

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SISTEM NAGRAJEVANJA IN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH: PRIMER
PODJETJA X

Ljubljana, januar 2010

MAJA MLINŠEK

IZJAVA

Študentka Maja Mlinšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Mihelič Katarine Katje** in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 05. 01. 2010

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Namen diplomskega dela	2
1.2	Cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Metodologija dela	2
1.4	Struktura diplomskega dela	3
2	MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	3
2.1	Opredelitev motivacije	3
2.2	Motivacijski dejavniki.....	5
2.3	Načini motiviranja zaposlenih.....	7
2.3.1	Motivacija z osebnimi razgovori.....	8
2.3.2	Motivacija z vodenjem	8
2.3.3	Motiviranje s spodbujanjem	9
2.3.4	Motiviranje s kritiko	9
2.4	Razlike med motiviranjem posameznika in skupine	9
2.5	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	10
2.5.1	Možne posledice delovnega zadovoljstva	11
3	NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	13
3.1	Finančno nagrajevanje.....	14
3.2	Nefinančno nagrajevanje	16
3.3	Nagrajevanje po uspešnosti.....	17
3.3.1	Delovna uspešnost na individualni ravni	19
3.3.1.1	Nagrajevanje prodajalcev.....	20
3.3.1.2	Nagrajevanje managerjev.....	21
3.3.1.3	Nagrajevanje strokovnjakov	22
3.3.1.4	Nagrajevanje delavcev v proizvodnji.....	23
3.4	Nagrajevanje delovne uspešnosti skupine.....	24
3.4.1	Nagrade za dosežene poslovne cilje.....	25
3.4.2	Udeležba zaposlenih v delitvi dobička.....	25
3.5	Nagrajevanja in spodbujanja k motiviranju v času recesije	26

4	NAČIN NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE V PODJETJU X.....	27
4.1	Predstavitev podjetja	27
4.1.1	Poslanstvo in vizija.....	27
4.1.2	Odnos podjetja do zaposlenih	28
4.2	Zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X	29
4.2.1	Motivatorji pri delu	29
4.2.2	Moteči dejavniki pri delu	30
4.3	Politika plač.....	31
4.3.1	Osnovna plača – fiksni del	31
4.3.2	Giblivi del.....	32
4.4	Nagrajevanje zaposlenih v Podjetju X	36
4.5	Podjetje skozi gospodarsko krizo	36
4.5.1	Na začetku gospodarske krize (december 2008).....	37
4.5.2	Podjetje na vrhu gospodarske krize (februar 2009 – september 2009)	37
4.5.3	Reševanje iz krize (avgust, september 2009)	38
4.5.4	Podjetje danes (november, december 2009)	39
5	SKLEP	40
6	LITERATURA IN VIRI	41

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model motivacije	5
Slika 2:	Dejavniki delovnega zadovoljstva	11
Slika 3:	Struktura plače v podjetij	16
Slika 4:	Trikotnik pravičnosti.....	18
Slika 5:	Povezava med znanjem in vplivom na prodajo pri določanju osnovne plače zaposlenega.....	21
Slika 6:	Glavne prednosti delniške in gotovinske sheme	26
Slika 7:	Motivatorji pri delu	29
Slika 8:	Moteči dejavniki pri delu	30

1 UVOD

Podjetja tekmujejo za svoj delež na trgu in svoje zaposlene spodbujajo k motiviranju na različne načine. Nagrada za uspeh je v večini od njih vezana na dosežke, ki se kažejo kot izboljšanje poslovnih rezultatov. Tako nagrajevanje se zdi z vidika poslovanja morda najbolj smiselno, saj v času, ko podjetje raste, tudi plače delavcev rastejo, v času krize pa so dohodki temu primerni. Podjetja se morajo zavedati, da so dobri in motivirani zaposleni osnovni pogoj za uspeh.

Motivacija je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev, vendar je to ena izmed besed, ki ima za različne ljudi lahko povsem različne pomeni. Kljub temu pa lahko domnevamo, da je večina ljudi motivirana takrat, ko čutijo, da njihovo delo pomembno prispeva k poslovanju podjetja, ko so za svoje delo pohvaljeni, ko vedo, da se o njihovih idejah razpravlja, ter ko spoznajo, da so z delom pridobili dodatno znanje, ki povečuje njihovo vrednost. Eden od načinov nagrajevanja je tudi izobraževanje, od vsakega posameznika pa je odvisno, ali mu dodatna izobraževanja predstavljajo nagrado, za dobro opravljeno delo, ali v tem vidijo samo obvezo, ki jo delajo za podjetje. Pri tej miselnosti se je pokazala velika razlika med visoko izobraženimi in manj izobraženimi. Visoko izobraženi sami predlagajo dodatna izobraževanja, pri nižjih pa je obisk tečaja bolj obveza, ki jo delajo za podjetje, ne pa zase.

Za vsako podjetje so sistemi nagrajevanja in spodbujanja k motivaciji pomembna in občutljiva tema. Kadar se govori o spodbujanju k motivaciji ljudi v podjetjih, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi dobri kadri prišli v podjetje in tam tudi ostali. Vsaka organizacija se mora zavedati, da ustrezen sistem plačevanja in nagrajevanja dela ter spodbujanja k motiviranju zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in da je le tako podjetje sposobno zadržati ključne kadre, ki največ prispevajo k razvoju in uspešnosti podjetja. Temeljna naloga menedžmenta je torej omogočiti zaposlenim, da postanejo in ostajajo uspešni in motivirani. Namreč uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes vse bolj individualni kategoriji in mnogi zaposleni si jih predstavljajo na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnotežje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi želijo delo za več delodajalcev, spet tretji želijo biti slišani in upoštevani, zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo motiviranje zaposlenih, gotovo preživel čredni sistem plačevanja. Resnična motivacija ni vezana samo na posebne priložnosti, je pomemben, če ne celo ključen del vsakdanjika. Zaposleni potrebujejo občutek spoštovanja in lastne vrednote, saj bodo le tako opravljali delo entuziastično in samozavestno.

1.1 Namen diplomskega dela

Namen diplomskega dela je ugotoviti, ali plačilni sistem Podjetja X spodbuja k motivaciji delavce na primeren način in ali so s tem sistemom določanja plač zadovoljni hkrati pa ugotoviti, kako se je v času krize sistem nagrajevanja in motiviranja spremenil, če se seveda je. Dodatno je namen spoznati osnovne značilnosti nagrajevanja, ki izhaja iz uspešnosti posameznika in pri tem, kakšne ima koristi on in podjetje.

1.2 Cilji diplomskega dela

Cilji diplomskega dela je preučiti teoretični vidik nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, nato pa te vidike primerjati z aplikativnim delom naloge za Podjetje X. Cilj je torej ugotoviti, kaj zaposlene v tem podjetju najbolj motivira, kako so za svoje delo nagrajeni ter kako so z vsem tem zadovoljni.

In če na kratko opredelim glavne podcilje diplomskega dela, so le-ti:

- opredeliti osnovne teoretičen pojme glede motiviranja ter motivacijske dejavnike,
- opisati načine nagrajevanja,
- predstaviti kaj zaposlene motivira za delo in demotivira,
- predstaviti politiko plač v Podjetju X,
- predstaviti Podjetje X v času krize.

1.3 Metodologija dela

Diplomsko delo lahko glede na metodologijo dela razdelimo na dva dela, in sicer na teoretičnega in aplikativnega.

V prvem delu bom zgolj predstavljala že napisana spoznanja o nagrajevanju in motiviranju zaposlenih, pri čemer bom uporabljala literaturo tujih in domačih avtorjev ter članke in prispevke s tega področja. Ta del je namenjen predstavitvi motivacije in njenih teorij, sistema nagrajevanja in osnovam zadovoljstva.

V drugem, aplikativnem delu bom predstavila Podjetje X. Opisala bom način nagrajevanja in motiviranja, ki ga imajo za svoje zaposlene, kako je Podjetje X zašlo v finančno krizo, kaj so se iz nje naučili in kar je najpomembnejše, da so jo preživeli.

1.4 *Struktura diplomskega dela*

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in aplikativnega dela in obsega štiri poglavja, ki so razdeljena na podpoglavja.

Prvi, teoretični del, se začne z drugim poglavjem, ki govori o opredelitvi motivacije, motivacijskih dejavnikov, načinov motiviranja ter o razlikah med motiviranjem posameznika in skupine. Na kratko pa bo predstavljeno tudi zadovoljstvo zaposlenih, kako dejavniki, kot so osebnost, vrednote, družbeni vpliv in delovna situacija vplivajo na njih. Sledilo bo tretje poglavje, ki bo govorilo o nagrajevanju. Predstavljeni bodo načini nagrajevanja, in sicer finančno, nefinančno, nagrajevanje po uspešnosti, ki bo razdeljeno na podpoglavja, ta podpoglavja pa se bodo nanašala na nagrajevanje po posameznih ravneh zaposlenih.

V drugem delu, ki se začne s četrtem poglavjem, bom najprej predstavila podjetje, kakšen odnos imajo do zaposlenih, kako so zaposleni zadovoljni v podjetju, kaj jih motivira in kateri so moteči dejavniki pri delu. Predstavljen bo njihov plačilni sistem ter dogajanja v najbolj udarnem času, času gospodarske krize.

2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Glavno vprašanje in glavni problem spodbujanja k motivaciji je, kako motivirati zaposlene, da bi bolje delali in prispevali k boljšim poslovnim rezultatom podjetja, hkrati pa bi zaslužili toliko, da bi zadovoljevali svoje potrebe, kajti zaposleni v zameno za dobro opravljeno delo pričakujejo nagrado. Nobena človekova dejavnost ne nastane sama od sebe, ampak je motivirana z delovanjem številnih potreb, želja, vzgibov in gibal. Ima torej nek bolj ali manj jasen (fiziološki, psihološki, biološki, socialni) *vzrok*, ki pomeni zadovoljitev določene zavestne ali nezavestne potrebe, pa tudi *povod*, kot realizacija določenega posrednega ali neposrednega cilja, s katerim posredno ali neposredno zadovoljimo svojo potrebo (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 157).

2.1 *Opredelitev motivacije*

»Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo«.

(Dweight D: Eisenhower)

Spodbujanje k motivacije je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov, bolj določno pa je motivacija zbiranje hotenj in motivov nastalih v

človekovi notranjosti in v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju.

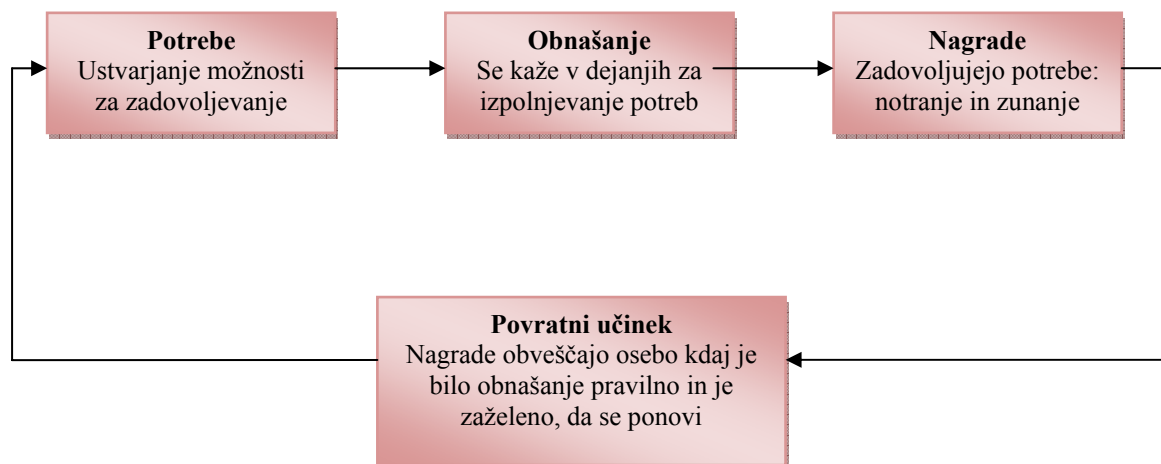
Beseda motivacija izhaja iz latinske besede »movere«, ki pomeni gibati se. Motivacijo lahko opredelimo kot proces, ki usmerja, vzdržuje, spodbuja in organizira aktivnosti posameznika. Avtorji različno poimenujejo besedo motivacijo, npr. motivacija je tako težnja k zadovoljevanju potreb posameznika, je kompleksna sila, sestavljena iz različnih faktorjev, ki spodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnost posameznika v podjetju, v načrtani smeri k doseganju cilja (Musek, 1982, str. 264 - 265), vsi pa definirajo naslednje ključne dele motivacije (Steers & Porter, 1983, str. 5 - 8):

- **energija** - pomeni moč, zmožnost delovanja. Večina podjetij teži k pridobivanju energičnih sodelavcev, vendar pa sama energija še ni dovolj;
- **smer** – usmerjena energija. Motivacija obsega tudi občutek za smer, ni dovolj le, da je posameznik energičen, temveč mora biti energija usmerjena v pravilen cilj, ki je skladen s cilji vodstva in celotne organizacije;
- **vztrajnost** – motiviran človek ne ovrže svoje naloge pri prvem pojavu težav; prizadeva si, da bi premagal ovire.

Motivacija je torej usmerjanje aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motiv pa je razlog in hotenje, da človek deluje. Obstaja več vrst motivov (Uhan, 2000, str. 11): eni so *primarni* (biološki, socialni), drugi *sekundarni* (interesi, stališča, navade), *podedovani in pridobljeni motivi* (podedovane prinesemo s seboj že ob rojstvu, pridobljene pa pridobivamo skozi življenje), *univerzalni ali splošni* (najdemo jih pri vseh ljudeh) in *individualni motivi*.

Motivacijo delimo tudi na zunanjo in notranjo. Tradicionalno stališče poudarja samo zunanje faktorje motivacije. Stališče človekovih odnosov zastopa nekoliko bolj socialen pogled na zaposlene, saj so prvič obravnavani kot socialna bitja, zadovoljujejo se socialne potrebe, kar lahko pomeni večjo motivacijo kot denar. Stališče človeških virov pa človeka obravnava kot celotno in kompleksno osebo, ki jo motivirajo številni faktorji. Izhajajo iz predvidevanja, da so ljudje dovolj odgovorni in da jih lahko spodbuja k motivaciji tudi primerno delo. Pri sodobnih stališčih prevladujejo tri različne teorije: teorija zadovoljstva (poudarja prednost človekovih potreb), procesna teorija (miselni procesi vplivajo na obnašanje) in okrepitvena teorija (kako spodbuditi zaposlene k učenju zelenega delovnega obnašanja). Notranja motivacija je pomembnejša od zunanje v daljšem časovnem obdobju. Če bodo ljudje ustrezno nagrajeni za svoje delo in če bo poskrbljeno za njihovo dobro počutje, bodo boljše, več delali in s tem uresničevali željo po boljših dosežkih. Zunanja motivacija navduši ljudi za delo, saj z delom zadovoljujejo svoje potrebe. Med zunanje motivatorje spadata predvsem dobro plačilo in spodbuda za uspeh ter delo, ki je bolj zahtevne narave in želja po uveljavljanju. Na dolgi rok so zaposlenim bolj pomembni notranji motivatorji (Halloran, 1986, str. 236).

Slika 1: Model motivacije.



Vir: R. L. Daft, Management 2001, str. 163.

