

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, oktober 2013

MATEJ OBID

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matej Obid študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Motivacija in nagrajevanje v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Nado Zupan.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 22.10.2013

Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD	1
1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN USPEŠNOST PODJETJA	4
1.1 ZAPOSLENI KOT VIR USPEŠNOSTI PODJETJA.....	5
1.2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	6
1.3 MODEL VERIGE STORITEV-DOBIČEK	9
1.4 MODEL AMO	10
1.5 PLAČNI SISTEM IN USPEŠNOST POSLOVANJA	11
2 MOTIVACIJA	12
2.1 OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA	12
2.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE	14
2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa.....	14
2.2.2 ERG teorija.....	16
2.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	17
2.2.4 Herzbergova dvo-faktorska teorija motivacije.....	18
2.2.5 Vroomova motivacijska teorija.....	19
2.2.6 Adamsova teorija pravičnosti	22
2.2.7 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	23
3 SISTEMI PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	24
3.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV, POVEZANIH S PLAČAMI IN NAGRAJEVANJEM.....	24
3.2 STRUKTURA PLAČ	25
3.3 ZAKONSKA UREDITEV PLAČ V REPUBLIKI SLOVENIJI V ZAKONU O DELOVNIH RAZMERJIH	27
3.4 KOLEKTIVNE POGODBE	28
3.5 UDELEŽBA ZAPOSLENIH PRI DOBIČKU	29
4 NAGRAJEVANJE IN SISTEMI NAGRAJEVANJA	30
4.1 DENARNO NAGRAJEVANJE	33
4.2 NEDENARNO NAGRAJEVANJE	34
4.2.1 Pohvala	35
4.2.2 Priznanje	35
4.2.3 Zaupanje in opolmočenje.....	37
4.3 DRUGE OBLIKE NAGRAJEVANJA	39
4.3.1 Notranje lastništvo	39
4.3.2 Delitev dobička.....	41
4.4 POVEZOVANJE PLAČ Z USPEŠNOSTJO.....	41
4.5 PLAČILO ZA USPEŠNOST SKUPINE IN PODJETJA.....	43
4.6 PLAČILO ZA USPEŠNOST POSAMEZNIKA	44
4.7 NAGRAJEVANJE PRODAJALCEV	46
5 OBLIKOVANJE NOVEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	48
5.1 TEORETIČNI PREGLED	48
5.2 PROCES OBLIKOVANJA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA.....	50
5.3 SODOBNI TRENDI PRI OBLIKOVANJU SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA	54
6 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	57
6.1 PREDSTAVITEV ODDELKA	58
6.2 SISTEM PLAČ IN NAGRAJEVANJA	59
6.2.1 Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije	59

6.2.2	Sistem plač in nagrajevanja v proučevanem podjetju	61
7	RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU S SISTEMOM PLAČ IN NAGRAJEVANJA MED ZAPOSLENIMI	62
7.1	METODOLOGIJA.....	62
7.2	ANALIZA PODATKOV IN UGOTOVITVE.....	62
8	OCENA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA IN PREDLOG SPREMEMB.....	70
	SKLEP	72
	LITERATURA IN VIRI.....	75

KAZALO SLIK

Slika 1:	Pristop ravnanja s človeškimi viri.....	5
Slika 2:	Dvosmerni tok uspešnosti	5
Slika 3:	Povezava med aktivnostmi, rezultati RČV in uspešnostjo podjetja	8
Slika 4:	Veriga storitev-dobiček.....	10
Slika 5:	Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja	11
Slika 6:	Preprosti model motivacije	13
Slika 7:	Hierarhija potreb po Maslowu	15
Slika 8:	Vroomov model pričakovanj	20
Slika 9:	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	23
Slika 10:	Plačilna piramida	26
Slika 11:	Celoten sistem plač in nagrajevanja.....	27
Slika 12:	Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu	31
Slika 13:	Model celotne nagrade	31
Slika 14:	Ustrezna razdelitev proračuna za nagrade	33
Slika 15:	Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika	45
Slika 16:	Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve	46
Slika 17:	Trikotnik pravičnosti.....	49
Slika 18:	Proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja	52
Slika 19:	Grafični prikaz razdelitve čistih prihodkov od prodaje	59
Slika 20:	Primerjava povprečnih vrednosti vpliva elementov na plačo	67
Slika 21:	Pogostost pohvale ali priznanja za delo	68
Slika 22:	Pomembnost pohvale ali priznanja	68

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlike med denarno spodbudo in priznanjem	36
Tabela 2:	Razlika med delegiranjem in opolmočenjem	38
Tabela 3:	Podatki o podjetju Hotelček	57
Tabela 4:	Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Hotelček	57
Tabela 5:	Razdelitev čistih prihodkov od prodaje (v EUR)	58

Tabela 6: Poznavanje sistema plač in nagrajevanja.....	63
Tabela 7: Pomen motivacijskih dejavnikov.....	64
Tabela 8: Prisotnost motivacijskih dejavnikov.....	65
Tabela 9: Elementi, ki vplivajo na plačo	66
Tabela 10: Kateri elementi bi morali vplivati na plačo	66
Tabela 11: Poznavanje razloga za pohvalo ali priznanje.....	67
Tabela 12: Ocena o višini prejemkov	69
Tabela 13: Mnenje zaposlenih o podjetju, v katerem so zaposleni	69

UVOD

Nekaj zadnjih let je svetovno gospodarstvo v znamenju gospodarske in finančne krize. Podjetja se morajo zaradi tega še bolj prilagajati dogajanju v svojem okolju. Razmere na trgu, vse večja konkurenca, negotovost, globalizacija in vedno nove informacijske tehnologije silijo podjetja v razvijanje novih produktov in storitev. Ključna težava, s katero se podjetja spopadajo v času zmanjšane gospodarske aktivnosti, ni več v proizvodnji zadostnih količin, temveč v prodaji.

Management se je v preteklih letih največ ukvarjal z reorganizacijo podjetij in optimizacijo poslovnih procesov, vse z namenom zviševanja produktivnosti in zniževanja stroškov, kar bi omogočalo obstoj podjetja na trgu. Vendar pa tako pridobljene konkurenčne prednosti ne delujejo dolgo, saj konkurenčna podjetja lahko določene postopke relativno hitro posnemajo. Vir konkurence v podjetjih vedno zato bolj postajajo zaposleni. Znanje in izkušnje, ki jih posedujejo zaposleni, so namreč težko posnemljive in prenosljive, poleg tega pa so zaposleni tisti, ki ustvarjajo nove proizvode in storitve ter tako predstavljajo dolgoročno konkurenčno prednost podjetja (Morris, Bakan, & Wood, 2005, str 329).

Motivirani zaposleni so tako temelj uspešnega podjetja, zato motiviranje za management podjetja predstavlja pomembno in zahtevno nalogo. V preteklosti se je razvilo mnogo teorij, ki poskušajo pojasniti, kako nagrade vplivajo na motivacijo in vedenje ljudi, da so zato pripravljeni vložiti določen napor za doseganje cilja. Naloga managementa je tako ustvarjanje ustreznih pogojev, ki zaposlenim omogočajo čim boljše izkoriščanje potencialov (Zupan, 2001, str. 29). Sistem plač in nagrajevanja je eden izmed pomembnejših orodij, ki jih podjetja lahko uporabijo za spodbujanje motivacije.

Sistem plač in nagrajevanja mora biti zastavljen tako, da prinaša koristi tako za zaposlene kot tudi za podjetje (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2008, str. 524). Slednje s pravilnim nagrajevanjem spodbuja zaposlene k doseganju boljših rezultatov. Del pozitivnih učinkov v obliki prihrankov in/ali večjih prihodkov pa podjetje nato deli z zaposlenimi. V podjetjih je sicer vedno prisoten konflikt med interesi podjetja, ki želi zniževati stroške, in zaposlenimi, ki težijo k višji plači in nagradam. A prav z delitvijo se lahko ta konflikt blaži.

Da pa je lahko sistem plač in nagrajevanja uspešen, mora biti prilagojen značilnostim podjetja, njegovim ciljem in strategijam, poleg tega pa tudi odraža vrednote, ki jih goji organizacija (Richards, 2006, str. 44). Zaposleni morajo sistem razumeti, predvsem povezavo med vedenjem in nagradami. Le na ta način ima lahko sistem plač in nagrajevanja motivacijski učinek. Poleg tega morajo nagrade imeti za prejemnike določeno vrednost, zato v podjetjih omogočajo neke vrste individualizacijo nagrad, kjer si zaposleni – znotraj razredov – lahko sami izbirajo kakšno obliko nagrade bodo prejeli. Upoštevati je namreč potrebno, da nekomu več pomeni takojšnja denarna nagrada, drugemu prilagodljiv

delovni čas, tretjemu pa nekaj drugega. Na splošno lahko rečemo, da mora podjetje najti pravo ravnovesje med denarnimi in nedenarnimi oblikami nagrajevanja.

Sistem plač in nagrajevanja ima pomemben vpliv na poslovanje celotnega podjetja, zato oblikovanje in kasneje uporaba neustreznega sistema plač in nagrajevanja vodi k poviševanju stroškov dela, dodatnemu administrativnemu delu in oblikovanju delovnega okolja, ki deluje demotivacijsko na zaposlene ter pri njih sproža neželeno vedenje (Trevor, 2008, str. 1).

Ustrezna motivacija vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delovnim mestom (angl. *job satisfaction*), ki se kaže v večjem pozitivnem odnosu do organizacije, v kateri so zaposleni, kar tudi neposredno vpliva na zmanjšanje namena zamenjati delovno mesto in daje občutek večje pripadnosti podjetju (Guimaraes, 1997, str. 52). Poleg tega pa zadovoljni zaposleni bolj učinkovito zadovoljuje potrebe kupcev, kar vodi v večjo zvestobo kupcev, poleg tega pa se na podlagi ustnih priporočil sklepajo novi posli (Lee, Nam, Park, & Lee, 2006, str. 261).

Uvajanje predvsem novih oblik nedenarnega nagrajevanja zahteva tudi določene spremembe v organizaciji podjetja. Za podjetja, v katerih je vključevanje zaposlenih na visoki ravni, je značilna ploska organizacijska struktura z enotami, ki so usmerjene v produkte ali kupce, ne pa s funkcionalnimi enotami kot so marketing, proizvodnja in raziskave in razvoj. Zato je izvajanje visokega vključevanja zaposlenih pogostejše pri malih in srednje velikih podjetjih. Kljub temu lahko tudi večja podjetja z decentralizirano organizacijsko strukturo uspešno izvajajo vključevanje zaposlenih. Dobre prakse vključevanja zaposlenih vsebujejo optimiziranje varnosti in obogatitve delovnega mesta, opolnomočenje in avtonomije, razvoj spretnosti, odprta komunikacija in manjši poudarek na statusu (Richards, 2006, str. 37).

Kriza je velikokrat izgovor za drastično zniževanje vseh oblik stroškov, a kljub temu podjetje ne sme pozabiti na svoje zaposlene. Preiti je potrebno iz miselnosti, da so zaposleni samo strošek. Na zaposlene in s tem na plačila in nagrade za uspešnost je potrebno gledati kot na naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično tudi uspešnostjo podjetja (Zupan, 2001, str. 116). Poleg tega se morajo managerji zavedati, da ko se bo začelo gospodarstvo ogrevati, bo veliko zaposlenih iskalo boljše priložnosti v drugih podjetjih. Podjetje bo zaradi tega lahko utrpelo visoke stroške zaradi fluktuacije (Whittington & Galpin, 2010, str. 14).

Namen magistrskega dela je spoznati osnovno teorijo in ugotovitve s področja motiviranja in nagrajevanja zaposlenih, pri čemer bo poudarek na denarnem nagrajevanju. Želim raziskati prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja, ki se pojavljajo v praksi. Ker se zavedam pomembnosti celostne obravnave kadrovske tematike in s tem tudi sistema plač in nagrajevanj, sem del magistrskega dela namenil tudi nedenarnemu nagrajevanju in

povezovanju nagrad na podlagi uspešnosti. Z uporabo empirične raziskave pa sem želel prikazati proces nagrajevanja v konkretnem podjetju. Zbranim predlogom s strani zaposlenih in izkušnjam drugih podjetij na tem področju sem dodal lastne predloge izboljšav glede motivacije in nagrajevanja.

Ker je za podjetje ustrezen sistem plač in nagrajevanja pomemben element poslovanja, je cilj magistrskega dela preučiti teoretična izhodišča za nagrajevanje zaposlenih in jih v kombinaciji z izkušnjami prenesti v prakso. Cilj je tako na podlagi interne raziskave odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja. Na osnovi rezultatov ankete, teorije in izkušenj bom managementu podjetja podal predlog za vpeljavo novega oz. dopolnjenega sistema plač in nagrajevanja, ki bi tako za podjetje kot tudi za zaposlene prinesel dodano vrednost. Pri tem bom upošteval različne parametre, ekonomsko okolje, konkurenco, organizacijo podjetja oz. delovne enote in strategijo poslovanja. V čim večji meri bom poskušal upoštevati tudi želje zaposlenih, predvsem kar se tiče oblike nagrajevanja.

Magistrsko delo je glede metodologije dela razdeljeno na dva dela. V teoretičnem delu gre za spoznavanje in pregled že proučevanega s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih. Kot osnova je bila uporabljena domača in tuja literatura s področja organizacije in ravnanja s človeškimi viri, predvsem strokovni članki in deloma tudi zakonodaja s področja plač in nagrajevanja zaposlenih. Praktični del temelji na dokumentih podjetja in opravljeni raziskavi v podjetju. Na podlagi dokumentov in poznavanja bom predstavil podjetje in proučevani oddelok ter obstoječi sistem plač in nagrajevanja zaposlenih. Interna raziskava je v obliki anonimne ankete med zaposlenimi v oddelku trgovine. V anketi bodo izbirna vprašanja z enim ali več možnimi odgovori, rangirna vprašanja in odgovorna matrika. Z njimi sem poskušal ugotoviti kakšen je pogled zaposlenih na obstoječe stanje sistema plač in nagrajevanja, motivacijo ter kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na njihovo delavno aktivnost. Del vprašanj se bo nanašal tudi na nedenarno nagrajevanje. Opravil sem tudi nestrukturirane intervjuje s predstavniki podjetij iz iste dejavnosti, ki so zadolženi za sistem plač in nagrad. Ugotovitve iz opravljene ankete, pogovori s predstavniki podjetji, pregled literature in primeri praks ostalih podjetij, ki sem jih zasledil pri prebiranju literature, bodo podlaga za izdelavo predloga spremembe sistema plač in nagrajevanja.

Raziskovalni vprašanji:

1. Ali zaposlenim v oddelku trgovine več pomeni denarno kot nedenarno nagrajevanje?
2. Kako pomembno je za zaposlene, da dobijo od neposredno nadrejene osebe in tudi direktorja podjetja priznanje in pohvalo za svoje delo?

Magistrsko delo je razdeljeno v dva sklopa. Prvi del je teoretičen. Začne se s predstavitvijo teoretičnih pogledov vpliva ravnanja s človeškimi viri na uspešnost podjetja, ki temeljijo

na predpostavki, da so prav zaposleni temeljni del vsake organizacije in s tem tudi vir uspešnosti poslovanja podjetja.

V drugem poglavju sledi predstavitev pojma motivacija in sedmih teorij, ki vsaka na svoj način razlaga dejavnike motivacije. V naslednjem poglavju najprej pregledam in opredelim osnovne pojme v zvezi s plačo in nagrajevanjem in različne strukture plač. Sledi pregled zakonske ureditve plač v Sloveniji, s poudarkom na Zakonu o delovnih razmerjih, ki krovno ureja plače. Sledi predstavitev sistema kolektivnih pogodb. Del poglavja je nato namenjen predstavitvi možnosti udeležbe zaposlenih pri dobičku, ki po teoriji predstavlja način motivacije in večje vpletenosti zaposlenih v poslovanje podjetja.

Četrto poglavje je namenjeno nagrajevanju zaposlenih. Najprej predstavim denarno nagrajevanje, nato nedenarno in ostale oblike nagrajevanja. Sistem plač in nagrajevanja mora biti povezan s strategijo podjetja in uspešnostjo podjetja, oddelka, skupine in posameznika. Na tej podlagi tudi temeljijo različne oblike nagrajevanja na podlagi uspešnosti, ki so predstavljene v nadaljevanju.

V petem poglavju obravnavam teoretični vidik oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja, ki je za vsako podjetje odgovoren in temeljit postopek. Pri tem mora podjetje upoštevati več dejavnikov, od katerih je najpomembnejša njegova strategija. Vključitev zaposlenih v proces oblikovanja pa kasneje omogoča lažjo in bolj učinkovito vpeljavo sistema. Navedem tudi nekaj primerov novosti pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja.

V šestem poglavju sledi predstavitev podjetja in oddelka, ki je predmet obravnave tega magistrskega dela. Gre za podjetje, katerega glavna dejavnost je turizem, zato zanj velja kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma, ima pa v lasti tudi maloprodajno trgovino. Opišem tudi sistem plač in nagrajevanja, ki je v podjetju trenutno v veljavi.

Sledi sedmo poglavje, kjer predstavim raziskavo, ki sem jo izvedel med zaposlenimi v oddelku trgovine. V osmem poglavju pa na podlagi teorije, vprašalnika, ki sem ga izvedel med zaposlenimi, izkušenj, opazovanj in primerov dobrih praks, podam predlog novega sistema plač in nagrajevanj, ki bi zaposlene bolj motiviral in omogočal, da bi podjetje oz. oddelek dosegala boljše poslovne rezultate. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem odgovorim na uvodoma postavljena raziskovalna vprašanja in seznamom uporabljene literature in virov.

1 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN USPEŠNOST PODJETJA

Povezava med ravnanjem s človeškimi viri in uspešnostjo podjetja je predmet akademskih in praktičnih raziskav zadnjih dveh desetletjih. Še posebej z rastjo ekonomije znanja (angl. *knowledge-based economy*) podjetja spoznavajo, da so vedno bolj odvisna od človeškega

kapitala (Purcell, Kinnie, Swart, Rayton, & Hutchinson, 2009, str. 1), zato sta se tudi odnos do zaposlenih in ravnanje z njimi spremenila. Več poudarka je na timskem delu, osredotočanju na zaposlene in kupce, komunikaciji in fleksibilni organizacijski strukturi (Carrell, Elbert, & Hatfield, 2000, str. 5).

Programi in usmeritve ravnanja s človeškimi viri morajo zagotavljati uravnoteženje potreb in ciljev zaposlenih in podjetja. Na ta način uspešnost zaposlenih povečuje uspešnost podjetja in obratno, kar prikazuje tudi Slika 1.

Slika 1: Pristop ravnanja s človeškimi viri

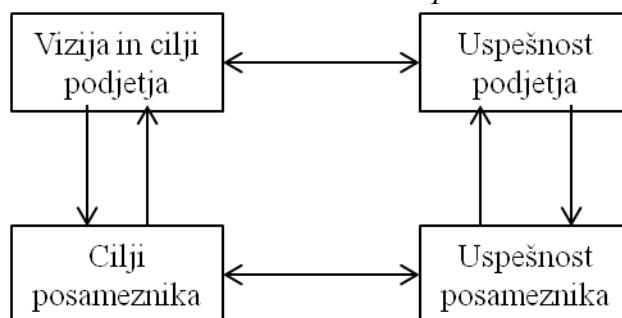


Vir: M. R. Carrell et al., *Human Resource Management*, 2000, str. 7.

1.1 Zaposleni kot vir uspešnosti podjetja

Podjetje je uspešno toliko, kot so uspešni zaposleni v njem, saj oni določajo trenuten in prihodnji uspeh podjetja (Brady, 2005, str. 13), kar prikazuje tudi Slika 2.

Slika 2: Dvosmerni tok uspešnosti



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 14.

Posameznik je namreč osnovna celica uspešnosti podjetja. Uspešen posameznik je pogoj za uspešno podjetje, uspešno podjetje pa spodbuja uspešnost posameznika. Podobno kot merimo uspešnost podjetja z doseganjem zastavljenih ciljev, tudi uspešnost posameznikov merimo z doseganjem njihovih ciljev, ki jih lahko ovrednotimo s sistemom uravnoteženih

kazalnikov, ki poleg finančnih ciljev merijo še odnos do kupcev in sodelavcev, pridobivanje novih znanj in druga merila, prilagojena za vsako posamezno delovno mesto. Tako se vedno bolj zdi, da bodo zaposleni postali edini vir konkurenčne prednosti (Whittington & Galpin, 2010, str. 14; Zhou, Zhang, & Montoro-Sanchez, 2011, str. 81).

Ker pa mora imeti podjetje korist od uspešnosti posameznika, mora imeti tudi posameznik korist od uspešnosti podjetja, h kateri sam prispeva svoj delež. Koristi so lahko v obliki nagrad za doseženo uspešnost in/ali izboljševanju pogojev za doseganje dodatne uspešnosti z vlaganjem v znanje, opremo in boljše delovne pogoje. Na ta način se gradi dolgoročen partnerski odnos med podjetjem in posameznikom (Zupan, 2001, str. 15).

Zaposleni so del intelektualnega kapitala, ki postaja vedno bolj pomemben pri ustvarjanju konkurenčne prednosti. Človeški kapital je odvisen od zaposlenih, njihovega znanja, predanosti, motivacije, lojalnosti, njegova lastnost pa je, da lahko izgine, kadar zaposleni zapuščajo podjetje (Chen, Cheng, & Hwang, 2005, str. 163). Človeški viri so pomembni zato, ker so viri, ki so značilni za podjetje, zaradi tega pomembni, redki in težko zamenljivi (Feuss, Harmon, Wirtenberg, & Wides, 2004, str. 12). Raziskava, ki so jo opravili Chen et al. (2005, str. 170), je potrdila njihove hipoteze, da imajo podjetja z večjim intelektualnim in s tem tudi človeškim kapitalom višje razmerje med tržno in knjigovodsko vrednostjo. Podjetja z večjim intelektualnim kapitalom prikazujejo tudi boljše rezultate tako v tekočem letu kot tudi v naslednjih. Zato razvijanje intelektualnega kapitala ni nič manj pomembno kot investicije v sredstva (Chen et al., 2005, str. 174). Izkušnosti zaposlenih in participaciji zaposlenih naklonjena organizacijska struktura imata negativen učinek na obseg fluktuacije, pozitiven pa na produktivnost in poslovni izid (Huselid, 1995, str. 654). Države, ki imajo na razpolago veliko naravnih virov, a malo vlagajo v ljudi (npr. Venezuela, Saudska Arabija), tako rastejo počasneje kot države, ki imajo malo virov, a veliko vlagajo v intelektualni in človeški kapital (Singapur, Tajvan) (Chen et al., 2005, str. 174).

1.2 Zadovoljstvo zaposlenih

Managerji se morajo zavedati, da so aktivni in zadovoljni zaposleni ključ za dobro poslovanje in managerji lahko s svojimi praksami, kot sta usposabljanje in opolnomočenje, vplivajo na vedenje zaposlenih in kakovost svojih storitev (Slatten, 2009, str. 432). V gospodarstvu, kjer je delovna sila mobilna, nezadovoljni zaposleni odidejo in to največkrat h konkurenci. S seboj pa odnesejo tudi dragoceno znanje in izkušnje ter kolegom in prijateljem povedo vse, kar si mislijo o podjetju (Sumner, 2005, str. 2).

Zaposleni postanejo vir uspešnosti, kadar so zadovoljni. Primerna politika na področju človeških virov lahko zaradi večjega zadovoljstva zaposlenih neposredno in bistveno izboljša poslovanje podjetja (Huselid, 1995, str. 636).

Dejavniki, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, so (Feuss et al., 2004, str. 17):

- **spoštovanje in raznolikost:** zaposleni morajo imeti občutek, da so spoštovani, da jih podjetje spoštuje in spodbuja raznolikost na delovnem mestu ter jim daje možnost za primerno uravnovešenost dela in družine oz. prostega časa;
- **avtoriteta in odgovornost:** zaposlenim se dodeli določena avtoriteta in s tem odgovornost, morajo pa se tudi počutiti varne, da izražajo svoja mnenja in ideje;
- **sprejemanje odločitev:** zaposleni morajo biti vključeni v sprejemanje odločitev, povprašati jih je potrebno za njihove ideje;
- **management na ravni delovnih enot:** managerji razumejo teme, ki jih načenjajo zaposleni, kažejo skrb za dobro počutje zaposlenih in vodijo s primerom.

Raziskava (Feuss et al., 2004, str. 17) je pokazala, da 10-odstotno povečanje na področju...:

- ... spoštovanja in raznolikost poveča zadovoljstvo zaposlenih za 5 odstotkov,
- ... avtoritete in odgovornosti poveča spoštovanje in raznolikost za 6 odstotkov,
- ... sprejemanja odločitev poveča avtoriteto in odgovornost za 6 odstotkov,
- ... managementa na ravni delovnih enot poveča sprejemanje odgovornosti za 6 odstotkov.

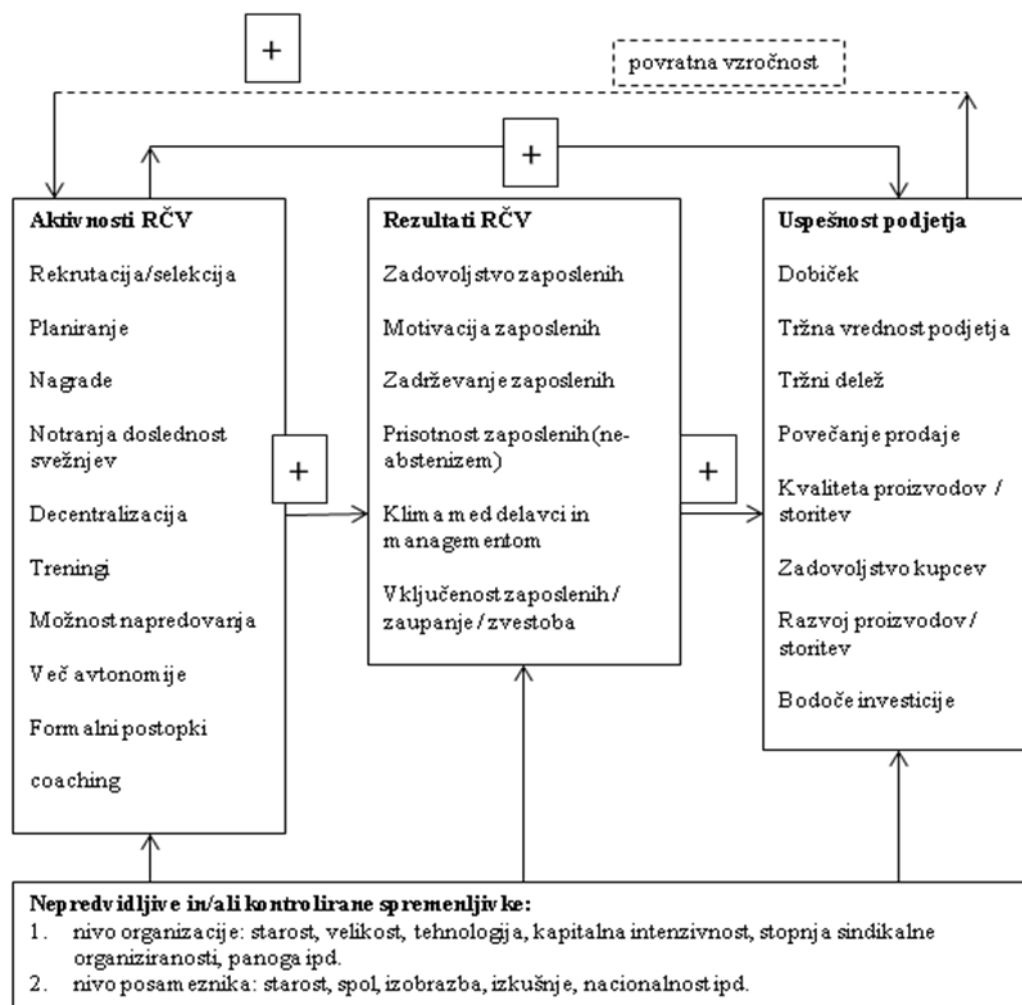
Iz tega je razvidno, da so zgoraj naštet dejavniki zadovoljstva zaposlenih med seboj povezani in delujejo v obliki verige.

Nudenje formalnega in neformalnega izobraževanja, praktičnega izpopolnjevanja, mentorstva lahko nadalje vpliva na razvoj zaposlenih in tako njihovega zadovoljstva (Huselid, 1995, str. 637). Zaposleni, ki so nezadovoljni zaradi ovir v podjetju, bodo del nezadovoljstva prenesli tudi na potrošnike. Posebej je to značilno za storitvena podjetja (Brown & Mitchell, 1993, str. 733).

Sistem, kot ga predstavljata Paauwe in Farndale (2006) na Sliki 3, je odprt sistem, pri katerem velja, da spremenljivke vplivajo tako na aktivnosti ravnanja s človeškimi viri in njegove rezultate, prav tako pa tudi na uspešnost podjetja. Ustrezne aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri (sistemi nagrad, izobraževanja, napredovanja) vodijo k ugodnim rezultatom, kot so zadovoljstvo, motiviranost zaposlenih, njihova manjša fluktuacija. To pa pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, merjeno tako finančno (dobiček, tržna vrednost) kot tudi kakovostno (zadovoljstvo kupcev, kakovost proizvodov in storitev). Iz tega lahko sklepamo, da imajo primerne aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri za svojo posledico tudi večjo uspešnost podjetja. Kot je nakazano s povratno vzročnostjo, pa lahko

sklepamo, da imajo uspešnejša podjetja večje možnosti za izvajanje pozitivnih ukrepov na področju ravnanja s človeškimi viri, kar podjetju prinaša dodatne prednosti (Paauwe & Farndale, 2006, str. 97). Trevor (2008, str. 10) celo postavlja polemiko ali so podjetja uspešna zaradi načina kako ravnaajo z zaposlenimi ali so preprosto ti načini zaradi uspešnosti podjetja zaznani kot pozitivni.

Slika 3: Povezava med aktivnostmi, rezultati RČV in uspešnostjo podjetja



Vir: J. Paauwe, & E. Farndale, *International human resource management and firm performance*, 2006, str. 98.

