaposlene. Plačila so lahko v obliki denarnih izplačil ali delnic. Če gre za denarno izplačilo, se ta lahko izplača takoj ali z zakasnitvijo. Pogosto se v Sloveniji ta nagrada izplača v obliki božičnice (Zupan, 2001 str. 193). Ilič (2002 str. 941) v svojem delu omeni, da s takšnimi oblikami nagrad podjetja želijo zaposlene bolj povezati s podjetjem, njihove plače pa z njihovimi prispevki. Tako lahko zaposlene spodbujajo k večjemu trudu za inovacije, tehnične izboljšave ipd. S tem zaposleni prispevajo k dobičku podjetja. Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essman in Cragun (2018) v svojem delu opisujejo, da sta povečanje dobička podjetja in fleksibilnost plače glavna cilja programov delitve dobička ter da imajo te nagrade večji vpliv na odnos do dela in obnašanje kot na produktivnost zaposlenih.

**Nagrade v obliki vrednostih papirjev** omogočajo zaposlenim, da kupujejo delnice po določenih cenah, nato prejmejo donose, ki odražajo uspešnost podjetja. Te oblike nagrad spodbujajo večjo produktivnost in inovativnost zaposlenih ter večjo angažiranost. Z njo podjetja povežejo interese delničarjev z veliko skupino zaposlenih in jim dajejo občutek lastništva, kar okrepi dolgoročno sodelovanje in pripadnost. Uspešnost zaposlenih naj bi zato temeljila na donosnosti kapitala (ROE) in ne na računovodskih izkazih (Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essman & Cragun, 2018).

**Nagrade za uspešnost vodstvenih timov** lahko delujejo zelo kontroverzno zaradi prepričanja, da se močno razlikujejo od ostalih skupinskih sistemov nagrajevanja. Te oblike nagrad naj bi imele neproporcionalen vpliv na podjetja in naj ne bi delovale kot skupinske (tekmovalnost med vodji). Mnogi avtorji jih zato ne štejejo med ostale vrste skupinskih

nagrajevanj. Oblika izplačila je pri teh nagradah enaka kot pri nagradah v obliki vrednostih papirjev, opisane zgoraj (delniške opcije). Prav tako so podobni cilji, da se interesi delničarjev in vodstva združijo in s tem vplivajo na uspešnost podjetja ter da se okrepi dolgoročno sodelovanje in pripadnost vodstva. Uspešnost vodstvenih skupin se meri glede na finančne kazalnike, kot so donosnost sredstev (angl. return on assets, v nadaljevanju ROA) in ROE (Nyberg, Maltarich, Abdulsalam, Essman & Cragun, 2018).

*Tabela 1: Prednosti in slabosti skupinskih programov povezovanja plač z uspešnostjo*

<b>Prednosti in slabosti programov delitve prihrankov</b>	<b>Prednosti in slabosti programov nagrajevanja za dosežene rezultate</b>	<b>Prednosti in slabosti programov udeležbe pri dobičku</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zniževanje stroškov in povečevanje kvalitete storitev.</li> <li>+ Povečevanje medsebojnega spodbujanja in pomoči med zaposlenimi.</li> <li>+ Povečanje števila koristnih predlogov.</li> <li>+ Zaradi krajšega obdobja izračunavanja dodatkov sta vloženi napor in nagrada bolj povezana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Najbolje vključujejo celovito strategijo in cilje podjetja ter prispevajo k njihovem doseganju.</li> <li>+ Zaposleni bolje razumejo in poznajo poslovanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Povečuje pripadnost podjetju in pripravljenost povečati vloženi napor.</li> <li>+ Povezava plače z ekonomskim učinkom podjetja.</li> <li>+ Ne zahteva dodatnih računovodskih obdelav in izračunov.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Težko določljivi standardni stroški.</li> <li>- Možnost sporov v delovnih skupinah.</li> <li>- Zaradi zapletenih formul zaposleni včasih ne razumejo izračunov, zato programu ne zaupajo.</li> <li>- Najbolje delujejo v dokaj stabilnih razmerah poslovanja.</li> <li>- Če ni povečanja dobička, se zaposlene vseeno nagradi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokaj zapleteni izračuni.</li> <li>- Višina dodatkov se težko predvidi.</li> <li>- Ni vedno jasno, kako vedenje posameznika vpliva na doseganje ciljev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuresničena pričakovanja vodijo do zmanjšane zavzetosti za delo.</li> <li>- Vloženi napor in nagrada zanj nista povsem časovno usklajena.</li> <li>- Ni vidne povezave med delom posameznika in doseženim dobičkom.</li> <li>- Potreben je dovolj velik dobiček, da program deluje.</li> </ul>

*Vir: Zupan (2001, str. 196).*

Vsi omenjeni sistemi imajo svoje prednosti in slabosti, ki jih morajo podjetja poznati in upoštevati, ko oblikujejo programe nagrajevanja skupin. Uspešnost programa je odvisna od določenih smernic, ki so opisane v Poglavju 1.4.3, in od tega, v kolikšni meri podjetje prilagodi program svojim potrebam in strateški usmeritvi (Nalbantian, Adkins & Levine, 2014, str. 34). Predvsem je pomembno, da se program nenehno prilagaja in dopolnjuje, da podjetje doseže cilje, ki si jih je zastavilo pri povezovanju plač z uspešnostjo. V tabeli 1 so strnjene prednosti in slabosti posameznih programov.

## **1.5 Učinki nagrajevanja po uspešnosti**

Učinkovit sistem NU je lahko močno orodje za spodbujanje visoke uspešnosti posameznikov ali skupin. Shaw in Mitra (2017) trdita, da obstaja močna povezava med sistemom NU in uspešnostjo zaposlenih. Ko je sistem NU dobro zastavljen, bodo podjetja s finančnimi nagradami pridobila od zaposlenih največ. Glavni učinki so (Shaw & Mitra, 2017):

- boljša produktivnost in učinkovitost zaposlenih ter procesov,
- boljše sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi,
- večja angažiranost in pripadnost,
- izboljšana inovativnost ter izboljššan odnos do dela.

Vsi ti učinki rezultirajo k boljši dobičkonosnosti podjetja in k boljšim ostalim finančnim kazalnikom, kot sta ROE in ROA. Nagrajevanje uspešnosti vpliva tudi na zunanjo in notranjo motivacijo zaposlenih, več o tem sem pisal v Poglavju 2.

### **1.5.1 Povezava med nagrajevanjem in uspešnostjo posameznika**

Zunanje nagrade se lahko uporabijo kot motivacijski vzvod za izboljšanje uspešnosti posameznikov, a ni nujno, da so pri tem učinkovite. Lahko tudi sporočajo, da je uspešnost pomembna in služijo kot usmeritev, katere dejavnosti je treba izboljšati za doseganje uspešnosti. Dokazano je, da finančne spodbude v pravih okoliščinah lahko krepko vplivajo na uspešnost posameznika (Armstrong, 2010, str. 112). Časovno obdobje pri obračunavanju uspešnosti ne sme biti predolgo, da se vez med uspešnostjo in plačilom ne izgubi. Prav tako pa ne sme biti prekratko, da ne temelji na nedokončanih nalogah ali procesih (Zupan, 2001, str. 159).

Kljub temu se je treba zavedati, da čeprav ima finančna nagrada lahko velik vpliv na uspešnost, so notranje nagrade tiste, ki imajo globlji in daljši efekt na zaposlene (notranja motivacija). Ljudje so po naravi lahko že motivirani, da uspešno dosežejo določene cilje in so zadovoljni, ko jih dosežejo. Če se jih nato še nagradi z zunanjo ali notranjo nagrado, se zadovoljstvo še poveča. To pomeni, da se lahko uspešnost zaposlenih izboljša s tem, ko se jim da priložnost, da se izkažejo in da se jih potem tudi nagradi, ko se (Armstrong, 2010, str. 112).

Nyberg, Pieper in Trevor (2016) so v svojem delu raziskovali povezavo med sistemom NU in dolgoročno uspešnostjo zaposlenih. Nagrade so razdelili na: stalno povečanje plače (angl. merit pay) in začasno povečanje plače (angl. bonus pay) zaradi uspešnosti. Ugotovili so, da ima začasno povečanje plače večji dolgoročni učinek na uspešnost zaposlenih in da ima nasploh sistem NU večji učinek tam, kjer se uspešnost zaposlenih lažje in učinkoviteje meri.

### 1.5.2 Povezava med nagrajevanjem in uspešnostjo podjetja

Predpostavimo lahko, da bolj, kot so uspešni posamezniki, bolj bo uspešno podjetje. Uspešnost podjetja torej sledi uspešnosti posameznikov. To je, seveda, zelo težko dokazati, vendar so v preteklosti nekatere raziskave to že potrdile.

Raziskava, ki sta jo izvedla Antončič in Antončič (2010), potrjuje pozitiven vpliv nagrajevanja zaposlenih (plača, bonitete, pohvale, napredovanja, izobraževanja, stalnost zaposlitve, organizacijsko vzdušje in organizacijska kultura) na rast podjetja. Raziskava je temeljila na storitvenih podjetjih v Sloveniji in pokazala tudi, da starejše, kot je podjetje, počasneje in težje je motivirati zaposlene z nagradami in obratno.

Raziskava, ki sta jo izvedla Allen in Helms (2001), je pokazala, da se dejansko lahko s sistemom nagrajevanja vpliva na uspešnost podjetja, pri tem pa so imele izrazit vpliv naslednje prakse nagrajevanja: vključevanje zaposlenih v trg vrednostnih papirjev podjetja, individualni sistemi nagrajevanja zaposlenih, redno izkazovanje zaposlenim, da so cenjeni, in nagrajevanje na podlagi spremljanja zadovoljstva strank. Medtem pa prakse, kot so nagrajevanje skupin, fleksibilne ugodnosti in avtonomija zaposlenih, niso pokazale povezave med uspešnostjo posameznikov in uspešnostjo podjetja.

Naslednja raziskava, ki so jo izvedli Brown, Sturman in Simmering (2003), je vključevala 333 bolnišnic v zvezni državi Kaliforniji. Ugotovili so, da sistem nagrajevanja vpliva na učinkovitost zaposlenih, na zadovoljstvo pacientov in finančni izkupiček bolnišnic. Večja plača je bila povezana z večjo učinkovitostjo zaposlenih, vendar se je še pri dodatnem povečevanju plače ta efekt zmanjševal.

Še ena raziskava, ki so jo izvedli Curral, Towler, Judge in Hohn (2005), je vključevala 6.394 učiteljev iz izobraževalnih ustanov. Pokazala je, da zadovoljstvo zaposlenih s plačo pozitivno vpliva na akademske rezultate učencev, hkrati pa zmanjšuje željo zaposlenih po odpovedi.

Povezava med uspešnostjo podjetja in uspešnostjo posameznikov je torej težko dokazljiva, a številne raziskave potrjujejo tezo, da uspešni in zadovoljni zaposleni ustvarjajo uspešno organizacijo (Antončič & Antončič, 2010, str. 116).

### 1.5.3 Pogoji za učinkovito delovanje sistemov nagrajevanja po uspešnosti

Sistem nagrajevanja je učinkovit, če je vanj vključena strategija nagrajevanja in jo je mogoče doseči z zastavljenimi cilji (Lipičnik, 1998, str. 206). Pri oblikovanju sistema NU je treba upoštevati nekatera osnovna pravila, če želi podjetje nagrado ustrezno povezati z uspešnostjo posameznika, skupine ali podjetja. V tem delu sem večkrat že omenil nekatere pogoje za uspešno vzpostavitev sistema NU, sedaj pa dodajmo še preostale in jih strnimo skupaj (Zupan, 2001; Armstrong, 2010, str. 23; Shaw & Mitra, 2017):

- ugotavljanje uspešnosti mora biti povezano s poslovno strategijo podjetja, sistem naj nagrajuje zaposlene glede na njihovo uspešnost ali njihove doprinose oziroma glede na vrednost, ki jo ustvarijo,
- vzpostaviti je treba partnerski odnos med zaposlenimi in podjetjem,
- cilji in standardi uspešnosti morajo biti jasni in razumljivi ter se skladati s kulturo in kontekstom podjetja, da ta nagradi zaposlene glede na to, kaj podjetje ceni,
- cilji in standardi uspešnosti morajo temeljiti na dejavnikih, na katere zaposleni lahko vplivajo,
- zaposleni morajo razumeti, kako je njihovo vedenje povezano z dosežki podjetja,
- postaviti je treba jasna pravila,
- vrednost izplačil mora biti dovolj velika, da vpliva na uspešnost ter privablja in zadržuje zaposlene,
- sistem mora biti enostaven in brez presenečenj glede višine izplačil,
- med managementom in zaposlenimi mora prevladovati spoštovanje,
- kadri, ki bodo izvajali sistem, morajo biti ustrezno usposobljeni,
- sistem mora temeljiti na poštenju, enakosti, konsistentnosti in transparentnosti.

Ugotavljanje uspešnosti mora biti tesno povezano s poslovno strategijo in kulturo podjetja. Podjetje mora merila za ugotavljanje uspešnosti povezati s poslovnim ciljem podjetja, iz katerih oblikuje cilje organizacijskih enot in nenazadnje cilje posameznikov. Takšna prilagojena merila so razlog, zakaj ni smiselno, da podjetja posnemajo programe povezovanja plač z uspešnostjo iz drugih podjetji (Zupan, 2001, str. 164). Prav tako je treba poslovnim ciljem povezati plačilo nagrade in povezavo jasno razložiti zaposlenim. S takšnim ravnanjem se lahko vzpostavi partnerski odnos med zaposlenimi in podjetjem, v katerem bodo oboji pridobili določene koristi (Beer & Cannon, 2004, str. 15).

Cilje in standarde uspešnosti morajo podjetja oblikovati tako, da so jasna in razumljiva. Cilji morajo biti prilagojeni posameznikom ali določenim skupinam in biti dovolj zahtevni, da predstavljajo izziv. Pri tem je pomembno, da so cilji realno dosegljivi, sicer ti ne delujejo motivacijsko. Zaradi teh pogojev je najbolje, da se cilji oblikujejo skupaj z zaposlenimi (Zupan, 2001, str. 164; Beer & Cannon, 2004). Posebno pozornost je treba nameniti dejavnikom, s katerimi se bo merilo uspešnost. Morajo biti takšni, da lahko zaposleni nanje vplivajo. Določijo se glede na organizacijsko raven zaposlenih, ki so vključeni v NU.

Managerje organizacijskih enot se bo ocenjevalo denimo glede na poslovni rezultat enote, ključne sodelavce pa glede na njihove operativne cilje (Zupan, 2001, str. 164).

Zaposlenim je treba predstaviti, kako njihovo vedenje vpliva na višino izplačila nagrade in kako je povezano z dosežki skupine, oddelka in podjetja. Treba jim je torej prikazati širši pomen NU. Vsak zaposleni mora vedeti, kaj lahko prispeva k boljšim rezultatom. Predstaviti jim je treba tudi pravila sistema nagrajevanja, predvsem pogoje za izplačilo in kaj vse vpliva na višino izplačila (Zupan, 2001, str. 165). Slednje naj ne bo presenečenje, saj izplačila, ki so manjša ali višja od pričakovanih, vzbujajo pri zaposlenih nezaželene kompleksne reakcije (Shaw & Mitra, 2017, str. 24).

Plačilo mora biti tudi dovolj veliko, sicer je učinek nagrade manjši. Če podjetje denimo vsak mesec doda k plači le manjšo vrednost plačila, je učinek manjši, kot pa če bi na primer četrtno izplačevalo večjo skupno vsoto (Zupan, 2001, str. 165). Zadovoljstvo z višino izplačila je odvisno tudi od posameznika. Tisti z večjo osnovno plačo bodo ob relativno manjši finančni nagradi za uspešnost ostali na istem nivoju zadovoljstva in motiviranosti in obratno. Sicer pa za vsakega zaposlenega obstaja določena višina finančne nagrade, s katero bo zadovoljen, je pa to odvisno tudi od zunanjih dejavnikov, denimo od napora, ki ga je zaposleni vložil v delo (Shaw & Mitra, 2017, str. 22).

Uvajanje sistema NU ne sme povzročiti veliko dodatnega dela pri zbiranju zelenih podatkov o uspešnosti zaposlenih. Najbolje je, če se ti podatki pridobijo iz že vzpostavljenih informacijskih sistemov. Podjetja morajo zato za ugotavljanje uspešnosti uporabiti primerna merila, za katera so podatki že na voljo. Če bo sistem takšen, da bodo določeni zaposleni odločali o višini in obliki izplačil, morajo biti ti ustrezno usposobljeni za korektno opravljanje te funkcije. V vsakem primeru pa morajo za vzpostavitev učinkovitega sistema NU med zaposlenimi in managementom prevladovati dobri odnosi in zaupanje (Zupan, 2001, str. 165). Sistem mora biti konsistenten, transparenten in temeljiti mora na točnih podatkih (Shaw & Mitra, 2017, str. 24). Le takrat bodo zaposleni sprejeli program in vanj tudi verjeli, podjetje pa bo s tem v prednosti pred konkurenco (Beer & Cannon, 2004, str. 17). To se lahko doseže z vključevanjem zaposlenih v oblikovanje sistema in rednim obveščanjem zaposlenih o doseženih rezultatih, ki vplivajo na izplačilo (Zupan, 2001, str. 165; Beer & Cannon, 2004).

Do dobrih sistemov NU podjetja pridejo le z veliko znanja in ustvarjalnosti. Nemalokrat pri oblikovanju poiščejo pomoč tudi pri zunanjih svetovalcih. Oblikovanje torej ni kratek in enostaven proces in se ne konča, ko se sistem dokončno uvede. Med izvajanjem sistema NU ga je treba nenehno prilagajati in izboljševati, da lahko ta sledi ciljem in poslovnim potrebam podjetja (Nalbantian, Adkins & Levine, 2014, str. 35).

## 2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Podjetja se danes intenzivno ukvarjajo s tistimi dejavniki, ki vplivajo na zaposlene tako, da v čim večji meri izkoristijo svoje sposobnosti in da delujejo usklajeno. Ugotoviti, kateri so ti dejavniki, ni enostavno. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 236) poenostavljeno in v širšem smislu trdijo, da ljudje delajo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Lipičnik (1998, str. 155) doda tudi, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Dejstvo je, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi, zelo zapletenimi dejavniki, poznanimi ali nepoznanimi.

V osnovi se človekova aktivnost sproži z namenom, da se doseže nek cilj. Pravimo, da smo ljudje **motivirani**, če pričakujemo, da nas bo določena aktivnost pripeljala do zelenega cilja. V preteklosti je vodstvo zaposlenim le dajalo naloge, in sicer brez kakršnih koli razlag ali utemeljevanj, zakaj je treba naloge tudi opraviti. Danes je drugače, zaposleni želijo biti vpleteni v dogajanje v podjetju, želijo vedeti, zakaj je njihovo delo koristno in kako pripomorejo k celotni uspešnosti podjetja. Seznanitev zaposlenih s temi informacijami vodi do večje motivacije. Če zaposleni niso ustrezno motivirani, se na delovnem mestu to lahko kaže v (Forsyth, 2010, str. 2):

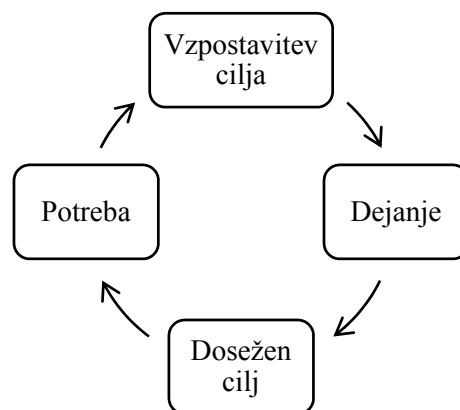
- povečani odsotnosti z dela,
- povečani izgubi časa (daljši odmori, kramljanje z drugimi zaposlenimi in ukvarjanje z osebnimi opravki na delovnem mestu),
- obrekovanju in širjenju govoric,
- zaničevanju sistema ali podjetja,
- povečani birokraciji,
- zmanjšani hitrosti in kakovosti dela,
- zmanjšani pripravljenosti sprejeti odgovornost,
- zmanjšani kreativnosti in osredotočenosti na delo.
- zamujanju na delo ali sestanke.

Motivacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost posameznika, ekipe ali na uspešnost celotnega podjetja. Poveča produktivnost in učinkovitost zaposlenih, cilji podjetja so z motiviranimi zaposlenimi lažje dosegljivi. Igra vlogo notranje sile, ki usmerja človekovo vedenje in hotenje. Ljudje smo motivirani zaradi različnih dejavnikov, ob različnem času in različnih okoliščinah (Miller, 2014). Motivacija vpliva na uspešnost posameznika, ki je odvisna od njegovega znanja, vedenja in od določenih sposobnosti reagiranja v posameznih situacijah. V motivacijo je vključenih ogromno notranjih in zunanjih dejavnikov, zaradi česar je težko ves čas vzdrževati visoko raven motiviranosti, saj gre za proces, ki se stalno spreminja in ne more biti enkratno dogodek (Čertalič, 2014).

Na sliki 7 je prikazan proces motivacije. Sproži ga želja po zadovoljitvi določenih potreb. Zaradi teh potreb si ustvarimo cilje, s pomočjo katerih jih bomo zadovoljili. Da dosežemo

cilje, si začrtamo določene smernice oziroma dejanja, s katerimi verjamemo, da bomo cilje dosegli. Če je cilj dosežen, se potreba zadovolji in proces se ponovi ob naslednjem pomanjkanju potreb. Če cilja ne dosežemo, se ponoven proces za doseganje istih ciljev najverjetneje ne vzpostavi. Se pa v nas sprožijo nove potrebe, zato se sproži nov proces in cikel se tako nadaljuje. Trdimo lahko, da so nezadovoljene potrebe tiste, ki nas motivirajo, da delujemo na določen način (Armstrong, 2007, str. 120).

*Slika 7: Proces motivacije*



*Vir: Armstrong (2007, str. 120).*

## 2.1 Motivacijske teorije

V začetku 20. stoletja je v podjetjih prevladovalo mnenje, da ljudje hodijo v službe izključno zaradi denarja. Managerji so takrat logično sklepali in trdili, da če se jim ponudi več denarja, bodo zaposleni tudi bolj produktivni. Povezava med delovno uspešnostjo in prejemki je bila povsem linearna. Plačilo je bilo neposredno vezano na opravljeno delo, kar so poimenovali kot **teorija ekonomske motivacije**. Dejansko so bili bolje plačani zaposleni tudi bolj produktivni, vendar je vseeno prihajalo do razlik med različnimi podjetji. Te razlike so se zmotno pripisovale utrujenosti, različnim delovnim pogojem ipd. Po mnogih raziskavah in ugotavljanju, zakaj prihaja do razlik, so šele sredi 50 let prejšnjega stoletja strokovnjaki ugotovili, da denar ne motivira vseh zaposlenih enako, ampak da na motivacijo vplivajo še drugi dejavniki (Thorpe & Homan, 2000, str. 82).

Da bi našli odgovor na vprašanje, kaj je tisto, kar dejansko motivira zaposlene, so se v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja strokovnjaki začeli ukvarjati s to perečo problematiko in najprej so se razvile različne teorije, ki so temeljile na **hierarhičnem zadovoljevanju potreb in ciljev** zaposlenih (Thorpe & Homan, 2000, str. 84). Številni avtorji so se različno opredeljevali glede tega. Maslow (1954) je razvil teorijo o hierarhiji potreb, ki govori o tem, da ljudje stremimo k temu, da najprej zadovoljimo osnovne potrebe (hrana, bivalni prostor, zdravje ipd.), šele nato nas motivirajo višje potrebe, kot so denimo potreba po samozavesti, potreba po sprejetju v družbi, potreba po izkoriščanju lastnega potenciala ipd. V praksi to pomeni, da v razvitem zahodnem svetu zaposlene zgolj z denarjem ni moč motivirati, ob



predpostavki, da že imajo zagotovljene osnovne potrebščine, ki bi si jih sicer z denarjem lahko kupili. Johnston (brez datuma) omenja, da se zato podjetja raje odločijo za druge motivacijske dejavnike, s katerimi izboljšajo delovne pogoje zaposlenih. Sem lahko štejejo skrb za varstvo zaposlenih, dosegljivost in komunikativnost vodij, posebej prilagojena soba za odmore, imenovanje delavca meseca, t. i. team building srečanja ipd.

Proti motivaciji z denarjem je bil tudi Herzberg (2003), ki je pravil, da morajo delodajalci **zadostiti** najprej **osnovnim potrebam zaposlenih** (angl. hygiene factors), šele nato lahko od njih pričakujejo, da bodo motivirani za bolj produktivno delo, kar naj bi delodajalci zagotovili prek t. i. bogatenja delovnega mesta, ki po definiciji daje priložnost za psihološko rast zaposlenih (angl. job enrichment). Treba je torej izboljšati delovno mesto zaposlenih z zanimivim in raznolikim delom, kar pa po tej teoriji rezultira k večjemu zadovoljstvu teh in posledično k boljši motivaciji. Johnston (brez datuma) poda primer zaposlenih v proizvodnih podjetjih, pri katerih vodstvo vzdržuje visoko produktivnost s tem, da ti zaposleni krožijo med delovnimi mesti in s tem opravljajo raznolika dela.

McGregor (1957) nas je opozoril na **teorijo X**, ki pravi, da smo ljudje po naravi leni in da imamo odpor do dela, razen če smo ustrahovani oziroma spodbujeni za opravljanje dela. Razvil je tudi **teorijo Y**, ki opisuje, da imamo ljudje potrebo po dosežku in zadovoljstvu, ki jo dosežemo prek uspešno opravljenega dela. Sledenje tej teoriji pomeni, da se morajo podjetja osredotočiti na nagrade, ki jih prejmejo zaposleni ob uspešno opravljenem delu.

Razvile so se tudi druge kategorije teorij motivacij. Vroom (1964) je bil prvi, ki je razvil **teorijo pričakovanj**, ki pravi, da morajo podjetja vzpostaviti natančno povezavo med uspešnostjo in nagradam, ki motivirajo zaposlene. Zaposleni torej pričakujejo, da bosta vloženi trud in uspešno opravljeno delo vedno rezultirala k točno določeni nagradi. To teorijo so Zeb, Rehman, Saeed in Ullah (2014) v svoji nedavni raziskavi tudi potrdili. Ugotovili so, da zaposleni izberejo takšne vloge v podjetju, ki jih na koncu pripeljejo do želenih ugodnosti.

Locke (v Thorpe & Homan, 2000, str. 90) je leta 1975 razvil **teorijo ciljev**, ki pravi, da je doseganje zahtevnih, a dosegljivih ciljev, glavni motivacijski dejavnik in kjer so zaposleni ob doseženem cilju deležni nagrad. Ta teorija se močno prepleta s teorijo pričakovanj. Pri tem je pomembno, da zaposleni dobijo povratno informacijo o rezultatih dela.

**Teorija reaktance** pravi, da so zaposleni motivirani s tem, da sooblikujejo oblike nagrad z vodstvom (Thorpe & Homan, 2000, str. 90). Nagrada v tem primeru deluje zavezujoče na zaposlenega in ga sili, da prevzame odgovornost (Čertalič, 2014; Hankin, 2005, str. 164). Beer in Cannon (2004) v svojem delu potrjujeta to teorijo in predlagata, da naj pri izoblikovanju sistema NU vodstvo sodeluje z zaposlenimi. Izraziti se morajo pričakovanja na eni in drugi strani. Na podlagi tega se izdelata sistem, hkrati pa se mora ob nestrinjanju sistem ponovno prilagoditi.

**Teorija nepredvidljivosti** temelji na tem, da morajo biti nagrade prilagojene potrebam zaposlenim, a niso za vse zaposlene enake (Thorpe & Homan, 2000, str. 90). Te in še mnoge druge teorije so se razvile z namenom motiviranja zaposlenih. Največkrat podjetja uporabljajo kombinacijo različnih teorij pri oblikovanju sistema nagrajevanja, ki bi motiviral zaposlene. Glavne teorije so strnjene v tabeli 2.

*Tabela 2: Motivacijske teorije in nagrajevanje*

<b>Motivacijska teorija</b>	<b>Pomen pri nagrajevanju</b>
Teorija ekonomske motivacije	Plačilo, neposredno vezano na opravljeno delo, plačilo glede na rezultat dela.
Potrebe in cilji (Maslow, Herzberg, McGregor)	Plačilo po urah, brez finančnih nagrad. Motiviranje zaposlenih prek bogatenja delovnega mesta. Ustvarjanje priložnosti za doseganje višjih ciljev zaposlenih.
Teorija pričakovanj	Plačilo, vezano neposredno na uspešnost zaposlenih.
Teorija reaktance	Zaposleni imajo možnost izbire in sooblikovanja sistema nagrajevanja.
Teorija ciljev	Plačilo glede na doseganje specifičnih ciljev.
Teorija nepredvidljivosti	Prilagojen sistem nagrajevanja glede na želje zaposlenih.

*Prيرهjeno po Thorpe & Homan (2000, str. 89).*

## **2.2 Motiviranje na delovnem mestu**

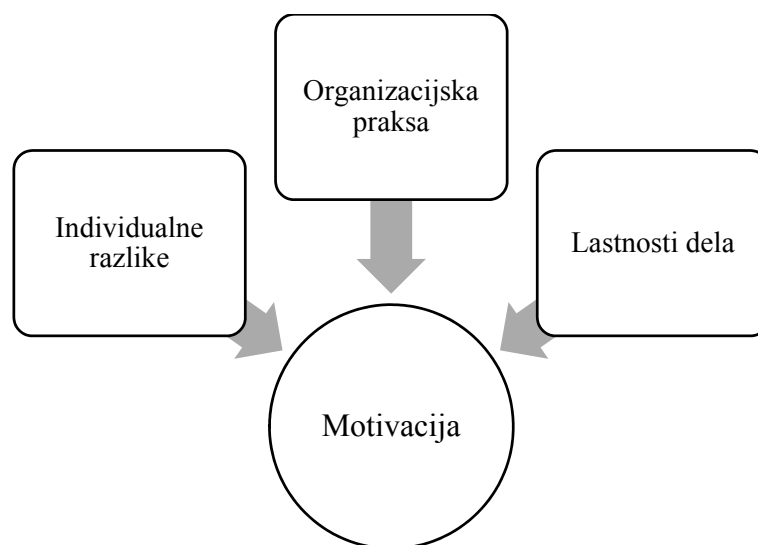
V osnovi poznamo dve vrste motivacij: **notranjo motivacijo** (angl. intrinsic motivation) in **zunanjo motivacijo** (angl. extrinsic motivation). Notranja motivacija izvira iz človeške osebnosti in se vzpostavi, ko ljudje začutijo, da je delo, ki ga opravljajo, zanimivo, pomembno in polno izzivov, da imajo svobodo pri načinu opravljanja dela in da z delom obogatijo svoje znanje, torej, da pridobijo izkušnje (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015, str. 447). Gre torej za motivacijo, ki je značilna za posameznika in nanjo zunanji dejavniki ne vplivajo. Torej ravno nasprotno od zunanje motivacije, kjer je pomembno, kaj storimo za zaposlene, da jih motiviramo (Armstrong, 2007, str. 121). Ryan in Deci (2000) v svojem delu dodata, da je notranja motivacija povezana s tem, da človek nekaj naredi, ker mu je to zanimivo, ker mu vzbuja dobro počutje. Ko pa človek stori dejanje, ker je to potrebno, ali se od njega zahteva, da doseže določene cilje, govorimo o zunanji motivaciji.

Faktorji, ki vplivajo na zunanjo motivacijo, imajo lahko močan, a časovno kratek učinek, medtem ko faktorji, ki vplivajo na notranjo motivacijo, učinkujejo dlje, saj niso odvisni od zunanjih vplivov. Notranja motivacija je zaradi tega lahko učinkovitejša od zunanje. Kljub temu, da je notranja motivacija lastnost posameznika, pa morajo podjetja zagotoviti pogoje, da se lahko ta vzpostavi. Zaposlenim je treba (Armstrong, 2007, str. 121):

- zagotoviti avtonomijo pri delu,
- jim zaupati odgovorna in raznolika dela,
- omogočiti uporabo njihovih znanj in sposobnosti,
- jim nuditi ustrezne povratne informacije,
- ustvariti prepričanje, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno.

Lipičnik (1998, str. 162) opisuje, da na motivacijo na delovnem mestu vplivajo trije faktorji: individualne značilnosti, lastnosti dela in organizacijska praksa (slika 8). Lastnosti dela so po definiciji dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti določajo, kateri delavec lahko opravi naloge, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo širino povratnih informacij, ki jih prejme zaposleni po opravljenem delu. Lastnostim dela bi lahko po Armstrongovi definiciji pripisali, da so pogoj za vzpostavitev notranje motivacije.

*Slika 8: Interakcija motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu*



*Vir: Lipičnik (1998, str. 162).*

Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo in se med posamezniki razlikujejo (Lipičnik, 1998, str. 163). Te so lahko glede na Armstrongovo definicijo vir notranje in zunanje motivacije. Če zaposlenega denimo motivira denar, potem ga lahko z višjo plačo motiviramo, torej gre za zunanjo motivacijo. Če pa zaposlenega motivira izziv ali zanimivo delo, potem govorimo o notranji motivaciji. Čertalič (2014) trdi, da je prav zaradi teh različnih vrednot zaposlenih pomembno, da najprej

zaposlenega in njegove zmožnosti dobro spoznamo, šele nato ga bomo znali ustrezno motivirati.

Raziskava, ki jo Verle in Markič (2010, str. 143) opisujeta v svojem delu, kaže na potrditev, da na motivacijo zaposlenih močno vpliva tudi organizacijska praksa, ki sestoji iz pravil, splošne politike delovanja ter iz sistema nagrajevanja. V raziskavi, kjer je sodelovalo 556 zaposlenih v izbranem izdelovalnem podjetju, so zaposleni največji vir zadovoljstva pripisali sodelovanju, komunikaciji in fleksibilnosti pri delu.

### **2.3 Denar in motivacija**

Povezava med denarnim izplačilom in motivacijo zaposlenih je pomembna tema v vseh podjetjih. Tradicionalne ekonomske teorije govorijo o tem, da bodo zaposleni bolj motivirani, če bodo dobili ustrezno plačilo za uspešno opravljeno delo. Vendar lahko že zgolj iz nekaterih motivacijskih teorij, ki so opisane v Poglavju 2.1, sklepamo, da te povezave ne držijo vedno (Herzbergova in Maslowova teorija). Olafsen, Halvari, Forest in Deci (2015) so v svojem delu raziskovali povezavo med plačami in motivacijo zaposlenih v bančnem sektorju. Ugotovili so, da se večjo motiviranost zaposlenih doseže s tem, da podjetja omogočijo takšno delovno okolje, ki izpopolnjuje zaposlene. Osredotočiti se le na plačo ima lahko negativne učinke na motivacijo. Ustrezno delovno okolje je takšno, kjer zaposleni dobijo povratne informacije o svojem delu, kjer se njihovo mnenje spoštuje in upošteva, kjer se prepozna njihova znanja ter sposobnosti in se jim na podlagi tega ponudi možnost izobraževanj in kjer se jih vključuje v pomembne projekte. Lahko zapišemo, da je ustrezno ukvarjanje z zaposlenimi pomembnejši faktor za izboljšanje motivacije, kot pa če jim podjetja le ponudijo vabljivo plačo.

Tudi Ilič (2002) v svojem delu raziskuje povezavo med finančnimi nagradami in motiviranostjo zaposlenih, da delujejo v skladu z usmeritvijo podjetja – v tem primeru, da so karseda inovativni. Ugotovil je, da zgolj motiviranje z denarjem ni dovolj, kar se povezuje s Herzbergovo teorijo, ki je opisana v Poglavju 2.1. Optimalno motiviranje ali spodbujanje zaposlenih za uspešno delo predstavlja ustrezno kombinacijo finančnih in nefinančnih nagrad. S povečevanjem finančnih nagrad je mogoče spodbujati zaposlene le do določene meje.

Seveda pa to ne zmanjšuje pomena denarja kot motivacijskega dejavnika. Armstrong (2010, str. 145) trdi, da čeprav denar nima vpliva na notranjo motivacijo, pa ta vpliva na zunanjo že s tem, ker simbolizira ogromno neopredmetenih ciljev, kot so varnost, samozavest, družbeni status ipd. Denar je ključen dejavnik pri izbiri delodajalca in igra pomembno vlogo pri odločitvi, ali naj zaposleni menja podjetje. Gerhart in Fang (2014, str. 46) v svojem delu omenjata, da zaposleni najpogosteje pomen denarnega plačila uvrstijo zelo visoko na lestvici plač in nagrad. Da dobimo odgovor o tem, kako denarno plačilo vpliva na motivacijo zaposlenih, je najbolje, da jih enostavno vprašamo ali da opazujemo vpliv denarja na

njihovo obnašanje. Vsekakor pa bodo zaposleni izbirali podjetja glede na lastna pričakovanja oziroma želje glede višine plač (vpliv razvrščanja).

Zaposleni lahko pri povišanju plače občutijo zadovoljstvo in motiviranost, vendar ta učinek ni za vse zaposlene enak, niti ni dolgotrajen. Wisner (2016) je v svoji raziskavi ugotovil, da pri delovnih mestih, kjer plače niso visoke (velika proizvodnja podjetja), predstavlja plačilo glavni faktor zadovoljstva med zaposlenimi. Glede na plačilo, se zaposleni odločajo o tem, ali ostanejo ali zapustijo delodajalca. Zaradi večjega plačila so zaposleni celo pripravljeni zamenjati službo, kjer so sicer slabši pogoji dela.

Torej, denar vsekakor ni edini motivacijski dejavnik, je pa pomemben (Lipičnik, 1998, str. 199). Podjetja morajo zaposlene motivirati na različne načine, ki naj bodo prilagojeni njihovim željam. Kot že omenjeno v Poglavlju 1.1, morajo biti učinki motivacije takšni, da zaposlene motivirajo za uspešno opravljanje dela v skladu s cilji podjetja. K tem morajo rezultirati vsi motivacijski dejavniki in le v tem primeru bo podjetje lahko uspešno (Miller, 2014).

Lipičnik (1998, str. 199) denarnim nagradam pripisuje naslednje vplive:

- nagrada lahko deluje kot cilj. To se zgodi v primeru, ko zaposleni želijo le prihraniti denar, ne da bi ga porabili. Več, kot je prihrankov, bolj so zaposleni zadovoljni,
- nagrada lahko deluje kot instrument v primerih, ko želi podjetje z denarjem izzvati določene aktivnosti pri zaposlenih,
- nagrada lahko deluje kot simbol pri tistih zaposlenih, ki jim veliko pomeni prestiž, saj si z veliko količino denarja lahko kupijo vse, kar si zaželi,
- nagrada lahko deluje kot vajeti. Z njo lahko podjetje izvabi iz zaposlenih skoraj vse. Da denar deluje v tej smeri, mora biti izpolnjen pogoj, da zaposleni nimajo veliko denarja v življenju, vendar v tem primeru ne govorimo več o motivacij, temveč manipulaciji.

## **2.4 Sodobni pogledi na motivacijo zaposlenih**

Tradicionalne teorije se s pozitivnim vplivom finančnih nagrad na motivacijo zaposlenih niso veliko ukvarjale, saj je to v nasprotju z Maslovo teorijo o hierarhičnih potrebah in Herzbergovo teorijo o osnovnih potrebah, omenjenih v Poglavlju 2.1. Finančne nagrade naj bi delovale škodljivo na notranjo motivacijo, medtem, ko naj bi sicer delovale pozitivno na zunanjo motivacijo, a je ta, kot že omenjeno v Poglavlju 2.2, manj učinkovita in deluje kratkotrajno v smislu vzpodbujanja kreativnosti in dobrega počutja pri zaposlenih.

Gerhart in Fang (2015) sta se oddaljila od tradicionalnih teorij. V svoji raziskavi sta ugotovila, da je zadovoljstvo zaposlenih močno odvisno od tega, kaj ugotovijo, ko primerjajo višine plač z zaposlenimi v lastnem podjetju in med zaposlenimi iz sorodnih podjetij. Poleg tega je, po mnenju zaposlenih, uspešnost pri delu največje merilo za ugotavljanje višine finančnih nagrad. Na ta način, torej prek finančnih nagrad, lahko podjetje zagotovi

pravičnost med različno uspešnimi zaposlenimi, kar je za njih izredno pomembno in pozitivno vpliva na njihovo motivacijo (Gerhart & Fang, 2015). Pravično plačilo je še bolj pomembno med izredno uspešnimi zaposlenimi, ki želijo biti za svoj trud ustrezno nagrajeni. Če zaposleni menijo, da plačilo ni pravično, se to potem odraža v slabši motivaciji (Levine, 2017, str. 7).