Motiviranost za delo se pogosto pojavlja takrat, ko ljudje začnejo čutiti, da so del skupine, ki stremi za skupnim ciljem. Zelo pomembno je stimulirati in vzpodbujati zaposlene, saj s tem dosežemo, da delo opravljajo po svojih najboljših močeh. Strmenje za izpolnjenimi izzivi, navdušenje nad projekti, izdelkom, novim načinom dela in občutek, da so sposobni narediti zadano nalogo, so dejavniki, ki predstavljajo bistvo motivacije. Resnična motivacija ni vezana samo na posebne priložnosti, je pomemben, če ne celo ključen, del vsakdanjika in zaposleni potrebujejo ta občutek.

2.2 Motivacijski dejavniki

Motivacijske dejavnike delimo v skupini: dejavnike, ki motivirajo za delo in dejavnike, ki ne motivirajo.

Dejavniki, ki motivirajo za delo

Čeprav Herzberg v članku *One More Time: How Do You Motivate Employees?* eksplicitno pravi, da plača ni motivator, se v knjigah še vedno pojavlja kot eden izmed dejavnikov, ki spodbujajo k motivaciji zaposlenih.

Plača: motivacijo je potrebno razumeti kot proces, ki se v človeku neprestano ponavlja ali pa se odvija na višjem nivoju. Je torej dinamičen proces in mišljenje podjetij, da bodo z nekaj več denarja motivirali zaposlene k večji produktivnosti, je zmotno. Pri motivaciji zaposlenih se ne moremo omejiti zgolj na nematerialne motive. Res je, da lahko človek zadovolji veliko

svojih potreb z denarjem, vendar jih obstaja še dosti, ki jih z denarjem ne more zadovoljiti. Plačo zaposlenega si tako ne moremo postaviti kot edini motiv človekovega dela, lahko pa si jo predstavljamo kot orodje, s katerim krmilimo človekovo aktivnost v želeno smer. Upoštevati pa moramo dejstvo, da je plača zaposlenega le delček na poti vplivanja in zavestnega gibanja človekove zavesti za delo. Če hoče podjetje ugotavljati uspešnost zaposlenih, mora določiti merila uspešnosti, ki jih je mogoče postaviti le, ko sta znana cilj in rezultat, ki naj bi ga dosegli. Cilj je torej stanje, ki ga želimo doseči, rezultat pa doseženo delo. Smiselno je torej, da ljudi ne motiviramo za kvantiteto, temveč s kvaliteto, nemotiviramo za dobiček, temveč z njim. Pri oblikovanju takšnega sistema plač je potrebno odgovoriti vsaj na naslednja štiri vprašanja in se ravnati po odgovorih (Lipičnik, 1997, str. 180):

1. Kakšno motivirano obnašanja bomo v ljudeh vzpodbudili?
2. Kakšno glavno pomanjkljivost lahko pričakujemo?
3. Kakšne vrednote se bodo rodile v ljudeh?
4. Katera skupina delavcev bo pri tem imela prednost?

Podjetja oblikujejo različne sisteme nagrajevanja in plač, odvisno od svoje poslovne strategije, politike podjetja in opredelitve ciljev, ki jih morajo doseči. Z nagradami stimuliramo zaposlene za doseganje ciljev, te nagrade pa so lahko v obliki denarja ali blaga. Zaposleni so nagrajeni, ko izpolnijo osebne, timske, oddelčne ali organizacijske cilje. Poznamo pa različne načine nagrajevanja: plačilo za učinek, delitev dobička, delnice podjetja, enkratne denarna nagrade, nagrada za učenje. Plača, kot denarna protivrednost za opravljeno delo, kljub temu da spada med higienike, predstavlja pomemben motivacijski faktor. Če delavec smatra, da za svoje delo ni dovolj plačan. Bo nezadovoljen, s tem pa se učinkovitost neposrednih motivacijskih faktorjev bistveno zmanjša ali celo izniči. Običajno je v podjetju plača delavca določena z zahtevnostjo dela in z izmerjeno delovno uspešnostjo. K temu so dodani še dodatki (za nedeljsko, praznično, nočno delo itd.), udeležba v dobičku ter ostali dodatki, določeni s pogodbo. Vse to za delavca pomeni celotno nagrado. Ker pa vrsta del ni merljiva, postaja vse pomembnejše ocenjevanje delovne uspešnosti. Ocenjujejo jo nadrejeni, pri čemer je osnova doseganje dogovorjenih postavljenih ciljev (Merkač & Skok, 2005, str. 197).

Druge materialne nagrade so spodbude, ki predstavljajo možnost posebnega nagrajevanja in omogočajo večjo fleksibilnost plačila. Delimo jih na *kratkoročne spodbude za delovno uspešnost*, kamor spadajo stimulative spodbude za delovne dosežke. Lahko so individualne nagrade ali pa gre za vključevanje v delitev dobička. Te spodbude prevladujejo zlasti na nižjih ravneh hierarhične lestvice v podjetju. Druga skupina so *dolgoročne spodbude*, ki so značilne za višje ravni upravljanja v podjetju. Te spodbude se nanašajo na rezultat večletnega dela in so namenjene vodstvu, ker je za oceno dejanskega prispevka potreben daljši čas, njihov namen pa je vzpodbuditi dolgoročno iniciativo managerjev v podjetju. Takšne spodbude so nagrade v obliki delnic, možnost nakupa delnic podjetja po izredno ugodnih pogojih in podobno. Kot motivacijski faktor programa nagrajevanja sodijo tudi ugodnosti, katerih

značilnost je, ekskluzivnost in dolgoročnost, njihov glavni cilj je vezati posameznika na podjetje. Delimo jih na *ugodnosti iz zaposlitve*, ki so vezane na pripadnost v podjetju. Med njih štejemo različna plačila in nadomestila, kot so plačilo za čas odsotnosti, ugodnosti in storitve za zaposlene. Druga skupina so *posebne ugodnosti*, ki dopolnjujejo ugodnosti iz zaposlitve, namenjene so le najožjemu vodstvu. To so npr. raba luksuznih dobrin, ki so v lasti podjetja, zdravstveno zavarovanje nad običajnimi standardi itd. (Zupan, 2001, str. 210 – 211).

Nematerialni motivatorji pa so dejavniki, ki imajo običajno veliko vrednost in težo. Zlasti pomembni so na višji stopnji zaposlitve, prevladujeta pa dve možnosti, napredovanje in izobraževanje. Za vsako podjetje je izjemno pomembno, da razvija jasen in pregleden načrt napredovanja zaposlenih, saj to včasih pomeni več kot dolgoročno stimulatívno nagrajevanje. Med nematerialne dejavnike uvrščamo koristi dela, poznavanje rezultatov svojega dela, pohvale in kritike, komuniciranja, dobre delovne razmere, večanje kakovosti življenja zaposlenih, vizija podjetja.

Dejavniki, ki ne motivirajo za delo

Najpogostejši vzroki nemotiviranosti so:

- *Pomanjkanje samozavesti se pogosto izraža z notranjim občutkom dvoma: Ali to sploh zmorem? Ali lahko in kako naj to naredim? Nisem dovolj dober, sposoben, ne znam?*
- *Skrb pred napačnimi odločitvami in neuspehom* je občutek, ki ga ljudje dobijo, ko jih skrbi, kaj se bo zgodilo, če bodo naredili napako. Ta zaskrbljenost vodi k neuspehu.
- *Negativna mnenja okolice*
- *Občutek brezperspektivnosti*, ki pa ga je možno zmanjšati na različne načine npr. pohvale, priznanja za dobro opravljeno delo, delitev odgovornosti, vključevanje v odločanje in kar je najpomembnejše, z zagotavljanjem za nadaljnje izobraževanje.
- *Občutek nepomembnosti* vodi do nemotiviranosti, ker si človek misli: nikomur ni mar zame, nič jim ne pomenim ipd. Le-tega je prav tako mogoče odpraviti s pohvalami in v veliki meri pripomore že to, da vodje poznajo in uporabljajo ime zaposlenega.
- *Neobveščenost o tem, kaj se v podjetju dogaja* lahko zelo močno vpliva na motivacijo zaposlenih. Informacije o novostih, dogajanjih v podjetju, bi zaposleni morali slišati od svojih nadrejenih oz. od interne pošte.
- *Občutek, da niso nagrajeni za to, kar naredijo, temveč za to, kar so.*

2.3 Načini motiviranja zaposlenih

Nekateri faktorji na motivacijo pri večini ljudi delujejo podobno. Mednje spadajo: pohvale in graje, konfliktné situacije, tekmovanje, sodelovanje, plača, pripadnost in podobno. Pohvala običajno pozitivno vpliva na delovno aktivnost. Prav tako tudi graja običajno pozitivno vpliva

na posameznikovo dejavnost, vendar pa je učinek graje manjši kot učinek pohvale. Ugotovitve o vplivu pohvale in kazni na posameznikovo aktivnost pa ne veljajo za vse vrste aktivnosti in tudi ne pri vseh posameznikih.

Zakovitosti motivacije, ki jih moramo upoštevati so (Denny, 1997, str.17 - 29):

- za motivacijo moramo biti motivirani,
- za motivacijo je potreben cilj,
- motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo,
- za motiviranje je potrebno znanje,
- soudeležba motivira,
- če vidimo, da napredujemo, nas to motivira,
- izziv nas motivira samo, če imamo možnost za zmago,
- pripadnost skupini motivira.

2.3.1 Motivacija z osebnimi razgovori

Predpogoj za uspešno izvedbo osebnih razgovorov je, da vodje začutijo letni razgovor kot pomembno zadevo ter se je lotijo z vso vnemo. V nasprotnem primeru, če vodje razumejo razgovore kot breme, zapravljanje časa ipd., bo zadeva propadla. Kot vsaka aktivnost, zahteva tudi izvedba letnih razgovorov določena znanja, spretnosti in načrt priprave. Vodje je treba poučiti o vprašanjih, jim dati natančna navodila kaj vprašati, kako se na razgovor pripraviti, kako se vesti v posamezni situaciji in kaj storiti. Priporočljivo je, da se pred dejansko izvedbo razgovorov vodje udeležijo posebnih delavnic, kjer se medsebojno poskusno vodijo razgovori. Na ta način vodje dobijo jasno sliko o tem, kaj bi dosegli z izvedbo dejanskih letnih razgovorov. Letni razgovor je torej poglobljen razgovor med vodjo in sodelavcem, kjer se pogovarjata o vsem, kar bi utegnili izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter spodbujalo k motivaciji in uspešnosti sodelavca (Kern, 2001, str. 86 - 87).

2.3.2 Motivacija z vodenjem

Način vodenja, ki ga uporablja manager, mora vzbujati motivacijo. Zelo koristno je, da gredo vsi zaposleni skupaj na kak seminar ali tečaj, ker skupna udeležba na posvetih, usposabljanjih ali izletih povezuje člane tima. Seveda pa je treba upoštevati, da mora manager ohranjati določeno razdaljo med seboj in svojim timom. Manager se mora zavedati tudi pomena postavljanja dobrih zgledov, ker bo le tako organizacija uspešna in njeni zaposleni zadovoljni. Vsak manager mora najprej sam upoštevati to, kar zahteva od drugih. Pri motivaciji z vodenjem je ključnega pomena to, da si vodstvo postavi realne, dosegljive cilje in si zanje prizadeva ter da vodenje poteka brez prisile. Najučinkovitejše je vodenje z zgledom, nikakor ne s povelji in odredbami. Če hoče biti vodja dober vodja, naj se dvigne na »varovalni zid« in

s tem bo postal neranljiv za kriticizem, ki izhaja iz najbolj škodljivega in zlobnega človeškega čustva – zavesti (Denny, 1997, str. 101 - 107).

2.3.3 Motiviranje s spodbujanjem

Učinkovit program spodbud ne bo le povečal dobiček, temveč tudi navdušil zaposlene, vzbudil njihovo zvestobo in vdanost ter dvignil njihovo moralo. Večina ljudi hodi na delo zato, da zmerno delajo in ne opravljajo izjemnega dela.

Peter Riggs, veliki učitelj motiviranja, navaja tri največje nagrade za delo (Denny, 1997, str. 120):

- delati tisto, kar vas veseli, zaradi samega veselja do tega dela, ali z drugimi besedami, biti srečen in zadovoljen pri svojem delu,
- priznanje – v različnih oblikah,
- denar – in samo denar postane glavna motivacija, če ga ni dovolj za zadovoljevanje nujnih vsakodnevnih potreb (Denny, 1997, str. 120).

2.3.4 Motiviranje s kritiko

Kritika ne sme biti povezana z osebnim nagrajevanjem ali z odporom. Razlog za kritiko morata biti zaskrbljenost in zanimanje za zaposlenega. Namen kritike ni rušiti, temveč graditi. Da bi dosegli rezultat, se moramo vprašati, kaj natančno hočemo urediti in kakšen odziv pravzaprav želimo ob koncu. Če hoče manager nekoga kritizirati, ne da bi mu vzel motivacijo, mora (Denny, 1997, str. 153 - 165):

- skrbno izbrati pravi trenutek,
- se pogovoriti z njim na štiri oči,
- mu povedati, da ga ceni,
- mu gledati pri tem v oči,
- govoriti samo resnico,
- kritizirati njegovo ravnanje, ne pa osebnosti,
- ponovno poudariti njegove dobre strani,
- in seveda ne pozabiti pohvaliti izboljšanja.

2.4 Razlike med motiviranjem posameznika in skupine

Najprej moramo začeti pri ocenjevanju posameznika, saj tako vidimo, kako bi ga lahko spodbujali k motivaciji. Vsak naš pristop mora biti naraven, prilagojen vsakemu

posamezniku, saj zaposleni želijo od vodij različne vloge, kjer npr. želijo dokazati svoje sposobnosti, potrditev zamisli ipd. pomembno za vodstvo je, da prepoznajo potrebe mlajših, ki so ponavadi dobra osnovna plača, prosti čas, priznanje za delo, napredovanje, medtem ko starejši imajo različne npr. nagrade v obliki letnih dopustov, status v skupini, varnost zaposlitve ipd (Heller, 2001, str. 316 - 317).

V skupinah pa se različni ljudje obnašajo različno, pri tem pa je zelo pomembno, da se s tistimi, ki povzročajo težave, soočimo takoj. Za skupino je ključna motivacija to, da vsi člani strmiijo k istim ciljem, da jih veže skupna vizija, pri tem pa je pomembno tudi, da jih vodje pri tem podpirajo (Heller, 2001, str. 320).

2.5 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Pod tem pojmom razumemo prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica posameznikove ocene svojega dela ali izkušenj pri delu. Zadovoljstvo z delom torej pove, kakšno stališče ima posameznik o svojem delu in oz. koliko je zaposlenemu všeč njegovo delo (Skočir, 2001, str. 1097).

Zadovoljstvo pri delu spada poleg pripadnosti podjetju med občutenja pri delu, to je zbir čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja. Ta čustva pa niso dolgotrajna, saj se lahko hipoma spremenijo in so odvisna od dela, ki ga posameznik trenutno opravlja. Zadovoljstvo pri delu se torej spreminja, vendar se pogosto giblje okoli določene ravni.

Na zadovoljstvo pri delu in stopnjo zadovoljevanja potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga delavci opravljajo v določenem procesu. Delavci so bolj zadovoljni z delom, če imajo delo, ki ga radi opravljajo, in če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno (Uhan, 2004).

