

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, NOVEMBER 2006

ŠPELAVIDIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU ACRONI

LJUBLJANA, NOVEMBER 2006

ŠPELAVIDIČ

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

VSEBINA.....	STRAN
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....</b>	<b>3</b>
2.1. OPREDELITEV POTREB, MOTIVOV IN MOTIVIRANJA.....	3
2.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	4
2.2.1. Motivacijska teorija Maslowa.....	4
2.2.2. Leavittova motivacijska teorija.....	5
2.2.3. Herzbergova motivacijska teorija ali dvofaktorska teorija.....	6
2.2.4. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.....	6
2.2.5. Teorija potreb Davida McClellanda.....	6
2.2.6. Motivacijska teorija Fromma.....	7
2.2.7. Teorija pričakovanja ali Vroomova motivacijska teorija.....	7
2.2.8. Teorija enakosti.....	8
2.2.9. Teorija pravičnosti.....	8
2.2.10. Teorija okrepitve ali Skinnerjeva teorija.....	8
<b>3. SISTEM NAGRAJEVANJA.....</b>	<b>8</b>
3.1. MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE.....	9
3.2. OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN CELOTNEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA.....	10
3.3. CILJI SISTEMA NAGRAJEVANJA.....	12
3.4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA SISTEM NAGRAJEVANJA.....	13
3.5. SMERNICE PRI OBLIKOVANJU SISTEMA NAGRAJEVANJA.....	14
3.6. MOTIVACIJSKA VLOGA PLAČE IN DRUGIH NAGRAD.....	16
<b>4. DENARNO IN NEDENARNO NAGRAJEVANJE.....</b>	<b>17</b>
4.1. DENARNO NAGRAJEVANJE.....	17
4.2. NEDENARNO NAGRAJEVANJE.....	20
<b>5. SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU ACRONI.....</b>	<b>21</b>
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ACRONI.....	21
5.2. SISTEM NAGRAJEVANJA V ACRONIJU DANES.....	23
5.2.1. Osnovna plača.....	23
5.2.2. Dodatki k plači.....	24
5.2.3. Učinkovitost in uspešnost zaposlenih.....	25
5.2.4. Nadomestila plače.....	26
5.2.5. Del plače iz dobička.....	26
5.2.6. Drugi osebni prejemi.....	26

5.2.7. Povračila stroškov v zvezi z delom.....	27
<b>5.3. ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA V PODJETJU ACRONI .....</b>	<b>28</b>
5.3.1. Struktura anketirancev .....	28
5.3.2. Vrsta dela, ki ga opravljajo sodelujoči v anketi.....	31
5.3.3. Seznanjenost zaposlenih s sistemom določanja plače .....	31
5.3.4. Zadovoljstvo sodelujočih v anketi z obstoječim sistemom nagrajevanja.....	32
5.3.5. Spodbuda sistema nagrajevanja k večji uspešnosti pri delu .....	32
5.3.6. Zadovoljstvo z višino plače glede na delo, ki ga zaposleni zajeti v anketo opravljajo .....	33
5.3.7. Nedenarne nagrade, ki jih dobivajo delavci.....	34
5.3.8. Kakšen sistem nagrajevanja je pravičnejši?.....	34
5.3.9. Odgovornejše delo za višjo plačo .....	35
<b>5.4. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA NAGRAJEVANJA V PODJETJU ACRONI.....</b>	<b>35</b>
5.4.1. Ugotovitve - dobre in slabe strani sistema nagrajevanja v podjetju Acroni .....	35
5.4.2. Predlogi za izboljšanje sistema nagrajevanja v podjetju Acroni .....	36
 <b>6. SKLEP .....</b>	 <b>38</b>
 <b>LITERATURA .....</b>	 <b>40</b>
 <b>VIRI.....</b>	 <b>41</b>
 <b>PRILOGE</b>	
 <b>KAZALO SLIK</b>	
 <b>SLIKA 1: MEHANIZEM MOTIVIRANJA .....</b>	 <b>3</b>
 <b>SLIKA 2: HIERARHIJA POTREB PO MASLOWU .....</b>	 <b>5</b>
 <b>SLIKA 3: TRIKOTNIK PRAVIČNOSTI.....</b>	 <b>13</b>
 <b>SLIKA 4: PLAČILNA PIRAMIDA.....</b>	 <b>18</b>
 <b>SLIKA 5: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO SPOLU.....</b>	 <b>29</b>
 <b>SLIKA 6: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO STAROSTI.....</b>	 <b>29</b>
 <b>SLIKA 7: STRUKTURA ZAPOSLENIH PO IZOBRAZBI.....</b>	 <b>30</b>

## **KAZALO TABEL**

<b>TABELA 1:</b> SESTAVINE SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA V ŠIRŠEM SMISLU .....	15
<b>TABELA 2:</b> PREDNOSTI IN SLABOSTI DENARNIH NAGRAD .....	19
<b>TABELA 3:</b> PRIMER RAZPONA MED PLAČILNIMI SKUPINAMI, KO SE VIŠJE PLAČILNE SKUPINE TARIFNEGA RAZREDA PRIKRIVAJO S PLAČILNIMI SKUPINAMI NASLEDNJEGA TARIFNEGA RAZREDA.....	24
<b>TABELA 4:</b> DODATEK ZA DELOVNO DOBO .....	25

## 1. UVOD

Ljudje delujejo, da bi zadovoljili svoje potrebe oziroma pridobili sredstva za njihovo zadovoljitev. Delovanje za doseg ciljev – sredstev je motivirano delovanje. Od ljudi samih, družbenega okolja, možnosti, motivov ipd. je odvisno delovanje ljudi. Delovanje ljudi in njihova usklajenost je povezana z motiviranjem. Zato je eno najpomembnejših vprašanj managementa v podjetju, kako delavce motivirati in nagraditi, da bodo delali uspešno in v skladu s pričakovanji. Nekdaj je človek delal le za preživetje, delal je le za zaslužek, ki mu je zadoščal za zadovoljitev najosnovnejših potreb. Danes pa ljudje ne delajo le za preživetje, saj je vse bolj pomemben status ljudi, pomembno je, kaj si ljudje poleg zadovoljitve osnovnih potreb še lahko privoščijo. Ljudje se pri svojem delu želijo dokazovati, pokazati svojo ustvarjalnost. Gre za samopotrjevanje in za dokazovanje pred drugimi. Poleg denarnega zaslužka so danes za motivacijo delavcev zelo pomembne nedenarne nagrade. Kljub vse večji pomembnosti nedenarnih nagrad pa ima v sistemih nagrajevanja v večini organizacij še vedno prevladujočo vlogo denar. To je tudi razlog, da se v diplomskem delu bolj posvečam denarnim kot nedenarnim nagradam.

Podjetja so formalne tvorbe. S tem tudi motiviranje postane formalno in je usmerjeno k doseganju ciljev podjetja. Tako motiviranje postane nagrajevanje. Ustreznemu delovanju, ki ga določajo lastniki oziroma managerji sledi nagrada. Ključno vprašanje je, kakšen naj bo sistem nagrajevanja, da bo vodil k usklajenosti in uspešnosti podjetja

**Tema diplomskega dela so plače in celotni sistem nagrajevanja zaposlenih.** Plače so ožji pojem od sistema nagrajevanja, ki poleg denarnih nagrad vključuje tudi nedenarne nagrade. Nagrajevanje zaposlenih je zelo pomembno področje, zato mora biti v vsaki organizaciji urejeno sistematično. Sistem nagrajevanja, ki je dobro strukturiran, zna pokazati prispevek vsakega posameznika in ga potem primerno nagraditi. Nagrajevanje zaposlenih in uspešnost celotne organizacije gresta z »roko v roki«, saj se dobro nagrajevanje kaže v večji samozavesti delavca, motiviranosti za delo ter večji uspešnosti, kar privede do boljših poslovnih rezultatov celotne organizacije.

Sistem plač in tudi celotni sistem nagrajevanja sta najverjetneje edini stvari v podjetju, ki zanimata prav vse sodelujoče v organizaciji, od delavcev na vodilnih položajih pa do tistih, ki so najnižje v hierarhični lestvici podjetja. O plačah oziroma o višini plač ima vsak zaposleni svoje mnenje. Na žalost bo verjetno večina vprašanih rekla, da je njihova plača prenizka glede na delo, ki ga opravljajo. Natanko takšni so bili tudi odgovori na vprašanja v anketi, ki sem jo izvedla v podjetju Acroni d.o.o., na katerem bom praktično prikazala predvsem sistem plač – denarni del sistema nagrajevanja, nedenarni del pa bom le omenila, saj v podjetju le-ta formalno ne obstaja. Acroni je sestavni del poslovnega sistema SIJ – Slovenska industrija jekla d.d. in je proizvajalec najkakovostnejših jekel, ki jih prodajajo na najbolj zahtevnih tržiščih.

**Namen preučevanja nagrajevanja je izboljšati sistem nagrajevanja** tako, da bo zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih večja. Namen je doseči usklajenost delovanja, s čimer bo tudi uspešnost zaposlenih višja.

**Cilj diplomskega dela je preučiti, raziskati, analizirati in predstaviti sistem nagrajevanja teoretično in na konkretnem primeru podjetja Acroni.** Po preučevanju teorije o sistemu nagrajevanja in analizi sistema nagrajevanja v Acroniju je cilj ugotoviti skladnosti oziroma neskladnosti med teorijo, ki sem jo povzela iz razpoložljive literature, in prakso v podjetju. Cilj je tudi prenesti teoretične ugotovitve o sistemu nagrajevanja oziroma o sistemu plač, ki je del celotnega sistema nagrajevanja, na konkreten primer podjetja Acroni in ugotoviti, kako zadovoljni oziroma nezadovoljni so zaposleni z obstoječim sistemom nagrajevanja v podjetju, in na koncu podati predloge za izboljšanje sistema nagrajevanja v Acroniju tako, da bi bili delavci bolj zadovoljni.

Diplomsko delo razdelim na dva dela, in sicer na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu najprej predstavim proces motiviranja, potem pa se usmerim na sistem nagrajevanja predvsem na denarni del le-tega. Informacije in podatke za teoretični del sem dobila iz razpoložljive obstoječe literature. Za praktični del pa sem podatke pridobila na uradni internetni strani podjetja, iz njihovih splošnih določb o plačah in drugih osebnih prejemkih, iz plana zaposlovanja Slovenske industrije jekla ter na podlagi ankete, ki sem jo izvedla v podjetju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih vsebinskih poglavij. Uvodu, ki je prvo poglavje, sledi poglavje Motivacija in motiviranje, ki ima dve podpoglavji, in sicer Opredelitev potreb in motivov ter Motivacijske teorije, ki ima še deset podpoglavij. V vsakem od desetih podpoglavij je predstavljena ena motivacijska teorija. Sledi tretje poglavje Sistem nagrajevanja, ki je najobsežnejše in ima šest podpoglavij, ki govorijo o povezavi med motiviranjem in nagrajevanjem, o oblikovanju sistema plač in nagrajevanja ter o ciljnih, dejavnikih in smernicah le-tega in na koncu še o motivacijski vlogi plače in drugih nagrad. Četrto poglavje, ki je zadnje teoretično poglavje, se deli na denarno in nedenarno nagrajevanje. Peto poglavje je povsem praktično. Najprej predstavim podjetje Acroni in obstoječi sistem nagrajevanja v podjetju. Sledi analiza sistema nagrajevanja v Acroniju, kjer so rezultati ankete, ki je bila izvedena v podjetju, in komentarji odgovorov. V zadnjem podpoglavju so ugotovitve in predlogi za izboljšanje sistema nagrajevanja v podjetju Acroni, ki temeljijo na rezultatih ankete. Na koncu sledita še sklep in seznam uporabljene literature in virov.



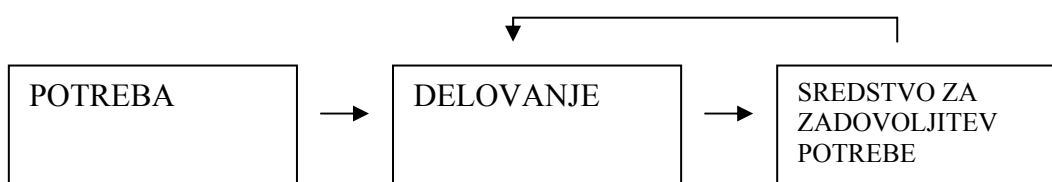
## 2. MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

### 2.1. OPREDELITEV POTREB, MOTIVOV IN MOTIVIRANJA

Zadovoljitev potreb ali doseganje ciljev je tisto, zaradi česar ljudje delajo. Ljudje delajo zato, da ob koncu delovanja dobijo nagrado, sredstvo, ki jih motivira za delo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Motivacija je tako težnja k zadovoljitvi potreb posameznika, je kompleksna sila, sestavljena iz različnih dejavnikov, ki spodbujajo, usmerjajo, vzdržujejo in organizirajo aktivnost posameznika v podjetju v začrtani smeri k doseganju cilja (Museum, 1982, str. 264-265). Posebej je pomembna motivacija za delo, ki človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik, 1994, str. 517).

Osnova za motivirano vedenje je potreba, ki je fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je potrebno izravnati, da se lahko ponovno vzpostavi ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Naslednji element motivacijskega mehanizma je delovanje posameznika, ki je usmerjeno k doseganju motivacijskega cilja. Cilj posamezniku predstavlja neko določeno sredstvo, s katerim lahko zadovolji svojo potrebo (Slika 1 spodaj).

Slika 1: Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec, 1987, str. 109.

Strokovnjaki že dolgo časa raziskujejo, katere so tiste potrebe, ki motivirajo ljudi. Zaposleni se razlikujejo po tem, kakšne potrebe imajo in kako se odločajo, kar pomeni, da se razlikujejo po tem, kaj jih motivira za delo. Vprašanje »zakaj delamo« je tako povezano z odkrivanjem silnic, ki človeka motivirajo, da dela.