Podobno so ugotovili tudi Chathoth, Mak, Jauhari in Manaktola (2007), ko so raziskovali in potrdili pozitivno korelacijo med zaznanim zaupanjem, organizacijsko klimo in zadovoljstvom zaposlenih. Osredotočenost podjetji zgolj na spreminjanje tehnologij, hkrati pa zanemarjanje pomena človeških virov, pogosto vodi v neuspešnost uveljavljanja sprememb (Guimaraes, 1997, str. 48).

Pri povezovanju aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri se opozarja tudi na nekatere pomanjkljivosti. Ena izmed takih je relativna oddaljenosti med aktivnostmi in nekaterimi kazalci uspešnosti podjetja. To lahko odpravimo že s sprotnim obveščanjem

zaposlenih o napredku oz. stanju podjetja (Glover, 2001, str. 306). Dobiček in tržna vrednost podjetja sta tudi pod vplivom drugih odločitev v podjetju, na primer pri raziskavah in razvoju ter strategijah trženja. Zato Paauwe in Farndale (2006, str. 100) predlagata, da se pri raziskovanju vplivov ukrepov s področja ravnanja s človeškimi viri primerja rezultate, ki so predvidoma bolj povezani s temi ukrepi, na primer zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, absentizem, fluktuacija.

Drugo vprašanje, ki se pojavlja, se nanaša na smer vpliva. Ali ukrepi službe za ravnanje s človeškimi viri vplivajo na uspešnost podjetja ali je ta vzročnost ravno obratna? Ta vpliv je nakazan tudi na Sliki 3.

Pri raziskovanju ukrepov ravnanja s človeškimi viri je potrebno upoštevati, da ima večina teh aktivnosti vpliv na uspešnost podjetja z določenim časovnim zamikom, včasih tudi do dveh ali treh let. Nekatere aktivnosti (npr. individualno plačevanje glede na uspešnost) imajo neposreden, takojšen vpliv na produktivnost, pri večini ukrepov (npr. izobraževanje, uvajanje timskega dela) pa se rezultati pokažejo šele čez nekaj časa ali pa posledice niso nikoli neposredno opazne (Paauwe & Farndale, 2006, str. 102).

Pri proučevanju pozitivnih učinkov aktivnosti ravnanja s človeškimi viri na uspešnost podjetja lahko gre za obratno vzročnost, naključje, vpliv nepričakovanih in neznanih spremenljivk (nenadne spremembe v gospodarstvu), lahko pa gre za rezultat ukrepov, ki so bili uvedeni dve ali tri leta nazaj.

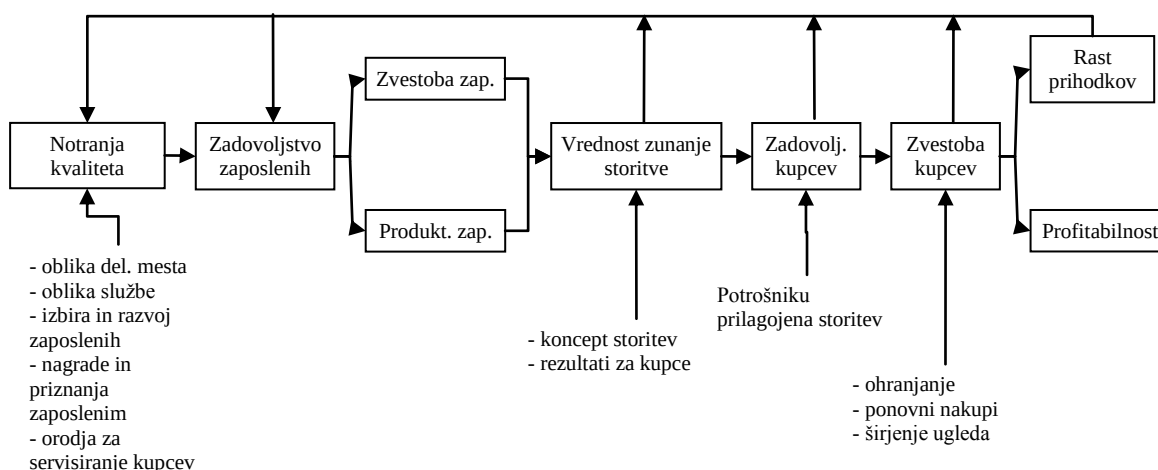
1.3 Model verige storitev-dobiček

Model verige storitev-dobiček (angl. *Service-profit Chain Model*), ki je bil razvit na Harvard Business School, poudarja pomembnost razumevanja odnosa med zaposlenimi, potrošniki in organizacijsko učinkovitostjo, še natančneje, med profitabilnostjo, zvestobo kupcev in njihovim zadovoljstvom, zvestobo ter produktivnostjo zaposlenih, kar je najboljše predstaviti z opisom harvardskih raziskovalcev: »Povezave v verigi (kot predlog) so naslednje: dobiček in rast primarno stimulira zvestoba kupcev. Zvestoba je neposredna posledica zadovoljstva kupcev. Na zadovoljstvo pa večinoma vpliva vrednost storitev, ki jih ponudimo potrošnikom. To vrednost ustvarijo zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni, za katere poskrbimo z visoko kakovostnimi podpornimi storitvami in politikami, ki omogočajo zaposlenim, da zadovoljijo potrošnike« (Payne, Holt & Frow, 2000, str. 263).

Tako kot je prikazano na sliki 4, to pomeni, da če management zagotovi, da bodo zaposleni zadovoljni, bodo le-ti do svojih strank bolj prijazni, jim nudili storitve in/ali proizvode višje kakovosti. Kot posledica bodo tudi stranke zadovoljne, zato bodo ostale zveste, podjetje in njegove storitve in/ali proizvode bodo priporočale tudi drugim. Konec koncev bodo pripravljeni plačati celo višjo ceno. Tako bo rasel dobiček in bodo tudi lastniki

zadovoljni. Za tem je preprosta logika, da bodo zaposleni, ki so zadovoljni s svojo službo in pripadni podjetju, na kar vpliva tudi sistem plač in nagrajevanja, svojim strankam nudili storitve višje kakovosti (Lee et al., 2006, str. 252).

Slika 4: Veriga storitev-dobiček



Vir: A. Payne et al., *Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services*, 2000, str. 264.

1.4 Model AMO

Osnovna predpostavka modela AMO je, da je uspešnost posameznika odvisna od zmožnosti (angl. *ability*), motivacije (angl. *motivation*) in priložnosti (angl. *opportunity*), oz. z matematično enačbo (Boxall & Purcell, 2003, str. 20):

$$P = f(A, M, O) \quad (1)$$

Zmožnost je takrat, ko delavec zmore opraviti določeno delo, ker ima potrebno izobrazbo ali znanja. **Motivirani** delavec bo delo opravil, ker to želi oz. je k temu ustrezno spodbujen. **Priložnost** pa ustvarja delovno okolje, ki daje potrebno podporo, da se določena aktivnost opravi ali zgodi.

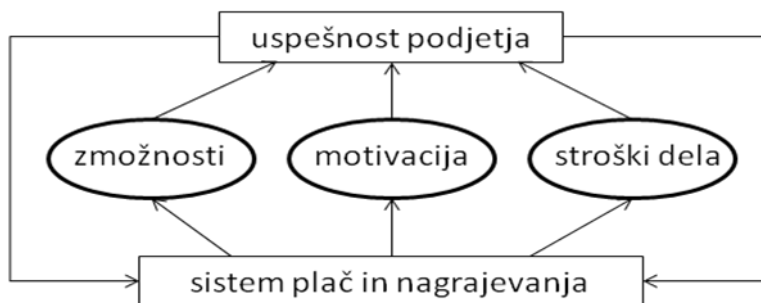
Podjetje ima tako možnost, da na uspešnost posameznika in s tem podjetja vpliva s tremi področji. Pri zaposlovanju upošteva izobrazbo, pridobljena znanja in izkušnje. V svoj kolektiv bo tako povabilo le tiste posameznike, ki imajo nadpovprečni potencial. Prav tako pa bo tudi med zaposlitvijo skrbelo za nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje svojih zaposlenih. Z motiviranjem bo podjetje spodbujalo želeno vedenje. Pri tem lahko izbira med različnimi oblikami denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Ne nazadnje pa bo podjetje vedno dajalo priložnost izobraženim, izurjenim in motiviranim zaposlenim, da pripomorejo s svojimi idejami k boljšemu poslovanju (Boxall & Purcell, 2003, str. 63).

1.5 Plačni sistem in uspešnost poslovanja

Sistem plač in nagrajevanja omogoča podjetju, da opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. Interesi zaposlenih in podjetja pri sistemu plač in nagrajevanja si niso nujno nasprotni. Zaposleni si seveda želijo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za dobro delo, kar bo povečevalo njihovo življenjsko raven in kakovost. Na drugi strani pa mora biti interes podjetja, da z ustreznim sistemom plač in nagrajevanja zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja. Pri tem ima na voljo tri načine, kar prikazuje slika 5 (Zupan, 2001, str. 118):

- povečanje obsega in kakovosti človeških zmožnosti v podjetju,
- vpliv na zavzetost zaposlenih, če so plače povezane z doseganjem uspešnosti in
- nadzor nad stroški dela.

Slika 5: Vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 118.

Podjetje lahko z ustreznim sistemom plač in nagrajevanja vpliva na njegovo konkurenčnost na trgu dela ter tako privabi boljše sodelavce, pri čemer je pomembno poudariti, da sistem plač in nagrajevanja sam še ne prinese konkurenčnih prednosti podjetju (Trevor, 2008, str. 2). Če je del plače odvisen od doseganja rezultatov, bodo v podjetju zaposleni taki delavci, ki so naklonjeni določeni stopnji tveganja, kljub nizki začetni plači pa bodo z uspešnim delom prišli do povišanja. Sistem plač in nagrajevanja tudi spodbuja zaposlene, da pridobivajo nova znanja in razvijajo svoje sposobnosti (Zupan, 2001, str. 119).

Zaposleni gledajo na plače tudi kot na nadomestilo za vložen trud. Po tej logiki torej večji trud in posledično večja uspešnost vodita v višje plače (Noe et al., 2008, str. 235). Zato ima sistem plač in nagrajevanja tudi pomembno motivacijsko funkcijo v podjetju, ki zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Herzbergova dvo-faktorska teorija motivacije sicer opozarja na omejenost oziroma relativnost plače kot motivatorja. Povišanje plače ima lahko motivacijski učinek, posebej pri zaposlenih z nižjimi plačami. Še najbolj pa plača deluje motivacijsko pri takem plačnem sistemu, kjer je plačilo po uspešnosti povezano z doseganjem ciljev.

Tretji vidik je stroškovni vpliv plač in nagrajevanja na uspešnost podjetja. Poslovanje na konkurenčnih trgih povzroča pritisk na nižanje vseh oblik stroškov, tudi stroškov dela, med katerimi neposredni stroški plač in nagrajevanja predstavljajo največji delež. Vendar to ne pomeni, da se mora podjetje odreči nagrajevanju zaposlenih. V kolikor podjetje višino izplačil čim bolj poveže z doseganjem rezultatov, se bo gibljivi del plač povečal, se s tem uskladil s poslovnimi cilji, stroški plač in nagrajevanja pa bodo učinkovito nadzirani. Plače in nagrade ne pomenijo samo stroška poslovanja, temveč, v kolikor se z njimi ukvarjamo strateško, predstavljajo dodano vrednost, ki skupaj z ostalimi elementi človeškega kapitala omogočajo zadrževanje pridobljenih konkurenčnih prednosti (Trevor, 2008, str. 3).

Vsi trije vidiki, ki smo jih omenili, vplivajo na uspešnost podjetja. Management se mora zavedati, da je usoda podjetja povezana z usodo zaposlenih, zato mora podjetje svoje uspehe deliti z zaposlenimi. Na ta način bodo v podjetju ostajali visoko motivirani in najboljši sodelavci, ki bodo dosegali in presegali zastavljene cilje ter tako povečevali uspešnost podjetja (Zupan, 2001, str. 121).

2 MOTIVACIJA

Motivacija je v vsakem podjetju pomembna, saj je od nje odvisna uspešnost pri doseganju ciljev podjetja. Kot je prikazano v modelu AMO, motivacija, zmožnosti in priložnosti vplivajo na uspešnost posameznika. In v kolikor so vsi zaposleni uspešni – to pomeni tudi ustrezno motivirani – potem bo tudi podjetje lažje dosegalo in presegalo zastavljene cilje (Nelson & Spitzer, 2003, str. 23).

Prav zato so si tako v teoriji kot v praksi postavljali vprašanja, zakaj ljudje delajo, kaj jih žene k temu, da delajo več. Najbolj preprosto bi bilo reči, da človek dela zato, da zasluži denar. Vendar pa drugi delajo tudi zato, da se uveljavijo. Tako bi lahko naštevali še naprej. Številne teorije ugotavljajo, da na motivacijo vpliva več dejavnikov, ki so med seboj prepleteni, vseh pa niti ne poznamo (Lipičnik, 1996, str. 152–153). Bruce (2011, str. 2) je celo mnenja, da drugih ljudi ni moč motivirati, ampak lahko samo vplivamo na njih, da bodo motivirani. Izvor prave motivacije je torej znotraj vsakega posameznika.

2.1 Opredelitev pojma motivacija

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem motivacije. Dokaj preprosto in kratko definicijo je postavil Hodgetts (2002, str. 37), ki pravi da je motivacija psihološko gonilo, ki usmerja osebo k cilju. Čeprav beseda motivacija izvira iz latinske besede *movere*, ki pomeni premikati, gibati, pa to ne vključuje samo fizično, temveč tudi mentalno gibanje.

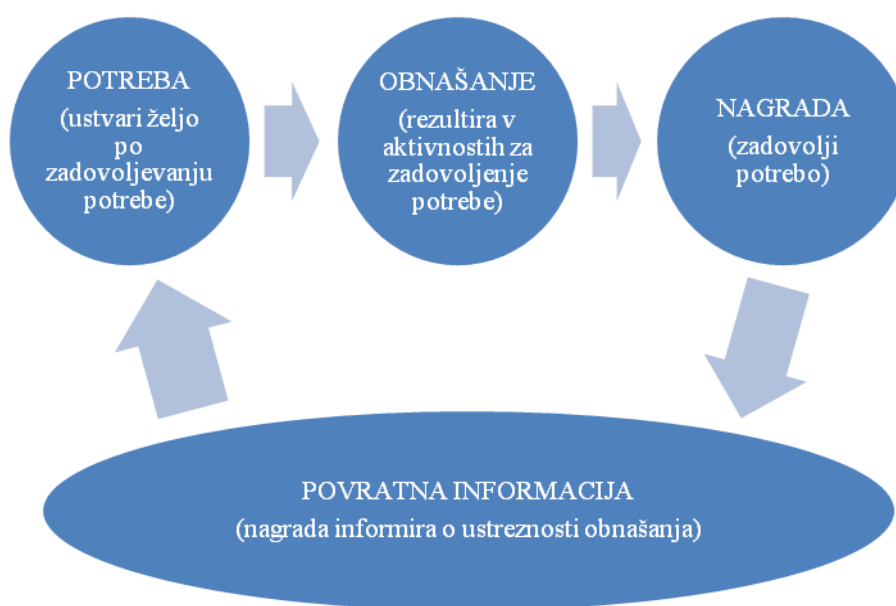
Motivacija so zunanje ali notranje sile, ki pri osebi spodbudijo navdušenje in vztrajnost k izvajanju določenih aktivnosti (Armstrong, 1999, str. 48). Motivacija na delu ima vpliv na

učinkovitost, zato je naloga managerjev tudi motiviranje zaposlenih k doseganju organizacijskih ciljev (Daft, 2003, str. 546).

Z managerskega vidika bi lahko rekli, da je motivacija poskus vplivanja na druge osebe, da bi le-te storile določeno dejanje, ki nam pomaga pri doseganju cilja. Od drugih oblik vplivanja oz. prepričevanja je pri motivaciji pomembno, da oseba prostovoljno spremeni svoje vedenje oz. mnenje. Čeprav z motivacijskimi pristopi večinoma ciljamo na zunanje okoliščine, pa je končni cilj v notranjih spremembah (Jackson & Hisrich, 1996, str. 74).

Koncept motivacije lahko razložimo tudi s preprostim modelom, kot je prikazan na sliki Slika 6. Potrebe (npr. po hrani, dosežkih, denarju...) se spremenijo v notranje vzgibe, ki spodbudijo določeno obnašanje, ki zadovolji potrebo. Oseba je nagrajena glede na uspešnost aktivnosti. Nagrada pa tudi informira ali je bila aktivnost ustrezna in se bo lahko uporabila tudi v prihodnosti (Daft, 2003, str. 546-547).

Slika 6: Preprosti model motivacije



Vir: R. L. Daft, Management, 2003, str. 547.

Motivacija torej sloni na t.i. zakonu učinka (angl. *law of effect*), na podlagi katerega posameznik ponavlja vedenje, ki ga nagradi. Oseba tako ponavlja vedenje, ki ima zaželene posledice in ne ponavlja vedenja, ki ima nezaželene posledice (Jackson & Hisrich, 1996, str. 74).

Kobal Grumova in Musek (2009, str. 15–16) motivacijo opredelita kot psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva. Hkrati ugotavljata, da različne teorije pojem motivacije razlagajo različno, enotni pa so si v opredelitvi, da je motivacija:

- občutena napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu cilju;
- notranji proces, ki vpliva na smer, vztrajnost in intenzivnost vedenja;
- specifična potreba, želja ali hotenje, ki spodbudi ciljno vedenje.

Avtorji ločijo različne oblike motivov. Martin (1998, str. 138) in Daft (2003, str. 547) razlikujeta med notranjimi (angl. *intrinsic*) in zunanji (angl. *extrinsic*) motivatorji. Notranji izvirajo iz posameznika, ko nekoga motivira osebno zadovoljstvo med opravljanjem aktivnosti. Medtem pa zunanji motivatorji izvirajo iz okolice. Najbolj pogost primer zunanjega motivatorja je finančna nagrada ob doseganju oz. preseganju določenih planov. Te nagrade podeli druga oseba.

Armstrong in Stephens (2005, str. 71) opozarjata, da imajo lahko zunanji motivatorji hiter in močan učinek, ki pa ni nujno, da delujejo na dolgi rok. Notranji motivatorji imajo globlji in dlje trajajoči učinek, saj so neločljivo povezani s posameznikovim individuumom. Sta pa obe obliki pomembni, tako da ne gre zanemarjati ne ene ne druge. Kohn je v intervjuju z Brandotom (1995) celo mnenja, da so zunanji motivatorji škodljivi, ker z njimi dejansko manipuliramo želeno vedenje. Zaradi tega oseba določenega dela sploh ne bo več hotela opraviti, če za to ne bo nagrajena. Zato se je potrebno bolj ukvarjati s tem, da delo naredimo čimbolj zanimivo, izzivajoče, kar bo potem delovalo kot motivator.

Druga delitev motivov je na primarne in sekundarne. Primarni motivi so nenaučeni oz. prirojeni, to so npr. potrebe po hrani in zaščiti. Sekundarni pa so naučeni, kot npr. sprejemanje v družbi (Hodgetts, 2002, str. 38).

2.2 Motivacijske teorije

S proučevanjem motivacije se je ukvarjalo mnogo avtorjev in posledično izhaja tudi veliko teorij. Za obravnavanje motivacije pri delu je potrebno poznavanje različnih teorij, saj pripisujejo različnim pojavom različen pomen pri vplivanju na delovne aktivnosti. Zato je potrebno v različnih okoliščinah upoštevati spoznanja različnih teorij. Upoštevati je tudi potrebno, da nobena izmed teorij ne zaobjame vseh organizacijskih in osebnih okoliščin. Stvari, ki posameznika motivirajo danes, jutri mogoče ne bodo več delovale motivacijsko, vseeno pa lahko ponovno motivirajo kasneje. V nadaljevanju sem se osredotočil na predstavitev izbranih teorij, s katerimi največkrat pojasnujemo motivacijo pri zaposlenih.

2.2.1 Motivacijska teorija Maslowa

En najbolj znanih in najpomembnejših raziskovalcev motivacije je zagotovo Abraham Maslow, njegova teorija pa najbolj razširjena in poznana. Osnova te teorije je, da nezadovoljene potrebe povzročijo trenje in neravnovesje. Da bi se ravnovesje ponovno vzpostavilo, je potrebno določiti cilj, ki bo zadovoljil potrebo, nato pa še pot oz. aktivnosti, s katerimi se bo zadovoljil cilj (Hodgetts, 2002, str. 43).

Vendar pa niso vse potrebe enako pomembne, zato jih je Maslow hierarhično razdelil v skupine, kot je prikazano na sliki Slika 7. Vse človeške potrebe so združene v pet skupin, ki naj bi bile, po mnenju Maslowa, enotne v skoraj vseh kulturah. Skupine potreb so v hierarhičnem odnosu, kar pomeni, da morajo biti najprej zadovoljene nižje potrebe.

Slika 7: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: J. Martin, Organizational Behaviour, 1998, str. 139.

Pet nivojev potreb lahko opišemo na naslednji način (Hodgetts, 2002, str. 39–42):

Fiziološke potrebe so na dnu hierarhije in so tudi najmočnejše. Vsebujejo širok nabor potreb, ki jih človeško telo potrebuje za obstoj. To so hrana, pijača, zrak, spanje. V organizacijskem okolju bi te potrebe vključevale plačilo. Podjetja pa za zaposlene zagotavljajo tudi hrano in pijačo v jedilnicah, s samopostrežnimi avtomati.

Potrebe po varnosti se sprožijo, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Nanašajo se na varnost posameznika v njegovem normalnem okolju. Primeri so zaščita pred poškodbami, obleka in zatočišče pred zunanjimi vplivi. Nadalje jih lahko ločimo na potrebe po preživetju (v modernih družbah je življenje zaščiteno z zakoni) in na potrebe po varnosti (pravila za varno delo, varne zaposlitve).

Socialne potrebe človeka zadovoljujejo, ko je v stiku z drugimi ljudmi, ko ima občutek, da nekomu pripada, da je član skupnosti. V to skupino spadata prijateljstvo in občutek pripadnosti, v organizacijskem kontekstu pa potrebe po teamskem delu in interakciji na delovnem mestu. Na ta način se tudi razbija monotonost dela.

Potrebe po ugledu dajejo posamezniku občutek samozaupanja, lastne vrednosti in pomembnosti. Za razliko od prejšnjih skupin potreb, so potrebe po ugledu bolj psihološkega značaja. V podjetjih je pomembno, da nadrejeni prepoznajo in dajo priznanje osebi za dobro opravljeno delo, kar ga tudi motivira.

Potreba po samouresničevanju je najvišje razvrščena potreba in predstavlja težnjo posameznika, da razvije svoj potencial. To vključuje zmožnost vplivanja na lastno življenje, možnost organiziranosti lastnega dela prilagojenega posameznikovim preferencam.

Iz hierarhičnega odnosa izhaja, da morajo biti zadovoljene najprej nižje potrebe, da se sploh lahko pojavi potreba, ki je uvrščena višje (Armstrong, 1999, str. 49). To pomeni, da se pri osebi, ki nima zadovoljenih fizioloških potreb (je npr. lačna), ne pojavijo ostale potrebe in višje potrebe tudi ne delujejo kot motivatorji. Šele ko ta oseba zadovolji fiziološko potrebo (se nahrani), se bo usmerila v druge potrebe. Po Maslowu je namreč le nezadovoljena potreba motivator. Iz tega izhaja, da osebo, ki je zadovoljna s svojim dohodkom, ne moremo motivirati s tem, da ji ponudimo višji dohodek.

Velja tudi, da v kolikor v določenem trenutku ni zadovoljena nižja potreba, slednja spet postane motivator. Če to prikažem na primeru: če zaposleni, ki že uresničuje potrebo po samouresničevanju, dobi obvestilo o prekinitvi delovnega razmerja, bo ta začel iskat novo zaposlitev. Prišlo bo torej do premika k zadovoljevanju nižje potrebe (Martin, 1998, str. 140).

Pri zadovoljevanju potreb je že Maslow upošteval, da ni nujno, da je določena potreba v celoti zadovoljena. Govoril je o delni zadovoljitvi potreb. Večina ljudi je namreč na vsakem nivoju delno zadovoljnih in delno nezadovoljnih. Zato na Maslowo hierarhijo potreb ne smemo gledati kot na »vse ali nič«, temveč kot osnovo za ocenjevanje človeškega vedenja (Maslow, 1943, str. 50). Pri revnih posameznikih so tako fiziološke potrebe in potrebe po varnosti bolj poudarjene, srednji razred bolj poudarja socialne potrebe, pri vrhnjem managementu pa lahko pričakujemo, da bodo bolj poudarjene potrebe po samouresničevanju. Seveda so to le relativne primerjave, ker ima vsak posameznik različno poudarjene potrebe (Hodgetts, 2002, str. 43–44).

Z vidika te teorije denarno in nedenarno nagrajevanje lahko neposredno ali posredno zadovolji določene potrebe, torej deluje motivacijsko. Z denarjem zadovoljimo fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Poleg tega lahko z denarjem vplivamo na ugled (kupimo si lahko stvari, ki v družbi predstavljajo statusni simbol) in samopodobo (vpliv na lastno življenje). Plača oz. denarno nagrajevanje je torej lahko motivacijski dejavnik z vidika Maslowe teorije, potrebno pa je upoštevati, da deluje na vsakega posameznika drugače (Armstrong, 1999, str. 54).

2.2.2 ERG teorija

Clayton Alderfer je nekoliko poenostavil Maslowo teorijo in potrebe razdelil v tri kategorije (Daft, 2003, str. 551):

- **Eksistenčne potrebe** (angl. *Existence needs*): potrebe po fiziološkem obstoju; v Maslowi hierarhiji so to fiziološke potrebe in potrebe po varnosti.
- **Potrebe po pripadnosti** (angl. *Relatedness needs*): potrebe po zadovoljivih odnosih z ostalimi, vključevanju v združbe; iz Maslowe hierarhije potreb so to potrebe po varnosti, socialne potrebe in potrebe po ugledu.
- **Potrebe po rasti in razvoju** (angl. *Growth needs*): potrebe, ki se nanašajo na razvoj posameznikovih potencialov ter željo po osebni rasti in pristojnostih; lahko jih enačimo s potrebami po ugledu in samouresničevanju iz Maslowe teorije.

ERG model in Maslowa hierarhija potreb sta podobni v tem, da sta oba v hierarhični obliki in predpostavljata, da posameznik z enega na drugi nivo prehaja postopoma. Vendar pa Alderfer ni samo zmanjšal števila nivojev, temveč pravi, da posameznik, ki je neuspešen pri zadovoljevanju višjih potreb, preide k že zadovoljenim nižjim potrebam. Tako se na primer delavec, ki ne zmore zadovoljiti potreb po osebni rasti, usmeri na nižjo potrebo in usmeri svoj napor k pridobivanju več denarja (Daft, 2003, str. 551).

Zadovoljevati je mogoče več potreb hkrati. Zato je ERG teorija tudi bolj uporabna pri apliciranju na delo. Management naj motivira zaposlene tako, da omogoča zadovoljevanje vseh treh skupin potreb. V primeru, da to ni mogoče, pa je potrebno povečati vrednost ostalih potreb, ker bodo postale bolj pomembne za motiviranje (Martin, 1998, str. 142). Sistem plač in nagrajevanja pri ERG teoriji deluje podobno motivacijsko kot pri Maslowu. Z denarjem lahko zadovoljimo vse tri kategorije potrebe, kot jih navaja Alderfer.

2.2.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Teorija pridobljenih potreb, ki jo je razvil David McClelland, pravi, da se določene potrebe pridobijo skozi posameznikovo življenjsko obdobje. Ljudje se ne rodijo s temi potrebami, ampak se jih naučijo skozi izkušnje. Največkrat se omenja tri potrebe (Daft, 2003, str. 554):

- **Potreba po dosežkih**: želja po doseganju težjih ciljev, opravljanju zahtevnejših nalog, prekašanju ostalih.
- **Potreba po sprejemanju**: želja po oblikovanju tesnih osebnih odnosov, izogibanju konfliktov in vzpostavljanju prijateljstva.
- **Potreba po moči**: želja vplivati ali nadzorovati ostale, biti odgovoren zanje, imeti avtoriteto.

Vsak posameznik ima do določene mere razvite te potrebe, vendar pa je dominantna le ena. Na razvoj omenjenih potreb naj bi najbolj vplivalo otroško obdobje. Če se otroke spodbuja, da sami počnejo stvari in za to tudi dobijo potrditev, potem bodo razvili potrebo po doseganju. Če se v otroku krepi pomen medčloveških odnosov, bodo kasneje razvili

potrebo po sprejemanju. Če pa dobi otrok zadovoljstvo z nadzorovanjem ostalih, bo v odrasli dobi razvil potrebo po moči.

McClelland je tudi raziskoval potrebe in njihov vpliv na management (Armstrong, 1999, str. 50). Osebe s poudarjeno potrebo po doseganju so običajno podjetniki, ki želijo preseči konkurente in so tudi bolj pripravljeni sprejemati tveganje. Posamezniki z razvito potrebo po sprejemanju so odlični povezovalci, ki usklajujejo delo v različnih oddelkih. Večinoma so to skrbniki blagovnih znamk in projektni managerji, ki so sposobni vzpostaviti pozitivne odnose z ostalimi. Potreba po moči je izrazitejša pri vodilnem managementu. Pri slednjih je lahko poudarjena tudi potreba po doseganju, vendar se to lahko doseže že s samimi delovnimi nalogami, medtem ko je potrebo po moči mogoče zadovoljiti šele na določenem nivoju, ki omogoča nadzor na ostalimi (Daft, 2003, str. 554). McClellandova teorija daje več poudarka nedenarnemu nagrajevanju in notranjim dejavnikom motiviranja, zato plača oz. denar nima vpliva na motivacijo zaposlenih.