Na posameznikovo zadovoljstvo pri delu vplivajo štirje dejavniki:

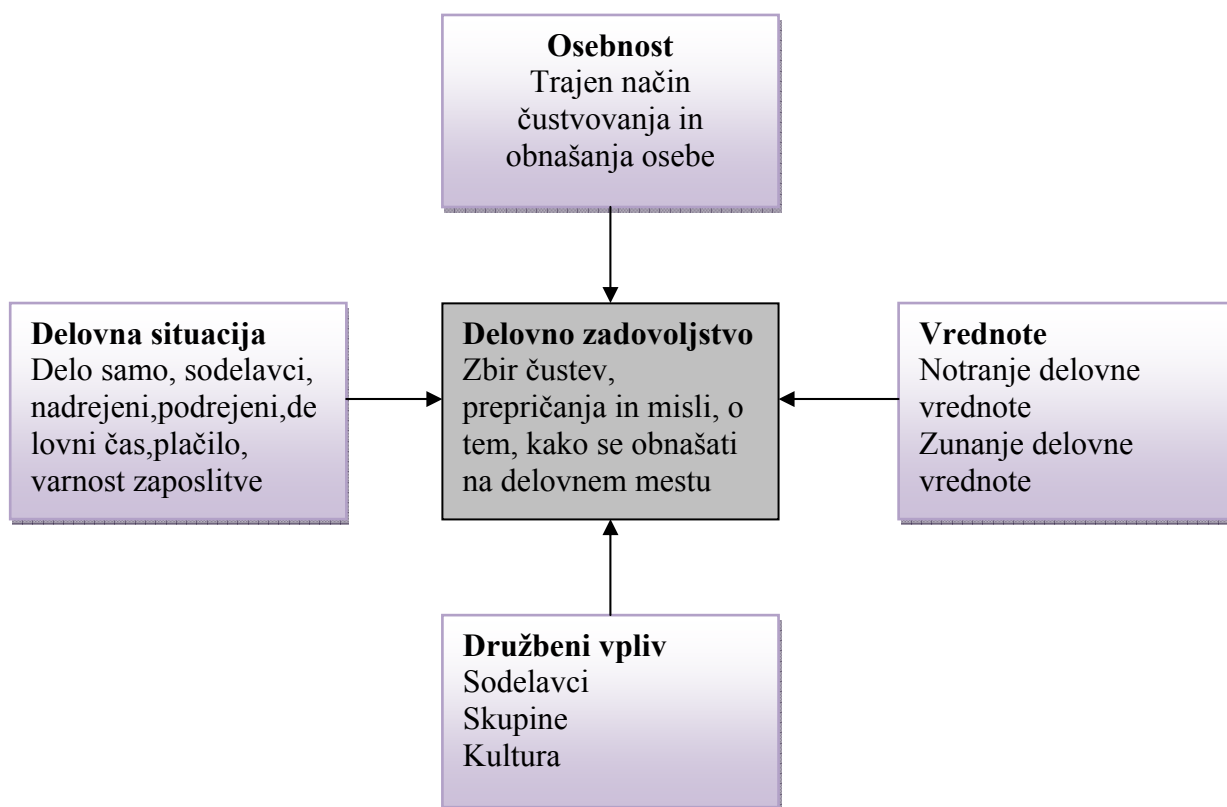
- **osebnost** človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja, vedenja in predstavlja najvplivnejši dejavnik delovnega zadovoljstva. V krajšem obdobju je osebnost razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva in nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju;
- **vrednote** so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku, in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Delovne vrednote delimo na notranje (zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost, zahtevnost...) in zunanje (plača, varnost dela, status, druženje...). Delovne vrednote so razmeroma trajne in se nanašajo na posameznika in ne toliko na konkretno delo (Rozman, 2000, str. 66);
- **družbeni vpliv** je pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu. To je vpliv, ki ga imajo posamezniki ali skupine na obnašanje neke druge osebe pri delu. Družbeni vpliv

sodelavcev ima zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, saj s sodelavci pogosto sodeluje, opravlja podobno delo kot drugi in ima s sodelavci veliko skupnih lastnost (npr. izobrazba, izkušnje...). Še posebej je ta vpliv močan pri novo zaposlenih v podjetju. Novo zaposleni imajo namreč zelo malo izkušenj z novim delom;

- **delovna situacija** je skupek vplivov samega dela, delovnih pogojev in drugih vplivov. Sestavljajo jo konkretne delovne naloge oz. delovna opravila, ki jih delavec opravlja, ta pa so lahko zanimiva ali pa dolgočasna. Na delovno situacijo pa vplivajo tudi ljudje, delovna okolica in način, kako je delavec obravnavan pri podjetju.

Vsi ti dejavniki so prikazani tudi na spodnji sliki s kratkimi povzetki.

Slika 2: Dejavniki delovnega zadovoljstva.



Vir: J. M. George G. R. Jones, Organizational behaviour, 1996, str. 71.

2.5.1 Možne posledice delovnega zadovoljstva

Razlog, da je delovno zadovoljstvo eno najbolj raziskovanih dejavnikov, ki oblikujejo zaznavanje opravljenega dela, ni samo v zadovoljstvu posameznika ampak tudi v vplivanju s

svojim zadovoljstvom na sodelavce, nadrejene, druge teame in navsezadnje na celotno organizacijo. Posledice delovnega zadovoljstva se kažejo v delavčevi učinkovitosti, odsotnosti z dela, v fluktuaciji delavcev, zavezanosti podjetju in delavčevemu okolju.

1. Delovna učinkovitost

Rezultati nekaterih raziskav so pokazali, da delovno zadovoljstvo ne vpliva v tako veliki meri na delovno učinkovitost, kot bi lahko pričakovali, saj je večina ljudi prepričana, da bo zadovoljen delavec bolj učinkovit kot drugi delavec, ki ni zadovoljen. Pri tem pa je treba dodati, da številni strokovnjaki ugotavljajo, da odnos do dela vpliva na vedenje pri delu, vendar samo takrat, kadar ima zaposleni možnost svobodno in po svoji presoji opravljati delovne naloge. Te možnosti pa večina delavcev nima.

2. Absentizem – odsotnost z dela

Odsotnost z dela lahko za organizacijo pomeni velik strošek. V zvezi s tem je bilo opravljenih že mnogo raziskav, da bi ugotovili vzroke odsotnosti ter kako odsotnost z dela znižati. Rezultati so pokazali, da so zaposleni, ki so s svojim delom nezadovoljni, pogosteje odsotni z dela kot zaposleni, ki so s svojim delom zadovoljni. Poglejmo si nekaj dejavnikov, ki vplivajo na odsotnost z dela:

Na motivacijo za prisotnost posameznika na delovnem mestu vplivajo:

- delovno zadovoljstvo,
- pravila in pogoji za odsotnost z dela,
- drugi dejavniki.

Na zmožnost prisotnosti posameznika na delovnem mestu pa vplivajo:

- bolezni in nesrečem,
- problemi s prevozom na delo,
- družinske obveznosti.

Prisotnost posameznika na delu ni odvisno tako samo od motivacije, ampak je odvisna tudi od njegove zmožnosti, da je prisoten na delu. Podjetja se zavedajo, da se absentizma ne da odpraviti, lahko pa ga kontrolirajo in zmanjšajo.

3. Fluktuacija delavcev

Med fluktuacijo delavcev in delovnim zadovoljstvom obstaja povezava, in sicer da bodo delavci, ki so zadovoljni s svojim delom, v manjši meri odhajali iz podjetja kot nezadovoljni delavci. Absentizem - odsotnost z dela - je začasen pojav, medtem ko je fluktuacija zaposlenih trajen pojav in ima na posameznika dosti večji vpliv.

4. Pripadnost podjetju

Pripadnost podjetju ali lojalnost zaposlenih se ne nanaša na konkretno delo, temveč na čutenje posameznika glede na celotno podjetje. Pripadnost podjetju se bo povečala, če bodo zaposleni verjeli, da podjetje koristi drugim in družbi, ter da vidijo, da podjetje skrbi za zaposlene in podobno. Lojalni delavci so ponavadi zadovoljni s svojim delom, ta lojalnost pa se kaže na različne načine: pomoč sodelavcem, dajanje konstruktivnih predlogov, izvajanje lastnih sposobnosti in zmožnosti, širjenje dobre volje med sodelavci... Od vsakega posameznika pa je odvisno, ali bo ravnal tako, da bo lojalen podjetju in ravno zaradi te prostovoljnosti lahko sklepamo, da delovno zadovoljstvo vpliva na to obnašanje (Rozman, 2000, str. 67).

5. Delavčevo ugodje – osebna kakovost

Delavec preživi ogromno svojega časa na delovnem mestu, poleg tega pa tudi doma veliko razmišlja o službi. Delavčevo ugodje kaže, kako so delavci srečni, zdravi in uspešni pri svojem delu. Nezadovoljni delavec občuti precej časa nelagodje, kar pomeni, da delovno zadovoljstvo vpliva na delavčevo ugodje v njegovem privatnem življenju, na njegovo srečo in osebno zadovoljstvo. Lahko pa bi tudi obrnili dejstva in rekli, da sta osebna sreča in zadovoljstvo ključna elementa za zadovoljstvo na delovnem mestu. Osebna kakovost krepi občutek vrednosti pri posamezniku, občutek vrednosti pa je glavni motivacijski dejavnik. Tako osebna sreča in zadovoljstvo prispevata k visoki ravni kakovosti medosebnih odnosov, le-ta prispeva k visoki ravni kakovosti organizacije in v končni fazi h kakovosti celotne družbe (Božič, 2002, str. 2).

3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Za delodajalce pomenijo odločitve, sprejete v povezavi z nagrajevanjem dejavnike, ki vplivajo na stroške poslovanja podjetja in na sposobnost prodaje izdelkov po konkurenčni ceni. A vendar odločitve, ki se nanašajo na nagrajevanje, nenazadnje vplivajo tudi na sposobnost delodajalca, da tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki jo le-ta zagotavlja zaposlenim, namreč lahko privabi ali odvrača nov kader, že zaposlene pa obdrži v delovnem razmerju ali celo povzroči njihov odhod iz podjetja (Treven, 2001, str. 220).

Za doseg teh ciljev je potrebno zaposlene ustrezno motivirati in pripraviti motivacijske plane. Problematika motiviranja zaposlenih mora upoštevati in podati odgovore na naslednja področja (Newstrom & Davis, 1993, str. 187)

- pripraviti ustrezne motivacijske plane za zaposlene glede na motivacijske osnove,
- upoštevati je potrebno kulturne razlike glede na organizacijsko kulturo multinacionalnih podjetij,
- stalno meriti in preverjati kvaliteto motivacijskih planov z razmerami na tržišču in konkurenčnimi podjetji, v izogib prehodu zaposlenih v konkurenčnem podjetju.

Sistem nagrajevanja naj bi upošteval tako zgoraj našteje parametre, kot tudi trenutno ekonomsko okolje, konkurenco, načine poslovanja podjetja, razpoložljive vire ter lastni prodajno-tržni, kadrovski, finančni in organizacijski vidik.

Nagrajevanje zaposlenih sodi med glavne psihološke stimulatorje dela, zato je vplivanje na delavca glavni aspekt ravnanja s človeškimi viri in ključno vprašanje, ki se tu pojavlja je, kako močno vlogo ima denar za zaposlenega pri zavzetosti za delo. Moč denarnih nagrad je torej inherentno omejena. Bi bili res srečni in zadovoljni ob odlični plači, v okolju, kjer bi bili medsebojni odnosi nemogoči, kjer bi vas šef teroriziral ali pa ne bi imeli nobenih možnosti za osebni razvoj? Ugotovili so, da so pohvaljeni delavci kar 2,5x pogosteje pozitivno pritrdili trditvi, da so ustrezno plačani za svoje delo, kot pa tisti delavci, ki pohvale niso deležni. Prepričljivih raziskav, ki potrjujejo, da denar ni vse in da počasi izgublja svojo moč, zdaj več ne manjka. Ljudje se vedno bolj zavedamo, da nad minimalno vsoto potrebno za sodobno preživetje, denar dodaja le bore malo k subjektivnemu občutku dobrega počutja, sreče, zadovoljstva ali blaginje. Skratka, če plačilo ne prispeva k sreči ali hvaležnosti, postane najbolj usodno vprašanje predvsem psihološko: kako ljudje razmišljamo o plači, kako te stvari občutimo in doživljamo. Ljudje smo torej motivacijsko precej zapletena bitja.

Denar je posredno motivacijsko sredstvo, ker lahko zanj človek kupi določene stvari, s katerimi zadovoljuje svoje biološke in socialne potrebe. Zato plača spada med dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo delavca pri delu, ne pa na faktorje motivacije. V podjetjih skušajo zaposlene spodbujati k večji delovni učinkovitosti na različne načine, in sicer sta najbolj znana sistema plačevanja po času in učinku.

Kakšen sistem plač bo podjetje izbralo, pa je odvisno od podjetja samega in njegovih ciljev, pri čemer je osnovni cilj sistema plač in nagrajevanja podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja ter tako prispevati k poslovni uspešnosti. Tako mora sistem plač in nagrajevanja zadostiti naslednjim zahtevam (Zupan, 2001, str. 121):

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

3.1 Finančno nagrajevanje

Plače in druge finančne nagrade predstavljajo zaposlenim glavno obliko finančnega nagrajevanja. Kot že omenjeno, vsako podjetje prilagodi sistem plač svojim značilnostim, ciljem, pri čemer upošteva veljavne predpise in tako oblikuje svojo strukturo plač.

Osnovna plača je osnovni prejemek oz. plačilo, do katerega je upravičen delavec, poleg tega pa ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, kjer podjetje za perspektivne delavce, ki jih želi obdržati ali pridobiti, plača več kot konkurenca. Drugi namen pa zadeva razmerje plač v podjetju, saj z vrednotenjem dela zaposlenih podjetje želi doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše delo.

Po kolektivni pogodbi je osnovna plača definirana tako: *»Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, vnaprej določene delovne rezultate in normalne delovne pogoje, s katerimi je bil delavec seznanjen pred sklenitvijo delovnega razmerja oziroma pred razporeditvijo. Določena je s pogodbo o zaposlitvi. Osnovna plača delavca ne more biti nižja od izhodiščne plače oziroma od najnižje osnovne plače ustreznega tarifnega razreda, ustrezne kolektivne pogodbe.«* (Prejemki iz delovnih razmerij 2009)

Zakonu o delovnih razmerjih pa jo definira na naslednji način: *»Osnovna plača je plača, ki jo delavec prejme za poln delovni čas, upošteva zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Zahtevnost so pogoji dela v katerih delavec kontinuirano opravlja delo. Razvidni so lahko iz pogodbe o zaposlitvi, sistemizacije delovnih mest, itd.«* (Prejemki iz delovnih razmerij 2009)

Plača za posebne zmožnosti izhaja iz zavedanja podjetij, da so posebna znanja dandanes velika konkurenčna prednost, zato so le-ta pripravljene plačati in s tem zadržati perspektiven kader.

Plačo, odvisno od življenjskih stroškov uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajejo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji.

Nagrade za zvestobo predstavljajo zahvalo podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi.

Nagrade za požrtvovalnost so namenjene delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda, in sicer tako, da delajo preko delovnega časa, v izmenah ipd.