**Potreba je fiziološki ali psihološki primanjkljaj**, ki ga je potrebno izravnati, da ponovno lahko dosežemo ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami. Potrebe so za vsakega posameznika specifične, kljub temu pa lahko potrebe razdelimo na dve skupini, ki sta skupni vsem ljudem. Ti dve osnovni vrsti potreb sta biološke potrebe na eni strani in psihološke na drugi strani. Biološke potrebe izhajajo iz fizioloških potreb, druge pa nastanejo z razvojem posameznikove osebnosti. Isto potrebo lahko zadovoljimo na različne načine.

**Motiv je potreba, ki je usmerjena k določenemu cilju.** Izvor motiva je v nezadovoljenih potrebah posameznika in vpliva na njegovo vedenje ter ga tudi vzdržuje. Je hotenje

človeka, ki izhaja iz njegovih potreb in usmerja njegovo delovanje. Zbujanje teh hotenj imenujemo motivacija (Lipovec, 1987, str. 109). Avtorji motive delijo na primarne in sekundarne motive. Primarni (biološki) motivi so tisti motivi, ki posamezniku omogočajo preživetje. Sekundarni motivi pa so tisti, ki sprožajo zadovoljstvo, vendar posameznikov obstoj ni ogrožen, če le-ti niso zadovoljeni. Motivi se še naprej delijo na podedovane in pridobljene ter na univerzalne in individualne (Lipičnik, Možina, 1993, str 38). Človeški motivi so temeljni vzrok za gospodarski proces v številnih fazah gospodarjenja (Devetak, 1997, str. 194).

**Spodbuda** je dejavnik, ki **sproži človekovo aktivnost in odločilno vpliva na njen potek**. Negativne spodbude lahko ovirajo aktivnost, lahko pa tudi pozitivno vplivajo na dejavnost posameznika (Možina et al., 2000, str. 211).

**Tenzija** ali **napetost** je **neravnovesje med potrebo in dejanskim stanjem**, ki vodi v notranje neravnovesje. Tenzija nakazuje, kako zadovoljiti potrebo, ne pove pa, kako rešiti nastali problem.

Delovanje, usmerjeno k doseganju sredstev za zadovoljevanje potreb, je **motivirano delovanje**. Zadovoljevanje potreb je velikokrat povezano z različnimi ovirami, ki nastanejo na poti med potrebo in ciljem. Kadar gre za ovire znotraj človeka, govorimo o konfliktih, kadar pa za ovire zunaj njega pa o **frustraciji** (Lipičnik, 1994, str. 493).

## 2.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

Obstaja več različnih teorij motivacije, ki pojasnjujejo obnašanje ljudi oz. povedo, kako vplivati na motivacijo ljudi. Motivacijske teorije pojasnjujejo povezavo med delom in delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom.

### 2.2.1. Motivacijska teorija Maslowa

Najbolj znana teorija motivacije je motivacijska teorija Maslowa. Njegova teorija potreb pravi, da obstaja pet človeških potreb, ki si sledijo po hierarhičnem vrstnem redu. Hierarhijo potreb po Maslowu predstavlja Slika 2 na strani 5.

Po Maslowu človekove potrebe nastajajo po naslednjem zaporedju (Robbins, 2001, str. 156):

1. **Fiziološke potrebe**: so osnovne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da človek lahko preživi (npr.: lakota, žeja, spanje, zaščita).
2. **Potrebe po varnosti**: so potrebe, kot je varnost zaposlitve, varnost v prometu, svoboda posameznika.
3. **Potrebe po pripadnosti (socialne potrebe)**: so npr. potreba po ljubezni, naklonjenosti, potreba po prijateljstvu, potreba po sprejetju v razne skupine.

4. **Potrebe po spoštovanju oz. ugledu:** te potrebe vključujejo notranje in zunanje dejavnike. Notranji dejavniki so samospoštovanje, avtonomija, dosežek, uspeh. Zunanji dejavniki pa so določen status v družbi, prepoznavnost v družbi in pozornost.
5. **Potrebe po javnem priznanju in samopotrjevanju:** človek želi postati tisto, kar je zmožen in sposoben. Te potrebe vključujejo rast, dosego potenciala, samopotrjevanje.

Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir.: Robbins, 2001, str.156.

Maslow meni, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem (Lipičnik, 1994, str. 497). Nezasodoljene potrebe predstavljajo osnovne motivatorje obnašanja posameznika. Ko so potrebe zasodoljene, ne motivirajo več. Teorija predpostavlja, da ljudje najprej zasodoljimo potrebe na nižji ravni, potem pa se pomikamo po piramidi navzgor, pri čemer potreb ne preskakujemo.

### 2.2.2. Leavittova motivacijska teorija

Leavitt je poskušal razložiti shemo delovanja motivov na sploh. Njegov model zajema: dražljaj, potrebo, napetost, aktivnost, zmanjšanje potrebe, olajšanje in cilj (Lipičnik, 1998, str. 166, 167). Dražljaj pomeni spremembo v okolju ali v osebi, ki povzroča potrebo, in je sprožilec celotnega procesa. Pri potrebi gre za pomanjkanje nečesa, zato to fazo imenujemo tudi stanje pomanjkanja. Potrebi sledi napetost, ki potrebo vseskozi spremlja. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko tudi primesi prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju, ki je objekt, proces, pojav, ki zasodolji potrebo in povzroči olajšanje. Končna faza v Leavittovem

modelu je olajšanje ali relaksacija. To je subjektivno stanje v organizmu, posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. V fazi olajšanja subjekt natančno ve, da je dosegel cilj.

### 2.2.3. Herzbergova motivacijska teorija ali dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija je ena najbolj spornih motivacijskih teorij (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 142). Herzberg pravi, da so karakteristike zadovoljstva na delu ena vrsta značilnosti, značilnosti nezadovoljstva pa povsem druge vrste, kar pomeni, da na motivacijo in na zadovoljstvo pri delu vplivajo drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Delavec ima dve vrsti med seboj neodvisnih potreb, ki povsem različno vplivata na obnašanje posameznikov. Ena so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja (higieniki), druge pa izvirajo neposredno iz dela (motivatorji):

- **Higieniki ali satisfaktorji:** ko so potrebe zadovoljene, ne motivirajo več - niso več motivatorji, ampak higieniki. Če higienikov ni, so ljudje nezadovoljni (plača, varnost, delovne razmere, položaj, politika, organizacija, delovni nadzor), vendar tudi niso zadovoljni, če so prisotni. Higieniki ne spodbujajo k boljšemu delu, ampak le odstranjujejo neprijetnosti.
- **Motivatorji:** so potrebe, ki izhajajo neposredno iz dela in spodbujajo k boljšemu delu in k razvoju osebnosti. Med motivatorje sodijo uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, osebni razvoj, odgovornost, strokovno usposabljanje in zanimivo delo.

### 2.2.4. Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Ta model temelji na ugotovitvah Herzberga. Osnovno vprašanje modela je, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bi bolje motiviral zaposlene in s tem dosegel zadovoljstvo delavcev. Model obogatitve dela opredeljuje tri klasične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena izmed teh okoliščin na nizkem nivoju, je tudi motivacija zaposlenih majhna. Elementi, ki skupaj vplivajo na povečano motiviranost za delo, so doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če zaposleni doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo plača. Doživljanje odgovornosti povzroča pri zaposlenih občutek osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov pa pripomore, da zaposleni spozna raven svoje uspešnosti (Lipičnik, 1998, str. 169, 170).

### 2.2.5. Teorija potreb Davida McClellanda

Teorija Davida McClellanda je osredotočena na tri vrste potreb (Robbins, 2001, str. 162):

1. *Potreba po doseganju uspeha*
2. *Potreba po moči*
3. *Potreba po druženju*

Ljudje, ki imajo **potrebo po doseganju uspeha**, si želijo dogovornosti in ob doseženem uspehu hočejo dobiti pohvalo in priznanje. **Potreba po moči** je prevladovala pri učinkovitejših managerjih, vendar je šlo za moč v korist organizacije in ne v korist samega sebe. Ljudje s **potrebo po moči** želijo diktirati in želijo imeti status, borijo se za osebni ugled ter položaj. Ljudje s **potrebo po druženju** pa čutijo močno potrebo po družbi, druženju, veliko jim pomeni, da so sprejeti v družbi.

McClelland pravi, da so posamezne potrebe značilne oziroma nujne za določene poklice.

### 2.2.6. Motivacijska teorija Fromma

Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Ugotovil je, da ljudje delajo iz naslednjih dveh razlogov (Lipičnik, 1994, str. 503):

- da bi nekaj imeli - usmerjeni so v pridobivanje materialnih dobrin,
- ker bi radi nekaj bili - gre za željo po uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi.

Razloga zakaj ljudje delajo se med seboj ne izključujeta; se pa nekateri ljudje bolj nagibajo k temu, da bi nekaj imeli, drugi pa k temu, da bi nekaj bili. Če ugotovimo, h kateri strani se delavec nagiba, zanj lažje izberemo primerno orodje za motiviranje. Delavci, ki bi radi nekaj imeli, naj bodo nagrajeni materialno, tisti, ki pa bi radi nekaj bili, pa naj bodo nagrajeni z napredovanjem. Kljub temu, da so nekateri delavci nagnjeni k temu, da bi nekaj imeli, drugi pa k temu, da bi nekaj bili, je v večini primerov potrebno upoštevati ustrezno razmerje med materialnimi in moralnimi dejavniki za motiviranje delavcev.

### 2.2.7. Teorija pričakovanja ali Vroomova motivacijska teorija

Teorija pričakovanja proučuje, kako se ljudje odločajo. Glede na teorijo pričakovanja naj bi ljudje izbrali tisto aktivnost, ki naj bi dala rezultate v skladu z njihovimi pričakovanji, ki so rezultat motivacije. Vroom je oblikoval modele, s katerimi je poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenih z delom, motivacijo in učinek nanje. Pomagal si je s tremi izhodiščnimi pojmi, ki so valenca, instrumentalnost in pričakovanje (Lipičnik, 1998, str. 167):

1. Cilj mora imeti pozitivno vrednost, da si bodo ljudje prizadevali za uspešno izvršitev naloge. **Valenca** je privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Valenca kot vrednost cilja je lahko pozitivna, negativna, lahko pa ima nullo vrednost.
2. Izvršitev naloge je odvisna od **pričakovanja** uspešne izvršitve. Če ljudje že v naprej vedo, da ne bodo dobili nagrade za uspešno izvedeno nalogo, za nalogo ne bodo motivirani.
3. Prisotna mora biti **instrumentalnost**, kar pomeni zaznavanje povezanosti med doseganjem enega cilja z drugim - posameznik je prepričan, da mora doseči določen cilj, da bo lahko dosegel drugega, zanj še pomembnejšega.

### **2.2.8. Teorija enakosti**

Teorija enakosti temelji na načelu enakosti. Teorija temelji na dveh domnevah (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 150). Prva domneva je, da so odnosi med delavci kot proces, v katerem vsak posameznik nekaj prispeva in v zameno nekaj pričakuje. Druga domneva je, da delavci med seboj primerjajo svoje delo in za enako delo pričakujejo enako plačilo, drugače so zelo nemotivirani. Končni dejavnik motivacije je pravičnost. Posameznik si poleg želje, da je nagrajen za svoj trud, želi tudi, da bi bil nagrajen pošteno glede na druge. Delavci, ki občutijo, da so za svoje delo bolj nagrajeni, povečujejo svoje vložke, medtem ko delavci, ki so slabše nagrajeni, odhajajo predčasno z dela, zmanjšujejo svoje vložke ali pa celo zapuščajo delovna mesta.

### **2.2.9. Teorija pravičnosti**

Motivacijska teorija pravičnosti pravi, da sta pravičnost in nepravičnost izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutke glede razlik med nagradami, ki jih prejema. Če delavci za enako delo dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v podjetju obravnavajo enako. Če pa za enake vložke dobijo različno plačilo, imajo zaposleni občutek nepravičnosti (Lipičnik, 1994, str. 504, 505).

### **2.2.10. Teorija okrepitve ali Skinnerjeva teorija**

Vedenje človeka je posledica nagrad in kazni, kar pomeni, da lahko z njimi spreminjamo vedenje posameznika. Teorija okrepitve dokazuje, da se ljudje in živali naučijo vedenja glede na posledice. Določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, ki je lahko v obliki nagrade ali kazni, od česar je odvisno vedenje v prihodnosti. Delavci bodo sprejemali prave odločitve, če bodo nagrajeni, medtem ko naj bi odločitve, ki so kaznovane ali nenagrajene, hitro opuščali. Managerji s spreminjanjem posledic lahko usmerjajo vedenje delavcev v zeleno smer (Lipičnik, 1994, str. 508, 509).

## **3. SISTEM NAGRAJEVANJA**

Ljudje delajo v organizaciji zato, da bi zadovoljili potrebe, ki jih imajo, kar pomeni, da delajo zato, da ob koncu določenega obdobja dobijo neko določeno nagrado (plačo), ki jih motivira in spodbuja k delu. Delavci morajo biti za svoje delo nagrajeni materialno in nematerialno. Med glavnimi vsposodbudami za delo so seveda materialne nagrade (predvsem denar). Denar ima pomembno vlogo pri motivacijski strukturi podjetja, vendar je njegova moč omejena, saj motivacijsko delujejo le velike spremembe v plači in plačilo povezano z rezultati pri delu. Zanimariti pa ne smemo nematerialnih nagrad, saj lahko te nagrade delavca celo bolj motivirajo kot pa materialne nagrade (npr.: napredovanje na delovnem

mestu). Seveda pa je od vsakega posameznika odvisno, katere nagrade (materialne ali nematerialne) ga motivirajo bolj in katere manj.

