

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DENARNO IN NEDENARNO NAGRAJEVANJE:
PRIMER ABANKA VIPA D.D.

Ljubljana, november 2009

MAJA TUL

IZJAVA

Študent/ka Maja Tul izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.09.2009

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 MOTIVACIJSKE TEORIJE | 2 |
| 1.1 Motivacijska teorija Maslowa | 2 |
| 1.2 Herzbergova motivacijska teorija | 2 |
| 1.3 Vroomova motivacijska teorija | 3 |
| 1.4 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela | 3 |
| 1.5 Frommova motivacijska teorija | 3 |
| 1.6 McGregorjeva motivacijska teorija | 4 |
| 2 SISTEM NAGRAJEVANJA | 4 |
| 2.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja | 8 |
| 2.2 Preučevanje in strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja | 8 |
| 2.3 Cilj sistema nagrajevanja | 11 |
| 2.4 Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja | 12 |
| 2.5 Smernice pri oblikovanju sistemov nagrajevanja | 13 |
| 3 DENARNO NAGRAJEVANJE | 14 |
| 3.1 Sistem ravnanja z nagradami | 14 |
| 3.1.1 Delavčev prihodek | 14 |
| 3.1.1.1 Osnovna plača | 14 |
| 3.1.1.2 Metode vrednotenja dela | 16 |
| 3.1.1.3 Ugodnosti | 17 |
| 3.1.1.4 Spremenljivi del plače – nagrada na podlagi uspešnosti | 21 |
| 4 NEDENARNO NAGRAJEVANJE | 22 |
| 4.1 Področja nedenarnega motiviranja | 23 |
| 4.1.1 Uspeh pri delu | 23 |
| 4.1.2 Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo (pripoznanje) | 23 |
| 4.1.3 Odgovornosti in priložnosti zaposlenih | 24 |
| 4.1.4 Vpliv | 24 |
| 4.1.5 Osebna rast | 24 |
| 4.2 SHEME pripoznanja (sistem priznanja) | 25 |
| 4.3 Sistem zagotavljanja uspešnosti (angl. <i>performance managemet</i>) | 25 |
| 4.4 Aplikacija sistema nagrajevanja na slovenske razmere | 25 |
| 5 NAGRAJEVANJE V ABANKI VIPA D.D. | 26 |
| 5.1 Navodila o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d. | 27 |
| 5.1.1 Obračun plače in nadomestil plače | 28 |
| 5.1.2 Ocenjevanje in ugotavljanje delovne uspešnosti | 29 |
| 5.1.3 Ugotavljanje poslovne uspešnosti | 32 |
| 5.1.4 Izplačevanje drugih nagrad | 34 |
| 5.1.5 Napredovanje | 34 |
| 5.2 Opis sistema nagrajevanja v podjetju Abanka Vipa d.d. in aplikacija primera Abanke Vipa d.d. na teorijo | 35 |
| SKLEP | 39 |
| LITERATURA IN VIRI | 41 |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Sistem nagrajevanja | 7 |
| Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu | 8 |
| Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja..... | 11 |
| Slika 4: Trikotnik pravičnosti | 12 |
| Slika 5: Struktura plač v podjetju | 15 |
| Slika 6: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika | 21 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač..... | 16 |
| Tabela 2: Dodatki k plači in osebni prejemki v Abanki Vipa d.d. | 19 |
| Tabela 3: Materialni motivacijski dejavniki | 20 |
| Tabela 4: Kriteriji za ocenjevanje medletne delovne uspešnosti | 30 |
| Tabela 5: Medletna ocena delovne uspešnosti delavca..... | 30 |
| Tabela 6: Razpredelnica letnega ocenjevanja delovne uspešnosti | 32 |
| Tabela 7: Ocene za doseganje nalog in ciljev profitnega in stroškovnega centra..... | 33 |

UVOD

Sistem nagrajevanja je ključnega pomena za učinkovito poslovanje podjetja. V sodobnem času je vse preveč pritiskov konkurence, da bi se lahko zanašali zgolj na tradicionalen način nagrajevanja. Za sodobno podjetje je izredno pomemben kakovosten človeški kapital. Vse večji pomen posameznika za podjetje pa prinaša in zahteva novosti v sistemu nagrajevanja. V ospredje prihaja vlaganje v posameznika, v njegovo znanje in v motiviranost, da deluje čim bolj v dobro podjetja.

Namen diplomskega dela je spoznati osnovne teorije in ugotovitve s področja nagrajevanja zaposlenih, tako denarnega kot nedenarnega, prikazati pomembnost nagrajevanja za zaposlene same in njihovo motivacijo pri delu ter za uspešnost podjetja. Namen je odkriti ali obstajajo v podjetju Abanka Vipa d.d. problematična področja v samem sistemu nagrajevanja in jih na osnovi teorije popraviti.

Cilj diplomske naloge je s pomočjo teorije in prispevkov različnih avtorjev preučiti, raziskati in predstaviti tradicionalne in sodobne teorije sistema nagrajevanja, ugotoviti skladnosti oziroma neskladnosti med teorijo, ki jo bomo povzeli iz razpoložljive literature, in prakso v podjetju Abanke Vipa d.d.. Cilj je prenesti teoretične ugotovitve o sistemu nagrajevanja na konkreten primer Abanke Vipa d.d. in ugotoviti ali je nedenarno nagrajevanje učinkovitejše od denarnega nagrajevanja.

Diplomsko delo temelji na deskriptivni analizi primarnih in sekundarnih virov. Uporabili bomo strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke. Najprej se bomo sprehodili skozi relevantne teorije, ki se direktno in indirektno nanašajo na denarno in nedenarno nagrajevanje. Za primer si bomo ogledali sistem nagrajevanja v Abanki Vipa d.d. ter poskušali s teoretično podlago razložiti in pogledati ali sistem nagrajevanja v Abanki Vipa d.d. opravičuje sodobne teorije o nagrajevanju. Naša predpostavka bo, da je nedenarno nagrajevanje bolj učinkovito od denarnega nagrajevanja. Da upravičimo učinkovitost nedenarnih nagrad bomo morali najprej podrobneje pogledati denarne nagrade. Učinkovitost nedenarnega nagrajevanja bomo poskušali podpreti z motivacijskimi teorijami, prav tako s primerom Abanke Vipa d.d..

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih vsebinskih poglavij, razdeljena je na dva dela. Prvi del obravnava teorije, v drugem delu se osredotočimo na primer podjetja Abanke Vipa d.d.. Uvodu sledi prvo poglavje, v katerem se bomo poskušali približati nivoju, na katerem posameznik funkcionira glede na želje in potrebe, ki ga vodijo v vsakodnevnem življenju. Cilj tega poglavja je z motivacijskimi teorijami razložiti prav ta nivo posameznika na način, ki je zanimiv za našo obravnavano temo. V drugem poglavju se bomo sistematično lotili celotnega sistema nagrajevanja. Cilj poglavja o sistemu nagrajevanja je podrobneje preučiti tradicionalni in sodobni sistem nagrajevanja, prikazati sam proces sistema nagrajevanja ter pomembnost definiranja ciljev, ki jih z uvedbo novega sistema ali preoblikovanjem starega želimo doseči, prikazati Armstrongovo shemo sistema nagrajevanja, ki bo kasneje osnova za podrobnejši opis denarnega in nedenarnega nagrajevanja ter prikazati lastnosti, na katerih temelji učinkovit sistem

nagrajevanja. Sledita mu poglavji denarnega nagrajevanja in nedenarnega nagrajevanja. Pri poglavju denarnega nagrajevanja bo naš cilj podrobneje opredeliti vse sestavine denarnega nagrajevanja po Armstrongu in razložiti spremenljivi in stalni del delavčevega prihodka ter prikazati razlike med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač. V poglavju nedenarnega nagrajevanja bo prav tako naš cilj podrobnejša razdelitev in predstavitev sestavin nedenarnega nagrajevanja glede na motiviranje zaposlenih in sistema zagotavljanja uspešnosti zaposlenih, prikazati pomembnost nedenarnega nagrajevanja in vpliv, ki ga ima nedenarno nagrajevanje na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Na koncu poglavja bomo aplicirali sistem nagrajevanja na slovenske razmere in s pomočjo teorije prikazali stanje v Sloveniji s strani različnih avtorjev. V zadnjem petem poglavju bomo podrobno razdelali navodila o obračunu plač in drugih prejemkov ter kriterije za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., kjer bo naš cilj primerjati teoretične ugotovitve z ustaljeno prakso in samimi kriteriji za nagrajevanje ter navodili o obračunu plač in drugih prejemkov v podjetju Abanka Vipa d.d.. S tem bomo preverili skladnost teh teoretičnih ugotovitev z ustaljeno prakso v podjetju Abanka Vipa d.d..

1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

1.1 Motivacijska teorija Maslowa

Za proučevanje motivacije in motiviranosti je potrebna Maslowa trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več. Človekove potrebe, ki jih je Maslow razdelil na pet stopenj, nastajajo v prav tem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več. Pojavi se naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Na prvem mestu je tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen (Uhan, 2000, str. 23-24). Hierarhija človeških potreb je razdeljena na pet stopenj (Uhan, 2000, str. 23):

1. fiziološke potrebe,
2. potrebe po varnosti in zaščiti,
3. socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
4. potrebe po spoštovanju in samospoštovanju in ugledu,
5. potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

1.2 Herzbergova motivacijska teorija

Herzberg je razvil teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da odsotnost določenih delovnih okoliščin povzroča nezadovoljstvo, a tudi njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Delavec ima dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ene so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druge so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela. Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva zgolj s prisotnostjo, je Herzberg imenoval vzdrževalne dejavnike dela ali **higienike**. Ti dejavniki se nanašajo na organizacijo, politiko, kontrolo dela, delovne razmere, medsebojne odnose, zaslužek, položaj in varnost. Njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo. Potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela, delujejo kot pravi motivacijski dejavniki,

Herzberg jih imenuje (pravi) **motivatorji**. To so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo: uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, zanimivo delo, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj. Vzdrževalni dejavniki ali higieniki omogočajo primerno nevtrarno podlago za delovanje motivacijskih dejavnikov. Higieniki se nanašajo na delovne okoliščine, njihova prisotnost zmanjšuje nezadovoljstvo, ni pa nujno, da bi povzročala tudi zadovoljstvo delavcev. Motivacijski dejavniki se nanašajo na vsebino dela, njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo (Uhan, 2000, str. 24-26).

1.3 Vroomova motivacijska teorija

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije, v kateri se izvaja delovni proces in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Organizacija si želi doseči čim večjo uspešnost in učinkovitost, v interesu delavca pa ni vedno, da bi dosegal svojo najvišjo možno delovno uspešnost (Uhan, 2000, str. 26).

Posameznik se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Vroom je oblikoval modele s katerimi je skušal razložiti posameznikovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri tem si je pomagal s tremi izhodiščnimi pojmi: z **valenco**, z **instrumentalnostjo** in s **pričakovanjem**. Valenca je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost ciljev se lahko spreminja. Instrumentalnost Vroom misli kot povezavo med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel drugega zanj pomembnejšega. Pričakovanje razume kot posameznikovo prepričanje, da ga bo določeno vedenje privedlo do določenega cilja (Lipičnik, 1998a, str. 167-168).

1.4 Hackman – Oldhamov model obogatitve dela

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in izhaja iz vprašanja kako naj manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo. Ta model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu: doživljanje pomembnosti, katere posledica je zaznavanje, da se delo izplača, doživljanje odgovornosti, katere posledica je občutek osebne odgovornosti in poznavanje rezultatov, katerih posledica je poznavanje ravni uspešnosti (Lipičnik, 1998a, str. 169-170).

1.5 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je v svojih raziskavah ugotavljal, zakaj ljudje delajo. Prišel je do zaključka, da ljudje delajo ali zato, ker bi **nekaj radi imeli** – nabiranje materialnih dobrin (zunanji motiv) ali pa zato, ker bi **nekaj radi bili** – težnja po družbenem ugledu (notranji motiv). Po njegovem naj bi se nekateri ljudje bolj nagibali k eni strani, drugi pa k drugi. Uporabnost te teorije je v tem, da manager izbira motivacijsko orodje specifično glede na vsakega posameznega delavca (Lipičnik,

1998a, str. 170-171).

1.6 McGregorjeva motivacijska teorija

McGregor trdi, da se vodenja da naučiti, glavno vprašanje pa je, kako motivirati ljudi. McGregor loči dve teoriji in sicer teorijo X in teorijo Y.

Teorija X temelji na naslednjih predpostavkah: povprečni posameznik se delovnim nalogam, če je le možno, raje izogne, imajo raje, da se jim vedno govori kaj naj delajo, se skušajo izogniti odgovornostim, niso ambiciozni, si v glavnem želijo le varnost. Zaradi tega si želijo biti na nek način kontrolirani, le-ta se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem.

Teorija Y temelji na naslednjih predpostavkah: povprečni posamezniki so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost, pripravljeni so sprejeti odgovornost, radi uporabljajo domišljijo, bistrumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije v kateri delajo.

Teorijo X in Y lahko primerjamo s hierarhijo potreb po Maslowu. Teorija X, po kateri so ljudje obravnavani v glavnem kot objekti, se nanaša na zadovoljevanje osnovnih potreb in potreb po varnosti. Teorija Y pa po drugi strani upošteva višje nivoje s poudarjanjem zrelosti, kreativnosti, potreb po pripadnosti, statusu in samoizpolnitvi. Po teoriji X ljudi motiviramo z uporabo avtoritete, notranjim nadzorom, pravili in regulativami, grožnjami in kaznovanjem. Po teoriji Y pa ljudi motiviramo z nagrajevanjem (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 240-241).

2 SISTEM NAGRAJEVANJA

V sodobnem času vedno bolj prihaja v ospredje pomembnost znanja zaposlenih. Le to predstavlja ne le konkurenčne prednosti temveč je gonilna sila razvoja in uspešnosti podjetja. Za vsako podjetje je bistvenega pomena vprašanje, kako spodbujati in nagrajevati kadre znanja. Le ustrezen sistem nagrajevanja vodi k višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih ter s tem k poslovni uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Mag. Zirnstein in Mag. Franca (2008, str. 60-66) menita, da gre pri ustrezno oblikovanem sistemu nagrajevanja z vidika delodajalca za naložbo, ki se povrne. Sistem nagrajevanja je v prvi vrsti dinamičen sistem. Tržno gospodarstvo zahteva prožne in prilagodljive sisteme nagrajevanja, ki jih je potrebno dopolnjevati in dograjevati. Optimalen in odličen sistem nagrajevanja žal ne obstaja, obstaja le sistem, ki je za izbrano podjetje v izbranem obdobju najprimernejši.

S sistemom nagrajevanja si lahko podjetja pomagajo pri izločitvi kandidatov za določeno delovno mesto, sistem nagrajevanja lahko vpliva tudi na sposobnost podjetja, da pritegne ustrezne kadre ter zadrži ključne kadre v podjetju. Sistem nagrajevanja lahko spodbuja zaposlene, da pridobivajo novo znanje in razvijajo svoje sposobnosti. Gruban (Primc, 2000, str. 1) pravi, da je zanimanje za sodobnejše oblike motiviranja in nagrajevanja zaposlenih čedalje večje tudi v slovenskih podjetjih. Povečevanje zanimanja je nedvomno povezano s spoznanjem,

da lahko podjetja ustvarjajo konkurenčno prednost na vse bolj zasičenem trgu predvsem s svojimi zaposlenimi. Koražija (2008, str. 18-21) v svojem članku opisuje vzpodbudno dejstvo, da glavni trend v Sloveniji postaja povečevanje variabilnega dela plače, saj je le-ta ključen pri spodbujanju zaposlenih k večji uspešnosti.

Lipičnik (2002, str. 487) pravi: "Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje dogovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad. (...) Z vidika zaposlenih sistem nagrad, če je pravilno oblikovan, potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja."

V zvezi z denarnim in nedenarnim nagrajevanjem imamo različne pristope, le-ti se lotevajo opredeljevanja sistema nagrajevanja na različne načine. Lipičnik (2002, str. 489) izpostavi tri pristope različnih ravni: mednarodnega, nacionalnega in organizacijskega ter dva strokovna pristopa: ekonomskega in psihološko-motivacijskega.

- Mednarodni pristop - Mednarodno usmerjene organizacije si želijo uveljavljanja na svetovnem trgu in se tudi v sistemu nagrad in ugodnosti pri delu skušajo prilagoditi tem trendom.
- Nacionalni pristop - Pritiski s svetovnega trga neprestano vplivajo na stalno spreminjanje in izboljševanje zmožnosti, strukturne spremembe v industriji, spremembe na trgu dela, drobitev trga dela, plače, uklanjanje sindikatom kot osnovnim pogajalcem o plačah, socialne in politične trende. Zato morajo organizacije veliko pozornosti posvetiti tudi notranjemu nacionalnemu pristopu.
- Organizacijski pristop - Svetovni in nacionalni pristopi nujno vplivajo na urejanje nagrad in drugih ugodnosti pri delu v organizacijah. Pritiskom so izpostavljene spremembe v organizaciji, pričakovanja delodajalcev in delavcev, organizacijska in podjetniška kultura.
- Ekonomski pristopi - Pojasnjujejo razloge in dejavnike, ki vplivajo na trg dela, plačno raven ter odnose med delodajalci in delavci.
- Psihološko-motivacijski pristopi - Številne psihološke in motivacijske teorije razlagajo, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in timov.