Finančne nagrade oziroma NU predstavlja le enega od vseh možnih vzvodov za motiviranje zaposlenih. Kljub temu pa Gerhart in Fang (2015) poudarjata, da če takšne oblike nagrad podjetje ne vzpostavi, lahko to pripelje do učinkov, ki delujejo izredno negativno na motivacijo zaposlenih, tudi notranjo. Odločitev o vzpostavitvi sistema NU je odvisna tudi od tega, ali želi podjetje vzpodbujati kreativnost, inovativnost ter dolgoročno sodelovanje z zaposlenimi (Levine, 2017, str. 7).

Gerhart in Fang (2014, str. 47) ter Kuvaas, Buch in Dysvik (2018) so v svojih delih omenili, da imajo pod določenimi pogoji tudi zunanje nagrade (NU) lahko pozitiven vpliv na notranjo motivacijo zaposlenih. To se lahko zgodi v primerih, ko zunanja nagrada predstavlja neko smiselno, pozitivno povratno informacijo zaposlenim o njihovih sposobnostih in glede na delo, ki ga opravijo. Hkrati pa nagrada ne sme izpasti kot želja vodstva po kontroliranju, kar pomeni, da naj si zaposleni sam izbere, kdaj in na kakšen način bo delo opravil. Če zaposleni dobi občutek, da ga nadzorujejo, ima nagrada povečan vpliv na zunanjo in zmanjšan vpliv na notranjo motivacijo. Občutek kontroliranja slabo vpliva na užitek in na motivacijo, ki bi jo sicer lahko zaposleni doživeli pri delu. Zaposleni dobijo občutek kontroliranja, če smatrajo, da je sistem NU nepravičen in netransparenten, počutijo se izdane (Wenzel, Krause & Vogel, 2017, str. 14).

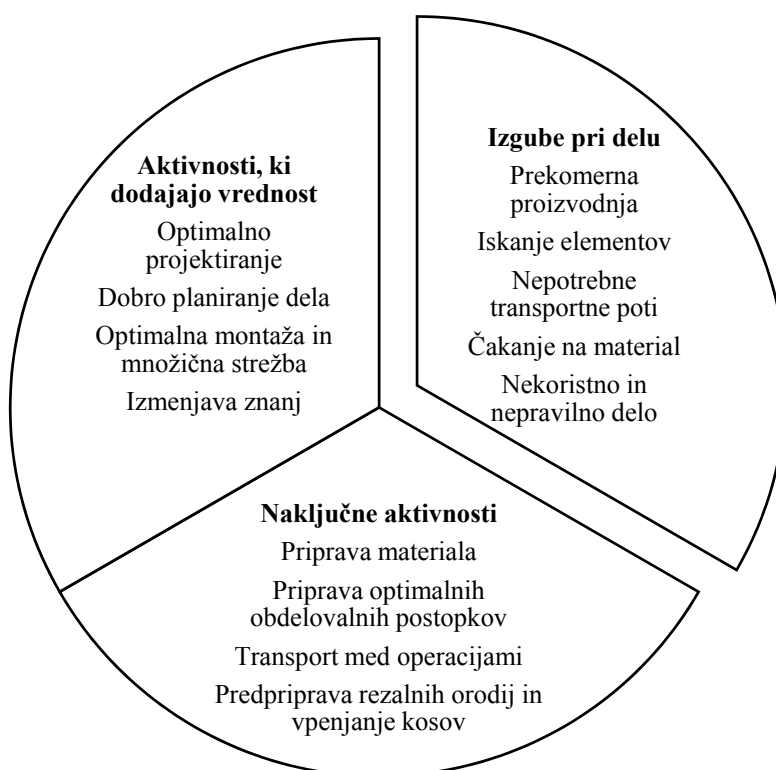
Tudi visoke osnovne plače so lahko motivacijski dejavnik, vendar le za tiste zaposlene, ki vedo, da so uspešni in bo njihov trud poplačan. Takšen sistem deluje le, če so manj uspešni manj plačani oziroma če podjetje takšne zaposlene odpusti. Takšno strategijo uporabijo podjetja, ki želijo privabiti produktivne in učinkovite zaposlene in kjer je produktivnost težko izmeriti. S tem se izniči potreba po nadzoru zaposlenih, saj ti zaradi visokih plač ne želijo slabo opravljati svojega dela, sicer bodo v nasprotnem primeru odpuščeni (Levine, 2017, str. 8). Visoko inovativna podjetja, kot so Google ali Facebook, dajejo veliko pozornost na višino plače in spadajo med delodajalce, ki ponujajo najvišje plače na svetu. S tem si zagotovijo pridobitev le najboljših zaposlenih in od njih tudi zahtevajo visoke standarde uspešnosti. Zaposleni pa so s plačo motivirani, da dosegajo predpisane visoke standarde in si s tem zagotovijo zaposlitev v takšnih podjetjih (Gerhart & Fang, 2015, str. 3).

### **3 SISTEM NAGRAJEVANJAV PODJETJU PLASTIKA d.o.o.**

V obravnavanem podjetju Plastika d.o.o. se je vodstvo v letu 2016 odločilo, da je treba nekaj storiti na področju motiviranja zaposlenih, da bi delovali bolj usklajeno in učinkovito.

Odločitev za to je bila posledica vse večjih stroškov, ki so nastajali zaradi aktivnosti zaposlenih, ki ne prinašajo dodane vrednosti. To je imelo velik vpliv na konkurenčnost podjetja in strah vodstva pred izgubo največjih odjemalcev njihovih produktov je sprožilo proces razmišljanja, kako zmanjšati slabe, neučinkovite aktivnosti zaposlenih in kako spodbuditi, da bodo zaposleni delali kakovostno, varno in produktivno. Vodstvo si je zato zadalo cilj, da v čim večji meri poveča aktivnosti zaposlenih, ki prinašajo dodano vrednost, posledično pa s tem zmanjša izgube, ki pri delu nastajajo. Na sliki 9 so prikazane posamezne aktivnosti, ki so značilne za obravnavano podjetje (Plastika d.o.o., 2017).

*Slika 9: Sestava delovnih aktivnosti*



*Vir: Plastika d.o.o. (2017).*

Ustrezno delovanje zaposlenih je bilo pred tem že definirano prek pravil o vitki proizvodnji, ki govori o proizvodnji brez nepotrebne zapravljanja časa, materiala, brez nepotrebne dela ipd. (Glovvia International Inc., 2013). Vendar je vodstvo smatralo, da zaposleni potrebujejo dodatne vzpodbude, zato so se odločili, da bodo nagradili vedenje, ki sledi pravilom vitke proizvodnje prek novega sistema nagrajevanja. Izoblikoval se je sistem, ki se je začel izvajati v letu 2017 in se je do danes že dodobra uveljavil kot del variabilne plače. V tem poglavju je opisano podjetje in predstavljen sistem nagrajevanja, ki se je izvajal v letih 2017 in 2018.

### 3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Plastika d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1997. Ukvarja se z razvojem in proizvodnjo orodij za brizganje plastičnih mas ter avtomatskih montažnih linij v okviru industrijske avtomatizacije. Do danes je glavni odjemalec produktov podjetja postala mednarodna avtomobilska industrija, za katero so značilna visoka konkurenčnost na trgu in visoki standardi kvalitete izdelkov (Plastika d.o.o., 2014).

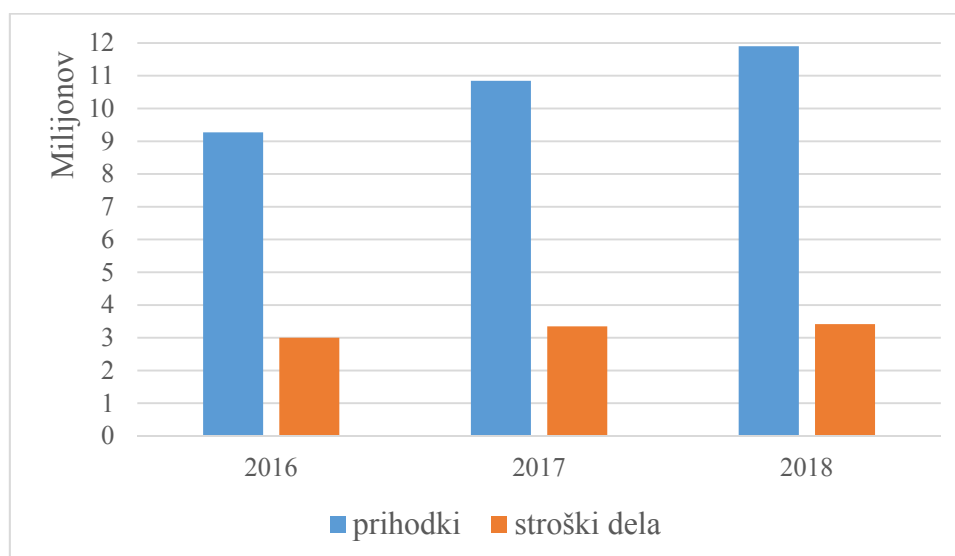
V podjetju so zaposleni strokovni kadri z različno stopnjo izobrazbe, od srednje strokovne izobrazbe do magistrske. To so: strojni in elektro-projektanti, tehnologi, posluževalci obdelovalnih strojev in montažerji. Glede na izobrazbo in zahtevnost dela so razvrščeni v tarifne razrede, skladno s kolektivno pogodbo dejavnosti (tabela 5). Delo je večinoma vezano na projekte. Proces dela poteka tako, da najprej glede na zahteve naročnika strojni projektant izdelava tehnično dokumentacijo, ki jo tehnolog obdelava in predpiše izdelovalne postopke. Glede na izdelano dokumentacijo in zahteve naročnika elektro projektant izdelava krmilne sheme in načrte električne vezave. Oddelek prodaje nato naroči ves potreben material in surovce, hkrati pa se na obdelovalnih strojih izdelujejo kosi, skladno s tehnično dokumentacijo. Ko so vsi kosi končani, se lahko začne faza montaže, v kateri stroj ali orodje sestavijo montažerji. Po uspešni sestavi sledi utekavanje in v primeru skladnosti z zahtevami tudi prevzem končnega produkta.

Uspešnost projekta je glede na proces dela odvisna od vsakega posameznika, saj vsak prispeva svoj delež, pri tem pa lahko vsaka napaka, ki se pojavi v procesu, vpliva na končni rezultat. Napake se lahko pojavijo zaradi nezbranosti, nezadostnega znanja, pomanjkanja komunikacije ipd. Napake, ki se odkrijejo v zgodnjih fazah projekta (npr. izbran napačen koncept delovanja v fazi projektiranja), so lažje odpravljive, pod pogojem, da se rešijo takoj. Če se takšne napake v zgodnjih fazah ne odkrijejo, jih je kasneje težko odpraviti. V tem primeru je projekt največkrat finančno neuspešen, naročniki so nezadovoljni, prihaja do zamud plačil ipd. Kasnejše napake lahko tudi predstavljajo težave, vendar so te pogosto manjše in hitro odpravljive. Vsi zaposleni so tako enako odgovorni za uspešnost projekta, bistveno pa je, da se jih najmanj zgodi v fazi projektiranja.

V letu 2017 je podjetje s 177 zaposlenimi ustvarilo 10,80 milijonov evrov (v nadaljevanju €) prihodkov od prodaje in 52.136 € čistega dobička. V tem letu so stroški dela znašali 3,35 milijonov € in so se povišali glede na leto 2016 za 11,5 %. Na povečanje stroškov dela je vplivala tudi uvedba novega sistema nagrajevanja. V letu 2018 se je število zaposlenih zvišalo na 180, podjetje je v tem obdobju ustvarilo 11,9 milijonov € prihodkov od prodaje, od tega je bilo 168.154 € čistega dobička. Stroški dela so v tem letu znašali 3,42 milijona €. V letu 2017 je povprečna mesečna bruto plača znašala 1.577 €, v letu 2018 pa 1.583 € (Plastika d.o.o., 2018, 2019). Podatki so prikazani na sliki 10, primerjam jih lahko s podatki iz leta 2016, preden se je uvedel nov sistem nagrajevanja.



Slika 10: Prihodki in stroški dela



Vir: *Plastika d.o.o. (2018) in Plastika d.o.o. (2019).*

### 3.2 Kolektivna (tarifna) pogodba

Višine plač v podjetju Plastika d.o.o. ureja tarifni del kolektivne pogodbe za dejavnost elektroindustrije Slovenije (Ur. l. RS št. 108/05). Vanjo so zajete vse plače zaposlenih razen za direktorja družbe. Delovna mesta so popisana v sistematizaciji delovnih mest in so glede na svojo zahtevnost in veljavne predpise razporejena v tarifne razrede (TR) (Plastika d.o.o., 2009):

- 2. tarifni razred: (manj zahtevna dela) dela, za katera se zahtevajo poleg osnovnošolske izobrazbe še krajši eno- ali večmesečni tečaji,
- 3. tarifni razred: (srednje zahtevna dela) dela, za katera se zahteva zaključen 2-letni ali verificiran program nižjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja,
- 4. tarifni razred: (zahtevna dela) dela, za katera se zahteva zaključni 3-letni program javno priznanega srednjega poklicnega izobraževanja ali najmanj 2 leti in pol javno priznanega nižjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja,
- 5. tarifni razred: (bolj zahtevna dela) dela, za katera se zahtevajo najmanj 3 leta srednjega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit ali najmanj 4 leta javno priznanega srednjega strokovnega oziroma tehničnega izobraževanja,
- 6. tarifni razred: (zelo zahtevna dela) dela, za katera se zahteva višješolska izobrazba ali izobrazba, pridobljena po programu višješolskega strokovnega izobraževanja,
- 7. tarifni razred: (visoko zahtevna dela) dela, za katera se zahteva visokošolska ali univerzitetna izobrazba.

Razvrstitev del po zahtevnosti opravi podjetje s splošnim aktom. Znotraj posameznega tarifnega razreda podjetje še dodatno razdeli delovna mesta v različne plačilne razrede (PR). Za ta delovna mesta podjetje določi takšne osnovne plače, ki so enake ali višje od najnižje osnovne plače ustreznega tarifnega razreda v kolektivni pogodbi dejavnosti. Plačilni razredi posameznih delovnih mest so javni, dejanska plača zaposlenega pa je zaupne narave (Plastika d.o.o., 2009). Tabela 3 prikazuje dejanske višine plač po posameznih tarifnih in plačilnih razredih. Prikazane so bruto vrednosti urnih postavk. Številčna razporeditev zaposlenih v tarifne razrede v podjetju Plastika d.o.o. je prikazana v tabeli 4.

*Tabela 3: Prikaz višine urnih postavk glede na tarifni in plačilni razred*

<b>PR</b>	<b>2 TR (€)</b>	<b>4 TR (€)</b>	<b>5 TR (€)</b>	<b>6 TR (€)</b>	<b>7 TR (€)</b>
35					11,260
34					10,746
33					10,258
32					9,792
31					9,349
30					8,926
29					8,523
28					8,139
27					7,776
26				7,427	7,427
25				7,097	7,097
24				6,783	6,783
23				6,481	6,481
22			6,195	6,195	6,195
21			5,922	5,922	
20			5,664	5,664	
19			5,417	5,417	
18			5,181	5,181	
17			4,958	4,958	
16			4,744	4,744	
15			4,541		
14			4,348		
13		4,163	4,163		
12		3,987			
11		3,820			
10		3,660			
9	3,508				
8	3,365				
7	3,227				
6	3,096				
5	2,972				

*Vir: Plastika d.o.o. (2009).*

Plača zaposlenega je v podjetju Plastika d.o.o. glede na kolektivno pogodbo dejavnosti sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost, dela plače za poslovno uspešnost in dodatkov. Preden je podjetje uvedlo nov sistem nagrajevanja, so nagrade temeljile na nagrajevanju posameznikov, te nagrade so še vedno aktualne. Zaposleni so lahko glede na ugotovljeno delovno uspešnost deležni zvišanja plače do 20 %, in sicer za največ dva meseca. Če dosegajo kriterije, določene s cilji podjetja, so lahko deležni tudi poslovne stimulacije, višino katere določa direktor. Finančna nagrada se zaposlenim lahko izplača tudi za koristni predlog. Ta nagrada temelji na izboljšanju delovnega procesa, višina bruto izplačila je odvisna od njenega pomena za podjetje. Izplačila se gibljejo od 20 € za manjšo koristno izboljšavo, vse do 100 € za izredno izboljšavo, ki ima neposreden vpliv na rezultate dela in zadovoljstvo odjemalcev.

*Tabela 4: Število zaposlenih glede na tarifni razred*

Tarifni razred	Število vseh zaposlenih	
	2017	2018
2	74	72
4	68	72
5	23	22
6	4	6
7	4	4
Individualne pogodbe	4	4
<b>Skupaj</b>	<b>177</b>	<b>180</b>

*Vir: Plastika d.o.o. (2018), Plastika d.o.o. (2019).*

Zaposleni so upravičeni so tudi do dodatkov k plači, med katere so uvrščene številne postavke (Plastika d.o.o., 2009):

- dodatek za delo v manj ugodnem času,
- dodatek za delovno dobo,
- dodatek za deficitarne poklice,
- dodatek za nebolniščino,
- dodatek za posebne pogoje dela,
- dodatek za konkurenčno klavzulo,
- dodatek za napredovanje delavcev na akordu in normi.

Nov sistem nagrajevanja oziroma izplačila, ki iz njega izhajajo, lahko uvrstimo med del plače za delovno uspešnost. Za razliko od zgoraj opisanih nagrad ta temelji na skupinskem nagrajevanju zaposlenih in je na plačilnem listu zapisana kot nagrada za produktivnost. Primer plačilnega lista je dodan v Prilogi 1 tega magistrskega dela. Merila za določanje delovne uspešnosti in s tem zneske izplačila nagrad po novem sistemu so opisana v naslednjem poglavju.

### 3.3 Predstavitev sistema nagrajevanja

Osnovno pravilo novega sistema NU je, da če zaposleni dela bolje, kot je do sedaj, dobi večjo finančno nagrado. Izhodišče je pretekla uspešnost, če je sedanja izmerjena uspešnost boljša, zaposleni dobi več. V novi sistem nagrajevanja so vključeni vsi zaposleni, ki sodelujejo pri procesu vitke proizvodnje, oziroma vsi, ki sodelujejo na projektih: projektanti s področja strojništva in elektrotehnike, tehnologi, posluževalci obdelovalnih strojev in montažerji. Ta sistem nagrajevanja lahko uvrstimo med nagrade za doseganje ciljev (angl. goal-sharing). Cilj novega sistema je, da zaposlene vzpodbudi k (Plastika d.o.o., 2017):

- timskemu delu (rezultat dela je rezultat skupine in ne posameznika),
- komunikaciji, zaupanju (zaposleni so odvisni en od drugega),
- reševanju nesoglasij,
- reševanju problemov (zaposleni si pomagajo med seboj).

Posledično pa z doseganjem ciljev podjetje doseže večjo produktivnost in manj napak ali t. i. neskladij, ki so posledica nenatančnosti, pomanjkanja komunikacije ter pretirane individualnosti zaposlenih. S tem postane stroškovno učinkovitejše in bolj konkurenčno.

Posredno, prek izračunov, se za ugotavljanje uspešnosti skupine in posledično za izplačilo nagrade upoštevata dva glavna kriterija: **produktivnost delovnih ur** in **uspešnost oziroma učinkovitost projektov**. Nagrada se torej izplača na podlagi skupnega učinka zaposlenih in ni vezana na izmene ali posamezne skupine zaposlenih, niti ni enaka za vse zaposlene, saj je odvisna od njihove prisotnosti. Obračunava se mesečno in se izračuna na sledeči način:

$$\text{Nagrada (€)} = \text{vrednost nagrade (€)} * \text{prisotnost (h)} * \text{višina nagrade (\%)} \quad (1)$$

**Vrednost nagrade** je fiksno določena in po sklepu vodstva znaša 0,04 € bruto vrednosti na uro. **Prisotnost na delu** je variabilna postavka in se od posameznika do posameznika razlikuje ter predstavlja njegov osebni prispevek. **Višina nagrade** se izračuna za vsak mesec posebej in odraža delo celotne ekipe. Višina nagrade se določa po enačbi:

$$\text{Višina nagrade (\%)} = \text{učinkovitost projektov (\%)} + \text{produktivnost (\%)} \quad (2)$$

V obravnavanem obdobju, med letoma 2017 in 2018, se je način določanja obeh kazalnikov, prikazanih v enačbi 2, že spremenil. Najprej bom v Poglavju 3.3.1 opisal način določanja višine nagrade, kakršen je bil do vključno meseca junija 2017, nato pa v Poglavju 3.3.2 predstavil posodobljen način.