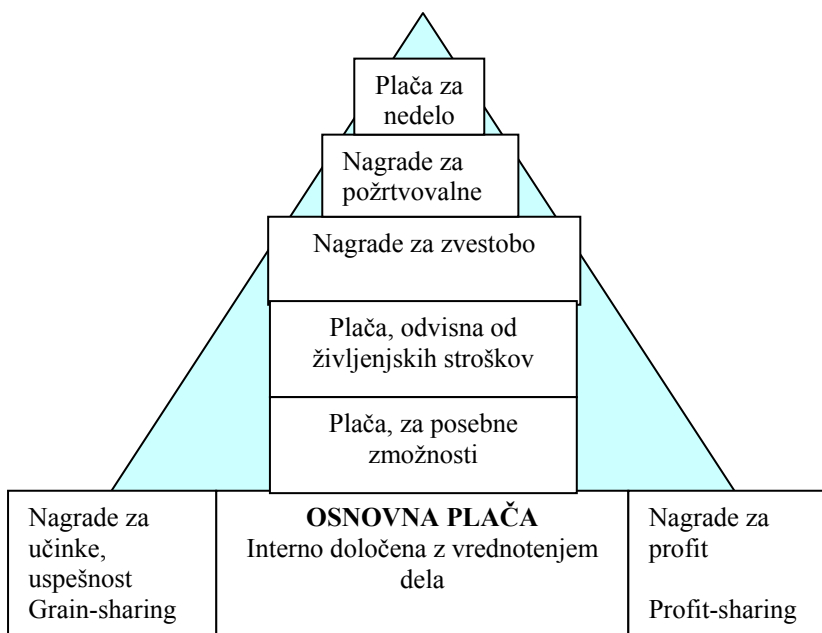
Plačilo za nedelo je posebna vrsta plačila, in sicer za čas, ko je zaposleni odsoten z delovnega mesta, npr. dopusti, bolniške odsotnosti ipd.

Nagrade za uspešnost zaposleni prejmejo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo in imajo tako tudi zelo stimulativen učinek na vložen trud zaposlenih pri opravljanju dejavnosti.

Nagrada za profit pa daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije, kot zahvala in potrditev za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju.

Podjetja torej v veliki meri izhajajo iz plačilne piramide, pri čemer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike. Iz spodnje slike je razvidno, iz katerih sestavin je sestavljena plača. Vsak del ima za podjetja določen pomen.

Slika 3: Struktura plače v podjetij.



Vir: B. Lipičnik, Organizacija podjetja, 2005, str. 132.

3.2 Nefinančno nagrajevanje

Pri nagrajevanju pa nikakor ne smemo zanemariti nefinančnega nagrajevanja zaposlenih, ki ima včasih še večjo težo in pozitiven učinek, kot finančno nagrajevanje. Kadar govorimo o finančnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen teh nagrad je namreč zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero. Med dejavnike nefinančnega nagrajevanja lahko uvrstimo pohvale, priznanja, graje, konfliktnе situacije, tekmovanja, sodelovanje pri delu, možnost napredovanja, odgovornost ter možnost osebnega, intelektualnega razvoja.

3.3 *Nagrajevanje po uspešnosti*

Učinkovit sistem plač mora upoštevati raznolikosti in kompleksnost funkcij ter tudi motnje, ki vplivajo na delovanje sistema.

Za delodajalca izpolnjuje nagrajevanje po uspešnosti tri funkcije:

- **psihološka funkcija:** cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč zaposlenih ter usmerjanje njihovega vedenja k spodbujanju učinka in produktivnosti zaposlenih,
- **organizacijska funkcija:** vpliva na izboljšanje metod upravljanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del,
- **ekonomska funkcija:** bistvo te se kaže predvsem na trgu dela in izdelkov.

Za delavca pa ima nagrajevanje po uspešnosti dve funkciji:

- **psihološka funkcija:** kaže se v obliki vrednotenja osebnega prispevka, saj se večje prizadevanje in večja odgovornost nagrajita,
- **ekonomska funkcija:** zaposlenemu sistem omogoča, da sam vpliva na višino nagrade in s tem zmanjša kontrolo in vpliv delodajalca.

Nagrajevanje po uspešnosti ima nekaj lastnosti, ki jih delodajalec težko zadosti, saj zahteva sistem (Pučko, Rozman, 1992, str. 124 - 139):

- dobro opremljeno računovodsko in finančno službo in s tem višje stroške poslovanja,
- možnost podcenjevanja kakovosti dela,
- možnost negativnih odnosov med zaposlenimi (ljubosumje),
- morebitno zmanjšanje proizvodnih sil zaradi utrujenosti,
- porajanje nezaupanja in zaviranja pri delavcih zaradi slabih preteklih izkušenj.

S strani delavca pa se negativne posledice kažejo predvsem v:

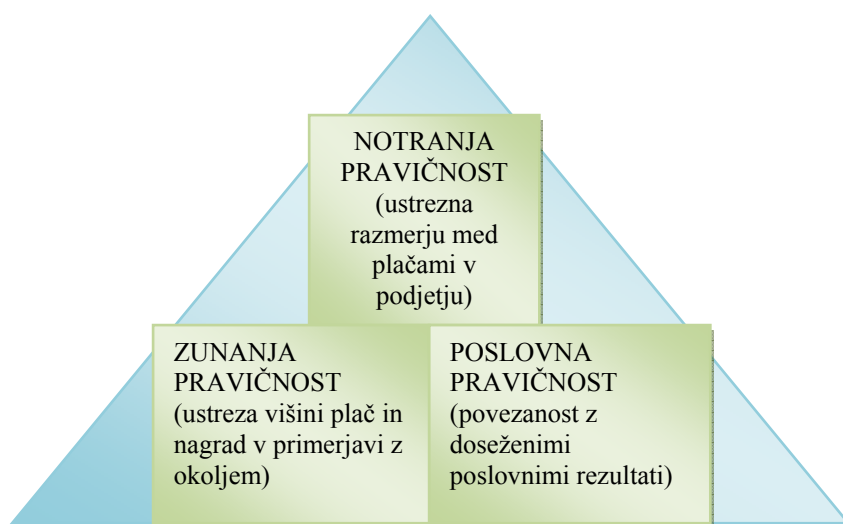
- negotovosti in gibljivosti nagrad kot posledica sprememb v poslovanju podjetja,
- dovzetnosti nagrade za neugoden gospodarski položaj,
- zmanjšanju pristnih odnosov med sodelavci, zaradi večjih prizadevanj za poslovne rezultate in težnje po večji zmogljivosti posameznika,
- pospešitvi tempa dela povzroča pri zaposlenih utrujenost in preobremenjenost,
- zaviranju strokovnega izobraževanja.

Ne glede na način nagrajevanja zaposlenih, je osnovni cilj sistema podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja, kar pomeni prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih in zadržati stroške dela v dovoljenih in predvidljivih okvirjih. Pri oblikovanju

programov povezovanja plač z uspešnostjo je zelo pomembno, da so zaposleni dobro seznanjeni, kako je njihovo vedenje povezano z doseganjem uspešnosti in tudi, v kakšni povezavi je s plačili. Zato je pri tem zelo pomembno, da je takšen sistem znan vsem zaposlenim, da imajo jasno postavljena pravila, kdaj pride do izplačila in kdaj ne ter da je pravičen tako za podjetje kot tudi zaposlene. V trikotniku pravičnosti so prikazana tri področja, ki jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju sistema nagrajevanja po uspešnosti.

Trikotnik pravičnosti, ki je prikazan na spodnji sliki, deluje kot vezano tkivo med strategijo in dejavnostmi za njeno uresničitev. Z njim podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k želenemu načinu vedenja in dela. Za uspešno delovanje sistema pa morajo biti izpolnjene nekatere zahteve. Sistem nagrajevanja mora prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, stroške dela mora zadržati v načrtovanih okvirih, ustrezati mora veljavnim predpisom obenem pa, mora biti pravičen tako za podjetje kot za zaposlene.

Slika 4: Trikotnik pravičnosti.



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne 2002, str. 301.

Za način nagrajevanja je značilno, da temelji na objektivnem merilu uspešnosti, ki nam nazorno kaže učinek posameznika oz. skupine. Ta način nagrajevanja se pojavlja v dveh sistemih, in sicer v stimulativnem in interesnem.

Stimulativni sistem nam pomaga, da se plače delavcev dvigajo sorazmerno z njihovo produktivnostjo. Poleg tega omogoča tudi znižanje stroškov, zagotavlja omejen nadzor nad

višino plače s strani zaposlenih, vzpodbudi vse zaposlene k čimbolj ekonomični produktivnosti ter jim tako kot nagrado omogoči povišanje plače.

Interesni sistem je predvsem usmerjen v zaposlenega in ga želi povezati z življenjem podjetja. Njegova glavna naloga je povečati prodajo in proizvodnjo ter hkrati preprečiti njen padec. Delavca želi materialno in psihološko navezati na podjetje ter poplačati njegov občutek odgovornosti.

Če sistema primerjamo med seboj, lahko vidimo, da oba stremita k doseganju določene ravni proizvodnje oz. prodaje, poleg tega pa poskušata vzdrževati že dosežen nivo.

Za uspešno izvajanje sistema, moramo vedeti natančno opredelitev delavne uspešnosti. Delavna uspešno je rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni delavec, delovno povezana skupina ali kolektiv delavcev, kaže pa se nam lahko v naturalnih ali vrednostnih enotah. V primerjavi s poslovno stimulacijo, bi to morala biti ločena elementa plačilnega sistema. Glavna značilnost je v tem, da sta »delovna uspešnost (delavca)« in »poslovna uspešnost (podjetja ali organizacijske enote)« kot dve sicer različni in po zakonu samostojni podlagi za določanje variabilnega dela plače združeni v enotno kategorijo, ki se imenuje »poslovna stimulacija«. V praksi je to izvedeno na ta način, da se delovna uspešnost delavca sicer ugotavlja, vendar samo za potrebe izračuna njegovega relativnega deleža na »poslovni stimulaciji« kot nagradi za skupno uspešnost podjetja oziroma organizacijske enote pri tekočem poslovanju. Le-ta pa se deli le, če podjetje doseže načrtane cilje in ima dovolj denarja za izplačilo poslovne stimulacije. Če tega ni, tudi ni nobene stimulacije v obliki variabilnega dela plače, ampak delavcu pripada le fiksni del plače (osnovna plača, eventualno povečana iz naslova napredovanja na delovnem mestu in dodatki). Skratka, delovna uspešnost posameznika se posebej ne nagrajuje (ni samostojen del plače), poslovna stimulacija pa je ali je ni (mag. Mato Gostiša).

Delovna uspešnost se razlikuje glede na raven, ki jo ugotavljamo. Tako lahko določimo:

- individualno delovno uspešnost za posameznega delavca,
- skupinsko delo za celo skupino,
- kolektivno za vse delavce v podjetju.

3.3.1 Delovna uspešnost na individualni ravni

Individualna delovna uspešnost je najbolj neposredna in hkrati najbolj učinkovita, saj je plača zaposlenega odvisna od njegove lastne uspešnosti. Delavec bo torej z večjo uspešnostjo dobil večjo plačo. Njegova aktivnost v podjetju se bo povečala, delavec bo stremel k doseganju skupnih dogovorjenih ciljev. Na samo merjenje uspešnost, pa vpliva tudi delovno mesto delavca, in na podlagi tega, se oblikuje način njegovega nagrajevanja. Tako poznamo sledeče

skupine zaposlenih, za katere je primerno individualno nagrajevanje oz. merjenje individualne delovne uspešnosti (Prašnikar, 1992, str. 291 - 301):

- nagrajevanje delavcev v proizvodnji,
- nagrajevanja prodajalcev,
- nagrajevanje strokovnjakov,
- nagrajevanje nadzornikov,
- nagrajevanje managerjev,
- nagrajevanje članov upravnega odbora.

Najbolj znano je plačilo po kosu, kjer delavec za vsak proizveden kos dobi vnaprej določeno plačilo, v primeru odsotnosti z dela pa plačila ne dobi. Obdobje ocenjevanje ne sme biti ne predolgo, da se vez med uspešnostjo in plačilom ne izgubi, niti ne prekratko, da ne bi nagrajevali še nedokončanih storitev, ki nam še niso prinesla uspešnosti. Že vnaprej moramo določiti, kako bomo razdelili skupni znesek plačil med zaposlene, kdo bo odločal o višini in obliki plačila, pomembno pa je seveda tudi sprotno spremljanje odločitev o tem, koga bomo sploh nagradili.

3.3.1.1 Nagrajevanje prodajalcev

Borba za tržni delež in naraščajoča konkurenca sta postavila prodajo na prvo mesto v podjetju in v tem kriznem obdobju, je to še kako izrazito vidno. Pri tem je bistveno prodajno osebje in njihovo zadovoljstvo pri delu. Prodajne delavce je potrebno ustrezno motivirati, da bodo svoje delo z veseljem opravljali in tako pripomogli k boljšim prodajnim uspehom. Na končno obliko nagrajevanja prodajnih delavcev vplivajo štirje dejavniki (Zupan, 2001, str. 257):

- **značilnosti zaposlenih**, ki opravljajo poklic prodajalca; osnovna ideja je, da tej skupini zaposlenih, v povprečju denarno nagrajevanje pomeni več kot drugim poklicnim skupinam. Seveda je tako glavni poudarek v sistemih nagrajevanja prodajnega osebja na denarju;
- **tržna strategija**, od katere je odvisno, v kakšnem razmerju je posvečena pozornost obsegu prodaje in ustvarjenemu dobičku na eni strani ter zadovoljstvu kupcev na drugi strani;
- **nagrajevanje prodajalcev v konkurenčnih podjetjih**: glede na naravo dela so srečanja prodajalcev konkurenčnih si podjetij pogostejša kot pri drugih poklicih, zato pride do izmenjave informacij o plačah, sistemu nagrajevanja in drugih bonitetah za prodajno osebje;
- **značilnost proizvodov in storitev**, ki so predmet prodaje: tu je ključna povezava med znanjem in spretnostmi, ki so potrebna za prodajo in kako velik je neposreden vpliv prodajalcev na uspešnost prodaje.

Pri določanju plač prodajnega osebja ni posebnih razlik v primerjavi z drugimi skupinami zaposlenih. Vedno pogosteje se za zahtevnejše prodajne posle uporabljajo karierni pasovi, to je združevanje delovnih mest v skupine, znotraj katerih je mogoče poklicno napredovati.

Na sliki 5 je torej prikazano, kakšna je povezava med znanjem, ki ga ima zaposleni in kako to znanje vpliva na prodajo ter kakšna je potem začetna osnovna plača.

Slika 5: Povezava med znanjem in vplivom na prodajo pri določanju osnovne plače zaposlenega.

		NEPOSREDNI VPLIV PRODAJALCA NA PRODAJO	
		VELIK	MAJHEN
KOLIČINA POSEBNIH ZNANJ, TEŽKO PRIDOBILJENIH NA TRGU, JE POTREBNIH ZA USPEŠNO PRODAJO	VELIKO	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalci ter možnosti visokih nagrad kot motivacija.	Visoka začetna plača, da privabi dobre prodajalce, kasnejše nagrade so manj pomembne.
	MALO	Nižja začetna plača, a visoke nagrade za uspešno delo.	Pretežno le osnovna plača, nagrade so manj pomembne.

Vir: T. G. Milkovich, M. J. Newman, Compensation, 1990, str. 543.

3.3.1.2 Nagrajevanje managerjev

Najodgovornejše naloge v podjetju so v osnovi tudi najbolj plačane, kar pomeni, da managerji zaradi odgovornosti njihovega dela pripada poseben položaj v podjetju. Glede na specifičnost delovnih nalog jim tak sistem nagrajevanja pripada.