2.2.4 Herzbergova dvo-faktorska teorija motivacije

Frederick Herzberg je izvedel raziskavo, ki jo je opravil na 200 računovodjih in inženirjih. V raziskavi so morali anketiranci opisati, kdaj so imeli izredno dobro in kdaj izredno slabo mnenje o zaposlitvi in kakšne so bile takrat okoliščine. Na podlagi raziskave je ugotovil, da so anketiranci navedli različne tipe okoliščin za slabe in dobre občutke (Martin, 1998, str. 143).

Osnova za dvo-faktorsko teorijo motivacije sta dve domnevi (Armstrong, 1999, str. 50). Prva je, da naj bi bila zadovoljstvo in nezadovoljstvo dva različna kontinuumi. To pomeni, da je na eni strani kontinuum zadovoljstvo, na drugi pa pomanjkanje zadovoljstva, ne pa nezadovoljstvo. Analogno je pri drugi razsežnosti na eni strani nezadovoljstvo, na drugi pa pomanjkanje nezadovoljstva. Ta dva kontinuumi sta med seboj neodvisno povezana.

Druga domneva pa pravi, da motivacijo določata dve skupini faktorjev: higieniki in motivatorji. **Higieniki** so tisti faktorji, katerih odsotnost povzroča nezadovoljstvo, a njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva, temveč – v skladu s prvo domnevo – zgolj zmanjšuje nezadovoljstvo. **Motivatorji** pa so tisti dejavniki, ki dejansko motivirajo. Njihova prisotnost povzroča zadovoljstva, njihova odsotnost pa redko povzroča nezadovoljstvo.

Higieniki so (Hodgetts, 2002, str. 45):

- delovni pogoji,
- plačilo in varnosti,
- politika podjetja,
- kontrola in nadzor,

- medosebni odnosi.

Motivatorji pa so (Hodgetts, 2002, str. 45):

- dosežek,
- priznanje,
- odgovornost,
- zanimivost dela in
- osebna rast.

Iz navedbe obeh vrst faktorjev je mogoče razbrati, da so higieniki povezani z delovnim okoljem, medtem ko motivatorji izhajajo iz dela samega. Slednji so tudi bolj psihološke narave in so povezani z višjimi potrebami iz Maslowe hierarhije potreb (Hodgetts, 2002, str. 45–46).

Glavni razlog, zakaj je Herzbergova dvo-faktorska teorija motivacije dobro sprejeta pri managerjih, je v njeni jasnosti. Management mora pri motivaciji delovati na dveh ravneh. Odstraniti mora tiste faktorje, ki povzročajo nezadovoljstvo, torej pri higienikih. Vendar se s tem še ne bo povečala motivacija in posledično učinkovitost. Zato je potrebno nato uvesti motivatorje, kar bo vodilo k večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih (Daft, 2003, str. 553).

Herzbergova motivacijska teorija pa ima tudi nekaj pomanjkljivosti. Herzberg je svojo raziskavo opravil na računovodjih in inženirjih, ni pa anketiral delavcev v proizvodnji. Pri zaposlenih, ki so nižje v organizacijski strukturi, so lahko tudi higieniki motivatorji, saj za mnoge tudi plačilo deluje motivacijsko (Hodgetts, 2002, str. 48).

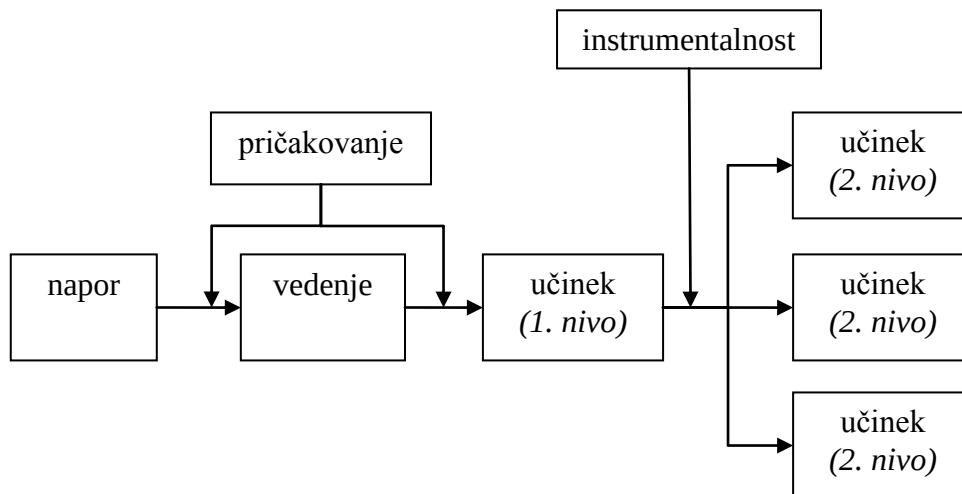
Po Herzbergu je denarno nagrajevanje higienik, torej zmanjšuje nezadovoljstvo, ne daje pa dolgoročnega zadovoljstva in ne motivira. Posebej je to značilno za tiste zaposlene, ki imajo stalno plačo. Upoštevati pa je potrebno, da denar različno vpliva na različne ljudi (Armstrong, 1999, str. 54).

2.2.5 Vroomova motivacijska teorija

Osnova Vroomove teorije je, da je motivacija funkcija zaželenosti izida (Martin, 1998, str. 145). Če torej oseba ocenjuje, da bo določeno obnašanje vodilo k zaželenim ciljem, ki si jih ta oseba želi, potem bo ta oseba motivirana, da izvede določene aktivnosti. Odnos med vedenjem in ciljem je prikazan tudi na sliki 8. Pri tem pa je potrebno upoštevati, da na vedenje posameznika vpliva tako dosegljivost kot tudi zaželenost oz. pomembnost nagrade.

Za razliko od Maslowe teorije potreb in Herzbergove dvo-faktorske teorije, se Vroomova teorija pričakovanj usmerja na proces razmišljanja posameznika o aktivnostih in učinkih (Daft, 2003, str. 556).

Slika 8: Vroomov model pričakovanj



Vir: J. Martin, *Organizational Behaviour*, 1998, str. 146.

Za razumevanje Vroomovega modela je potrebno razumevanje treh izhodiščnih pojmov: valence, pričakovanja in instrumentalnosti (Hodgetts, 2002, str. 49–53).

Valenca pojasnjuje privlačnost oz. pomembnost nagrade ali cilja, vrednost pa se giblje od +1 do –1. Pozitivna valenca predstavlja zaželenost nagrade, pri negativni vrednosti pa se želi oseba izogniti cilju. Vrednost 0 pomeni indiferentnost osebe za doseganje cilja. Upoštevati je potrebno, da ima posameznik v različnih trenutkih za različne nagrade različne vrednosti valence.

Verjetnost, da bo učinek 1. nivoja sledil določenemu vedenju, imenujemo **pričakovanje**. Tako kot valenca, je tudi verjetnost subjektivnega značaja velikokrat odvisna od preteklih izkušenj.

Potrebno je ločiti valenco od pričakovanja. Kljub temu, da si nekdo močno želi nagrade (torej je valenca +1), pa lahko še vedno pričakuje, da nagrade ne bo prejel zaradi različnih razlogov.

Instrumentalnost pa lahko opredelimo kot povezavo med dvema ciljema, ki nastopi takrat, kadar posameznik meni, da mora najprej doseči en cilj, da lahko kasneje doseže drugega, zanj običajno pomembnejšega. Od pričakovanja se instrumentalnost razlikuje po tem, da pričakovanje povezuje napor in učinek, medtem ko instrumentalnost med seboj povezuje različne učinke, kot je tudi razvidno iz slike 8.

Učinek 1. nivoja je neposredno povezan z vedenjem in se nanaša na delo; ti učinki so produktivnost, kvaliteta, absentizem... Omenjeni učinki pa vplivajo na učinke višjega nivoja. Večja produktivnost npr. lahko vodi k finančnim nagradam. Pri tem je potrebno upoštevati, da so učinki 2. nivoja vezani na učinke 1. nivoja in ne na samo vedenje oz. aktivnosti. Vendar pa mora imeti podjetje izoblikovan sistem nagrajevanja, kajti v nasprotnem primeru učinkov 2. nivoja ne bi bilo. Če podjetje ne nagradi povišanja produktivnost, potem je instrumentalnost enaka 0 (Martin, 1998, str. 146–147).

Motivacija je funkcija valence in pričakovanja. Hodgetts (2002, str. 52) v tem primeru namesto motivacije raje uporablja pojem motivacijske moči, ker nas zanimata moč oz. napor. Tako lahko zapišem enačbo:

$$\text{Motivacijska moč} = \text{valenca} \times \text{pričakovanje} \quad (2)$$

Kot je razvidno iz enačbe (2), gre za zmnožek in zaradi tega tako valenca kot pričakovanje ne smeta biti enaka 0, ker bo v tem primeru tudi motivacijska moč enaka 0. Pričakovanje vključuje tako povezanost napora z učinkom (pričakovanje), kot tudi verjetnost doseganja dodatnih, višjih učinkov (instrumentalnost).

Čeprav ne gre pričakovati, da bo management ugotavljal motivacijsko moč za vsakega zaposlenega, pa Vroomova teorija vseeno pomaga razumeti motivacijo (Hodgetts, 2002, str. 53):

- Ne sprašujemo se več ali je nekdo motiviran, temveč kako močno. Vsakega posameznika motivira denar, vendar enega bolj, drugega manj.
- Za razliko od Maslowe hierarhije potreb, Vroomova teorija upošteva individualne razlike.
- Ljudje se iz izkušenj naučijo, katerih nagrad si želijo in ali neko vedenje vodi k pridobivanju teh nagrad.
- Posameznik tudi upošteva razmerje med naporom in učinkom ter ga primerja s sodelavci. V kolikor nekdo oceni, da ni pošteno nagrajen, ker v svoje delo vlaga več napora, plačilo pa ima isto, bo verjetno zmanjšal svoj napor ali pa iskal drugo službo. Gre za subjektivno ocenjevanje razmerja in dokler bo posameznik ocenjeval, da obstaja neenakost med razmerji, bo nezadovoljen.
- Iz Vroomovega modela sledi, da če želimo povečati motivacijo, moramo ali povečati vrednost nagrade ali pa bolj poudariti razmerje med delom/naporom in učinkom. Eden izmed teh načinov je tudi učinkovito postavljanje ciljev. Jasni in dosegljivi cilji bolj motivirajo kot splošni in preveč ambiciozni.

Armstrong in Stephens (2005, str. 74–75) razlagata o pomenu zunanjih in notranjih nagrad. Zunanje nagrade – npr. finančne stimulacije – delujejo samo, kadar je povezava med

naporom in nagrado jasna in je vrednost nagrade vredna navora. Notranje nagrade – npr. zadovoljstvo nad opravljenim delom – pa so bolj pod nadzorom posameznika, ki na podlagi preteklih izkušenj oceni ali bo ustrezno vedenje vodilo k doseganju želenih rezultatov.

2.2.6 Adamsova teorija pravičnosti

Adams je v svoji teoriji izhajal iz predpostavke, da so ljudje bolj motivirani, če se z njimi ravna pravično in obratno. Kar ljudje v tem primeru upoštevajo, je razmerje med vložkom in učinkom. Kot vložek razumemo izobrazbo, izkušnje, napor in zmožnosti. Med učinke pa spadajo plačilo, priznanje, ugodnosti in napredovanje. To razmerje se lahko primerja s sodelavci v oddelku, podjetju ali panogi. Stanje pravičnosti je doseženo takrat, ko je razmerje med vložkom in učinkom osebe enako istemu razmerju pri referenčni skupini (Armstrong, 1999, str. 52).

Ko to razmerje ni več enako, pride do notranjih trenj, ki motivirajo posameznika, da se nazaj vzpostavi pravičnost. Potrebno je poudariti, da nepravičnost obstaja v obe smeri. Bolj izobražena oseba čuti nepravičnost, ker je njen učinek enak, kot pri manj izobraženi osebi. Posameznik, ki pa oceni, da je bolj plačan kot ostali, pa se lahko odloči, da bo več delal.

Daft (2003, str. 555) navaja štiri načine, kako zmanjšati razliko:

- **Sprememba vložkov:** posameznik se lahko odloči povečati ali zmanjšati svoj vložek. Pri osebi, ki ocenjuje, da je premalo plačana, se bo povečal absentizem, kdor pa oceni, da je preveč plačan, pa bo povečal svoj napor.
- **Sprememba učinkov:** premalo plačana oseba bo zahtevala povišico ali druge dodatne ugodnosti.
- **Potvarjanje percepcije:** v kolikor oseba ni zmožna spremeniti vložkov ali učinkov, bo umetno povečala status svojega dela ali pa zmanjšala pomembnost učinkov, ki jih imajo drugi.
- **Zamenjava službe:** posameznik pričakuje, da bo v novi službi imel bolj ugodno razmerje med vložkom in učinkom.

Pomembno je, da management zna vsaj delno oceniti dožemanje pravičnosti v podjetju in skladno reagirati na ugotovitve. Če stanje nepravičnosti traja predolgo, bo le to imelo negativen učinek na zmanjšanje produktivnosti, povečan absentizem in večje zapuščanje podjetja.

Raziskave na področju teorije pravičnega razmerja so se nanašale predvsem na plače in nagrade, ker jo to tudi najlažje primerjati. Vendar pa raziskave niso pokazale, kako točno posamezniki uporabljajo načela te teorije, management pa težko oceni stanje pravičnosti za vsakega posameznika. V primeru, da oseba ocenjuje, da je preveč plačana v primerjavi z

vložki, bo prej prišlo do potvarjanja percepcije, da bi se nazaj vzpostavilo ustrezno razmerje. Kljub temu teorija kaže na področja, ki jih morajo podjetja upoštevati, predvsem ko oblikujejo plačni sistem, sistem nagrajevanja in promocije (Martin, 1998, str. 150).

2.2.7 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela temelji na treh psiholoških okoliščinah, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1996, str. 167):

- doživljanje pomembnosti,
- doživljanje odgovornosti in
- poznavanje rezultatov.

Zaposleni, ki doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo splača in da ga je vredno opravljati. Z doživljanjem odgovornosti delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. S poznavanjem rezultatov pa ugotavlja raven svoje uspešnosti. Kakor je prikazano na sliki 9, vse te tri okoliščine vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in v kolikor je ena od teh okoliščin na visokem nivoju, je potem tudi motivacija visoka, kar povzroči večji obseg in višjo kakovost dela (Noe et al., 2008, str. 170).

Slika 9: Hackman-Oldhamov model obogatitve dela



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1996, str. 167.

Na zaznavanja psiholoških okoliščin pa vpliva pet elementov, pri čemer prvi trije skupno vplivajo na doživljanje pomembnosti (Martin, 1998, str. 274–375):

- **Raznolikost veščin** (angl. *skill variety*): delo naj bi zahtevalo širok spekter potrebnih znanj in veščin, kar potem vodi tudi v širši spekter nalog, ki pripadajo posameznemu

delovnemu mestu. Bolj ko je delo raznoliko, bolj ima zaposleni občutek, da je njegov prispevek pomemben.

- **Raznolikost nalog** (angl. *task identity*): bolj ko je zaposlen vključen v celoten proces izdelave izdelka, bolj se osredotoča na končen izdelek in bolj lahko osmisli svoje aktivnosti.
- **Pomembnost naloge** (angl. *task significance*): v kolikor zaposleni vidi, da je njegovo delo pomembno tudi za druge, tudi na ta način doživlja pomembnost svojega dela.
- **Samostojnost** (angl. *autonomy*): bolj ko zaposleni pri svojem delu lahko samostojno odloča o postopkih in metodah dela, bolj se zaposleni zaveda odgovornosti dela, prav tako pa ima občutek, da je rezultat dela »njegov«.
- **Povratna informacija** (angl. *feedback*): na ta način zaposleni pridobi informacijo, kako dobro je njegovo delo in kako učinkovit je znotraj organizacije.

Hackman in Oldham (1980, str. 89) sicer opozarjata, da obogatitev dela s povečanjem pomembnosti in odgovornosti lahko vodi v nezadovoljstvo s plačilom, ki ne ustreza več povečani odgovornosti in samostojnosti pri delu.

3 SISTEMI PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Sodobni sistemi plač in nagrajevanja, kot bomo videli v nadaljevanju, ne pomenijo samo denarnih prejemkov, ki jih prejmejo zaposleni, temveč poudarjajo pomembnost povezovanja obnašanja zaposlenih s strateško usmeritvijo podjetja (Trevor, 2008, str. 2).

Potrebno se je zavedati, da ni univerzalnega sistema plač in nagrajevanja, ki bi ga zlahka prenesli z enega podjetja na drugega, niti znotraj iste panoge (Beer & Cannon, 2004, str. 5). Kot je bilo že omenjeno, je sistem plač in nagrajevanja odvisen od strategij in kulture podjetja, poleg tega pa nanj v veliki meri vpliva tudi nacionalna zakonodaja, ki ne ureja zgolj višine (minimalnih) plač, temveč tudi ostale okoliščine in pogoje za delo (dopust, vključenost zaposlenih v odločanje). V nekaterih državah imajo močno vlogo tudi sindikati oz. druga delavska združenja.

3.1 Opredelitev osnovnih pojmov, povezanih s plačami in nagrajevanjem

Pri obravnavanju tematike plač in nagrajevanja velikokrat prihaja do zmede glede terminologije. V ameriški literaturi izraz »*compensation*« vključuje plače, ki so običajno osnovna plača (angl. *base salary*), ugodnosti (angl. *benefits*) in nagrade (angl. *rewards*), ki jih delavec prejme. V praksi se za izraz *compensation* poleg osnovne plače in ugodnosti šteje zraven tudi plačilo po uspešnosti (angl. *pay for performance*) (Zupan, 2001, str. 18–19). Slovenski jezik ustreznega prevoda za izraz »*compensation*« ne pozna, v tem magistrskem delu bo temu najbližje uporabljen izraz sistem plač in nagrajevanja, ki

celostno zajame vse prejemke, ki jih zaposleni prejme. Pod pojmom plača bomo razumeli vse denarne prejemke, ki jih zaposleni prejme na osnovi dela. To vključuje tako stalni del plače, kot tudi variabilni del plače v denarni obliki. Nagrade pa vključujejo tako denarne kot tudi nedenarne nagrade, ki jih prejmejo zaposleni.

3.2 Struktura plač

Motivacijska teorija Maslowa, ERG teorija, deloma Herzbergova, Vroomova in Adamsova teorija potrjujejo, da plača sodi med motivatorje za delo, zato se v mnogih podjetjih veliko ukvarjajo s plačami. Še bolj kot sama višina, je pomembna struktura oz. razlogi za plačo, saj to vpliva na zavzetost delavca. Zgolj s povečevanjem plače podjetje ne bo povečalo delavčeve zavzetosti. V kolikor pa se podjetje in delavec dogovorita, da bo delavec samo za določen nivo delavnosti prejel dodatno plačilo, pa bo to vplivalo tudi na zavzetost delavca.

Podjetje, ki želi s sistemom plač stimulirati delavce za doseganje ciljev podjetja, naj pri postavljanju lastnega sistema plač upošteva svoje cilje, kulturo, okolje, klimo (Lipičnik, 2001, str. 131). V vsaki organizaciji so te spremenljivke različne, zato zgolj prenašanje sistemov, ki so bili drugje uspešni, ni smiselno, saj ne bo dosegalo zadanih ciljev.

Lipičnik (2001, str. 132–133) predlaga naslednjo strukturo plač, kot je predstavljena na sliki 10. Pri tem avtor poda tudi razlage posameznih deležev.

Osnovna plača je dogovorjena cena delovne sile, s katero si podjetja med seboj tudi konkurirajo na trgu delovne sile. Podjetje, ki ima primanjkljaj ustreznih delavcev, na trgu in v drugih podjetjih pa taki delavci obstajajo, si prizadeva privabiti te delavce tudi na takšen način, da za enako delo plača več, kot plačujejo konkurenčna podjetja. Osnovna plača pa ima tudi namen, da ureja razmerja plač v podjetju. Z vrednotenjem dela se v podjetju poskuša doseči razmerje v plačah, na podlagi katerega je mogoče oceniti, kdo opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo.

S plačo za posebne zmožnosti (znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti) podjetja plačujejo zaposlene za znanja, tudi če jih delavci ne uporabljajo pri vsakodnevnom delu. Na ta način gre za zavedanje podjetja o pomembnosti posebnih zmožnosti zaposlenih, ki jih lahko po potrebi uporabijo.

Plača, odvisna od življenjskih stroškov, je namenjena blaženju učinkov naraščajočih življenjskih stroškov. V zameno za rast plače v skladu z gibanjem življenjskih stroškov, so zaposleni včasih pripravljeni delati za nekoliko nižjo osnovno plačo.

Slika 10: Plačilna piramida



Vir: B. Lipičnik, *Organizacija podjetja*, 2011, str. 132.

Nagrada za zvestobo pripada tistim delavcem, ki so v podjetju zaposleni že več let. Na ta način podjetja nagrajujejo zvestobo delavca njihovu podjetju, hkrati pa razlikujejo delavce z dolgoletnim stažem od novih delavcev, ki v podjetju še niso pustili toliko truda.

Z nagrado za požrtvovalnost se nagrajuje delo zaposlenih, ki ga po svoji osnovni pogodbi o zaposlitvi niso dolžni opravljati. Na ta način se plačuje dežurstva, delo preko dogovorjenega časa (nadure) in delo v izmenah, delodajalci pa vedo, da bodo zaradi nagrade za požrtvovalnost dodatno delo pripravljeni storiti tudi naslednjič.

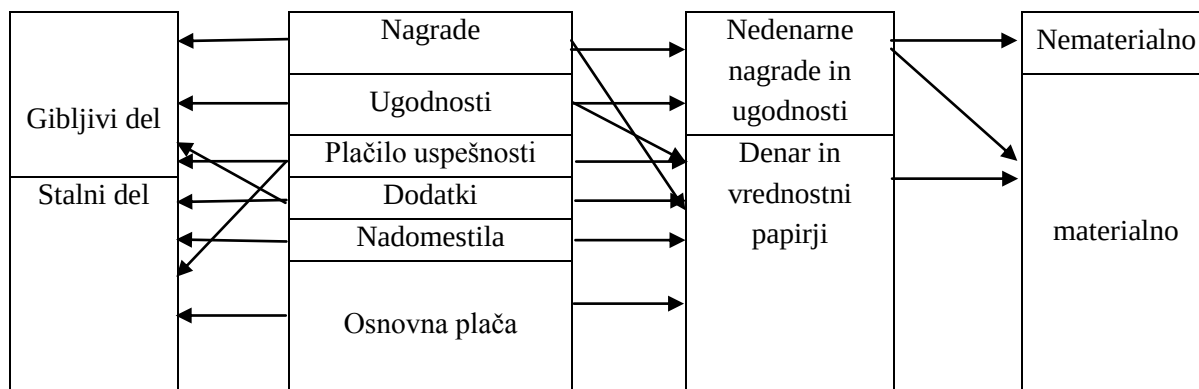
S plačilom za nedelo se plačuje čas, ko je delavec na dopustu, v bolniškem staležu ali kako drugače odsoten z dela. Podjetja so pripravljena plačevati tako odsotnost, ker se zavedajo pomembnosti regeneracije delavca, da bo zmožen opraviti vsa potrebna dela.

Nagrada za učinek in nagrada za profit pa sta namenjeni nagrajevanju delavčeve uspešnosti pri delu.

Slika 11 prikazuje drugačen način razdelitve celotnega sistema plač in nagrad. V osnovi se prejemki zaposlenih ločijo na stalni in gibljivi del. Prvi je odvisen od tega, kakšno delo nekdo opravlja, slednji pa kako dobro. Stalni del je torej enak za enaka dela, drugi pa se lahko spreminja. Osnovna plača predstavlja največji del stalnih izplačil, ki jih prejemajo zaposleni. K stalnim izplačilom štejemo še nadomestila (za dopust, praznike, bolovanja) in stalne dodatke, kot je na primer dodatek za skupno delovno dobo. Dodatek za delovno

dobro v podjetju je primer gibljivega izplačila. Plačila za uspešnost so vedno gibljive narave, saj so odvisna od (uspešnosti) posameznika, prav tako tudi nagrade. Ugodnosti so lahko gibljive, če so vezane na uspešnost posameznika, ali pa stalne, ko so zagotovljene vsem zaposlenim na enakih delovnih mestih oz. so zagotovljene po zakonu.

Slika 11: Celoten sistem plač in nagrajevanja



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

Osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačila po uspešnosti so vedno v denarju ali vrednostnih papirjih (delnice, delniške opcije). Ugodnosti in nagrade so lahko v denarni obliki ali pa v nedenarni obliki, kamor spadajo vsi prejemki v naravi, nematerialne ugodnosti (višji ugled) in nematerialne nagrade (priznanja in pohvale) (Zupan, 2001, str. 19).

3.3 Zakonska ureditev plač v Republiki Sloveniji v Zakonu o delovnih razmerjih

Čeprav zakonodaja v sami osnovi ni pomembna pri motiviranju in nagrajevanju zaposlenih, pa podjetja vendarle morajo upoštevati omejitve, ki jih postavljajo zakoni, saj naj bi bila delovnopravna zakonodaja oblikovana z namenom, da zaščiti zaposlene pred nepravilnim in diskriminacijskim delovanjem delodajalcev (Domadenik & Koman, 2009, str. 22).

Plačilo za delo v Republiki Sloveniji krovno ureja Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 13/2013, v nadaljevanju ZDR), in sicer v svojem tretjem poglavju. V 1. odstavku 126. člena ZDR opredeli plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi, ki »je sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Pri plači mora delodajalec upoštevati minimum, določen z zakonom oziroma kolektivno pogodbo, ki neposredno zavezuje delodajalca.« V drugem odstavku istega člena določa, da plača lahko poleg osnovne plače vsebuje tudi del plače za delovno uspešnost, dodatke in plačilo za poslovno uspešnost, v kolikor je le-ta dogovorjena s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

ZDR v 127. členu določa, da je osnovna plača odvisna od zahtevnosti dela, za katero je sklenjena pogodba o zaposlitvi. Delovna uspešnost je po ZDR odvisna od gospodarnosti, kvalitete in obsega opravljanja dela. Nadalje ZDR določa dodatke za posebne pogoje dela, poleg tega pa še dodatke za delovno dobo, povračilo stroškov v zvezi z delom in regres, katerih višina se določi s kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, regres, enako plačilo žensk in moških.

V 137. členu ZDR opisuje različne oblike nadomestil plače, do katerih je delavec upravičen zaradi odsotnosti z dela zaradi izrabe letnega dopusta, osebnih okoliščin, izobraževanja, bolezni ali poškodbe delavca in višje sile.

ZDR-1 v 31. členu določa, da je osnovna plača, ki delavcu pripada za opravljeno delo, obvezna sestavina pogodbe o zaposlitvi. Poleg tega morajo biti v pogodbi o zaposlitvi določena tudi morebitna druga plačila oz. druge sestavine plače, plačilno obdobje, plačilni dan in način izplačevanja plače.

3.4 Kolektivne pogodbe

Z namenom zaščite delavcev imamo v Sloveniji sistem kolektivnih pogodb, ki zagotavljajo minimalne plače zaposlenim in s tem vsaj dostojno življenje, poleg tega pa tudi ostale pogoje dela in pravice zaposlenih (letni dopust, plačilo prevoza na delo ipd.). Kolektivne pogodbe temeljijo na usklajevanju interesov dela in kapitala na narodnogospodarski, panožni pa tudi podjetniški ravni. Po Zakonu o kolektivnih pogodbah (Uradni list RS, št. 43/2006, v nadaljevanju ZkolP) je kolektivna pogodba rezultat kolektivnih pogajanj, na katerih je zastopanih več osebkov z različnimi interesi, tako na strani delodajalcev kot tudi delojemalcev, organiziranih v sindikate oz. združenja sindikatov. Ureditve v kolektivnih pogodbah določajo minimalne pravice. To pomeni, da se lahko v neposrednem zaposlitvenem razmerju med podjetjem in delavcem določena vprašanja uredi bolj ugodno, kot so s kolektivno pogodbo določeni minimalni standardi (Bohinc, 2000, str. 64–65).

Slovenska zakonodaja je področje kolektivnih pogodb dokončno uredila z ZkolP. Pred tem je veljala splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. Od leta 2006 je bilo sprejetih oz. spremenjenih že preko 40 panožnih kolektivnih pogodb, katerih evidenco tudi na svojih spletnih straneh vodi Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (Evidenca kolektivnih pogodb).

Panožne kolektivne pogodbe so osnova za podjetniške kolektivne pogodbe, ki jih sklepajo predstavniki delodajalcev in delojemalcev v vsakem podjetju. Podjetniške kolektivne pogodbe sicer niso obvezne, so pa zaželeni, saj predstavljajo osnovo za sklepanje individualnih pogodb o zaposlitvi. Če podjetniška kolektivna pogodba ne obstaja, lahko podjetja za sklepanje individualnih pogodb o zaposlitvi uporabijo generalno ali panožno kolektivno pogodbo.

Osnovno pravilo, ki velja pri sklepanju kolektivnih pogodb, je, da nobena kolektivna pogodba, sklenjena na osnovi druge, ne sme vsebovati slabših določb za delavce kot tista, iz katere izhaja. Velja tudi drugo pomembno pravilo, da se s kolektivnimi pogodbami določajo samo minimalni zneski, ne pa dokončna cena delovne sile. Kolektivna pogodba tako ne predstavlja ovire podjetju, da delavcem ne bi izplačalo višje plače, kot je določeno s kolektivno pogodbo. Slovenska praksa sicer kaže, da le malo podjetij izkoristi možnost izplačevanja višjih plač. Ponekod po svetu pa s kolektivno pogodbo določena plača znaša le 30 do 40 % celotne plače (Lipičnik, 2001, str. 140).

Obligacijski del kolektivne pogodbe se nanaša na določila o pogodbenih strankah, veljavnosti kolektivne pogodbe, časovne veljavnosti, izvedbene dolžnosti, reševanje kolektivnih sporov, posledice kršitve kolektivne pogodbe, način spreminjanja kolektivne pogodbe itd. Normativni del pa obsega določila o pogojih za sklepanje delovnega razmerja, razporejanju delavcev, delovnem času, letnih dopustih, višinah plač, dodatkih k plači, nadomestilih, dodatkih za posebne pogoje itd.