#### 3.3.1 Prvotni sistem za določanje višine nagrade

Za določanje kazalnika o **učinkovitosti projektov** so se najprej uporabljali podatki iz **preteklega meseca**, medtem ko so se za **izračun produktivnosti** upoštevale ure iz **tekočega meseca**. Pomembno dejstvo je, da se višina nagrade za učinkovitost projektov ni upoštevala

v primeru negativnega izkaza poslovnega izida podjetja. V tem primeru se je upošteval le kazalnik o produktivnosti.

Višina nagrade je bila torej sestavljena iz učinkovitosti projektov in produktivnosti. Učinkovitost projektov je bila definirana kot razmerje med dejansko učinkovitostjo in ciljno vrednostjo učinkovitosti:

$$\text{Učinkovitost projektov (\%)} = \frac{\text{dejanska učinkovitost}}{\text{ciljna učinkovitost}} \quad (3)$$

**Ciljna učinkovitost** se je določila na podlagi podatkov iz preteklega leta in je konstantna vrednost. Za njeno določanje se je spremljal kazalnik o dobičkonosnosti podjetja. Ciljne vrednosti so ostale enake, če je bilo poslovanje na enakem nivoju. Če se je poslovanje izboljšalo, se je zvišala tudi ciljna učinkovitost, saj je želelo s tem podjetje motivirati zaposlene k vedno boljšemu delu. Praviloma se korigira na vsake pol leta (Plastika d.o.o., 2017).

**Dejanska učinkovitost** projektov se je izračunala kot razmerje med vsemi prihodki in vsemi stroški. Izračunala se je, kot že omenjeno, za pretekli mesec.

$$\text{Dejanska učinkovitost (\%)} = \frac{\text{prihodki}}{\text{stroški}} * 100 \quad (4)$$

Produktivnost delovnih ur se je izračunalo kot razmerje med dejansko produktivnostjo in ciljno produktivnostjo. **Ciljna produktivnost** je konstantna in se je določila glede na produktivnost v preteklem letu, podobno kot ciljna učinkovitost.

$$\text{Produktivnost (\%)} = \frac{\text{dejanska produktivnost}}{\text{ciljna produktivnost}} \quad (5)$$

**Dejanska produktivnost** se je izračunala kot razmerje med planiranimi urami in porabljenimi urami za tekoči mesec:

$$\text{Dejanska produktivnost (\%)} = \frac{\text{planirane ure}}{\text{porabljene ure}} * 100 \quad (6)$$

Glede na enačbo 2 je višina nagrade enaka seštevku učinkovitosti in produktivnosti, vendar ni definirano, kolikšen delež k višini nagrade lahko pripišemo produktivnosti ter kolikšen delež učinkovitosti. Zato še dopolnimo enačbo 2 z utežmi, ki so določale, v kolikšni meri posamezen del vpliva na višino nagrade.

$$\text{Višina nagrade (\%)} = (\text{učinkovitost} * \text{utež}) + (\text{produktivnost} * \text{utež}) \quad (7)$$

**Utež vpliva** je konstantna in znaša 50 odstotkov. Oba kazalnika sta torej vplivala v enaki meri na višino nagrade.

Če sedaj vzamemo enačbo 7 in upoštevamo enačbe 3, 4, 5 in 6, lahko zapišemo končno enačbo za izračun višine nagrade, kakršna se je uporabljala prve pol leta po vzpostavitvi sistema.

$$\text{Višina nagrade (\%)} = \frac{(\text{prih./stroš.}) * 100}{\text{ciljna učinkovitost}} * 50 \% + \frac{(\text{plan./porab.}) * 100}{\text{ciljna produktivnost}} * 50 \% \quad (8)$$

V tabelah 5 in 6 so podatki o prihodkih in stroških ter o planiranih in porabljenih urah na projektih v podjetju Plastika d.o.o. Ti podatki služijo kot osnova za izračun nagrade zaposlenim.

Za primer izračuna nagrade lahko izberemo mesec januar leta 2017. Ciljni vrednosti sta v tistem obdobju znašale 105 odstotkov za ciljno učinkovitost ter 90 odstotkov za ciljno produktivnost. Ker so se za izračun učinkovitosti uporabljali podatki iz preteklega meseca, moramo še podati informacije o prihodkih in stroških v mesecu decembru leta 2016. Prihodki so takrat znašali 872.704,36 €, stroški pa 824.648,84 €. Višina nagrade je tako znašala:

$$\text{Višina nagrade} = \frac{(\frac{872.704,36}{824.648,84}) * 100}{105 \%} * 50 \% + \frac{(\frac{6.960,52}{6.813,63}) * 100}{90 \%} * 50 \% = 107,15 \% \quad (9)$$

Tabela 5: Prihodki in stroški podjetja Plastika d.o.o.

Mesec	2017			2018		
	Prihodki (€)	Stroški (€)	Dobiček (€)	Prihodki (€)	Stroški (€)	Dobiček (€)
Januar	179.981	158.418	21.563	320.901	294.153	26.748
Februar	204.894	177.803	27.091	274.652	217.369	57.283
Marec	269.329	239.768	29.561	279.856	233.071	46.785
April	144.531	110.551	33.980	250.309	194.416	55.893
Maj	346.294	301.056	45.238	376.401	258.559	117.842
Junij	154.189	124.735	29.454	400.386	287.100	113.286
Julij	202.123	163.898	38.225	254.766	194.848	59.918
Avgust	208.379	179.912	28.467	344.237	237.936	106.301
September	128.346	90.906	37.440	302.225	247.271	54.954
Oktober	375.252	359.576	15.676	188.637	157.437	31.200
November	471.019	430.784	40.235	418.973	374.922	44.051
December	723.485	663.230	60.255	1.071.292	1.024.389	46.903

Vir: Plastika d.o.o. (2018) in Plastika d.o.o. (2019).

Tabela 6: Planirane in porabljene ure na projektih

Mesec	2017		2018	
	Planirane ure	Porabljene ure	Planirane ure	Porabljene ure
Januar	6.960,52	6.813,63	7.392,82	6.713,09
Februar	6.028,75	5.529,76	6.430,75	6.655,72
Marec	6.202,82	5.598,28	7.196,35	6.933,99
April	5.507,38	5.417,73	6.395,75	6.272,17
Maj	5.644,11	5.786,45	7.159,13	7.056,90
Junij	7.375,17	7.601,77	6.595,95	6.216,44
Julij	6.501,82	6.304,33	6.379,08	5.950,75
Avgust	4.908,90	4.975,41	4.450,71	4.220,04
September	7.967,70	7.692,75	6.849,34	6.373,37
Oktober	6.039,49	5.822,27	8.031,74	7.413,69
November	7.509,58	6.999,55	6.669,15	6.631,10
December	4.311,30	3.745,84	5.175,37	5.062,10

Vir: Plastika d.o.o. (2017).

Ker so se pri izračunu upoštevale le vrednosti nad 100 odstotkov, znaša nagrada za mesec januar 7 odstotkov. Vedno se je zaokrožilo navzdol. Da pa lahko sedaj dobimo znesek nagrade, moramo upoštevati ure prisotnosti zaposlenega na delovnem mestu. Za primer vzemimo, da je bil zaposleni v mesecu januarju prisoten 176 ur in vstavimo vrednosti v enačbo 1. S tem dobimo vrednost izplačila nagrade za mesec januar:

$$\text{Nagrada} = 0,04 \frac{\text{€}}{\text{h}} * 176 \text{ h} * 7 \% = 49,3 \text{ €} \quad (10)$$

Do vključno meseca junija se je nagrada računala, kot je prikazano z enačbo 9 in 10. V tem obdobju, meseca aprila, se je tudi povečala ciljna vrednost produktivnosti iz 90 na 95 odstotkov zaradi negativnega izkaza poslovnega izida podjetja. Dvig ciljne vrednosti predstavlja manjšo nagrado za zaposlene oziroma vzpodbudo za produktivnejše delo. Se je pa po drugi strani v mesecu juniju zvišala vrednost nagrade iz 0,04 €/h na 0,05 €/h. S tem je vodstvo želelo še dodatno vzpodbuditi zaposlene za bolj produktivno in učinkovito delo. V tabeli 7 so prikazane višine nagrad za obdobje od januarja do junija 2017.

Tabela 7: Višine nagrad za prvo polletje 2017

Mesec (2017)	Cilj učink. (%)	Cilj produkt. (%)	Izračunana vrednost (%)	Višina nagrade (%)
Januar	105	90	107,15	7
Februar	105	90	114,67	10*
Marec	105	90	116,43	16
April	105	95	106,99	3*
Maj	105	95	113,59	1*
Junij	105	95	105,84	1*

Legenda: \* negativni izkaz poslovnega izida

Vir: lastno delo.

### 3.3.2 Posodobljeni sistem za določanje višine nagrade

V mesecu juliju leta 2017 se je vodstvo odločilo za spremembo načina ugotavljanja učinkovitosti. Obstoječi način, pri katerem se izračunava učinkovitost glede na razmerje stroškov in prihodkov, ni bil merodajen, saj ni zajel obsega denarnega toka. Velik odstotek učinkovitosti pri majhnem obsegu ali obratno ni prikazoval realnega stanja. Vodstvo se je zato odločilo, da se bo od vključno meseca julija dalje učinkovitost določala glede na ustvarjen dobiček iz projektov. Določili so se cilji, ki jih je treba doseči za pridobitev nagrade:

- dobiček v vrednosti od 16.500,00 € do 33.000,00 € predstavlja 1 odstotek nagrade,
- dobiček v vrednosti od 33.000,00 € do 49.500,00 € predstavlja 2 odstotka nagrade,
- dobiček v vrednosti nad 49.500,00 € predstavlja 3 odstotke nagrade.

Za razliko od prvotnega načina, kjer se je učinkovitost računala iz podatkov preteklega meseca, se po mesecu juliju vsi uporabljeni podatki pridobijo iz tekočega meseca.

Prav tako se v tem obdobju spremeni sistem za določanje višine nagrade za produktivnost. Vrednost se še vedno računa po enačbi 5, a se za višino nagrade, podobno kot pri učinkovitosti, določijo cilji. Za 100 odstotno doseganje produktivnosti pripada zaposlenim 1 odstotek nagrade. Za vsaka nadaljnja 2 odstotka doseganja pripada zaposlenim dodaten odstotek nagrade. Če izračun pokaže denimo 108,5 odstotno doseganje produktivnosti, zaposleni dobijo 5 odstotkov višine nagrade iz naslova produktivnosti. Skupna višina nagrade se izračuna enako kot prej, torej kot seštevek obeh postavk (enačba 2). Cilji, ki določajo višino nagrade, se prilagajajo glede na poslovanje podjetja in se po potrebi spreminjajo vsakih šest mesecev. V tabeli 8 so prikazane višine nagrad v obdobju od julija do vključno decembra 2017.

*Tabela 8: Višine nagrad za drugo polletje 2017*

Mesec (2017)	Dobiček (€)	Nagrada za dobiček (%)	Produktivnost (%)	Nagrada za produktivnost (%)	Višina nagrade (%)
Julij	38.225	2	108,56	5	<b>7</b>
Avgust	28.467	1	103,86	2	<b>3</b>
September	37.440	2	109,03	5	<b>7</b>
Oktober	15.676	0	109,19	5	<b>5</b>
November	40.235	2	112,93	7	<b>9</b>
December	60.255	3	121,15	11	<b>14</b>

*Vir: lastno delo.*



V letu 2018 so se dvignili zahtevani cilji za določitev višine nagrad glede na učinkovitost oziroma dobiček:

- dobiček v vrednosti od 20.000,00 € do 40.000,00 € predstavlja 1 odstotek nagrade,
- dobiček v vrednosti od 40.000,00 € do 60.000,00 € predstavlja 2 odstotka nagrade,
- dobiček v vrednosti nad 60.000,00 € predstavlja 3 odstotke nagrade.

Prav tako se je povečala ciljna vrednost produktivnosti iz 95 na 97 odstotkov. Tabela 9 prikazuje višine nagrad v letu 2018.

*Tabela 9: Višine nagrad v letu 2018*

<b>Mesec (2018)</b>	<b>Dobiček (€)</b>	<b>Nagrada za dobiček (%)</b>	<b>Produktivnost (%)</b>	<b>Nagrada za produktivnost (%)</b>	<b>Višina nagrade (%)</b>
Januar	26.748	1	113,53	7	<b>8</b>
Februar	57.283	2	99,61	0	<b>2</b>
Marec	46.785	2	106,99	4	<b>6</b>
April	55.893	2	105,12	3	<b>5</b>
Maj	117.842	3	104,59	3	<b>6</b>
Junij	113.286	3	109,39	5	<b>8</b>
Julij	59.918	2	110,51	6	<b>8</b>
Avgust	106.301	3	108,73	5	<b>8</b>
September	54.954	2	110,79	6	<b>8</b>
Oktober	31.200	1	111,69	6	<b>7</b>
November	44.051	2	103,68	2	<b>4</b>
December	46.903	2	105,40	3	<b>5</b>

*Vir: lastno delo.*

S pomočjo prikazanih podatkov o višini nagrade za obdobje dveh let lahko sedaj prek enačbe 1 izračunamo zneske nagrad, ki so jih bili deležni zaposleni. Kot omenjeno, je znesek nagrade odvisen tudi od prisotnosti zaposlenega na delovnem mestu. Za lažji prikaz upoštevajmo, da je bil zaposleni vsak mesec prisoten vse možne delovne ure. Pri tem se upošteva enoizmensko delo, delo ob vikendih in praznikih v te ure ni všteto. Podatki o višini izplačila nagrade na zaposlenega s polnim delovnim časom so prikazani v tabeli 10.

Spodnje vrednosti so teoretične, saj zaposleni niso prisotni ves razpoložljiv čas na delovnem mestu. Za izračun točnih vrednosti izplačil je treba upoštevati dejanske ure vseh zaposlenih, ki so vključeni v nagrajevanje. Kot že omenjeno, so v nagrajevanje vključeni le tisti zaposleni, ki neposredno sodelujejo na projektih. Podatek o skupnem številu vseh zaposlenih sem že prikazal v Poglavju 3.2, tabela 11 pa prikazuje le število tistih zaposlenih, ki so vključeni v nagrajevanje.

Tabela 10: Vrednosti izplačil na zaposlenega

	Mesec	Vrednost nagrade (€/h)	Maksimalne ure prisotnosti na zaposlenega (h)	Izplačilo na zaposlenega (€)
2017	Januar	0,04	176	49,3
	Februar	0,04	160	64,0*
	Marec	0,04	184	117,8
	April	0,04	160	19,2*
	Maj	0,04	184	7,4*
	Junij	0,05	176	8,8*
	Julij	0,05	168	58,8
	Avgust	0,05	184	27,6
	September	0,05	168	58,8
	Oktober	0,05	176	44,0
	November	0,05	176	79,2
	December	0,05	128	89,6
2018	Januar	0,05	184	73,6
	Februar	0,05	160	16,0
	Marec	0,05	176	52,8
	April	0,05	168	42,0
	Maj	0,05	168	50,4
	Junij	0,05	168	67,2
	Julij	0,05	168	67,2
	Avgust	0,05	184	73,6
	September	0,05	168	67,2
	Oktober	0,05	176	61,6
	November	0,05	168	33,6
	December	0,05	168	42,0

Legenda: \* negativni izkaz poslovnega izida

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Število vseh zaposlenih, ki so vključeni v nagrajevanje

Tarifni razred	Število zaposlenih, vključenih v nagrajevanje	
	2017	2018
2	44	43
4	32	32
5	11	11
6	3	3
7	3	3
Individualne pogodbe	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>93</b>	<b>92</b>

Vir: Plastika d.o.o. (2017).

Sedaj lahko izračunamo podatke o dejanskih izplačilih nagrad za leti 2017 in 2018. Vrednosti so prikazane v tabelah 12 in 13. Izhodišče za izračun so dejanske ure prisotnosti zaposlenih, ki nam služijo kot informacija o tem, koliko ur so bili prisotni na delovnem mestu, če upoštevamo bolniške odsotnosti, dopuste ipd. Prek podatka o dejanskih urah prisotnosti lahko pridobimo informacijo o tem, koliko zaposlenih bi potrebovali, da bi dosegli dejanske porabljene ure, če bi bili ti zaposleni prisotni na delovnem mestu ves razpoložljiv čas. To lahko dobimo prek razmerja med dejanskimi skupnimi urami prisotnosti in vsemi možnimi urami prisotnosti enega zaposlenega. Dobimo efektivno ali teoretično število zaposlenih, s katerimi bi podjetje doseglo dejanske porabljene ure. Iz zmnožka efektivnega števila zaposlenih in vrednosti izplačila na zaposlenega (tabela 10) lahko dobimo podatek o višini skupnega izplačila nagrad za določen mesec.

V tabelah 12 in 13 so prikazana dejanska skupna izplačila nagrad v letih 2017 in 2018. Podatki za izračune so večinoma pridobljeni iz Tabel št. 7, 8, 9 in 10, podatki o dejanskem številu ur prisotnosti zaposlenih pa so pridobljeni iz finančne službe podjetja Plastika d.o.o.

Prikazani so bruto zneski izplačil. Glede na to, da je bil v letu 2017 kar nekaj mesecev negativen izkaz poslovnega izida, kar rezultira k manjši nagradi in če upoštevamo, da praktično ni razlik v višini izplačil med obravnavanima letoma, lahko sklepamo, da so bile nagrade v letu 2017 višje kot v letu 2018.

*Tabela 12: Dejanska skupna izplačila nagrad v letu 2017*

Mesec	Vse možne ure prisotnosti zaposlenega (h)	Dejanske skupne ure prisotnosti (h)	Efektivno število zaposlenih	Povprečno izplačilo na zaposlenega (€)	Dejansko skupno izplačilo (€)
Januar	176	12.388,0	70,4	37,3	<b>3.468,6</b>
Februar	160	11.830,0	73,9	50,9	<b>4.732,0*</b>
Marec	184	13.822,0	75,1	95,1	<b>8.846,1</b>
April	160	11.685,4	73,0	15,1	<b>1.402,2*</b>
Maj	184	13.212,0	71,8	5,7	<b>528,5*</b>
Junij	176	11.760,0	66,8	6,3	<b>588,0*</b>
Julij	168	12.269,7	73,0	46,2	<b>4.294,4</b>
Avgust	184	12.571,0	68,3	20,3	<b>1.885,7</b>
September	168	13.988,0	83,3	52,6	<b>4.895,8</b>
Oktober	176	12.854,0	73,0	34,6	<b>3.213,5</b>
November	176	12.833,0	72,9	62,1	<b>5.774,9</b>
December	128	9.782,0	76,4	73,6	<b>6.847,4</b>
<b>Skupno</b>	<b>2.040,0</b>	148.995,1	/	41,6	<b>46.477,0</b>

**Legenda:** \* negativen izkaz poslovnega izida

*Vir: lastno delo.*

Tabela 13: Dejanska skupna izplačila nagrad v letu 2018

Mesec	Vse možne ure prisotnosti zaposlenega (h)	Dejanske skupne ure prisotnosti (h)	Efektivno število zaposlenih	Povprečno izplačilo na zaposlenega (€)	Dejansko skupno izplačilo (€)
Januar	184	13.154,2	71,5	57,2	<b>5.261,7</b>
Februar	160	11.812,0	73,8	12,8	<b>1.181,2</b>
Marec	176	12.573,5	71,4	41,0	<b>3.772,1</b>
April	168	12.393,0	73,8	33,7	<b>3.098,3</b>
Maj	168	11.833,3	70,4	38,6	<b>3.550,0</b>
Junij	168	12.514,0	74,5	54,4	<b>5.005,6</b>
Julij	168	11.388,0	67,8	49,5	<b>4.555,2</b>
Avgust	184	12.122,4	65,9	52,7	<b>4.849,0</b>
September	168	12.993,8	77,3	56,5	<b>5.197,5</b>
Oktober	176	12.773,7	72,6	48,6	<b>4.470,8</b>
November	168	13.273,2	79,0	28,9	<b>2.654,6</b>
December	168	12.393,1	73,8	33,7	<b>3.098,3</b>
<b>Skupno</b>	<b>2.056,0</b>	149.224,2	/	42,3	<b>46.694,2</b>

Vir: lastno delo.