Različnost pristopov je posledica raznovrstnih interesov ljudi, ki se z njimi ukvarjajo. Ne gre za nasprotujoče si pristope. Vsem pristopom je skupno, da želijo spodbuditi želeno vedenje posameznikov. Dejstvo je, da so nagrade in različne ugodnosti pri delu zelo pester pojem, ki zahteva, da ga osvetlimo z različnih vidikov (Lipičnik, 1998a, str. 194-195).

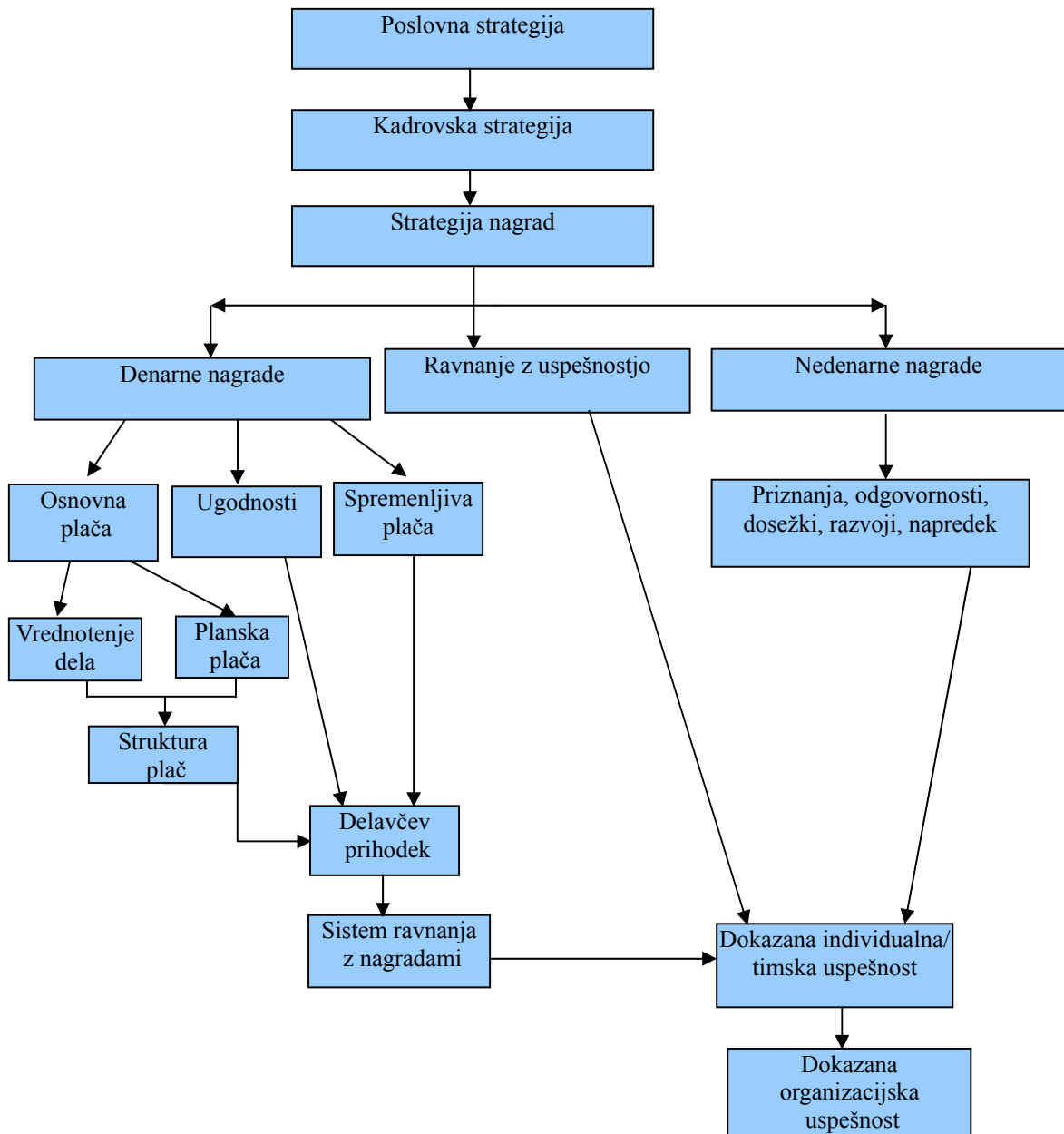
Zupanova (2001, str. 209-210) govori o dveh vrstah programov. Pri formalnih programih so pravila vnaprej določena in so običajno tudi vrednosti nagrad večje. Neformalni programi zahtevajo malo načrtovanja in npora ter jih lahko uporabljajo vodje na vseh ravneh, so tudi sestavni del vsakodnevnega vodenja. Vsebujejo spontane nagrade in priznanja, ki so povezana z majhnimi stroški. Pri formalnih programih lahko opredelimo najmanj štiri različne pristope glede na to, koga bomo nagradili. Lahko nagradimo delavce, ki so najuspešnejši, najboljši po

kakovosti, najbolj inovativni. Nagradimo najboljšega vodjo, tistega, ki je najbolj napredoval ali pa vse zaposlene, ki dosežejo določen cilj. O tem, kdo bo dobil nagrado odloča vodstvo podjetja na predlog neposrednih vodij ali posebna komisija, ki jo v ta namen oblikujejo v podjetju. Za najboljše lahko glasujejo tudi vsi zaposleni, lahko priredijo razna tekmovanja, seveda z jasnimi pravili, v primeru naključnega izbora pa je odločitev najbolj pametno prepustiti žrebu.

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja moramo upoštevati kar nekaj stvari. Pomagajmo si z vprašanji. Kaj plačujemo? Odgovor na to vprašanje se na prvi pogled zdi enostaven: ljudi plačujemo glede na to, koliko so vredni za organizacijo. Ta odgovor je povsem neustrezen. Za primeren odgovor se moramo vprašati še dva podrobnejša vprašanja: Kako vemo koliko so ljudje vredni? In kateri so dejavniki, ki jih moramo upoštevati pri določanju višine plač glede na to ali plačujemo posameznika ali plačujemo maso zaposlenih na istem delovnem mestu. Naslednje pomembno vprašanje je, ali plačujemo delovno mesto, osebo ali oboje? Tradicionalen pristop k temu, koliko je določeno delovno mesto vredno, je metoda vrednotenja dela. Pri tem se ujamemo v dejstvo, da je delovno mesto tisto, ki določa vrednost zaposlenega, čeprav je ravno nasprotno, saj je zaposleni tisti, ki določa vrednost delovnemu mestu. Sodobni sistemi so že usmerjeni v osebo, ki delo opravlja, in ne v zahtevnost samega delovnega mesta. Osnovna razlika je v tem, da zdaj ni pomembno, kaj delaš, temveč kaj si sposoben narediti. Kot bomo videli v nadaljevanju, velikost plače in razmerja med njimi v glavnem določajo notranji in zunanji ekonomski dejavniki. Primer notranjega dejavnika je primerjava plač znotraj organizacije, primer zunanjega dejavnika je primerjava plač organizacije s plačami drugih organizacij za podobna oziroma ista delovna mesta (Armstrong, 1999, str. 17-18).

Za podrobnejši opis denarnega in nedenarnega nagrajevanja bomo kot osnovo vzeli Armstrongovo (1999, str. 5) shemo sistema nagrajevanja (Slika 1 spodaj).

Slika 1: Sistem nagrajevanja



Vir: M. Armstrong, Employee reward, 1999, str. 5.

Sistem nagrajevanja vsebuje denarne nagrade in nedenarne nagrade. Med denarne nagrade sodi tako variabilen kot stalen oziroma osnoven del plače in delavčeve ugodnosti, ki skupaj tvorijo delavčev prihodek. K nedenarnim nagradam prištevamo priznanja, odgovornosti, dosežke, pohvale, napredke, osebni razvoj ter v mnogih primerih tudi sistem nagrajevanja uspešnosti. Kadar govorimo o nagrajevanju uspešnosti na splošno, mislimo na: plačilo po uspešnosti, nagrade in ugodnosti.

Med glavne sestavine sistema nagrajevanja Armstrong (1999, str. 2-3) prišteva sledeče:

- Procese za merjenje - najpogosteje vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo, v merjenje vključujemo tudi ugodnosti pri delu, kjer skušamo določiti njihov vrstni red in raven.
- Prakse motiviranja – motiviramo z uporabo denarnih in nedenarnih nagrad.

- Strukture za dodajanje dodatkov na nivoju osnovnih plač in ugodnosti, upoštevajoč raven in pozicijo v podjetju. Dodatki so nagrade za delavčevo uspešnost, njegove sposobnosti, zmožnosti in izkušnje.
- Sheme, ki nudijo denarne nagrade in spodbudo ljudem glede na individualno, skupinsko ali organizacijsko uspešnost.
- Postopke za vzdrževanje sistema, postopke zagotavljanja učinkovitega in prožnega delovanja sistema, postopke za razvijanje posameznikovega odnosa do plače.

2.1 Sestavine sistema plač in nagrajevanja

Sodobna teorija o sestavinah celotnega sistema plač in nagrad obravnava le-te ne le v ožjem smislu, temveč dodaja še druge vidike. Z ožjim vidikom mislimo plačo, različne nagrade in ugodnosti (spodnji levi kvadrat na sliki 2 spodaj). Širši smisel vsebuje ostale vidike, ki so prikazani na sliki spodaj. Širši smisel dodaja ožjemu osebno rast, privlačno prihodnost, dobro delovno okolje in delovno razmerje. Ti trije vidiki predstavljajo za delodajalca strošek, ki ga je potrebno razumeti kot naložbo, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih ter posledično vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja. Ti vidiki imajo lahko včasih celo večjo motivacijsko moč kot zgolj plače, nagrada in druge ugodnosti (Zupan, 2001, str. 116-118).

Slika 2: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

| | |
|---|--|
| <p>Osebna rast</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlaganje v ljudi • Razvoj in usposabljanje • Sistem zagotavljanja uspešnosti • Napredovanje na poklicni poti • Odnosi zmagaja – zmagaja (win – win) med podjetjem in posameznikom | <p>Privlačna prihodnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizija in vrednote • Uspešnost in razvoj podjetja • Podoba in ugled podjetja • Deležništvo (stakeholdership) |
| <p>Plače, nagrade in ugodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnovna plača • Plačilo po uspešnosti • Ugodnosti in posredna plačila • Priznanja in praznovanja uspehov | <p>Dobro delovno okolje in razmere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usmerjenost k ljudem • Vodenje • Sodelavci • Značilnosti dela • Vključenost v dogajanje • Zaupanje in privrženost • Odprto komuniciranje |

Vir: P. K. Zingheim & J. R. Schuster v N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 116.

2.2 Preučevanje in strateško oblikovanje sistema plač in nagrajevanja

Preden se lotimo oblikovanja sistema nagrajevanja v organizaciji, moramo preučiti ali analizirati (Lipičnik, 2002, str. 200-205):

- **Organizacijo na splošno.** S splošnim pregledom skušamo zbrati podatke o poslovni strategiji, poslovanju in njegovih rezultatih, o stanju produktivnosti zaposlenih, njihove morale, organizacijski strukturi, tehnologiji in organizacijskih procesih. Analizirati je treba poslovne prednosti in slabosti ter ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki bi lahko vplivale na delovanje sistema (analiza SWOT).

- **Vrsto organizacije.** Razmisliti je treba v kakšno organizacijo bomo vpeljali sistem nagrajevanja. Tu preučujemo njeno klimo, kulturo, organizacijsko strukturo, stopnjo inovativnosti, cilje organizacije in tako dalje.

- **Kulturo.** Se nanaša na vrednote, norme (nenapisana pravila vedenja), organizacijsko klimo (kako ljudje doživljajo organizacijo in njeno kulturo) in managerski stil (avtokratski stil vodenja, demokratski stil vodenja, nazadnjaški ali napreden, razumevajoč ali brez čustev).

- **Življenski cikel.** Analiza življenjskega cikla organizacije lahko pokaže trenutno in prihodnje stanje pri sistemu nagrad. Nagrade imajo svoje življenjske cikle, ki gredo skozi naslednje faze:

- ◆ Začetek. Ko organizacija, ki je svojo dejavnost šele začela, poskuša urediti sistem nagrajevanja dokaj neformalno in individualno, odvisno predvsem od najvišjega vodstvenega vrha. Ne poznajo vrednotenja dela ali formalne strukture plač. Plačilne ravni so skoraj izključno odvisne od tržnih razmer. Sistem učinkuje za ljudi, ki so močno privrženi delu v takšni organizaciji.

- ◆ Rast. Organizacija se je močno razvila in zrasla glede na razvoj trga. Kultura v njej je podjetniška, inovativna in tvegana. Odločitve glede nagrad so veliko bolj razumevajoče in se še zmeraj prilagajajo tržnemu stanju. Management je še zmeraj ravnodušen, je proti vrednotenju dela ali ocenjevanju uspešnosti. Razvoj ga sili k poenotenju sistema nagrajevanja. Hkrati managerji in drugi zaposleni izražajo željo po skladnejšem, od uspešnosti odvisnem sistemu nagrajevanja.

- ◆ Zrelost. V tej fazi je organizacija dokončno oblikovana. V sistem nagrajevanja je uvedeno vrednotenje dela, oblikovanih je več stopenj, pri čemer je več poudarka na hierarhiji in ocenjevanju uspešnosti. Nastanejo posebni oddelki, ki skrbijo za formalen način oblikovanja in izplačevanja nagrad.

- ◆ Propadanje. V fazi propadanja se organizacija zapira in se je na trgu pripravljena pogajati samo za obstoj obstoječih izdelkov ali storitev. Vrednotenje dela postaja birokratično in papirnato. Struktura plač preprosto odseva obstoječo hierarhijo. Plačevanje uspešnosti propada, ker nihče ne ve kako je njegova plača povezana z njegovo uspešnostjo. Ocenjevanje uspešnosti si lastijo kadrovske službe. Ljudje so brezvoljni. Managerji pa ne sprejemajo več odgovornosti za uspeh.

- ◆ Preoblikovanje. Preoblikovanje se začne, ko organizacija ne vidi več izhoda in ko se začne ukvarjati predvsem s spremembami. V tem primeru organizacija prehaja iz starega v nov sistem nagrajevanja. Organizacija teži k nagrajevanju managerjev po dobičku in nagrajevanju po uspešnosti za ostale zaposlene.

- **Sistem nagrad.** Obstoječi sistem nagrad moramo analizirati glede na poslanstvo, strategijo, uspešnost, tehnologijo, tip organizacije, kulturo organizacije, stopnjo v razvojnem ciklusu in tako dalje. Podrobno si moramo pogledati: filozofije, strategije in politike nagrad, plačna pravila, strukturo plač, ravnanje z uspešnostjo, spremenljivo plačo, ugodnosti zaposlenih, postopek nagrajevanja, komunikacije in zapletanje, kakšno je mnenje managerjev in zaposlenih glede

učinkovitosti sistema, kakšne prednosti in slabosti vidijo, kakšen sistem nagrajevanja učinkuje na uspešnost organizacije in ali sistem nagrajevanja poraja ustrezne vrednote.

Po končani analizi obstoječega sistema nagrajevanja gremo lahko na načrtovanje oziroma oblikovanje novega sistema nagrajevanja.

Zupanova (2001, str. 132) pravi, da je oblikovanje sistema plač in nagrajevanja (v nadaljevanju sistem nagrajevanja) nevhaležno delo, saj je na koncu le redko kdo zadovoljen. Zaposleni ponavadi pričakujejo višjo plačo, management pa nižje stroške in večjo zavzetost za delavce. Ob sedanjih konkurenčnih pritiskih na stroške je skoraj vsaka sprememba sistema plač in nagrajevanja že vnaprej stroškovno omejena. To pomeni, da lahko nekdo pridobi višjo plačo le na račun drugega, in takoj se pojavi skupina nezadovoljnih. Učinki novega plačnega sistema na zavzetost in uspešnost zaposlenih niso takojšnji, zato se tudi pri managementu utegne pojaviti nezadovoljstvo, ker ne vidijo pravih rezultatov, sploh če so za prenovo sistema porabili precej časa. Zato v mnogih podjetjih za take naloge radi najamejo zunanje svetovalce. Le-ti prispevajo določeno znanje, management pa kljub vsemu nanje ne more prenesti odgovornosti za delovanje novega sistema. Zunanji svetovalci spreminjajo že obstoječi sistem nagrajevanja, povsem na novo ga postavljajo le v novo ustanovljenih podjetjih. Spreminjanje že obstoječega sistema zahteva poglobljeno analizo obstoječega sistema in ugotovitev potrebe po spremembi sistema nagrajevanja.