Največ pozornosti pri kolektivnih pogodbah je običajno namenjeno plači. Nekateri generalno kolektivno pogodbo uporabljajo za izpolnjevanje svojih obveznosti, drugi pa imajo svoja pravila pri povečevanju in zniževanju plač.

Večina kolektivnih pogodb predvideva naslednjo strukturo plače:

- osnovna plača,
- dodatki za posebne pogoje dela,
- učinek na podlagi delovne uspešnosti,
- del plače iz dobička,
- nadomestila plače,
- drugi osebni prejemki (regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine) in
- plačila stroškov v zvezi z delom (prehrana med delom, prevoz na delo, službena potovanja, terenski dodatek...).

3.5 Udeležba zaposlenih pri dobičku

ZDR v svojem 140. členu omogoča, da se delavec in delodajalec dogovorita, da ima delavec pravico do deleža dobička v skladu z Zakonom o udeležbi delavcev pri dobičku (Ur. l. RS, št. 25/2008, v nadaljevanju ZUDDob). Zaposleni so lahko pri dobičku udeleženi z denarno ali delniško shemo.

Denarna shema je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska dobička v denarju (13. člen ZUDDob).

Delniška shema pa je shema udeležbe pri dobičku, ki daje delavcem pravico do izplačila pripadajočega zneska v obliki delnic, ki so po svoji obliki navadne imenske delnice (14. člen ZUDDob). Ta oblika je bolj zapletena, zato jo ZUDDob bolj natančno ureja kar se tiče cene delnice v delniški shemi in prepovedi razpolaganja z delnicami v času treh let od pridobitve pravice do pripadajočega zneska dobička.

Ne glede na obliko udeležbe pri dobičku, je le-ta po zakonu prostovoljna tako za delavce, kot tudi za družbo. Na osnovi pobude pa se sklene pogodba, ki jo v imenu družbe podpiše pooblaščen oseba, v imenu zaposlenih pa reprezentativni sindikat, svet delavcev oz. delavski zaupnik ali pa o njej odločajo delavci neposredno na zboru delavcev.

4 NAGRAJEVANJE IN SISTEMI NAGRAJEVANJA

V modernem poslovnem svetu sta dve značilnosti (Mosley & Irvine, 2010, str. 17–18):

- Zaposleni pričakujejo več kot le plačilo (pomembna je tudi kultura v podjetju, odnosi med zaposlenimi).
- Avtentičnost je zlata (internetna komunikacija omogoča hitro širjenje novic in mnenj, zaposleni pa lahko tudi na ta način širijo dober glas o kulturi podjetja).

Na sistem plač in nagrajevanja naj podjetja gledajo v širšem smislu. Na ta način namreč upoštevajo vse elemente zaposlitvenega odnosa, ki utegnejo vplivati na konkurenčnost in uspešnost podjetja, tako kot prikazuje slika 12.

Ti elementi so namreč tudi vir motivacije zaposlenih, ki lahko celo bolj vplivajo na prizadevnost zaposlenih kot samo plače, nagrade in ostale ugodnosti. Z njimi spodbujamo pozitivne občutke kot so veselje, zadovoljstvo in se poskušamo izogniti negativnim občutkom kot so skrb, draženje, jeza, depresija in razočaranje (Slatten, 2009, str. 433).

Zaposleni pričakujejo nagrade v treh oblikah (Kinman & Jones, 2008, str. 237):

- denar (ustrezna plača),
- samozavest (zadostno spoštovanje in podpora) in
- varnost/karijerne priložnosti (ustrezne možnosti napredovanja, varnosti službe).

Slika 12: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

Osebna rast • Vlaganje v ljudi • Razvoj in usposabljanje • Sistem zagotavljanja uspešnosti • Napredovanje na poklicni poti • Odnosi zmaga-zmaga (win-win) med podjetjem in posameznikom	Privlačna prihodnost • Vizija in vrednote • Uspešnost in razvoj podjetja • Podoba in ugled podjetja • Deležništvo (ang. Stakeholdership)
Plača, nagrade in ugodnosti • Osnovna plača • Plačilo po uspešnosti • Ugodnosti in posredna plačila • Priznanja in praznovanja uspehov	Dobro delovno okolje in razmere • Usmerjenost k ljudem • Vodenje • Sodelavci • Značilnosti dela • Vključenost v dogajanje • Zaupanje in privrženost • Odprto komuniciranje

Vir: P. K. Zingheim & J. R. Schuster, *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, 2000, str. 13.

Slika 13 prikazuje, da model celotne nagrade vsebuje tako denarne kot tudi nedenarne oblike nagrajevanja. Denarnih sicer izgleda več, vendar pa vseeno ne gre zanemariti pomena nedenarnih nagrad.

Slika 13: Model celotne nagrade

NEDENARNE NAGRADE (notranja vrednost ali motivacija)	• delovna klima in kultura • vodenje • možnosti napredovanja • ravnotežje med delom in prostim časom • omogočanje dela • priznanje	nedenarne nagrade (običajno tudi težko ovrednotene v denarju)	CELOTNA NAGRADA
DENARNE NAGRADE (njim je mogoče določiti denarno vrednost)	• avtomobil • klubi • zdravniški pregledi	boniteta	CELOTNI PREJEMKI
	• pokojninski sistem • zdravstveni sistem • dopust	ugodnosti	
	• delniške opcije • delnice	dolgoročne spodbude	CELOTNA NEPOSREDNA NADOMESTILA
	• letne nagrade • enkratne nagrade	kratkoročno spremenljive	CELOTNA GOTOVINA
	• osnovna plača • urna postavka	osnovni zaslužek	

Vir: D. Jensen, T. McMullen & M. Stark, *The Manager's Guide to Rewards*, 2007, str. 6.

Vrednote podjetja morajo biti razumljive vsem zaposlenim, ne glede na pozicijo, oddelek ali geografsko lokacijo, če želimo, da imajo vpliv na vedenje in uspešnost zaposlenih. Morajo se tudi razlikovati od konkurence (Mosley & Irvine, 2010, str. 32).

Na področju ravnanja s človeškimi viri veljajo tri usmeritve: univerzalna (angl. *universal*), konceptualna (angl. *conceptual*, Paauwe in Farndale jo imenujeta angl. *contingency*) in konfiguracijska (angl. *configurational*).

Prva je bolj razširjena v ZDA, zaradi močnega gospodarskega vpliva te države pa se uporablja tudi drugod po svetu. Temelji na zakonih oz. pravilih, da bodo določene aktivnosti, ki jih izvaja kadrovska služba, imele v vseh primerih enak učinek. Raziskave temeljijo na manjšem številu primerov dobrih praks, pogosto iz proizvodnih multinacionalnih podjetji (Brewster, 2006, str. 69–70). Na podlagi tega naj bi obstajal univerzalni model, ki kot edini določa najboljši način za doseganje optimalnih rezultatov, ki se merijo v finančnih kazalnikih, kot so dobiček, tržni delež in prodaja (Paauwe & Farndale, 2006, str. 93).

Na drugi strani pa se konceptualna usmeritev osredotoča na posebnosti, ki se razlikujejo od države do države, od podjetja do podjetja. Te razlike vplivajo na optimalno ravnanje managementa glede na okoliščine. Med dejavniki, ki vplivajo na povezavo med aktivnostmi oddelka za ravnanje s človeškimi viri in uspešnostjo podjetja, je najpomembnejša strategija, ki jo podjetje zasleduje, sledijo pa velikost podjetja, panoga, oblika in moč sindikalnega organiziranja, demografske okoliščine (Paauwe & Farndale, 2006, str. 93). Področje ravnanja s človeškimi viri je še posebej občutljivo na vpliv lokalnih dejavnikov kot so kultura, struktura lastništva, trg delovne sile, vloga države in vpliv zunanjih deležnikov (banke, finančni sektor, izobraževanje, nevladne organizacije) (Brewster, 2006, str. 71–73). Tudi drugi avtorji (Jensen, McMullen, & Stark, 2007, str. 4) opozarjajo na to, da ne obstaja sistem nagrajevanja, ki bi čudežno deloval v vseh podjetjih.

Konfiguracijski model je podoben konceptualni usmeritvi, saj omogoča uporabo več orodij. Konceptualna usmeritev določa, katera kombinacija praks je v določenih okoliščinah najbolj ustrezna. Konfiguracijski model pa pravi, da je mogoče maksimalni učinek doseči z različnimi kombinacijami aktivnosti s področja ravnanja s človeškimi viri, pri čemer pomembno vlogo igrajo tudi ostale funkcije znotraj podjetja (Paauwe & Farndale, 2006, str. 94).

Razlike med državami nastajo zaradi dveh vrst dejavnikov. Kulturni dejavniki so močno povezani z vrednotami, ki so v določeni družbi prisotni. Institucionalni dejavniki pa so povezani s sistemi znotraj držav. Ti lahko zaradi poenotenja, kot ga lahko opazimo v primeru Evropske skupnosti, povzročajo konvergenco. Po drugi strani pa imajo države med seboj različne institucije, kar omogoča, da se razlike med državami ohranjajo (Brewster, 2006, str. 74–76).

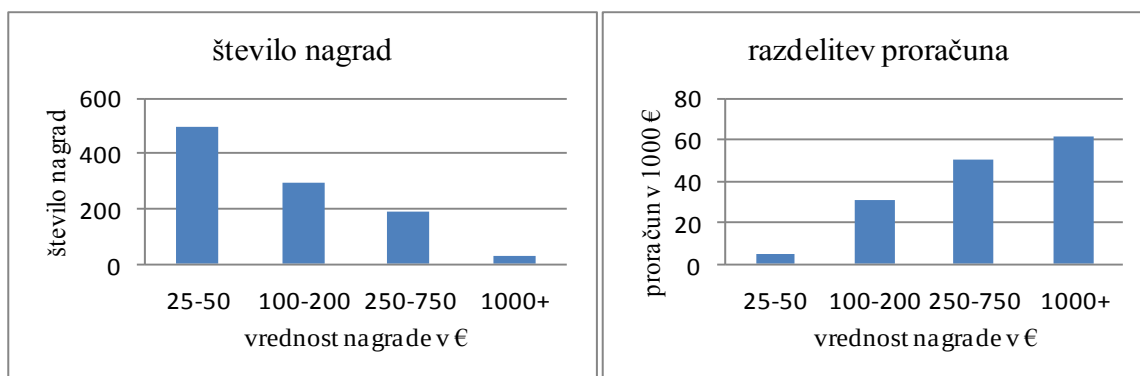
4.1 Denarno nagrajevanje

Plače in nagrade predstavljajo pomemben delež v stroških dela, zato mora management posvetiti posebno pozornost masi za plače in nagrade. Podobno kot pri plači, je, bolj kot višina proračuna za nagrade, pomembno, kako je proračun za nagrade razporejen med zaposlene, na kar vplivata število nagrad in višina posameznih nagrad. Slika 14 prikazuje ustrezno razdelitev proračuna za nagrade. Leva stran prikazuje število nagrad, desna pa proračun namenjen za nagrade.

Vrednosti na levi strani so padajoče, kar pomeni, da je podeljenih več nagrad nižje vrednosti in je tako vključenost zaposlenih večja, medtem ko je število vrednejših nagrad manjše. To tudi ustreza temu, da je izjemno uspešnih zaposlenih malo.

Grafikon na desni strani pa prikazuje, da so stroški več manjših nagrad nižji in sam program nagrad ni ekskluzivne narave. Več zaposlenih prejme nagrade manjših vrednosti, za nekaj najboljših pa je namenjen večji proračun.

Slika 14: Ustrezna razdelitev proračuna za nagrade



Vir: E. Mosley & D. Irvine, *Winning with a culture of recognition*, 2010, str. 111.

V kolikor bi vrednosti v obeh grafikonih naraščali, sistem nagrajevanja ne bi bil ustrezen. Število vključenih zaposlenih bi bilo manjše, večinoma bi nagrajevali samo najvišji management in najboljše zaposlene. Celoten proračun, namenjen za nagrade, pa bi narasel. Večina ostalih zaposlenih bi se počutila izključenih iz sistema in ne bi bili motivirani tudi za manjše prispevke.

Denarne nagrade so med zaposlenimi zaželeni, za podjetje pa je podeljevanje denarnih nagrad preprosto. Zaposlenim so denarne nagrade lahko razumljive in s finančnimi nagradami lahko podjetje na enostaven način spodbudi želeno vedenje (Hoi & Robin, 2004, str. 48). Vendar pa imajo tudi svoje slabosti. Denar hitro porabimo in tako pozabimo, da smo nagrado sploh prejeli. Njihova največja težava je pa v tem, da je denarne nagrade težko nadgraditi. Zaposlenim lahko postanejo denarne nagrade samoumevne, vsaka nadaljnja nagrada pa bi morala biti višja, kar seveda pomeni pritisk na proračun za nagrade

(Zupan, 2001, str. 211). Zhou et al.(2011, str. 84) opozarjajo, da so finančne in druge materialne nagrade sicer nujne za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti zaposlenih, a lahko z njihovim pretiravanjem dosežemo obraten učinek. Denarne nagrade imajo tako učinek obrnjene U-krivulje. Denarno nagrajevanje ima učinek zgolj takrat, ko je povezava med trdom in nagrado jasna, nagrada pa vredna trda (Armstrong, 1999, str. 51).

Jensen et al. (2007, str. 13) menijo, da se morajo podjetja, ki zaposlene vidijo kot investicijo, temu primerno tudi obnašati. Če se podjetje pri investicijah v strojno opremo in zgradbe odloča na podlagi različnih meril, mora to početi tudi na področju ravnanja s človeškimi viri. Podjetja tega ne počno zaradi različnih razlogov. Eden izmed takih je, da so nagrade del nalog kadrovske službe, merjenje ROI je pa finančni kazalnik. Pri nekaterih je zbiranje in obdelovanje teh podatkov zaradi neustrezne informacijske podpore oteženo. V večini podjetji pa na nagrade gledajo kot na nepovratne stroške poslovanja, ne pa na investicijo, ki bi morala prinašati donos.

4.2 Nedenarno nagrajevanje

Veliko avtorjev (Mosley & Irvine, 2010, str. 44, Lee et al., 2006, str. 260) kot slabost denarnega nagrajevanja poudarja njegovo omejenost, kajti zaposleni si bodo želeli vedno več. Nedenarne nagrade pa so bolj fleksibilne, cenejše in zaposlene lahko nagrajimo takoj, ne samo na plačilni dan. Podjetja naj se pred uvedbo denarnih oblik nagrajevanja najprej poslužujejo nedenarnih oblik nagrajevanja, posvečajo pa naj se tudi oblikovanju ustrezne organizacije, oblikovanju karier, delovni klimi in kulturi (Jensen et al., 2007, str. 5).

Ena izmed prednosti nedenarnih nagrad je, da so učinkovito orodje za vodenje, ker z njim lahko zaposlenega nagrajimo takoj po dosežku. Na ta način je povezava med nagrado in želenim vedenjem še bolj jasna (Zupan, 2001, str. 208).

S pomočjo nedenarnega nagrajevanja lahko spodbudimo notranjo motivacijo zaposlenih, kar ima več pozitivnih učinkov (Zhou et al., 2011, str. 84–85):

- omogoča spodbujanje in prepoznavo inovativno organizacijsko klimo,
- povečanje odgovornosti in opolnomočenja,
- določanje skromnih izzivov in inovativnih ciljev skozi naloge,
- uvajanje izboljšav in vodenje, ki temelji na komunikaciji,
- omogočanje treningov in celovitega izobraževanja,
- načrtovanje razvoja kariere z rotacijo del,
- ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov med zaposlenimi.

Isti avtorji so v svojih raziskavah ugotovili, da imajo nedenarne oblike nagrajevanja bolj stabilen in pozitiven učinek na kreativnost posameznikov, medtem ko pri denarnem nagrajevanju učinek po določeni točki začne padati. Poleg tega so ugotovili, da je učinek

denarnih nagrad najprej večji od učinka nedenarnih nagrad, nato pa imajo nefinančne nagrade večji učinek (Zhou et al., 2011, str. 91). To je povsem razumljivo, saj nas po določeni točki dodatne finančne nagrade ne spodbujajo več toliko, v ospredje pa pridejo nedenarne nagrade, kot so bogatenje dela, prožen delovni čas, dodatna izobraževanja ipd. Zaposleni, ki imajo bolj fleksibilen delovni čas, imajo boljše ravnesje med delom in zasebnim življenjem, občutijo pa tudi manj obremenjenosti (Kinman & Jones, 2008, str. 240).

4.2.1 Pohvala

Izrekanje pohval ima najmanj dva pomembna učinka: prvič, ima motivacijski učinek, da zaposleni storijo, kar managerji pričakujejo od njih, in drugič, pohvala pri zaposlenih spodbuja izvajanje visoko kvaliteten storitev (Slatten, 2009, str. 436). Pri pohvali je potrebno poudariti, kaj je delavec (dobro) naredil, kako je to vplivalo na podjetje in zakaj je bilo to pomembno za tim, oddelek, podjetje. Pohvaliti je potrebno tista dejanja in aktivnosti, za katera želimo, da se v prihodnje še ponovijo. Sporočilo mora biti jasno in naj ne vsebuje kritike. To zaposlene le zmede; je dejansko opravil nekaj dobro ali je naredil napako (Mosley & Irvine, 2010, str. 38). Poleg pisne ali ustne pohvale, tako kot ostalih nedenarnih nagrad, lahko podjetje podeli tudi predmete manjše ali večje vrednosti ali druga darila. Podjetje se prav tako lahko odloči, da pohvali tudi določeno družbeno vedenje izven delovnega okolja (Brelade & Harman, 2003, str. 19).

4.2.2 Priznanje

V časih, ko podjetje zaposlenih ni zmožno finančno nagraditi, hkrati pa želi od njih večji učinek, se pri zaposlenih poveča občutek nevrednosti in stresne obremenitve. Zato je priznanje, kot ena izmed oblik nedenarnega nagrajevanja, učinkovito orodje za spremembo obnašanja in učinkovitosti v obstoječem delovnem okolju (Nelson, 2004, str. 243).

Mosley in Irvine ločita priznanje od denarne spodbude, kot prikazuje Tabela 1. Pri spodbudah so cilji objektivni, temeljijo na merljivih števnih rezultatih. Pri zaposlenih v prodaji je to na primer obseg prodaje. Priznanje pa temelji na vrednotah, odnosih, kulturi ter drugih faktorjih, ki so težje merljivi, a zaradi tega nič manj pomembni. Spodbude so namenjene nekaterim izbranim, ki jim uspe preseči zastavljene cilje, medtem ko vodja lahko podeli priznanje vsakemu, čigar vedenje želi nagraditi. Pomembno je, da priznanje povezuje obnašanje in vrednote (Mosley & Irvine, 2010, str. 43–44). Cilj priznanj je v poudarjanju vrednot in želenega obnašanja, ne pa, da bi se zaposleni dobro počutili.

Sistem nagrajevanja in priznanj je posebej pomemben v tistih organizacijah, kjer si želijo stalnega izboljševanja, na primer z uveljavljanjem sistema celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) (London & Higgot, 1997, str. 328). Guimaraes (1997, str. 46–47) je

mnenja, da je večina orodij in učinkov sistema TQM usmerjena v ljudi in zato management človeških virov igra pomembno vlogo pri uveljavljanju tega sistema.

Priznanje je tudi indikator stanja v podjetju. Na ta način namreč dobivamo signale, kaj se dogaja v podjetju, oddelku. Če ne prihaja do izrekanja priznanj, je to znak, da je nekaj narobe. Možno je, da oddelk ne dosega določenih rezultatov. Možno pa je tudi, da je delo oddelka odlično, vendar vodja ne nagrajuje in priznava obnašanja zaposlenih. To pa lahko vodi v povečano fluktuacijo (Mosley & Irvine, 2010, str. 52).

Tabela 1: Razlike med denarno spodbudo in priznanjem

Denarna spodbuda	Priznanje
Objektivni cilji	Subjektivno obnašanje
Znana nagrada (ni presenečenja)	Neznana nagrada (presenečenje)
Znana frekvenca	Neznana frekvenca
Redko (npr. letni bonusi)	Pogosto (vsak dan, vsako uro)
V prvi vrsti otipljive nagrade	V prvi vrsti neotipljive nagrade
Sekundarno neotipljive nagrade	Sekundarno otipljive nagrade
Temelj v številkah	Temelj v vrednotah
Usmerjenost v nekaj izbranih	Usmerjenost v več

Vir: E. Mosley & D. Irvine, Winning with a culture of recognition, 2010, str. 43.

Pri priznavanju zaposlenih je potrebno biti pazljiv, saj ima lahko tudi negativne učinke (London & Higgot, 1997, str. 328):

- pristranskost nadrejenega oz. ocenjevalca,
- podatki ne kažejo na dolgoročne učinke,
- ustvarjanje notranje tekmovalnosti,
- sistemi nagrajevanja in priznavanja ogrožajo timsko delo in sodelovanje,
- pogosto se nagrajuje in priznava zaposlene, ki imajo srečo in
- ustvarja »poražence«.

Pomembno je tudi priznavanje s strani sodelavcev. To omogoča povečevanje zaupanja, izboljšanje počutja na delovnem mestu, s tem pa posledično večji pretok informacij in znanja med zaposlenimi (Mosley & Irvine, 2010, str. 58).

Mosley in Irvine (2010, str. 60–62) poudarjata, da bi se podjetja morala priznanj lotiti na strateški ravni. S tem bi se management zavedal pomembnosti vrednot in ustreznega obnašanja. Bolj kot samemu priznanju, bi morali več poudarka dati podelitvi priznanja, da bi s tem pokazali iskreno zahvalo. Pri tem naj podjetja upoštevala pet načel:

- **Enotna, jasna globalna strategija.** Ne glede na velikost podjetja naj bo strategija enotna. Zaposlene je potrebno obravnavati enakopravno, kar pa ne pomeni enako, kar je pomembno pri multinacionalnih podjetjih. Prilagojeno mora biti kulturnim in lokalnim posebnostim.
- **Podpora s strani višjega managementa.** Management se mora zavedati pomembnosti priznanj tudi s tem, da dosegajo cilje glede odstotka zaposlenih, ki so nagrajeni, sodelovati pa mora pri komuniciranju, saj so priznanja, ki temeljijo na vrednotah, ključ, ki vodi k pravilnemu vedenju zaposlenih.
- **Povezanost z vrednotami podjetja in strateškimi cilji.** Na ta način zaposleni lahko povežejo svoje vedenje z vrednotami podjetja, njegovimi cilji in kako njihovo vedenje sovпада v celotno podjetje.
- **Vsi imajo možnost sodelovanja.** Dajanje več manjših priznanj zaposlenim po celotnem podjetju, ima večji učinek kot priznanja večjih vrednosti, ki jih dobi peščica izbranih. To sovпада s tem, da je bolj kot samo priznanje pomembna podelitev priznanja, s tem pa se krepi povezanost z vrednotami podjetja, opisanimi pri prejšnjem načelu. Na ta način podiramo meje na osnovi pozicije, ranga in sporočamo zaposlenim, da je vsak pomemben člen v uspešnosti podjetja. Le tako bo dosegalo svoj namen: spodbujanje določenega vedenja.
- **Moč individualne izbire.** Posebej pri podjetjih, ki delujejo v več državah, je pri izbiri nagrad potrebno upoštevati lokalne značilnosti in kulturno sprejemljivost nagrad. Tudi na isti geografski lokaciji ima enaka nagrada drugačno vrednost v očeh dveh zaposlenih. Vstopnica za ogled košarkarske tekme nekemu, ki nima rad košarke, ne pomeni nič. V kolikor imajo zaposleni možnost sami izbrati obliko oziroma vrsto nagrade, to le še poveča pomen nagrade.

Tako kot pri drugih oblikah nagrajevanja, je tudi pri priznanjih potrebno upoštevati, da ni nujno, da bo čez nekaj let delovalo isto, kar deluje danes. Pomembna je prilagodljivost in skladnost s sistemom celotnih nagrad. Poleg tega samo podeljevanje priznanj brez učinka pri plači na dolgi rok nima več pozitivnega učinka. Zato je potrebno sestaviti splet tako denarnih kot nadenarnih nagrad (Zupan, 2001, str. 212).

4.2.3 Zaupanje in opolmočenje

Na zadovoljstvo v organizaciji vpliva tudi zaupanje med člani organizacije, torej zaposlenimi (Chathoth et al., 2007, str. 338). Zaupanje je povezano z možnostjo izvajanja odločitev, deljenjem informacij, kredibilnostjo in ostalimi faktorji organizacijske klime. Povečano zaupanje pa pozitivno učinkuje na zadovoljstvo zaposlenih. Povečano zaupanje je v podjetju mogoče doseči z vključevanjem zaposlenih v zahtevnejše izzive, razvijanjem mentorstva, odprto in pošteno komunikacijo (Chathoth et al., 2007, str. 353).

Zaupanje je osnova za opolmočenje (angl. *empowerment*). Opolmočenje je orodje v managementu, ki daje možnost zaposlenemu, da se sam odloči in tudi opravi določene

odločitve brez posebne odobritve svojega nadrejenega. V primeru službe za skrb za potrošnike to pomeni, da zaposleni lahko uporabi svoje zmožnosti in znanja za zadovoljitev potrošnika, pri čemer ne potrebuje avtorizacije s strani nadrejenega ali da bi se bal posledic, ker je odločitev sprejel samostojno (Cook & Macaulay, 1997, str. 54).

Opolmočenje spodbuja zaposlene, da so bolj usmerjeni k strankam, zadovoljevanju njihovih potreb, so odgovorni, motivirani, storitve so bolj odzivne in bolj kakovostne, pritožbe so rešene hitreje, izboljša se morala in samopodoba zaposlenih (Lee et al., 2006, str. 253).

Iz te opredelitve opolmočenja je mogoče videti, da brez zaupanja v svoje sodelavce in podrejene, opolmočenje preprosto ni mogoče. Zaposleni si delijo odgovornost in delujejo proaktivno pri reševanju svojih nalog. Opolmočenje je več kot le delegiranje. Managerji niso samo kontrolorji, ki nadzorujejo vse aktivnosti zaposlenih, temveč mentorji in fasilitatorji, ki s svojimi zaposlenimi delijo odgovornost (angl. *responsibility* in *accountability*) in avtoriteto, tako kot je prikazano v tabeli 2. Vseeno pa zaposleni niso prepuščeni samim sebi, ampak je naloga managerja, da postavi določene standarde, smernice, vrednote, po katerih potem zaposleni delajo. Slatten (2009, str. 437) dodaja, da mora podpora managementa dovoljevati, da zaposlenim tudi ne uspe, a ob tem niso deležni povračilnih ukrepov.

Tabela 2: Razlika med delegiranjem in opolmočenjem

Delegiranje	Opolmočenje
Manager se odloči, kaj je potrebno narediti, da bo določena naloga opravljena	Posameznik se odloči, kaj je potrebno narediti, da bo določena naloga opravljena
Manager ohrani odgovornost	Posamezniki so odgovorni
Manager nadzoruje ouput	Manager deluje kot mentor
Informacije so omejene	Pretok informacij je prost
Posamezniki reagirajo	Posamezniki so proaktivni
Pogled navznoter	Pogled navzven

Vir: S. Cook & S. Macaulay, Empowered customer service, 1997, str. 56.

Da pa organizacija lahko učinkovito izkorišča prednosti opolmočenja, mora imeti določene karakteristike, kot jih navajata Cook in Macaulay (1997, str. 57):

- **Vizija in vrednote** morajo biti jasno komunicirane vsem zaposlenim. Zaposleni tako vedo, kaj podjetje želi doseči in kako organizacija tretira svoje zaposleni ter kako se le-ti vedejo med seboj.
- **Vodenje** mora dajati zaposlenim jasne smernice in jih spodbujati pri njihovem delovanju, tako da lahko čim več prispevajo k razvoju organizacije.

- **Struktura** naj bo čimbolj nizka, procesi preprosti, informacije pa naj krožijo brez večjih ovir.
- Okolje naj spodbuja **timsko delo**, pomoč posameznikov.
- Organizacija naj zaposlenim daje priložnost **učenja, rasti in razvijanja**, kar bo imelo pozitivne učinke tako za posameznike, kot tudi za organizacijo. Pri tem je potrebno dovoljevati napake in se iz njih čim več naučiti.

Poleg tega je potrebno ob uvajanju management usposobiti, da z opolmočenje ne izgublja moči, ampak jo pridobiva, saj vsi delajo skupaj in z večjo kapaciteto. Tudi zaposlenim je potrebno razložiti prednosti sistema in dobrobiti, ki jih bo opolmočenje prineslo njim samim. V nasprotnem primeru bodo zaposleni na opolmočenje gledali le kot na nove, dodatne zadolžitve in obremenitve, kar bodo seveda sprejeli negativno (Cook & Macaulay, 1997, str. 58).

Zaposlene lahko tudi nagradimo z možnostjo fleksibilnega delovnega časa, ki omogoča lažje uravnoteženje službenih in zasebnih obveznosti. Vključuje delno ali celotno delo od doma, prilagodljive ure prisotnosti, skrajšan delovni teden, podaljšan dopust ipd. Tudi na primeru modela AMO je oblikovanje dela tisti element, ki vpliva na priložnost za uspešnost (Boxall & Purcell, 2003, str. 108). Posebej bolj izobražen kader in strokovnjaki kot nagrajevanje vidijo tudi možnost nadaljnega izobraževanja in izpopolnjevanja, tudi preko članstva v profesionalnih združenjih. Strokovnemu kadru veliko pomeni tudi večja avtonomija pri nalogah in projektih ter vključevanje v strateške aktivnosti podjetja (Brelade & Harman, 2003, str. 19–20).

4.3 Druge oblike nagrajevanja

Razviti gospodarski sistemi poznajo tudi druge oblike nagrajevanja zaposlenih, ki temeljijo predvsem na vključevanju zaposlenih v procese odločanja v podjetju, delitvi dobička in prihrankov, notranjem lastništvu. Morris et al.(2005, str. 329) poudarjajo, da so druge oblike nagrajevanja uspešne le, če so zaposleni zadovoljni z ostalimi področji delovnega življenja. V svoji raziskavi so namreč ugotovili, da tako management kot ostali delavci zmorejo razumeti povezavo med uspešnim poslovanjem in nagrado. Avtorji nadalje navajajo, da vsem oblikam nagrajevanja niso naklonjeni predvsem mladi, manj izobraženi, nečlani sindikatov in zaposleni za polovični delovni čas.