#### 4 RAZISKAVA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIH IN UČINKOVITOSTI NOVEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA

Kot sem že omenil v uvodnem poglavju, je glavni namen tega magistrskega dela predstaviti in analizirati sistem skupinskega nagrajevanja uspešnosti, ki se je v letu 2017 vzpostavil v podjetju Plastika d.o.o. Sistem sem že predstavil v prejšnjem poglavju, v nadaljevanju pa bom predstavil rezultate anketnega vprašalnika, ki bodo služili kot osnova za nadaljnjo razpravo.

##### 4.1 Opis metode

Raziskava temelji na anketnem vprašalniku, ki sem ga razdelil med 45 zaposlenih na različnih delovnih mestih, kar predstavlja 49 odstotkov vseh zaposlenih, ki so vključeni v sistem nagrajevanja. Anketni vprašalnik je bil kot metoda zbiranja podatkov izbran zaradi primerljivosti rezultatov med zaposlenimi in zaradi občutka anonimnosti, ki je nujen, da dobimo resnične odgovore. Anketni vprašalnik je priložen v Prilogi 2 tega magistrskega dela. Sestavljen je iz 9 sklopov:

- splošni podatki anketiranca,

- vprašanje o splošnem zadovoljstvu,
- pomembnost motivacijskih dejavnikov,
- prisotnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu,
- splošno o sistemu plač in nagrajevanja,
- pomembnost nagrad,
- nov sistem skupinskega nagrajevanja,
- razmišljanje zaposlenih o odpovedi,
- odprto vprašanje (predlogi, mnenja, kritike, pohvale).

Anketiranje sem izvedel 19. 6. 2019. Za izpolnjevanje ankete je bilo zaposlenim na voljo 10 minut, saj sem se želel izogniti medsebojnemu sodelovanju pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika. Poleg tega so lahko v anketi sodelovali le tisti zaposleni, ki so bili zaposleni pred letom 2016. Namen tega vzorčenja je, da lahko zaposleni subjektivno ocenijo razliko med obdobjem, ko sistem NU ni bil vzpostavljen, in med trenutnim obdobjem, ko je sistem vzpostavljen. Anketni vprašalnik se je zaposlenim vročil naključno – ne glede na delovno mesto in delovno dobo. Vseh 45 anketnih vprašalnikov je bilo pravilno izpolnjenih.

Vprašalnik v celoti temelji na 5-stopenjski lestvici (1 – se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam ali 1 – sploh nepomembno, 5 – zelo pomembno), ki so jo zaposleni izpolnjevali. Izjema je zadnji sklop, kjer so zaposleni pri odprtem tipu vprašanja lahko poljubno napisali svoje mnenje.

V prvem sklopu vprašalnika se nahajata vprašanja o delovni dobi zaposlenega v podjetju in o delovnem mestu. Vprašanje o delovnem mestu sem razdelil na dve skupini:

- konstrukcija/tehnologija/elektroniki (v nadaljevanju: zaposleni v pisarnah),
- ročna montaža/operater na strojih (v nadaljevanju: zaposleni izven pisarn).

Prav tako sem delovno dobo razdelil po skupinah:

- 3 do 10 let,
- 11 do 20 let,
- 21 do 30 let,
- 31 do 40 let.

Ta dva podatka služita za ugotavljanje razlik znotraj posameznih skupin zaposlenih. V drugem sklopu sledi vprašanje o splošnem zadovoljstvu posameznika, na lestvici od 1 do 5. Tretji in četrti sklop vprašalnika služita za ugotavljanje pomembnosti motivacijskih dejavnikov pri zaposlenih in v kolikšni meri so ti prisotni na delovnem mestu. Nato sledita peti in šesti sklop, kjer ugotavljam mnenje o sistemu plač in nagrajevanja ter katere nagrade so za zaposlene pomembne. V sedmem sklopu se osredotočim na novi sistem nagrajevanja, ki je v podjetju vzpostavljen od leta 2017 dalje. Namen tega sklopa je ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih z novim sistemom in kako ga razumejo ter ugotavljanje njegove

učinkovitosti. V osmem sklopu preverim, kakšna je verjetnost, da bodo zaposleni v bližnji prihodnosti razmišljali o odpovedi. Deveti sklop je, kot že omenjeno, namenjen izražanju poljubnih mnenj.

Rezultate anketnega vprašalnika sem obdelal s pomočjo programa Microsoft Excel. Izračunal sem povprečne vrednosti za posamezne odgovore in kjer je to smiselno, sem izračunal tudi standardne odklone. Vsi statistični podatki so na voljo v Prilogi 3 tega magistrskega dela.

*Tabela 14: Struktura anketirancev*

Delovna doba v podjetju	Delež zaposlenih po delovnih mestih		Odstotek anketirancev (%)
	Konstrukcija/tehnologija/elektroniki (%)	Ročna montaža/operater na strojih (%)	
3 do 10 let	22,2	15,6	37,8
11 do 20 let	15,6	11,1	26,7
21 do 30 let	8,9	6,7	15,6
31 do 40 let	2,2	17,8	20,0
SKUPNO	48,9	51,1	<b>100,0</b>

*Vir: lastno delo.*

V tabeli 14 je prikazana struktura anketirancev. Največ anketirancev (37,8 odstotkov) je v podjetju zaposlenih do 10 let, sledijo tisti, ki so v podjetju zaposleni od 11 do 20 let (26,7 odstotkov). 20 odstotkov je tistih, ki so v podjetju že skoraj celotno kariero (od 31 do 40 let), 15,6 odstotkov anketirancev pa je v podjetju zaposlenih od 21 do 30 let. Če primerjamo delež zaposlenih glede na delovno mesto, ugotovimo, da je malenkost več tistih, ki so zaposleni na ročni montaži ali kot operater na strojih (51,1 odstotkov). Ostali anketiranci so zaposlenih v pisarnah.

## 4.2 Rezultati

V tem delu naloge bom s pomočjo slik in tabel opisal odgovore, ki so jih podali anketiranci. Kot je opisano v Poglavju 4.1, se je vprašalnik začel z vprašanjem o splošnem zadovoljstvu, nato je sledila tema o motivaciji, na koncu vprašalnika pa tema o sistemu plač in nagrad.

### 4.2.1 Splošno zadovoljstvo zaposlenih

V tabeli 15 so prikazani deleži glede na odgovore o splošnem zadovoljstvu zaposlenih glede na delovno mesto. Opazimo lahko relativno visoko zadovoljstvo med anketiranci. Več kot 68 odstotkov zaposlenih v pisarnah je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih s svojo zaposlitvijo. Zaposleni izven pisarn pa so v skoraj 74 odstotkih zadovoljni s svojo zaposlitvijo.

Spodbudno je, da niti eden od anketirancev ni zelo nezadovoljen ali nezadovoljen s svojo zaposlitvijo.

*Tabela 15: Splošno zadovoljstvo zaposlenih*

Ocena	Delež odgovorov o splošnem zadovoljstvu glede na delovno mesto	
	Konstrukcija/tehnologija/ elektroniki (%)	Ročna montaža/operator na strojih (%)
Zelo nezadovoljen	0,0	0,0
Nezadovoljen	0,0	0,0
Niti zadovoljen, niti nezadovoljen	31,8	26,1
Zadovoljen	59,1	73,9
Zelo zadovoljen	9,1	0,0
SKUPNO	100,0	100,0

*Vir: lastno delo.*

#### 4.2.2 Motivacijski dejavniki in njihova prisotnost na delovnem mestu

Ta del anketnega vprašalnika je sestavljen iz dveh delov. Najprej sem preveril, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene pomembni. Nato sem preveril, v kolikšni meri so prisotni ti motivacijski dejavniki. Slika 11 prikazuje povprečne vrednosti odgovorov na vprašanja o pomembnosti posameznega motivacijskega dejavnika.

Opazimo lahko, da je zaposlenim najbolj pomembno redno plačilo, sledijo medsebojni odnosi in nagrade za delovno uspešnost. Izmed ponujenih dejavnikov je zaposlenim najmanj pomembno, da imajo možnost soodločanja pri odločitvah, ter da dobijo pohvale za dobro opravljeno delo. Izračun standardnega odklona kaže na majhen raztros rezultatov pri vprašanju o pomembnosti redne plače, sledi zanimivo delo ter dobri medsebojni odnosi med sodelavci. Največji raztros je opaziti pri vprašanju o pomembnosti pohval za dobro opravljeno delo, o pomembnosti višine plače ter o pomembnosti, da je zaposlenim omogočeno napredovanje.

Slika 11: Pomembnost motivacijskih dejavnikov



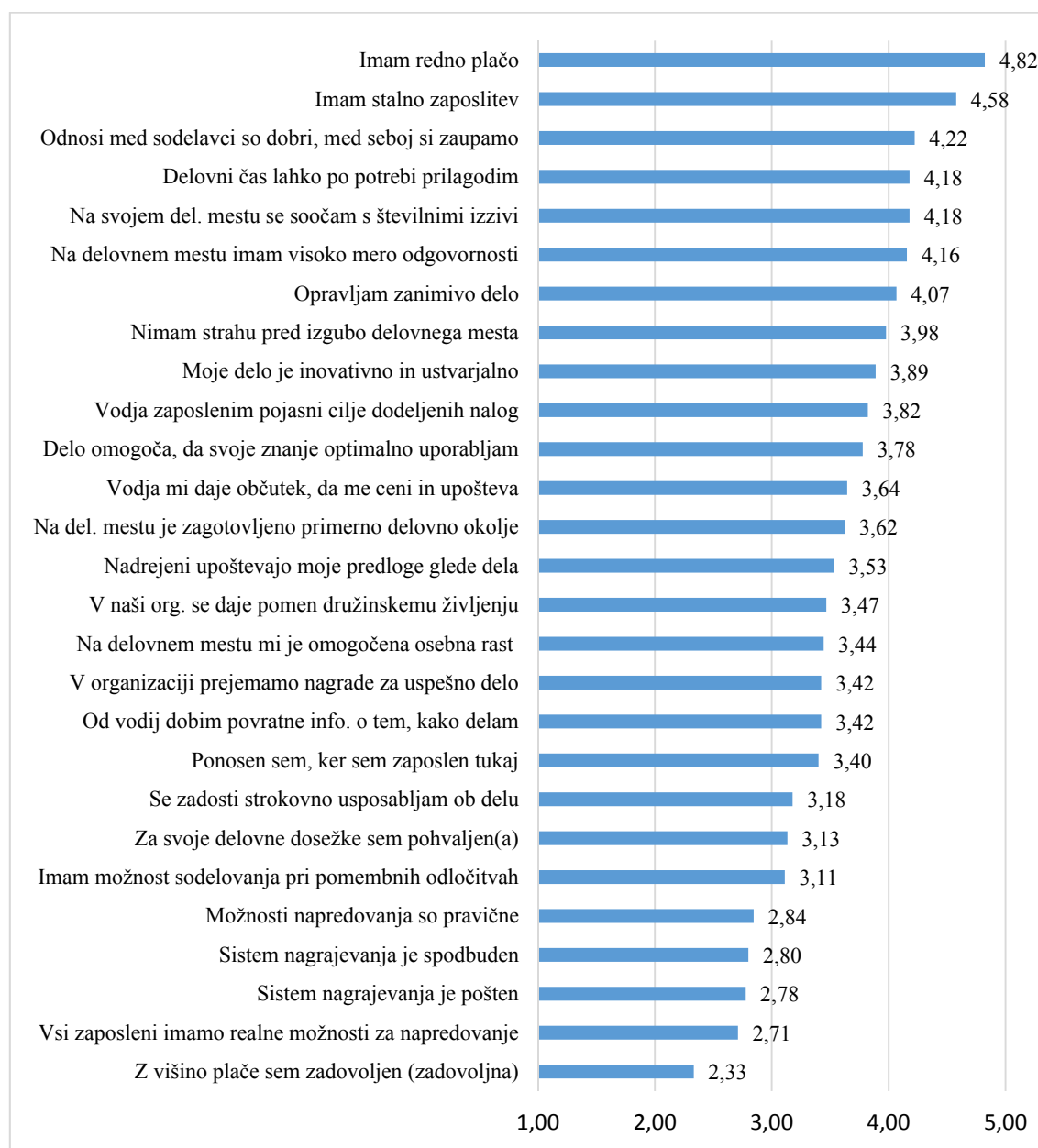
Vir: lastno delo.

Na sliki 12 so prikazane povprečne vrednosti odgovorov na vprašanja o prisotnosti motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu.

Opazimo lahko, da sta redna plača in stalna zaposlitev prevladujoča motivacijska dejavnika na delovnem mestu, sledijo dobri odnosi med sodelavci. Najmanj prisoten dejavnik pa je zadovoljstvo z višino plače, prav tako je opaziti pomanjkanje enakih možnosti za napredovanje med zaposlenimi. Najmanjši standardni odklon se pojavi pri vprašanju o prisotnosti redne plače, sledita stalna zaposlitev ter soočanje s številnimi izzivi. Največji raztros odgovorov pa je opaziti pri vprašanju o prisotnosti pohval za dosežke, o prejemanju nagrad za dosežke in o prisotnosti občutka, da vodja zaposlene ceni in upošteva.



Slika 12: Prisotnost motivacijskih dejavnikov na delovnem mestu



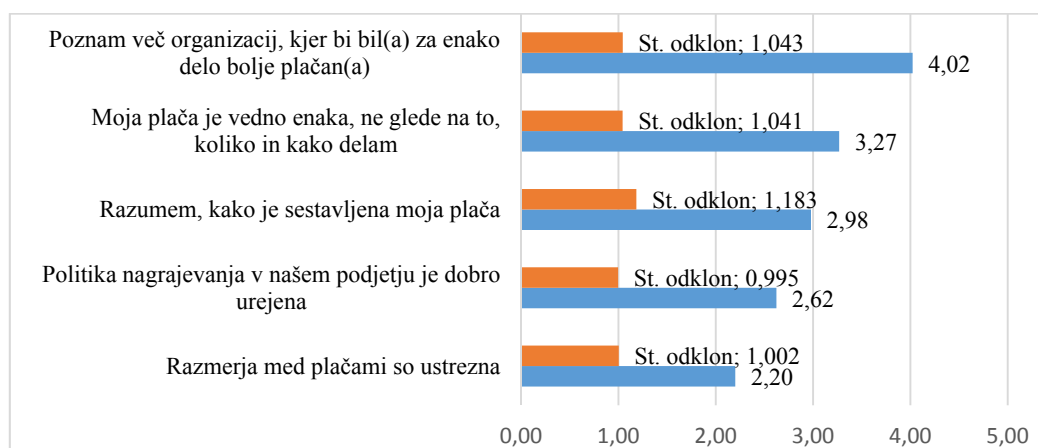
Vir: lastno delo.

#### 4.2.3 Sistem plač in nagrajevanja

V tem delu anketnega vprašalnika sem se osredotočil na sistem plač in nagrajevanja. Najprej so zaposleni odgovarjali na splošna vprašanja o sistemu plač in nagrajevanja in katere nagrade v podjetju so jim pomembne. V nadaljevanju sem se nato osredotočil na nov sistem nagrajevanja, ki se izvaja v podjetju od leta 2017 dalje.

Na sliki 13 so najprej prikazane povprečne vrednosti odgovorov na splošna vprašanja o sistemu plač in nagrajevanja. Na sliki so tudi dodane vrednosti standardnih odklonov za posamezna vprašanja.

*Slika 13: Mnenje anketirancev o sistemu plač in nagrajevanja*

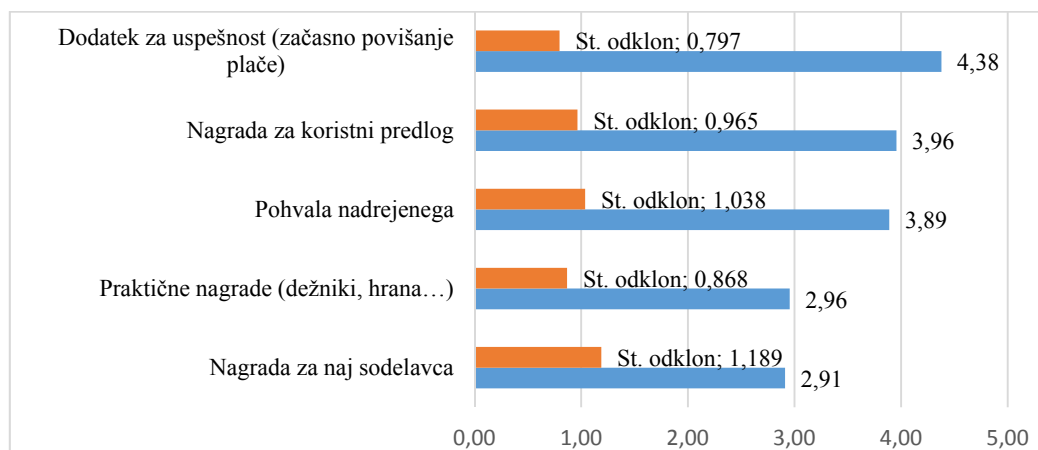


*Vir: lastno delo.*

Praviloma bi morali biti prvi dve vrednosti čim manjši, vendar se je v tem primeru izkazalo, da sta na prvih dveh mestih. Ta rezultat prikazuje visoko nezadovoljstvo zaposlenih z višino plače in na nezadovoljstvo s tem, kako uspešnost posameznika vpliva na višino plače. Nezadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja potrjujeta tudi vprašanja o politiki nagrajevanja in o razmerjih med plačami, saj so povprečne vrednosti teh odgovorov dokaj nizke. Največji standardni odklon je zaznati pri razumevanju o sestavi plače, kar kaže na precejšnje razlike o razumevanju med zaposlenimi.

Slika 14 prikazuje povprečne vrednosti odgovorov na vprašanja o pomembnosti posameznih nagrad v podjetju. Prav tako so dodani podatki o standardnih odklonih. Zaposlenim največ pomeni začasno povišanje plače zaradi uspešnosti, nato sledi pohvala za koristen predlog. Nagrado za najboljšega sodelavca leta so zaposleni ocenili kot najmanj pomembno. Zaposleni so si, glede na standardne odklone, najbolj enotni pri vprašanju o pomembnosti dodatka za uspešnost, najmanj pa pri vprašanju o pomembnosti nagrade za najboljšega sodelavca.