Strategija plač in nagrajevanja (v nadaljevanju strategija nagrajevanja) je ustrezna le takrat, ko pri njenem oblikovanju upoštevamo **analizo okolja** (socialni sporazum, zakonske omejitve, trg dela in podobno), **poslovno strategijo** podjetja in **kadrovsko strategijo** (Zupan, 2002, str. 299). Pri poslovni strategiji moramo ugotoviti, katere so ključne točke uspeha in temeljne vrednote podjetja. Pri kadrovske strategiji je bistvenega pomena dobro poznavanje prednosti in slabosti kadrov in kadrovskih sistemov. Pomembno je poznati tudi priložnosti in grožnje, ki prihajajo iz okolja.

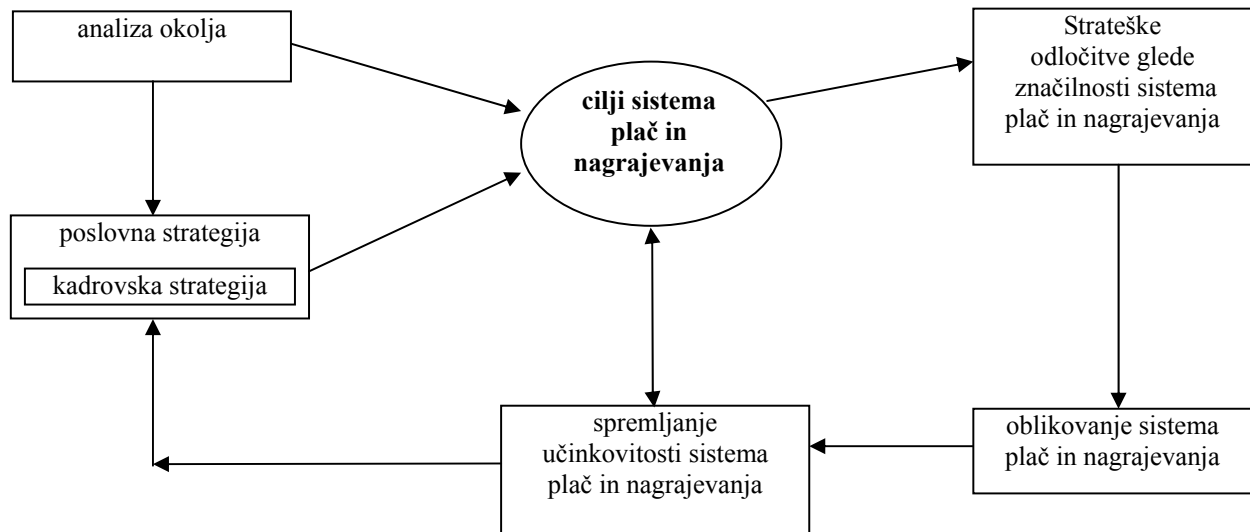
Na podlagi predhodne analize okolja, poslovne in kadrovske strategije oblikujemo cilje, ki jih želimo doseči s sistemom nagrajevanja (Zupan, 2002, str. 300). Nato sprejmemo osnovne strateške odločitve. Ko jih sprejemamo, moramo v prvi vrsti odgovoriti na pet temeljnih vprašanj (Zupan, 2001, str. 124-126):

- Kakšna je vloga sistema plač in nagrajevanja v povezavi z ravnanjem s človeškimi viri?
- Kako zagotoviti konkurenčnost plač?
- Kakšna naj bo notranja struktura plač?
- Kako ovrednotiti prispevek zaposlenih k uspešnosti podjetja?
- Kako urediti odločanje, komuniciranje in administrativna opravila, povezana s sistemom plač in nagrajevanja?

Nato poiščemo vrzeli med dejanskim in želenim stanjem ter načrtujemo potrebne dejavnosti za njihovo odpravljanje. Na podlagi zgoraj navedenega oblikujemo sistem nagrajevanja zaposlenih. Seveda ne smemo pozabiti spremljati ali z novim sistemom res dosegamo cilje, ki smo si jih zastavili in ali res podpiramo poslovno strategijo (Zupan, 2001, str.123).

Pri oblikovanju sistema nagrajevanja moramo seveda vse strateške odločitve smiselno povezati v celoto.

Slika 3: Strateški proces oblikovanja sistema plač in nagrajevanja



Vir: N. Zupan, Management kadrovskih virov, 2002, str. 300.

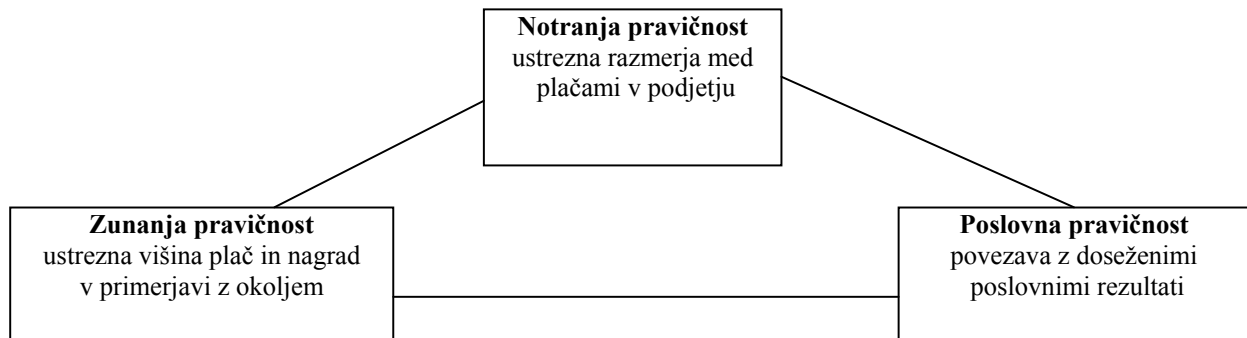
2.3 Cilj sistema nagrajevanja

Oblikovanje sistema nagrajevanja lahko zajame prenovo celotnega sistema ali le nekaterih njegovih sestavnih delov. Najprej je treba definirati cilje, ki jih z uvedbo novega sistema želimo doseči. Cilje definiramo iz dveh razlogov. Prvi je, da definirani cilji posameznikom in timom pomagajo razumeti kaj se od njih pričakuje. Drugi razlog je, da je samo na podlagi jasno opredeljenih ciljev nagrajevanja mogoče postaviti kriterije za merjenje in uporabljanje sistema nagrajevanja (Lipičnik, 1998b, str. 205-206).

Osnovni cilj sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti. Da bi sistem nagrajevanja ustrezno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora najprej zadostiti naslednjim štirim zahtevam. Prva zahteva je, da mora sistem nagrajevanja prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, saj je uspešnost posameznika pogoj za uspešnost podjetja, ta pa je spet pogoj oziroma spodbuja uspešnost posameznika. Uspešnost posameznika merimo s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Podjetje mora razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in pretok uspešnosti. Druga zahteva je, da mora biti sistem pravičen. Pravičen mora biti tako za zaposlene kot za podjetje. Govorimo o trikotniku pravičnosti (Slika 4 spodaj), ki naj bi ga upoštevali pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja. Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, poslovno pravičnost z ustrezno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo in zunanjo pravičnost z ustrezno višino plač in nagrad glede na primerjavo z okoljem. Naslednja zahteva pravi, da mora sistem plač in nagrajevanja stroške dela zadržati v dovoljenih oziroma načrtovanih okvirih. Dejstvo je namreč, da so konkurenčni pritiski na zniževanje stroškov zelo veliki. Njihov največji del so stroški dela, neposredni stroški plač in nagrajevanja. Četrta in zadnja zahteva pravi, da

mora sistem ustrezati veljavnim zakonskim normam. S tem država in sindikati delavcem zagotavljajo raven pravic iz delovnega razmerja. Težave pri tej zahtevi nastanejo pri spremembah zakonskih okvirjev, saj je v tem primeru potrebnega kar nekaj časa, da se sistemi nagrajevanja prilagodijo tem spremembam (Zupan, 2001, str. 122-123).

Slika 4: Trikotnik pravičnosti



Vir: M. Hilb v N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 122.

Zaposleni morajo dobiti povratne informacije o tem, kako dobro delajo. Pozornost moramo nameniti tudi komuniciranju. Dejstvo je, da zaposleni nenehno primerjajo svoje plače z drugimi zaposlenimi znotraj podjetja in zunaj njega. Poznavanje poslovnih ciljev in rezultatov ter konkurenčni položaj podjetja lahko prispeva k temu, da bodo primerjave znotraj in zunaj podjetja realnejše.

2.4 Učinkoviti sistemi plač in nagrajevanja

Po DeCenzo in Robbinsu (1988, str. 402-409) učinkovit sistem nagrajevanja temelji na točno določenih lastnostih. Izhajamo iz dejstva, da mora nagrada posamezniku predstavljati neko oprijemljivo vrednost, mora zadovoljevati individualne potrebe zaposlenih, ki se določajo glede na starost, zakonski stan in število otrok. Spomnimo se že zgoraj omenjenega trikotnika pravičnosti po Hilbu. Notranja pravičnost ureja razmerja med plačami v podjetju. DeCenzo in Robbins dodajata še teorijo enakosti, ki obravnava situacije neravnotežja med posameznikovimi prejemki in vložki glede na to razmerje pri referenčni osebi. Nadalje, DeCenzo in Robbins govorita o vidnosti nagrad. S terminom vidnost mislimo zavedanje posameznika o nagradi. Zavedanje lahko povečamo tako, da manjše zneske nagrad združimo v enkratno izplačilo. Vidnost povečamo tudi s tem, da nagrade opazijo drugi zaposleni. Pridemo do dveh nasprotujočih si pristopov glede javne objave nagrad. Nekateri zagovarjajo tako imenovan odprt sistem nagrajevanja, drugi pa mu odločno nasprotujejo. Odprt sistem odpravlja ali ukinja tajnost plač. Tajnost namreč lahko vzbudi napačne predstave o plačah in s tem povzroči nezadovoljstvo med delavci. Argumenti proti obravnavajo prav odpravo tajnosti kot problematično. Zaposleni pri odpravi tajnosti lahko primerjajo svojo plačo z drugimi in ugotovijo neenakosti, ki so posledica človeškega faktorja v sistemu nagrajevanja. Velik poudarek pritiče tudi sami fleksibilnosti nagrad. Učinkovite nagrade so fleksibilne po svoji velikosti in selekciji pri podelitvi nagrad. Fleksibilnost nagrade pomeni, da njena pomembnost ob kontinuirani uporabi ne upada. Nenazadnje se moramo dotakniti še nagrad v smislu stroška za organizacijo.

Delodajalec mora pretehtati stroške glede na koristi vsake posamezne nagrade.

Idealna nagrada, ki bi zadovoljila vse zgoraj navedene pogoje učinkovitosti, ne obstaja, vendar se ji z učinkovitimi sistemi poskušamo čimbolj približati. Ves čas se moramo spraševati, kako najbolje motivirati zaposlene. Motivacija je optimalna takrat, ko nagrade zadovoljujejo individualne potrebe zaposlenih. Na motivacijo ne vplivajo samo absolutne vrednosti nagrad pač pa tudi njihove relativne vrednosti v primerjavi z nagradami in vložki drugih zaposlenih. Motivacijo ohranja pogosto podeljevanje nagrad. Obstaja nevarnost, da pogostost podeljevanja povzroči padeč pomembnosti nagrade in s tem njene motivacijske moči.

2.5 Smernice pri oblikovanju sistemov nagrajevanja

Zupanova (2001, str. 129-131) pravi, da je v zadnjem desetletju prišlo v sistemih nagrajevanja do precejšnjih sprememb, ki so bile predvsem posledica čedalje večje konkurence na trgu, globalizacije poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Da bi se podjetja uspešno prilagodila spremembam, so iskala rešitve v spreminjanju, prilagajanju in povečevanju znanja in inovativnosti ter v usmerjenosti k strankam. Seveda je vse to mogoče le, če je sistem nagrajevanja strateško naravnano. Poleg povezovanja plač s poslovno in kadrovske strategijo, lahko v zadnjem desetletju razberemo sledeče spremembe in novosti pri oblikovanju sistema nagrajevanja:

- Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja, kjer sistemi nagrajevanja prispevajo k postopnemu spreminjanju obstoječe strukture lastništva v podjetju.
- Povečanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene.
- Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti. Osnovna plača naj bi temeljila na vrednosti posameznika in njegovih zmožnostih, saj se učeča se organizacija vedno bolj uveljavlja.
- Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine. S tem podjetje povečuje usklajenost sistema s poslovno in kadrovske strategijo ter z okoljem. Paziti moramo, da sistem ne postane preveč zapleten in nepregleden.
- Prenos odgovornosti s sistema na managerje.
- Konkurenčno pozicioniranje, pri čemer podjetje teži k povečevanju tržne privlačnosti za najboljše kadre.
- Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja.
- Usmerjeni v prihodnost. Novi sistemi skušajo podpirati prihodnje poslovne načrte, s tem, da nagradijo pridobivanje novih znanj in zmožnosti, plačilo po uspešnosti pa vežejo na dolgoročne spodbude, kot so delnice in delniške opcije. Medtem, ko so stari, tradicionalni sistemi nagrajevali pretekle rezultate.
- Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih. Organizacije se zavedajo, da le vključenost zaposlenih v sistem nagrajevanja krepi skupno privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

3 DENARNO NAGRAJEVANJE

3.1 Sistem ravnanja z nagradami

3.1.1 Delavčev prihodek

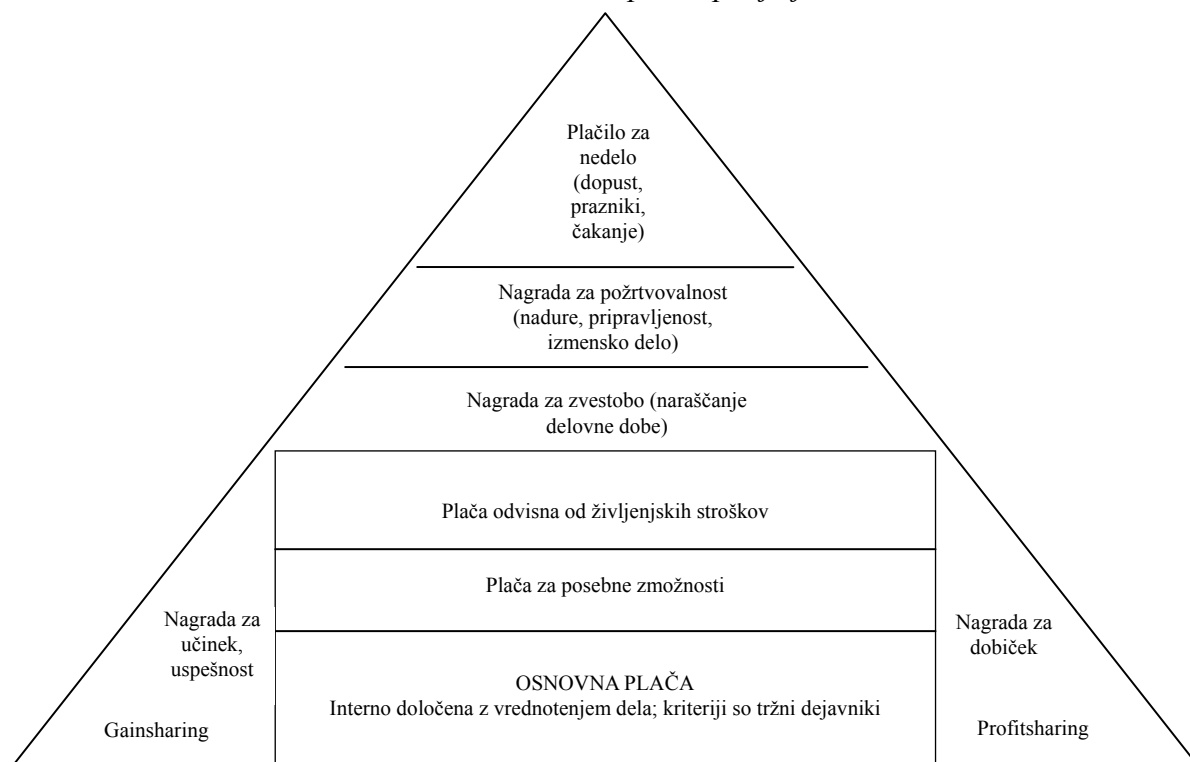
Delavčev prihodek sestoji iz osnovne plače (vrednotenje dela in planske plače), ugodnosti in spremenljive plače. V naslednjih poglavjih bomo vse sestavine delavčevega prihodka podrobneje opisali.