4.3.1 Notranje lastništvo

Pri notranjemu lastništvu gre za obliko nagrajevanja zaposlenih z delnicami. Osnovna predpostavka notranjega lastništva je, da naj bi zaposleni, ker so (so)lastniki podjetja, spremenili svoj odnos do podjetja. To vodi v spremembo vedenja, ki podpira podjetje in njegove cilje, interesi lastnikov in managementa pa se uskladijo (Hoi & Robin, 2004, str. 48). Na ta način naj bi bilo manj absentizma, manj zapuščanja podjetja, večji poudarek na

plačevanju na osnovi uspešnosti ipd. Vse to pa naj bi imelo pozitiven učinek na poslovanje podjetja, produktivnost in dobičkonosnost (Morris et al., 2005, str. 327).

Notranje lastništvo se je najprej uporabljalo samo za vrhnji management, tudi kot način reševanja problema agenta-principala. Zadnja leta pa se sistem širi tudi na ostale zaposlene (Richards, 2006, str. 41). V ZDA je bil leta 1974 uveden ESOP (angl. *Employee Stock Ownership Program*), ki omogoča, da zaposleni pridobijo delnice oz. lastniške deleže podjetja. Slovenski sistem notranjega lastništva je posledica lastniškega preoblikovanja, pri ESOP sistemu pa podjetje del svojih delnic nameni posebnemu skladu, ki so nato razdeljene na posamezne račune zaposlenih, ti pa lahko delnice še dodatno kupijo (Iqbal & Hamid, 2000, str. 26).

Razlogi za uvajanje notranjega lastništva so predvsem (Lamberg, Savage, & Pajunen, 2003, str. 184):

- okrepitev zavezanosti – zmanjšanje zapuščanja podjetja in odsotnosti z dela – zaposlenih podjetju in posledično možnost, da zaposleni pristanejo na nižje plače in druge izdatke;
- povečanje produktivnosti;
- notranje lastništvo je potencialni motivator in dvigovalec morale;
- razbitje in oslabitev lastništva kot obrambni mehanizem pred sovražnimi prevzemi.

Klein v svoji raziskavi razlaga vpliv lastništva zaposlenih na njihov odnos do podjetja in obnašanje s tremi modeli (Iqbal & Hamid, 2000, str. 25–26):

- **Model notranjega zadovoljstva** (angl. *intrinsic satisfaction model*) predvideva, da lastništvo zaposlenih že samo po sebi poveča zavezanost podjetju in zadovoljstvo zaposlenih. Občutek biti delni lastnik podjetja je tisti, ki neposredno vpliva na odnos in obnašanje zaposlenih. Vendar pa naj bi učinek notranjega zadovoljstva deloval le, ko so finančne nagrade iz tega naslova dovolj visoke ali pa zaposleni lahko bistveno vplivajo na odločanje na delovnem mestu (McCarthy, Reeves, & Turner, 2010, str. 385).
- **Model materialnega zadovoljstva** (angl. *instrumental satisfaction model*) trdi, da tudi kontrola in možnost odločanja pozitivno vplivata na zvestobo zaposlenih. Vendar pa mora management zaposlene v takem primeru spoštovati, nanje gledati kot na lastnike. Ustvariti mora kulturo v podjetju, kjer pretok informacij in udeležba zaposlenih pri odločanju nista onemogočena (McCarthy et al., 2010, str. 385).
- **Model zunanjega zadovoljstva** (angl. *extrinsic satisfaction model*) pa razlaga, da zaposleni lastništvo vidijo kot finančno investicijo. Zadovoljstvo zaposlenih-lastnikov s podjetjem in delom je odvisno tudi od finančnih posledic lastništva. Če lastništvo prinaša finančno nagrado, so zaposleni bolj zadovoljni in povezani s podjetjem.

4.3.2 Delitev dobička

V zadnjem času postaja vse bolj priljubljena oblika nagrajevanja zaposlenih z delitvijo dela ustvarjenega dobička med zaposlene. Sistem nagrajevanja mora biti tak, da poveže želeno obnašanje in nagrado. Z delitvijo dobička podjetje pokaže, da je dobiček tisti cilj, ki ga morajo zasledovati tudi zaposleni. Ker so se ustrezno obnašali, da so dosegli ta cilj, se zaposlene nagradi z namenom, da obdržijo obnašanje oz. dejanja, ki omogočajo podjetju ustvarjati dobiček. Na ta način se zaposlenim daje občutek, da so del podjetja in so del njegovega uspeha, nagradi pa se njihova zvestoba in trdo delo (Morris et al., 2005, str. 328). V kolikor se podjetje odloči, da bo dobiček delilo tudi med zaposlene, del dobička, namenjenega za razdelitev med zaposlene, ne sme biti premajhen. V nasprotnem primeru zaposleni na delitev dobička ne gledajo resno.

Z delitvijo dobička v obliki delnic se podaljšuje cikel nagrajevanja. Z namenom maksimiziranja svojega lastništva, se zaposlene spodbuja, da v podjetju ostanejo dlje. Sistem pa na drugi strani sloni na večji individualizaciji zaposlenih pri odločitvah o vključitvah v sisteme nagrajevanja (Morris et al., 2005, str. 340).

4.4 Povezovanje plač z uspešnostjo

Različne oblike povezovanja plač z uspešnostjo se uvajajo in uporabljajo praktično povsod po svetu. Sodobni načini povezovanja plač z uspešnostjo gredo v smeri zmanjševanja individualnih spodbud. Namesto tega ali v kombinaciji z njim v podjetjih uvajajo plačila, ki so vezana na uspešnost skupin ali celotnega podjetja. Pri tem gre za razumevanje, da podjetja želijo spodbujati sodelovanje med zaposlenimi, saj le s timskim delom tako podjetja kot posamezniki pridobijo več. Čeprav se lahko zgodi, da nagrajevanje na podlagi uspešnosti s strani zaposlenih ni sprejeto kot spodbuda, temveč kot nagrada (Trevor, 2008, str. 18). Podjetja uvajajo tudi programe, ki vključujejo več ciljev, izhajajočih iz poslovne strategije. Pri denarnih nagradah pa se poleg gotovinskih nagrad za vedno več skupin zaposlenih uporabljajo plačila v obliki delnic in delniških opcij, s čimer podjetja gradijo na dolgoročnem odnosu in pripadnosti zaposlenih (Zupan, 2001, str. 158).

Delovna uspešnost posameznika ali skupine se kaže kot (Jurančič, 1995, str. 64):

- količina (obseg, učinek) dela,
- kakovost dela,
- gospodarnost dela,
- ustvarjalnost pri delu.

To pomeni, da lahko opravimo več ali manj dela, bolje ali slabše, z manjšimi ali večjimi stroški, po navodilih ali z izboljšanjem delovnih procesov.

Kot je bilo že omenjeno, je izbira ustrezne oblike plač in nagrajevanja odvisna od poslovne strategije podjetja in ciljev, ki jih želi doseči. Dejavnikov, ki vplivajo na izbiro, je mnogo, posledično je tudi možnih kombinacij veliko (Zupan, 2001, str. 160):

- **enota merjenja:** lahko je posameznik, skupina ali pa celotno podjetje;
- **kdo dobi plačilo:** nagrade lahko prejmejo vsi zaposleni, le tisti zaposleni, ki dosežejo pričakovano uspešnost, ali pa samo najboljši;
- **kako razdelimo skupni znesek plačil:** znesek plačil je lahko za vse enak, lahko se izraža kot odstotek osnovne plače, ali pa so odstotki različni glede na uspešnost posameznika;
- **kdo odloča o višini in obliki plačila:** je v celoti opredeljeno v pravilniku, o tem odloča vodja, možnost pa je, da delavec sam izbere obliko plačila;
- **oblika plačila:** nagrada je lahko v obliki denarja, delnic, delniških opcij ali ugodnosti in bonitet;
- **kdaj je izplačilo:** nagrado lahko izplačamo takoj, na določeno obdobje, lahko odložimo izplačilo za določen čas ali pa damo možnost zaposlenim, da sami izberejo, kdaj bo izplačano;
- **s čim primerjamo doseženo:** s standardnimi cilji, preteklimi rezultati ali z dosežki tekmecev ali drugih podjetij;
- **merjenje in ocenjevanje:** izračun lahko temelji na osnovi podatkov ali pa na podlagi ocene (vodje, metode 360°);
- **merila:** so lahko računovodska in finančna merila, vrednostni in količinski kazalniki, mere kakovosti in zadovoljstva ali pa določeni vedenjski kazalniki;
- **časovno obdobje:** obdobje za katerega merimo je lahko teden, mesec, četrtoletje, leto ali pa tudi večletno obdobje.

Glede na prikazano lahko vidimo, da se podjetje pri izbiri plačila po uspešnosti lahko odloči za eno možnost znotraj posameznega dejavnika ali pa za njihovo kombinacijo. Del nagrade je lahko merjen na osnovi posameznika, del na osnovi podjetja, nekaj v gotovini, nekaj v delnicah, del plačila je enak za vse, posebej pa še nagrajimo najboljše. Možnih kombinacij je torej izjemno veliko. Pri končni odločitvi pa je potrebno pretehtati vpliv programa plačila po uspešnosti, ki ga bo ta imel na vedenje zaposlenih. Neustrezno kombiniranje različnih oblik nagrajevanja ne bo doseglo nivoja motivacije in zavzetosti, kot si ga je zamislilo podjetje. Zgolj denarno nagrajevanje, pri čemer pa se pozablja na ustrezno ravnanje z zaposlenimi, bo negativno vplivalo na motivacijo izobraženega kadra. Preferiranje kratkoročnih nagrad pa bodo ti isti zaposleni razumeli, kot da je njihova vloga v podjetju zanemarljiva, kar pa bo vodilo v izgubljanje ključnih spretnosti in kadrov (Brelade & Harman, 2003, str. 19). Posebej pri multinacionalnih podjetjih je potrebno smiselno uravnovesiti centralno in lokalno določanje plač in nagrad, tako po višini kot obliki. Različne kulture namreč različno sprejemajo določene oblike nagrajevanja in neustrezne nagrade imajo lahko negativen učinek na poslovanje podjetja (Trevor, 2008, str. 23).

4.5 Plačilo za uspešnost skupine in podjetja

V sodobnem času podjetja priznavajo pomembnost medsebojne povezanosti zaposlenih v proizvodnem procesu. Zaradi tega vedno bolj uvajajo sisteme nagrajevanja zaposlenih na osnovi doseganja skupnih rezultatov, pri čemer gre dejansko za povezovanje plač in nagrad s strateško usmeritvijo podjetja (Trevor, 2008, str. 1).

Osnovna oblika plačila za uspešnost skupine je skupinska norma. Že samo ime pove, da je plačilo posamezniku odvisno od doseganja oz. preseganja norme celotne skupine, ne samo njegove. Na ta način se spodbuja pripadnost skupini in medsebojno sodelovanje. Poleg dobrega sodelovanja pa motiviranje skupine prinaša še druge prednosti (Jurančič, 1995, str. 84):

- kontrola znotraj skupine,
- skrajšan čas priučevanja,
- poenostavljena kontrola delovnega časa,
- kakovost dela in
- zmanjševanje odsotnosti z dela.

Motivacija in nagrajevanje skupin pa ima tudi svoje pomanjkljivosti (Jurančič, 1995, str. 84):

- težnja k prevzemanju več nalog, kot jih lahko opravijo;
- težnja k izenačevanju uspešnosti in zaslužkov vseh delavcev v skupini;
- parazitizem slabših in
- zaviranje iniciative boljših.

Vedno bolj se razširja tudi projektno timsko delo, ki običajno od zaposlenih zahteva opravljanje dodatnih nalog. Zato je pomembno, kako tako sodelovanje nagrajevati. Oseba, ki določi projektno skupino, naj določi tudi nagrado (višino, razdelitev med člani skupine, časovnica izplačevanja nagrad glede na faze) (Zupan, 2001, str. 184). Del materialne stimulacije se izplačuje tekoče, v kolikor delo na projektu vsebinsko in časovno poteka po programu, drugi del pa se izplača ob zaključku projekta (Jurančič, 1995, str. 85).

S programom razdelitve prihrankov (angl. *gain-sharing*) se spodbuja produktivnost zaposlenih. Višja produktivnost zaposlenih namreč pomeni zniževanje stroškov. In da bi zaposlene motivirali k povišanju produktivnosti, del prihrankov, ki so ustvarjeni na ta način, izplačamo zaposlenim v obliki dodatka k plači (Richards, 2006, str. 41). Pri določanju prihrankov je potrebno upoštevati samo tiste elemente, na katere zaposleni lahko vplivajo. Običajno so to stroški materiala, reklamacij, dela, energije ipd. Poleg tega, da zaposleni delajo bolj intenzivno, tudi sami iščejo načine za izboljševanje načina dela, na ta

način ustvarjajo večje prihranke, kar ima za posledico tudi višjo nagrado za njih same (Zupan, 2001, str. 185). Pri programu delitve prihrankov gre za skupinsko nagrajevanje, kar spodbuja medsebojno sodelovanje zaposlenih. Taka oblika omogoča sredstva za nagrajevanje iz same sebe, višina nagrade pa je odvisna od sprememb v obnašanju zaposlenih in napredovanju v procesu. Za učinkovitost tega sistema pa ga morajo podpirati tako vodstvo, kot tudi zaposlenih, sindikati z različnimi izobraževanji (Richards, 2006, str. 41). Zapletenost formul za izračun ima lahko za posledice nerazumevanje in nezaupanje s strani zaposlenih.

Zaposlene lahko nagrajujemo tudi za doseganje rezultatov (angl. *goal-sharing*). Ti programi naj bi čimbolj odražali strategijo podjetja. Vanj se vključi različno število ciljev, ki so ključni za podjetja in imajo zaposleni nanj vpliv. V primeru, da je teh ciljev več, se lahko posameznim ciljem določi različne uteži, s čimer se določi njihova pomembnost (Zupan, 2001, str. 189). Ta sistem najbolj celovito vključuje strategijo in cilje podjetja in tako zaposleni boljše razumejo poslovanje. Vendar pa ni mogoče vedno določiti kako vedenje posameznika vpliva na doseganje ciljev. Kljub temu, da je sistem in izračun zapleten, še vedno ni mogoče točno določiti višino dodatkov.

Še najbolj razširjen in uporabljen sistem pa je program udeležbe zaposlenih pri delitvi dobička (angl. *profit-sharing*). Pogosto je dobiček eno izmed meril uspešnosti poslovanja podjetja, zato tudi podjetja vzamejo dobiček kot osnovo za izračun dodatka k plači. Pri tem je potrebno poudariti, da je v tujini delež dobička, namenjen za razdelitev med zaposlene, vezan na določen prag doseženega dobička, zato program deluje, ko je dobiček dovolj velik. Program povezuje plačo posameznika z ekonomskim učinkom podjetja, čeprav povezava med delom posameznika in doseženim dobičkom ni vedno jasno vidna.

Na splošno se uspešnost vseh zaposlenih v podjetju ugotavlja skozi doseženi poslovni izid, pri čemer ga lahko primerjamo s (Jurančič, 1995, str. 64):

- pričakovanim poslovnim izidom za tekoče zaključeno časovno obdobje,
- poslovnim izidom prejšnjega časovnega obdobja.

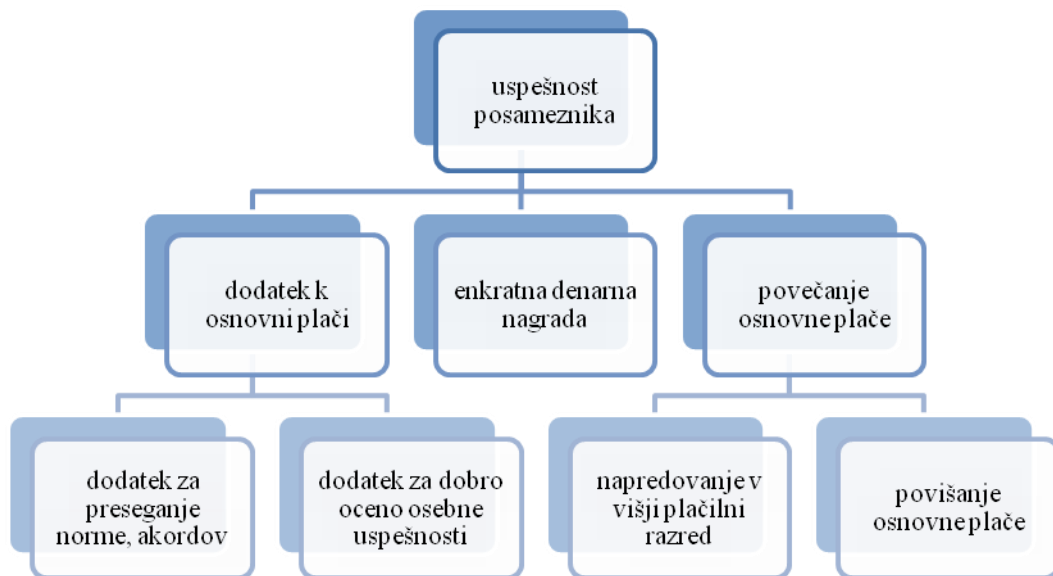
4.6 Plačilo za uspešnost posameznika

V kolikor je narava dela v podjetju takšna, da je delo zaposlenih pretežno samostojno, med zaposlenimi pa ni veliko sodelovanja, se v podjetju lahko odločijo za nagrajevanje na osnovi uspešnosti posameznika. (Zupan, 2001, str. 159). Kot prikazuje slika 15 ločimo tri vrste plačil, ki so vezana na uspešnost posameznika.

Dodatki k osnovni plači so običajno izračunani kot odstotek osnovne plače. Plačevanje za doseganje oz. preseganje norme, akorda enostavno povezuje plačilo z dejanskim opravljenim delom in je zato lahko razumljiv sistem. Uporaben je predvsem za motiviranje

zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih in omogoča objektivno vrednotenje posameznikovega prispevka. Slabost tega sistema pa je, da zanemari kakovost na račun količine. Poleg tega ne upošteva povezave s plačilno sposobnostjo podjetja in zahteva obsežno administracijo. Norme je tudi včasih težko določiti, pri zaposlenih pa se pojavlja pritisk za zniževanje norm.

Slika 15: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



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

Z dodatkom za dobro oceno osebne uspešnosti lahko ugotavljamo prispevek zaposlenih, katerih delo ni merljivo, podpira ciljno vodenje in vključuje lahko merila, ki so povezana s strategijo in cilji podjetja. Je pa težko določiti takšna merila za ocenjevanje, nagrade tudi običajno niso dovolj visoke, da bi motivirale. Ocenjevanje osebne uspešnosti je pogosto odvisno od subjektivnosti ocenjevalca in proizvaja zmagovalce, poražence ter cinike.

Enkratne denarne nagrade ne vplivajo na osnovno plačo in se lahko po določenem obdobju spremenijo. Za te nagrade ima običajno vodja na razpolago določen znesek, ki mu omogoča da nagradi najboljše zaposlene.

Osnovna plača se lahko poviša zaradi napredovanja v višji plačilni razred (horizontalno ali vertikalno napredovanje) ali pa zaradi povišanja plače za določen znesek ali odstotek. Ker je napredovanje sestavina sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu, napredovanje spodbuja k boljšemu delu. Z njim se povečuje osnovna plača in s tem posledično tudi vsi ostali dodatki. Lahko pa preveliko število zaposlenih dobi preveč denarja, ne da bi točno vedeli kakšni so učinki. Zavira tudi timsko delo in sodelovanje zaposlenih, saj spodbuja individualistično, tekmovalno obnašanje. Odločitve glede napredovanja zaposlenih so težke in so neprijetne za managerje. Napredovanje tudi ni toliko povezano z uspešnostjo in

je omejeno s proračunom (Zupan, 2001, str. 169). Težavo lahko povzročijo tudi pri napredovanju strokovnjakov v podjetju. Običajno se namreč plača poviša zaradi napredovanje po hierarhični lestvici kot manager, česar pa si nekateri strokovnjaki ne želijo. Tudi podjetje na tak način lahko izgubi odličnega strokovnjaka in dobi slabšega managerja (Brelade & Harman, 2003, str. 20).

4.7 Nagrajevanje prodajalcev

Nagrajevanje zaposlenih v prodaji je podobno nagrajevanju ostalih zaposlenih, a je zaradi karakteristik dela in zaposlenih nekoliko bolj zapleteno. Podobno kot pri ostalih sistemih plač in nagrajevanja je potrebno upoštevati načelo povezanosti plač in nagrad z uspešnostjo, strategijo in cilji podjetja. Upoštevati je potrebno, da spremenjena poslovna strategija zahteva spremembo tudi pri sistemu plač in nagrajevanja, saj na ta način podjetje pokaže, kakšno je novo želeno vedenje (Heery, 1996, str. 55).

Za zaposlene v prodaji je značilno, da jim denar v povprečju pomeni več kot ostalim poklicnim skupinam (Zupan, 2001, str. 257). Temu primerno mora tudi sistem plač in nagrajevanja večji poudarek dajati denarnim nagradam. Od tržne strategije je odvisno, ali bomo pri uspešnosti prodajalcev upoštevali zgolj obseg prodaje in vrednost ustvarjenega dobička ali tudi zadovoljstvo kupcev. Prodajalci se zaradi narave dela pogosto srečujejo med seboj, zato lažje pride do prehajanja informacij o višini plače. To jim omogoča, da lažje primerjajo plače med seboj, kar vpliva na zavzetost za delo in zadovoljstvo, ne nazadnje tudi na možnost zamenjave službe zaradi boljšega plačila. Sistem plač in nagrajevanja prodajalcev je odvisen tudi od tega, kakšne storitve oz. proizvode prodajamo. Pri tem se upošteva znanje in spretnosti, ki jih mora imeti prodajalec za prodajo in kakšen je neposreden vpliv prodajalca na prodajo, kar prikazuje slika 16. Vsi omenjeni dejavniki vplivajo tako na višino osnovne plače in nagrad, kot na njihovo razmerje (Zupan, 2001, str. 257).

Slika 16: Sestava plač prodajalcev glede na značilnosti prodajnega izdelka oziroma storitve

		Neposredni vpliv prodajalca na prodajo	
		velik	majhen
Koliko posebnih znanj, ki jih težko dobimo na trgu dela, je potrebnih za uspešno prodajo	veliko	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce, in možnost visokih nagrad, ki jih spodbujajo	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce. Nagrade so manj pomembne.
	malo	Nižja začetna plača, toda visoke nagrade za uspešno delo.	Pretežno le osnovna plača. Nagrade so manj pomembne.

Vir: N. Zupan, 2001, *Nagradite uspešne*, str. 258.

Armstrong (1999, str. 442) dodaja še dodatne dejavnike, ki vplivajo na odločitev o sistemu plač in nagrajevanja za prodajno osebje:

- vrsta proizvodov, storitev in potrošnikov;
- vrsta prodajnega osebja;
- organiziranost prodaje (območja, teami...) in
- prodajni cikel.

Najpogostejši program za nagrajevanje zaposlenih v prodaji je sistem provizij, pri čemer je nagrada določena kot odstotek ustvarjenega prometa, dobička ali pa kombinacije le-teh. Sistem provizij je precej enostaven sistem plačila, ker je nagrada odvisna od tega, koliko prodaja. Slabost omenjenega sistema je v tem, da podjetje težje obvladuje stroške za plače, ker zgornje meje niso postavljene, primeren pa je za prodajo, kjer ima prodajalec velik neposreden vpliv na prodajo. Pri sistemu provizij je tudi pomembno, da se ustvari dovolj velika razlika med prodajno in proizvodno ceno, da izplačane provizije (posebej v višjih lestvicah) ne ogrožajo zaslužka (Zupan, 2001, str. 259).

Druga oblika nagrajevanja prodajnikov je nagrajevanje z bonusi ali dodatki, ki so za razliko od provizije vezani na doseganje prej zastavljenih ciljev. Pri tej obliki nagrajevanja lahko poleg obsega prodaje in dobička uporabimo tudi druga merila (prodaja izbranih izdelkov, odstotek neplačil, obseg ponovnih nakupov, zadovoljstvo kupcev ipd.). Bonusi so običajno izplačani kot odstotek na stalno plačo, pri čemer ni standardne formule. Vsako podjetje samo določi cilj, odstotek dodatka in progresivnost lestvice ob preseganju cilja (Armstrong, 1999, str. 448–449).

Lahko pa se podjetje odloči, da bo prodajnemu osebju izplačevalo zgolj stalne plače, v kolikor je to skladno z vizijo, poslanstvom in strategijo podjetja, posebej v naslednjih primerih (Armstrong, 1999, str. 444–445):

- delo prodajnikov vsebuje veliko neprodajnih aktivnosti;
- pomembneje je predstavljati podjetje, kot pa neposredna prodaja;
- prodajno osebje ima malo ali nič vpliva na obseg prodaje;
- prodaja je v veliki meri odvisna od povpraševanja;
- obstajajo etični razlogi za omejitev izplačila bonusov in nagrad;
- v panogi je prisotna izrazita sezonska komponenta z visoko fluktuacijo prodaje;
- ambulantna prodaja – mleko, kruh, pijače ipd. in
- kjer pri rednih naročilih hrane in drugih potrošnih artiklov ni možnosti za kreativnost pri prodaji.

Nadalje Armstrong (1999, str. 445) navaja prednosti in slabosti plačevanja zgolj stalne plače. Prednosti so tako:

- poudarjanje odnosa s kupci;
- zaviranje preveč agresivne prodaje;
- uporabno v primeru, ko je težko razdeliti nagrado po posameznikih v prodajnem teamu;
- izogibanje primerom, ko so določenim prodajnikom dodeljeni boljši tereni kot ostalim in
- zaščititi dohodke prodajnikov, ko prodaja variira zaradi razlogov, na katere prodajniki nimajo vpliva.

Slabosti pa so:

- podjetje ima omejene možnosti vplivanja na vedenje z nagradami;
- lahko spodbudi neambicioznost pri prodajnikih in
- povečuje stalne stroške prodaje, ker plače in nagrade ne sledijo poslovnim rezultatom.

Prodaja v trgovini običajno ni odvisna od posameznika, zato se za nagrajevanje prodajalcev v trgovini pogosto uporablja nagrajevanje skupne uspešnosti, ki jo lahko merimo na različne načine (prodaja na zaposlenega, celotna prodaja, celotna razlika v ceni ipd.).

5 OBLIKOVANJE NOVEGA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA

Proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja je zahteven projekt, ki v podjetje prinese veliko nemira, saj se pri zaposlenih pojavijo različna pričakovanja glede zvišanja plač. Vodstvo podjetja pa na drugi strani hoče zmanjšati stroške ali pa jih vsaj ohraniti na trenutnem nivoju. To pa pomeni, da lahko nekdo pridobi višjo plačo samo v primeru, da se nekomu drugemu plača zniža, kar seveda takoj pomeni trenja in nezadovoljstvo med zaposlenimi (Zupan, 2001, str. 132).

Zato mora podjetje prenavljanju sistema plač in nagrajevanja nameniti posebno pozornost, v kolikor želi doseči ustrezne rezultate, to pa je, da sistem plač in nagrajevanja pri zaposlenih spodbuja vedenje zaposlenih, ki bo vodilo k uresničevanju zastavljenih strategij.

5.1 Teoretični pregled

Primerov nagrajevanja uspešnosti v enem podjetju ne moremo kar preprosto prenesti v drugo podjetje. Vsak sistem je uspešen zato, ker je usklajen s poslovnimi cilji, strategijo in kulturo podjetja ter značilnostmi zaposlenih (Zupan, 2001, str. 28). Pri oblikovanju

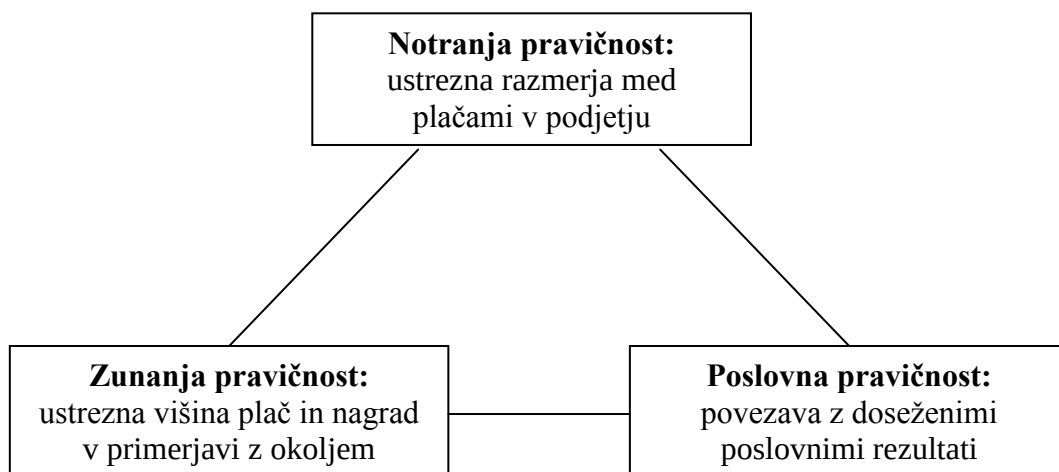
strategije plač in nagrajevanja je potrebno narediti tudi analizo okolja, ki pa je lahko za vsako podjetje nekoliko drugačno, saj se socialni sporazum, zakonske omejitve in trg dela razlikujejo med panogami in tudi podjetji.

Sistem nagrajevanja mora zadostiti štirim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122):

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

Od vseh štirih zahtev je verjetno najtežje uveljaviti zahtevo po pravičnosti, saj je ocenjevanje pravičnosti večinoma subjektivno in na to podjetje ne more vplivati zgolj z oblikovanjem čim boljšega sistema plač in nagrajevanja. Z zadostno in ustrezno komunikacijo z zaposlenimi pa lahko izboljšamo poznavanje sistema s strani zaposlenih. Vsi zaposleni, ne samo ožje vodstvo, bi morali biti obveščeni o stanju podjetja (Wittington & Galpin, 2010, str. 17). Poleg tega mora biti sistem plač in nagrajevanja pravičen tako za podjetje kot tudi za zaposlene. Pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja naj zato podjetja upoštevajo trikotnik pravičnosti, ki upošteva tri različne oblike pravičnosti, kot je prikazano na sliki 17.