Danes nagrajevanje delavcev sodi med glavne psihološke stimulatorje dela, zato je glavno vprašanje, kako vplivati na delavca, s kakšno nagrado ga nagraditi, oziroma kako ga kar najbolje motivirati, da bo le-ta delo opravljal dobro in učinkovito. Pri tem pa je potrebno paziti, da se stroški dela znatno ne povišajo. Kakšen sistem nagrajevanja bo imelo podjetje, je odvisno od podjetja samega in od njegovih ciljev. Pomembno pa je, da podjetje na osnovi sistema nagrajevanja podpre izvajanje poslovne strategije podjetja.

### **3.1. MOTIVIRANJE IN NAGRAJEVANJE**

Pojma nagrajevanje in motiviranje sta v medsebojni povezavi. Po Lipovcu se njuna povezanost kaže v sledečem razmerju. Človeške potrebe, nagrade kot del odgovornosti vodilnih v podjetju, mehanizem za razdeljevanje nagrad, zahtevano delovanje, ki je določeno z delovno dolžnostjo in delovno nalogo ter je z njim mogoče doseči nagrado, in mehanizem za določanje normalnega učinka so glavne prvine namerno postavljenega psihičnega mehanizma motiviranja. Ta sicer psihični mehanizem motiviranja se preoblikuje v namerno motivacijsko razmerje med delavcem in njegovimi potrebami ter delodajalcem, ki določa odgovornost in s tem tudi nagrade (Lipovec, 1987, str. 188).

Sistem nagrajevanja pomeni medsebojno usklajenost politike, procesov in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, 191).

Lipičnik pravi, da celotni sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade, ugodnosti pri delu in nefinančne nagrade (pohvale, priznanja, dosežke, osebni razvoj in še kaj). Po njegovem mnenju je sistem nagrajevanja bistveni sistem vsake organizacije, ki mora izhajati iz strategije same organizacije, vendar mora biti podrejen zakonodaji posamezne države. Organizacije oblikujejo sistem nagrajevanja v okviru svoje filozofije nagrad, strategije in politike ter vsebuje odgovore o procesih, praksi, strukturi in postopkih, ki določajo tipe in ravni plač, ugodnosti pri delu in druge oblike nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191). Plačilni sistem ali sistem nagrajevanja je sestavljen iz osnovne plače in gibljivega dela oz. dodatkov na osnovno plačo, ki ima danes vse večji pomen.

Ko podjetje izdelava sistem nagrajevanja oziroma strukturo plač, se postavlja vprašanje, kako zaposlene čim bolj motivirati, da povečajo svoj napor pri delu v podjetju. Glede tega poznamo dve možnosti, in sicer tradicionalni in alternativni sistem nagrajevanja (Prašnikar, 1992, str. 288).

Pri **tradicionalnem sistemu nagrajevanja** so izdelani določeni standardi. V primeru, ko kdo od zaposlenih te standarde preseže, je le-ta posebej nagrajen za svoje delo. Pri

tradicionalnem sistemu nagrajevanja prevladuje mnenje, da je denarna nagrada za posameznika zelo pomembna in da se bo na povečano denarno vzpodbudo odzval s povečanim naporom. Delovna mesta pri tem sistemu se ovrednotijo z upoštevanjem notranjih meril, z vključevanjem zunanjih dejavnikov pa se določi struktura plač. Pri postavljanju standardov in pri spremljanju delovanja zaposlenih je prisotna subjektivna komponenta, kar predstavlja težavo pri tradicionalnem sistemu nagrajevanja.

Druga možnost sistema nagrajevanja je **alternativni sistem nagrajevanja**. Za ta sistem nagrajevanja je značilno, da temelji na objektivnem merilu uspešnosti, s pomočjo katerega se lahko ugotovi učinke posameznika, manjše skupine zaposlenih ali zaposlenih v oddelku oziroma v celoti in se jih na tej osnovi nagradi. Spodbujajo različnost in konkurenčno obnašanje v podjetju. Ti modeli se v praksi uporabljajo predvsem v panogah, za katere so značilni visoki stroški delovne sile, kjer je konkurenca s stroški na trgu proizvodov velika, tehnološki razvoj je počasen in obstaja možnost pojavljanja ozkih grl. Alternativne sisteme nagrajevanja uporabljajo predvsem podjetja z visoko stopnjo diverzifikacije in samostojnosti posameznih enot. Pozitivni rezultat uvedbe alternativnih sistemov nagrajevanja je povečana produktivnost, zmanjšanje stroškov in povečanje zaslužkov zaposlenih, zmanjšanje stroškov nadzora ter povečanje interesa zaposlenih za dejavnost podjetja. Poleg pozitivnih posledic alternativnega sistema najdemo tudi nekaj negativnih posledic. Glavni dve negativni posledici sta predvsem pretirano poudarjanje kvantitativnih rezultatov, kar lahko privede do znižanja kakovosti proizvodov in povečanje razlik v plačah zaposlenih.

### **3.2. OBLIKOVANJE SISTEMA PLAČ IN CELOTNEGA SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Sistem plač in sistem nagrajevanja sta dva različna pojma, vendar se med seboj prepletata. Sistem nagrajevanja je širši pojem, ki poleg sistema plač (denarno nagrajevanje) vključuje tudi nederarne nagrade v podjetju.

Zupanova (2001, str. 132) pravi, da je oblikovanje sistema plač kot tudi celotnega sistema nagrajevanja zelo nevhvaležno delo, saj je le malo ljudi po spremembi zadovoljnih. Ko se sistem spreminja, zaposleni pričakujejo višje plače, management na drugi strani pa nižje stroške in večjo zavzetost delavcev. V današnjem svetu, ki je poln konkurenčnih pritiskov, je vsaka sprememba sistema plač in nagrajevanja stroškovno omejena, kar pomeni, da se po spremembi nekaterim plača zviša, drugim pa zniža. Ko se v podjetju odločijo za spremembo sistema nagrajevanja, lahko le-tega oblikujejo strokovnjaki iz podjetja, lahko pa podjetje najame zunanje svetovalce, vendar je proces oblikovanja novega sistema, ki je samostojen projekt izveden po uveljavljenih načelih projektnega managementa, v obeh primerih enak. Za oblikovanje novega sistema nagrajevanja je po Zupanovi potrebnih več korakov (Zupan, 2001, str. 132-137). Celoten proces sem nekoliko priredila, saj sem



izpustila fazo ugotovitev potrebe po spremembi sistema nagrajevanja in poglobljeno analizo obstoječega sistema nagrajevanja, nekatere faze pa sem združila.

1. Ko v podjetju oblikujejo nov sistem nagrajevanja najprej **opredelijo projekt**, pri čemer oblikujejo projektno skupino, ki vključuje strokovnjake iz različnih področij (z ekonomike ali kontrolinga, financ, informatike, kadrovskega področja in nekoga od managerjev, ki vodijo proizvodni ali storitveni oddelek). Delo je najučinkovitejše, ko skupino vodi član vrhnjega managementa oz. nekdo, ki lahko verodostojno usmerja delo in sprejema potrebne odločitve. Za uspešno delovanje projektne skupine so poleg znanja strokovnjakov pomembne tudi informacije o poslovnih rezultatih, procesih in o konkurenčnem položaju podjetja. Ob opredelitvi projekta v podjetju **določijo tudi temeljne smernice** z namenom, da delo oblikovanja novega sistema nagrajevanja poteka nemoteno. Že na tej stopnji je potrebno zagotoviti enotnost stališč in podporo vrhnjega managementa. Pomembno je, da smernice novega sistema skupaj oblikujejo vrhnji management, projektna skupina in morebitni zunanji svetovalci.
2. **Opredelitev podprojektov**: projektna skupina mora določiti, koliko podprojektov bo potrebnih pri oblikovanju novega plačilnega sistema. Plačilni sistem je sestavljen iz dveh delov, iz osnovne plače in iz gibljivega dela, ki idejno nista tesneje povezana, saj se metode pri vsakem delu razlikujejo. Zato ni treba čakati, da je sistem osnovnih plač dokončno izoblikovan, da bi lahko začeli oblikovati program plačila po uspešnosti. Oba dela plačilnega sistema lahko oblikujemo vzporedno.
3. **Oblikovanje predlogov sistema osnovnih plač in nagrajevanja uspešnosti**: pri oblikovanju novega sistema nagrajevanja je seveda prisotna tudi stroškovna omejitev. Pri določanju zneska plač sta v veljavi dve obliki proračunskega nadzora. Prva deluje od zgoraj navzdol, pri čemer vodstvo podjetja določi višino plače po posameznih enotah, managerji teh enot pa potem določijo konkretno višino plač in nagrad za delavce. Druga oblika proračunskega nadzora deluje od spodaj navzgor. V tem primeru na osnovi predvidene višine plač za posamezne zaposlene v podjetju izračunajo celotni znesek plač za podjetje.
4. **Konkurenčno pozicioniranje**: podjetje mora pred oblikovanjem predloga celotnega sistema nagrajevanja izpeljati še konkurenčno pozicioniranje. To pomeni, da svoj sistem plač po višini in po sestavi umestijo v konkurenčno okolje.
5. **Predlog celotnega plačilnega sistema**, ki ga pripravi projektna skupina in ga potrди vrhnji management.
6. **Pridobitev soglasja interesnih skupin**: ko predlog celovitega plačilnega sistema potrди vrhnji management, sledi še pridobitev soglasja interesnih skupin, predvsem sindikata in drugih zastopnikov delavskih interesov. Če je v delo projektnih in

podprojektnih skupin vključenih veliko sodelavcev, bo pridobitev soglasja interesnih skupin lažje. Kritike in predloge, ki jih dajo interesne skupine, upoštevamo v **popravkih predloga celotnega plačilnega sistema.**

7. **Pri sprejetju novega plačilnega sistema** moramo s komuniciranjem doseči, da bodo zaposleni novi sistem nagrajevanja sprejeli in ga razumeli. Da bodo zaposleni sistem sprejeli in da bodo z njim zadovoljni, morajo videti povezavo med svojim vedenjem, kazalci uspešnosti in višino plače. Le tako bo sistem nagrajevanja deloval učinkovito in vodil k večji uspešnosti.

Na koncu sledi še **uvajanje novega plačilnega sistema**, pri čemer skoraj vedno pride do težav, ki jih povzroči znižanje plač za nakatere zaposlene, in **spremljanje učinkovitosti novega plačilnega sistema**, ki je končni korak po uvedbi novega sistema plač in nagrajevanja. Pri spremljanju učinkovitosti nas zanimajo doseženi rezultati, nadzor nad stroški dela, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih idr. Zadnji korak pa je **prilagajanje določenim spremenljivkam**, kot so tehnologija, ljudje in cilji.

Spreminjanje sistema nagrajevanja poteka podobno kot oblikovanje sistema nagrajevanja. Razlikuje se v tem, da sta pri spreminjanju sistema prisotni dve dodatni fazi: **ugotovitev potrebe po spremembi sistema nagrajevanja** (prva faza) in **poglobljena analiza obstoječega sistema nagrajevanja**, ki sledi fazi opredelitve podprojektov. Prvo fazo sproži potreba po spremembi obstoječega sistema nagrajevanja zaradi neučinkovitosti letnega. Ko v podjetju zasnujejo projekt njegove prenove, je potrebno postaviti jasne cilje, ki povedo, kaj želimo doseči z novim spremenjenim sistemom nagrajevanja. Pri poglobljeni analizi obstoječega sistema nagrajevanja pa nas zanima, kako učinkovito sestavine sistema nagrajevanja podpirajo izvajanje poslovne strategije ter ali so usklajene s spremembami v okolju. Zadnja sprememba, ki loči spreminjanje sistema nagrajevanja od oblikovanja, pa je v prilagajanju določenim spremenljivkam, ki jih pri spreminjanju sistema ni.

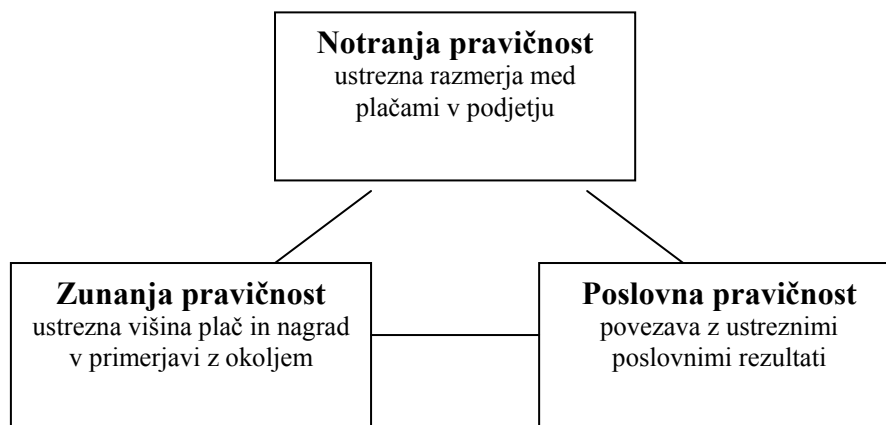
Pri oblikovanju sistema nagrajevanja nas zanima še motivacijski vidik. Občasno je potrebno preveriti celovito delovanje sistema plač in nagrajevanja. S preverjanjem delovanja sistema ugotovimo, ali sistem podpira poslovno strategijo, ali je konkurenčen in ali so zaposleni zadovoljni oziroma, ali jih sistem spodbuja k boljšemu in učinkovitejšemu delu.