3.1.1.1 Osnovna plača

Osnovna plača je najpomembnejši sestavni del sistema nagrajevanja, saj še vedno zavzema največji delež v celotnih izplačilih (Zupan, 2001, str. 147). Je raven plače, ki izvira iz dela (Lipičnik, 1998b, str. 248). Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti ali zmožnosti dela, lahko je tudi osnova za odmero pokojnine in življenjskega zavarovanja. Pri spreminjanju ravni plač glede na zmožnosti in pristojnosti, je lahko raven prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim. Zelo je pomembna notranja urejenost sistema osnovnih plač. Notranja razmerja lahko merimo s pomočjo metod vrednotenja dela. Rezultati, ki jih dobimo, izražajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Višino osnovne plače lahko dosežemo tudi s pogajanjem, kot so kolektivna pogajanja s sindikati, ali pa sklenemo individualno pogodbo. V slovenskem prostoru prav zaradi uveljavljenega sistema kolektivnih pogodb prevladuje precej tradicionalen pristop k določanju osnovne plače. Sistem temelji na vzpostavljanju relativnih razmerij, najenostavnejše delo v podjetju ovrednotimo z vrednostjo ena, druga delovna mesta pa kot relativno razmerje v primerjavi z njim.

Za boljšo ponazoritev strukture plač v podjetju si pogledajmo primer na sliki spodaj (Slika 5) (Lipičnik, 1998b, str. 208). Vsaka organizacija si na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje sebi primerno strukturo plač.

Slika 5: Struktura plač v podjetju



Vir: Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998b, str. 208.

Temeljna razlika med tradicionalnim in sodobnim modelom določanja osnovnih plač (Tabela 1) je v tem, da v sodobnem času ni pomembno kaj delaš, temveč kaj si sposoben narediti. Zupanova (2001, str. 149-153) pravi, da so razlogi za uvajanje teh metod pri neposrednih izvajalskih delih, predvsem v spodbujanju učenja ter pridobivanju novih znanj, spretnosti in zmožnosti. Za strokovna in managerska dela uporabljamo širši pojem zmožnosti. Le-ta poleg znanj in spretnosti vključuje še različne sposobnosti in vedenja zaposlenih. S tem so zaposleni bolj prilagodljivi, znajo opravljati več delovnih nalog in so sposobni uspešno izpeljati tudi povsem nove delovne izzive. Značilne pregrade med delovnimi mesti in njihovimi podrobnimi opisi s tem izginjajo, zamenjujejo jih karierni pasovi. “Osnovna zamisel kariernih pasov je, da delovna mesta združimo v skupine glede na njihov prispevek k izvajanju strategije podjetja oziroma k doseganju poslovnih ciljev. Karierni pas sestavlja skupina delovnih mest, v kateri je možno napredovanje in razvoj skozi vodoravne in medfunkcijske premike (na primer iz financ v trženje)” (Zupan, 2001, str. 148).

Na žalost učinki sodobnih metod na uspešnost podjetja še niso dovolj znani. Osnovna slabost se kaže v povečanem obsegu administrativnih opravil in v močnem povečanju stroškov usposabljanja. Te slabosti naj bi odtehtala večja prilagodljivost zaposlenih in s tem hitrejše in lažje prilagajanje podjetja k spremembam v poslovnem okolju (Zupan, 2001, str. 152-153).

Tabela 1: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi modeli določanja osnovnih plač

| Značilnosti | Tradicionalni modeli | Sodobni modeli |
|------------------------------|--|---|
| Enota analize | Zahtevnost dela | Delavec |
| Kako določimo vrednost | Vrednotenje dela | Vrednotenje zmožnosti, znanja, spretnosti |
| Kaj določa višino plače | Vrsta dela | Sposobnost opravljanja dela |
| Napredovanje v osnovni plači | Skromne razlike znotraj plačilnih razredov, napredovanje ob občutnih spremembah zahtevnosti dela | Velike razlike med začetno in končno vrednostjo osnovne plače, odvisno od posameznika |
| Sestava osnovnih plač | Veliko delovnih mest in plačilnih razredov, hierarhična urejenost | Malo široko opredeljenih kariernih pasov |

Vir: N. F. Crandall & M. L. Wallace v N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 150.

3.1.1.2 Metode vrednotenja dela

Osnova vsakemu vrednotenju dela so analiza dela in izdelani opisi delovnih mest. Nato moramo izbrati ustrezno metodo vrednotenja dela. Pred izbiro le-te moramo vse metode dobro poznati. Odločitev o tem, katero metodo bomo porabili za vrednotenje dela, praviloma nikoli ni preprosta. V svetu sta se razvili predvsem dve veliki skupini metod vrednotenja dela: globalne ali sumarne in analitične metode.

Pri globalnih ali sumarnih metodah vrednotenja dela na podlagi vsebinskih primerjav ugotovimo razlike med deli. Delovna mesta obravnavamo kot celoto. Rezultate izražamo na ordinalnih skalah, kar pomeni, da vemo samo, katero delo je zahtevnejše in katero manj zahtevno, ne vemo pa koliko številčno znašajo te razlike.

Pri analitičnih metodah primerjava med deli poteka na podlagi vnaprej dogovorjenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Delovna mesta vrednotimo po posameznih merilih.

Globalne metode.

• **Razvrščanje (angl. *job ranking method*).** Najpogosteje so v uporabi trije načini razvrščanja: klasično rangiranje, lupljenje in primerjava v parih:

◆ **Klasično rangiranje** poteka tako, da izberemo določeno število del, ki jim nameravamo določiti zahtevnost, ta je podlaga za določanje višine osnovne plače. Pri metodi rangiranja dobimo vrstni red delovnih mest po zahtevnosti (ne pa tudi velikost razlik v zahtevnosti). Ta metoda je primerna zlasti takrat, ko delovna mesta združimo v skupine po zahtevnosti in jih glede na to umestimo v naprej določene plačilne razrede.

◆ **Lupljenje.** Pri tej metodi iščemo skrajnosti. Najprej določimo najbolj in najmanj zahtevno delovno mesto, nato naslednje najbolj in najmanj zahtevno, in tako dalje. Tehnika torej temelji na predpostavki, da je lažje ugotoviti ekstreme. Težave nastanejo v sredini, kjer so razlike v zahtevnosti zelo majhne.

◆ **Primerjava v parih.** Pri tej metodi vsako delovno mesto primerjamo z vsakim drugim in

tako dobimo vrstni red glede na pogostost ocene večje zahtevnosti v parih.

- **Klasificiranje (angl. *job classification method*).** Delovna mesta glede na skupno oceno zahtevnosti razvrstimo v naprej določene plačilne razrede.

Analitične metode.

- **Primerjava faktorjev (angl. *factor - comparison method*).** Metode primerjave faktorjev uvrščamo med analitične metode, imajo tudi nekaj lastnosti globalnih metod. Njihova globalnost je v tem, da poskušajo vsako delovno mesto rangirati glede na določen faktor, analitičnost pa je v tem, da se ocenjevalci vnaprej dogovorijo za lastnosti ali karakteristike, po katerih bojo primerjali in razvrščali delovna mesta. Pri tej metodi vnaprej opredelimo tri do pet faktorjev oziroma meril, s katerimi lahko čim boljše razlikujemo zahtevnost delovnih mest. Podjetja pogosto uporabljajo kompleksnost dela, predpisanost postopkov dela, stopnjo samostojnosti, obseg odgovornosti, vpliv na poslovanje in podobno.

- **Točkovna metoda (angl. *point method*).** Še podrobnejša je točkovna metoda, ki se od primerjave faktorjev razlikuje po tem, da delovno mesto ocenimo s pomočjo večjega števila podrobno opredeljenih pravil. Točkovnih metod in izvedenk je v naši in svetovni praksi že toliko, da bi jih le težko sistematično nanizali. Zupanova (2002, str. 306) pravi, da je točkovna metoda glede na to, da uporablja večje število podrobno opredeljenih pravil, v današnjem času razmeroma hitrih sprememb, ki se pojavljajo glede opravljanja določenega dela, morda celo manj smiseln način določanja osnovne plače.

Kombinatorne metode. Vrsta napak, ki se pojavljajo pri točkovnih metodah, je spodbudila iskanje novega načina vrednotenja dela. Nov, drugačen način vrednotenja dela bi moral upoštevati večdimenzionalnost klasičnih ocenjevalnih lestvic, ki se uporabljajo pri točkovnem načinu vrednotenja.

3.1.1.3 Ugodnosti

Tradicionalna definicija zaposlenih je (Lipičnik, 1998b, str. 241): “Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočajo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo.” Ta tradicionalni koncept se spreminja. Da bi podjetja pritegnila željeni kader, so začela ponujati široko paleto različnih ugodnosti in celo možnost izbire med tistimi ugodnostmi, ki so za delavce najpomembnejše. Naj jih nekaj izpostavimo: varstvo otrok in starejših, reševanje stanovanjskega problema, programi za boljše počutje, osebno finančno svetovanje, programi hujšanja in tako dalje.

V sodobnem času ugodnosti uporabljamo kot dodatek k osnovnim plačam in jih izplačujemo zaposlenim. Pri nas je večina ugodnosti obveznih po kolektivni pogodbi in predpisanih z zakonom. Te ugodnosti štejejo kot del celotnih stroškov dela. Obvezujoča narava ugodnosti ima na motivacijo zaposlenih prej negativen kot pozitiven učinek, saj motivacijska moč ugodnosti

prav zaradi obvezujoče narave upada. Zaposleni ugodnosti namreč jemljejo kot pravico, ki jo ne morejo izgubiti, in ne kot motivacijski dejavnik.

Glavne vrste ugodnosti zaposlenih so dodatki, prejemki in nadomestila, ki v okviru življenjskega paketa predstavljajo nadgradnjo osnovne plače. Po njih se tudi programi nagrajevanja v podjetjih razlikujejo med seboj.

V slovenskih predpisih med dodatke uvrščamo (Lipičnik, 1998b, str. 243-244):

- dodatke za pogoje dela
 - ◆ zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden (delo v popoldanski in nočni izmeni, deljeni delovni čas, nadurno delo, nočno delo, delo v nedeljo, za delo na dela proste dneve po zakonu),
 - ◆ zaradi načina dela (dežurstvo),
 - ◆ zaradi posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu (pri umazanem delu in drugih težkih delih, pri katerih je delavec stalno izpostavljen negativnim vplivom okolja, pri delih, pri katerih delavec v skladu s predpisi stalno uporablja zaščitna sredstva, kot so zaščitne čelade, plinske maske, naprave za dovajanje svežega zraka in pri delih, pri katerih je delavec izpostavljen posebnim nevarnostim),
- dodatek za delovno dobo v določeni višini odstotka od osnovne plače za vsako izpolnjeno leto delovne dobe pri zadnjem delodajalcu.

Prejemke lahko razdelimo na prejemke, ki pomenijo povračilo stroškov v zvezi z delom in na druge osebne prejemke. Med prejemke, ki pomenijo povračilo stroškov v zvezi z delom uvrščamo povračilo stroškov za prehrano med delom, za prevoz na delo in z njega v višini cene prevoza z javnimi prevoznimi sredstvi, povračilo stroškov za službena potovanja doma in v tujini, za nastanitev in prehrano na terenu, v posameznih pogodbah lahko najdemo tudi povračilo oziroma nadomestilo za življenje ločeno od družine. K drugim osebnim prejemkom sodijo regres za letni dopust, ki pripada delavcu enkrat na leto in se lahko imenuje tudi trinajsta plača. Zraven štejemo tudi jubilejne nagrade, odpravnino ob upokojitvi (v višini dveh povprečnih plač v RS za pretekle tri mesece, oziroma v višini dveh povprečnih plač delavca za pretekle tri mesece, če je to zanj ugodneje) in odpravnino ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi (osnove za izračun so različne, glede na razlog prenehanja pogodbe), ter solidarnostne pomoči (smrt delavca, ožjega družinskega člana, invalidnost, daljša bolezen, elementarna nesreča, požar). Nadomestilo je tisti del plače delavca, ki ga prejme za čas, ko iz različnih razlogov ne opravlja svojega dela. Delavcu pripadajo nadomestila plače pod pogoji in v primeru, ki jih določa zakon. V praksi se je uveljavilo načelo, da nadomestilo ne more biti višje od plače, ki bi jo delavec prejel, če bi delal in ne nižje od zajamčene plače (Lipičnik, 1998b, str. 247).

Ugodnosti in njihovo vrednost pri podjetju Abanka Vipava d.d. prikazujemo v spodnji tabeli (Tabela 2):

Tabela 2: Dodatki k plači in osebni prejemki v Abanki Vipava d.d.

| | |
|--|---|
| Delo v prostorih brez naravne osvetlitve: več kot polovico mesečne delovne obveznosti | 0,1 * mesec |
| Delovna doba: prvič sklenjeno delovno razmerje po uveljavitvi kolektivne pogodbe dejavnosti sklenjeno delovno razmerje pred uveljavitvijo kolektivne pogodbe dejavnosti | 0,001 * število let 0,005 * število let |
| Posebni pogoji dela – posebne obremenitve: blagajniški riziko, specimeni in šifre trezorsko soključarstvo ali hramba šifer trezorja prevoz trezorskih vrednosti preko meje zavarovanje z orožjem | 0,003 * število delovnih dni 0,002 * število dni 0,003 * število delovnih dni 0,003 * število delovnih dni |
| Posebni pogoji dela – razporeditev delovnega časa: izmensko delo popoldan ali ponoči delo ob sobotah najmanj 4 ure delo v začasno razporejenem delovnem času deljen delovni čas – prekinitve več kot 1 ura deljen delovni čas – prekinitve več kot 2 uri pripravljenost na domu: na delovne dni na dela proste dni | 0,01 * število delovnih dni 0,01 * število delovnih dni 0,01 * število delovnih dni 0,0085 * število delovnih dni 0,012 * število delovnih dni 0,007 * število delovnih dni 0,014 * število dni |
| Mentorstvo, inštruktorstvo | 0,003 * število delovnih dni |
| Nočno delo | 0,50 * število ur |
| nadure | 0,30 * število ur |
| Nedelja in prazniki | 0,60 * število ur |
| Presežne ure | 0,10 * število ur |
| Regres za letni dopust (po določilih kolektivne pogodbe dejavnosti): v višini 80 % povprečne plače na zaposlenega v banki izplačane v zadnjih treh mesecih; sorazmerni del regresa, če delavcu pripada sorazmerni del letnega dopusta; sorazmerni del regresa ob sklenjeni pogodbi o zaposlitvi za določen čas krajši od polnega. | |
| Odpravnina ob odpovedi pogodbe o zaposlitvi (poslovni razlog; razlog nesposobnosti, po določilih kolektivne pogodbe dejavnosti): v višini 1/3 povprečne mesečne plače delavca, ki jo je ali bi jo prejel v zadnjih 3 mesecih pred odpovedjo, za vsako leto dela v banki, vendar največ 14 njegovih plač; sorazmerni del odpravnine ob ponudbi nove pogodbe na neustreznem delu z nižjo osnovno plačo. | |
| Odpravnina ob upokojitvi (po določilih kolektivne pogodbe banke): v višini 3 povprečnih plač delavca za pretekle 3 mesece, vendar ne manj od zneska, ki ga določa Uredba RS, kot strošek, ki se ne všteva v davčno osnovo. | |
| Jubilejne nagrade (po določilih kolektivne pogodbe banke): za 10 let dela v banki za 20 let dela v banki za 30 let dela v banki | 420 EUR 630 EUR 840 EUR |
| Solidarnostne pomoči (po določilih kolektivne pogodbe banke): upoštevanje socialnega položaja delavca in njegove družine, o zneskih solidarnostnih pomoči odloča uprava s sklepom na podlagi predloga Kadrovske službe, osnova za izračun zneska solidarnostne pomoči je ena povprečna plača v RS za pretekle 3 mesece (izjemoma lahko višji zneski, vendar ne več kot določa Uredba RS, kot strošek, ki se ne všteva v davčno osnovo): | |

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

| | |
|--|--|
| smrt delavca ali njegovega ožjega družinskega člana daljša bolezen delavca nastanek invalidnosti ali telesne okvare delavca elementarne nesreče ali požara prizadetega delavca izjemne socialne težave delavca in njegove družine (po posebnih kriterijih kolektivne pogodbe banke) | do 100 % osnove do 30% osnove do 100 % osnove do 100 % osnove do 30 % osnove |
| Druga plačila – izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi delavca: Odpravnina po določenih kolektivne pogodbe dejavnosti v višini 1/3 povprečne mesečne plače delavca, ki jo je ali bi jo prejel v zadnjih 3 mesecih pred odpovedjo, za vsako leto dela v banki, vendar največ 14 njegovih plač; Odškodnina po zakonu o delovnih razmerjih: višina izgubljenega plačila za čas odpovednega roka; Odškodnina po določenih kolektivne pogodbe dejavnosti: v višini 2 osnovnih plač delavca v mesecu pred izredno odpovedjo delavca. | |

Vir: Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 22-23.

Plačila za nedelo lahko razdelimo glede na to, koga bremenijo (Lipičnik, 1998b, str. 246-247):

- na plačila, ki bremenijo podjetje (čas rednega letnega dopusta, dneve izrednega plačanega dopusta, dela proste dneve, čas disciplinskega postopka, čas napotitve na izobraževanje, čas zdravstvene nesposobnosti, itd.),
- na plačila, ki bremenijo zavod za zdravstveno zavarovanje, pokojninsko in invalidsko zavarovanje in
- na plačila, ki bremenijo državni proračun (čas porodniškega dopusta, daljši čas zdravstvene nesposobnosti, čas pripora, invalidska nadomestila, čas opravljanja državljskih dolžnosti, itd.).