Slika 17: Trikotnik pravičnosti



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 122.

Že v poglavju o motivaciji je omenjena Adamsova teorija pravičnega razmerja, ki govori prav o tem, da so ljudje motivirani, če z njimi ravnamo pravično in da zaposleni upoštevajo razmerje med vložkom in učinkom.

Trevor (2008, str. 4–5) navaja, da so večja podjetja bolj naklonjena uvajanju formalnega sistema plač in nagrajevanja, pri čemer od uvajanja sistema plač in nagrajevanja

pričakujejo podpiranje poslovnih ciljev (84 %), razlikovanje in nagrajevanje najboljših zaposlenih (77 %) ter pridobivanje talentiranih zaposlenih (68 %). Multinacionalna podjetja pa stremijo predvsem k poenotenju sistema plač in nagrajevanja.

5.2 Proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja

Najprej je potrebno osmisliti nagrajevanja. Potrebno je določiti cilje, ki jih bomo želeli doseči. Namen nagrajevanja ne sme biti nagrajevanje samo. Osnova sta seveda vizija in strategija podjetja in kako to vpliva na ključne dejavnike uspeha podjetja. Pri postavljanju ciljev se moramo vprašati, kaj želimo spremeniti. Odgovor nam bo že nakazal nekatere aktivnosti, ki jih bomo morali izvesti.

Podjetje si lahko zastavi različne cilje. Mosley in Irvine (2010, str. 92) povzemata raziskavo WorldatWork, po kateri si podjetja največkrat kot cilj zastavijo ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja (81 %), sledijo pa motiviranje boljše produktivnosti (75 %), okrepitev zelenega obnašanja (71 %), ustvarjanje kulture priznavanja (70 %), izboljšati moralo (65 %), podpora organizacijski viziji in vrednotam (62 %), zmanjšanje fluktuacije (42 %), spodbujanje zvestobe (38 %) in podpora spremembam kulture (23 %).

Ne glede na to, katere cilje si postavi podjetje, je pomembno, da se le-te zapiše. Na ta način omogočimo vsem zaposlenim, da se seznani z njimi, kar omogoča lažjo sprejemljivost. Jasno opredeljeni cilji so lahko osnova za primerjavo s kasnejšim doseženim stanjem. Za to pa morajo biti cilji merljivi, tako da je mogoče tudi med izvajanjem uvajanja strateškega nagrajevanja spremljati doseganje teh ciljev. V nasprotnem primeru uspešnost programa ocenjujemo le na podlagi občutka.

Pogosto je cilj, ki ga želimo doseči z nagrajevanjem, izboljšati kulturo v podjetju tako, da bodo zaposleni stremeli k nenehnemu izboljševanju. London in Higgot (1997, str 329) predlagata, da se oblikujejo različne kategorije, glede na to, ali gre za individualno ali timsko delo. Ta način nam omogoča, da nagrajujemo različne lastnosti (kvaliteta, izjemni dosežki, sodelovanje v posebnih timih ipd.).

Postavitev ciljev, ki jih želimo doseči s strateškim nagrajevanjem, so temelj oblikovanja programa strateškega nagrajevanja. Pri osnovanju ciljev se moram spraševati tudi o tem, kako hitro želimo doseči končni cilj in vmesne cilje, kakšne vire rabimo za izvedbo, ali je potrebno dodatno izobraziti management, ali se v istem času izvaja še kakšen program, kakšne so potrebe po sodelovanju z drugimi oddelki (npr. trženje in finance), kako se bo poročalo o napredovanju izvajanja nagrajevanja (Mosley & Irvine, 2010, str. 94).

Sistem plač in nagrajevanja lahko podjetje oblikuje s strokovnjaki znotraj podjetja ali pa za ta projekt sodeluje z zunanjimi svetovalci. Ne glede na to, je proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja enak, vanj pa sta vključena vrhni management in projektna skupina,

ki se oblikuje posebej za ta projekt. Najbolje je, da so v projektno skupino vključeni strokovnjaki iz več področij, predvsem financ, kontrolinga, informatike, kadrovskega področja, poleg tega pa še katerega od managerjev, ki vodijo posamezne proizvodne ali storitvene oddelke.

Podjetje naj pri izdelavi strategije plač in nagrajevanja vključi zaposlene iz različnih nivojev. V kolikor je podjetje multinacionalno, naj se v izdelavo programa strateškega nagrajevanja vključi tudi zaposlene iz različnih držav in regij, da se upošteva lokalne posebnosti. Podjetje, ki se odloči uvesti program nagrajevanja, lahko oblikuje tudi svetovalno telo, ki je sestavljeno iz zaposlenih, srednjega in nižjega managementa. Tako svetovalno telo lahko opozori na določene zadeve, ki bi jih višji management spregledal. Srednji management se bolj zaveda nevidne, a pomembne socialne arhitekture. Pri tem je seveda potrebno paziti na pasti prevelike demokratičnosti, ki lahko vodi v predolgo odločanje ali pa se zadeve sploh ne premaknejo z mrtve točke (Mosley & Irvine, 2010, str. 97–99).

Nekateri celo dajejo velik pomen srednjemu in nižjemu managementu pri uvajanju in izvajanju katerih koli programov nagrajevanja. Lahko se zgodi, da še tako dobro zastavljen sistem plač in nagrajevanja nato spodleti v uvajanju, ker se premalo pozornosti nameni srednjemu in nižjemu managementu (Trevor, 2008, str. 25, Whittington & Galpin, 2010 str. 15). Management, ki je neposredno povezan z delom zaposlenih, ima namreč še največji vpliv na delovno klimo v podjetju (Jensen et al., 2007, str. 4).

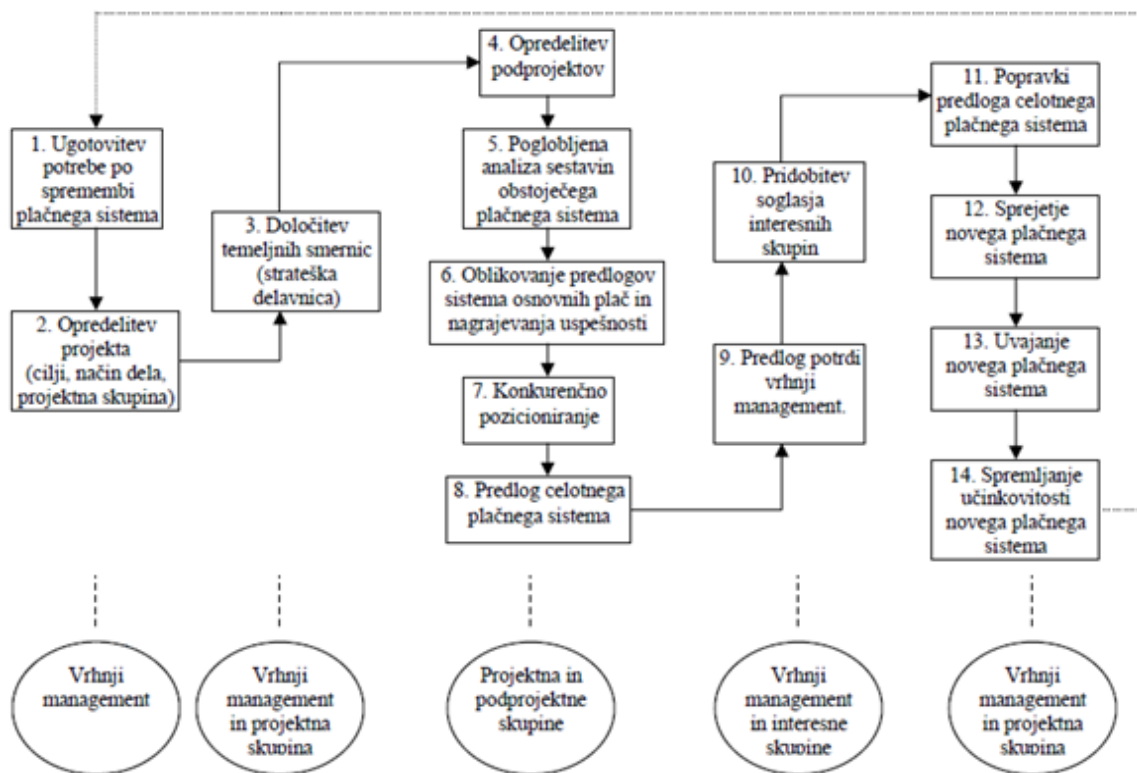
Zaposleni bodo igrali pomembno vlogo tudi pri samem izvajanju nagrajevanja, saj bodo oni tisti, ki bodo dajali predloge za nagrajevanje. Pri tem je potrebno določiti standardiziran obrazec, kdo sprejema predloge in jih kasneje pregleduje in ocenjuje (London & Higgot, 1997, str. 330).

Zupanova (2001, str. 132–137) predlaga proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja v 14-ih korakih, kot je prikazano tudi na sliki 18. Prva naloga projekte skupine je, da pripravi osnovno analizo obstoječega sistema plač in nagrajevanja, poleg tega pa skupaj z vrhnjim managementom izdela tudi osnovne smernice, ki se jih bo uporabljajo pri oblikovanju novega sistema plač in nagrajevanja.

Oblikovanje novega sistema plač in nagrajevanja je smiselno razdeliti na več podprojektov. Ena delitev je možna glede na dve osnovni sestavini plačnega sistema – to sta osnovna plača in gibljivi del. Vsak od teh delov se lahko oblikuje samostojno, upoštevajoč skupne smernice. Nadaljnja delitev je možna tudi glede na skupine zaposlenih, saj za vsako skupino zaposlenih lahko izdelamo drugačen sistem plačila po uspešnosti. Končno število podprojektov je seveda odvisno od velikosti podjetja, pa tudi od tega, kako razdrobljen in raznolik sistem plač in nagrajevanja želimo oblikovati.

Vsaka izmed podprojektnih skupin nato izdela bolj poglobljeno analizo obstoječega sistema plač in nagrajevanja, še posebej v odnosu do (podpiranja) poslovne strategije in sprememb v okolju (zakonodaja, plačni sistemi konkurentov, primeri dobre prakse...).

Slika 18: Proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, *Nagradite uspešne*, 2001, str. 134.

Pri oblikovanju novega sistema plač in nagrajevanja morajo podprojektna skupine upoštevati tudi stroškovne omejitve oz. najvišjemu managementu predstaviti stroške, ki jih bo podjetje imelo z uvajanjem novega sistema plač in nagrajevanja. Proračun za nagrajevanje se običajno določi kot odstotek od celotnega zneska mase plač. Podjetje se lahko odloči, da bo na začetku odstotek postopoma povečevalo do želene vrednosti ali pa prilagajalo odstotek glede na splošne gospodarske razmere. Pri tem se je potrebno zavedati, da mnoga podjetja že porabljajo določena sredstva za namen nagrajevanja, vendar se tega niti ne zavedajo (popusti ob nakupu določenih izdelkov ali uporabi storitev, druženja zaposlenih ipd.). Narediti je potrebno izračune plač po novem sistemu. Na ta način se ugotovi vpliv na spremembe v masi plač in stroških dela, poleg tega pa se izračuna tudi spremembe v plačah za posameznika, kar lahko opozori na težave pri iskanju soglasja z interesnimi skupinami pri prehajanju na nov sistem plač in nagrajevanja, še posebej, kadar bo prišlo do zniževanja plač.

S konkurenčnim pozicioniranjem podjetje določi, v kakšnem razmerju bodo z višino in strukturo plač v primerjavi s konkurenco. Podjetje je lahko okrog povprečja konkurence pri

osnovnih plačah, a z nagradami po uspešnosti pride nad povprečje. Lahko pa se podjetje odloči, da bo svojim zaposlenim nudilo plače višje od konkurence. To vpliva tako na motivacijo, stroške dela, kot tudi na privlačnost podjetja za pridobivanje ustreznih kadrov.

Celovit predlog novega sistema plač in nagrajevanja mora najprej potrditi vrhnji management, nato pa se z njim seznani tudi zaposlene, običajno prek sindikata in drugih zastopnikov delavcev. Uspešnost sprejemanja je odvisna od vključenosti širšega kroga zaposlenih v prejšnje korake oblikovanja sistema plač in nagrajevanja, ustrezne notranje komunikacije. V slednje naj se aktivno vključi tudi vrhnji management, saj na ta način izrazi svojo podporo uvajanju novega sistema plač in nagrajevanja. Prejete pripombe in predloge se upošteva pri popravkih sistema, čemur sledi njegovo dokončno sprejetje in uvajanje v prakso.

Ustrezna komunikacija znotraj podjetja omogoča boljše spoznavanje vzdušja med zaposlenimi, pri čemer so individualni razgovori najbolj učinkoviti (Glover, 2001, str. 304). Pri uvajanju novega sistema plač in nagrajevanja je potrebno veliko pozornosti nameniti temu, da zaposleni razumejo nov sistem. Mosley in Irvine (2010, str. 113–114) predlagata, da se podjetja izogibajo naslednjim situacijam:

- nekonsistentnost,
- časovna neustreznost nagrajevanja,
- nejasni kriteriji,
- nedosegljivi ali nekontrolirani cilji,
- nagrade ne ustrezajo željam dobitnikom (neustreznost, premajhna vrednost v očeh prejemnika),
- program ne omogoča vključevanja vseh zaposlenih,
- redki zmagovalci in
- katalog izbire nagrad je omejen.

Zaposleni morajo razumeti povezavo med svojim vedenjem, kazalci uspešnosti in višino plače. Le tako bo nov sistem plač in nagrajevanja deloval učinkovito in izboljšal učinkovitost posameznikov, skupin in podjetja. Posebno pozornost je smiselno nameniti obračunom plač. Slovenski sistem bruto plač in davčnega sistema lahko namreč povzroči, da najboljši delavci nujno ne dobijo izplačane najvišje plače, ki je največkrat osnova za primerjanje med zaposlenimi.

Še največ pozornosti pa naj podjetje nameni tistim zaposlenim, pri katerih nov sistem plač in nagrajevanja povzroči znižanje plač. Pri tem je seveda potrebno upoštevati zakonske omejitve o minimalni plači. Nezanemarljiv pa je tudi vpliv na motivacijo. Zato je potrebno tej skupini zaposlenih pokazati, kako s pridobivanjem novih znanj in/ali višjo uspešnostjo pride do višje plače. Podjetje se lahko odloči tudi za blaženje prehoda v obliki postopnega

zniževanja plače ali ohranjanje statusa quo za določeno obdobje, v katerem zaposlenemu omogočimo, da s spremembami v svojem vedenju doseže jasne cilje, ki se mu jih postavi.

V končni fazi pa je potrebno tudi preveriti in spremljati učinkovitost novega plačnega sistema. Del učinkovitosti se nanaša na stroškovni vidik, pri čemer nas zanimajo doseženi rezultati, nadzor nad stroški, masa plač, struktura stroškov plač in nagrad, dejanski stroški v primerjavi z doseženim poslovnim rezultatom. V kolikor je mogoče, del teh podatkov primerjamo tudi s panogo in konkurenti. Te podatke lahko primerjamo in analiziramo za celotno podjetje, organizacijske enote, poklicne skupine ali za posamezna delovna mesta.

Drugi vidik, ki ga moramo spremljati, je motivacijski. Podjetje mora preveriti ali nov sistem plač in nagrajevanja dejansko podpira poslovno strategijo. Predvsem po določenem daljšem času lahko ugotovimo, da obstoječi sistem plač in nagrajevanja ne podpira več poslovne strategije. Preverimo tudi, ali so zaposleni zadovoljni z novim sistemom plač in nagrajevanja. Zanima nas njihovo mnenje o zadovoljstvu z višino plače, pravičnostjo in poštenostjo sistema.

Ne glede na to, kako temeljito in uspešno smo opravili proces oblikovanja novega sistema plač in nagrajevanja, se je potrebno zavedati, da vsak sistem v določenem času postane neučinkovit ali pa manj učinkovit. Pri prenovi je potrebno upoštevati predvsem to, da je dopolnjevanje oz. spreminjanje sistema plač dolgotrajen in zahteven postopek, kar povzroča določene stroške in seveda nelagodje pri zaposlenih. Odločitev je odvisna od velikosti podjetja in kompleksnosti njenega poslovanja.

5.3 Sodobni trendi pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja

Prejšnji plačni sistemi so temeljili na plačevanju po času, napredovanju na osnovi senioritete, kar je ustrezalo podjetjem s hierarhično organizacijsko strukturo (Heery, 1996, str. 54). Spremembe na globalnem trgu, večja konkurenca in uvajanje informacijske tehnologije tako vplivajo tudi na oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Richards (2006, str. 39) dodaja še druge spremembe, ki vplivajo na oblikovanje sistema plač in nagrajevanja:

- globalizacija,
- organizacijske spremembe zaradi združitvev,
- prevzemi,
- spremembe v tem, kako se delo izvaja (npr. timsko delo),
- demografske spremembe pri zaposlenih (staranje, raznolikost) in
- razvoj formalnih sistemov plač in nagrajevanja, ki temeljijo na celotni strategiji organizacije.

Tudi vrednote in pričakovanja zaposlenih so se dandanes spremenila. Zaposleni namreč pričakujejo večjo vpetost, smiselnost njihovega dela, pohvalo, kadar delo opravijo dobro, večjo prilagodljivost delovnega časa in ustrezno ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Prav zaradi teh razlogov Nelson (2004, str. 243–244) postavlja pod vprašaj nekatere načine priznanj, ki smo jih poznali do sedaj. Po njegovem mnenju dodatek za stalnost zaposlenim danes ne pomeni več posebne motivacije. Še več, nagrajujemo daljše vztrajanje v istem podjetju, namesto da bi spodbujali dobre rezultate, ki se deloma lahko dosežejo tudi s fluktuacijo zaposlenih. Prav tako se lahko izneverita nagrajevanji, kot sta »zaposleni meseca« in nagrajevanje prisotnosti.

Da podjetja lahko uresničujejo nove pristope, so morala spremeniti sistem plač in nagrajevanja. Ta je moral postati bolj strateško naravnan, povezan s poslovno in kadrovske strategijo. Poleg tega pa so strokovnjaki s področja ravnanja s človeškimi viri uvedli nove spremembe in novosti pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja, kot jih navaja Zupanova (2001, str. 129–131).

1. **Plače so povezane s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja**, pri čemer je pravica do nagrade na tej osnovi vezana na razvrstitev delovnega mesta v plačilni razred. Višji plačilni razred pomeni višji prispevek k izboljšanju poslovanja, kar posledično pomeni višji dodatek. Pri tem izplačila niso vezana samo na denar, temveč za vse zaposlene vključujejo dolgoročne spodbude (delnice in delniške opcije). To je tudi prednost variabilnega dela plače, da se prilagaja zmožnosti podjetja izplačati ta del plače oz. nagrade (Richards, 2006, str. 40).

2. V zameno za nižjo osnovno plačo lahko zaposleni pridobijo večji dodatek za uspešnost. Na ta način se **povečuje giblivi delež plače in prihaja do porazdelitve tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene**, pri čemer morajo managerji sprejemati večje tveganje. Pri managerjih je torej razmerje med stalnim in gibljivim deležem plače poudarjeno v korist gibljivemu, ki je običajno vezan na bolj dolgoročna merila uspešnosti podjetja. Fleksibilnost plač in povečevanje giblivega deleža plač odraža tudi dogajanje na trgu, zadovoljstvo kupcev, prihodke (Heery, 1996, str. 56). Heery (1996, str. 59) hkrati opozarja, da variabilnost predstavlja za zaposlene določeno tveganje, saj naj bi si zaposleni v osnovi želeli stabilen in zagotovljen prihodek.

3. V sodobnih organizacijah postaja pomen znanja in zmožnosti vedno večji. Več kot delavec lahko naredi (v smislu zahtevnosti dela), večja je njegova vrednost za podjetje. **Prihaja torej do prehoda od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti, kompetenc oziroma znanja in spretnosti**, poleg tega pa se upoštevajo tudi vpliv na poslovni rezultat, timsko delo, odgovornost za delo s strankami in tržne elemente. Namen uvajanja nagrajevanja na osnovi kompetenc je v spodbujanju samoiniciativnosti zaposlenih, fleksibilnosti in širšemu spektru spretnosti znotraj organizacije, kar vse vodi k boljšim poslovnim rezultatom (Neathey & Reilly, 2003, str. 8).

4. Različne poklicne skupine imajo različne zmožnosti, želena vedenja in vpliv na poslovanje podjetja, kar vodi tudi v **raznolikosti pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja za poklicne skupine**. Pri tem so raznolikosti pri vseh elementih sistema plač in nagrajevanja (osnova plača, plačila po uspešnosti, razmerja med gibljivim in stalnim delom plače, oblike nagrad...). Podjetje pa mora pri tem pretehtati, koliko raznolik sistem je še smiseln, da v nasprotnem primeru le ta ne postane preveč zapleten in nepregleden. Richards (2006, str. 42) tudi predlaga, da naj podjetja omogočijo zaposlenim, da sami izbirajo med različnimi nagradami, glede na njihov stil življenja, hobije, zanimanja. Na ta način se povečuje vrednost nagrade v očeh prejemnika, zaposleni pa imajo tudi večji občutek kontrole.

5. **Prenos odgovornosti s sistema na managerje** omogoča, da managerji sicer spoštujejo neko skupno plačno politiko, vendarle pa s porazdelitvijo mase plač in nagrad med zaposlene lahko uporabijo sistem kot orodje vodenja. Pri tem so običajno določene omejitve prav v masi plač in delu, ki je namenjen za nagrajevanje. Podjetje pa se lahko odloči tudi za enotno opredelitev ključnih meril uspešnosti.

6. Različna svetovalna podjetja izvajajo ankete in analize plačnih sistemov, kar podjetjem omogoča, da svoj sistem plač in nagrajevanja tudi **konkurenčno pozicionirajo**. Na ta način lahko preverijo upravičenost svojih stroškov za plače in nagrade, hkrati pa vseeno ostanejo ali pa celo postanejo privlačni za najboljše kadre na trgu dela.

7. Zaposlenim mora biti jasno kako na končno izplačilo in nagrade vplivajo različni načini njihovega vedenja. Le na ta način bo sistem plač in nagrajevanja spodbujal vedenje zaposlenih, ki bo vodilo v doseganje ciljev. Zato je prisotna **težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja**, v katerega mora podjetje vključiti le tista merila, na katera imajo zaposleni neposreden vpliv.

8. Tradicionalni sistemi so nagrajevali pretekle, dosežene rezultate. Modernejši sistemi pa so bolj **usmerjeni v prihodnost** in skušajo podpirati prihodnje poslovne načrte. Zato poudarjajo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačila pa so vezana na dolgoročne spodbude, kot so delnice in delniške opcije. Zaposleni, predvsem managerji, se s sprejemanjem vloge lastnika bolj zavezujejo za takšne odločitve, ki prispevajo k dolgoročni uspešnosti podjetja.

9. Podjetja se vedno bolj izogibajo tradicionalnega pogleda, pri katerem so razmišljali o tem, kdo ni upravičen do nagrad uspešnost. Podjetja danes gradijo na **partnerskem odnosu in vključevanju čim večjega števila zaposlenih**, kar krepi privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov. Zaposleni, ki so zadovoljni in bolj vpeti v poslovanje podjetja, so bolj pripravljeni sprejeti dodatne zadolžitve in izzive (Whittington & Galpin, 2010, str. 21).

6 PREDSTAVITEV PODJETJA

V magistrskem delu bom proučil sistem plač in nagrajevanja v podjetju Hotelček. Zaradi želje vodstva podjetja, je ime podjetja spremenjeno, temu primerno so zakriti tudi viri.

Podjetje Hotelček namreč opravlja tri glavne dejavnosti (Hotelček d.o.o., 2012, str. 4):

- druga trgovina na drobno,
- dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov in
- dejavnost smučarskih centrov.

Glede na 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009, v nadaljevanju ZGD) Hotelček spada med srednje družbe, kar prikazujejo tudi podatki v tabelah 3 in 4.

Tabela 3: Podatki o podjetju Hotelček

	2008	2009	2010	2011	2012
Čisti prihodki od prodaje (v mio EUR)	6,3	6,0	6,5	6,3	6,4
Vrednost aktive (v mio EUR)	28,2	27,8	26,6	25,8	16,1

Vir: Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2009, 2010, str. 15, 16; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2010, 2011, str. 14, 15; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2011, 2012, str. 14, 16; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2012, 2013, str. 12, 14.

Tabela 4: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Hotelček

Povprečno št. po izobrazbenih skupinah	2008	2009	2010	2011	2012
II. stopnja izobrazbe	15	14	11	12	13
III. stopnja izobrazbe	1	1	1	0	0
IV. stopnja izobrazbe	40	40	44	44	42
V. stopnja izobrazbe	22	26	27	28	27
VI. stopnja izobrazbe	2	2	2	3	4
VII. ali višja stopnja izobrazbe	6	6	8	8	10
SKUPAJ	86	89	93	95	96

Vir: Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2009, 2010, str. 2.; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2010, 2011, str. 28; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2011, 2012, str. 28; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2012, 2013, str. 25.

Podjetje Hotelček ima zapisano tudi poslanstvo in vizijo ter strategijo, s katero naj bi dosegali zastavljene cilje (Hotelček d.o.o., 2011, str. 5):

Poslanstvo: Hotelček gostom hotela ponuja prijetno in domače bivanje, gostom na smučišču varno in prijetno uživanje na belih strminah, strankam v trgovini pa pester izbor artiklov za vsakdanjo rabo. Vsi zaposleni v podjetju gostom in strankam ponujajo najboljšo storitev. To bo tudi lastniku zagotavljalo donosno naložbo.

Vizija: Hotelček bo postal ena od prvih izbir gostov za preživljanje počitnic. Smučišče bo ostalo vodilno smučišče v Sloveniji z najboljšo ponudbo za vse vrste smučarjev. Trgovina pa bo ostala vodilna trgovina v kraju, kjer bo imela zveste kupce.

Strategija podjetja temelji na razvijanju produktov, ki bodo v celoviti ponudbi podjetja skozi celotno leto, in na zagotavljanju zadovoljstva gostov, pri čemer se podjetje povezuje s ponudniki v bližnji in širši okolici.

6.1 Predstavitev oddelka

Znotraj Hotelčka posluje tudi trgovina, ki realizira približno tretjino čistih prihodkov od prodaje celotnega podjetja, kar prikazujeta tabela 5 in slika 19. Prihodki od prodaje podjetja Hotelček vključujejo prihodke iz gostinske dejavnosti v hotelu in na smučišču, prodaje smučarskih vozovnic, storitev bazena in namestitev.

Tabela 5: Razdelitev čistih prihodkov od prodaje (v EUR)

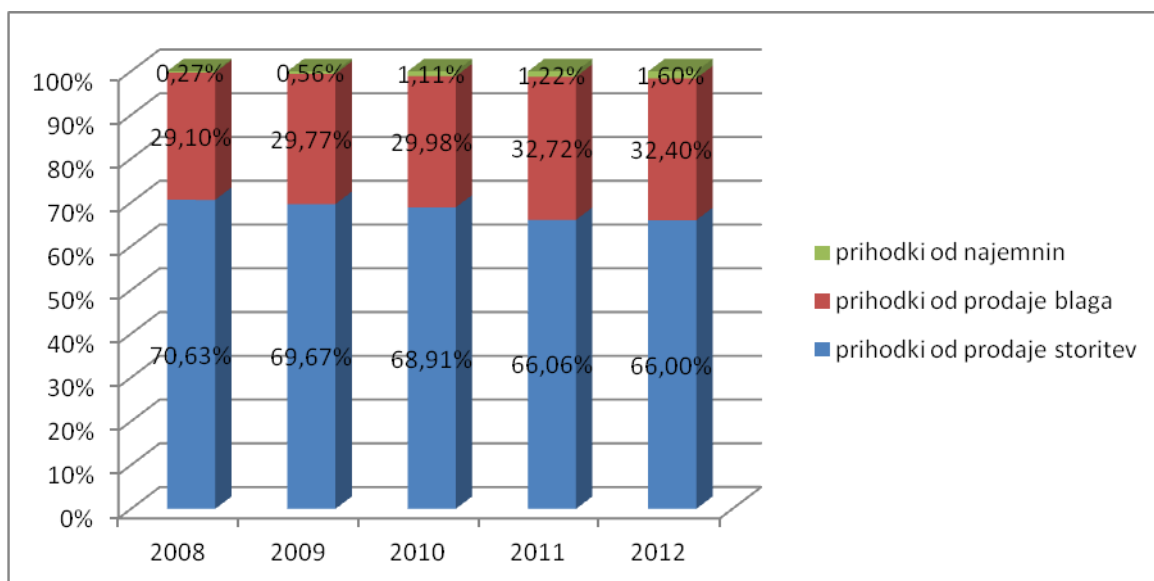
	2008	2009	2010	2011	2012
Prihodki od prodaje storitev	4.447.305	4.185.711	4.456.262	4.146.625	4.242.041
Prihodki od prodaje blaga	1.832.505	1.788.714	1.939.056	2.053.893	2.082.207
Prihodki od najemnin	16.890	33.632	71.796	76.547	103.019
Skupaj čisti prih. od prodaje	6.296.700	6.008.057	6.467.114	6.277.065	6.427.267

Vir: Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2009, 2010, str. 25; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2010, 2011, str. 26; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2011, 2012, str. 26; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2012, 2013, str. 24.

Trgovina je samopostrežna, z izjemo delikatese in mesnice. Gre za Mercatorjevo franšizo, ki jo je Hotelček prejel leta 1995 in je v kraju največja trgovina. V kleti se prodaja hrana, pijača, sadje in zelenjava, v pritličju pa čistila, kozmetika, pisarniški pribor, igrače, darilni program, časopisi in revije, nekaj malega pa tudi tekstila in opreme za šport in prosti čas. Nadstropji sta med seboj povezani s stopnicami in dvigalom, kar omogoča kupcem nakupovanje v obeh nadstropjih z enim nakupovalnim vozičkom. Vhod/izhod in blagajne so v pritličju.