### **3.3 . CILJI SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Osnovni cilj željenega delovanja sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (Zupan, 2001, str. 122). Da sistem nagrajevanja ustrezno podpira izvajanje strategije podjetja, mora zadostiti štirim zahtevam (Zupan, 2001, str. 122). Prva zahteva je, da mora sistem nagrajevanja prispevati k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Naslednja zahteva

pravi, da mora biti sistem nagrajevanja pravičen za vse v podjetju, za zaposlene in za podjetje. Dojemanje pravičnosti je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Govorimo o trikotniku pravičnosti (Slika 3 spodaj), ki naj bi ga podjetje upoštevalo pri oblikovanju sistema nagrajevanja. Notranjo pravičnost dosežemo z ustreznimi razmerji med plačami v podjetju, zunanjo pravičnost z ustrežno višino plač in nagrad v primerjavi z okoljem in poslovno pravičnost z ustrežno povezavo plač in nagrad z uspešnostjo. Tretja zahteva, ki ji mora zadostiti sistem nagrajevanja, je, da mora stroške dela zadržati v dovoljenih, načrtovanih mejah. V gospodarskem okviru je delodajalčev cilj minimizirati strošek enote dela. Strošek enote dela je odvisen od višine plače, od učinkovitosti dela in intenzivnosti dela (<http://ajpu.net>, 2006). Zadnja, četrta zahteva pa pravi, da mora sistem ustrezati veljavnim zakonskim normam. Pri tej zahtevi nastanejo težave ob spremembi zakonskih okvirjev, saj je potrebnega nekaj časa, da se sistem nagrajevanja prilagodi novostim.

Slika 3: Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan, 2001, str. 122.

### 3.4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA SISTEM NAGRAJEVANJA

Na izbiro nagrajevanja v podjetju vplivajo različni dejavniki, ki so odvisni od splošne družbene ureditve. Dejavniki, ki vplivajo na sistem nagrajevanja, ne določajo načina nagrajevanja, ampak priložnosti in prisile, ki jih morajo upoštevati tisti, ki odločajo o sistemu nagrajevanja. Štirje dejavniki, ki vplivajo na sistem nagrajevanja v podjetju, so (Hauko, 2004, str. 14,15):

- posameznikova vrednost
- zunanje odvisnosti
- notranje odvisnosti
- pritiski sindikatov

**Posameznikova vrednost** je vrednost, ki jo posameznik prispeva k cilju podjetja ter naj bi določala višino njegove nagrade. Ta proces ne sme biti prisiljen in uravnavan z umetno postavljenimi ovirami v toge sisteme nagrajevanja (Hauko, 2004, str. 15).

**Zunanja nepristranost** podjetja je pomemben cilj za katerikoli sistem nagrajevanja. Plača je cena, ki pokaže vrednost storitve kupcu (delojemalcu) in prodajalcu (delodajalcu). Največ iskalcev zaposlitve v ponudbi dela najprej pogleda ponujeno višino plače in če organizacija posveča premalo pozornosti tržnim razmerjem plač, bo težko pritegnila in obdržala kakovostne delavce. Delavci, ki so že zaposleni v podjetju, pa svojo plačo primerjajo in ugotavljajo, ali so v svoji organizaciji pravično uvrščeni glede na ceno na trgu. Na podlagi tega se odločijo, ali bodo ostali v organizaciji ali pa bodo iskali drugo zaposlitev.

Zunanja vrednost družbe je primarno določena z zakoni ponudbe in povpraševanja. Če ljudi določene izobrazbe primanjkuje, se višina plače za njihovo delo lahko zviša. Nasprotno velja, če obstaja presežek delavcev z določeno izobrazbo. Ker pa trg delovne sile ni trg popolne konkurence, si delodajalci ali sindikati delavcev lahko prizadevajo uveljaviti monopolistične pritiske in tako delujejo proti načelu prostega trga (Hauko, 2004, str. 15).

Ljudje niso vedno motivirani za delo zaradi čistih ekonomskih dejavnikov (plača). Novo zaposlitev lahko iščejo tudi iz drugih, subjektivnih razlogov, kot so npr.: zadovoljstvo z delom, novo delovno okolje, možnost uporabe spretnosti, ki do takrat niso prišle do izraza, in razvoja kariere.

Pri **notranji odvisnosti** gre za to, da je vrednost službe znotraj organizacije relativna in je vedno primerjalna. Na nivo plač znotraj organizacije vplivajo razlike med vrednostjo službe in prispevkom posameznika, ki zaseda določeno delovno mesto (Hauko, 2004, str. 15).

Pri **pritiskih sindikatov** gre za to, da sindikati za doseg ciljev pritiskajo na nivo plač. Njihova uspešnost vpliva na sistem nagrajevanja in s tem na višino plače delavcev, ki je odvisna od pogajalske moči sindikata. Danes postajajo sindikati vse bolj vpleteni v proizvodni proces v podjetju ter v izboljšanje kakovosti in učinkovitosti (Hauko, 2004, str. 15).

### **3.5. SMERNICE PRI OBLIKOVANJU SISTEMA NAGRAJEVANJA**

Zupanova (2001, str. 129-131) pravi, da je v zadnjem desetletju prišlo do precejšnih sprememb v sistemih nagrajevanja. Posledica sprememb sta čedalje večja konkurenca na trgu ter globalizacija poslovanja in uvajanja informacijske tehnologije. Da bi se podjetja prilagodila spremembam, so morala iskati različne rešitve, kot so usmerjenost k znanju in

inovativnosti. Vse te rešitve pa so možne le, če je sistem nagrajevanja usmerjen k strankam, nenehnemu spremljanju sprememb in prilagajanju spremembam. Glavne spremembe na področju sistema plač in nagrajevanja v zadnjem desetletju so bile:

1. Povezovanje plač s poslovno in kadrovske strategijo v podjetju.
2. Povezanost plače s skupinsko uspešnostjo ali uspešnostjo podjetja.
3. Povečevanje gibljivega deleža plače in porazdelitev tveganja za uspeh podjetja na vse zaposlene.
4. Prehod od vrednotenja dela k vrednotenju zmožnosti oziroma znanja in spretnosti.
5. Raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrad za poklicne skupine.
6. Prenos odgovornosti s sistema na managerje: managerji lahko samostojno oblikujejo nekatere sestavine celovitega sistema nagrajevanja.
7. Konkurenčno pozicioniranje, kjer podjetje svoj sistem nagrajevanja primerja s konkurenco.
8. Težnja k preprostosti in preglednosti sistema nagrajevanja, kar pomeni, da morajo zaposleni jasno videti, kako njihovo vedenje in delo vplivata na višino končnega izplačila in nagrade.
9. Novi sistemi nagrajevanja so usmerjeni v prihodnost: tradicionalni sistemi nagrajevanja so nagrajevali pretekle rezultate, novi pa so usmerjeni v prihodnost in podpirajo prihodnje poslovne rezultate.
10. Partnerski odnos in vključevanje zaposlenih, ki se kaže v tem, da danes v sistemu nagrajevanja prihaja do vključevanja čim večjega števila zaposlenih, saj se le tako krepi skupna privrženost podjetju in zavzetost za doseganje skupnih rezultatov.

Tabela 1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

<p><b>OSEBNA RAST</b>  Vlaganje v ljudi  Razvoj in usposabljanje  Sistem zagotavljanja uspešnosti  Napredovanje na poklicni poti  Odnosi zmaga-zmaga med podjetjem in posameznikom</p>	<p><b>PRIVLAČNA PRIHODNOST</b>  Vizija in vrednote  Uspešnost in razvoj podjetja  Podoba in ugled podjetja  Deležništvo (stakeholdership)</p>
<p><b>PLAČA, NAGRADE IN UGODNOSTI</b>  Osnovna plača  Plačilo po uspešnosti  Ugodnosti in posredna plačila  Priznanja in praznovanja uspehov</p>	<p><b>DOBRO DELOVNO OKOLJE IN RAZMERE</b>  Usmerjenost k ljudem  Vodenje  Sodelavci  Značilnosti dela  Vključenost v dogajanje  Zaupanje in privrženost  Odprto komuniciranje</p>

Vir: Zupan, 2001, str. 116.

Sodobna teorija o sestavinah celotnega sistema nagrajevanja, ki se je razvila v zadnjem desetletju, obravnava plače in ostale nagrade v širšem smislu od običajnega, kar prikazuje Tabela 1 na strani 15.

Osebna rast, spodbudno delovno okolje in razmere ter privlačna prihodnost so za delodajalca naložba, ki se povrne z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično z večjo uspešnostjo podjetja. Po drugi strani pa prispevajo h kakovosti življenja delavcev. Če pojem plač in nagrajevanja opredelimo tako široko, potem so za podjetje in posameznika pomembna sestavina zaposlitvenega odnosa, ki vpliva na konkurenčnost in uspešnost podjetja. So tudi izvor notranje motivacije zaposlenih, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot plača in ostale nagrade (Zupan, 2001, str. 119).

### 3.6. MOTIVACIJSKA VLOGA PLAČE IN DRUGIH NAGRAD

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo. Je svojevrstno orodje v rokah managerjev za krmiljenje aktivnosti zaposlenih. Danes denar ni zadostna motivacija za izjemne dosežke, kar ne pomeni, da višina plače in nagrade za dobro delo ni pomembna. Sam denar ne motivira večje produktivnosti in ustvarjalnosti, ki sta še pomembnejši. Denar ima pomembno vlogo v motivacijski strukturi podjetja, vendar je njegova moč omejena, saj motivacijsko delujejo le velike spremembe v plači ter plačilo povezano z rezultati. Danes je vplivanje na delavca glavni aspekt ravnanja s človeškimi viri in ključno vprašanje, kako močno vlogo ima denar za zaposlenega pri vplivanju na zavzetost za delo.

Motivacijska vloga plače se uveljavlja, če se delavčeva plača določa na podlagi njegove uspešnosti (Kresal, 1995, str. 28). Prav zaradi zagotavljanja poslovne uspešnosti prihaja do povezovanja plač z individualno delovno aktivnostjo in uspešnostjo, saj je le ta vir konkurenčnih prednosti v podjetju. Pri povezovanju plač z uspešnostjo kot motivacijskim dejavnikom je pomembno vprašanje, kako povezati plače z uspešnostjo. Tako se v praksi delovna uspešnost izkazuje na ravneh, kjer je v naprej mogoče določiti pričakovani rezultat.

Za delodajalca izpolnjuje nagrajevanje po uspešnosti tri funkcije (Bolle de Bal, 1990, str. 104):

- **Psihološka funkcija:** cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč zaposlenih ter usmerjanje njihovega vedenja k spodbujanju učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih in k oblikovanju interesov za delo. Psihološka funkcija teži tudi k preprečevanju fizičnih in psihičnih nesposobnosti in k preprečevanju pomanjkanja odgovornosti.
- **Organizacijska funkcija:** vpliva na izboljšavo metod upravljanja in ravnanja v podjetju, kar vodi v analizo in reorganizacijo del, oziroma v proučevanje delovanja podjetja z vidika stroškov in usklajevanja.
- **Ekonomska funkcija:** bistvo te funkcije se kaže predvsem na trgu dela in na trgu izdelkov. Na trgu izdelkov mora nagrajevanje po uspešnosti teoretično zagotavljati

rentabilnost in konkurenčnost podjetja, na trgu dela pa ima sistem funkcijo pridobivanja in ohranjanja delovne sile.

Za delavca ima nagrajevanje po uspešnosti dve funkciji (Bolle de Bal, 1990, str. 106):

- **Psihološka funkcija:** kaže se v obliki ovrednotenja osebnega prispevka, saj se večje prizadevanje in večja odgovornost nagradita, hkrati pa je učinek tudi stimulativen, saj se zaposleni ponovno začnejo zanimati za enolično delo.
- **Ekonomska funkcija:** zaposlenemu sistem omogoča, da sam vpliva na višino nagrade in s tem zmanjša kontrolo in vpliv delodajalca.

## 4. DENARNO IN NEDENARNO NAGRAJEVANJE

### 4.1. DENARNO NAGRAJEVANJE

Plače in druge denarne nagrade, ki naj bi imele večjo moč kot nedenarne nagrade, predstavljajo za zaposlene glavno obliko denarnega nagrajevanja, ki jo prejemajo na podlagi delovnega razmerja. Za vsakega posameznega delavca je plača določena in zapisana v pogodbi o zaposlitvi. Tako obe strani ne moreta poljubno določiti višine plače, ampak je pri določanju višine le-te potrebno upoštevati določbe zakonov in kolektivnih pogodb. Kolektivno pogodbo sklenejo delodajalci ali njihovi predstavniki in sindikati kot predstavniki organiziranih delavcev. Kolektivna pogodba med drugim določa spodnje ravni plač in drugih osebnih prejemkov za posamezne kategorije delavcev. V kolektivni pogodbi so opredeljeni tarifni razredi, kjer je določena izhodiščna plača za polni delovni čas in za normalne delovne rezultate v normalnih delovnih pogojih. Osnovna plača delavca, ki je razvrščen v določen tarifni razred, ne more biti nižja od izhodiščne plače za to kategorijo delavcev, ki jo določa kolektivna pogodba. Na ta način ima delavec zagotovljeno osnovno plačo. Če bi delavec dobil manjšo plačo, bi šlo za kršitev kolektivne pogodbe (Pučko, Rozman, 1998, str. 137, 138).

Večina kolektivnih pogodb predvideva naslednjo strukturo plač (Lipičnik, 1998a, str. 266):

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

Podjetje prilagaja sistem plač svojim značilnostim, pri čemer upošteva veljavne predpise in tako oblikuje svojo strukturo plač. Eden od predpisov za oblikovanje plač je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, 2002), ki določa, da je plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi sestavljeno iz plače, ki mora biti v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s plačilno pogodbo. Na podlagi predpisov in prilagajanja svojim značilnostim podjetje pri oblikovanju plač za zaposlene v veliki meri izhaja iz plačilne piramide (Lipičnik, 1998a, str. 261), pri čemer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike (glej Sliko 4 spodaj), ki so (Lipičnik, 1998a, str. 261): plača za posebne zmožnosti, plača odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek (gain-sharing) in nagrada za dobiček (profit-sharing).