Temeljna delitev spodbud je delitev nagrad na finančne in nefinančne ali delitev na osnovno in spremenljivo plačo, ki je odvisna od uspešnosti. Glavne karakteristike dveh skupin spodbud za managerje so (Prašnikar, 1992, str. 296 - 300):

- **osnovna plača**, ki predstavlja izhodišče v celotnem sistemu nagrajevanja. Osnovne plače so do neke mere odvisne od osebnih značilnosti managerjev, dodatno pa je njihova višina tudi izraz konkurenčnosti na trgu kadrovskih virov, kjer imajo določeni profili višjo ceno od drugih. Prav tako pa na oblikovanje osnovne plače vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so zahtevnost dela, usposobljenost delavca, velikost in dejavnost organizacije ter njeni osnovni cilji. Višino osnovne plače managerjev pa je mogoče ugotoviti na tri načine. Prvi

način je v okviru ugotavljanja zahtevnosti del v združbi, kajti jasno je, da je osnovna plača najvišja pri najvišjih ravneh managementa, relativno pa je njen delež v celotni nagradi najmanjši. Drugi način je na podlogi povprečnih plač v združbi, kajti plačo managerjev določi trg na podlagi določanja plač podrejenih, s primerjavo delovnih mest se nato določi plača nadrejenih. In kot tretji način je zneskovna določitev osnovne plače, kjer gre za zniževanje deleža osnovne plače v celotni strukturi dohodka managerjev ter vedno večja povezanost plače z uspešnostjo poslovanja podjetja in zviševanje gibljivega dela plače.

- **giblivi del plače** predstavljajo ustrezni kratkoročni in dolgoročni učinki poslovanja, ki so podlaga za različne nagrade za uspešnost. Gibljivi del plače managerjev je mogoče deliti na kratkoročne in dolgoročne spodbude. Kratkoročne dajejo mesečnemu plačilu fleksibilen značaj, sem spadajo predvsem individualne nagrade za uspeh, včasih pa vključujejo tudi delitev dobička doseženega v skupini, oddelku ali podjetju. Spodbude se praviloma izražajo kot bonus, premije ali udeležba v dobičku in so največkrat enkratno izplačljivi zneski, neodvisni od osnovne plače. Bonusi pa niso v uporabi v podjetjih, kjer zaposleni spodbud ne jemljejo za pomembne in v neprofitnih organizacijah ter v regulativni dejavnosti. Dolgoročne spodbude so vezane na lastniško povezanost managerjev s podjetjem ter se nanašajo na rezultat večletnega dela in so najpogostejše vezane na delniške opcije. Takšno nagrajevanje je v interesu lastnikov kapitala, da vežejo managerje podjetje in si s tem delno zagotovijo njegovo dolgoročnojšo zvestobo.
- **druge finančne oblike nagrad oz. dohodkov v naravi** predstavljajo tretjo obliko nagrajevanja managerjev, ki se realizirajo v obliki bonus planov, izplačanih v delnicah podjetja, planov udeležbe managerjev v dobičku podjetja in planov varčevanja v podjetju.
- **ugodnosti iz zaposlitve** predstavlja dodatek k plači in druge oblike kot so: plačilo za čas odsotnosti, ugodnosti in storitve za zaposlene, nagrade, ki so vezane na rezultat, zdravstveno zavarovanje, zavarovanje za primer nesreče, smrti, ugodni programi upokojitve.
- **posebne ugodnosti** na žalost pripadajo le najvišjemu vodstvenemu rangi in te so: uporaba luksuznih dobrin v lasti podjetja v privatne namene, plačila varnostnih sistemov, pomoč pri prijavi davkov, kreditne kartice, plačilo potovanj za družinske člane.

3.3.1.3 Nagrajevanje strokovnjakov

Strokovnjaki imajo v tržnem gospodarstvu vedno večji pomen, saj le-ti popeljejo podjetje k želenim ciljem in k boljšim uspehom. Ključna pri tem je seveda izbira strokovnjakov, saj lahko neizkušen in neodgovoren posameznik za podjetje pomeni slabo investicijo in s tem posledično velike stroške.

Plača in nagrajevanje te skupine ima določene posebnosti, saj mora podjetje strokovnjake že v osnovi dobro plačati, da jih sploh pridobi. Osnovna plača je tako visoka, določena z vrednotenjem zmožnosti strokovnjaka in razmerami na trgu. Gibljivi del plače strokovnjakov ni vezan na individualno uspešnost, saj ni objektivnih meril, temveč na postavljeno oceno v procesu uspešnosti, ki je temelj za napredovanje, in ne sprotno nagrajevanje. Le-to je možno v primerih, ko strokovnjaki delajo v projektnih skupinah in jih lahko nagradimo na osnovi uspešno opravljenih projektov. Strokovnjakom pa veliko pomenijo tudi priznanja in nagrade, razne ugodnosti s strani podjetja ter dolgoročne spodbude v obliki delnic in delniških opcij.

3.3.1.4 Nagrajevanje delavcev v proizvodnji

V proizvodnji se delovna uspešnost meri s kvantitativnimi metodami. Določena je količina dela, ki jo je potrebno proizvesti, oziroma normativi in nagrajevanje je tako odvisno od doseganja teh normativov (Prašnikar, 1992, str. 291).

- **Delo na normo** - pri tem delu je določeno število produktov, ki jih je potrebno napraviti v enoti časa. In če delavec izdelava več proizvodov, kot jih določa norma, prejme večjo nagrado. Največji problem pri tej metodi predstavlja določitev norme, ki je odvisna predvsem od subjektivnih odločitev. Delo na normo se uporablja zlasti v proizvodnji s kratkimi proizvodnimi cikli.
- **Normirani čas na enoto proizvoda** – pri tem gre za to, da če zaposleni porabi za izdelavo izdelka manj časa kot je normirana poraba, prejme prihranek, ki je vrednoten v denarju. V nasprotju z delom na normo, se ta metoda uporablja predvsem v proizvodnji z dolgoročnimi proizvodnimi cikli. Podvrsta te metode je Bedauxov plan, ki je kombinacija normiranega časa in norme. Posamezno opravilo je razdeljeno na nekaj delnih opravil in opredeljen je čas, ki je potreben za izvedbo vsakega delnega opravila. Če zaposleni vsako delovno opravilo naredi v krajšem času, tako v enoti časa proizvede več proizvodov, kot pa je obstoječa norma. Temu ustrezno je tudi nagrajen.
- **Variabilni del se oblikuje glede na doseganje norme** - osnova tega načina nagrajevanja sta dve metodi, in sicer:

Taylorjeva metoda, ki predvideva enako plačilo za vsako proizvedeno enoto. Izvedeno je iz normalne plače in normiranega števila proizvodov. Če zaposleni naredi večje število proizvodov, kot ga določa norma, prejme za enoto večje plačilo. In obratno, če delavec ustvari manj proizvodov, prejme tudi manjše plačilo po enoti.

Metoda Merrick razlikuje velikost plačila za vsako enoto. Če je obseg proizvodnje manjši kot je normiran obseg, vrednost plačila na enoto pade pod normalno velikost. Če pa je obseg

produkcije večji kot je normirani obseg, pa naraste nad normalno velikost. Tako Taylorjeva metoda, kot tudi metoda Merrick se uporabljata predvsem pri težjih fizičnih delih, kjer je dosežanje normativov odvisno od delovne intenzivnosti in naprežanja delavca.

Prednosti navedenih metod se kažejo predvsem v enostavni povezavi plačila z dejansko opravljenim delom, v razumljivem sistemu, lahko ga uporabljajo za motiviranje zaposlenih na manj zahtevnih delovnih mestih in vrednotenje prispevka posameznika je objektivno. Vendar pa se število delavcev, ki so nagrajeni glede na kvantitativno določene rezultate, po svetu od leta 1983 hitro zmanjšuje, saj metode vsebujejo tudi določene slabosti:

- pogosto je na račun količine zanemarjena kakovost,
- ni povezave s plačilno sposobnostjo podjetja,
- primerno je le za stabilno okolje in tehnologijo, ko ni potreb po spreminjanju norm,
- pojavljajo se pritiski na zniževanje norm,
- same norme so včasih težko določljive,
- potrebna pa je tudi obsežna administracija.

3.4 Nagrajevanje delovne uspešnosti skupine

Za druge dele poslovnega procesa lažje ugotavljamo skupinsko delovno uspešnost. Tako upoštevamo učinkovitost delovnega procesa in ne individualnih nalog. Izhodišče za nagrajevanje je delovni program, ki že v naprej določa načrtovan obseg dela, kakovost izdelkov, kolikšni so stroški izvajanja ter kakšen je potreben profil in usposobljenost delavcev.

Merjenje skupinske delovne uspešnosti prinašajo podjetju določene prednosti, ki se kažejo v dobremu sodelovanju v skupini, zmanjšani odsotnosti z dela, v boljši kakovosti končnih izdelkov, v poenostavljeni kontroli delovnega časa, v enostavnejšem spremljanju uspešnosti posameznih delavcev ter v ustrežnejšem nagrajevanju.

Delovni program vsebuje tudi višine potencialnih nagrad za izvedbo načrtovanega dela. Pri tem pa podjetja v svoje plačne sisteme uvajajo različne programe povezovanja plač skupin s uspešnostjo le-te ali podjetja, ki so osnova za nagrajevanja. Najpogostejši programi so (Zupan, 2001, str. 182):

- skupinske norme,
- nagrade za timsko in projektno delo,
- programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov,
- nagrade za dosežene poslovne cilje,
- udeležba zaposlenih v delitvi dobička.

3.4.1 Nagrade za dosežene poslovne cilje

Doseganje poslovnih ciljev je običajno ključni dejavnik merjenja uspešnosti podjetja. Namen uvedba nagrad za dosežene poslovne cilje je, da plačilo posameznika čim bolj približamo dejanski uspešnosti podjetja. Tako naj bi plani čim bolj odražali strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote, kajti le tako bodo zaposleni jasno razumeli poslovanje podjetja ter se učinkovito vključili v njegovo celovito strategijo in k doseganju ciljev.

Načini nagrajevanja zaposlenih za dosežene poslovne cilje so različni, kajti v praksi je uveljavljeno, da si vsako podjetje izoblikuje svoj sistem izplačevanja omenjenih nagrad, na podlagi svojih meril in zastavljenih ciljev. Edini problem, ki se pri planu delitve uspeha pojavi je, da so izračuni bonusov zapleteni in tako s strani zaposlenih težko predvidljivi.

3.4.2 Udeležba zaposlenih v delitvi dobička

Pri delitvi dobička so udeleženi tako lastniki kapitala kot tudi zaposleni, čigar prispevek je delo. Plačilo iz dobička prejmejo delavci k fiksni plači, kot gibljivi del dohodka, ki je neposredno odvisen od doseženega dobička ali drugih poslovnih rezultatov. Finančna udeležba zaposlenih v dobičku je z vidika podjetja koristna, saj zaposlenim krepi občutek pripadnosti organizaciji in daje občutek vključenosti v odločanje. Izoblikovana sta dva sistema udeležbe zaposlenih v delitvi dobička:

- **gotovinski sistem** – plačilo je lahko takojšnje, v obliki obdavčenih enkratnih bonusov ali pa se plačilo odloži, prenese v posebni delitveni sklad, na individualni račun zaposlenega.
- **delniški sistem** – delavci v tem sistemu prejmejo navadne delnice podjetja v zameno za ustvarjen dobiček in tako na podlagi letnih dividend skozi leta prejemajo svojo nagrado. Takšen sistem je neobdavčen in primeren predvsem za zaposlene z višjimi dohodki.

V zadnjem času pa je vedno bolj pogosta različica programa nagrajevanje zaposlenih preko lastnih delnic podjetja, saj zaposleni s tem prejmejo delniške opcije.

Na spodnji sliki so prikazane glavne prednosti gotovinske na eni in delniške sheme na drugi strani.

Slika 6: Glavne prednosti delniške in gotovinske sheme.

GOTOVISNKA SHEMA	DELNIŠKA SHEMA
Možna v podjetjih, ki niso d. d.	Uporaben v srednjih in velikih podjetjih.
Primerna za manjša podjetja.	Krepi občutek pripadnosti podjetju.
Izplačila večkrat letno.	Ne slabi konkurenčne likvidnosti podjetja.
Hitrejši rezultati, ker je izplačilo sredstev bližje.	Kompleksnejši načini izplačila in pogoji vlaganja sredstev.

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

Delavci vidijo koristi v finančni udeležbi in vključenosti v odločanje. Več nezaupljivosti je pri sindikatih, kajti če obravnavamo udeležbo pri dobičku kot dodatek k plači in ne kot njen del, sheme finančne udeležbe niso del tradicionalnih kolektivnih pogajanj. Notranje lastništvo je torej koristno za podjetje, ker naj bi vplivalo na rast produktivnosti, cene delnic in zaposlenost. Koristno je tudi za vlado zaradi stabilnejše gospodarske podlage, večje zaposlenosti in povečanja obdavčljive davčne osnove in ne nazadnje je koristno tudi za zaposlene.

3.5 Nagrajevanja in spodbujanja k motiviranju v času recesije

V času recesije lahko podjetje zaposlene motivira tako, da jim zagotovi prilagodljiv delovnik, delo od doma ali več dopustniških dni. Na pragu recesije so bili številni delavci prikrajšani za letne nagrade, božičnice, napredovanja. Podjetja se morajo zavedati, da morajo zaposlene obvestiti, kaj se s podjetjem dogaja. Iskrenost in jasnost sta v takšnih časih na prvem mestu. Pri tem je zelo pomembno, da nadrejeni jasno razložijo vzroke, ki so privedli do trenutnega stanja. Dobro je poudariti, kakšne ukrepe podjetje že izvaja za uspešno rešitev situacije in okrepitev poslovanja ter trenutnega tržnega položaja. Potrebno je ohraniti stabilno držo in poudariti, da gre za stanje, ki ne bo trajalo večno. V teh časih morajo podjetja prav tako zelo dobro misliti na sisteme nagrajevanja in motiviranja, saj si težje privoščijo izplačevanje denarnih nagrad. Zato se je potrebno usmeriti v nematerialne načine motiviranja, kot so bolj prilagodljiv delovni čas, dodatni dan dopusta, omogočanje dela od doma, simbolične nagrade in dobra motivacija, ki nič ne stane, je pohvala. Za zaposlene na nižjih ravneh je pomembno tudi to, da se v kriznih časih vodstvo odreče nekaterim materialnim bonitetam.

4 NAČIN NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE V PODJETJU X

4.1 *Predstavitev podjetja*

Podjetje je zaradi varovanja podatkov želelo ostati neimenovano in bo v diplomski nalogi imenovano kot Podjetje X. Vsi podatki so resnični in so pridobljeni iz zanesljivih virov.

Podjetje X je eden največjih slovenskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov, pohištva, keramike, grelnikov vode, klimatskih naprav in drugih izdelkov. Podjetje X sestavlja matično podjetje, gospodinjski aparati, d. d. in 20 družb, povezanih v sistem na podlagi kapitalskih deležev. Matično Podjetje X, d. d. je delniška družba z najvišjim organom, Skupščino delničarjev. Po slovenski zakonodaji ima dvotirni sistem. To pomeni, da ima dva organa upravljanja: 10-članski Nadzorni svet in Upravo družbe.

4.1.1 Poslanstvo in vizija

Njihovo poslanstvo je ustvarjati »izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane ter uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom.« Osredotočeni so v »povečevanje zadovoljstva potrošnikov, ob tem pa na družbeno odgovoren način ustvarjajo vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Podjetja X« .