Bahtijarević – Šiber (1999, str. 614) materialne motivacijske dejavnike na pregleden način razdeli na neposredne in posredne denarne prihodke, kot prikazuje tabela spodaj (Tabela 3).

Tabela 3: Materialni motivacijski dejavniki

| NEPOSREDNI DENARNI PRIHODKI | POSREDNI DENARNI PRIHODKI |
|---|--|
| osnovna plača (fiksni in variabilni del) | zdravstveno in pokojninsko zavarovanje |
| bonusi in nagrade | plačilo za prehrano |
| dodatki za inovacije in ustvarjalnost | štipendije in šolnine |
| dodatki za osebni razvoj in fleksibilnost posameznika | plačane odsotnosti z dela in dela prosti dnevi |
| dodatki vezani na rezultate in dobičke | različne oblike življenjskega zavarovanja |
| delež od dobička podjetja | plačani dopusti |
| delež v lastništvu podjetja | plačilo rekreacije |
| | plačilo prevoza na delo |
| | službeno vozilo |
| | prispevki za primer nezaposlenosti |
| | regres in božičnica |

Vir: Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potenciala, 1999, str. 614.

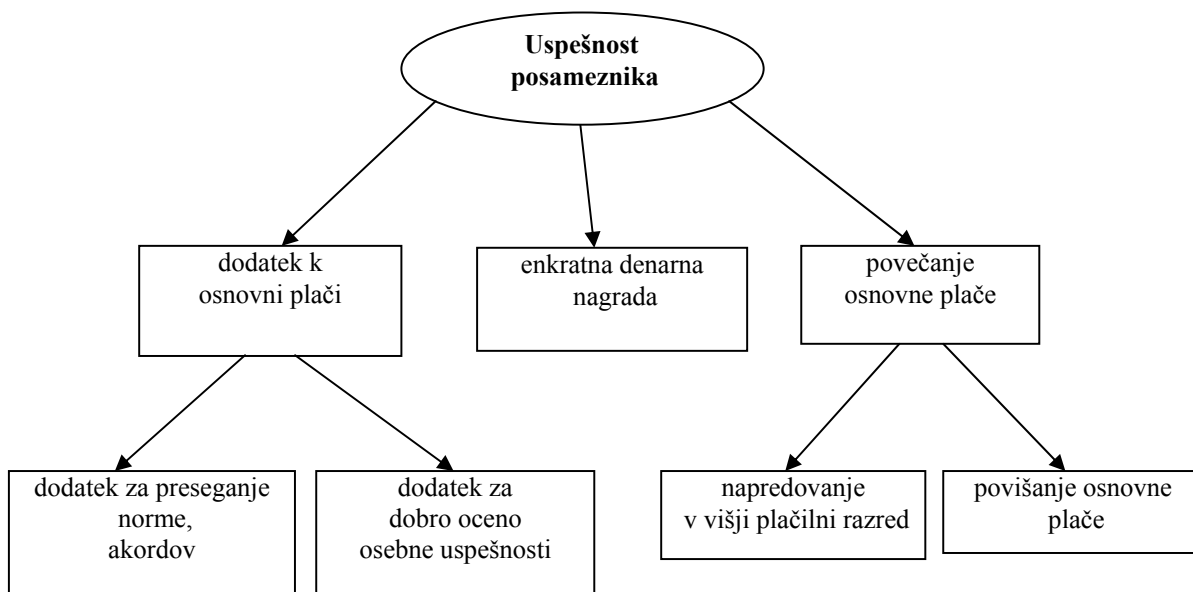
3.1.1.4 Spremenljivi del plače – nagrada na podlagi uspešnosti

Uspešnost ločimo na delovno uspešnost delavca in na skupno oziroma poslovno uspešnost podjetja ali organizacijske enote. Plačilo za delovno uspešnost po zakonu pripada vsakemu delavcu, ki pri svojem delu presega normalni delovni rezultat oziroma stoddstotni delovni učinek, in sicer neodvisno od uspešnosti ali neuspešnosti iz tekočega poslovanja celotnega podjetja oziroma organizacijske enote. “Delovna uspešnost delavca se določi upoštevaje gospodarnost, kvaliteto in obseg opravljanja dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi” (2. odstavek 127. člena Zakona o delovnih razmerjih-ZDR (Uradni list RS, št. 42/2002)). Poslovna uspešnost na ravni podjetja ali organizacijske enote je lahko sestavni del plače, če se v podjetju zanjo odločijo. Po 2. odstavku 126. člena Zakona o delovnih razmerjih-ZDR (Uradni list RS, št. 42/2002): “Plača je sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Sestavni del plače je tudi plačilo za poslovno uspešnost, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.”

Pri povezovanju plač z uspešnostjo podjetja uporabljajo različne kombinacije programov nagrajevanja uspešnosti posameznika, skupin ali celotnega podjetja. Namen je omogočiti boljše nagrajevanje tistih, ki so k uspešnosti podjetja prispevali več kot drugi.

Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika se izvršuje preko treh programov povezovanja plač z uspešnostjo posameznika: uspešnost obračunamo kot dodatek k osnovni plači, enkratna denarna nagrada plači ali povečanje osnovne plače. Spodaj prikazane programe (Slika 6) uporabljamo glede na delovno mesto (Zupan, 2002, str. 309).

Slika 6: Različni programi povezovanja plač z uspešnostjo posameznika



Vir: N. Zupan, Management kadrovskih virov, 2002, str. 309.

Povezovanje plač z uspešnostjo skupin ali podjetja je ena pomembnejših sodobnih smernic za razvoj plačnih sistemov. Podrobneje si bomo pogledali nekatere klasične programe, ki

povezujejo plače z uspešnostjo skupin oziroma podjetja (Zupan, 2002, str. 309).

Programi razdelitve prihrankov zaradi zniževanja stroškov (angl. *gain-sharing*) so namenjeni spodbujanju storilnosti zaposlenih. Delavce ob ustvarjenih prihrankih nagradimo z bonusom, ki ga po koncu vnaprej dogovorjenega obdobja izplačamo kot dodatek k plači. Osnova za izračun prihrankov je razlika med standardnimi in dejanskimi vrednostmi prvin, ki so vključene v formulo. Vrednost prihrankov razdelimo tako, da del ostane podjetju, drugo pa pripada zaposlenim, ki so vključeni v program (Zupan, 2002, str. 309).

Nagrada za dosežke (angl. *goal-sharing, success-sharing*). Podjetja želijo, da bi plačilo za uspešnost čim bolj približalo dejanski uspešnosti podjetja. Zato uvajajo programe, ki temeljijo na uresničevanju poslovnih ciljev organizacijskih enot ali celotnega podjetja. Ti programi izražajo strategijo podjetja in njegove osnovne vrednote. Vanje vključujejo cilje, ki so ključni za doseganje uspešnosti organizacijske enote ali podjetja in na katere zaposleni lahko vplivajo. Osnova za izračunavanje spremenljivega dela je primerjava dosežkov glede na načrtovane cilje (Zupan, 2002, str. 311).

Programi udeležbe zaposlenih v dobičku (angl. *profit sharing*). Podjetje praviloma ob koncu poslovnega leta in izračunu doseženega dobička, del dobička razdeli zaposlenim. "To možnost nagrajevanja predvidevajo tudi slovenske kolektivne pogodbe, vendar se v praksi do sedaj ni uveljavila (razen za nagrajevanje managerjev), saj za enkrat še nimamo ustrezne davčne zakonodaje" (Zupan, 2002, str. 311). Značilni programi delitve dobička v tujih podjetjih temeljijo na zahtevani stopnji donosnosti kapitala, šele nad to stopnjo donosnosti pa je možno del sredstev nameniti razdelitvi med zaposlene (Zupan, 2002, str. 311). Zupanova (2002, str. 317) povzame glavne prednosti in slabosti denarnih nagrad. Prednosti denarnih nagrad so v tem, da so zaželeno, da so enostavne, da jih vsi razumejo in da so lahko dodatna vsodbuda. Slabosti pa so v tem, da niso obstojne, da so običajne, da jih težko izboljšamo in da lahko postanejo same po sebi umevne.

Po Grubanu (2006, str. 21-22) denar deluje spodbujevalno in motivacijsko pod tremi pogoji, če je nagrada namenjena za izjemne dosežke in trud, in ne le za sprotne rezultate, če je nagrada izplačana v občutnem znesku in če je nagrada po frekvenci občasna.

4 NEDENARNO NAGRAJEVANJE

Plača je temeljni razlog, da posamezniki hodijo v službo. Glede na to, da vsako podjetje stremi k razvoju, pa je pomembno, koliko so posamezniki učinkoviti in uspešni na svojem delovnem mestu. Tako vedno znova pridemo do vprašanja kako motivirati zaposlene. Namen sistema nagrajevanja je podpiranje doseganja ciljev podjetja z motiviranjem ljudi, da bi se zaposlili in ostali v podjetju in da bi dosegali osnovno raven delovne uspešnosti. Gruban (2008a, str. 3-5) govori o tem, da so denarne spodbude močni vendar zgolj kratkoročni motivatorji. Denarno nagrajevanje naj bi imelo le omejen vpliv. Denarno nagrajevanje namreč motivacijsko zadovoljuje le ljudi, ki jim denar predstavlja vir preživetja ali statusni simbol, dolgoročno pa ne

zadovolji tiste, ki jim veliko pomeni pohvala, priznanje in ugled (v nadaljevanju Armstrong govori o shemah pripoznanja). Kohn (Armstrong, 1999, str. 360) gre celo dalje, saj pravi, da denar sploh ne motivira.

Denarno nagrajevanje moramo obogatiti z nedenarnim nagrajevanjem in s shemami pripoznanja. Motivacija, ki je dosežena z nedenarnim dejavnikom ima močnejši in dolgoročnejši učinek na ljudi. Ves čas moramo upoštevati tudi dejstvo, da se denarno in nedenarno motiviranje dopolnjujeta. Zato mora biti sistem nagrajevanja v posameznem podjetju oblikovan tako, da omogoča optimalno kombinacijo nedenarnega in denarnega nagrajevanja.

4.1 Področja nedenarnega motiviranja

Nedenarno motiviranje se osredotoča na človeško potrebo po uspehu, pohvali, priznanju, odgovornosti, ugledu in osebni rasti. Pri vsakem od teh dejavnikov, ki so ključni pri oblikovanju nedenarnih nagrad, moramo upoštevati tudi glavne motivacijske teorije.

4.1.1 Uspeh pri delu

Ljudi motiviramo s tem, da jim damo možnost dokazovati svoje zmožnosti, spretnosti in znanja. Uspešen zaposleni dobiva s tem vedno več odgovornosti za vedno širše delovno področje, kjer se lahko vedno znova dokazuje s svojimi zmožnostmi, spretnostmi in znanji. Potreba po dosežkih se pojavlja v različnih oblikah pri vseh zaposlenih ne glede na delovno mesto. Močna motivacija glede uspešnosti pri delu se izraža v specifičnih vedenjih: v kontroli nad situacijo ali odnosi, v narekovanju toka dogodkov, v ustvarjanju priložnosti, v uživanju v izzivih. Ljudje, ki jih vodi močna potreba po uspehu prevzemajo pobudo, iščejo priložnosti in imajo močno željo po pripoznanju. Posameznikom, ki niso tako samoiniciativni pri prevzemanju pobud za vedenja, ki pritičejo močni potrebi po uspehu, lahko pomagamo zadovoljiti potrebe po uspehu tako, da jim nudimo možnosti, vzpodbude in podporo. S tem dobijo vse potrebno, da lahko razvijajo in produktivno uporabljajo svoje zmožnosti, spretnosti in znanja. Motivacijo po uspehu lahko organizacija poveča skozi procese in sisteme kot so oblikovanje in strukturiranje delovnih nalog tako, da s tem povečamo zadovoljstvo, učinkovitost in uspešnost zaposlenih, plačilne sheme, ki temeljijo na znanju in kompetencah in s plačili po uspešnosti (Armstrong, 1999, str. 360-361).

4.1.2 Pohvala in priznanje za dobro opravljeno delo (pripoznanje)

Pripoznanje je eno močnejših motivatorjev. Poleg tega, da zaposleni vedo kako uspešni so bili pri izvrševanju svojih nalog in doseganju svojih ciljev, je pomembno tudi, da vedo, da cenimo njihovo delo in dosežke. Potrebe po pripoznanju so povezane s potrebami po spoštovanju po Maslowi hierarhiji potreb. Razdeljene so v dve podskupini: po želji po uspehu in želji po spoštovanju.

Pripoznanje priskrbimo s pozitivno in takojšnjo neposredno povratno informacijo. Pohvala mora

biti pravično vezana na dejanski uspeh. Pohvala ni edina forma pripoznanja. Pod dejavnike pripoznanja spada tudi denarna nagrada, še posebno, če je podeljena takoj po dogodku. Sistem nagrajevanja lahko deluje bolje, če vsebuje optimalno kombinacijo denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Pripoznanje je učinkovitejše, če pohvali pridružimo še denarno nagrado.

Poglejmo ostale forme pripoznanja: aplavdiranje, statusni simboli, razni priboljški, potovanja in podobno. K pripoznanju lahko prispevajo tudi managerji s tem, da poslušajo in upoštevajo predloge zaposlenih in s tem, da priznajo njihov prispevek. Ostali postopki, ki spremljajo pripoznanje vsebujejo promocijo, dodelitev k pomembnejšemu projektu, razširitev delovnih nalog na bolj zanimive in nagrajujoče in različne statusne simbole (Armstrong, 1999, str. 361-362).

4.1.3 Odgovornosti in priložnosti zaposlenih

Ljudi motiviramo s tem, da jim damo več odgovornosti za svoje delo. Lawler (Armstrong, 1999, str. 362) razlikuje tri karakteristike, ki se zahtevajo v delovnem okolju, če želimo zaposlene notranje motivirati:

- **povratna motivacija** – posamezniki morajo prejeti povratno informacijo glede njihovega dela,
- **uporaba sposobnosti, zmožnosti in znanj** – delovno okolje mora od posameznika zahtevati uporabo njihovih sposobnosti, zmožnosti in znanj, da bi opravljali delovne naloge učinkovito in uspešno,
- **samostojnost pri delu** – posamezniki morajo čutiti, da imajo visoko stopnjo samostojnosti glede postavljanja svojih ciljev in glede poti za doseganje le-teh.

Motiviranje zaposlenih s povečevanjem odgovornosti za delo je stvar oblikovanja in strukturiranja delovnih nalog in sistema plačevanja po uspešnosti. Filozofijo motiviranja z odgovornostjo pooseblja stavek McGregorjeve teorije Y, ki pravi, da se povprečen posameznik uči, ne le da bi sprejemal, ampak tudi, da bi iskal odgovornosti (Armstrong, 1999, str. 362-363).

4.1.4 Vpliv

Ljudi lahko motiviramo s tem, da jim damo možnost uveljavljanja vpliva in izvajanja moči. Posamezniki, ki čutijo močno potrebo po moči, so izrazito samomotivirani. Ostali ljudje so motivirani šele, ko jim damo možnost, da lahko vplivajo na odločitve. Delno je to stvar odnosov med posamezniki in managerjem in je tesno povezano z ostalimi motivacijskimi dejavniki. Organizacija lahko preskrbi motivacijo s tem, da ljudi postavi v situacije, kjer lahko predstavijo svoje ideje, prav tako pa se te ideje lahko upošteva (Armstrong, 1999, str. 363).

4.1.5 Osebna rast

Potrebe po osebni rasti spodbujajo ljudi, da se potrudijo sami zase biti kreativni in produktivni. Posamezniki na vseh nivojih organizacije prepoznavajo pomen kontinuiranega izobraževanja in

progresivnega razvoja svojih karier. Posamezniki se trudijo iskati priložnosti v smeri svojih zmožnosti. Ambiciozni in odločni posamezniki bodo priložnosti za to iskali sami, organizacija jim mora te priložnosti ponuditi, drugače bodo odšli drugam.

Tako motiviranje lahko združimo z denarnimi spodbudami, temelječimi na plačilnem sistemu, ki je oblikovan glede na strokovno znanje in izkušnje. Na ta način se lahko moč motivacije zelo poveča (Armstrong, 1999, str. 363).

4.2 Sheme pripoznanja (sistem priznanja)

Namera shem pripoznanja je javno priznanje in nagrajevanje uspeha. Te sheme so sredstva s katerimi aplavdiramo dosežkom. Pripoznanje je enostavno lahko že to, da nekoga razglasimo za uslužbenca meseca ali pa da dosežke objavimo v časopisu ali na tabli. Otipljivejša sredstva pripoznanja so darila, boni, počitnice, kosila. V kontekstu timskega dela skupno kosilo pomeni tako krepitev odnosov med timskimi kolegi kot tudi nagrada. Sheme pripoznanja poznajo formalne in neformalne programe pripoznanja. Formalni programi temeljijo na jasnih kriterijih. Neformalni programi se nanašajo tako na otipljiva sredstva kot tudi na ustno in pisno pohvalo (Armstrong, 1999, str. 364 - 365).