Slika 4: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik, 1998a, str. 261.

**Osnovna plača** predstavlja predvsem dogovorjeno ceno zaposlenega v zameno za njegovo delo. Poleg dogovorjene cene ima še dva namena. Prvi zadeva konkurenčnost na trgu dela, pri čemer želi podjetje perspektivne delavce pridobiti ali obdržati, zato plača več kot konkurenca. Drugi namen zadeva razmerje plač v podjetju, saj z vrednotenjem dela zaposlenih želi podjetje doseči takšno razmerje med plačami, da se že po višini plače vidi, kdo opravlja zahtevnejše in pomembnejše delo.

**Plača za posebne zmožnosti** (znanje tujih jezikov, posebne ročne spretnosti ipd.) izhaja iz zavedanja podjetja, da so posebna znanja danes velika konkurenčna prednost. Prav zato organizacije posebne zmožnosti rade plačujejo in s tem zadržijo perspektiven kader, čeprav delavci pri svojem delu posebnih sposobnosti ne potrebujejo vsak dan.

**Plačo, ki je odvisna od življenjskih stroškov**, uporabljajo podjetja za omilitev vplivov inflacije in tako zaposlenim dajo občutek varnosti pred gospodarskimi nihanji.



**Nagrada za zvestobo** predstavlja nagrado podjetja za dolgoletno sodelovanje z določenimi zaposlenimi, saj se jim tako podjetje zahvali za njihovo zvestobo in jih hkrati razlikuje od novih delavcev.

**Nagrada za požrtvovalnost** je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda (delajo preko delovnega časa, v izmenah itd.) kot je dogovorjeno v pogodbi, in opravijo delo, ki jim ga po pogodbenih obveznostih ne bi bilo treba.

**Plačilo za nedelo** je posebna vrsta plačila za čas, ko je zaposleni na dopustu, na bolniški ali kako drugače odsoten z delovnega mesta.

**Nagrada za uspešnost** zaposleni prejmejo, kadar delo opravijo bolje, kot se je od njih pričakovalo. Poznamo individualno in skupinsko nagrajevanje učinkovitosti. Ta nagrada pomeni organizacijsko preoblikovanje plače tržno ali z zakoni in sporazumi.

**Nagrada za dobiček** daje spodbudo zaposlenim skozi razdeljevanje ustvarjenega dobička organizacije in je tudi zahvala za uspešno opravljeno delo v določenem časovnem obdobju.

Denarne nagrade so preproste in lahko razumljive, kljub temu pa imajo tudi nekaj slabosti. Denar lahko hitro zapravimo in pozabimo, da smo nagrado sploh dobili. So povsem običajne in nagrajencu ne prinesejo globlje vrednosti. Največja slabost denarnih nagrad pa je, da jih je zelo težko nadgraditi, saj nagrajenci za vsako naslednjo nagrado pričakujejo višji znesek. Ker se zaposleni hitro privadijo na denarne nagrade, lahko postanejo samoumevne. Če nagrado dobijo, niso preveč veseli, če pa je ne dobijo, so pošteno razočarani. Tabela 2 prikazuje prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja.

Tabela 2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
so zaželeno	niso obstojne
so preproste	so vsakdanje
lahko razumljive	težko jih nadgradimo
lahko so dodatne spodbude	lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan, 2001, str. 211.

Plače so v vsakem obdobju in v vsakem okolju izjemno pomemben socialni, gospodarski in motivacijski dejavnik. Če poskušamo določiti vlogo plač v družbenih in gospodarskih procesih, lahko ugotovimo, da je trojna (Jurančič, 1995, str. 8-9):

- **Socialna vloga** plače je utemeljena z dejstvom, da plača zagotavlja in omogoča tistim, ki jo prejemajo, in vsem, ki so od nje odvisni, boljše ali slabše preživetje. Težnja, ki temelji na socialni vlogi plače, je zmanjševanje razlik.

- **Stroškovna vloga** temelji na dejstvu, da je vsaka plača strošek, ki se mora pokriti tako, da se z njim obremeni nek proizvod ali storitev. S tem plača vpliva na oblikovanje cen proizvodov in storitev oziroma na konkurenčnost proizvajalcev.
- **Motivacijska vloga** plač predstavlja medsebojno odvisnost med zahtevnostjo dela in rezultati opravljenega dela ter med višino plače zaposlenega. Izkušnje kažejo, da dobro motiviran delavec prevzame zahtevnejše delo in ga opravi tako, kot je bilo pričakovano ali bolje. Pri tem morata biti izpolnjena dva pogoja: delavec mora biti seznanjen s cilji, ki jih mora doseči, stimulacija pa mora biti ustrezna večjim umskim in telesnim naporom.

V današnjem času se poleg nagrajevanja s pomočjo plače, ki motivira delavce, da bolje delajo, vedno bolj uporablja tudi motiviranje delavcev na podlagi udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja (delavci imajo v lasti delnice podjetja), saj v tem primeru delavci delajo ne le za podjetje, ampak tudi zase in so bolj motivirani za uspešno delo ter se bolj trudijo, da bi podjetje uspešno poslovalo in imelo dobre poslovne rezultate.

#### 4.2. NEDENARNO NAGRAJEVANJE

Pri proučevanju nagrajevanja nikakor ne smemo zanemariti nedenarnega nagrajevanja, ki ima včasih še večjo težo in večji pozitiven učinek kot denarno nagrajevanje. Nedenarne nagrade in priznanja so lahko učinkovito orodje vodenja, saj lahko z njimi nagradimo takoj po dosežku. Na ta način je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Medtem ko se osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti vedno dodelujejo v denarju ali vrednostnih papirjih, so lahko nagrade in ugodnosti tako denarne kot tudi nedenarne oblike (Zupan, 2004, str. 56). Kadar govorimo o nedenarnih nagradah, se je potrebno zavedati, da sta vrsta in obseg uporabe le-teh odvisna predvsem od kakovosti managementa, načina vodenja in lastnega dela. Namen nedenarnih nagrad je zgolj v usmerjanju in nagrajevanju razvoja posameznika skozi možnosti in kariero (Lipičnik, 1998, str. 247).

Prva oblika nedenarnih nagrad so vse **oblike prejemkov v naravi**, ki so lahko različni izdelki ali storitve. Najpogosteje podjetja uporabljajo naslednje nedenarne nagrade (Zupan, 2001, str. 211): zlate ure, zlata pisala, darila umetniške vrednosti, potovanja, razkošne večerje ali kosila, športne pripomočke (za golf, tenis), knjige, poslovne kovčke, prenosne telefone, računalnike za domačo uporabo in podobno. Druga oblika nedenarnih nagrad so **nematerialne ugodnosti**, kot je npr. višji ugled v podjetju. Zadnja oblika nedenarnih nagrad pa so nematerialne nagrade, kot so **priznanja in nagrade**, ki zaposlenim pokažejo, da podjetje ceni njihovo delo. Že ustna pohvala, ki sploh nič ne stane, spodbuja k zadovoljstvu in k boljšemu delu. Nedenarne nagrade so za zaposlene neke vrste nagrada za članstvo in uspešno delo v podjetju, poleg tega pa pomembno prispevajo k zadovoljstvu delavcev, vendar pa dolgoročno mnogo pohval brez učinka pri plači, ne bo naletelo na dober odziv pri delavcih.

Za delodajalca so vse oblike nedenarnega nagrajevanja povezane z določenimi stroški. Vendar pa so ti stroški naložbe, ki se povrnejo z večjo uspešnostjo zaposlenih in posledično tudi z večjo uspešnostjo podjetja.

Pri uporabi nagrad in priznanj moramo paziti na več dejavnikov, če želimo, da bodo le-te uspešne (Zupan, 2001, str. 212). Nagraditi moramo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Potem moramo vedeti, da ima nagrada največjo moč takrat, ko odseva potrebe oziroma želje nagrajenca in je osebno darilo, ki mora biti primerno dosežku delavca. Pri tem je najbolje uporabiti tako nagrado, pri kateri vrednost ni lahko določljiva, hkrati pa mora biti izvirna in imeti simbolni pomen. Pri nedenarnem nagrajevanju je pomembno, kdo in kako nagrado izroči, saj nagrade iz rok uglednih ljudi pomenijo več, slovesni dogodki in spremljevalne dejavnosti pa ji povečajo vrednost. Na koncu je pomembno še, kdaj izročimo nagrado. Najbolje je takoj ali pa ob naprej določenih priložnostih (npr.: dan podjetja, zaključek leta).

Zupanova pravi, da se prevečkrat dogaja, da podjetja ob predstavitvi svoje ponudbe za zaposlitev novega delavca pozabijo na vidike nedenarnega nagrajevanja, čeprav so za najboljše kadre, ki jih je potrebno dobro plačati, lahko pomemben jeziček na tehtnici pri izbiri delodajalca.

## **5. SISTEM NAGRAJEVANJA V PODJETJU ACRONI**

### **5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ACRONI**

Acroni d.o.o. je sestavni del SIJ – Slovenska industrija jekla d.d. in je prepoznavni ter najpomembnejši regionalni proizvajalec elektropločevine in debele pločevine. Podjetje proizvaja hladno in toplo valjane trakove, pločevino iz jekla različnih vrst ter izdelke iz debele pločevine. Acroni se usmerja v proizvodnjo visoko kakovostnih več vrednih ploščatih izdelkov iz jekla. Sodobna jeklarska oprema podjetju omogoča izdelavo najkakovostnejših jekel, ki se prodajajo na najzahtevnejših tržiščih. Glavni trg je trg Slovenije in Evropske unije, kamor prodajo približno 95 odstotkov vseh izdelkov. S pretaljevanjem izbranega odpadnega starega železa, z dodatki kovinskih zlitin in žlindrotvornih komponent v Acroniju pridobivajo nove kovinske izdelke. Z njimi želijo oskrbovati pretežno znane kupce. V sodelovanju z njimi in zanje razvijajo izdelke, ki najbolje ustrezajo namenu uporabe. V središču delovanja podjetja so odjemalci, s katerimi gradijo dolgoročno partnerstvo in sodelovanje. Podjetje Acroni ima v lasti hčerinski družbi Acroni Deutschland s sedežem v Dusseldorfu in Scrini Italia s sedežem v Gorici, ki sta v 100 % v lasti slovenskega podjetja (www.acroni.si, 2006).

V Acroniju je zaposlenih 1366 delavcev. V skladu z razvojnimi strategijami se njihovo število zmanjšuje, narašča pa strokovno znanje in usposobljenost delavcev. Z uvajanjem

nove opreme in tehnoloških postopkov se dviguje tudi zahtevnost delovnih mest, s tem pa izobrazbeni pogoji, zaradi česar zaposlujejo predvsem visokoizobraženi kader. V podjetju veliko pozornost namenjajo izobraževanju, saj omogoča delavcem udeležbo v programih za pridobitev vseh stopenj in smeri izobraževanja (www.acroni.si, 2006).

Železarna Jesenice je po drugi svetovni vojni slovela po največji proizvodnji kakovostnih jekel. Od 60. let se je pospešeno razvijala. Z uvajanjem postopkov sekundarne metalurgije se je pridružila vodilnim proizvajalcem jekla v svetu. V 90. letih dvajsetega stoletja, po osamosvojitvi Slovenije, je jeseniška železarna izgubila nekdanja tradicionalna tržišča in se usmerila na svetovna tržišča, kjer se je srečala z močno mednarodno konkurenco. Ob reorganizaciji Železarne Jesenice, ki se je preoblikovala v več manjših podjetij, je bila 23. decembra leta 1992 ustanovljena družba z omejeno odgovornostjo SŽ Acroni, ki je danes z 264.560 tonami letne prodaje končnih izdelkov največja proizvajalka jekla v Sloveniji. Leto kasneje so se v Acroniju izoblikovali štirje nosilni programi izdelkov: nerjavna jekla, elektro pločevine, konstrukcijska jekla in jekla za poboljšanje. Konec leta 2000 se je začela reorganizacija. Z vzpostavitvijo treh proizvodnih profitnih centrov leta 2001 so v Acroniju želeli izboljšati gospodarnost poslovanja, spremeniti način razmišljanja in dela ter pospešiti rast produktivnosti. Leta 2002 je Acroni v 100 % -no last prevzel zunanjetrgovinski družbi SŽ Kopo West in Robo Italija. Tako sta nastali Acroni Deutschland in Acroni Italia. V tem letu je podjetje praznovalo 10. obletnico ustanovitve družbe in ob tej priložnosti dobilo okoljski certifikat ISO 14001. Lani, leta 2005, je bilo za podjetje Acroni d.o.o. najuspešnejše v zgodovini podjetja, saj so dosegli blizu treh milijard tolarjev čistega dobička. Istega leta so dobili tudi priznanje za energetske najbolj učinkovito podjetje in za prizadevanja na področju zmanjšanja porabe energije (www.acroni.si, 2006).

Strateški cilj Acronija je postati in ostati zaželen ter dober partner svojim odjemalcem, zaželen in dober delodajalec ter okolju prijazen proizvajalec jeklenih izdelkov visoke kakovosti.

Kulturo družbe v podjetju gradijo na zavesti, da je do uspeha možno priti le s tesnim sodelovanjem s porabniki, s stalnim izboljševanjem kakovosti in s pravočasnimi dobavami. To pa je možno doseči s pomočjo zadovoljnih zaposlenih, ki jim je zagotovljen osebni razvoj, izraba njihovih kreativnih in inovativnih potencialov ter omogočeno delo v zdravem in vzpodbujajočem okolju.

Z vizijo Acroni določa dolgoročne cilje, ki naj bi jih dosegli v naslednjih 10 do 15 letih. Ti cilji so: postati vodilni regionalni dobavitelj gotovih in visokopermeabilnih polgotovih elektropločevin, postati drugi največji dobavitelj debele pločevine iz nerjavnih jekel in doseči tretjinski tržni delež v Evropi (www.acroni.si, 2006).