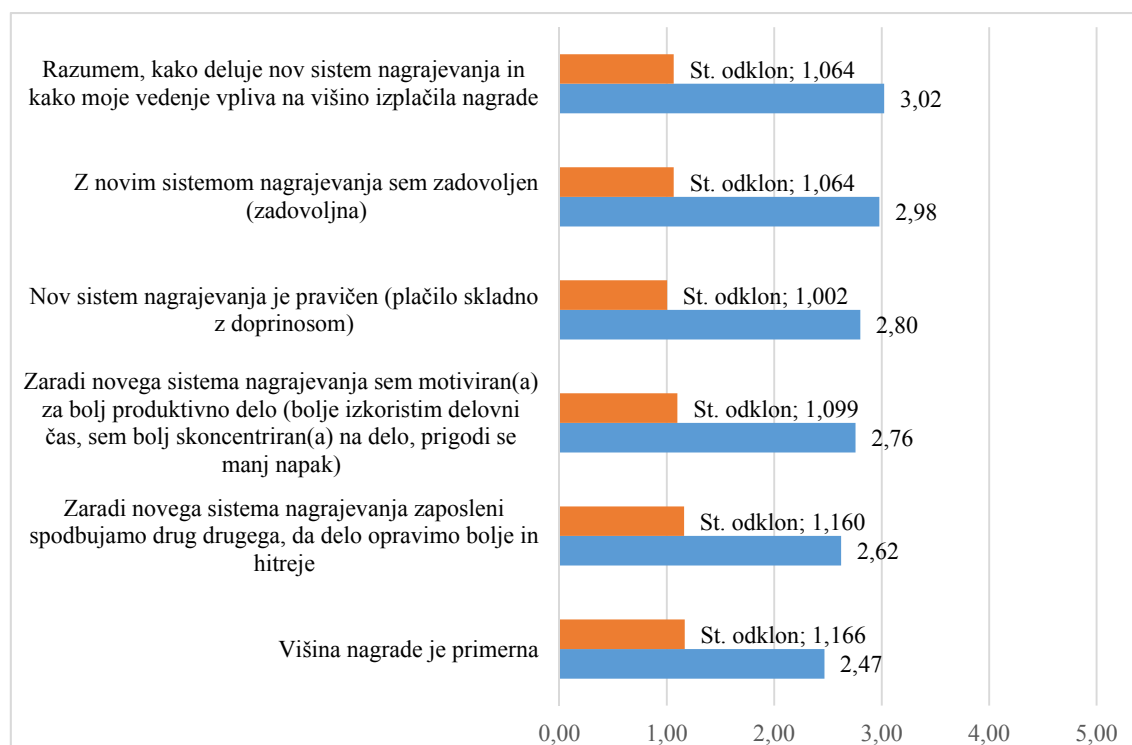
*Slika 14: Pomembnost posameznih nagrad*



*Vir: lastno delo.*

Slika 15 prikazuje povprečne vrednosti odgovorov o novem sistemu nagrajevanja. Prikazane so povprečne vrednosti odgovorov, dodani so standardni odkloni.

*Slika 15: Mnenje zaposlenih o novem sistemu nagrajevanja*



*Vir: lastno delo.*

Vsi rezultati so srednji ali nizki in med seboj podobni. Tudi standardni odkloni se bistveno ne razlikujejo, so pa vsi nad vrednostjo 1, kar kaže na dokaj različna mnenja med zaposlenimi. Zaposleni srednje dobro razumejo, kako deluje nov sistem nagrajevanja, in se večinoma strinjajo, da višina nagrade ni primerna. Najmanj enotni so zaposleni pri vprašanju o spodbujanju drug drugega in pri vprašanju o primerni višini nagrade.

#### 4.2.4 Verjetnost o odpovedi sedanje službe

V tem delu anketnega vprašalnika sem zaposlene vprašal, kakšna je verjetnost, da bodo v bližnji prihodnosti razmišljali o odpovedi sedanje službe. Rezultati so prikazani v tabeli 16.

Rezultate sem razdelil glede na delovno mesto. Slabih 41 odstotkov zaposlenih v pisarnah je na zastavljeno vprašanje odgovorilo z mogoče. Slabih 32 odstotkov zaposlenih v pisarnah pa bo verjetno ali zelo verjetno v bližnji prihodnosti razmišljalo o odpovedi službe. Rezultat pri zaposlenih, ki niso v pisarnah, kaže na stalnost in pripadnost podjetju. Dobrih 60 odstotkov vprašanih najverjetneje ne bo razmišljalo o menjavi službe.

Tabela 16: Verjetnost o odpovedi službe

Ocena	Delež odgovorov o odpovedi sedanje službe	
	Konstrukcija/tehnologija/elektroniki (%)	Ročna montaža/operater na strojih (%)
Zelo malo verjetno	13,6	30,4
Malo verjetno	13,6	30,4
Mogoče	40,9	30,4
Verjetno	18,2	8,7
Zelo verjetno	13,6	0,0
<b>SKUPNO</b>	100,0	100,0

Vir: lastno delo.

#### 4.2.5 Odprto vprašanje

Zadnje vprašanje v anketi je bilo odprte narave, kjer so lahko zaposleni napisali svoja mnenja, predloge, pohvale ali kritike. Od 45 izpolnjenih anketnih vprašalnikov so imeli le trije izpolnjeno zadnje vprašanje.

Zanimivo je, da so vsa tri napisana mnenja negativna in vsa tri govorijo o nepotizmu. Anonimni zaposleni omenjajo, da je prisotno kadrovanje znotraj sorodstvenih vezi in nagrajevanje glede na sorodstvene vezi in poznanstva namesto glede na strokovnost ter rezultate.

## 5 RAZPRAVA O REZULTATIH IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

Z anketnim vprašalnikom sem želel pridobiti informacije o motivaciji zaposlenih in učinkih sistema plač in nagrajevanja. Zaposleni, ki so sodelovali v anketi, predstavljajo ustrezen vzorec celotne populacije, torej tistih zaposlenih, ki sodelujejo v procesu nagrajevanja. V vzorcu so zajeti zaposleni vseh starosti z različno delovno dobo v podjetju in z različno izobrazbo. Sodelujejo tako tisti, ki so zaposleni v pisarnah kot tudi tisti izven njih.

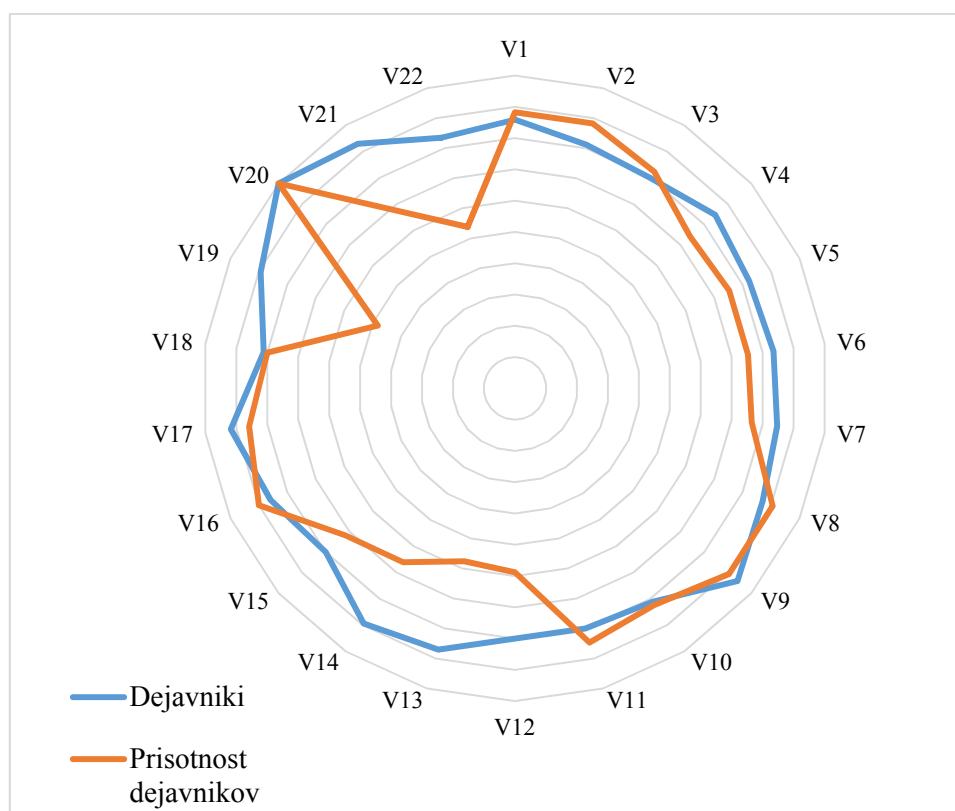
### 5.1 Analiza rezultatov

V tem podpoglavju bom analiziral rezultate anketnega vprašalnika in na podlagi teoretičnega dela v naslednjem podpoglavju predlagal spremembe oziroma izboljšave sistema plač in nagrajevanja.

### 5.1.1 Primerjava med zadovoljstvom zaposlenih in razmišljanjem o odpovedi

V tabeli 15 so prikazani rezultati o splošnem zadovoljstvu zaposlenih. Odgovori so razdeljeni glede na delovno mesto zaposlenega. Te podatke lahko primerjamo s podatki o tem, kolikšna je verjetnost, da bodo zaposleni razmišljali o menjavi službe (tabela 16). Opazimo lahko razhajanja pri zaposlenih v pisarnah, saj jih je glede na visok delež zadovoljstva (68,2 odstotka je zadovoljnih ali zelo zadovoljnih) kar 31,8 odstotkov v prihodnosti pripravljeno razmišljati o odpovedi. Takšen rezultat lahko pripišemo zaradi večjega deleža tistih, ki so najmanj časa zaposleni v podjetju (tabela 14). Ti zaposleni so praviloma tudi najmlajši, ki pa kljub zadovoljstvu razmišljajo o menjavi službe. Za pridobitev odgovora, zakaj bi kljub zadovoljstvu menjali službo, se lahko sklicujemo na rezultate o motivacijskih dejavnikih in o prisotnosti teh izključno med najmlajšo populacijo. Slika 16 prikazuje povezavo med motivacijskimi dejavniki in njihovo prisotnostjo.

*Slika 16: Povezava med motiv. dejavniki in njihovo prisotn. med mlajšo populacijo*



*Vir: lastno delo.*

Opazimo lahko razhajanje pri dejavnikih 12, 13, 14, 19, 21, 22, ki so: možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja (št. 12), možnost napredovanja (št. 13), možnost uporabe svojega znanja (št. 14), višina plače (št. 19), nagrade za delovno uspešnost (št. 21) in ugledno delovno mesto (št. 22). Pomanjkanje teh motivacijskih dejavnikov, ki so pomembni, lahko rezultira k razmišljanju o odpovedi službe, kljub temu, da je prisotno zadovoljstvo pri najmlajši populaciji zaposlenih. Treba je vzeti v ozir, da gre pri tej populaciji za mlade,

izobražene inženirje, ki si želijo dodatnih usposabljanj, želijo uporabiti svoje znanje in želijo imeti možnost napredovanj. Pri tem pa jim je treba zagotoviti ustrezne plače in nagrade.

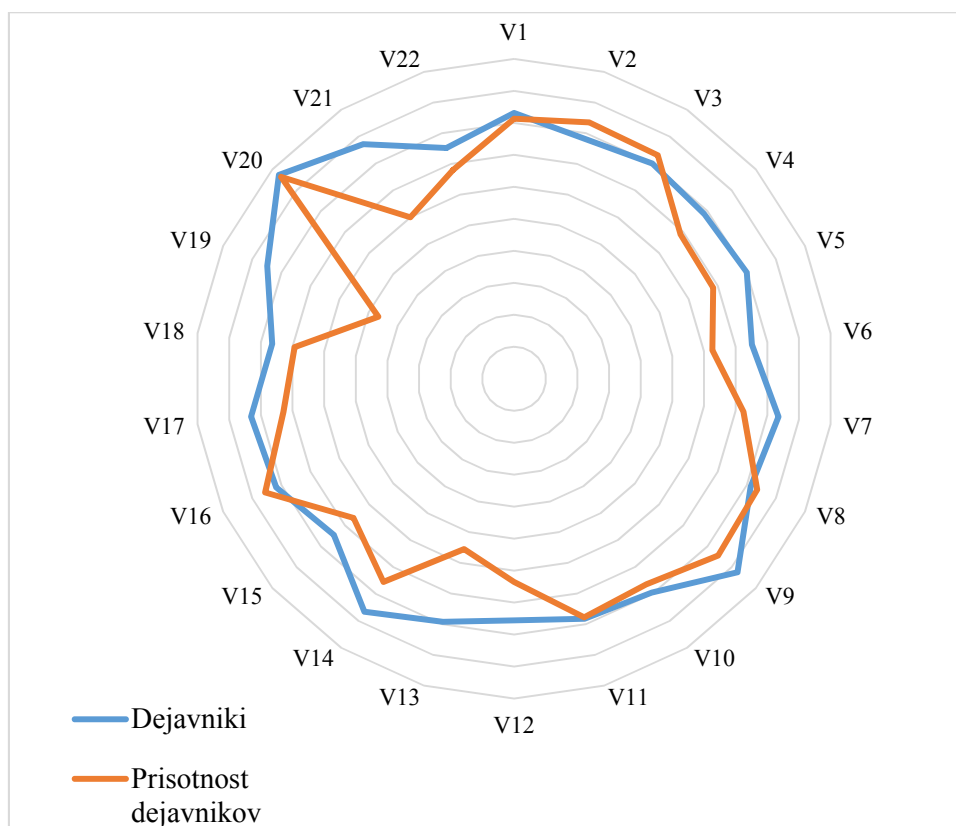
Pri zaposlenih izven pisarn se odgovora o splošnem zadovoljstvu in verjetnosti razmišljanja o odhodu ujemata. Kar 73,9 odstotkov anketirancev je zadovoljnih s svojo službo, 60,8 odstotkov vprašanih pa najverjetneje ne bi razmišljajo o menjavi službe. Če ponovno primerjam tabelo o strukturi anketirancev (tabela 14), ugotovim, da v tej populaciji prevladujejo tisti najstarejši zaposleni, ki najverjetneje ne želijo menjati službe ob zaključku svoje kariere.

Splošno zadovoljstvo je glede na rezultate na dobrem nivoju. Spodbudno je, da niti en od anketirancev ni izbral odgovora, da je zelo nezadovoljen ali nezadovoljen.

### 5.1.2 Povezava med motivacijskimi dejavniki in njihovo prisotnostjo na delovnem mestu

Povprečne vrednosti odgovorov o motivacijskih dejavnikih in njihovi prisotnosti sem že prikazal v Poglavju 4.3.2. Glavni cilj je, da ugotovimo razhajanje med pomembnimi dejavniki in njihovo prisotnostjo na delovnem mestu. Slika 17 prikazuje vseh 22 dejavnikov. Dejavniki so oštevilčeni enako, kot so v točki 3 v anketi, ki je v Prilogi 2 te naloge.

*Slika 17: Povezava med motiv. dejavniki in njihovo prisotn. med vsemi anketiranci*



*Vir: lastno delo.*

Najpomembnejši motivacijski dejavniki so: redna plača (št. 20), dobri medsebojni odnosi (št. 9), nagrade za delovno uspešnost (št. 21), možnost uporabe svojih sposobnosti (št. 14) in višina plače (št. 19).

S slike 17 lahko razberemo, da se pojavljajo glavna odstopanja pri dejavnikih 13, 19 ter 21. To so: možnost napredovanja (št. 13), višina plače (št. 19) in nagrade za delovno uspešnost (št. 21). Izmed petih najpomembnejših dejavnikov je pri dveh zaznati njuno izrazito pomanjkanje. To sta: višina plače (št. 19) in nagrade za delovno uspešnost (št. 21). Najbolj pomemben dejavnik, redna plača (št. 20), je tudi popolnoma prisoten na delovnem mestu, saj podjetje redno izplačuje mesečne plače.

Pojavijo se malenkostna odstopanja tudi pri naslednjih dejavnikih: možnost strokovnega in osebnega razvoja (št. 4), prejemanje povratnih informacij o lastnem delu (št. 5), pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo (št. 6), primerno delovno okolje (št. 7), možnost strokovnega usposabljanja (št. 12), možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu (št. 14) ter spoštovanje s strani vodje (št. 17). Ta odstopanja so manjša in se opazijo pri manj pomembnih dejavnikih.

Zaposleni so torej izrazili visok pomen višine plače in nagrad za delovno uspešnost, hkrati pa se strinjajo, da s plačo in nagradami niso zadovoljni.

### 5.1.3 Analiza sistema plač in nagrajevanja

Zaposleni so v anketnem vprašalniku izrazili nezadovoljstvo glede plač (slika 13). Večinoma se strinjajo, da bi bili za enako delo v drugih podjetjih bolje plačani, prav tako prevladuje mišljenje, da je plača zaposlenega vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako opravlja svoje delo. Kritizirajo tudi politiko nagrajevanja v podjetju. Slednje kaže na težave s sistemom NU, saj zaposleni njegovega učinka ne občutijo. V Poglavju 1.4.3 sem opisal pogoje za delovanje sistema NU, kjer je eden od pogojev ta, da mora biti finančna nagrada dovolj visoka, da lahko sistem učinkovito deluje. Pri analizi motivacijskih dejavnikov v Poglavju 5.1.2 sem opazil, da plače in nagrade za zaposlene niso ustrezne. Sklepam lahko, da sistem NU premalo nagradi zaposlene, torej so višine izplačil premajhne, da bi zaposleni občutili razliko med dobro in slabo opravljenim delom. Sklenem lahko, da sistem nagrajevanja uspešnosti ne motivira zaposlenih, da delujejo bolj učinkovito in produktivno, kar je njegov primarni namen. Prav tako se zaposleni večinoma zelo malo strinjajo, da so razmerja med plačami ustrezna. Zaposleni torej niso plačani glede na njihovo znanje, sposobnosti in doprinos, temveč so plačani po skupinah glede na delovno mesto, ta pa so po večini ovrednotena zelo podobno. Glede na ugotovitve iz Poglavja 5.1.2, da višine plač niso ustrezne, lahko sklepam, da tudi sistem plač ne deluje motivacijsko na zaposlene. Slednje slabo vpliva tudi na sprejemanje odgovornosti, saj se s povečanjem plača, ki je glede na odgovore (slika 11) pomemben motivacijski dejavnik, ne bo bistveno spremenila. Zaposleni bodo zaradi tega rajši opravljali manj odgovorna dela.

Slabe rezultate o razmerju med plačami in o politiki nagrajevanja lahko povežem tudi z odgovori na odprto vprašanje v anketi. Teh odgovorov je bilo malo, vendar vsi trije odgovori omenjajo nepotizem, kar rezultira k slabi politiki nagrajevanja in neustreznim razmerjem med plačami. Vsi trije enaki odgovori kažejo na to, da obstaja neko širše mnenje v podjetju glede obstoja nepotizma, kar zelo slabo vpliva na motivacijo zaposlenih za boljše delo. Naj omenim, da pri izpolnjevanju ankete zaposlenim ni bilo omogočeno sodelovanje.

Med vsemi ponujenimi nagradami (slika 14) so zaposleni kot najpomembnejše izbrali dodatek za uspešnost. Ta dodatek se ne navezuje na nov sistem nagrajevanja uspešnosti in glede na druge oblike nagrad predstavlja največje izplačilo. Ker je višina plače pomemben motivacijski dejavnik, je zato tudi ta oblika nagrade zaposlenim zelo pomembna. Dodatku za uspešnost po pomembnosti sledi nagrada za koristen predlog, ki jo zaposleni prejmejo, če podajo rešitev, ki izboljša nek delovni proces. Predstavlja drugo največje možno izredno izplačilo za zaposlenega, zaradi tega lahko smatram, da je na drugem mestu po pomembnosti. Oba tipa nagrad sta opisana v Poglavju 3.2.

Dober povprečen rezultat so zaposleni namenili tudi pohvali nadrejenega. Ta rezultat se sklada z rezultatom o motivacijskih dejavnikih glede prejemanja pohval za dobro opravljeno delo (slika 11). Za nekoliko manj pomembne so zaposleni ocenili praktične nagrade in nagrade za najboljšega sodelavca leta. Te nagrade ne predstavljajo finančnih nagrad, zato so tudi nekoliko manj pomembne.

#### 5.1.4 Analiza novega sistema nagrajevanja

Če upoštevam vse odgovore glede novega sistema NU (slika 15), so ga zaposleni ocenili v povprečju kot srednje dober ali slab. Zaposleni se le srednje strinjajo, da razumejo, kako sistem deluje. Kot sem omenil v Poglavju 1.4.3, mora biti sistem NU razumljiv in jasno predstavljen zaposlenim, le tako bodo vedeli, kako njihovo ravnanje vpliva na nagrado. Srednje strinjanje s tem slabo vpliva na učinkovitost sistema NU. Zaposleni se srednje strinjajo tudi glede zadovoljstva z novim sistemom. Zadovoljstvo s sistemom je pogojeno z občutkom pravičnosti in višino finančne nagrade. Vsekakor na ta rezultat pozitivno vpliva že dejstvo, da je sistem NU vzpostavljen, vendar srednje strinjanje zaposlenih o pravičnosti in nizko izplačilo (slika 15) zadovoljstvo zmanjšata. Nizko izplačilo predstavlja največji problem, saj se zaposleni le malo do srednje strinjajo o primernosti višine nagrade. V Poglavju 1.4.3 sem omenil, da mora biti med drugim sistem NU razumljiv, pravičen in da mora biti višina izplačila ustrezno visoka. Vsi omenjeni dejavniki so ocenjeni s povprečno oceno od 2 do 3, torej je še dovolj možnosti za izboljšavo sistema.