Organizacijska kultura jim omogoča skupni jezik, komunikacijo, povezuje člane organizacije, jih usmerja ter pomaga organizaciji, da se lažje prilagaja okolju. Če želijo shajati z ljudmi, se morajo izogibati ravnanju, ki bi bilo v nasprotju z njihovimi vrednotami. To velja še posebej za njihove managerje, saj zmorejo obvladovati organizacijo le, če znajo ravnati z ljudmi in jih učinkovito voditi.¹

Vizija in strategija sta jasno razdelani. Jasno je, kam je Podjetja X usmerjeno in na kakšen način to želijo doseči. Tudi kultura in želeno vedenje zaposlenih v Podjetju X sta jasno definirani in opredeljeni.² To je vsekakor način, kako zaposlene enostavno in učinkovito pripraviti do povrednotenja kulture ter vrednot in jih poistovetiti s podjetjem.

¹ Njihova organizacijska kultura temelji na prepričanju, da so ljudje pomembni. Kulturo gradijo na njihovih pojavnih znakih, kot so poslopja, vedenje managementa, podoba podjetja, odnosi do sodelavcev, poslovodje, organiziranost in dokumentacija ter obredi in simboli.

² V organizacijsko kulturo so vtkane temeljne vrednote podjetja, s katerimi bodo uresničevali poslanstvo družbe: *Poštenost, Odprtost, Lojalnost, Kreativnost, Ambicioznost*. Akrostih »POLKA« omogoča zaposlenim, da si hitro zapomnijo in prikličejo vrednote, ki so v Podjetju X pomembne.

4.1.2 Odnos podjetja do zaposlenih

V Podjetju X je močno cenjena in razvita pripadnost zaposlenih podjetju, ki je ravno tako pomembna konkurenčna prednost in vpliva na zavzetost ter produktivnost zaposlenih. To so vzpostavili in jo krepijo z izboljšanjem delovnih razmer, zanesljivostjo zaposlitve, možnostjo izobraževanja in tudi dobrimi poslovnimi rezultati.

Poleg tega za dobro počutje, zdravje in varnost svojih zaposlenih skrbijo z uvajanjem novih varnostnih konceptov. Z njimi vse bolj uspešno odpravljajo in zmanjšujejo tveganja na delovnih mestih in v delovnih okoljih. Tako se že nekaj časa zmanjšujejo bolniške odsotnosti zaradi obolenj, nastalih kot posledica "mehanične nevarnosti". Poskrbeli so tudi za preventivne zdravstvene programe in izobraževanja za varno in zdravo delo, požarno varnost ter ravnanje z okoljem, ki se jih lahko udeležijo njihovi zaposleni.

Vse naštetu je del sistema nagrajevanja in motiviranja v Podjetju X, ki posredno in neposredno vpliva tako na konkurenčnost, kot tudi na samo uspešnost podjetja.

V Podjetju X se zavedajo, da »posameznik lahko dobro funkcioniira le v urejenem okolju, ki v največji meri odgovarja njegovi osebnosti. Kako je delovno okolje usklajeno z lastnostmi ljudi, se kaže v pripombah in pritožbah zaposlenih, ki lahko navajajo različne težave v odnosu človek in delovno okolje«. Posledice neskladja med posameznikovimi zmožnostmi in zahtevami delovnega mesta se lahko odrazijo v slabih delovnih, medosebnih odnosih, nesrečah pri delu, absentizmu, fluktuaciji, nepripadnosti podjetju, demotiviranosti za delo in padanju produktivnosti.

Naloga vodij je, da stalno spremljajo dogajanja v delovnem okolju ter zaznavajo težave in njihov izvor. Težave kritično ovrednotijo in glede na oceno ustrezno ukrepajo. Rezultati ankete Delovni pogoji in odnosi v letu 2008 so pokazali, da delavci največ težav vidijo v prehitrem tempu dela, v neustrezni organiziranosti dela, imajo premalo prostora na delovnem mestu in slabe klimatske pogoje. Svetujem, da v Podjetju X vzpostavijo ravnovesje z vplivanjem na razloge, ki povzročajo nezadovoljstvo: spremenijo lahko zahteve delovnega mesta in jih prilagodijo zaposlenim, uredijo delovna orodja ali jih zamenjajo s sodobnejšimi, z ergonomskim pristopom (preučevanjem fizičnega delovnega okolja) uredijo delovno okolje, preuredijo delovne prostore, s klimatskimi, vlažilnimi ter ionskimi napravami izboljšajo klimatske pogoje, poenostavijo in reorganizirajo postopke dela ipd. Pri tem vsekakor ne gre zanemariti vidika kakovosti delovnega življenja: komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi naj bo odkrita in zaupljiva, vodje naj svoje zaposlene obravnavajo pošteno in jih spodbujajo k dajanju predlogov za izboljšanje procesov. Predloge zaposlenih naj upoštevajo v čim večji možni meri in jih ustrezno nagradijo z denarnimi in/ali nedenarnimi nagradami.

4.2 Zadovoljstvo zaposlenih v Podjetju X

V Podjetju X so decembra 2008 imeli interno raziskavo v vseh proizvodnih programih na temo zadovoljstva delavcev pri delu, kaj jih motivira in kaj zatira njihovo delo. Rezultati so prikazani v naslednjih dveh točkah.

4.2.1 Motivatorji pri delu

Stvari, ki povzročajo nezadovoljstvo, niso iste stvari, ki povzročajo zadovoljstvo (Chomicz, 2002, str. 10). Herzberg se je predvsem ukvarjal z motivacijo zaposlenih in odkril je, da obstajajo zunanji in notranji dejavniki motivacije. Notranji dejavniki so v tesni povezavi z zadovoljstvom pri delu in jih imenujemo tudi motivatorji. Ti torej vodijo k zadovoljstvu pri delu. Če pogledamo rezultate interne raziskave Podjetja X, vidimo, da zaposlene najbolj motivira zanimivo, raznoliko in dinamično delo (30 %). Temu sledijo dobri odnosi s sodelavci in prijetna delovna klima (20 %). 15 % jih meni, da jih najbolj motivira rezultat oz. uspeh, ki ga dosežejo, ko uspešno zaključijo delovno nalogo. Zaposlenim je pomembno tudi, da jim delo in drugi dajejo občutek koristnosti, smiselnosti in pomembnosti (7 %). Motivira jih tudi to, da lahko sami odločajo o pomembnih odločitvah, da so avtonomni (7 %). Pogostokrat pa kot motivatorje navajajo tudi učenje in pridobivanje izkušenj (7 %), delo s strankami, tujino (7 %). Prav tako jim je pomembno tudi plačilo in pohvala za dobro opravljeno delo (5 %) ter urejeno delovno okolje (2 %).

Če strnemo rezultate, vidimo, da so zaposleni predvsem intrinzično motivirani, zunanje vzpodbude so jim sicer pomembne, vendar jih navajajo šele proti koncu »seznama«.

Slika 7: Motivatorji pri delu.



Vir: R. Labohar, Primerjava ocen delovnih pogojev in odnosov v proizvodnih Programih. Interno gradivo, 2008.

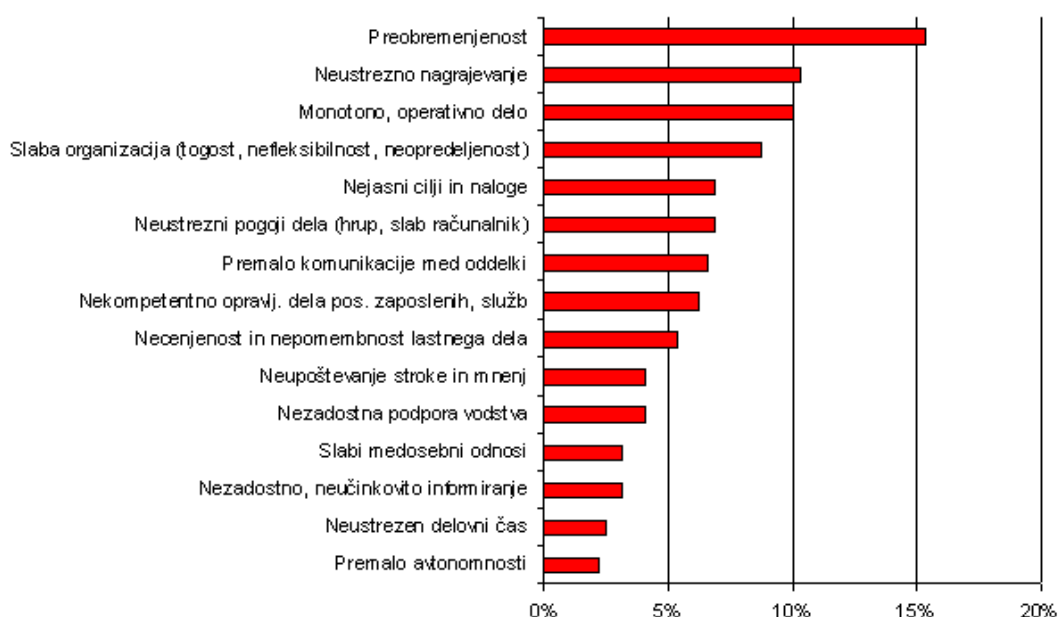
Vidimo torej, da zaposlene najbolj spodbuja k motivaciji dinamično, raznoliko delo ter dobro delovno vzdušje in korektni odnosi sodelavci. Nič kaj dosti na njih ne vpliva oz. nima posebnega pomena urejeno delovno okolje. Zanimivo je tudi, da teorija plačo uvršča med glavne dejavnike motiviranja, pri raziskavi v Podjetju X pa se je izkazalo, da je med zadnjimi naštetimi in procentualno vrednimi dejavniki.

4.2.2 Moteči dejavniki pri delu

Zunanji dejavniki pa so tesno povezani z nezadovoljstvom pri delu in jih imenujemo tudi higieniki oz. higienski dejavniki. Ti v najboljšem primeru preprečujejo ali pa minimizirajo nezadovoljstvo pri delu. Spodnja slika nam prikazuje, da anketirance najbolj moti preobremenjenost (15 %) na delovnem mestu, kar je razvidno tudi iz slike 16, kjer so udeleženci ocenili, da svoje delo doživljajo dokaj stresno in utrudljivo. Na drugem mestu je neustrezno nagrajevanje (10 %), ki je povezano tudi z občutkom necenjenosti vloženega truda in osebnega prispevka (5 %). Temu sledi preveč monotono in operativno delo (10 %), slaba organiziranost podjetja (9 %), nejasni cilji in naloge (7 %), neustrezni pogoji dela (7 %), premalo komunikacije med oddelki (6 %), nekompetentno opravljanje dela posameznih zaposlenih ali služb (6 %), neupoštevanje stroke in mnenj (4 %) ter nezadostna podpora vodstva (4 %). Ostali odgovori so bolj redki, zato jih tu posebej ne bom navajala.

Med motečimi dejavniki se torej v prvi vrsti kaže vpliv preobremenjenost na delovnih mestih, sledi pa neustrezno nagrajevanj in pohvale za dobro opravljeno delo. In kot vidimo iz spodnje slike, so zaposleni zelo zadovoljni z delovnim časom in medsebojnimi odnosi.

Slika 8: Moteči dejavniki pri delu.



Vir: R. Labohar, Primerjava ocen delovnih pogojev in odnosov v proizvodnih Programih. Interno gradivo, 2008.

4.3 *Politika plač*

Da je nagrajevanje kompleksen socioekonomski dejavnik motivacije, spodbujanja zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih, se zavedajo tudi v Podjetju X in sistem nagrajevanja učinkovito izkoriščajo v prid konkurenčnim prednostim. Tako so ob plači in ostalih denarnih nagrad uvedli kar nekaj intrinzičnih oziroma nedenarnih nagrad (več o tem v nadaljevanju). Poleg tega je sistem oziroma način nagrajevanja povezan z organizacijsko strukturo in kulturo, strategijo, vodenjem in filozofijo managementa ter velikostjo in okoljem podjetja, kar še dodatno vpliva na uspešnost ter učinkovitost sistema plač in nagrajevanja v Podjetju X. Zaradi dinamičnega okolja, vedno novih trendov, močne konkurence ipd. je sistem nagrajevanja usmerjen v uresničevanje strategije in vizije – s spodbujanjem novih idej, kreativnosti, osebnega in strokovnega razvoja si ustvarjajo kader, ki bo zmožen pripeljati Podjetje X do najbolj izvirnega, v oblikovanje usmerjenega ustvarjalca izdelkov za dom na svetu.

Nagrade in priznanja za uspešno delo v Podjetju X zelo dobro dopolnjujejo sistem plač in nagrajevanja. Z njimi ni nujno povezana denarna vrednost, vseeno pa sporočajo, da vodja, sodelavci in podjetje cenijo delo in dosežek posameznika ali skupine. Pohvala, priznanje, nagrada za dobro opravljeno delo ipd. lahko pomembno motivirajo zaposlene, verjetno z razmeroma kratkoročnim učinkom na samo zavzetost za delo, pač pa dolgoročnejšim glede privrženosti podjetju

4.3.1 Osnovna plača – fiksni del

a) Plača

Plača delavca je sestavljena iz osnovne plače, dela iz naslova uspešnosti, dela iz naslova dobička podjetja ter dodatkov in nadomestil.

Podlaga za določitev osnovne plače so izhodiščne plače za posamezne zahtevnostne skupine delovnih mest. Gre za sistem tarifnih razredov in rangov, ki je nastal na podlagi določil kolektivne pogodbe in novega koncepta delovnega mesta (v letih 1990 in 1991). Izhodiščna plača je v Podjetju X nekoliko višja, kot pa jo določata nadrejeni kolektivni pogodbi.

b) Tarifni razred (TR) pomeni osnovno zahtevnostno skupino, v katero se uvršča delovno mesto. Podlaga za razvrščanje je zahtevana strokovna izobrazba, upoštevajo pa se tudi specifičnosti delovnega mesta (znanja in veščine z drugih delovnih področij, poglobljena strokovna specialna znanja in vodenje ter organizacija dela). V Podjetju X imajo devet tarifnih razredov, v posameznih tarifnih razredih pa je od 15 do 42 delovnih mest.

c) Rang razporeditve (R) pomeni mesto posameznega delavca znotraj tarifnega razreda. Odvisen je od zahtevnosti delovnega mesta oz. dela (objektivni dejavnik), ki ga delavec opravlja, predvsem pa od delavčeve usposobljenosti, funkcionalnih znanj, kakovosti dela, zanesljivosti in samostojnosti pri delu, delavčeve ustvarjalnosti, strokovne prodornosti in delovnih izkušenj (subjektivni dejavniki).

d) Koeficient zahtevnosti (KZ) izraža relativno razmerje do izhodiščne plače prvega tarifnega razreda. Vrednosti KZ so določene tako, da je vsaka naslednja vrednost za 5% višja od predhodne, vrednosti KZ v različnih TR pa se deloma prekrivajo. Tarifni razredi imajo od 10 do 15 rangov razporeditve, kar pomeni 115 različnih TR/R, vendar gre dejansko (zaradi prekrivanja) za 40 različnih plačilnih razredov ali vrednosti KZ.

Ustrezen razpon rangov (KZ oz. plačilnih razredov) od 1,000 do 6,705 omogoča tudi uvrstitev večine najzahtevnejših del v sistem TR/R, tako da ima individualno pogodbo o zaposlitvi le 0,7 % vseh zaposlenih. V devetih letih od uvedbe tega sistema se je povprečni KZ v Podjetju X dvignil za 15 % ali 3 range razporeditve.