## 5.2. SISTEM NAGRAJEVANJA V ACRONIJU DANES

### 5.2.1. Osnovna plača

Področje nagrajevanja v podjetju Acroni je urejeno s podjetniško kolektivno pogodbo družbe vključno z vsemi ostalimi pravilniki in navodili, ki iz nje izhajajo. Plače se izplačujejo enkrat mesečno do 18. v mesecu za pretekli mesec. Če pride do zamude pri izplačilu plač, mora delodajalec delavcem izplačati zakonite zamudne obresti v roku 15 dni po izplačilu plač. Delavcu mora delodajalec zagotoviti najmanj osnovno plačo, dodatke za neugodne vplive okolja in delovno dobo ter nadomestila. Osnovne plače delavca v podjetju so javne, medtem ko so dejanska izplačila zaupne narave in z njimi razpolaga izključno delodajalec oziroma njegovo poslovodstvo.

Delavec in delodajalec določita **osnovno plačo**, ki ne sme biti nižja od izhodiščne plače, ki je določena v tarifni pogodbi kolektivne pogodbe za dejavnost kovinskih materialov in livarn ter za kovinsko in elektroindustrijo Slovenije.

**Delovna mesta so razvrščena** v devet tarifnih razredov glede na zahtevnost delovnega mesta in zahtevano strokovno izobrazbo, ki je določena v aktu o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest. V **I. tarifnem razredu** so zajeta enostavna dela, v **II. tarifnem razredu** so manj zahtevna dela, v **III. tarifnem razredu** so srednje zahtevna dela, v **IV. tarifnem razredu** so zahtevna dela, v **V. tarifnem razredu** so bolj zahtevna dela, v **VI. tarifnem razredu** so zelo zahtevna dela, v **VII. tarifnem razredu** so visoko zahtevna dela, v **VIII. tarifnem razredu** so najbolj zahtevna dela in v zadnjem **IX. tarifnem razredu** so izjemno pomembna dela. Bolj natančni opisi posameznih tarifnih razredov se nahajajo v Prilogi 3.

Z aktom o sistemizaciji delovnih mest se znotraj tarifnih razredov določijo tudi minimalni in maksimalni plačilni razredi za posamezna delovna mesta. S posebnim aktom pa se določijo postopki, kriteriji in merila za napredovanje v višji plačilni razred na istem delovnem mestu.

Na osnovi razvrstitve delovnih mest v tarifne razrede, se delavce razvrsti v več plačilnih skupin (določijo se minimalni in maksimalni plačilni razredi za posamezna delovna mesta). Razpon med plačilnimi skupinami je določen tako, da se višje plačilne skupine prekrivajo s plačilnimi skupinami naslednjega tarifnega razreda. Primer se nahaja v Tabeli 3 na strani 24, celotna tabela s tarifnimi razredi pa v Prilogi 3.

Tabela 3: Primer razpona med plačilnimi skupinami, ko se višje plačilne skupine tarifnega razreda prekrivajo s plačilnimi skupinami naslednjega tarifnega razreda

Plačilna skupina	I.	II.	...	IX.
1.	1,00			
2.	1,07			
3.	1,14	1,14		
4.	1,18	1,18		
5.		1,25		
6.		1,35		
.				
.				
.				
30.				6,00

Vir: Splošne določbe o plačah in drugih prejemkih, 2001.

Razvrščanje delavcev na delovna mesta v posamezne tarifne razrede opravi glavni direktor, oz. po njem pooblaščen strokovna služba.

### 5.2.2. Dodatki k plači

Med **vplive okolja**, ki so neugodni, uvrščamo: prah, dim, plin, pare, hrup, klimatske razmere, sevanje, vibracije, svetlobne efekte, toksične snovi, agresivne snovi, eksplozivne snovi in kemikalije. Za delo v neugodnih razmerah pripada dodatek od 0,10 % do 0,17 % na izhodiščno plačo za prvi tarifni razred po kolektivni pogodbi dejavnosti. Višina dodatka je odvisna od teže pogojev in časa izpostavljenosti neugodnim pogojem. Če delavec opravlja svoje delo v manj ugodnih vplivih okolja manj kot eno tretjino delovnega časa, se mu otežkočeni dodatek ne prizna.

Za delo v delovnem času, ki je za delavce manj ugoden, pripadajo delavcem **dodatki za manj ugodno razporeditev delovnega časa** najmanj v naslednjem odstotku od osnove:

- izmensko delo v popoldanski izmeni -> 10 %
- delo v deljenem delovnem času:
  - za prekinitev eno uro in več -> 15 %
  - za prekinitev dve uri in več -> 20 %
- nočno delo -> 50 %
- delo preko polnega delovnega časa -> 50 %
- delo v nedeljo -> 50 %
- delo na praznik (za sistem 5+2) -> 50 %

- delo na praznik (in nadomestilo) -> 150 %
- za čas pripravljenosti na delo doma -> najmanj 10 %

**Dodatek za delovno dobo** v podjetju določijo po naslednji lestvici (Tabela 4).

Tabela 4: Dodatek za delovno dobo

Skupna delovna doba	% dodatka	Skupna delovna doba	% dodatka	Skupna delovna doba	% dodatka
1	1,0	15	10,0	29	17,0
2	2,0	16	10,5	30	17,5
3	3,0	17	11,0	31	18,0
4	4,0	18	11,5	32	18,5
5	5,0	19	12,0	33	19,0
6	5,5	20	12,5	34	19,5
7	6,0	21	13,0	35	20,0
8	6,5	22	13,5	36	20,0
9	7,0	23	14,0	37	20,0
10	7,5	24	14,5	38	20,0
11	8,0	25	15,0	39	20,0
12	8,5	26	15,5	40	20,0
13	9,0	27	16,0		
14	9,5	28	16,5		

Vir: Splošne določbe o plačah in drugih prejemkih, 2001.

### 5.2.3. Učinkovitost in uspešnost zaposlenih

Delovno uspešnost zaposlenih ugotavlja oziroma ocenjuje glavni direktor ali delavec s pooblastili, ki vodi delovni proces. Delovna uspešnost se lahko ugotavlja oziroma ocenjuje individualno ali skupinsko po vnaprej dogovorjenih merilih, ki so delavcem poznana že pred začetkom opravljanja dela. Učinkovitost in uspešnost se obračunava do 120 % postavljenega normativa po količini, kakovosti in gospodarnosti. Ocena uspešnosti se lahko spreminja večkrat letno. Višina stimulacije na osnovi rezultatov dela znaša od -5 % do 20 %. Stimulacijo za posameznega delavca glavnemu direktorju predlaga delavec s posebnimi pooblastili. Za stimulacije se lahko nameni največ 15 % mase sredstev, ki jih za plačo namenja družba. Ta stimulacija ni namenjena delavcem, katerih delovni učinek je mogoče ugotavljati z merljivimi kriteriji dela.

#### 5.2.4. Nadomestila plače

Delavcu pripada nadomestilo plače za čas odsotnosti z dela v naslednjih primerih: zaradi bolezni, posledic bolezni in nesreče pri delu, letnega dopusta in drugih odsotnosti z dela s pravico nadomestila, na dela prost dan po posebnem republiškem in zveznem zakonu, odsotnosti z dela zaradi napotitve na izobraževanje oziroma izobraževanje v interesu družbe, v primerih sklicevanja delavcev, ki jih sklicuje vodstvo družbe, za čas stavke, organizacije po stavkovnih pravilih v primerih bistvenega kršenja kolektivnih pogodb, kadar so poprej izčrpane vse pogajalske možnosti, v drugih primerih, določenih z zakonom, kolektivno pogodbo ali aktom družbe. V vseh navedenih primerih, razen zaradi odsotnosti zaradi bolezni, delavcu pripada nadomestilo v višini 100 % osnove v preteklem mesecu. V primeru odsotnosti zaradi bolezni, delavcu pripada nadomestilo v višini 80 % osnove za prve tri dni in najmanj 85 % nad tri dni.

#### 5.2.5. Del plače iz dobička

V primeru izkazanega dobička se lahko skladno z akti družbe in vnaprej opredeljenimi merili ustrezen del dobička razdeli med delavce. Del plače iz dobička se lahko izplača tudi v obliki delnic, obveznic ali drugih vrednostnih papirjev.

#### 5.2.6. Drugi osebni prejemki

Drugi osebni prejemki so regres za letni dopust, jubilejne nagrade, odpravnine ob upokojitvi in solidarnostne pomoči.

**Regres za letni dopust** se izplača v skladu z veljavno zakonodajo in dogovorom o politiki plač. Delodajalec v dogovoru s sindikati in v skladu s poslovnimi rezultati družbe določi višino regresa. Osnova za izračun jubilejne nagrade po kolektivni pogodbi dejavnosti je izhodiščna plača za I. tarifni razred. Za 10 let delovne dobe delavcu pripada **jubilejna nagrada** v višini ene plače, za 20 let delovne dobe v višini ene plače in pol, za 30 let delovne dobe pa dobi delavec jubilejno nagrado v višini dveh plač. Delavcu ob upokojitvi pripada **odpravnina ob upokojitvi** v višini treh povprečnih mesečnih plač v Republiki Sloveniji za pretekle tri mesece oz. v višini treh povprečnih mesečnih bruto plač delavca, če je to za delavca ugodnejše. Delavcu oz. njegovi družini pripada **solidarnostna pomoč**, ki se izplačuje v naslednjih primerih: smrt delavca, smrt ožjega družinskega člana (zakonec, otroci), ob nastanku invalidnosti in nad 60 % telesne okvare, v primeru nastanka invalidnosti, ki je posledica poškodbe pri delu, elementarne nesreče ali požarov in pa v primeru neprekinjene daljše odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe, ki traja več kot tri mesece.



### 5.2.7. Povračila stroškov v zvezi z delom

Delavcem se zagotovi povračilo stroškov za **prehrano med delom** za dneve, ko so prisotni na delu. Do povračila stroškov za prehrano so upravičeni tudi delavci, ki delajo najmanj s polovičnim delovnim časom, pripravniki, učenci, vajenci in študenti na praksi. Do dodatnega toplega obroka so upravičeni tisti delavci, ki delajo več kot enajst ur dnevno. Povračila stroškov prehrane se plačuje z boni ali z denarjem ob plači.

Delavcu pripada povračilo stroškov za **prevoz na delo** in iz dela le v primeru, če mu ta strošek dejansko nastane, to je za dneve dejanske prisotnosti na delu. Če je oddaljenost bivališča od delovnega mesta manjša od dveh kilometrov, se stroški prihoda na delo in iz dela ne priznajo. Povračilo stroškov za prevoz znaša 100 % stroškov prevoza z najcenejšim prevoznim sredstvom.

Za povračila **stroškov službenega potovanja** se šteje dnevnic, povračilo stroškov za prenočišče in povračilo stroškov za prevoz.

Delavec je upravičen do **terenskega dodatka** za delo na terenu, ko le-to traja najmanj sedem ur in zaradi oddaljenosti delovišča delavcem ni omogočena malica na običajnem mestu. Delavec je do dodatka upravičen, če dela izven kraja, kjer je sedež delodajalca, in izven kraja, kjer je stalno ali začasno prebivališče delavca ter če sta na terenu organizirana prehrana in prenočišče.

**Nadomestilo za ločeno življenje** se izplačuje delavcu, kateremu je bila ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi ta pravica priznana. Delavec ni upravičen do nadomestila, če odkloni primerno družinsko stanovanje ali če se je vselil v družinsko stanovanje, družine pa ne preseli.

Za čas opravljanja funkcije pripada **sindikalnemu zaupniku** osnovna plača v enaki višini, kot jo je prejemal pred začetkom opravljanja te funkcije. Profesionalnemu sindikalnemu zaupniku pripadajo tudi dodatki, nadomestila, drugi prejemki in udeležba pri dobičku enako kot drugim delavcem v podjetju.

Pri **varstvu starejših delavcev** gre za to, da delavcu, za katerega se na predlog sindikata, neposrednega vodje in na podlagi zdravniškega spričevala ugotovi zmanjšana delovna zmožnost pet let pred upokojitvijo, delodajalec zagotovi enako plačo, kot jo je prejemal pred ugotovljeno zmanjšano delovno zmožnostjo. Delavcu po 55. letu starosti in delavki po 50. letu ali če je delavec dopolnil 35 let in delavka 30 let delovne dobe, ki sta zaradi spremembe v organizaciji dela ali iz zdravstvenih razlogov razporejena na manj zahtevna dela ter dosejata pričakovane rezultate dela, pripada enaka plača, kot bi jo prejemale na delovnem mestu pred premestitvijo.

**Pripravniku** pripadajo plača in drugi osebni prejemki v višini 70 % izhodiščne plače, določene za ustrezní tarifni razred, ter povračila stroškov v zvezi z delom. **Učencem, vajencem in študentom** na praksi pripada za poln čas obvezne prakse plačilo v višini 15 % povprečne plače v Republiki Sloveniji za pretekli mesec in povračilo stroškov prehrane med delom.

Če denarno nagrajevanje v podjetju primerjamo z razpoložljivo teorijo, lahko ugotovimo, da se struktura plač po kolektivni pogodbi v podjetju ne razlikuje od teoretične.

O nedenarnem nagrajevanju Splošnega akta v podjetju nimajo. Vendar pa to ne pomeni, da zaposleni ne dobijo prav nobene nedenarne nagrade (kar je razvidno tudi iz ankete, ki sem jo izvedla v podjetju (glej poglavje 5.3.7.)). Delavci za svoje inovacije dobijo nedenarne nagrade nižje vrednosti, kot so na primer majice ali brezrokavniki. O nedenarnih nagradah v podjetju odloča poslovodstvo vsako leto sproti.