Glavni namen novega sistema NU je, da so zaposleni zaradi njega motivirani za bolj produktivno delo in da spodbujajo drug drugega, da se delo opravi bolje in hitreje. Rezultati kažejo, da se v povprečju zaposleni srednje ali le malo strinjajo s tem, da sistem NU deluje v tej smeri (slika 15). Da bo sistem NU izpolnjeval svoj primarni namen, je treba zagotoviti dejavnike, opisane v Poglavju 1.4.3.



## 5.2 Predlogi izboljšav

Zadovoljstvo zaposlenih je v podjetju na visokem nivoju. Ugotovil sem, da je večina pomembnejših motivacijskih dejavnikov prisotna na delovnem mestu, najpomembnejša sta redna plača in medsebojni odnosi med zaposlenimi. Tudi dejavniki, kot so zanimivo, inovativno in ustvarjalno delo, so uvrščeni visoko (slika 12). Vse kaže na potrditev teze, ki jo je izoblikoval Pfeffer (1998) v svojem delu, kjer je dejal, da je plača sicer pomembna, vendar nič ne more nadomestiti dobrih delovnih pogojev v smislu dobrih odnosov med zaposlenimi, zaupanja, smiselnega dela, pri vsem tem pa se tudi ne sme pozabiti na zabavo ob delu. Zaradi tega so zaposleni kljub nizki in nekonkurenčni plači zadovoljni.

A kljub splošnemu zadovoljstvu je še dovolj prostora za izpopolnitev motivacije zaposlenih. Sklepamo lahko, da zaradi nizke plače (slika 12) zaposleni niso motivirani za boljše delo. Lahko celo trdim, da plača deluje demotivacijsko, saj je zaradi nizkega plačila plača pomemben motivacijski dejavnik (Wisner, 2016). Dvigniti plače vsem zaposlenim je praktično nemogoče izvesti. Da bi se podjetje izognilo tem težavam, bi bilo treba najprej zagotoviti vsaj ustrezna razmerja med plačami, torej plačati zaposlene glede na znanje in doprinos. Če so vsi zaposleni na določenem delovnem mestu plačani enako ali le z majhno razliko, bodo tisti najboljše zaposleni manj motivirani za boljše delo, postali bodo povprečni. Manj uspešni pa se niti ne bodo trudili, da bi svoje delo opravljali bolje.

Enako velja tudi za sistem nagrajevanja, individualni (obstoječi) in skupinski (novi). Nagraditi je treba zaposlene glede na doprinos in znanje, kriteriji za ugotavljanje uspešnosti pa morajo biti zaposlenim jasno predstavljeni in dosegljivi. Zaposleni morajo razumeti, kako njihovo vedenje vpliva na uspeh podjetja in na koncu na višino nagrade, pri tem pa je treba izkoreniniti občutek, da so določeni zaposleni zaradi poznanstev in sorodstvenih vezi privilegirani. Zaposleni morajo imeti občutek, da imajo vsi enake možnosti za nagrade in tudi napredovanja, torej mora temeljiti na pravičnosti, poštenosti in transparentnosti.

Slabost novega sistema nagrajevanja je lahko občutek nepravičnosti, saj so vsi zaposleni vključeni v nagrade. Nekateri so zanje zaslužni, spet drugi manj, kar pa negativno vpliva na motivacijo zaposlenih (Levine, 2017, str. 3). Zato bi bilo treba krepiti spodbujanje med zaposlenimi, da bi tudi tisti manj uspešni zaposleni delali bolje, torej da bi bili več ali manj vsi zaposleni zaslužni za nagrado. Drug drugega pa bi spodbujali le, če bi vedeli, da bo zaradi tega nagrada višja, kot če tega ne bi počeli. V kratkem roku lahko to dosežemo s tem, da se kriteriji v izračunu spremenijo tako, da se odstotek nagrade eksponento povečuje glede na dobiček. Pri dobičku do 20.000 € je, denimo, višina nagrade 2 odstotka, pri višjem dobičku pa je lahko že 4 odstotke in nato 9 odstotkov itd.

Glede na srednje dobre rezultate o tem, ali zaposleni razumejo, kako deluje nov sistem nagrajevanja, predlagam, da se ob vsakokratnem izplačilu razloži, zakaj določena višina nagrade in kaj je botrovalo k bodisi višjim ali nižjim vrednostim izplačil. Višine izplačil nagrad, tako individualnih kot skupinskih, morajo biti dovolj velike. Težave so predvsem pri

novem sistemu nagrajevanja, kjer so plačila relativno nizka, z njimi zaposleni niso zadovoljni. Podjetje se lahko odloči, da bo skupinsko nagrado izplačevalo le nekajkrat na leto in bo zaradi tega tudi izplačani znesek višji. S tem bi dobili zaposleni občutek, da ima nagrada neko višjo vrednost. To bi lahko bil prvi ukrep, da zaposleni zaradi novega sistema nagrajevanja začnejo delati bolje.

Prav tako predlagam, da se spremeni proces izračuna nagrade pri novem sistemu nagrajevanja, ta naj ne upošteva rezultata celotnega podjetja (izkaz poslovnega izida) temveč le rezultat od tekočih projektov. Izkaz poslovnega izida je lahko negativen zaradi različnih razlogov, ki pa niso posledica dela zaposlenih (višje vrednosti barvnih kovin, manjša prodaja izdelkov). Sistem naj torej temelji le na uspešnosti zaposlenih in njihovem doprinosu. Uspešnost naj se meri zgolj na tistih merilih, na katere zaposleni lahko vplivajo. Če bodo zaposleni uspešni pri svojem delu, bo uspešno tudi podjetje.

Rezultati (slika 15) kažejo na to, da novi sistem nagrajevanja v obdobju dveh let še ni dosegel svojega pravega učinka. Prostora za izboljšave je še dovolj, največ pa bi podjetje doseglo z ustreznim informiranjem zaposlenih o sistemu in s povečanjem izplačila nagrade. V letu 2018 je zaposleni s povprečno prisotnostjo na delovnem mestu z nagradami prejel bruto znesek v višini 507,6 €. Ta nagrada deluje različno na zaposlene, odvisno od njegovih potreb, pričakovanj, višine osnovne plače itd. Za tiste zaposlene, ki imajo najnižje plače, je ta znesek dobrodošel, lahko trdimo, da deluje motivacijsko. Konkurenčno prednost podjetja ustvarijo s tistimi najuspešnejšimi zaposlenimi, ki pa z višino nagrade niso zadovoljni, torej niso motivirani, da bi se izkazali na delovnem mestu. Ne glede na to, kako vsi zaposleni, ki so vključeni v sistem nagrajevanja, opravljajo svoje delo, bo višina nagrade vedno zelo podobna (nizka) (tabela 12 in 13). Če želi podjetje ustvariti vzpodbudno in kreativno delovno okolje, mora zaposlenim ponuditi večje izplačilo, a v zameno za večji trud.

Za konec bi zato predlagal, da se nagrada pod določenim zneskom zaposlenim sploh ne bi izplačevala. Podjetje naj postavi strožje, a še vedno dosegljive kriterije, ki se jih da doseči s produktivnim timskim delom in brez večjih napak. Lahko se tudi vključi zaposlene pri določevanju kriterijev. Sistem naj, kot že omenjeno, temelji le na njihovem neposrednem doprinosu in ko se kriterij za izplačilo doseže, naj bo nagrada dovolj visoka, denimo v višini sedanjega letnega izplačila. Tako bi mogoče le nekajkrat letno zaposleni dosegli kriterije, vendar bi bil takrat učinek veliko večji od sedanjega, ko zaposleni nagrado doživljajo kot samoumevno, saj je ta vedno prisotna.

Seveda pa ne smemo pozabiti, da zaposleni niso v službi le zaradi denarja. Tam so, ker jim služba predstavlja neko izpopolnitev, nek smisel v življenju. Določeni delajo, ker jim je delo v užitek. Podjetja, ki ta dejstva ignorirajo, v nekem smislu s plačo podkupujejo zaposlene, s tem pa jim primanjkuje zvestih in prizadevnih zaposlenih (Pfeffer, 1998, 112).

## SKLEP

Zadovoljstvo zaposlenih je ključ do uspeha podjetja. Z motiviranimi zaposlenimi lahko podjetja uresničujejo svoje cilje, uspehe pa v obliki nagrad delijo z zaposlenimi. Mnogo podjetij se ukvarja z vprašanjem, kaj je tisto, kar motivira zaposlene, da bi delovali bolje? Dobro počutje na delovnem mestu, dobri odnosi, ustrezna plača, možnost osebne in strokovne rasti so le nekateri dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Naj bo to dodatek k plači zaradi uspešnosti ali pa dodaten dan plačanega dopusta za zaposlenega, vse to so lahko nagrade, ki učinkujejo.

Vsako podjetje glede na lastne cilje izoblikuje takšen sistem plač in nagrajevanja, da v največji meri sovпада s strategijo, cilji in kulturo podjetja. To pa pomeni, da ni pravila, ki bi definiral ustrezen sistem. Obravnavano proizvodno podjetje Plastika d.o.o. se je lotilo izpopolnjevanja sistema plač in nagrajevanja s tem, ko je v letu 2017 izoblikovalo nov sistem nagrajevanja po skupinski uspešnosti. Glavni namen uvedbe je, da bi bili zaposleni motivirani za bolj produktivno in učinkovito delo, za doseganje ciljev pa bi bili deležni finančne nagrade. Od vzpostavitve je minilo že več kot dve leti, zato je bil sedaj pravi čas, da se sistem analizira in po potrebi prenovi. Zato sem v tem magistrskem delu obravnaval aktualno problematiko nagrajevanja po uspešnosti v omenjenem podjetju. Za namen raziskave sem izvedel anonimno anketo med zaposlenimi. S tem sem pridobil iskrene odgovore na ključna vprašanja o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih s sistemom plač in nagrajevanja. Rezultate sem analiziral in predlagal izboljšave novega sistema.

Analiza je pokazala, da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetju na dobri ravni. Redna plača, dobri odnosi, zanimivo in smiselno delo so le nekateri dejavniki, ki so odgovorni za zadovoljstvo ne pa tudi za motivacijo. Nekoliko slabši rezultati so se namreč pokazali pri samem sistemu plač in nagrajevanja, zaposleni so namreč nezadovoljni z nizkimi plačami, z neravnovesji med plačami in z nizkimi izplačili pri novem sistemu nagrajevanja. Zaposleni so v splošnem nov sistem ocenili kot srednje dober ali slab, zato ta še ne uspe motivirati zaposlenih, kot je bilo to sprva načrtovano.

Predlagal sem, da bi se sistem spremenil do te mere, da bi lahko omogočal višja izplačila nekajkrat na leto in ne vsak mesec, kot je to urejeno sedaj. Treba bi bilo tudi dodatno informirati zaposlene, kako sistem deluje, kako se doseže zahtevane cilje, kako njihovo vedenje vpliva na uspeh podjetja in posledično na izplačilo nagrade. S takšnimi ukrepi bi zaposleni bolj razumeli, kako s svojim delom lahko vplivajo na višino nagrade. Ta pa bi bila dovolj visoka, da bi jih za želeno spremembo vedenja tudi motivirala. Ocenjujem, da nov sistem nagrajevanja ni slabo zastavljen, potrebuje le korektivne ukrepe, da bodo imeli od njega korist tako zaposleni kot tudi samo podjetje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, R. S. & Helms, M.H. (2001). Reward practices and organizational performance. *Compensation and Benefits Review*, 33(4), 74-80.
2. Antončič, A. J. & Antončič, B. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management*, 5(2), 115-130.
3. Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.
4. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. London: Kogan Page Limited.
5. Beer, M. & Cannon, D. M. (2004). Promise and Peril in Implementing Pay-for-Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 3-48.
6. Brown, M.P., Sturman, M. C. & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-820.
7. Curral, S. C., Towler, A.J., Judge, T. A. & Hohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613-640.
8. Čertalič, B. (2014). *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*. Pridobljeno 12. marca 2018 iz <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
9. Deb, T. (2009). *Compensation Management*. New Delhi: Excel books.
10. Došenović, D. (2016). *Employee Reward Systems in Organisations*. Banja Luka: Faculty of Economics.
11. Eudace d.o.o. (brez datuma). *Kolektivna pogodba*. Pridobljeno 13. februarja 2019 iz: <http://www.pravo-kadri.si/kolektivna-pogodba>
12. Forsyth, P. (2010). *How to Motivate People*. London: Kogan Page.
13. Gerhart, B. & Fang, M. (2014). Pay for (individual) Performance: Issues, Claims, Evidence and the Role of Sorting Effects. *Human Resource Management Review*, 2014(24), 41-52.
14. Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015(2), 489-521.
15. Glovia International Inc. (2013). *Lean Manufacturing*. ZDA: Glovia International Inc.
16. Gooderham, P., Fenton-O`Creevy, M., Croucher, R. & Brookes, M. (2018). A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems. *Journal of Management*, 44(4), 1479–1504.
17. Haider, M., Aamir, A., Hamid, A. A. & Hashim, M. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction. *Abasy Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-354.
18. Hankin, H. (2005). *The New Workforce : Five Sweeping Trends That Will Shape Your Company's Future*. New York: Amacom.

19. Herzberg, F. (2003). One more time: How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
20. Ilič, B. (2002). Domet denarnega nagrajevanja kot dejavnika spodbude za inoviranje v podjetju. *Teorija in praksa*, 39(6), 935–951.
21. Jahan, S. (brez datuma). *Types of Rewards*. Pridobljeno 10. marca 2019 iz <http://hrmpractice.com/types-of-rewards/>
22. Johnston, K. (brez datuma). *How to Motivate Employees in Manufacturing*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz <http://smallbusiness.chron.com/motivate-employees-manufacturing-26118.html>
23. Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2018). Individual Variable Pay for Performance, Incentive Effects, and Employee Motivation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2018(1).
24. Lawler, E. E. & Worley, G. C. (2006). Winning Support for Organizational Change: Designing Employee Reward Systems That Keep on Working. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
25. Levine, B. (2017). *Abandoning Pay-for-Performance Myths in Favour of Evidence*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/human-capital-agenda/Anthology%202013/abandoning-the-pay-for-performance-myths-in-favour-of-evidence-europe-2013-mercer.pdf>
26. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Martocchio, J. J. (2001). *Strategic Compensation*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
28. Maslow, H. A., (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
29. McGregor, D. (1957). *The human side of enterprise*. ZDA, Massachusetts: Cambridge.
30. Miller, M. L. (2014). *The Lean System of Motivation*. Pridobljeno 1. marca 2018 iz <http://www.industryweek.com/lean-six-sigma/lean-system-motivation>
31. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (brez datuma). *Evidenca kolektivnih pogodb*. Pridobljeno 25. februarja 2019 iz [http://www.mdds.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/socialno\\_partnerstvo/evidenca\\_kolektivnih\\_pogodb/](http://www.mdds.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb/)
32. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. Nalbantian, R. H., Adkins, J. & Levine, B. (2014). Pay-for-Performance Models: Alignment vs. Dysfunction. *Workspan*, 2014(5), 33-35.
34. Nyberg, J. A., Pieper, R. J. & Trevor, O. C. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 42(7), 1753-1783.
35. Nyberg, J. A., Maltarich, A. M., Abdulsalam, D., Essman, M. S. & Cragun, O. (2018). Collective Pay for Performance: A Cross-Disciplinary Review and Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(6), 2433–2472.

36. Olafsen, H. A., Halvari, H., Forest, J. & Deci, L. E. (2015). Personality and Social Psychology. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2015(56), 447-457.
37. Pfeffer, J. (1998). Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109–119.
38. Plastika d.o.o. (2009). *Tarifni del kolektivne pogodbe*. B.k.: Plastika d.o.o.
39. Plastika d.o.o. (2014). *Predstavitev podjetja Plastika d.o.o.* (interno gradivo). B.k.: Plastika d.o.o.
40. Plastika d.o.o. (2017). *Predstavitev vitke proizvodnje podjetja Plastika d.o.o.* (interno gradivo). B.k.: Plastika d.o.o.
41. Plastika d.o.o. (2018). *Poročilo za poslovno leto 2017*. B.k.: Plastika d.o.o.
42. Plastika d.o.o. (2019). *Poročilo za poslovno leto 2018*. B.k.: Plastika d.o.o.
43. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
45. Shaw, J. D. & Mitra, A. (2017). The Science of Pay-for-Performance Systems: Six Facts That All Managers Should Know. *World at Work Journal*, 2017(3), 19-27.
46. Themis, N. (2016). *Carrot and the stick*. Pridobljeno 15. avgusta 2019 iz <https://nadiathemis.com/carrot-and-the-stick/>
47. Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Harlow: Pearson Education Limited.
48. Upadhyay, S. S. (2009). *Compensation Management*. New Delhi: Global India Publications Pvt. Ltd.
49. Verle, K. & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131-147.
50. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Anglija: Oxford.
51. Wenzel, A. K., Krause, A. T. & Vogel, D. (2017). Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 00(0), 1-24.
52. Wisner, K. (2016). *What Manufacturing Workers Want*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz <http://www.industryweek.com/compensation-strategies/what-manufacturing-workers-want-part-2>
53. Zeb, A., Rehman, S., Saeed, G. & Ullah, H. (2014). A Study of the Relationship between Reward and Recognition and employees Job Satisfaction: A Literature Review. *Abasy Journal of Social Sciences*, 7(2), 295-308.
54. Zupan, N. (2001). *Nagradite Uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
55. Zupan, N. (2006). HRM mora stopiti zunaj dosedanjih okvirov delovanja. *Human Resource Management*, 4(12), 3-7.

## **PRILOGE**





## Priloga 1: Primer plačilnega lista

		TR/PR:	4/017
		Osnovna plača 174 ur:	910,89
		Osnovna plača na uro:	5,23
Povp.davčna stopnja:	16,707960	% DD do 1.1.2009:	15,00
Splošna davčna olajšava :	275,23	% DD po 1.1.2009:	1,20
Znesek olajšave za VDC :	0,00		
		Osebna ocena v %:	15,00

Vrsta plačila	Proc/Osnova/Ure	Znesek
155 Redno delo-orodjarna	141,00	738,13
340 Dopust tekoče leto	16,00	83,76
360 Prazniki	8,00	41,88
699 Začasna prerazporeditev ur	-1,00	-5,23
700 Koriščenje prerazporejenih ur	4,00	<del>20,94</del>
9018 Minulo delo osnovna plača	168,00	142,48
9008 Dodatek na pogoje dela MV	141,00	22,56
675 Nagrada za produkt.-orodjarna		56,40
9001 Minulo delo na dodatke RD		3,65
9040 Dodatek za nebolniščino		32,50
4000 Boniteta zavarovanje 1,46 €		1,46 *
9007 Osebna ocena	168,00	131,92
9170 PDPZ podjetje		27,50 *
<b>9050 BRUTO PLAČA SKUPAJ</b>	<b>168,00</b>	<b>1.268,99</b>
<b>9200 PRISPEVKI SKUPAJ</b>	<b>22,100 %</b>	<b>280,77</b>
<b>9301 Akon. dohodnine redno delo</b>	<b>714,45</b>	<b>119,37</b>
<b>NETO PLAČA</b>		<b>868,85</b>
30 Prevoz na delo		37,62
35 Prehrana razlika 0,46 €	0	8,28
9615 Parkirnina	1	-4,59
<b>9810 NA OSEBNI RAČUN</b>		<b>910,16</b>
Prispevki na plače v breme delodajalca	16,100 %	204,54

## Priloga 2: Anketni vprašalnik

### ANKETNI VPRAŠALNIK

#### O MOTIVACIJI, ZADOVOLJSTVU IN NAGRAJEVANJU ZAPOSLENIH

Spoštovani!

Spodnji anketni vprašalnik je popolnoma anonimen. Rezultate bom uporabil v svojem zaključnem delu na Ekonomski fakulteti, z njimi se bo seznanilo tudi vodstvo podjetja. Za izpolnjevanje vprašalnika boste porabili 5 do 10 minut. Za vaše odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

Matej Kerin

1. Splošni podatki anketiranca  
Delovna doba v podjetju:

- a) 3-10
- b) 11-20
- c) 21-30
- d) 31-40

Tip delovnega mesta (prosim obkrožite ustrezno črko pred odgovorom):

- a) konstrukcija / tehnologija / elektroniki
- b) ročna montaža / operater na strojih

2. V kolikšni meri ste zadovoljni s svojim delom oziroma zaposlitvijo (ocene od 1-5; 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 pa pomeni, da ste zelo zadovoljni)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Spodaj so navedeni motivacijski dejavniki. Kateri dejavniki vas pri delu najbolj motivirajo? Prosim da določite pomembnost, ki jo ima posamezen dejavnik motiviranja za vas osebno (ocene od 1–5; 1 pomeni, da dejavnik za vas sploh ni pomemben, 5 pa pomeni, da je dejavnik zelo pomemben).