4.3.2 Giblivi del

Giblivi del plače v podjetju X sestavljajo delavčeva uspešnost, del plače od dobička podjetja, dodatki za delovno dobo, težje pogoje dela in delovni čas, nadomestila v primerih odsotnosti, nagrade za inovacije, povračila stroškov v zvezi z delom ter drugi prejemki (regres, 13. plača, odpravnina itd.) in prejemki, ki niso vezani na kolektivno pogodbo (razne stimulacije, novoletne nagrade, Iskrice ipd.).

Delavčevo uspešnost izrazijo s **KOP** (količnikom osebnega prispevka), ki kaže delavčev relativni položaj v skupini z vidika delovne uspešnosti. Gre za izražanje ocene delavčeve delovne uspešnosti, ki se spreminja mesečno, v določenih primerih tudi kvartalno.

Del plače iz naslova dobička podjetja pripada delavcem po zaključku poslovnega leta. Pogodba določa višino sredstev, delitvena razmerja in obliko izplačila, vse skupaj pa pogojuje z višino doseženega dobička.

Dodatki pripadajo delavcu za posebne delovne pogoje, ki niso upoštevani pri določitvi delavčeve osnovne plače. Obračunavajo se po dejansko opravljenih urah in glede na naslednje:

- dolžino delovne dobe (0,5 % za vsako dopolnjeno leto skupne delovne dobe in tudi 0,5 % za vsako dopolnjeno leto delovne dobe v Podjetju X (pripadnost podjetju),
- razporeditev delovnega časa (delavcu pripada dodatek, če dela v popoldanski ali nočni izmeni, ob nedeljah, praznikih, preko polnega delovnega časa, dežurstva, pripravljenost na domu),

- težje pogoje dela oz. neugodne vplive (hrup, prah, hlapi barvil ipd.).

Nadomestila pripadajo delavcu v primerih odsotnosti z dela. Višina nadomestila je odvisna od razloga in trajanja odsotnosti. Nadomestilo pripada tudi delavcu, ki nadomešča odsotnega in je posledično prerazporejen začasno na sodelavčevo delovno mesto.

Nagrade za inovacije

Za inovacije pripada delavcu nagrada na podlagi čiste gospodarske koristi. Prav tako se lahko delavcu izplača tudi nagrada za prispevek iz naslova posebne ustvarjalnosti. Nagrade za inovatorje so materialne (nagrada za inovacijo, letna nagrada za inovatorja programa oz. področja ter za inovatorja Podjetja X), poleg teh pa imajo v Podjetju X še nematerialne oblike nagrajevanja (javna pohvala in priznanje, izredni plačani dopust, izobraževanje in izpopolnjevanje ipd.). Podatki o sprejetih in realiziranih predlogih, o gospodarski koristi in o izplačanih nagradah, ki jih vodijo v Centru za standardizacijo in dokumentacijo, so zaupne narave. Natančna določila o pogojih ter nagradah so opredeljena v pravilniku o inovacijah. Le-ta opredeljuje vrsto in zaščito inovacijskih predlogov, odločanje o predlogih, organe odločanja, postopek prijav predlogov in izdajo potrdil, vrednotenje in izplačilo posebnih plačil oz. nagrad ter varstvo pravic.

Pri uveljavljanju vrednot (kulture podjetja) v Podjetju X je ena izmed temeljnih vrednot prav nenehna kreativnost. Samo inovativni prispevki vodijo k trajni poslovni uspešnosti in ugledu. Tudi zato v Podjetju X nenehno izobražujejo in usposablajo zaposlene. V Podjetju X je inovacija vsaka novost, ki pri odjemalcih dokaže svojo koristnost. Prav tako se zavedajo, da so potrebne spremembe v doseganju še večje inovativnosti, predvsem pri izumljanju novih produktov, sodobnem oblikovanju njihovih izdelkov, z namenom zadovoljiti kupce in se prilagoditi njihovim vse zahtevnejšim potrebam in vse bolj definiranim okusom za estetiko.

Povračila stroškov v zvezi z delom

Delavec ima pravico za povračilo naslednjih stroškov:

- za prehrano med delom,
- prevoz na delo in z dela,
- kilometrina, dnevnice in prenočevanje za delavca, ki je bil na službenem potovanju,
- nadomestilo za ločeno življenje pripada delavcu, ki ga podjetje razporedi na delo več kot 50 km izven mesta stalnega bivališča in mu ni omogočen dnevni prevoz na delo.

Drugi prejemki:

K drugim prejemkom v Podjetju X štejejo stimulatívna izplačila, ki so določena s kolektivno pogodbo:

- regres, ki se izplača enkrat letno, najmanj v višini, ki jo določa zakon. Izplačilo je enako za vse upravičence,
- jubilejna nagrada glede na dopolnjena leta delovne dobe,
- odpravnina v primeru upokojitve ali presežka delavca,

- solidarnostna pomoč delavcu ali njegovi družini v primeru smrti delavca, daljše bolezni, nesreče ali zmanjšani delovni zmožnosti.

Dodatki in drugi prejemki

V Podjetju X imajo kar nekaj stimulatивnih izplačil, ki niso vezana na kolektivno pogodbo, povečujejo pa zadovoljstvo delavcev in seveda raven njihovih osebnih dohodkov. Ta so naslednja:

- **Dodatna stimulacija za delovne sobote;** z njo skušajo dvigniti motivacijo delavcev za nadurno delo, ki pomeni precejšno obremenitev delavca (ob sobotah je slabo poskrbljeno za varstvo otrok, tudi prevoze na delo in z dela, zadovoljevanje delavčevih osebnih potreb v družini in izven se krči, domača opravila se prestavijo na nedeljo in zmanjkuje časa za počitek med dvema delovnima tednoma). Ta dodatek, po mnenju g. XY (dipl. oec., na delovnem mestu pomočnik direktorja področja Kadri in izobraževanje), omogoča hitro odzivnost in fleksibilnost v borbi za čim večji tržni delež.
- **Dodatek KOP-2** je v Podjetju X opredeljen kot sofinanciranje podjetja k stroškom prostovoljnega dodatnega zdravstvenega zavarovanja. Dodatek ni zakonsko določen in je zato v pristojnosti podjetja tudi določitev pogojev za izplačilo tega dodatka. Interes podjetja je, da se delavci vključijo v prostovoljno zdravstveno zavarovanje, saj to zagotavlja večji nivo socialne varnosti.
- **Dodatek do minimalne plače** ima v Podjetju X poseben značaj predvsem zato, ker so med upravičence uvrščeni tudi delavci, ki niso opravili polne delovne obveznosti, kot je pogojeno z zakonskim predpisom. Tako tudi delavcem, ki so bili na bolniški ali pa na čakanju na delo doma, za čas odsotnosti obračunavajo dodatek k nadomestilom, vendar samo do višine 80 % minimalne plače.
- **Dodatek za delo v izrednih vremenskih razmerah** pripada delavcem Logistike (transporterjem in viličarjem), ki delajo na nakladalnih mestih na prostem. Dodatek je izplačan zelo redko, saj je pogojen z izrednimi razmerami za celotno mesečno delovno obveznost.
- Na podlagi sklepa uprave se vsako leto na zadnji delovni dan v mesecu decembru izplača vsem delavcem **novoletna nagrada**, za vse v enakem znesku.
- **Iskrice:** gre za projekt, ki je namenjen vsem zaposlenim, predvsem delavcem v proizvodnji. Gre namreč za to, da se pri svojem delu vsak dan srečujejo s problemi in težavami, obenem pa ugotavljajo, da bi marsikaj lahko opravili drugače, bolj enostavno in učinkovito. Poimenovali so ga Iskrice, saj je takšno ime sinonim za ideje. So drobne ideje za lažje, učinkovitejše in bolj kakovostno delo. Prinesle naj bi znižanje stroškov poslovanja, višjo kakovost izdelkov, še boljšo skrb za varnost pri delu in varovanje okolja,

prijetnejše delo. Iskricice morajo imeti dokazljiv vpliv na znižanje stroškov poslovanja, povečanje kakovosti izdelkov ali delovnih procesov, povečanje varnosti delovnega postopka, izboljšanje pogojev dela, izboljšanje varstva zdravja ter okolja.

Namen projekta Iskricice je spodbujanje in motiviranje zaposlenih, da se odločijo svoje znanje in ideje posredovati naprej. Vsak človek potrebuje za doseganje določenih rezultatov spodbudo. Del te spodbude v Podjetju X predstavlja tudi nagrajevanje dobrih idej.

Sistem je podprt z intranetno aplikacijo, kjer lahko uporabniki sistema podajo in vodijo evidenco koristnih predlogov. Vsaka pozitivno ocenjena iskrica je nagrajena z 10 evri neto, ki jih predlagatelj dobi pri plači. Predlogi, katerih prihranki so merljivi, so nagrajeni v skladu s pravilnikom o inovacijah v Podjetju X.

- Poleg Iskric so v sistem spodbujanja inovativnosti in kreativnosti uvedli še **Letno nagrado za inovativnost**: delavec ima pravico do sodelovanja pri žrebanju letne nagrade, če je podal 6 koristnih predlogov, ki so bili ocenjeni kot 'Iskrica'. Uvedli so tudi **Polletno nagrado** za inovativnost: delavec ima pravico do sodelovanja pri žrebanju polletne nagrade, če je podal 3 koristne predloge, ki so bili ocenjeni kot 'Iskrica'.
- **Mesečni zneski nagrad** (do 20 % osnovne plače z možnostjo tudi višjih izplačil) za izjemna prizadevanja in nadpovprečne rezultate pri uresničevanju projektov. Skoraj vsi projekti so tako uspešno končani, v večini primerov tudi predčasno, meni g. XY³. Eden izmed stalnih je projekt ESSOR⁴, katerega aktivnosti so usmerjene k dvigovanju produktivnosti v proizvodnji. Metodologija obravnave temelji na snemanjih delovnih mest in delitvi delovnih operacij na »rdeče« (ki ne prinašajo dodane vrednosti) in »zelene«. Cilj je reduciranje rdečih operacij in s tem dvig produktivnosti. Tako so v enem izmed programov fizično dvignili produktivnost za 24 %, poleg tega pa jim je metoda prinesla tudi precej konstrukcijskih prihrankov.

Zaradi razbremenitve sodelavcev in zmanjševanja nadurnega dela v Podjetju X vsako leto med počitnicami uvedejo počitniško delo, predvsem za otroke njihovih delavcev.

³ Pogovor z g. XY, Kadri in izobraževanje v Podjetju X., dne 15. 9. 2009

⁴ ESSOR je ime francoske firme, ki je izvajala projekt dvigovanja produktivnosti v proizvodnji. Metoda ESSOR pomeni v Podjetju X način za snemanje in analiziranje proizvodnje.

4.4 Nagrajevanje zaposlenih v Podjetju X

Tudi sistem nagrajevanja delovne uspešnosti⁵ je svojstven za Podjetje X. Oceno delovne uspešnosti posameznika izražamo s količnikom osebnega prispevka (KOP), ki je pokazatelj delavčevega relativnega položaja v skupini (z vidika delovne uspešnosti). Vodja z ocenjevanjem delovne uspešnosti postavi notranja razmerja med sodelavci, končna vrednost KOP pa se določi na podlagi uspešnosti organizacijske enote. Zgradba sistema je naslednja:

- uprava glede na rezultate določi povprečno uspešnost za celotno družbo in na njeni podlagi nato še za posamezne programe in področja (katerih povprečje je enako povprečju družbe),
- v programih (področjih) direktor določi povprečni KOP za posamezne organizacijske enote (OE), povprečje KOP vseh OE pa mora biti enako povprečnemu KOP programa (področja),
- vodja OE potem oceni uspešnost svojih sodelavcev, katerih povprečni KOP mora biti enak prej določenemu KOP te OE.

Preračun ocene uspešnosti v KOP se vrši z množenjem s koeficientom uspešnosti, ki predstavlja razmerje med povprečno oceno in vnaprej določenim povprečjem KOP OE⁶. Oceno uspešnosti oblikuje vodja OE za delavce te OE na podlagi treh ali štirih meril delovne uspešnosti. Za enostavnejša dela so ti elementi količina, kvaliteta in gospodarnost dela, pri zahtevnejših delih pa se ocenjuje tudi delavčeva ustvarjalnost pri delu. Vsebino posameznih kriterijev določa vodja na podlagi značaja dela in kriterijev stroke. Pri tem ni pomembno, če je ocenjevalec strog ali blag ocenjevalec, saj napako strogosti popravi preračun s koeficientom uspešnosti. Vsak delavec ima pravico, da mu predpostavljeni obrazloži njegovo oceno uspešnosti oz. KOP. Sistem KOP zahteva od vodij, da so pozorni na dejanski prispevek posameznih delavcev, ga realno priznajo in na ustrezen način vzpodbudijo.

4.5 Podjetje skozi gospodarsko krizo

Razmere po državah so zelo različne, najbolj pa so prizadeta odprta gospodarstva. Najhujši padec so letos imele Slovenija, Irska, Finska in Slovaška. Najhuje je zunaj območja evra v baltskih državah, ki imajo dvomestno krčenje gospodarstva. Posledice finančne krize pa so v večini držav enake, precej se je povečalo število novih prijav za pomoč brezposelnim, upad naročil, delodajalci so ukinjali delovna mesta, stečaji podjetij in podobo. Finančna kriza pa je,

⁵ Pogledi mednarodnih strokovnjakov, ki nagrajevanje po delovni uspešnosti pojmujejo kot orodje razvoja, so domala enaki (tudi Bolle De Bal 1990, 21).

⁶ V primeru, ko je vodja OE blag ocenjevalec in visoko oceni svoje sodelavce, recimo s povprečnim KOP=1,120, mu koeficient uspešnosti seveda zniža KOP posameznih delavcev v odvisnosti od prej določene in tudi dovoljene povprečne vrednosti KOP za OE. V primeru, da je KOP OE bil določen v višini 1,050, znaša koeficient zmanjšanja KOP delavcem te OE 0,9375.

razumljivo izrazito vplivala predvsem na oceno ugleda bank, zavarovalnic, borze, investicijskih skladov in drugih finančnih institucij.

4.5.1 Na začetku gospodarske krize (december 2008)

Zaradi svetovne finančne krize in recesije so se, za Podjetje X razmere na trgih bistveno poslabševale iz tedna v teden. Vrstila so se odpovedi naročil, negativni učinek pa bi lahko dosegel obseg tretjine za letos načrtovanega čistega dobička. In to kljub ukrepom, s katerimi so želijo omiliti posledice krize. Odpuščanj niso načrtovali, zato pa dvema odstotkoma delavcev, kolikor jih je zaposlenih za določen čas, pogodb niso podaljšali. Zaposlenih, ki so šli v pokoj, ne bodo nadomestili z novimi. Sicer je družba že izvajala številne ukrepe za ublažitev posledic krize. Tako so še naprej razvijali nove izdelke in osvajali nove trge, ob tem pa so poskušali drastično zmanjševati stroške. Zato so iskali alternativne cenejše vire, investicije so omejevali le na najnujnejše, trudili pa so se tudi dvigniti produktivnost in prilagoditi izrabo delovnega časa.

4.5.2 Podjetje na vrhu gospodarske krize (februar 2009 – september 2009)

V Podjetju X so vse bolj čutili posledice gospodarske krize, od jeseni 2008 pa so se razmere na trgih nenehno poslabševale. Uprava družbe se je odločila, da bo delavcem, ki razmišljajo, da bi začeli na svoje ali pustili zaposlitev v Podjetju X zaradi drugih, pomembnih aktivnosti, ponudila sporazumno prenehanje delovnega razmerja.