### **5.3. ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA V PODJETJU ACRONI**

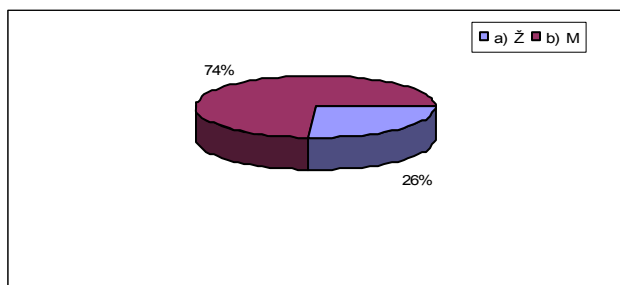
Cilj diplomskega dela je tudi ugotoviti, kako zadovoljni so zaposleni v Acroniju z obstoječim sistemom nagrajevanja in s svojo plačo. Njihovo zadovoljstvo sem poskušala ugotoviti s pomočjo ankete, ki sem jo pripravila sama na podlagi potrebnih informacij za analizo sistema nagrajevanja v Acroniju. Med zaposlene, ki so bili naključno izbrani, sem anketo razdelila maja 2006. V anketi me predvsem zanima vprašanje o nedenarnem nagrajevanju, saj je le to predmet subjektivne odločitve poslovodstva in ni urejeno z nobenim zakonom. Zaradi lažje obdelave podatkov je anketni vprašalnik zaprtega tipa. Ker je v podjetju Acroni največ proizvodnih delavcev, sem večino anket razdelila med zaposlene, ki delajo v proizvodnji, in sicer v hladni valjarni, vroči valjarni in jeklarni, nekaj anket pa sem dala tudi med zaposlene v skupnih službah. Od 30 zaposlenih, ki so dobili ankete, jih je izpolnilo in vrnilo 23 delavcev. Izmed 23 delavcev, ki so anketo vrnili, je bilo šest žensk in sedemnajst moških. Tako ženske kot moški zajeti v anketo so stari od 20 do 60 let. En moški ni odgovoril na osmo in deveto (glej anketo) vprašanje. Ena ženska in en moški nista natančno odgovorila na tretje vprašanje (glej anketo, vprašanje 3). Na ostala vprašanja so anketiranci odgovorili popolno. Anketa je bila anonimna.

#### **5.3.1. Struktura anketirancev**

Anketni vprašalnik zajema 15 vprašanj zaprtega tipa (Priloga 1), ki se nanašajo na sistem nagrajevanja v podjetju Acroni. Pri oblikovanju vprašanj sem se opirala na informacije, ki sem jih z anketo želela pridobiti. V nadaljevanju bom predstavila odgovore na vprašanja in vsakega podrobno opisala ter dodala kratek komentar. Za prva tri vprašanja bom za strukturo odgovorov dodala tudi grafičen prikaz, za ostala vprašanja pa se bodo le-ti nahajali v prilogi (Priloga 2).

Na Sliki 5 je prikazana struktura zaposlenih po spolu.

Slika 5: Struktura zaposlenih po spolu



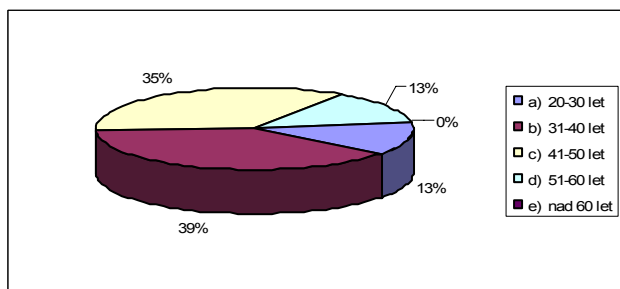
Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Od 23 zaposlenih, ki so vrnilo anketni vprašalnik, je šest žensk (26 odstotkov) in sedemnajst moških (74 odstotkov). Toliko večji odstotek moških je pričakovan, saj je v proizvodnji, kamor je bil razdeljen večji del anketnih vprašalnikov, zaposlen predvsem moški del populacije. Strukturo v anketi zajetih zaposlenih po spolu prikazuje Slika 5 zgoraj.

Struktura zaposlenih, ki so bili zajeti v anketi, po spolu se ujema s strukturo vseh zaposlenih v podjetju, saj je v podjetju največje število delavcev zaposlenih v proizvodnji, kjer prevladujejo moški.

Na Sliki 6 je prikazana struktura zaposlenih po starosti.

Slika 6: Struktura zaposlenih po starosti



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

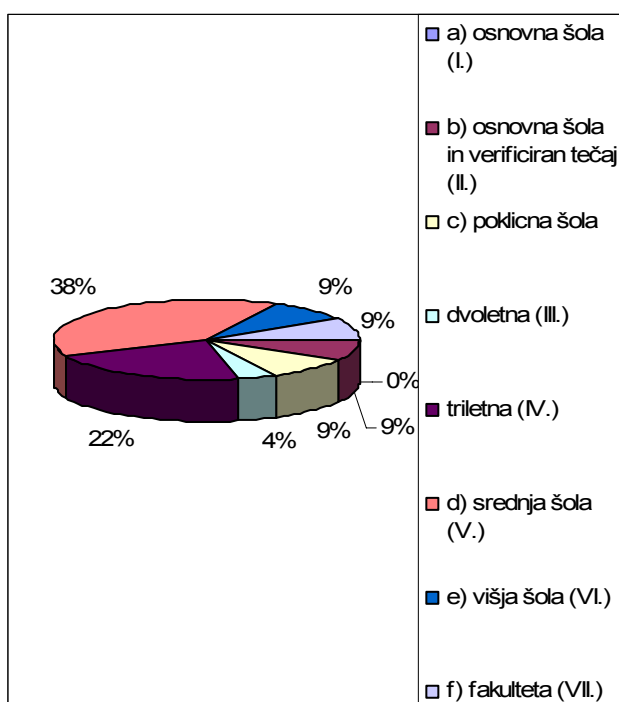
V anketnem vprašalniku sem zaposlene po starosti razdelila v pet starostnih razredov. V prvi starostni skupini, od 20 do 30 let, so bili v anketi zajeti trije zaposleni, kar predstavlja 13 odstotkov vseh zaposlenih vključenih v anketi. V drugi starostni skupini, od 31 do 40 let, ki predstavlja največji odstotek delavcev, zajetih v anketi, je bilo devet delavcev, kar je 39 odstotkov vseh v anketi vključenih zaposlenih. Druga največja starostna skupina delavcev, ki so sodelovali v anketi, je od 41 do 50 let, kamor je bilo zajetih osem delavcev

ali 35 odstotkov vseh v anketo zajetih zaposlenih. V četrti razred po starosti od 51 do 60 let so bili v anketo zajeti trije zaposleni, kar je 13 odstotkov vseh v anketo zajetih zaposlenih. V anketi ni sodeloval nihče starejši od 60 let. Strukturo zaposlenih po starosti prikazuje Slika 6 na strani 29.

Struktura zaposlenih po starosti, ki jo kažejo rezultati ankete, se ne ujema popolnoma s strukturo zaposlenih po starosti na ravni celotnega podjetja. Povprečna starost zaposlenih v Acroniju znaša devetinštirideset let (SIJ, plan zaposlovanja, 2006), kar je v povprečju nekaj let več kot so stari zaposleni, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik.

Na Sliki 7 je prikazana struktura zaposlenih po izobrazbi.

Slika 7: Struktura zaposlenih po izobrazbi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

V izobrazbeni strukturi zaposlenih v podjetju Acroni je zelo malo visoko izobraženega kadra, kar ni presenetljivo glede na to, da je večina ljudi zaposlenih v proizvodnji. Največ v anketo zajetih zaposlenih ima izobrazbo V. stopnje, in sicer devet zaposlenih ali 38 odstotkov vseh anketiranih. Pet izmed anketiranih ima izobrazbo IV. stopnje, kar je 22 odstotkov izmed vseh anketiranih. Izobrazbo II., VI., in VII. stopnje imata po dva anketirana zaposlena (9 odstotkov), le eden (4 odstotke) od sodelujočih v anketi pa ima izobrazbo III. stopnje. Dva anketiranca sta na vprašanje o izobrazbi odgovorila pomankljivo, saj sta odgovorila le, da imata narejeno poklicno šolo, nista pa povedala ali je

to triletna (IV. stopnja) ali dvoletna (III. stopnja). Prikaz stopnje izobrazbe po zaposlenih je prikazan na Sliki 7 na strani 30.

Na ravni celotnega podjetja je prav tako največ delavcev, ki imajo V. stopnjo izobrazbe. Glede na rezultate ankete naj bi bilo najmanj delavcev s III. stopnjo izobrazbe. Pri tem gre v primerjavi s celotnim podjetjem za manjše odstopanje, saj je v Acroniju kot celoti najmanj zaposlenih s VII. in VI. stopnjo izobrazbe (SIJ, plan zaposlovanja, 2006). Zanimivo pa je, da v podjetju kot celoti najbolj primanjkuje prav kadra s III. stopnjo izobrazbe (SIJ, plan zaposlovanja, 2006), ki ga je glede na anketo najmanj.

V podjetju v zadnjem času uvajajo novo opremo in najnovejše tehnološke postopke, zaradi česar se povečuje potreba po zaposlenih z višjo izobrazbo in s potrebnim znanjem za obvladovanje nove tehnologije. Glede na to lahko sklepam, da se bo v prihodnosti dvignila raven stopnje izobrazbe tudi pri proizvodnih delavcih.

### **5.3.2. Vrsta dela, ki ga opravljajo sodelujoči v anketi**

Od 23 zaposlenih, ki so vrnili anketni vpašalnik, jih največ dela v proizvodnji, in sicer trinajst, kar je več kot polovica vseh delavcev, ki so sodelovali v anketi. Sedem delavcev, kar je 30 odstotkov anketirancev, opravlja strokovna dela, le 4 odstotki delavcev (1 delavec) pa delajo v administraciji. Nihče od anketirancev ne opravlja dela na področju samega vodenja. En anketiranec (4 odstotke) je odgovoril, da dela na področju vodenja in proizvodnje. Prav tako je en zaposleni odgovoril, da opravlja delo na področju vodenja in administracije.

### **5.3.3. Seznanjenost zaposlenih s sistemom določanja plače**

Več kot polovica anketirancev je odgovorila (trinajst zaposlenih), da natančno pozna sistem določanja svoje plače. Devet anketirancev (39 odstotkov) je odgovorilo, da le približno pozna sistem določanja plač. Le en (4 odstotke) sodelujoči v anketi je odgovoril, da ne pozna sistema določanja svoje plače.

Podatek, da dokaj veliko število pozna sistem določanja svoje plače, ni presenetljiv, saj je v splošnih določbah o plačah in drugih prejemkih navedeno, da mora biti vsakemu delavcu pri izplačilu plače vročen pisni obračun, ki vsebuje zlasti naslednje podatke: izhodiščno plačo po kolektivni pogodbi za tekoči mesec za tarifni in plačilni razred delovnega mesta, na katerega je delavec razporejen, osnovno plačo delavca, dodatke po posameznih vrstah, ki izhajajo iz kolektivne pogodbe, oziroma pogodbe o zaposlitvi, plačo iz naslova uspešnosti, nadomestilo plače po posameznih vrstah, bruto plačo, znesek davkov in prispevkov, neto plačo, druge osebne prejemke in odtegljaje od plače.

#### **5.3.4. Zadovoljstvo sodelujočih v anketi z obstoječim sistemom nagrajevanja**

Največ zaposlenih zajetih v anketi, in sicer trinajst delavcev, je odgovorilo, da so delno zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju. Sedem (30 odstotkov) jih je odgovorilo, da so s sistemom zadovoljni. Le trije anketiranci (13 odstotkov) s sistemom nagrajevanja niso zadovoljni.

Le 26 odstotkov, kar je šest anketirancev, meni, da je sistem nagrajevanja v podjetju pravičen in pošten. Zaposleni več (30 odstotkov) pa meni, da sistem nagrajevanja ni pošten in pravičen. Največ delavcev zajetih v anketo, deset, je odgovorilo, da je sistem nagrajevanja v podjetju delno pošten in pravičen.

Petnajst zaposlenih zajetih v anketo od triindvajsetih meni, da bi bilo potrebno spremeniti sistem nagrajevanja v podjetju, le sedem pa jih je odgovorilo, da sistema ne bi spremenili. En anketiranec na to vprašanje ni odgovoril.

Vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih s sistemom nagrajevanja, o pravičnosti sistema nagrajevanja in o želji po spremembi sistema nagrajevanja se med seboj prepletajo. Na vprašanje o zadovoljstvu s sistemom nagrajevanja v podjetju je trinajst zaposlenih odgovorilo, da so le delno zadovoljni in približno enako število (deset zaposlenih) je napisalo, da se jim sistem nagrajevanja zdi delno pravičen in pošten. Odgovori na ti dve vprašanji so med seboj usklajeni. Tako sklepamo, da se tistim, ki so le delno zadovoljni s sistemom nagrajevanja, ne zdi popolnoma pošten in pravičen. Zanimivo pa je, da se odgovori na vprašanje o zadovoljstvu z nagrajevanjem in odgovori na vprašanje o želji po spremembi sistema nagrajevanja med seboj skoraj izključujejo, saj so popolnoma nezadovoljni (vprašanje 6) le trije zaposleni zajeti v anketo, kar petnajst pa jih je odgovorilo, da je sprememba sistema nagrajevanja nujna (vprašanje 8), kar pomeni, da z nagrajevanjem ne morejo biti zadovoljni. Glede na vprašanja o višini plače zaposlenih, ki sledijo v nadaljevanju (glej vprašanje 10 in vprašanje 11) sklepam, da tako velika želja po spremembi sistema nagrajevanja (vprašanje 8) izhaja iz mnenja delavcev, da so njihove plače prenizke in ne iz same strukture sistema nagrajevanja.