<b>Motivacijski dejavniki</b>	1 = sploh nepomembno 2 = malo pomembno 3 = srednje pomembno 4 = pomembno 5 = zelo pomembno				
	1. Zanimivo delo	1	2	3	4
2. Izzivov polno delo	1	2	3	4	5
3. Odgovorno delo	1	2	3	4	5
4. Možnost strokovnega in osebnega razvoja	1	2	3	4	5
5. Prejemanje povratnih informacij o lastnem delu	1	2	3	4	5
6. Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
7. Primerno delovno okolje (prostori, oprema...)	1	2	3	4	5
8. Prilagodljiv delovni čas ali možnost prerazporeditve	1	2	3	4	5
9. Dobri medsebojni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
10. Poznavanje ciljev in rezultatov lastnega dela	1	2	3	4	5
11. Inovativno in ustvarjalno delo	1	2	3	4	5
12. Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu	1	2	3	4	5
13. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
14. Možnost uporabe svojih sposobnosti in znanj pri delu	1	2	3	4	5
15. Možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah	1	2	3	4	5
16. Stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
17. Spoštovanje, zaupanje iz strani vodje	1	2	3	4	5
18. Družini prijazno podjetje	1	2	3	4	5
19. Višina plače	1	2	3	4	5
20. Redna plača	1	2	3	4	5
21. Nagrade za delovno uspešnost	1	2	3	4	5
22. Ugledno delovno mesto	1	2	3	4	5

4. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami glede prisotnosti posameznega motivacijskega dejavnika v organizaciji, za katero delate (ocene od 1–5; 1 pomeni, da se ne strinjam s trditvijo, 5 pa pomeni, da se popolnoma strinjam s trditvijo).

Prisotnost motivacijskega dejavnika v organizaciji	1 = se ne strinjam 2 = malo se strinjam 3 = srednje se strinjam 4 = večinoma se strinjam 5 = popolnoma se strinjam				
	1	2	3	4	5
1. Opravljam zanimivo delo.	1	2	3	4	5
2. Na svojem delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.	1	2	3	4	5
3. Na delovnem mestu imam visoko mero odgovornosti.	1	2	3	4	5
4. Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast in	1	2	3	4	5
5. S strani nadrejenih dobim dovolj povratnih informacij o tem,	1	2	3	4	5
6. Za svoje delovne dosežke sem pohvaljen(a), dobim	1	2	3	4	5
7. Na mojem delovnem mestu je zagotovljeno primerno	1	2	3	4	5
8. Delovni čas lahko po potrebi prilagodim (zaradi privatnih	1	2	3	4	5
9. Odnosi med sodelavci so dobri, med seboj si zaupamo, tako	1	2	3	4	5
10. Vodja zaposlenim pojasni cilje in pomen dodeljenih	1	2	3	4	5
11. Moje delo je inovativno in ustvarjalno.	1	2	3	4	5
12. Se zadosti strokovno usposabljam in izobražujem ob delu.	1	2	3	4	5
13. Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
14. Možnosti napredovanja so pravične, saj je napredovanje	1	2	3	4	5
15. Delo mi omogoča, da svoje znanje in sposobnosti optimalno	1	2	3	4	5
16. Nadrejeni moje predloge glede metod in procedur na	1	2	3	4	5
17. Imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah.	1	2	3	4	5
18. Imam stalno zaposlitev.	1	2	3	4	5
19. Nimam strahu pred izgubo delovnega mesta.	1	2	3	4	5
20. Vodja mi daje občutek, da me ceni in upošteva.	1	2	3	4	5
21. V naši organizaciji se daje pomen družinskemu življenju.	1	2	3	4	5
22. Z višino plače sem zadovoljen (zadovoljna).	1	2	3	4	5
23. Imam redno plačo.	1	2	3	4	5
24. V organizaciji prejemamo nagrade za uspešno delo.	1	2	3	4	5
25. Sistem nagrajevanja je spodbuden	1	2	3	4	5
26. Sistem nagrajevanja je pošten	1	2	3	4	5
27. Ponosen sem, ker sem zaposlen tukaj, kajti naša organizacija	1	2	3	4	5

5. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami glede sistema plač in nagrajevanja v organizaciji, za katero delate (ocene od 1–5; 1 pomeni, da se ne strinjam s trditvijo, 5 pa pomeni, da se popolnoma strinjam s trditvijo).

<b>Sistem plač in nagrajevanja</b>	1 = se ne strinjam 2 = malo se strinjam 3 = srednje se strinjam 4 = večinoma se strinjam 5 = popolnoma se strinjam				
	1	2	3	4	5
1. Politika nagrajevanja v našem podjetju je dobro urejena	1	2	3	4	5
2. Razumem, kako je sestavljena moja plača	1	2	3	4	5
3. Razmerja med plačami so ustrezna	1	2	3	4	5
4. Moja plača je vedno enaka, ne glede na to, koliko in kako delam	1	2	3	4	5
5. Poznam več organizacij, kjer bi bil(a) za enako delo boljše plačan(a)	1	2	3	4	5

6. Kako pomembne so za vas spodaj navedene nagrade (ocene od 1–5; 1 pomeni, da nagrada za vas sploh ni pomembna, 5 pa pomeni, da je nagrada zelo pomembna).

<b>Nagrade v podjetju</b>	1 = sploh nepomembno 2 = malo pomembno 3 = srednje pomembno 4 = pomembno 5 = zelo pomembno				
	1	2	3	4	5
1. Dodatek za uspešnost (začasno povišanje plače)	1	2	3	4	5
2. Pohvala nadrejenega	1	2	3	4	5
3. Praktične nagrade (dežniki, hrana...)	1	2	3	4	5
4. Nagrada za naj sodelavca	1	2	3	4	5
5. Nagrada za koristni predlog	1	2	3	4	5

7. V letu 2017 je podjetje uvedlo nov sistem nagrajevanja, ki vključuje finančne nagrade za skupinsko delovno uspešnost. Obkrožite prosim, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami glede novega sistema nagrajevanja (ocene od 1–5; 1 pomeni, da se ne strinjam s trditvijo, 5 pa pomeni, da se popolnoma strinjam s trditvijo).

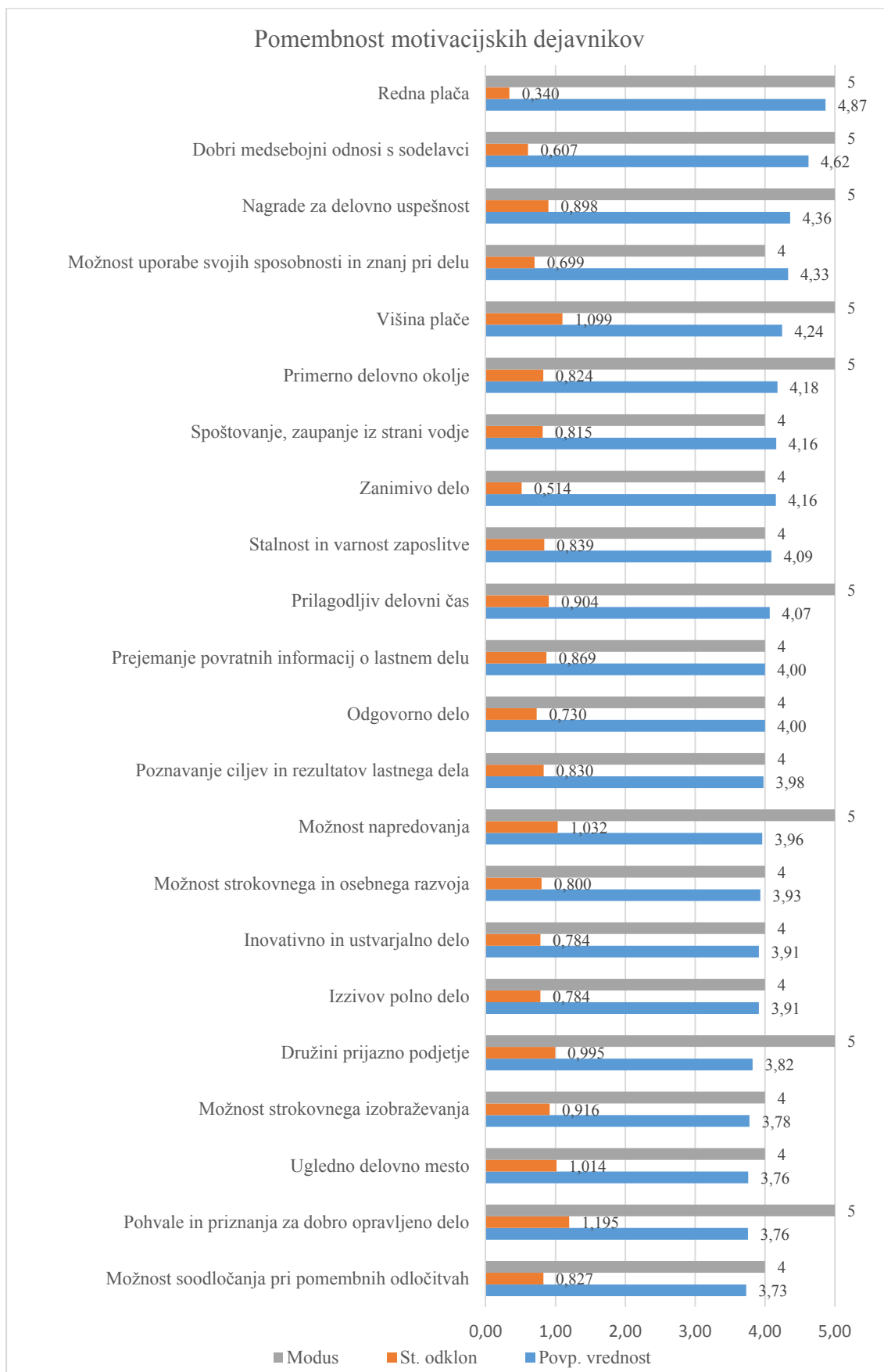
<b>Nov sistem nagrajevanja (od 2017 dalje)</b>	1 = se ne strinjam 2 = malo se strinjam 3 = srednje se strinjam 4 = večinoma se strinjam 5 = popolnoma se strinjam				
1. Z novim sistemom nagrajevanja sem zadovoljen	1	2	3	4	5
2. Razumem, kako deluje nov sistem nagrajevanja in kako moje vedenje vpliva na višino izplačila nagrade	1	2	3	4	5
3. Nov sistem nagrajevanja je pravičen (plačilo skladno z doprinosom)	1	2	3	4	5
4. Zaradi novega sistema nagrajevanja sem motiviran(a) za bolj produktivno delo (bolje izkoristim delovni čas, sem bolj skoncentriran(a) na delo, prigradi se manj napak)	1	2	3	4	5
5. Zaradi novega sistema nagrajevanja zaposleni spodbujamo drug drugega, da delo opravimo bolje in hitreje	1	2	3	4	5
6. Višina nagrade je primerna	1	2	3	4	5

8. Kolikšna je verjetnost, da boste v bližnji prihodnosti razmišljali o odpovedi sedanje službe (ocene od 1-5; 1 pomeni, da je zelo malo verjetno, 5 pa pomeni, da je zelo verjetno)?

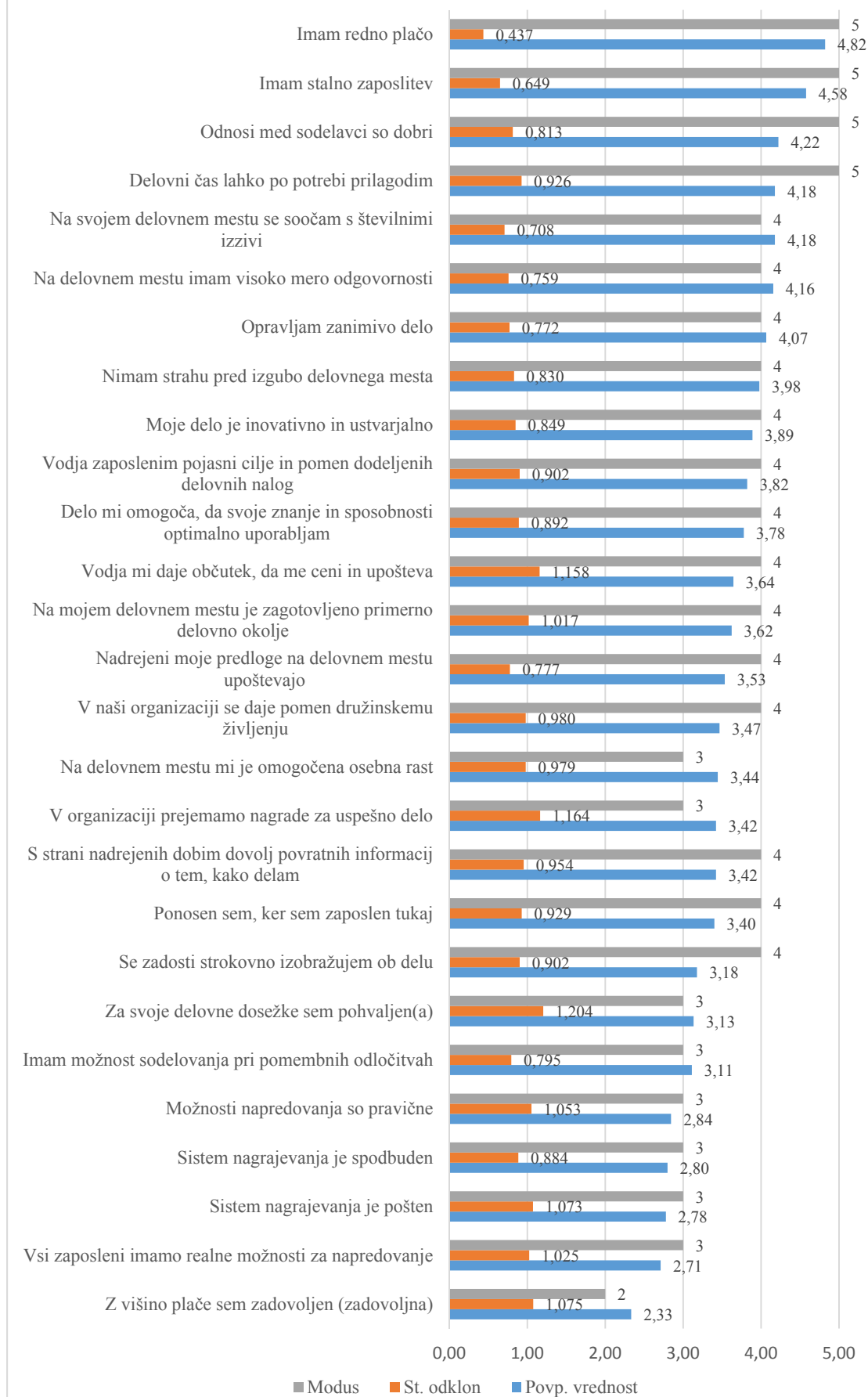
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. V kolikor imate predloge, mnenja, pohvale ali kritike na sistem plač in nagrajevanja v podjetju, jih prosim napišite v spodnje okence.

### Priloga 3: Statistični podatki

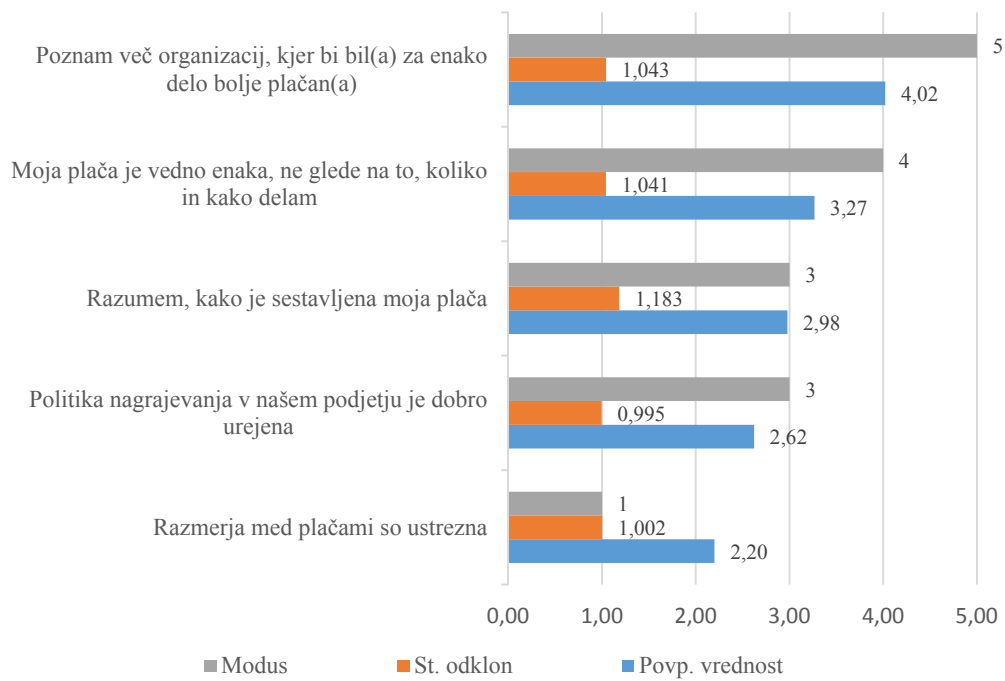


## Prisotnost motivacijskih dejavnikov

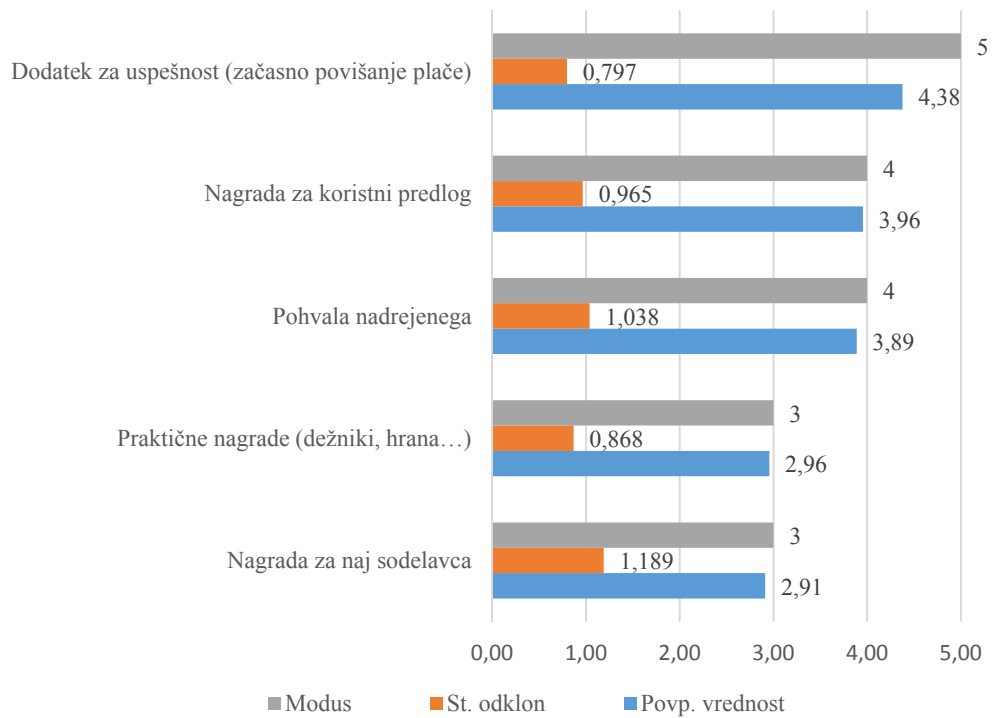




### Mnenje anketirancev o sistemu plač in nagrajevanja



### Pomembnost posameznih nagrad



## Mnenje zaposlenih o novem sistemu nagrajevanja