Trgovina obratuje ob delavnikih od ponedeljka do petka od 7. do 19. ure, ob sobotah od 7. do 12. ure, ob nedeljah pa od 8. do 12. ure. Ob praznikih večinoma trgovina posluje po nedeljskem delovnem času, za nekatere praznike je trgovina tudi zaprta.

Slika 19: Grafični prikaz razdelitve čistih prihodkov od prodaje



Vir: Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2009, 2010, str. 25; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2010, 2011, str. 26; Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2011, 2012, str. 26 & Hotelček d.o.o., Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto poročilo 2012, 2013, str. 24.

Trgovina opravlja tudi nabavno funkcijo za preostale oddelke v podjetju, predvsem za repromaterial za gostinsko dejavnost hotela (hrano, pijačo), čistila in ostali drobni potrošnji material. Bolj specialne nabave (naročanje raznih storitev in del, nakup osnovnih sredstev in delov za njih) se izvajajo posebej. V oddelku so oblikovana 4 delovna mesta: vodja trgovine, nabavni referent, prodajalec in mesar (Hotelček d.o.o., 2006, str. 5).

6.2 Sistem plač in nagrajevanja

Glavna dejavnost podjetja Hotelček je dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, zato za celotno podjetje velja kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma (od tu dalje kolektivna pogodba dejavnosti), čeprav je Hotelček tudi lastnik in upravljalec smučišča ter ima trgovino. Slednji oddelek je tudi objekt proučevanja v tem magistrskem delu.

6.2.1 Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije

Kolektivna pogodba dejavnosti v splošnih določbah o plačah in drugih osebnih prejemkih postavlja obvezne minimalne standarde in osnove za določanje vsebine iz kolektivnih pogodb pri delodajalcih. Kolektivna pogodba dejavnosti (Ur. l. RS, št. 109/2011) v svojem 55. členu opredeli osebne prejemke delavca. To so plača, nadomestilo plače, povračila stroškov v zvezi z delom in drugi osebni prejemki. Plačo kolektivna pogodba dejavnosti definira enako kot ZDR v 126. členu.

V kolikor je s kolektivno pogodbo ožje ravni ali s splošnim aktom delodajalca ali s pogodbo o zaposlitvi določeno, je plačilo za **poslovno uspešnost** sestavni del plače v skladu s kriteriji in merili, ki jih določi delodajalec (60. člen). **Delovna uspešnost** pa je v 61. členu definirana kot presežek pričakovanih rezultatov dela oziroma norme. Na podlagi tega se delavcu vnaprej izplača določen znesek ali pa kot dogovorjen odstotek od osnovne plače.

V 64. členu so našteje vrste dodatkov:

- dodatki za pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, ki je za delavca manj ugoden;
- dodatki za pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela in
- dodatek za delovno dobo v višini 0,5 % od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe.

Poleg tega pa delodajalec določi še morebitne dodatke za posebne obremenitve pri delu, neugodne vplive, nevarnosti, ki se pojavljajo občasno in niso vsebovani v zahtevnosti dela.

65. člen določa dodatke za delo v delovnem času, ki je za delavce manj ugoden in pripadajo delavcu najmanj v naslednjem odstotku od osnove, ki je osnovna plača delavca za polni delovni čas oziroma ustrezna urna postavka:

- plačilo za čas pripravljenosti 10 %
- plačilo za deljeni delovni čas: za vsako uro prekinitve, če pri delodajalcu ni določeno drugače 20 %
- dodatek za nočno delo 50 %
- dodatek za nadurno delo 30 %
- dodatek za delo v nedeljo 50 %
- za delo na dan državnega praznika oziroma po zakonu prostega dne pripada delavcu poleg plače dodatek za vsako opravljeno delovno uro, če mu ni mogoče zagotoviti prostega dne namesto dela na dan praznika ali na dan prostega dne, oziroma 50 %, če tega koristi 150 %
- dodatek za delo na silvestrovo (od 18. ure dalje) 150 %.

Na podlagi kolektivne pogodbe dejavnosti je delavec upravičen tudi do regresa (67. člen), jubilejne nagrade (68. člen), odpravnine ob upokojitvi (70. člen) ali ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi iz poslovnega razloga (71. člen), nagrade za strokovna tekmovanja (72. člen) in na predlog reprezentativnega sindikata ali delavca tudi solidarnostna pomoč (69. člen).

Poleg tega delavcem pripadajo še različna povračila stroškov v zvezi z delom: prehrana oz. stroškov za prehrano med delom (74. člen), stroški prevoza na delo in z dela (75. člen), stroškov službenih potovanj (76. člen) in prejemke mentorjev (77. člen).

6.2.2 Sistem plač in nagrajevanja v proučevanem podjetju

Tako kot za celotno podjetje, tudi za oddelek trgovine ni izdelanega strateškega sistema plač in nagrajevanja. Plače so večinoma stalne, pri čemer je osnova za obračun plače število opravljenih ur. Metodologija za vrednotenje delovnih mest temelji na štirih splošnih kriterijih (Hotelček d.o.o., 2006, str. 3):

- strokovna usposobljenost:
 - strokovna izobrazba (tarifni razred)
 - zahtevana funkcionalna znanja
 - zahtevane delovne izkušnje
- odgovornosti za:
 - rezultate lastnega dela
 - vodenje
- napor:
- umski (programiranost, stiki)
- fizični (statični, dinamični)
- neugodni vplivi okolja (težje delovne razmere)
 - neugodne klimatske razmere, nevarnosti nezgod, neprijetnost okolja ipd.

Dodatno se obračunajo še nadomestila in dodatki v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo.

Na podlagi pravilnika o plačah se lahko v okviru posamezne organizacijske enote družbe, kjer se lahko ugotavlja uspešnost poslovanja, osnova za obračun plače dvigne do 20 %. Merila za ugotavljanje uspešnosti poslovanja posamezne organizacijske enote izdelata direktor družbe, kar pa do sedaj še ni bilo narejeno.

Na osnovi delovne uspešnosti delavca ima direktor družbe pravico priznati osebno stimulacijo v višini od -15 % do +30 %, glede na osebno oceno delovne uspešnosti, ki je ugotovljena za posamezno časovno obdobje, pri čemer se običajno vzame obdobje enega meseca. Prav tako kot za delovno uspešnost organizacijske enote tudi za delovno uspešnost delavca direktor izdelata podrobnejša merila za ugotavljanje uspešnosti. Merila trenutno še niso izdelana, se pa lahko izplača stimulacija na osnovi predloga vodje posamezne delovne enote.

7 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU S SISTEMOM PLAČ IN NAGRAJEVANJA MED ZAPOSLENIMI

Kot je omenjeno že v uvodu, bom med zaposlenimi v oddelku trgovine s pomočjo vprašalnika izvedel raziskavo, s katero bom poskušal ugotoviti, kako so zaposleni zadovoljni oz. nezadovoljni z motivacijo ter s sistemom plač in nagrajevanja v podjetju. Rezultati raziskave mi bodo podali tudi predloge in pričakovanja zaposlenih o sistemu plač in nagrajevanja.

7.1 Metodologija

S pomočjo vprašalnika bom poskušal ugotoviti, kako zaposleni doživljajo motivacijo, kakšno je njihovo mnenje o obstoječem sistemu plač in nagrajevanja in kakšni so njihovi predlogi za spremembo le-tega.

Vprašanja se tako nanašajo na:

- poznavanje in razumevanje sistema plač in nagrajevanja,
- vpliv različnih dejavnikov motivacije,
- mnenje o elementih, ki vplivajo na plače in nagrade zaposlenih,
- dojemanju finančnih in nefinančnih nagrad in
- razmerja oz. primerjave prejemkov.

V oddelku trgovine je zaposlenih 16 oseb. Zaradi manjšega števila zaposlenih sem se odločil za vprašalnik, v katerem zaradi anonimnosti ne sprašujem po demografskih in podobnih statusnih podatkih, iz katerih bi se dalo razbrati identiteto anketiranca. Vprašalnik ima 14 vprašanj zaprtega tipa z možnostjo izbire predhodno določenih odgovorov in dve vprašanji odprtega tipa (Priloga 1).

Vprašalnik je bil posredovan 14 zaposlenim, saj vodja trgovine ni odgovarjal na vprašalnik, ena zaposlena pa je bila na dlje časa odsotna zaradi bolezni. Odgovorilo je 13 oseb, torej je bila odzivnost 93 odstotna.

7.2 Analiza podatkov in ugotovitve

S prvim vprašanjem sem želel preveriti, kako zaposleni poznajo sistem plač in nagrajevanja v izbranem podjetju oz. oddelku, podatki o odgovorih pa so podani v tabeli 6.

Na splošno bi lahko ocenili, da zaposleni slabo poznajo sistem plač in nagrajevanja v podjetju. Deloma je to posledica tega, da sistem plač in nagrajevanja v podjetju ni strateško urejen, pravilnika o delovni uspešnosti delavca in uspešnosti oddelkov nista dokončana.

Vodstvo tudi premalo sporoča vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja navzdol po organizacijski strukturi. Kljub temu pa zaposleni pravilno opažajo, da trenutno ne morejo sami izbirati oblike nagrade in da podjetje del ustvarjenega dobička tudi ne razdeli med zaposlene. Za podjetje je zaskrbljujoče, da zaposleni zaznavajo, da za doseganje ciljev ne bodo nagrajeni in da jim tudi opravljanje dodatnih nalog ne bo rezultiralo v višji plači. Na ta način se lahko vzpostavlja občutek ravnodušja, kar zmanjšuje učinkovitost zaposlenih.

Tabela 6: Poznavanje sistema plač in nagrajevanja

trditev	Odgovori		
	Se strinjam	Se ne strinjam	Ne vem, se ne morem odločiti
Seznanjen-a sem z vizijo in poslanstvom našega oddelka.	3	5	5
Poznam vrednote podjetja.	3	4	6
Vem, kakšna so pričakovanja vodstva od mene.	7	2	4
Sistem plač in nagrajevanja v našem podjetju vključuje samo denarne nagrade.	3	6	4
Finančno sem nagrajen-a, če izpolnim postavljene cilje s strani nadrejenih.	0	11	2
V vsakem podjetju je edina nagrada za opravljeno delo denarna nagrada.	2	6	5
Regres je finančna nagrada za opravljeno delo.	2	9	2
Tudi če izpolnim postavljene cilje s strani nadrejenih, nisem nagrajen-a.	12	0	1
Nisem nagrajen-a, ker postavljenih ciljev ni mogoče doseči (so nerealni).	2	8	3
Lahko izbiram med oblikami nagrade.	0	12	1
Prejmem nefinančno nagrado, če izpolnim postavljene cilje s strani nadrejenih.	1	9	3
Pohvala je nagrada.	3	7	3
Podjetje del ustvarjenega dobička razdeli med zaposlene.	0	13	0
Vem, da bom za opravljanje dodatnih nalog prejel-a višjo plačo.	0	13	0
Moji predlogi bistveno izboljšujejo poslovanje podjetja.	2	7	4
Nadrejeni upoštevajo moje predloge.	0	8	5
Sistema plač in nagrajevanja v podjetju ne poznam.	10	2	1

V drugem in tretjem vprašanju sem zaposlene spraševal po vplivu različnih motivacijskih dejavnikov. Tri najpomembnejše med njimi so morali nato tudi razvrstiti po pomembnosti, vendar več kot polovica zaposlenih tega ni storila, zato teh rezultatov ne bom upošteval pri analizi.

Z uporabo tehtane aritmetične sredine sem rangiral motivacijske dejavnike, tako kot je prikazano v tabeli 7. Zaposlene v oddelku trgovine najbolj motivira plačilo, sledijo pa odnosi s sodelavci ter priznanje in pohvala nadrejenega za delo. Najmanj motivacijsko delujejo materialne nagrade ter možnost izobraževanja in izpopolnjevanja.

Tabela 7: Pomen motivacijskih dejavnikov

Dejavnik	Odgovori				R*	TAS**
	Zelo me spodbuja	Me spodbuja	Me ne spodbuja	Me sploh ne spodbuja		
Plačilo	8	4	0	1	1	1,54
Materialne nagrade	2	7	1	3	15	2,38
Zanimivo delo	6	6	0	1	4	1,69
Delovni pogoji	4	6	1	2	11	2,08
Varnost zaposlitve	3	6	3	1	13	2,15
Možnost napredovanja	4	5	3	1	11	2,08
Odnosi z nadrejenimi	5	6	1	1	5	1,85
Odnosi s sodelavci	7	5	0	1	2	1,62
Priznanje in pohvala nadrejenega za delo	7	5	0	1	2	1,62
Osebni razvoj	6	4	1	2	8	1,92
Uspešnost	4	8	0	1	5	1,85
Možnost prilagajanja delovnega časa	6	5	0	2	5	1,85
Možnost izobraževanja in izpopolnjevanja	3	6	2	2	14	2,23
Odgovornost	2	10	0	1	10	2,00
Stalnost zaposlitve	5	6	0	2	8	1,92

Legenda: * rang

** tehtana aritmetična sredina

V tabeli 8 pa so prikazani podatki o trenutnem vplivu motivacijskih dejavnikov. V tem primeru pa jih trenutno najbolj motivira stalnost zaposlitve. To bi lahko pojasnili s tem, da ima velika večina zaposlenih v oddelku trgovine sklenjene pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, kar pomeni nekoliko večjo stalnost zaposlitve, sploh v trenutni situaciji gospodarske krize. Drugi najpomembnejši motivacijski dejavnik so odnosi s sodelavci, sledi pa zanimivo delo.

Največji razkorak med »dejanskim« in »želenim« stanjem je ravno pri plačilu. V povprečju jih plačilo najbolj motivira, dejansko pa je trenutno pri njih šele na 10. mestu. Tako lahko predpostavljamo, da bi z dvigom plač povečali zadovoljstvo zaposlenih. Drugi največji razmik je pri stalnosti zaposlitve, kar menim, da je posledica trenutnega gospodarskega stanja.

Tabela 8: Prisotnost motivacijskih dejavnikov

Dejavnik	Odgovori				R*	TAS**
	Zelo me spodbuja	Me spodbuja	Me ne spodbuja	Me sploh ne spodbuja		
Plačilo	2	3	6	2	10	34
Materialne nagrade	2	3	2	6	15	38
Zanimivo delo	3	7	2	1	3	27
Delovni pogoji	1	5	4	3	12	35
Varnost zaposlitve	1	6	4	2	8	33
Možnost napredovanja	0	7	1	5	13	37
Odnosi z nadrejenimi	3	4	4	2	7	31
Odnosi s sodelavci	5	5	1	2	2	26
Priznanje in pohvala nadrejenega za delo	2	6	1	4	8	33
Osebni razvoj	1	5	5	2	10	34
Uspešnost	2	7	2	2	5	30
Možnost prilagajanja delovnega časa	2	9	0	2	4	28
Možnost izobraževanja in izpopolnjevanja	0	6	3	4	13	37
Odgovornost	2	7	2	2	5	30
Stalnost zaposlitve	4	7	1	1	1	25

Legenda: * rang

** tehtana aritmetična sredina

Podatki v tabeli 9 kažejo mnenje zaposlenih o elementih, ki trenutno vplivajo na njihovo plačo. Več kot 75 % zaposlenih meni, da noben izmed naštetih elementov trenutno tako ali drugače ne vpliva na njihovo plačo. Najmanjši vpliv na plačo ima po mnenju zaposlenih število opravljenih ur. Da pa presežek normativa, uspešnost oddelka, konkurenčna podjetja, prizadevnost pri delu in odgovornost tako ali drugače ne vpliva na njihovo plačo, pa jih meni kar 92 %. Splošna ocena kaže na to, da imajo zaposleni zelo negativno zaznavanje glede vplivov dejavnikov na njihovo plačo, kot bo razvidno iz primerjave podatkov iz četrtega (Tabela 9) in petega vprašanja (Tabela 10).

Tabela 9: Elementi, ki vplivajo na plačo

Element	Odgovori			
	Zelo vplivajo	Vplivajo	Ne vplivajo	Sploh ne vplivajo
Izobrazba	0	2	7	4
Presežek normativa	0	1	5	7
Dodatna dela, ki ste jih pripravljene prevzeti	0	3	3	7
Uspešnost oddelka	0	1	5	7
Uspešnost podjetja	1	1	4	7
Konkurenčna podjetja (možnost zaposlitve drugje)	0	1	6	7
Število opravljenih ur	0	2	1	10
Prizadevnost pri delu	0	1	5	7
Odgovornost	0	1	5	7
Samoiniciativnost (predlogi za izboljšanje)	0	2	3	8
Komunikativnost	0	3	3	7

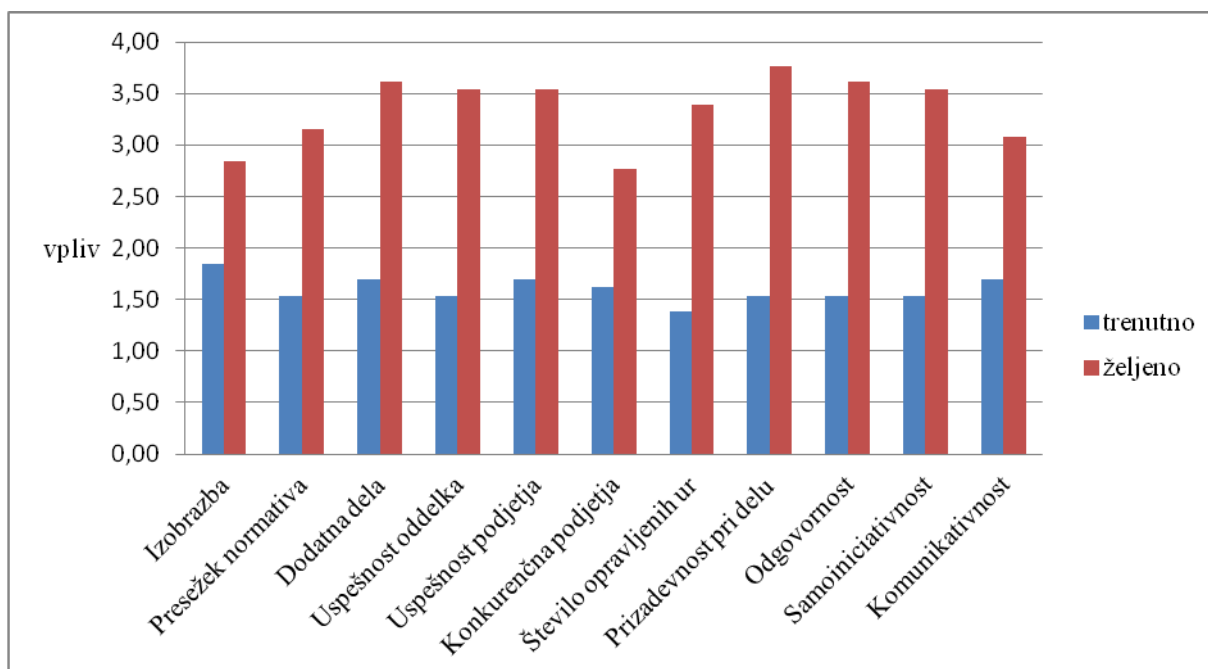
Tabela 10 nam prikazuje odgovore na peto vprašanje. Glede na rezultate vidimo, da zaposleni v povprečju dajejo večji pomen vsem elementom. Po mnenju zaposlenih naj bi na njihovo plačo najbolj vplivala prizadevnost pri delu in odgovornost, sledijo pa po vrstnem redu dodatna dela, ki so jih pripravljene prevzeti in samoiniciativnost (predlogi za izboljšanje), uspešnost podjetja in oddelka, število opravljenih ur, presežek normativa, komunikativnost, konkurenčna podjetja (možnost zaposlitve drugje) in nazadnje izobrazba.

Tabela 10: Kateri elementi bi morali vplivati na plačo

Element	Odgovori			
	Zelo vplivajo	Vplivajo	Ne vplivajo	Sploh ne vplivajo
Izobrazba	2	8	2	1
Presežek normativa	3	9	1	0
Dodatna dela, ki ste jih pripravljene prevzeti	8	5	0	0
Uspešnost oddelka	7	6	0	0
Uspešnost podjetja	7	6	0	0
Konkurenčna podjetja (možnost zaposlitve drugje)	3	4	6	0
Število opravljenih ur	5	8	0	0
Prizadevnost pri delu	10	3	0	0
Odgovornost	9	3	1	0
Samoiniciativnost (predlogi za izboljšanje)	7	6	0	0
Komunikativnost	3	8	2	0

Slika 20 kaže vrzeli med želenim in trenutnim vplivom na plačo, ki so očitne in povsod. Povprečne vrednosti so izračunane kot tehtana aritmetična sredina, pri čemer je odgovor »sploh ne vpliva« imel vrednost 1, odgovor »zelo vpliva« pa 4. Zaposleni menijo, da vsi elementi, ki bi morali vplivati na njihovo plačo, trenutno ne vplivajo. Največja razlika je pri prizadevnosti pri delu in odgovornosti, za kateri največ zaposlenih meni, da bi morali vplivati na njihovo plačo. Velik razkorak je še pri uspešnosti oddelka, samoiniciativnosti in dodatnih delih, ki bi jih bili pripravljene prevzeti.

Slika 20: Primerjava povprečnih vrednosti vpliva elementov na plačo



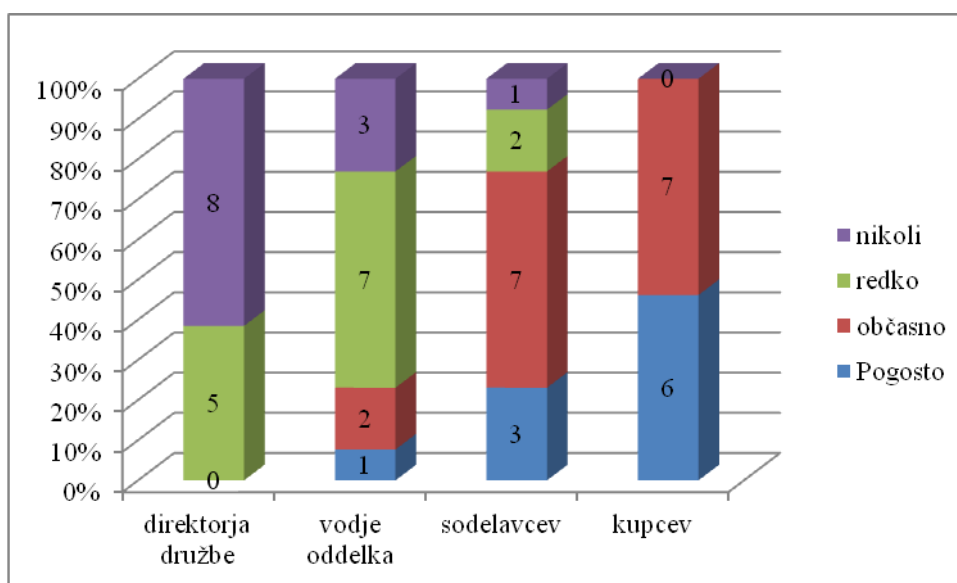
V šestem in sedmem vprašanju sem zaposlene spraševal o pogostosti finančnih nagrad in tem ali so vedeli, zakaj so finančno nagrado prejeli. Odgovori so pokazali, da kar 77 % odstotkov zaposlenih še ni prejelo finančne nagrade. Od ostalih, ki pa so jo prejeli redko, sta dva zaposlena vedno vedela, zakaj sta jo dobila, eden pa občasno.

V osmem, devetem in desetem vprašanju sem zaposlene spraševal po nefinančnih nagradah. S strani direktorja 58 % zaposlenih še ni prejelo pohvale ali pa prejelo priznanja za svoje delo, kar prikazuje slika 21. Vsi zaposleni pa občasno ali pa pogosto prejmejo pohvalo ali priznanje za svoje delo s strani kupcev. Podobno kot pri finančnih nagradah so zaposleni tudi pri nefinančnih nagradah vedeli, zakaj so jih prejeli (Tabela 11), najpogosteje od kupcev, kar jim omogoča, da vejo, katere so tiste aktivnosti, ki zadovoljijo kupce.

Tabela 11: Poznavanje razloga za pohvalo ali priznanje

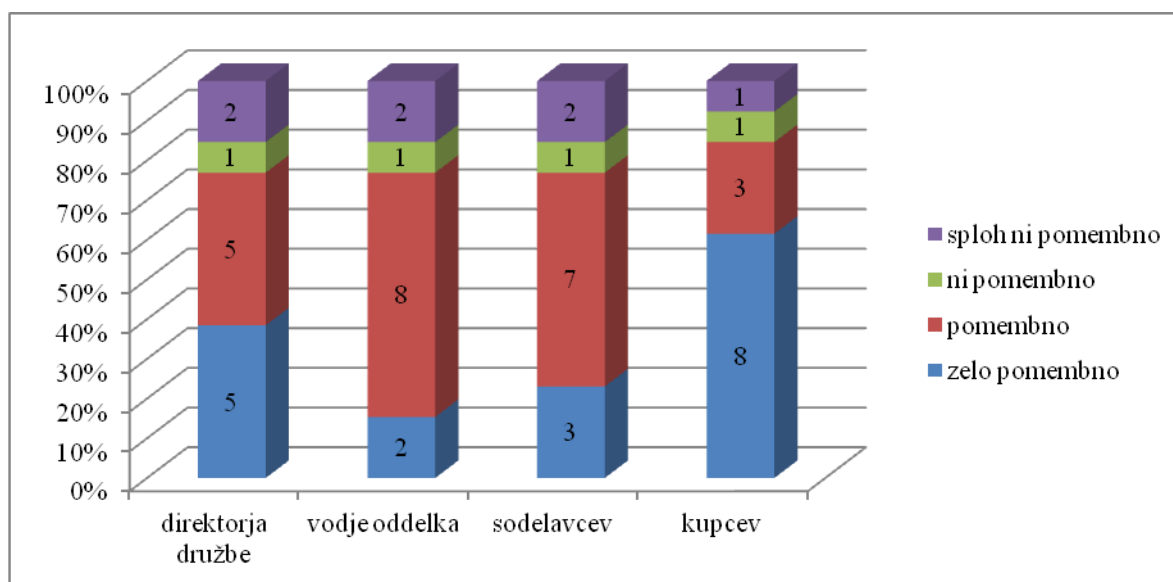
Oseba	Odgovori				
	Pogosto	Občasno	Redko	Nikoli	Še nisem
direktorja družbe	1	1	3	0	8
vodje oddelka	3	2	5	0	3
sodelavcev	6	5	1	0	1
kupcev	8	4	0	0	1

Slika 21: Pogostost pohvale ali priznanja za delo



Slika 22 nam pokaže pomembnost pohval ali priznanja. Zaposlenim največ pomenijo pohvale ali priznanja s strani kupcev, nato pa sledijo direktor, sodelavci in na koncu še vodja oddelka. Upoštevaje podatke iz slike 21 bi moral direktor večkrat pohvaliti zaposlene v oddelku trgovine, saj jim njegova pohvala ali priznanje pomenita relativno veliko.

Slika 22: Pomembnost pohvale ali priznanja



Z 11., 12. in 13. vprašanjem sem preverjal zaznavanje pravičnosti njihovih prejemkov. Tabela 12 kaže, da 10 od 13 anketirancev meni, da so njihovi prejemki primerljivi s prejemki ostalih zaposlenih v oddelku trgovine. Nihče pa svojih prejemkov ne ocenjuje kot višje v primerjavi z ostalimi. Zaposleni v oddelku trgovine najslabše ocenjuje svoje

prejemke v primerjavi s prejemki ostalih zaposlenih v celotnem podjetju. Kar 85 % zaposlenih meni, da so njihovi prejemki nižji ali veliko nižji od ostalih zaposlenih v podjetju Hotelček. Večina (62 %) jih tudi meni, da so njihovi prejemki nižji ali veliko nižji od prejemkov v konkurenčnih podjetjih.

Tabela 12: Ocena o višini prejemkov

Višina prejemkov	Odgovori			
	Veliko nižji	Nižji	Primerljivi	Višji
Primerjava prejemkov s prejemki ostalih zaposlenih v oddelku	1	2	10	0
Primerjava prejemkov s prejemki ostalih zaposlenih v podjetju	3	8	2	0
Primerjava prejemkov s prejemki v panogi	3	5	5	0

Odgovori na 14. vprašanje so pokazali, da vsi zaposleni menijo, da za svoje delo niso primerno nagrajeni. Zaposleni so pri tem vprašanju imeli možnost dopisati, zakaj tako menijo. Deset zaposlenih je obrazložilo svoje mnenje, pri čemer so največkrat (6-krat) zapisali, da so plače fiksne in niso odvisne od uspešnosti dela, 3-krat so bili mnenja, da plače ne odražajo odgovornosti dela in pogojem dela, 2-krat so zapisali, da sploh ne prejemajo nagrad in 2-krat, da se plače že nekaj let niso nič spremenile.

Vprašanje številka 15 je bilo opisno vprašanje, v katerem sem zaposlene spraševal po njihovem mnenju, kakšna bi bila najboljša nagrada. 12 zaposlenih je odgovorilo, da bi morala biti nagrada finančne narave (v obliki višje plače ali nagrade), dvema osebama se zdi pomembna tudi pohvala, ena oseba je predlagala tudi možnost koriščenja storitev, ki jih izvaja podjetje. Ena oseba pa na to vprašanje ni odgovorila.