4.3 Sistem zagotavljanja uspešnosti (angl. *performance managemet*)

Sistem zagotavljanja uspešnosti je sistem vodenja, ki je usmerjen k doseganju ciljev in povečevanju uspešnosti zaposlenih. Ta sistem lahko učinkovito motivira ljudi skozi nederne nagrade, ki so povezane s povratnimi informacijami, okrepitevijo in priložnostjo za rast:

- **Povratne informacije** - filozofija sistema zagotavljanja uspešnosti poudarja pomembnost povratne informacije glede opravljenega dela. Povratna informacija je lahko pozitivna ali negativna.
- **Okrepitev** - pozitivno okrepitev dobimo s procesom, ki se nanaša na takojšnje povratne informacije glede uspešnosti opravljenega dela. Po povratni informaciji naj sledi takojšnja konstruktivna razprava. Tako lahko sproti izboljšujemo programe sistema zagotavljanja uspešnosti. Sistem zagotavljanja uspešnosti je kontinuiran proces.
- **Priložnost za rast** - sistem zagotavljanja uspešnosti temelji na uskladitvi pričakovanj organizacije in posameznika, pri čemer naj bi posamezniki sami pripravili osebni razvojni plan. Sistem zagotavljanja uspešnosti lahko motivira posameznike s tem, da jim zagotavlja priložnosti za rast (Armstrong, 1999, str. 376-378).

4.4 Aplikacija sistema nagrajevanja na slovenske razmere

V slovenskih podjetjih splošna podoba nagrajevanja uspešnosti ni najboljša. O tem govori mnogo vidnejših slovenskih strokovnjakov. Zupanova pravi (Zupan, 2001, str. 23), da k slabemu sistemu celotnega nagrajevanja prispevata dva krivca, država in podjetja. Plačna in davčna politika države ni najbolj ustrezna. Podjetja pa preozko obravnavajo plače, obravnavajo jih zgolj

s stroškovnega vidika. Plačilo po uspešnosti, ki vpliva na povečevanje učinkovitosti, pa puščajo ob strani. Krivce išče tudi na nivoju znanja in strokovne usposobljenosti managerjev.

Država je pri nagrajevanju uspešnosti pomembna, saj nudi ali pa ne nudi ustrezne zakonske podlage, ki nagrajevanje spodbuja ali vsaj ne ovira. To lahko stori na tri načine: z ustrezno družbeno pogodbo, ki nagrajevanje uspešnosti priznava kot vrednoto in načelo pri oblikovanju plačnih sistemov, z učinkovito plačno politiko in s primernimi davčnimi obremenitvami. Nadalje lahko vpliva na ugodno družbeno ozračje, ki je naravnano k uspešnosti in napredku posameznika, podjetja in gospodarstva. Nenazadnje pa s spodbujanjem nekaterih oblik nagrajevanja prispeva k večji kakovosti življenja.

Slovenska država z davčnim sistemom močno podraži dobro ravnanje podjetja. Vlaganje v zdravje, na primer zdraviliška terapija, rekreacija in podobno, je poleg stroška za podjetje še boniteta za zaposlenega, ki gre v osnovo za dohodnino. Če bi že samo država zmanjšala davčno stopnjo za ugodnosti in nagrade bi jih podjetje pogosteje uporabljalo, posredno bi se zaradi uspešnosti povečala osnova za obdavčitev (Zupan, 2001, str. 13-26).

Dr. Boris Dular (2008, str. 59) izpostavlja, da uspeh kapitala temelji na kakovosti ljudi. Temeljni cilj podjetja je poslovna uspešnost, ta cilj lahko realizira dobro organizirani, strokovno usposobljeni in dobro motivirani zaposleni.

Gruban (2008a, str. 1-2) izpostavi, da je preživetje in rast podjetja odvisna od tega ali bo manager sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v kateri bo aktiviran ves intelektualni in socialni kapital podjetja. Sodobne smernice glede sistema nagrajevanja gredo v smeri poudarjanja nedenarnih nagrad, saj le te v veliki meri dajejo zaposlenim občutek pomembnosti njihovega prispevka k uspešnosti podjetja in notranjega zadovoljstva.

Maja Vukasović Žontar (Mehadžič, 2008, str.1) na podlagi uspešnih slovenskih podjetij izpostavi naslednje primere nedenarnih nagrad, ki so tudi davčno ugodni: ustanovitev športnega in kulturnega kluba, ki ju sponzorira podjetje, članstvo v klubih, nagradna izobraževanja ali konference, prosti dnevi, simbolična darila ob praznikih, voščilo ob rojstnem dnevu, osebna pisma zahvale in spodbude. Zaposleni se ne sme počutiti zgolj kot "pogrešljivi" del podjetja, prav občutek "nepogrešljivosti", ki ga organizacija ustvari z optimalno kombinacijo denarnega in nedenarnega nagrajevanja, bo posameznika močno motiviral.

5 NAGRAJEVANJE V ABANKI VIPA D.D.

Abanka je bila ustanovljena leta 1955 kot podružnica Jugoslovanske banke za zunanjo trgovino, pozneje Jugobanke. Podružnica Jugobanka Ljubljana je bila prva banka v Sloveniji za mednarodne odnose. Po več kot dvajsetih letih poslovanja se je leta 1977 podružnica preimenovala v Jugobanko -Temeljno banko Ljubljana. Po obsegu poslovanja s tujino so takrat v sistemu Jugobanke zavzemali tretje mesto. Decembra 1989 so se na osnovi sklepa zbora banke preoblikovali v Abanko, delniško družbo, in izstopili iz sistema Jugobanke. V Sloveniji je takrat

delovalo 26 poslovnih enot. Kot Abanka d.d. Ljubljana so začeli samostojno poslovati januarja 1990, 31.12. 2002 so se uspešno združili z Banko Vipa d.d.. Sedaj so Abanka Vipa d.d. in poslujejo v sedmih glavnih podružnicah. Zaradi tradicionalne usmerjenosti so pomemben člen v mednarodni menjavi, usposobljeni so za vse vrste poslov komercialnega bančništva v domačih in mednarodnih plačilih ter drugih finančnih transakcijah. Z razvejano mrežo poslovalnic po vsej Sloveniji, vedno dostopnim elektronskim bančništvom, svetovanjem in osebnim pristopom ponujajo celovite finančne storitve, od klasičnega bančništva, bančno - zavarovalnih storitev do investicijskega bančništva. Ponudbo bančnih storitev dopolnjujejo s storitvami njihovih podjetij na področju leasinga, faktoringa in upravljanja investicijskih skladov. Oblikuje jih tradicija in skrb za nenehni razvoj v soustvarjanju sodobne družbe.

Abanka uresničuje svojo vizijo v odnosih s strankami, lastniki in zaposlenimi. Nadpovprečna donosnost, kakovost storitev in pozitivna prepoznavnost zagotavljajo zadovoljstvo in ustvarjajo zaupanje v uresničevanje poslovnih ciljev. Kot tretja največja slovenska banka se zavedajo pomembnosti odgovornega vključevanja v okolje, zato visoke poslovne vrednote prenašajo tudi v širšo družbo, v kateri živijo in delajo.

Konec leta 2008 je imela Abanka Vipa d.d. 877 zaposlenih v 41 zaposlovalnicah, od tega so štiri izdvojena blagajniška mesta. Na trgu dela svojo konkurenčnost opravičujejo z naslednjim zaposlitvenim oglasom (spletna stran Abanka Vipa d.d.): "Dinamično delovno okolje, ekipa predanih sodelavcev in pridobivanje novega znanja. Sprejmete izziv? Če ste pripravljeni na osebni in strokovni napredek, se nam pridružite kot član motivirane in sposobne ekipe Abanke, banke prijaznih ljudi." Abanka Vipa d.d. nudi možnosti za dodatna izobraževanja in pridobivanja certifikatov, za nove sodelavce organizirajo uvajalni seminar kjer lahko spoznajo banko v celoti, ponujajo različne možnosti napredovanja, nagrajujejo delovno uspešnost prek medletnega ocenjevanja, omogočajo perspektivnim kadrom možnost razvoja z dvoletnim kariernim načrtom, spodbujajo in omogočajo financiranje študija ob delu, denarno oziroma nedenarno nagrajujejo najboljše komercialiste posameznih poslovnih področij ter najbolj koristne in kooperativne sodelavce v podpornih sektorjih in službah, omogočajo vključitev v dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje z največjo možno premijo, kjer Abanka prispeva več kot polovico sredstev, prek novic v elektronski obliki skrbijo, da so zaposleni obveščeni o vseh pomembnih dogodkih v banki.

V poglavju bomo podrobno razdelali navodila o obračunu plač in drugih prejemkov ter kriterije za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d.. Prikazali skladnost teoretičnih ugotovitev s prakso v podjetju Abanka Vipa d.d. in preizkusili predpostavko, da je nedenarno nagrajevanje pomembnejše od denarnega nagrajevanja.

5.1 Navodila o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d.

Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov je Abanka Vipa d.d. sprejela dne 24.10.2006. Navodilo je splošni akt, ki ureja postopke, nujne za izvajanje določil Splošne kolektivne pogodbe

za gospodarstvo, Kolektivne pogodbe dejavnosti bank in hranilnic v Republiki Sloveniji, Kolektivne pogodbe banke Abanke Vipa d.d. o plačilu za delo in drugih plačil. Navodilo vsebuje postopke:

- Obračun in izplačila plač na podlagi delovne uspešnosti
- Obračun in izplačila plač na podlagi poslovne uspešnosti
- Izplačevanje drugih nagrad
- Napredovanja
- Obračun plače in nadomestil plače
- Obračun in izplačila osebnih prejemkov
- Obračun povračil poslovnih stroškov

5.1.1 Obračun plače in nadomestil plače

Delavcu se obračuna plača za dneve, ko je delal. Plača delavca se obračuna na podlagi njenih sestavin, ki so: osnovna plača, dodatki k plači, plača na podlagi delovne uspešnosti, plača na podlagi poslovne uspešnosti, plača na podlagi stopenj napredovanja, druge nagrade (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 12).

Osnovna plača (OP) za polni delovni čas sestoji iz izhodiščne plače (IP) in tarifnega količnika (TK) delovnega mesta. Količnik povečanja osnovne plače (KOP) je seštevek dodatkov, ki so izračunani v odstotnem deležu od osnovne plače. Količnika povečanja osnovne plače sta količnik delovne uspešnosti (KDO) in količnik stopenj napredovanja (KSN). Dodatki k plači (Do) so izračunani v odstotnem deležu od osnovne plače povečane za količnike dodatkov (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 12).

Gibljivi del plače (plača za medletno delovno uspešnost – GDP) se obračuna po določenih kolektivne pogodbe banke, je izražen v nominalnem znesku, se prišteje k obračunani plači in se izplačuje mesečno v sorazmernem delu glede na dejansko prisotnost na delu (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 13).

Dodatek za uskladitev rasti plač (DoURP) se obračuna po določenih kolektivne pogodbe dejavnosti, je izražen v nominalnem znesku, se prišteva k obračunani plači in se izplačuje mesečno v sorazmernem delu glede na dejansko prisotnost na delu (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 13).

Plača za poslovno uspešnost (PPU) se obračuna po določenih kolektivne pogodbe banke, je izražena v nominalnem znesku in se izplačuje enkrat letno v sorazmernem delu glede na dejansko prisotnost na delu. K obračunani redni plači se prišteje, če se izplačuje skupaj z redno plačo (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 13).

Enkratna denarna nagrada (EDN) je izražena v nominalnem znesku, se izplačuje na podlagi posebnega sklepa uprave banke in se prišteje k obračunani redni plači (Navodilo o obračunu plač

in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 13).

Plača delavca (P) se izračuna po formuli (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 12):

$$P = (((((OP * KOP) + Do) / \text{Ure mesečne obveznosti} * \text{število prisotnih ur}) + GDP + DoURP) + PPU + EDN)$$

Pooblaščenci v organizacijskih enotah (evidentičarji) spremljajo in evidentirajo dnevno prisotnost delavcev in čas trajanja dela v pogojih, zaradi katerih so upravičeni do dodatkov k plači. Podatki o prisotnosti delavcev in času trajanja dela v pogojih, zaradi katerih so upravičeni do dodatkov k plači, so razvidni iz mesečnega poročila o evidenci dnevne prisotnosti na delu, ki ga izpolni evidentičar in verificira pooblaščen vodja organizacijske enote ter ga posreduje v obračun Službi računovodstva. V kolikor obračunana redna plača delavca za polni delovni čas (v to se ne vštevja enkratna denarna nagrada, nagrada za uspešnost poslovanja, nadure in plačilo presežnih ur) znaša manj kot je predpisan znesek minimalne plače, se delavcu izplača minimalna plača (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 13).

Za dneve, ko delavec iz opravičenih razlogov ne dela, pa bi po razporedu delovnega časa moral delati, se obračuna nadomestilo plače. Nadomestila plače v breme delodajalca se obračunavajo po določilih kolektivne pogodbe dejavnosti, ostala nadomestila pa po veljavnih predpisih. Obračunano nadomestilo plače ne more biti višje od obračunane redne plače kot če bi delavec delal. Obračunano nadomestilo plače se obračunava mesečno in se prišteje k obračunani plači (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 14).

Banka izplačuje delavcem plače in nadomestila plač v roku in na način kot je določen s kolektivno pogodbo banke. Delavcem izda mesečni in letni pisni obračun plač in nadomestil plač skladno s kolektivno pogodbo banke. Banka obračunava in izplačuje osebne prejemke, kot so premije kolektivnega dodatnega prostovoljnega pokojninskega zavarovanja, regres za letni dopust, odpravnine, jubilejne nagrade, solidarnostne pomoči in druge osebne prejemke po določilih zakona o delovnih razmerjih, kolektivne pogodbe dejavnosti in kolektivne pogodbe banke (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 14).

5.1.2 Ocenjevanje in ugotavljanje delovne uspešnosti

Delovna uspešnost se ocenjuje in ugotavlja.

Medletna ocena delovne uspešnosti je informacijska osnova obračuna plače na podlagi medletne delovne uspešnosti. Delovno uspešnost delavcev ocenjuje in ugotavlja ocenjevalec, ki je neposredni vodja delavcev. Postopek medletnega ocenjevanja delovne uspešnosti obsega primerjavo delovnih rezultatov posameznega delavca s postavljenimi nalogami, cilji in pričakovanji. Ocenjevalec pri ocenjevanju delovne uspešnosti uporablja neposredno ali posredno dostopne informacijske vire tekočega ocenjevalnega obdobja (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 3-5). Informacijski viri so zlasti (Navodilo o obračunu

plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 3-5):

- ugotovitve iz redne časovne, količinske in vsebinske kontrole tekočih nalog delavcev organizacijske enote
- doseganje na letnem razgovoru dogovorjenih nalog in ciljev
- izvajanje delokroga in obveznosti delavca na podlagi popisa opravil
- informacije, opozorila in reklamacije delavcev organizacijske enote, nadrejenega vodje, drugih organizacijskih enot in uprave banke
- izkazi uspeha in poslovna poročila organizacijskih enot v obračunskih obdobjih
- poročila in opozorila notranje in zunanjih revizij
- ugotovitve letnega popisa sredstev
- informacije, opozorila in reklamacije strank in poslovnih partnerjev banke.

Ocenjevalec tekoče evidentira in dokumentira informacijske vire ocene delovne uspešnosti.

Oceni delovno uspešnost delavca v ocenjevalnem obdobju tako, da primerja delovne rezultate posameznega delavca s postavljenimi nalogami, cilji in pričakovanji na podlagi dostopnih informacijskih virov in vsak posamezni kriterij delovne uspešnosti točkuje po določenih kolektivne pogodbe banke (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 3-5).

Medletno ugotavljanje delovne uspešnosti delavcev se izvaja v ocenjevalnih enotah področja, ki jih določi izvršni direktor področja poslovanja banke. Ocenjevanje se izvaja v elektronski obliki (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 3-5).

Ocenjevalec mora seznaniti delavca z medletno oceno delovne uspešnosti tako, da mu posreduje obrazec "Medletna ocena delovne uspešnosti". V obrazcu mora ocenjevalec izpolniti tabeli spodaj (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 3-5).

Tabela 4: Kriteriji za ocenjevanje medletne delovne uspešnosti

| Kriteriji | Točke | Stopnja |
|--------------|-------|---------|
| Kvaliteta | | |
| Količina | | |
| Gospodarnost | | |

Vir: Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 20.

Tabela 5: Medletna ocena delovne uspešnosti delavca

| OCENA DU | Opis |
|------------------------|------|
| Doseženo število točk: | |
| Opisna ocena: | |
| Dodatek k plači v %: | |

Vir: Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 20.

Odmero plač delavcem za medletno delovno uspešnost predlaga ocenjevalec, ki je ocenil

delovno uspešnost delavcev in jo posreduje v soglasje direktorju temeljne organizacijske enote in v potrditev izvršnemu direktorju področja poslovanja banke. Izvršni direktor posreduje predlog gibljivega dela plač na podlagi medletne delovne uspešnosti v obračun in izplačilo Službi računovodstva. Seštevek vseh plač za medletno delovno uspešnost delavcev ocenjevalne enote ne sme preseči odmerjenega nominalnega zneska gibljivega dela plač na podlagi delovne uspešnosti ocenjevalne enote. Plača za medletno delovno uspešnost delavcev se za preteklo ocenjevalno obdobje izplačuje mesečno v naslednjem ocenjevalnem obdobju (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipava d.d., str. 3-5).