Vse delavce, ki bi svoje življenje nadaljevali na nov način, ki ni vezan na zaposlitev v Podjetju X, je vodstvo podjetja povabilo, naj se oglasio na pogovor v kadrovsko službo. Pri tem so obljubljali, da bodo skrbno in odgovorno pretehtali vsak posamezen predlog ter oblikovali ponudbo za sklenitev sporazuma o prenehanju zaposlitve v družbi, je zapisano v internem glasilu Podjetja X. Vsem zaposlenim, ki so se odločili sprejeti ponudbo vodstva Podjetja X, je bila ponujena višja denarna pomoč, kot bi znašala odpravnina pri odpovedi delovnega razmerja iz poslovnih razlogov.

Po oceni uprave Podjetja X, ki v celotni skupini zaposluje približno 11.000 delavcev, je povpraševanje po gospodinjskih aparatih bistveno upadlo, zato se je zmanjšal obseg naročil – ta naj bi se zmanjšala za 25 odstotkov – poskušali so prilagajati tudi proizvodnjo. Tako so v Podjetju X z letom 2009 začasno prešli na 36-urni delovni teden, s katerim so se skušali izogniti večjim odpuščanjem zaposlenih. Približno 225 delavcem pa družba letos ni podaljšala pogodb o zaposlitvi za določen čas.

Ker so težke razmere na trgu zahtevale od Podjetja X prilagajanje povpraševanju in s tem racionalnejšo organizacijo dela, so z uvedbo skrajšanega delovnika še okrepili ukrepe oziroma

uvredli prilagodljiv delovnik in koriščenje dopusta. Tako so lahko v posameznih organizacijskih enotah izjemoma delali tudi šest dni v tednu, vendar pa so imeli zaposleni na račun tega kasneje dela prost dan.

4.5.3 Reševanje iz krize (avgust, september 2009)

Skupina Podjetja X je v prvem polletju 2009 ustvarila 567,9 milijona evrov konsolidiranih prihodkov, kar je 33 odstotkov manj kot v enakem obdobju lani. Čista izguba je znašala nekaj manj kot 18 milijonov evrov, pri čemer je izguba v drugem četrletju znašala 3,25 milijona evrov. Dobičkonosnost se je glede na prvo četrletje "pomembno izboljšala".

Delavci v proizvodnjih obratih hladilnikov in pralnih strojev v Podjetju X so ob prejemu plač 15. 9. 2009 ustavili tekoče trakove in zahtevali pojasnila vodstva podjetja. Delavcem je prekipelo, ko so prejeli izpiske o plačah, saj naj bi prišlo do nekaterih nepravilnosti pri izplačilu. Iz vodstva podjetja so sporočili, da sta nastala vsaj dva problema. Prvi je, da so nekateri delavci prešli z 32-urnega delavnika na 36-urnega, plače pa so ostale enake. Za tiste, ki so bili do zdaj na čakanju, je država plačevala subvencije, ko so začeli delati, pa ne več, in zato je nastal problem. Problem je v tem, da bi morali subvencije prejeti vsi delavci, pri tem pa so nekateri subvencije prejeli, drugi pa ne.

Tiskovna predstavica Podjetja X je po sestanku z delavci pojasnila, da so zaposleni v proizvodnji hladilnikov in pralnih strojev danes začasno prenehali delati in zahtevali pojasnila o obračunu plač za avgust. Do nezadovoljstva delavcev je prišlo, ker je pri obračunu plače za 97 zaposlenih prišlo do napake, ker jim ni bil obračunan dodatek za stalnost. Napako so v Podjetju X popravili že v dopoldanskem času, zaposlenim pa so razliko izplačali še isti dan. Predstavniki uprave so se delavcem za napako tudi opravičili.

V prvih jesenskih mesecih so se naročila rahlo povečala, zato so v Podjetju X povečali tudi proizvodnjo. 377 delavcev je tako začasno prekinilo začasno čakanje na delo.

4.5.3.1 Zahteve delavcev

Pogajalska skupina, ki so jo sestavljali predstavniki zaposlenih in sindikata Podjetja X, je upravo prvič seznanila s svojimi zahtevami, ta pa je predstavnike pogajalske skupine seznanila s poslovanjem podjetja, stanjem v panogi gospodinjskih aparatov in z ukrepi za zoperstavljanje krizi. Kot je bilo znano, so predstavniki delavcev zahtevali, da se najnižja plača poviša na 600 evrov neto, medtem ko so predstavniki sindikata predlagali 10-odstotno zvišanje plač, osnova pa bi bile oktobra lani izplačane plače. Predsednik Konference SKEI v skupini Podjetja X je povedal, da ne nasprotujejo predlogu predstavnikov delavcev, a če bi bil ta predlog sprejet, bi potem prišlo do plačnih nesorazmerij, kar pomeni, da bi se najnižja plača izenačila s srednjo. Direktor Podjetja X je menil, da so zahteve po višjih plačah previsoko

postavljene. Zanj je bilo osnovno vprašanje, kolikšno rast plač si lahko Podjetje X sploh privošči glede na konkurenčnost panoge, v kateri se nahaja, glede na krizno situacijo, saj kriza "še kar lepo traja".

Če pogajanja z upravo Podjetja X ne bi bila uspešna, so delavci napovedali, da bodo ponovno ustavili proizvodnjo.

Podjetja X je tako 5342 delavcem z najnižjimi plačami v proizvodnji in vsem delavcem, ki neposredno podpirajo proizvodni proces, ter tistim, ki so na začasnem čakanju na delo, izplačalo draginjski dodatek v višini 150 evrov neto na zaposlenega. Podprt je bil tudi predlog uprave o uvedbi 40-urnega delovnega tedna s 1. oktobrom 2009, kar pomeni, da je bila od oktobra 2009 obračunana polna plača za 40-urni delovnik. Uprava Podjetja X je zaposlenim tudi zatrdila, da ne bo šikanirala nobenega delavca, ki je sodeloval v prekinitvi dela.

4.5.4 Podjetje danes (november, december 2009)

Uprava Podjetja X je s predstavniki sindikata in zaposlenih uspela doseči dogovor, sprejemljiv za obe strani, ki je, kot so sporočili iz družbe, ustrezal zaposlenim in obenem ni ogrozil poslovanja podjetja. V skladu s sprejetim dogovorom tako od 1. septembra 2009 dalje v Podjetju X minimalna izplačana plača za polni delovni čas znaša 540 evrov neto, kar je 25 odstotkov več od 432 evrov minimalne plače v Sloveniji. Dogovorili pa so se tudi glede draginjskih dodatkov v višini 90, 70 oziroma 50 evrov bruto, odvisno od višine plače, ki bodo izplačani za september, oktober, november in december. S 1. oktobrom 2009 so sicer zaposleni v Podjetju X zaradi dodatnih naročil, ki jih je družba kljub krizi uspela pridobiti na vseh trgih, prešli na 40-urni delovni teden, kar pomeni tudi sorazmerno višje prejemke za zaposlene. Podjetje X bo, če se bodo napovedi povprečja štirih analitikov uresničile, v tretjem četrtletju poslovalo s čistim dobičkom, vrednim 0,5 milijona evrov, v prvih devetih mesecih pa bo še zmeraj imelo več kot 16 milijonov evrov izgube. Podjetje se je vrnilo na 40-urni delovni čas, kar je posledica povečanja naročil, vendar pa kljub temu čutijo negativni vpliv slabljenja vzhodnoevropskih valut. Preusmeritev kupcev na cenejše gospodinjske aparate, ki prinašajo nižjo dodano vrednost, bo imela trajnejše posledice za dobičkonosnost družbe.

Danes podjetje posluje z dobičkom, delavci so zadovoljni, ker so dosegli svoje zahteve, prav tako pa je zadovoljno vodstvo in menijo, da se razmere izboljšujejo, delo pa poteka nemoteno. Uprava Podjetja X je sporočila, da je učinek procesnih sprememb od meseca aprila dalje v večjem obsegu izboljševal uspešnost poslovanja ter da so sedaj, kljub še vedno težkim razmeram na trgu, prišli na pozitivno raven poslovnega izida iz poslovanja.

5 SKLEP

Finance so usodnega pomena za obstoj in razvoj podjetja ter njenih članov. Vsaka poslovna odločitev ima vedno tudi finančne posledice. Zaradi tega je pomembno, da se vedno obnašamo kot dobri gospodarji. Ko nastane kriza, jo vsak poslovni sistem začne kazati in seveda reševati po svojih močeh. Poslovne težave, ki preraščajo v krizo, največkrat zaradi napačne presoje dejavnikov okolja. Čim bolj se kriza pogloblja, tem težje je najti pravo motivacijo za zaposlene.

Cilj moje diplomske naloge je bil predstavitev motivacije in načina nagrajevanja v teoriji ter kako se potem to odraža v praksi in ugotovila sem, da povezava med teorijo in prakso vedno ne drži.

V prvem delu sem osredotočila na pojme povezane z motivacijo ter podrobneje predstavila načine nagrajevanja. V drugem delu pa sem predstavila Podjetje X, opisala dejavnike, ki delavce spodbujajo k motivaciji in spremljala Podjetje X od vstopa v krizo in reševanja iz nje.

Podjetje X je, tako kot večina slovenskih podjetij, doživelo posledice finančne gospodarske krize, najbolj pa so jo seveda občutili zaposleni, predvsem delavci nižjih ravni. Vodstvo podjetja se je po najboljših močeh borilo za obstoj podjetja, vendar pa se z nekaterimi rešitvami zaposleni niso strinjali. Na koncu so, na eni strani delavci na drugi vodstvo podjetja, morali vsak malo popustiti, da so prišli do skupnih rešitev.

Diplomsko delo sem zaključila z ugotovitvijo, da se je Podjetje X iz kriznega obdobja dobro rešilo, predvsem pa je pomembno, da podjetje ni klonilo pritiskom, tako s strani delavcev kot tudi s poslovne strani. Za nekatera druga slovenska podjetja je bila kriza premočan udarec in so prenehala s poslovanjem. Nagrajevanje in motiviranje zaposlenih se po mnenju vodstva Podjetja X ni v tem času nič spremenilo. V kriznem obdobju so za motiviranje zaposlenih poskrbeli tako, da so jim v največji meri prisluhnili in popustili pri pogajanjih za minimalno plačilo. Podjetje je ponosno, da je iz teh razmer odšlo kot zmagovalec in tako obdržalo svoj ugled znotraj kot tudi izven podjetja. Za motiviranje ljudi za delo ni potrebno veliko. Potrebujemo samo prijazno delovno okolje, prijazen dostop nadrejenih, malo dobre volje ter dobro komunikacijo med zaposlenimi.

6 LITERATURA IN VIRI

1. Bernik L. (1997). *Zaposleni na lov za dobičkom*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
2. Chomicz A. (2002). *Methods of Employees Motivation in TQM*. Warsaw: The Graduate School of Economics, Higher school of Commerce and International Finance in Earsaw and the Faculty of Economics Erasmus University Rotterdam.
3. Daft Richard L.(1991): *Management*, 2nd Edition. Orlando. The Dryden Press
4. Denny, R., (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
5. *Edupool - ponujamo izobraževanje*. Najdeno 24. avgusta 2009 na spletni strani http://www.edupool.si/znanje/znanje_2005/znanje_april.htm
6. Gruban, B. , Miti in iluzije nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. Najdeno 24. avgusta 2009 na spletnem naslovu http://209.85.129.132/search?q=cache:D3L__dX7ssj:www.delavska-participacija.com
7. George, J. M. & Jones, G. R. (1996). *Organizational behaviour – Understanding and Managing*. Reading: Addison – Wesley Publishing Company.
8. Kolar, T. (2008). *Tarifni razredi in rangi v Podjetju X*. Interno gradivo.
9. Kresal B., Kresal Š. & K.; Senčur P. (2002). *Zakon o delovnih razmerjih*. Ljubljana: Primath.
10. Labohar, R. (2008). *Primerjava ocen delovnih pogojev in odnosov v proizvodnih programih*. Interno gradivo.
11. Labohar, R. & Senica, K. (2007). *Poklicna hotenja in zadovoljstvo pri delu: poročilo o anketi*. Interno gradivo
12. *Lestvica najuglednejših podjetij 2009: stare zvezde žarijo in nove se rojevajo*. Najdeno 5. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042272629
13. Lipičnik B. & Mežnar D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Lipičnik B. & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Lipičnik B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lipičnik B. (2007). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Merkač S. M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
18. Mihelič K. (2005). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Mihelič K. (2008). *Vrednote in organizacijska kultura – Values and Organizational Cultures*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
20. Mihelič K.. *Vodenje v času krize*, v publikaciji: *Vodenje v času krize* (91 - 102).
21. Milkovich. T. G. & Newman M. J.(1996). *Compensation*, 5ih Edition. Chicago.
22. Možina S. (1999). *Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odločnost*. *Industrijska demokracija*, Kranj.

23. Možina S. (2002) et al: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Zbirka profesija - Fakulteta za družbene vede.
24. Musek J. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educey.
25. *One more time: How Do You Motivate Employees*. Najdeno 14. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.skylakebios.com/2%20Herzburg%20kita.pdf>
26. *Podjetje X s skoraj 18 milijoni evrov izgube*. Najdeno 26. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://24ur.com/bin/article_print.php?article_id=3180064§ion_id=4
27. *Podjetje X: Pogajalska skupina upravi predložila zahteve*. Najdeno 26. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://24ur.com/bin/article_print.php?article_id=3183455§ion_id=4
28. *Podjetje X: Minimalna plača 540 evrov*. Najdeno 26. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://24ur.com/bin/article_print.php?article_id=3184651§ion_id=4
29. *Podjetja morajo bolje obvladovati sistem nagrajevanja*. Najdeno 26. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.finance.si/235698/Podjetja_morajo_bolje_obvladovati_sistemi_nagrajevanja
30. *Podjetje X: Delavci so protestno ustavili stroje*. Najdeno 26. oktobra 2009 na spletnem naslovu: http://24ur.com/bin/article_print.php?article_id=3182590§ion_id=4
31. *Podjetje X poziva dobre kadre k odhodu iz podjetja*. Najdeno 26. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/print.php?tip=1&id=237242>
32. Prašnikar J. (1992). *Sistemi nagrajevanja, ki spodbujajo iniciativo zaposlenih*. V knjigi Čibej A. jože, et al.: *Slovensko podjetje jutri*. Ljubljana: CISEF.
33. Pučko D. & Rozman R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*, Knj. 1, Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Sang H. K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Založba Tuma.
35. Skočir N. (2001). *Zadovoljstvo zaposlenih, Management in globalizacija*. Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo. 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved. Portorož.
36. *Slovenija v EU med najbolj prizadetimi*. Najdeno 5. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042312394
37. Steers M. R., & Porter W. L.(1987). *Motivation and Work Behaviour*, 4th Edition. New York: McGraw-Hill Book Company.
38. Tomažič, J.(2009, 4. november). Novomeška Krka standardno dobro, velenjsko gorenje morda z dobičkom. Najdeno 5. novembra 2009 na spletnem naslovu : <http://www.finance.si/print.php?tip=1&id=262430>
39. Turk D.(2003, 18. februar). *Pri določanju plače nista pomembna le obseg in kakovost dela*. Najdeno 17. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance-on.net/show.php?id=41246>
40. Uhan S. (1998). *Motivacija za delo*. Organizacija, Kranj.
41. Uhan S. (2004). *Plača za delovno uspešnost*. Organizacija, 37(2).
42. Zupan N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.