Zadnje, 16., vprašanje se je nanašalo na mnenje zaposlenih o podjetju, v katerem so zaposleni. Njihovi odgovori so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Mnenje zaposlenih o podjetju, v katerem so zaposleni

Trditev	Skupaj	
	DA	NE
Ponosen-a sem, da delam v podjetju.	7	6
V kolikor bi bilo prosto delovno mesto v podjetju, bi ga priporočil-a prijateljem.	4	9
Pripravljen-a sem narediti več za uspešnost podjetja.	11	2
Pripravljen-a sem narediti več za višjo plačo.	12	1
Za dobro opravljeno delo sem finančno nagrajen-a.	0	13
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen-a.	3	10
Vsi v našem podjetju za enako delo prejmemo enako plačilo.	3	10
Ugodnosti in nagrade prejmejo samo zaposleni, ki so svoje delo opravili učinkovito in uspešno.	2	11
Vsi zaposleni prejmejo enake ugodnosti in nagrade, ne glede na uspešnost in učinkovitost pri delu.	1	12

54 % zaposlenih je ponosnih, da so zaposleni v podjetju Hotelček, a vseeno 69 % zaposlenih prostega delovnega mesta ne bi priporočilo prijateljem. Zaposleni bi bili pripravljeni vložiti dodaten napor za izboljšanje uspešnosti podjetja, hkrati pa bi se morale zvišati tudi plače. Vsi zaposleni pa menijo, da za dobro opravljeno delo niso finančno nagrajeni in le 23 % jih je za dobro delo tudi pohvaljenih. Zadnji sklop treh vprašanj daje podobne rezultate kot vprašanja od 11 do 13. Torej, da zaposleni v podjetju tudi za enako delo ne prejmejo enakega plačila, pri čemer ni nujno da se upošteva učinkovitost oz. uspešnost dela.

8 OCENA SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA IN PREDLOG SPREMEMB

Z raziskavo sem ugotovil, da med zaposlenimi vlada precejšnje nezadovoljstvo s sistemom plač in nagrajevanja in z redko uporabo nagrad in priznanj. Očitne vrzeli so med želenim in trenutnim vplivom na plačo, razkorak je tudi med prisotnostjo in pomenom motivacijskih dejavnikov. Zaposlenim se zdi pomembno, da prejmejo pohvalo ali priznanje s strani nadrejenih, a priznanje od njih prejmejo redko ali pa celo nikoli.

Ker je doseganje ciljev podjetja odvisno tudi od zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih, na kar lahko vplivamo z ustreznim sistemom plač in nagrajevanja, v nadaljevanju navajam oceno in nekaj predlogov za izboljšanje sistema plač in nagrajevanja.

Pri vrednotenju delovnih mest menim, da so izbrani ustrezni kriteriji in da so tako določene osnovne plače ustrezne. Nagrajevanje uspešnih delavcev ali tistih delavcev, ki sprejemajo dodatne naloge, pa je sedaj urejeno le z vsakokratnim mesečnim nagrajevanjem s stimulacijo, ki jo na predlog vodje oddelka potrdi direktor družbe.

Kot variabilen del plače, ki se stalno izplačuje, naj zato podjetje uvede možnost napredovanja znotraj delavnega mesta oz. horizontalno napredovanje. Za vsako napredovanje ali odvzem napredovanja direktor izda sklep, ki velja do preklica. Predloge za horizontalno napredovanje enkrat letno poda vodja oddelka, pri čemer upošteva naslednje kriterije:

- večopravilnost, ki omogoča, da je mogoče zaposlenega zaradi širine in ravni znanja razporediti na več različno zahtevnih del v okviru delovnega mesta, poklicnega področja ali tudi izven njih, pri čemer se usposobljenost ugotavlja iz dejanske in ne samo formalne strokovne usposobljenosti;
- opravljanje zahtevnejših in odgovornejših nalog;
- samostojnost, zanesljivost in
- nadpovprečna delovna uspešnost v več preteklih ocenjevalnih obdobjih.

Na ta način bi se spodbujala večopravilnost zaposlenih, medsebojno sodelovanje in pomoč ter strmenje k skupnim ciljem oddelka. Potrebno je postaviti kriterije za ocenjevanje zaposlenih, da ne pride do subjektivnosti pri ocenjevanju. Za zmanjšanje izpostavljenosti temu tveganju predlagam uvedbo ocenjevanja z metodo 360 stopinj, prilagojeno nizkemu številu organizacijskih ravni v podjetju. Zaposlene na delovnih mestih prodajalec, mesar in nabavni referent bi, poleg samoocene, tako ocenjevali sodelavci in vodja trgovine. Vodjo trgovine pa vsi zaposleni v trgovini, poleg tega pa še direktor. V kolikor zaposleni ne izpolnjuje več pogojev, zaradi katerih je horizontalno napredoval znotraj delovnega mesta, se lahko to napredovanje tudi ukine.

Pri tem bi deloma upoštevali tudi mnenje zaposlenih, ki menijo, da bi morali prizadevnost, odgovornost in dodatna dela, ki so jih pripravljene prevzeti, najbolj vplivati na njihovo plačo, tako kot je prikazano v Tabeli 10.

Glede na možnosti izbire nagrajevanja, kot jih navaja Zupanova (2001, str. 160), bi bili dejavniki horizontalnega napredovanja:

Enota merjenja: posameznik.

Kdo dobi plačilo: samo najboljši, ker bi se število oz. odstotek zaposlenih, ki bi horizontalno napredovali, omejilo na 10 %.

Kako razdelimo skupni znesek plačil: kot odstotek osnovne plače, saj so razmiki med plačnimi razredi običajno izraženi v odstotkih.

Kdo odloča o višini in obliki plačila: v celoti opredeljeno v pravilniku.

Oblika plačila: denar.

Kdaj je izplačilo: takoj.

S čim primerjamo doseženo: pretekli rezultati

Merjenje in ocenjevanje: ocena vodje ali ocena na podlagi metode 360°.

Merila: mere kakovosti in zadovoljstva ter vedenjski kazalniki.

Časovno obdobje: leto, ker bi se ocenjevalo enkrat letno, razen za delovno uspešnost, ki bi morala biti nadpovprečna več let.

Plače tudi nimajo variabilnega dela, ki bi bil povezan z uspešnostjo oddelka ali podjetja. Uspešnost trgovine namreč ni odvisna samo od prispevkov posameznikov, temveč od sodelovanja in skupnega truda vseh zaposlenih za boljše poslovanje. Trgovina deluje kot relativno samostojna organizacijska enota znotraj družbe in zanjo je možno ugotavljati tako stroške kot prihodke, zato se lahko postavijo merila za nagrajevanje na podlagi uspešnosti oddelka. To je tudi v skladu z mnenjem zaposlenih, da bi morala uspešnost oddelka in tudi podjetja vplivati ali pa zelo vplivati na njihovo plačo, kakor je prikazano v tabeli 10.

Glede na možnosti izbire nagrajevanja, kot jih navaja Zupanova (2001, str. 160), bi bili dejavniki nagrajevanja na podlagi uspešnosti oddelka sledeči:

Enota merjenja: oddelek.

Kdo dobi plačilo: vsi zaposleni v oddelku, ker je uspešnost omenjenega oddelka odvisna od prispevkov vseh zaposlenih.

Kako razdelimo skupni znesek plačil: kot odstotek osnovne plače, saj predpostavljamo, da zaposleni, ki imajo višjo osnovno plačo, imajo tudi večjo odgovornost, opravljajo več nalog ipd., zato je tudi njihov prispevek k uspešnosti oddelka večji in v absolutni vrednosti dobijo višjo nagrado.

Kdo odloča o višini in obliki plačila: v celoti opredeljeno v pravilniku.

Oblika plačila: denar.

Kdaj je izplačilo: takoj.

S čim primerjamo doseženo: s standardnimi cilji.

Merjenje in ocenjevanje: izračun na osnovi podatkov.

Merila: računovodska in finančna merila ter vrednostni in količinski kazalniki (obseg prometa, vrednost marže, odstotek marže, vrednost prometa na opravljene ure).

Časovno obdobje: četrletje, s čimer bi zaposleni dobivali povratne informacije o uspešnosti dela relativno hitro, hkrati pa bi se izognili mesečnim nihanjem.

Natančnih meril zaradi omejenosti z dosegljivimi podatki ne morem narediti. Upošteva je zgornja računovodska in finančna merila ter vrednostne in količinske kazalnike bi izračunali, kakšen vpliv bi doseganje oz. preseganje teh ciljev imelo na uspešnost oddelka, merjeno kot dobiček oddelka. Nato pa bi s pomočjo simulacij lahko določili ustrezen odstotek oz. znesek, ki bi pripadal zaposlenim kot nagrada za doseganje oz. preseganje postavljenih ciljev. S pomočjo simulacij bi tudi lahko določili ali bi bila lestvica ob preseganju ciljev linearna, progresivna ali regresivna. Kljub temu pa delež variabilne plače ne bi smel biti visok, saj je, glede na matriko iz slike 16, neposreden vpliv prodajalcev na prodajo majhen, zaposleni pa pri uspešni prodaji ne potrebujejo veliko posebnih znanj, ki jih je težko dobiti na trgu dela. Kakor sem izvedel v pogovoru z g. Rokom Zupančičem, izvršnim direktorjem za razvoj kadrov in pravo, podoben sistem nagrajevanja na podlagi uspešnosti oddelka oz. poslovalnice uporabljajo tudi v Poslovnem sistemu Mercator, d.d.

SKLEP

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega kapitala, ki ne predstavljajo samo stroška, temveč so ob ustreznem ravnanju z njimi predvsem dobra investicija, vir konkurenčnih prednosti in osnova za uspešnost podjetja.

Da pa so zaposleni pri svojem delu učinkoviti in uspešni, jih je potrebno ustrezno motivirati. Management mora poznati dejavnike, ki zaposlene motivirajo, pri čemer pa je potrebno upoštevati, da smo si ljudje med seboj različni, zato motivacijski dejavniki različno vplivajo na posameznike.

Eden izmed načinov motiviranja je tudi nagrajevanje. Kljub temu, da ima denarno nagrajevanje določene pomanjkljivosti, je še vedno eno izmed najpogostejše uporabljenih oblik nagrajevanja. Predvsem v panogah in podjetjih, kjer so prejemki zaposlenih nizki, po mojem mnenju denarne nagrade pomembno vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

V magistrskem delu sem proučeval motivacijo in nagrajevanje v oddelku trgovine izbranega podjetja, ki je do sedaj temeljilo predvsem na stalnih plačah. Odgovori na vprašalnik so pokazali, da si zaposleni želijo višje plače, kjer pa bi bil tudi določen variabilni del, odvisen od delovne uspešnosti posameznika in uspešnosti oddelka.

Ocenjevanje delovne uspešnosti, pri čemer bi upoštevali 4 dejavnike (večopravilnost; opravljanje zahtevnejših in odgovornejših nalog; samostojnost, zanesljivost in nadpovprečna delovna uspešnost), bi bilo podlaga za horizontalno napredovanje, s čimer bi nagradili tiste zaposlene, ki imajo ustrezno vedenje.

Predlagal sem tudi uvedbo nagrajevanja na podlagi uspešnosti oddelka. Natančnejšega predloga sicer zaradi omejenega dostopa do podatkov nisem mogel izdelati. Kot merilo bi upoštevali različna računovodska in finančna merila ter vrednostne in količinske kazalnike, ki se uporabljajo pri merjenju uspešnosti trgovine, in se jih primerja s postavljenimi cilji.

Iz lastnih opažanj in deloma tudi iz odgovorov zaposlenih ocenjujem, da zaposleni slabo poznajo vizijo in poslanstvo podjetja ter tudi plačni sistem. Zato naj podjetje o viziji in poslanstvu pogostejše obvešča zaposlene na vseh ravneh, poleg tega pa naj izdela transparenten sistem plač in nagrajevanja, ki bo sledil viziji, poslanstvu in strategiji podjetja. Na ta način bo podjetje bolj uspešno dosegalo svoje cilje, zaposlenim pa sporočalo, kakšno vedenje podjetje spodbuja in posledično tudi nagrajuje.

Poleg tega, da sem z vprašalnikom poskušal izvedeti mnenje zaposlenih o motivaciji in nagrajevanju, sem z opravljenim vprašalnikom poskušal tudi odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želel ugotoviti ali zaposlenim v oddelku trgovine več pomeni denarno ali nedenarno nagrajevanje. Iz Tabele 7 lahko sklepamo, da je denarno nagrajevanje za zaposlene pomembno, a samo na področju plač, medtem ko so materialne nagrade med vsemi dejavniki na zadnjem mestu. Na zaposlene zelo motivacijsko delujejo priznanje in pohvala nadrejenega za delo ter odnosi s sodelavci. So pa kot za njih osebno najboljšo nagrado za dobro delo res največkrat navedli plačo oz. drugo obliko finančne nagrade.

Zato bi lahko potrdili domnevo, da zaposlenim v oddelku trgovine več pomeni denarno kot nedenarno nagrajevanje. Kljub temu pa mora podjetje oblikovati tak sistem plač in nagrajevanja, ki bo vseboval tako denarno kot nedenarno nagrajevanje.

Kljub temu, da plača igra pomembno vlogo pri zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, pa vsako podjetje ne sme pozabiti na uporabo nefinančnih nagrad, ki so za podjetje velikokrat cenejše, na motivacijo pa učinkujejo enako, če ne včasih celo bolj kot finančne nagrade. Zato sem želel z drugim raziskovalnim vprašanjem ugotoviti, kako pomembno je za zaposlene, da dobijo od neposredno nadrejene osebe in tudi direktorja podjetja priznanje in pohvalo za svoje delo.

Tabela 16 prikazuje, da je za 38 % zaposlenih zelo pomembno in 38 % zaposlenih pomembno, da prejmejo pohvalo ali priznanje s strani direktorja. Bolj pomembne so za njih samo pohvale ali priznanja s strani kupcev. Prejetje pohvale ali priznanja s strani vodje oddelka je za zaposlene najmanj pomembno, tudi manj pomembno kot od sodelavcev.

Prav v povezavi z odgovori na vprašanje od katerih oseb največkrat dobijo pohvalo ali priznanje (slika 21) bi bilo potrebno, da zaposleni s strani direktorja večkrat prejmejo pohvalo ali priznanje, saj je za njih to pomembno.

Po navedbah vodstva se izplačuje del nadur in nekateri zaposleni prejmejo nagrado za sprejemanje dodatnih zadolžitev. Vendar pa 77 % zaposlenih v vprašalniku odgovori, da finančne nagrade nikoli ne prejmejo. Do razmika med zaznavo zaposlenih in dejanskega stanja po mojem mnenju prihaja zaradi neustreznega komuniciranja. Zaposleni namreč lahko da sploh ne vedo, da nagrado prejmejo. Naloga vodstva bi bila, da to problematiko ustrezno reši. Ena izmed rešitev bi bila takšna razčlenitev bruto plače na plačilnem listu, da bi zaposleni lahko ločil osnovno plačo za njegovo delovno mesto in ostale dodatke, med njimi tudi nadure in nagrado za sprejemanje dodatnih zadolžitev. O vseh nagradah pa bi podjetje moralo zaposlene tudi ustrezno obvestiti.

Kljub temu, da si zaposleni želijo predvsem finančnih nagrad, pa tako v oddelku kot tudi na ravni družbe podjetje ne sme zanemariti nefinančnih oblik nagrajevanja, ki prav tako delujejo motivacijsko in večajo zadovoljstvo zaposlenih. Podjetje se namreč ne sme v celoti opreti samo na denarno ali pa nedenarno nagrajevanje, ampak sestaviti tak splet denarnega in nedenarnega nagrajevanja, ki zaposlene najbolj motivira. To pa pomeni sprotno spremljanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1999). *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development.
2. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.
3. Beer, M., & Cannon, M. D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43(1), 3–48.
4. Bohinc, R. (2000). *Nova delovna razmerja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
6. Brady, A. (2005). The seven elements of reputation management. *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 12–13.
7. Brandt, R. (1995). Punished by Rewards? A Conversation with Alfie Kohn. *ASCD*. Najdeno 16. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9509/kohn.html>
8. Brelade, S., & Harman, C. (2003). Knowledge workers want to reap rewards. *Strategic Review*, 3(2), 18–21.
9. Brewster, C. (2006). Comparing HRM policies and practices. V G. K. Stahl & I. Björkman (ur), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (str. 68–90). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
10. Brown, K. A., & Mithchel, T. R. (1993). Organizational obstacles: Link with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46(6), 725–757.
11. Bruce, A. (2011). *Manager's guide to motivating employees*. New York: McGraw-Hill.
12. Carell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human Resource Management*. Orlando: Dryden Press.
13. Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V., & Manaktola, K. (2007). Employees's Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: a Structural Model Combining Their Effects On Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 338–357.
14. Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market valu and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176.
15. Cook, S., & Macaulay, S. (1997). Empowered customer service. *Empowerment in Organisation*, 5(1), 54–60.
16. Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason: South-Western.
17. Domadenik, P., & Koman, M. (2009). *Togost stroškov dela pri prilagajanju gospodarskim gibanjem*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

18. Feuss, W. J., Harmon, J., Wirtenberg, J., & Wides, J. (2004). Linking employees, customers, and financial performance in organizations. *Cost Management*, 18(1), 12–24.
19. Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before/after TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 46–63.
20. Glover, L. (2001). Communication and consultation in a greenfield site company. *Personnel Review*, 30(3), 297–316.
21. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
22. Heery, E. (1996). Risk, representation and the new pay. *Personnel Review*, 25(6), 51–65.
23. Hodgets, R. M. (2002). *Modern Human Relations at Work*. Orlando: Harcourt.
24. Hoi, C. K., & Robin, A. (2004). The design of incentive compensation for directors. *Corporate Governance*, 4(3), 47–53.
25. Hotelček d.o.o. (2006). *Sistemizacija delovnih mest* (interno gradivo). Hotelček d.o.o.
26. Hotelček d.o.o. (2010). Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2009. Hotelček d.o.o.
27. Hotelček d.o.o. (2011). Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2010. Hotelček d.o.o.
28. Hotelček d.o.o. (2012). Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2011. Hotelček d.o.o.
29. Hotelček d.o.o. (2013). Letno poročilo podjetja Hotelček d.o.o. za leto 2012. Hotelček d.o.o.
30. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
31. Iqbal, Z., & Hamid, S. A. (2000). Stock Price and Operating Performance of ESOP Firms: A Time-Series Analysis. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 39(3), 25–47.
32. Jackson, R. W., & Hisrich, R. D. (1996). *Sales and Sales Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
33. Jensen, D., McMullen, D., & Stark, M. (2007). *The Manager's guide to Rewards*. New York: AMACOM, American Management Association.
34. Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: ČZ Uradni list Republike Slovenije.
35. Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: testing an expanded model. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 236–251.
36. Kobal, D. G., & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
37. Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma. *Uradni list RS* št. 109/2011.

38. Lamberg, J. A., Savage, G. T., & Pajunen, K. (2003). Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiations: the case of United Airlines. *Management Decision*, 41(4), 383–393.
39. Lee, Y., Nam, J., Park, D., & Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264.
40. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Lipičnik, B. (2001). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. London, C., & Higgot, K. (1997). An employee reward and recognition process. *The TQM Magazine*, 9(5), 328.
43. Martin, J. (1998). *Organizational Behaviour*. London: International Thomson Business Press.
44. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. V V. H., Vroom & E. L., Deci (ur.), *Management and Motivation: selected reading* (str. 39-52). London: Penguin Books.
45. McCarthy, D., Reeves, E., & Turner, T. (2010). Can employee share-ownership improve employee attitudes and behaviour? *Employee Relations*, 32(4), 382–395.
46. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (b.l.). Evidenca kolektivnih pogodb. Najdeno na 23. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb/
47. Morris, D., Bakan, I., & Wood, G. (2005) Employee financial participation: evidence from a major UK retailer. *Employee Relations*. 28(4), 326–341.
48. Mosley, E., & Irvine D. (2010). *Winning with a culture of recognition*. Southborough: Globoforce Limited.
49. Neathey, F., & Reilly, P. (2003). *Competency-based Pay*. The Institute for Employment Studies.
50. Nelson, B. (2004). Formal recognition programs do not work. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 243–246.
51. Nelson, B. & Spitzer, D. (2003). *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook: The Complete Guide*. New York: Workman Publishing.
52. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
53. Paauwe, J., & Farndale, E. (2006). International human resource management and firm performance. V G. K. Stahl & I. Björkman (ur), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (str. 91–112). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
54. Payne, A., Holt, S., & Frow, P. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 258–273.
55. Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B., & Hutchinson, S. (2009). *People management and performance*. Abingdon: Routledge.

56. Richards, D. A. (2006). High-Involvement Firms: Compensation Strategies and Underlying Values. *Compensation and Benefits Review*, 38(3), 36–49.
57. Slatten, T. (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality. The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality*, 19(4), 431–455.
58. Sumner, J. (2005). Employees – your most important stakeholders. *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 2.
59. Trevor, J. (2008). Can compensation be strategic? A review of compensation management practice in leading multinational firms. *Working Paper Series*. Najdeno 22. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2008/wp0803.pdf
60. Whittington, J. L., & Galpin, T. J. (2010). The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of business strategy*, 30(5), 14–24.
61. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013.
62. Zakon o gospodarskih družbah (uradno prečiščeno besedilo). *Uradni list RS* št. 65/2009.
63. Zakon o kolektivnih pogodbah. *Uradni list RS* št. 43/2006.
64. Zakon o udeležbi zaposlenih pri dobičku. *Uradni list RS* št. 25/2008.
65. Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sanchez, A. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of reward on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81–98.
66. Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2000). *Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
67. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

Priloga I: Vprašalnik

Pozdravljeni!

Zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer Poslovanje in organizacija. Pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan pišem magistrsko delo z naslovom »Motivacija in nagrajevanje v izbranem podjetju«, v sklopu katere želim izvesti tudi anketo med zaposlenimi v trgovini. Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje in pomoč pri vprašalniku, ki je anonimen.

Matej Obid

1. Preberite naslednje trditve in označite ali se s trditvami strinjate ali ne.

		se strinjam	se ne strinjam	ne vem, se ne morem odločiti
1	Seznanjen-a sem z vizijo in poslanstvom našega oddelka.			
2	Poznam vrednote podjetja.			
3	Vem, kakšna so pričakovanja vodstva od mene.			
4	Sistem plač in nagrajevanja v našem podjetju vključuje samo denarne nagrade.			
5	Finančno sem nagrajen-a, če izpolnim postavljene cilje s strani nadrejenih.			
6	V vsakem podjetju je edina nagrada za opravljeno delo denarna nagrada.			
7	Regres je finančna nagrada za opravljeno delo.			
8	Tudi če izpolnim postavljene cilje s strani nadrejenih, nisem nagrajen-a.			
9	Nisem nagrajen-a, ker postavljenih ciljev ni mogoče doseči (so nerealni).			
10	Lahko izbiram med oblikami nagrade.			
11	Prejemem nefinančno nagrado, če izpolnim postavljene cilje s strani nadrejenih.			
12	Pohvala je nagrada.			
13	Podjetje del ustvarjenega dobička razdeli med zaposlene.			
14	Vem, da bom za opravljanje dodatnih nalog prejel-a višjo plačo.			
15	Moji predlogi bistveno izboljšujejo poslovanje podjetja.			
16	Nadrejeni upoštevajo moje predloge.			
17	Sistema plač in nagrajevanja v podjetju ne poznam.			

2. V kolikšni meri naslednji dejavniki vplivajo na vašo motivacijo? Za vsak dejavnik obkrožite vpliv na motivacijo z uporabo naslednje lestvice: 1 – zelo me spodbuja, 2 – me spodbuja, 3 – me ne spodbuja, 4 – me sploh ne spodbuja. **V zadnji stolpec pa izberite 3 najpomembnejše in jih razvrstite po pomembnosti.** (1 – najpomembnejši, 2 – 2. najpomembnejši, 3 – 3. najpomembnejši)

Dejavnik	zelo me spodbuja	me spodbuja	me ne spodbuja	me sploh ne spodbuja	
Plačilo	1	2	3	4	
Materialne nagrade	1	2	3	4	
Zanimivo delo	1	2	3	4	
Delovni pogoji	1	2	3	4	
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	
Možnost napredovanja	1	2	3	4	
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	
Priznanje in pohvala nadrejenega za delo	1	2	3	4	
Osebni razvoj	1	2	3	4	
Uspešnost	1	2	3	4	
Možnost prilagajanja delovnega časa	1	2	3	4	
Možnost izobraževanja in izpopolnjevanja	1	2	3	4	
Odgovornost	1	2	3	4	
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	

3. V kolikšni meri pri trenutnem opravljanju vašega dela prisotnost naslednjih dejavnikov vpliva na vašo motivacijo? Za vsak dejavnik obkrožite vpliv na motivacijo z uporabo naslednje lestvice: 1 – zelo me spodbuja, 2 – me spodbuja, 3 – me ne spodbuja, 4 – me sploh ne spodbuja. **V zadnji stolpec pa izberite 3 najpomembnejše in jih rangirajte.** (1 – najpomembnejši, 2 – 2. najpomembnejši, 3 – 3. najpomembnejši)

Dejavnik	zelo me spodbuja	me spodbuja	me ne spodbuja	me sploh ne spodbuja	
Plačilo	1	2	3	4	
Materialne nagrade	1	2	3	4	
Zanimivo delo	1	2	3	4	
Delovni pogoji	1	2	3	4	
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	
Možnost napredovanja	1	2	3	4	
Odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	
Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	
Priznanje in pohvala nadrejenega za delo	1	2	3	4	
Osebni razvoj	1	2	3	4	
Uspešnost	1	2	3	4	
Možnost prilagajanja delovnega časa	1	2	3	4	
Možnost izobraževanja in izpopolnjevanja	1	2	3	4	
Odgovornost	1	2	3	4	
Stalnost zaposlitve	1	2	3	4	

4. Kako naslednji elementi trenutno vplivajo na vašo plačo, če sploh? Za vsak element obkrožite vpliv z upoštevanjem naslednje lestvice: 1- zelo vplivajo, 2- vplivajo, 3- ne vplivajo, 4-sploh ne vplivajo

	zelo vplivajo	vplivajo	ne vplivajo	sploh ne vplivajo
Izobrazba	1	2	3	4
Presežek normativa	1	2	3	4
Dodatna dela, ki ste jih pripravljali prevzeti	1	2	3	4
Uspešnost oddelka	1	2	3	4
Uspešnost podjetja	1	2	3	4
Konkurenčna podjetja (možnost zaposlitve drugje)	1	2	3	4
Število opravljenih ur	1	2	3	4
Prizadevnost pri delu	1	2	3	4
Odgovornost	1	2	3	4
Samoiniciativnost (predlogi za izboljšanje)	1	2	3	4
Komunikativnost	1	2	3	4

5. Kako bi naslednji elementi morali vplivati na vašo plačo, če sploh? Za vsak element obkrožite vpliv z upoštevanjem naslednje lestvice: 1- zelo veliko, 2- veliko, 3- ne veliko, 4-sploh ne

	zelo veliko	veliko	ne veliko	sploh ne
Izobrazba	1	2	3	4
Presežek normativa	1	2	3	4
Dodatna dela, ki ste jih pripravljali prevzeti	1	2	3	4
Uspešnost oddelka	1	2	3	4
Uspešnost podjetja	1	2	3	4
Konkurenčna podjetja (možnost zaposlitve drugje)	1	2	3	4
Število opravljenih ur	1	2	3	4
Prizadevnost pri delu	1	2	3	4
Odgovornost	1	2	3	4
Samoiniciativnost (predlogi za izboljšanje)	1	2	3	4
Komunikativnost	1	2	3	4

6. Kako pogosto dobite finančno nagrado za delo? Obkrožite en odgovor.

1	Pogosto
2	Občasno
3	Redko
4	je še nisem dobil-a

7. Ali ob prejemu finančne nagrade veste, zakaj ste jo prejeli? Obkrožite en odgovor.

1	Vedno
2	Pogosto
3	Občasno
4	Nikoli
5	še nisem prejel-a finančne nagrade

8. Kako pogosto ste pohvaljeni ali dobite priznanje za svoje delo od naslednjih oseb?
(označite ustrezno polje s križcem)

	Pogosto	občasno	redko	nikoli
direktorja družbe				
vodje oddelka				
sodelavcev				
kupcev				

9. Ali ste ob prejemu pohvale ali priznanja vedeli zakaj ste ga dobili? (označite ustrezno polje s križcem)

	pogosto	občasno	redko	nikoli	še nisem prejel-a
direktorja družbe					
vodje oddelka					
sodelavcev					
kupcev					

10. Koliko vam pomeni prejetje pohvale ali priznanja od naslednjih oseb? (označite ustrezno polje s križcem)

	zelo pomembno	pomembno	ni pomembno	sploh ni pomembno
direktorja družbe				
vodje oddelka				
sodelavcev				
kupcev				

11. Kako bi ocenili vaše prejemke v primerjavi s prejemki ostalih zaposlenih v oddelku trgovine? Obkrožite en odgovor.

1	so veliko nižji od ostalih
2	so nižji od ostalih
3	so primerljivi ostalim
4	so višji od ostalih

12. Kako bi ocenili vaše prejemke v primerjavi s prejemki ostalih zaposlenih v podjetju? Obkrožite en odgovor.

1	so veliko nižji od ostalih
2	so nižji od ostalih
3	so primerljivi ostalim
4	so višji od ostalih

13. Kako bi ocenili vaše prejemke v primerjavi s prejemki v panogi (konkurenčna podjetja)? Obkrožite en odgovor.

1	so veliko nižji od ostalih
2	so nižji od ostalih
3	so primerljivi ostalim
4	so višji od ostalih

14. Ali ste za svoje delo primerno nagrajeni? (če ste odgovorili z NE, zakaj)

DA

NE, zakaj:

15. Kaj bi bila za vas osebno najboljša nagrada za dobro delo?

16. Kakšno je vaše mnenje o podjetju, v katerem ste zaposleni? Obkrožite en odgovor.

Ponosen-a sem, da delam v podjetju.	DA	NE
V kolikor bi bilo prosto delovno mesto v podjetju, bi ga priporočil-a prijateljem.	DA	NE
Pripravljen-a sem narediti več za uspešnost podjetja.	DA	NE
Pripravljen-a sem narediti več za višjo plačo.	DA	NE
Za dobro opravljeno delo sem finančno nagrajen-a.	DA	NE
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen-a.	DA	NE
Vsi v našem podjetju za enako delo prejmemo enako plačilo.	DA	NE
Ugodnosti in nagrade prejmejo samo zaposleni, ki so svoje delo opravili učinkovito in uspešno.	DA	NE
Vsi zaposleni prejmejo enake ugodnosti in nagrade, ne glede na uspešnost in učinkovitost pri delu.	DA	NE

Hvala za sodelovanje!