Pripadajoči mesečni znesek gibljivega dela plač, namenjen za plače delavcem na podlagi medletne delovne uspešnosti znaša najmanj 7% mesečne mase plač področja poslovanja. Masa gibljivega dela plač se izračuna v nominalnem znesku. Znesek se skladno z določili kolektivne pogodbe dejavnosti določi tako, da se tarifni količniki delavcev pomnožijo z vrednostjo izhodiščne plače. Tako dobljeni znesek se poveča za dodatke in nadomestila plač. V tem znesku se ne upoštevajo izplačila nadur in enkratnih nagrad ter plače članov uprave in delavcev s posebnimi pooblastili (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipava d.d., str. 3-5).

Področja poslovanja banke oblikujejo kriterije doseganja delovne uspešnosti svojih ocenjevalnih enot in so osnova za odmero pripadajočih zneskov plač na podlagi medletne delovne uspešnosti (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipava d.d., str. 3-5).

Izvršni direktorji področij poslovanja v okviru pripadajočega nominalnega zneska plač področja odmerijo zneske plač na podlagi medletne delovne uspešnosti temeljnim organizacijskim enotam področja. Podatki o odmerjenih zneskih plač se posredujejo direktorjem temeljnih organizacijskih enot. Direktorji temeljnih organizacijskih enot, upoštevajoč kriterije, odmerijo nominalne zneske plač na podlagi medletne delovne uspešnosti ocenjevalnim enotam in podatke posredujejo ocenjevalcem. Seštevek vseh zneskov plač namenjenih za medletno delovno uspešnost ocenjevalnih enot ne sme preseči pripadajočega nominalnega zneska plač področja poslovanja (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipava d.d., str. 3-5).

Letna ocena delovne uspešnosti (LDU) se ugotavlja in je povprečje doseženih ocen medletne delovne uspešnosti v ocenjevalnih obdobjih preteklega leta (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipava d.d., str. 5-6).

Povprečno število točk je seštevek točk ocen medletne delovne uspešnosti iz ocenjevalnih obdobj deljeno s številom ocen. Delavci, ki so v štirih ocenjevalnih obdobjih dosegli samo eno oceno delovne uspešnosti, so neocenjeni. Vodja mora seznaniti delavca z letno oceno delovne uspešnosti tako, da mu posreduje obrazec "Letna ocena delovne uspešnosti" (Tabela 6) (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipava d.d., str. 5-6).

Tabela 6: Razpredelnica letnega ocenjevanja delovne uspešnosti

| Letna ocena delovne uspešnosti | Povečanje OP v % |
|-----------------------------------|------------------|
| Povprečje točk in letna ocena DU: | |
| Do 9 "NE" NEUSPEŠEN | 0,00% |
| 10 do 15 "ZA" ZADOVOLJIVO USPEŠEN | 0,30% |
| 16 do 21 "PR" PRIČAKOVANO USPEŠEN | 0,45% |
| 22 do 27 "BO" BOLJ USPEŠEN | 0,60% |
| 28 do 30 "ZE" ZELO USPEŠEN | 0,75% |

Vir: Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipja d.d., str. 21.

Ugotovljena letna ocena delovne uspešnosti je informacijska osnova obračuna plače na podlagi letne delovne uspešnosti in določanje stopenj napredovanja po navodilu o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipja d.d. Po ugotovitvi povečanja količnika delovne uspešnosti na podlagi letne ocene delovne uspešnosti se podatki posredujejo Službi računovodstva v obračun plač in Kadrovske službi v kadrovske evidenco. Količnika za delovno uspešnost ni možno spreminjati med letom, saj se uporablja kot ocena preteklega leta za tekoče obdobje (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipja d.d., str. 5-6).

Povprečna medletna ocena delovne uspešnosti se ugotavlja in je povprečje ocen medletne delovne uspešnosti do 3 ocenjevalnih obdobjih obračunskega leta. Povprečna medletna ocena delovne uspešnosti se ugotovi iz povprečnega števila točk oziroma seštevka točk ocen medletne delovne uspešnosti, deljenega s številom ocen. Je informacijska osnova za izračun plače delavca na podlagi poslovne uspešnosti (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipja d.d., str. 5-6).

5.1.3 Ugotavljanje poslovne uspešnosti

Poslovna uspešnost banke se ugotavlja 1 krat letno. Obračunsko leto je obdobje 12 mesecev od decembra preteklega do vključno novembra tekočega poslovnega leta in je informacijska osnova oblikovanja mase plač namenjene za plače na podlagi poslovne uspešnosti. Kazalce doseganja poslovne uspešnosti določa kolektivna pogodba banke (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipja d.d., str. 6-9).

Poslovni izid banke v obračunskem obdobju je izražen z odstopanjem med načrtovanim in doseženim poslovnim izidom banke in v primerjavi z realiziranim v enakem obdobju preteklega leta. Prihodki in odhodki profitnega centra v obračunskem obdobju ter doseženi stroški profitnega in stroškovnega centra v obračunskem obdobju so prav tako izraženi z odstopanjem med načrtovanim in doseženim in v primerjavi z realiziranimi v enakem obdobju preteklega leta. Odstopanje vseh treh je izraženo v odstotnih točkah, ugotavlja se po podatkih kontrolinga (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipja d.d., str. 6-9).

Doseganje nalog in ciljev se ocenjuje na podlagi primerjave načrtovanega in doseženega stanja.

Ocenjuje se količina in kakovost oziroma vpliv izvršenih nalog in ciljev na uspešnost poslovanja matičnega in drugih področij. Doseganje nalog in ciljev ocenjuje uprava banke. Osnovna ocena so začrtana in sprejeta izhodišča veljavne poslovne politike. Pri profitnem centru se ocenjuje doseganje plana aktivnosti in tržnih ciljev. Pri stroškovnem centru se ocenjuje doseganje plana aktivnosti (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 6-9). Doseganje nalog in ciljev profitnega in stroškovnega centra se odrazi z ocenami (Tabela 7):

Tabela 7: Ocene za doseganje nalog in ciljev profitnega in stroškovnega centra

| STOPNJA | OCENA | Značilnosti |
|------------|--------|-----------------|
| 1. stopnja | “NEZA” | Nezadovoljivo |
| 2. stopnja | “ZADO” | Zadovoljivo |
| 3. stopnja | “PRIČ” | Pričakovano |
| 4. stopnja | “NADP” | Nad pričakovani |
| 5. stopnja | “PRES” | Preseženo |
| 6. stopnja | “ZELO” | Zelo preseženo |

Vir: Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 7.

Ugotovljeni znesek plač, namenjen za plače na podlagi poslovne uspešnosti profitnih in stroškovnih centrov, se odmeri v odstotnem deležu letne mase plač. Znesek plač na podlagi uspešnosti poslovanja se obračuna v nominalnem znesku. Ugotovljeni nominalni znesek plač na podlagi poslovne uspešnosti, izražen v povprečni mesečni masi plač, je 12 kratnik ugotovljenega odstotnega deleža letne mase plač. Pripadajoči odstotni delež zneska plač na podlagi poslovne uspešnosti področja poslovanja potrди uprava banke. Na podlagi sklepa uprave se obračunajo pripadajoči nominalni zneski plač na podlagi poslovne uspešnosti področij poslovanja banke. Pripadajoči nominalni znesek področja je seštevek pripadajočih zneskov plač na podlagi poslovne uspešnosti profitnih in stroškovnih centrov področja. Podatek o pripadajočem nominalnem znesku plač področja poslovanja se posreduje izvršnim direktorjem področij poslovanja. Izvršni direktorji področij poslovanja v okviru pripadajočega nominalnega zneska plač področja odmerijo in obračunajo zneske plač na podlagi poslovne uspešnosti profitnih oziroma stroškovnih centrov. Pri odmeri nominalnega zneska lahko ugotovljeni znesek zmanjšajo ali povečajo za največ 10%. Podatke o odmerjenih zneskih plač posredujejo direktorjem temeljnih organizacijskih enot področja. Direktorji odmerijo nominalne zneske plač na podlagi poslovne uspešnosti ocenjevalnih enot profitnega oziroma stroškovnega centra in podatke posredujejo ocenjevalcem. Ocenjevalne enote v posameznih področjih poslovanja so oblikovane po določenih tega navodila (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 6-9).

Odmero plač delavcem za poslovno uspešnost predlaga neposredni vodja organizacijske enote oziroma ocenjevalec v ocenjevalni enoti in jo posreduje v soglasje direktorju temeljne organizacijske enote in v potrditev izvršnemu direktorju področja poslovanja banke. Izvršni direktor posreduje odmerjene plače delavcev za poslovno uspešnost Službi računovodstva v obračun in izplačilo. Plača za poslovno uspešnost se delavcem izmeri po določenih kolektivne pogodbe banke. Seštevek vseh plač delavcev za poslovno uspešnost področja poslovanja banke

ne sme preseči nominalnega zneska plač na podlagi poslovne uspešnosti, ki je bil obračunan na osnovi sklepa uprave banke. Plača za uspešnost poslovanja se delavcem izplača v mesecu pred iztekom poslovnega leta (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 6-9).

5.1.4 Izplačevanje drugih nagrad

Kolektivna pogodba banke določa enkratno nagrajevanje delavcev za delo v projektih skupinah, za dosežen enkratni izjemen rezultat in za izjemne zasluge ob posebnih priložnostih. Druge nagrade so denarne in nedenarne (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 9).

Nagrade za projektno delo se predvidijo v načrtu projekta. Izplačilo nagrad po uspešno zaključenem projektu predlaga naročnik projekta ali projektni svet. Delavci so skladno z načeli, ki jih določa splošni akt o projektne delu upravičeni do plačila nagrad za projektno delo v obliki, ki jo določa kolektivna pogodba banke. Predlog enkratne nagrade delavcem, ki so opravili enkratne naloge, dalj časa nadomeščali odsotnega delavca ali so dosegli enkratni izjemni rezultat, predlaga izvršni direktor področja poslovanja banke. Predlagatelj upravičencev priložnostnih nagrad, kot je priznanje za posebne zasluge pri razvoju področja poslovanja banke ali banke kot celote, je lahko izvršni direktor področja ali uprava banke. Predlagatelj nedenarne nagrade delavcem je vodja organizacijske enote, ki jo potrdi izvršni direktor področja poslovanja. Predlagateljji posredujejo predloge vseh vrst nagrad Kadrovske službi, ki oblikuje predloge zneskov nagrad. Zneske enkratnih nagrad sprejme uprava banke s sklepom (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 9).

5.1.5 Napredovanje

Kolektivna pogodba banke določa temeljna merila in kriterije o napredovanju delavcev. Napredovanja delavcev so lahko redna, razvojna, izjemna napredovanja in nazadovanja. Delavci redno, razvojno in izjemno napredujejo v skladu z določili kolektivne pogodbe banke in določili navodila o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d. (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 10-12).

Delavec dodatno redno napreduje zaradi pridobljenih strokovno funkcionalnih znanj, če ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi na delovnem mestu, kjer so v opisu delovnega mesta opredeljena strokovno funkcionalna znanja in si je pridobil zahtevani certifikat ter je iz njegovega opisa opravil razvidno predvideno izvajanje opravil, ki terjajo opredeljena strokovno funkcionalna znanja in je v obdobju najmanj enega leta po pridobitvi certifikata izvedel načrtovane obsege opravil, ki terjajo certifikat. Plan rednih napredovanj oblikuje kadrovska služba na podlagi evidenc in dokumentov o izpolnjevanju kriterijev (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 10-12).

Predlog razvojnega napredovanja utemelji izvršni direktor področja poslovanja v predlogu letnega plana kadrov in ga posreduje Kadrovski službi (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 10-12).

Po določenih kolektivne pogodbe banke lahko posamezni delavci izjemoma stalno ali začasno napredujejo. Delavec lahko izjemno napreduje na višje stopnje nad stopnjami rednega in razvojnega napredovanja. Predlog izjemnega napredovanja utemelji izvršni direktor področja poslovanja in ga posreduje Kadrovski službi, ki oblikuje stopnjo izjemnega napredovanja in predlog posreduje upravi banke. Izjemno napredovanje delavca odobri uprava banke s sklepom (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 10-12).

Delavcu, ki napreduje, pripada količnik napredovanja, tako da se mu poveča osnovna plača v višini števila ugotovljenih stopenj napredovanja, izraženih v odstotku oziroma količniku napredovanja (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 10-12).

Delavec, ki je pri letnem ocenjevanju delovne uspešnosti ocenjen z letno oceno delovne uspešnosti "NE" Neuspešen, nazaduje skladno z določili kolektivne pogodbe banke (Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipa d.d., str. 10-12).

5.2 Opis sistema nagrajevanja v podjetju Abanka Vipa d.d. in aplikacija primera Abanke Vipa d.d. na teorijo

Abanka (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 1): "Z nagrajevanjem najuspešnejših posameznikov in skupin želimo zaposlenim sporočiti, kaj so tista vedenja in dosežki, ki opredeljujejo odlično delovno uspešnost v banki, kaj se pričakuje in ceni. S tem spodbujamo želeno vedenje ter gradimo organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo odličnih zaposlenih."

V Abankini preišljeni strategiji nagrajevanja najdemo Vroomovo misljenje glede posameznikovega delovanja. Abanka zadosti potrebam valence, instrumentalnosti in pričakovanja. Abanka poskrbi, da posameznik ve, katera so tista vedenja, ki ga bodo privedla do zelenega cilja. S tem, ko je posameznik seznanjen z ustreznimi vedenji, ki ga bodo pripeljala do zelenega cilja (nagrade ali napredovanja), bo tudi sam cilj zanj privlačnejši v smislu dosegljivosti.

Sodobni sistem nagrajevanja vlaga v sposobnosti, zmožnosti in znanja posameznika. Nagrajuje posameznikovo delo in ne delovno mesto, ki ga posameznik zaseda. Zaposleni je tisti, ki določa vrednost delovnemu mestu. Abanka usmerjeno nagrajuje prav posameznikov pozitiven doprinos.

Abanka (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 1): "Nagrajujemo vedenja, ki zagotavljajo dosego strateških ciljev banke skozi sinergične učinke vseh zaposlenih, zato bomo posebej nagradili:

- izjemno uspešnost pri delu, pri čemer so pomembni rezultati kot način doseganja rezultatov, ki se kaže skozi zaželeno in pričakovano vedenje;
- tiste, ki podirajo meje med področji (sodelujejo s sodelavci znotraj in zunaj področja, v delovnih timih, v projektnih skupinah, poiščejo rešitev in ne rečejo – to ni moje delo, to me ne zanima);
- organiziran in sistematičen prenos znanja na sodelavce z izvajanjem izobraževanja oziroma pisanjem v interna glasila.“

Abanka izpostavi uspešnost pri delu, timsko delo, samoiniciativnost, iskanje rešitev, skratka preseganje golih okvirov delovnega mesta. Poudarjen je tudi prenos znanja na sodelavce, ki se denarno nagradi kot dodatek k plači. Nagrajevanje poteka po naprej določenih in predpisanih kriterijih. S tem zadostijo zahtevam poslovne pravičnosti. Kriteriji, določeni v Kolektivni pogodbi, ki se ocenjujejo v obrazcu medletne ocene delovne uspešnosti, ustrezno povežejo plače in nagrade z uspešnostjo. Abanka se poslužuje dveh klasičnih pogramov, ki povezujejo plače z uspešnostjo podjetja, in sicer nagrada za dosežke (angl. *goal-sharing*, *success-sharing*) in programi udeležbe zaposlenih v dobičku (angl. *profit sharing*).

Abanka (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 1-3): “Način nagrajevanja je opredeljen s tem, kdo nagrado podeljuje, kolikokrat v letu in po kakšnih kriterijih. Tako ločimo:

- nagrade na nivoju cele banke, ki jih enkrat letno po naprej določenih kriterijih podeljuje uprava banke,
- nagrade na posameznih področjih, ki jih za zaposlene svojega področja podeljuje izvršni direktor. Za službe, ki sodijo direktno pod upravo banke te vrste nagrad podeljuje posamezni član uprave, ki službo pokriva.”

Poglejmo si nagrade in postopek nagrajevanja v Abanki:

Nagrade na nivoju cele banke (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 1-2):

- Izbira najboljšega komercialista posameznega poslovnega področja. Vsako poslovno področje (poslovanje s podjetji, finančni trgi in poslovanje z občani) izdelava kriterije, ki so merljivi in primerljivi in po katerih izbere enkrat letno najboljšega komercialista svojega področja. Pri tem se kot kriterij opredelijo finančni kazalci, ki se merijo na posameznem področju in ki imajo na primer 70 % teže kriterija, pa tudi vedenje do stranke, ki mora biti tako, da je vzor vsem ostalim. Pri opredelitvi kriterijev posamezno področje opredeli manjše število kriterijev (na primer do 5), ki so jasni in jih je možno spremljati za posamezne zaposlene in jih uporabiti kot objektivni kriterij za primerjanje komercialistov posameznega področja. Vsako področje predlaga enega najboljšega komercialista / prodajalca za preteklo leto, ki ga izbere na podlagi vnaprej opredeljenih kriterijev.
- Izbira najbolj koristnega in kooperativnega sodelavca v podpornih sektorjih in službah. Iz področja financ in centralne podpore, področja IT in štabnih služb se izbere po enega sodelavca, ki izpolnjuje naslednje kriterije: ima konkretni delovni rezultat, ki so ga opazili in ga cenijo v

poslovnem področju, je dokazan strokovnjak, ki obvlada svoje delo, razume potrebe poslovnega področja, s katerim sodeluje in vedno najde ustrezno rešitev, je vedno pripravljen sodelovati in svoje notranje stranke obravnava z enako skrbjo in pozornostjo kot se pričakuje, da sodelavci obravnavajo zunanje stranke.

- Prenos znanja na sodelavce v banki. Vsako leto se za manjšo nagrado nagradi vse sodelavce, ki izvajajo interno izobraževanje v organizaciji kadrovske službe ali na delovnem mestu in tiste, ki pišejo v interna glasila.

Na nivoju banke se nagrade podeli enkrat letno, predvidoma konec januarja oziroma v začetku februarja za preteklo leto. Predloge za vse nagrade potrdi uprava banke v začetku meseca decembra. Sestavni del predloga je poleg imen sodelavcev, ki prejmejo nagrado tudi vrsta nagrade. Postopek priprave predlogov za odločanje v upravi je (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 2-3):

- izbiro najboljšega komercialista posameznega področja opravi samo področje, s tem, da predhodno pripravi kriterije za izbor,
- izbiro najbolj koristnega in kooperativnega sodelavca v podpornih sektorjih in službah opravi komisija, ki jo sestavljajo člani poslovnega področja in člani podpornih področji – vsak polovico. Predloge za najbolj koristnega sodelavca pripravijo v poslovnih področjih, do konca oktobra tekočega leta,
- izbiro za prenos znanja opravijo Kadrovska služba, Sekretariat ter Služba trženja. Celoten postopek za nagrajevanje koordinirajo in izvajajo Kadrovska služba, Sekretariat ter Služba trženja. Seznam vseh nagrajencev se objavi enkrat letno v posebni številki internega glasila.

Nagrade na nivoju področja banke

Izvršni direktor sam izdela kriterije, po katerih bo nagrajeval. Pomembno je, da so kriteriji jasni, bodisi merljivi in opisni, če niso merljivi. Za nagrajevanje ima na voljo vrsto in količino nagrad, ki so vsako leto predvidene v banki. Poleg ostalih nagrad izvršni direktor vsake tri mesece, ob ocenjevanju delovne uspešnosti še posebej nagradi najboljše zaposlene svojega področja iz svojih rednih sredstev za giblivi del plač (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 2).

Vsako leto se v kadrovske politiki in s planom stroškov določi oblike nagrad in obseg nagrad, ki jih ima na voljo posamezno področje za nagrajevanje. Izvršni direktor v dogovoru s svojimi direktorji določi obdobje, glede na naloge v področju, vendar tako, da posebne dosežke nagrajuje sproti, vrsto nagrade in imena sodelavcev, ki bodo nagrado prejeli. Nagrado preda oziroma pove sodelavcu sam in tako poskrbi tudi za ustrezno pohvalo in motivacijo. O podeljevanju nagrad po posameznih področjih banke se konec leta pripravi posebno poročilo za upravo banke (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 3).

Vrste nagrad, ki se podeljujejo na nivoju cele banke so sestavljene iz pisne zahvale oziroma pisnega priznanja z obrazložitvijo in za eno od naslednjih nagrad: denarna nagrada, razne oblike usposabljanja (enodnevno ali dvodnevno izobraževanje doma ali v tujini), praksa v tuji banki,

strokovna ekskurzija doma ali v tujini, knjiga, nakit, ura, druga oblika motivacije (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipava d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipava d.d., str. 2).

Vrste nagrad, ki jih podeljuje izvršni direktor področja: brezplačna najemnina garaže za določeno obdobje (mesec, trimesečje, polleta), uporaba službenega mobitela za določeno obdobje (mesec, trimesečje, polleta), skupen zajtrk ali kosilo s člani uprave (uprava banke na primer vsake tri mesece priredi zajtrk za izbranimi sodelavci posameznega področja, ki so posebej uspešni in za katere izvršni direktorji želijo, da jih uprava spozna in se z njimi sreča ob sproščenem druženju), razne oblike usposabljanja (enodnevno ali dvodnevno izobraževanje doma ali v tujini), knjiga, denarna nagrada, ki jo določi izvršni direktor in za katero izloči del sredstev, ki jih ima področje za gibljivi del plač trimesečno, karte za kulturne in športne prireditve (v sodelovanju s športnim društvom in sindikatom), uporabnina in članarina za športne dejavnosti (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipava d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipava d.d., str. 2).

Poleg zgoraj naštetih nagrad Abanka zagotavlja zaposlenim tudi redno napredovanje skladno z določili Kolektivne pogodbe banke. Zaposleni dodatno redno napreduje zaradi pridobljenih strokovno funkcionalnih znanj, če si je pridobil zahtevani certifikat, če je izvedel načrtovane obsege opravil. Poleg rednega napredovanja imajo zaposleni tudi možnost izjemnega napredovanja. Abanka dodaja ožjemu vidiku plače še širši vidik, ki obsega osebno rast (usposabljanje, nagrajevanje uspešnosti, napredovanje), privlačno prihodnost (vizija, vrednote, pozitivna prepoznavnost, zadovoljstvo in ustvarjanje zaupanja v uresničevanje poslovnih ciljev) in dobro organizacijsko klimo in kulturo.

Abanka v svojem sistemu nagrajevanja dopolnjuje denarno z nedenarnim sistemom, zaveda se dejstva, da ima motivacija, ki je dosežena z nedenarnim dejavnikom močnejši in dolgoročnejši učinek na zaposlene. Slednje je jasno razvidno iz dejstva, da vse nagrade spremlja še pisna zahvala. Taka motivacija je podprta z motivacijskimi teorijami o človeških notranjih potrebah in vzgibih, ki vodijo in določajo njegovo akcijo. Maslowova potreba po ugledu zadovoljuje na primer objava v internem glasilu in skupen zajtrk ali kosilo s člani uprave. Potrebo po samouresničevanju in samopotrjevanju zadovoljujejo različne oblike usposabljanja in nagrajevanja tega, da zaposleni sami poiščejo rešitev nastalega problema. Sistem nagrajevanja v Abanki prav tako zadostuje pravim motivatorjem po Herzbergu. Le-ti zaposlenim prinašajo zadovoljstvo. Abanka nudi nagrajevanje uspeha, nagrajevanje izjemnih rezultatov, odgovornosti in znanja. Prav o tem tudi McGregorjeva teorija Y, ki izpostavlja, da je bistveno za motivacijski potencial ravno to, da podelimo posamezniku občutek pomembnosti, občutek, da pri svojem delu nosi odgovornost. Zadovoljitev zgoraj omenjenih potreb prinaša podjetju v končnem seštevku, kljub finančni obremenitvi, pozitiven rezultat.

Sledimo še Armstrongovim pogojem, ki morajo biti izpolnjeni, če želimo močno učinkovito in uspešno motivacijo. Abanka poskrbi, da zaposleni vedo kako uspešni so bili pri izvrševanju svojih nalog in pri doseganju ciljev z obrazcem "Letna ocena delovne uspešnosti", z določenimi nedenarnimi nagradami dobijo potrditev s strani nadrejenih, da cenijo njihovo delo. Armstrong

izpostavi pomembnost tega, da je nagrada podeljena takoj po dogodku. Izvršni direktor Abanke ima možnost, da posebne dosežke nagrajuje sproti. Za še večjo učinkovitost poskrbi tako, da nagrado delavcu podeli sam, pospremi jo še s pohvalo.

Poglejmo si še kako Abanka zagotavlja sredstva za nagrajevanje. Sredstva se planirajo v okviru plana dela – pod postavko za nagrajevanje na enem mestu. Skupna sredstva se razdeli na dva dela: na sredstva za nagrajevanje, na nivoju banke in na sredstva za nagrajevanje na nivoju posameznega področja. Realizacija se knjiži na posamezno organizacijsko enoto pod ustrezno postavko (na primer izobraževanje, strokovna literatura, in tako dalje). Sredstev za nagrajevanje, ki jih izvršni direktor podeljuje iz svojih rednih sredstev za gibljiv del plače, se ne planira posebej (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 3).

Denarna nagrada se izplača kot del plače in se hkrati plačajo vsi prispevki in davki. V primeru nedenarne nagrade bo banka določila njeno bruto vrednost in plačala davke in prispevke v skladu z davčnimi predpisi (Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipa d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipa d.d., str. 3).

Glede na to, da slovenska država z davčnim sistemom močno podraži dobro ravnanje podjetja, Abanka ne glede na davčno politiko zelo zadovoljujoče uporablja nedenarno nagrajevanje.

SKLEP

Sistem nagrajevanja zahteva resno in natančno premišljeno strukturo in izvajanje. Kompleksnost se kaže v tem, da ni odvisen zgolj od vodstva podjetja, temveč nanj vplivajo različni dejavniki. Podjetje mora oblikovati svoj sistem nagrajevanja glede na svojo nacionalno in mednarodno umestitev, pretehtati mora svojo ekonomsko in poslovno naravnost in nenazadnje mora vse bolj upoštevati zaposlenega kot posameznika. Abanka Vipa d.d. ima jasno načrtano pot, zaveda se, da so cilji Abanke Vipa d.d. tesno povezani s cilji posameznika. Ker je posameznika potrebno motivirati, da bo usmerjen k ciljem podjetja, je Abanka Vipa d.d. razvila jasno določena pravila in kriterije nagrajevanja. Zaposleni je s tem, ko so mu predstavljene možnosti in poti do cilja (nagrade ali napredovanja) izjemno motiviran, saj točno ve, kaj ga čaka, če bo maksimalno uporabil svoje zmožnosti. Hkrati Abanka Vipa d.d. s pravilno oblikovanim sistemom nagrajevanja potrjuje ustreznost in tudi neustreznost (Delavec, ki je pri letnem ocenjevanju delovne uspešnosti ocenjen z letno oceno delovne uspešnosti "NE" Neuspešen, nazaduje skladno z določili kolektivne pogodbe banke.) vedenja zaposlenega. Poleg formalnega programa nagrajevanja Abanka Vipa d.d. izvršnim direktorjem prepušča, da sami še dodatno izberejo in nagradijo najboljše, in da imajo možnost posebne dosežke nagrajevati sproti. Neformalen program, ki se odvija na nivoju področja banke, je pomembna dopolnitev formalnemu, ki se odvija na nivoju banke.

Abankina strategija nagrajevanja zadosti vsem kriterijem sodobnega modela določanja osnovne

plače. Kot enoto analize vzame delavca in ne delovnega mesta, višino plače določajo zmožnosti in sposobnost opravljanja dela in ne vrsta dela. Plačilne sheme temeljijo na znanju in kompetencah, plača je določena po uspešnosti. Abanka Vipa d.d. zadosti temeljni postavki sodobne teorije o sistemu nagrajevanja, ki je usmerjena v osebo, ki delo opravlja in ne v zahtevnost delovnega mesta.

Denarno nagrajevanje po Grubanu deluje motivacijsko, če nagrajujemo izjemne dosežke, če je nagrada izplačana v občutnem znesku in če je po frekvenci občasna. Abanka Vipa d.d. denarno nagrajuje izjemno uspešnost pri delu in tiste, ki podirajo meje med področji v smislu sodelovanja z drugimi zaposlenimi kot tudi v smislu iskanja rešitev zunaj začrtanih okvirjev. Slabosti denarnega nagrajevanja po Zupanovi so predvsem v tem, da jih težko izboljšamo in da lahko postanejo same po sebi umevne. Gruban izpostavi, da denarno nagrajevanje predstavlja motivacijo predvsem tistim, ki jim denar predstavlja vir preživetja in statusni simbol, dolgoročno pa ne zadovolji tiste, ki jim veliko pomeni pohvala, priznanje in ugled. Po Armstrongu ima motivacija, ki je dosežena z nedenarnim nagrajevanjem močnejši in dolgoročnejši učinek na ljudi.

Abanka Vipa d.d. uporablja naslednje nedenarne nagrade: izobraževanje, strokovne ekskurzije, prakso v tuji banki, knjigo, nakit, uro, najemnino garaže, uporabo službenega mobitela, karte za kulturne in športne prireditve, članarino za športne dejavnosti, skupen zajtrk, kosilo s člani uprave. Poleg konkretnih nedenarnih nagrad se poslužuje še pohvale, ki vsakič pospremi denarno in nedenarno nagrado. Za javno priznanje poskrbijo s tem, da se seznam nagrajencev objavi v posebni številki internega glasila.

Naša predpostavka, da je nedenarno nagrajevanje pomembnejše od denarnega nagrajevanja ne vzdrži. Denarno nagrajevanje mora biti nujno podprto z nedenarnim nagrajevanjem. Še več, nujno je načrtovati sistem nagrajevanja kot optimalno kombinacijo denarnega in nedenarnega nagrajevanja. Samo optimalna kombinacija bo zagotovila učinkovito, močno in predvsem dolgoročno motiviranost zaposlenih. Naša ugotovitev se glasi, da mora biti potencial nedenarnega nagrajevanja povsem in do kraja izkoriščen, če želimo, da učinkovito podpira denarno nagrajevanje.

Da bi preverili dejansko učinkovitost sistema nagrajevanja na nivoju podjetja, bi Abanko Vipa d.d. morali primerjati s sistemom nagrajevanja v drugih podobnih podjetjih. Da bi preverili dejansko učinkovitost sistema nagrajevanja na nivoju posameznika, bi morali narediti anketo med zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong M. & Murlis H. (1991). *Reward Management. (2th ed.)* London: Kogan Page Limited.
2. Armstrong M. (1999). *Employee Reward. (2th ed.)* London: IPD House.
3. Bahtijarević Šiber F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
4. Blyth, A. (2008, 2. december). Rewarding in a recession. *Personnel today*. Najdeno 3. maja 2009 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1618049781&sid=2&Fmt=3&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>
5. Brumback & Gary B. (2003). Blending “we/me” in performance management. *Team Performance Management: An International Journal*. Najdeno 10. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>
6. DeCenzo A. D. & Robbins P. S. (1988). *Personnel – Human Resource Management. (3th ed.)* New Jersey: Prentice Hall.
7. DeCenzo A. D. & Robbins P. S. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management. (8th ed.)* New Jersey: Wiley.
8. Gruban, B. (2006, februar). Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *HRM*, str. 20-25.
9. Gruban, B. (2008a). Združenje delodajalcev Slovenije: *Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih*. Dialogos, Strateške komunikacije, d.o.o..
10. Gruban, B. Nedenarne oblike motiviranja in spodbujanja zaposlenih. Najdeno 21. novembra 2008b na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/nedenarne/>
11. Jurančič I. (1980). *Vrednotenje dela*. Ljubljana: Moderna organizacija Kranj.
12. Koradžija, N. (2008, marec). Glavni trend: povečevanje variabilnega dela. *Manager*, str. 18-21.
13. *Kriteriji za nagrajevanje v Abanki Vipava d.d., v skladu z 60. in 61. členom Kolektivne pogodbe Abanka Vipava d.d.*
14. Lipičnik B. & Možina S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Lipičnik, B. (1998a). *Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Lipičnik, B. (1998b). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Mehadžič, A. (2008, 24. september). Vsak resen sistem nagrajevanja vsebuje nedenarno spodbudo. *Poslovna akademija Finance*. Najdeno 20. november 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=224441>
18. Milkowich G. T. & Newman J. M. (1996). *Compensation. (5th ed.)* Chicago: Irwin.
19. Mrak, V. (2008, junij). Pogovor z Dr. Borisom Dularjem, kadrovskim managerjem 2008. *HRM*, str. 58-60.
20. *Navodilo o obračunu plač in drugih prejemkov Abanke Vipava d.d.*
21. Neumayer, S. (2009, februar). Creative ways to reward employees. *Rough Notes*. Najdeno 3. maja 2009 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1647727281&sid=2&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>

22. *Poslovna akademija Finance*. Najdeno 20. november 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=224441>
23. *Prejemki iz delovnih razmerij [Združenja delodajalcev Slovenije.]*. Najdeno 16. marec 2008 na spletnem naslovu http://www.zds.si/si/podrocja_delovanja/prejemki_iz_delovnih_razmerij/
24. Primc, B. (2000, 29. februar). Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>
25. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Uhan S. (2000). *Vrednostenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
27. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2002, 15. maj 2002).
28. Zirnstein E. & Franca V. (2008, april). Nagrajevanje inovativnosti v delovnem razmerju. *HRM*, str. 60-66.
29. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Zupan, N. (2002). *Plače in nagrajevanje zaposlenih. V Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.