#### **5.3.5. Spodbuda sistema nagrajevanja k večji uspešnosti pri delu**

Nekaj več kot polovica, 53 odstotkov, anketirancev je odgovorilo, da jih sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Da sistem nagrajevanja ne spodbuja k večji uspešnosti, so odgovorili le trije od triindvajsetih zaposlenih zajetih v anketo. 30 odstotkov ali sedem anketirancev meni, da sistem nagrajevanja v podjetju le delno spodbuja k večji uspešnosti pri delu. En anketiranec na to vprašanje ni odgovoril.

Glede na to, da je v splošnih določbah o plačah in drugih prejemkih določeno, da se učinkovitost in uspešnost obračunava do 120 odstotkov postavljenega normativa po

količini, kakovosti in gospodarnosti, je dokaj presenetljivo, da je le 53 odstotkov zaposlenih zajetih v anketo odgovorilo, da jih sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Smiselna razlaga za tak rezultat pri devetem vprašanju se mi zdi v tem, da anketiranci, ki so odgovorili, da jih sistem nagrajevanja ne spodbuja k večji uspešnosti, le tega ne poznajo dovolj dobro ali pa ga poznajo le delno (glej vprašanje 5). Razlog, da je skoraj polovica anketirancev odgovorila, da jih sistem nagrajevanja ne spodbuja k večji uspešnosti pri delu je lahko tudi v tem, da je vpliv na učinkovitost in uspešnost premajhen.

### **5.3.6. Zadovoljstvo z višino plače glede na delo, ki ga zaposleni zajeti v anketo opravljajo**

Popolnoma so z višino svoje plače zadovoljni le trije od triindvajsetih anketirancev. Osem zaposlenih zajetih v anketo s svojo plačo ni zadovoljnih, ostalih 12 anketirancev pa je s plačo, ki jo prejema za opravljeno delo v podjetju, le delno zadovoljnih.

Odgovori, ki so jih podali zaposleni na vprašanje o zadovoljstvu z višino njihove plače, jasno kažejo, da si zaposleni želijo višjo plačo. Sicer je dokaj velik delež delavcev, ki so delno zadovoljni s svojo plačo (52 odstotkov), vendar pa je res majhen delež tistih, ki so z višino svoje plače popolnoma zadovoljni.

Nihče od zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, ne meni, da bi moral dobivati nižjo plačo, kot jo dejansko dobiva. Samo eden (4 odstotki) od anketirancev je odgovoril, da svoje plače ne bi spreminjal. Ostalih dvaindvajset delavcev zajetih v anketo (96 odstotkov) meni, da si zaslužijo višjo plačo. Pet jih je odgovorilo le, da bi po njihovem mnenju morali prejemati višjo plačo, niso pa opredelili za koliko naj bi le-ta bila višja. Od sedemnajstih, ki so konkretno napisali, za koliko višjo plačo bi po njihovem mnenju morali dobivati, jih največ meni (pet zaposlenih), da bi morali dobivati za 20 odstotkov višjo plačo. Na drugem mestu so štirje zaposleni zajeti v anketo, ki menijo, da bi morali dobivati 15 odstotkov višjo plačo. Po dva anketiranca menita, da bi morala dobiti 30 ali 40 odstotkov višjo plačo, od ostalih štirih pa eden meni, da zasluži kar 100 odstotkov višjo plačo, eden 10 odstotkov, eden 60 odstotkov in eden 35 odstotkov. V povprečju delavci, ki so sodelovali v anketi, menijo, da bi morali dobiti za 38 odstotkov višjo plačo.

Odgovori na to vprašanje so odraz odgovorov na deseto vprašanje. Že pri desetem vprašanju sem ugotovila, da si zaposleni v podjetju Acroni želijo višje plače. Odgovori, za koliko višjo plačo si želijo, so bili različni. V povprečju pa bi zaposleni želeli za 38,75 odstotkov višjo plačo od tiste, ki jo trenutno prejema. Ker je en anketiranec odgovoril, da si želi kar za 100 odstotkov višjo plačo od trenutne, se mi to povprečje zdi dokaj nerealno. Če anketiranca, ki si želi za 100 odstotkov višjo plačo izvzamem iz izračunanega povprečja, je plača, ki si jo želijo zaposleni za 30 odstotkov višja od plače, ki jo prejema sedaj.

### **5.3.7. Nedenarne nagrade, ki jih dobivajo delavci**

Kljub temu, da v podjetju Acroni o nedenarnem nagrajevanju nimajo nobenega splošnega akta, je deset (43 odstotkov) od triindvajsetih zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, odgovorilo, da prejema poleg plače tudi nedenarne nagrade. Ostalih 57 odstotkov je napisalo, da nedenarnih nagrad ne prejema.

Ob spoznavanju sistema nagrajevanja in ob pogovoru z vodilnimi na tem področju v podjetju, sem spoznala, da zaposleni kljub temu, da nedenarno nagrajevanje v Acroniju ni zakonsko določeno, dejansko dobivajo tudi nedenarne nagrade (majice, brezrokavnike) ob posebnih priložnostih. Glede na to se mi zdi presenetljivo, da je več kot polovica anketirancev napisala, da nedenarnih nagrad ne dobiva. Možen razlog za tak rezultat se mi zdi, da delavci zaradi dokaj nizke vrednosti nedenarnih nagrad le-teh ne zaznavajo kot nagrado in nanje preprosto pozabijo in jih ne cenijo.

Največ, trinajst zaposlenih (57 odstotkov), ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, je odgovorilo, da njihov nadrejeni redko uporablja pohvale za cilje, ki jih dosežejo. Štirje zaposleni (17 odstotkov) pravijo, da jih njihov nadrejeni vedno pohvali za dosežene cilje. Enak odstotek zaposlenih zajetih v anketo pa pravi, da so pogosto pohvaljeni za dosežene cilje. Le dva anketiranca sta odgovorila, da jih njun nadrejeni nikoli ne pohvali za cilje, ki jih dosežeta.

Pohvale nadrejenih so oblika nedenarnih nagrad, ki povedo, da podjetje ceni delo, ki ga delavec opravlja in nič ne stanejo, lahko pa veliko pomenijo. Spodbudno za podjetje Acroni je, da sta le dva anketiranca odgovorila, da ju njun nadrejeni nikoli ne pohvali, vendar pa je na drugi strani le 17 odstotkov delavcev, ki so odgovorili, da so vedno pohvaljeni. Če so delavci pohvaljeni, to v njih zbuja prijetne občutke in jih spodbuja k zadovoljstvu in večji uspešnosti pri delu. Sama pohvala brez denarnih spodbud ne prinese dolgoročnega boljšega dela s strani delavca. Vendar če je delavec vedno pohvaljen in tako bolj zadovoljen ter s tem bolj uspešen pri delu, bo na podlagi svoje uspešnosti dobil višjo plačo.

### **5.3.8. Kakšen sistem nagrajevanja je pravičnejši?**

Pri tem vprašanju sem zaposlene v podjetju spraševala, kakšen sistem nagrajevanja se jim zdi pravičnejši. Ali naj bodo zaposleni nagrajeni glede na njihovo izobazbo, glede na delovno uspešnost ali pa glede na delovne izkušnje. Kar 69 odstotkov (16) zaposlenih sodelujočih pri anketi je odgovorilo, da se jim zdi najbolj pravično nagrajevanje glede na delovno uspešnost. Trije anketiranci menijo, da je najbolj pravično, da se zaposlene nagrajuje po njihovih delovnih izkušnjah. Dva delavca sta odgovorila, da bi bil sistem nagrajevanja najbolj pravičen, če bi se upoštevala izobrazba, delovna uspešnost in delovne izkušnje. Prav tako dva zaposlena menita, da bi bilo pri nagrajevanju potrebno upoštevati



tako delovno uspešnost in delovne izkušnje. Nihče ni odgovoril, da bi bil sistem nagrajevanja najpravičnejši, če bi se pri nagrajevanju upoštevala le izobrazba delavca.

Glede na to, da je v splošnih določbah o plačah in drugih prejemkih opredeljeno le povišanje plače glede na delovno uspešnost in ni nič napisanega o višji plači na podlagi izkušenj in izobrazbe, se mi zdi dobro, da delavci, ki so sodelovali v anketi, podpirajo sistem nagrajevanja glede na delovno uspešnost, saj je le na podlagi tega njihova plača lahko višja.

### **5.3.9. Odgovornejše delo za višjo plačo**

Kar dvajset anketirancev (87 odstotkov) je odgovorilo, da bi sprejeli zahtevnejše delo v zameno za višjo plačo. Le trije pa so bili nasprotnega mnenja.

Rezultati zadnjega vprašanja kažejo, da je v podjetju veliko ambicioznega kadra, ki želi imeti odgovornejše delo. Glede na to, da je bilo največje število anket izvedeno med proizvodnimi delavci, je nerealno, da bi nekateri izmed njih imeli odgovornejše delo, saj nimajo primerne izobrazbe za višji položaj (malo visoko izobraženega kadra, glej rezultate tretjega vprašanja) in s tem ne izpolnjujejo pogojev za odgovornejše delo in s tem pogojev za prehod v višji tarifni razred. Vendar pa se danes v podjetju uvaja nova oprema in novi tehnološki postopki, zaradi česar se dviguje zahtevnost delovnih mest in s tem tudi strokovno znanje in izobrazbeni pogoji zaposlenih. To so razlogi, da podjetje vse bolj išče visokoizobraženi kader, zaradi česar lahko pričakujem, da čez nekaj let ne bo več toliko kadra z nizko izobrazbo in novi zaposleni bodo imeli tudi odgovornejše delo.

Odgovori na to vprašanje kažejo, da se delavci ne zavedajo dovolj dobro svojega položaja, ki ga imajo v podjetju glede na svojo izobrazbo. Ne zavedajo se, da delajo za sebe, za svoje preživetje in ne zaradi podjetja samega ter da morajo za odgovornejše delo in s tem za višjo plačo tudi kaj sami prispevati (npr. se izobraževati).

## **5.4. UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SISTEMA NAGRAJEVANJA V PODJETJU ACRONI**

### **5.4.1. Ugotovitve - dobre in slabe strani sistema nagrajevanja v podjetju Acroni**

Glede na rezultate ankete, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v podjetju Acroni, lahko povzamem dobre in slabe strani sistema nagrajevanja v podjetju.

Kot dve dobri strani sistema nagrajevanja bi izpostavila predvsem, da so **zaposleni v podjetju dobro seznanjeni s sistemom določanja svoje plače** in da **sistem nagrajevanja več kot polovico anketirancev spodbuja k večji uspešnosti pri delu**, čeprav delavci dodatka za uspešnost ne »izkoristijo« v celoti, kar lahko predstavlja tudi slabost sistema

nagrajevanja. Delavci na podlagi dobrih rezultatov pri delu v povprečju dobijo za deset odstotkov višjo plačo, kar je polovica od dodatka za uspešnost, ki bi ga lahko dobili.

Negativno pri sistemu nagrajevanja v podjetju je, da so zaposleni zajeti v anketo v povprečju le **delno zadovoljni s sistemom nagrajevanja** in da se jim zdi le-ta **delno pošten in pravičen**, posledično pa bi **radi spremenili sistem nagrajevanja**. Kot sem že omenila, delavci menijo, da so njihove plače prenizke in mislim, da od tod želja po spremembi sistema.

Druga pomanjkljivost sistema nagrajevanja v podjetju je, da zaposleni **premalo zaznavajo prejete nadenarne nagrade**, verjetno zaradi njihove dokaj nizke vrednosti ali pa je nadenarnih nagrad v podjetju premalo. Del nadenarnih nagrad so tudi pohvale za cilje, ki jih delavci dosežejo. Le-te zaposleni po svojem mnenju le redko dobijo od svojih nadrejenih.

Problem se pojavi tudi v tem, da **se delavci ne zavedajo dobro svojega položaja** (glej komentar pri vprašanju 15) v podjetju, ne zavedajo se, da je napredovanje v višji tarifni razred in s tem dobljeno odgovornejše in zahtevnejše delo ter višja plača na njih samih in da morajo oni sami nekaj storiti za napredovanje, ne pa podjetje, v katerem so zaposleni ali njihovi nadrejeni.

#### **5.4.2. Predlogi za izboljšanje sistema nagrajevanja v podjetju Acroni**

Pri predlogih za izboljšanje sistema nagrajevanja v podjetju Acroni se bom opirala na rezultate ankete, ki sem jo izvedla v podjetju. Predloge bom podala glede na pomankljivosti, ki sem jih ugotovila s pomočjo ankete.

Verjetno si skoraj vsak delavec želi za svoje delo prejemati višjo plačo, kot pa jo dejansko prejema. Tako je glede na izvedeno anketo tudi v podjetju Acroni. V podjetju, kot je Acroni na Jesenicah, delavec s svojim delom lahko sam prispeva k povišanju svoje plače za največ 20 odstotkov glede na uspešnost pri delu (glej poglavje 5.2.3.). V povprečju delavci na podlagi uspešnosti dosežejo le 10 odstotno povišanje plače. Torej bi lahko brez vsake spremembe v sistemu nagrajevanja dosegli še 10 odstotno povišanje plače. Da pa bi bili delavci pri svojem delu bolj uspešni, bi jih bilo potrebno dodatno motivirati. Dodatno motiviranje lahko povežemo z drugo pomanjkljivostjo sistema nagrajevanja v podjetju, in sicer s premajhnim zaznavanjem nadenarnih nagrad in redkimi pohvalami s strani nadrejenih. Ker s sedanjimi nadenarnimi nagradami delavci očitno niso zadovoljni, še več, niti nimajo občutka, da jih dobivajo, bi kot rešitev za to pomankljivost predlagala **nadenarne nagrade nekoliko višje vrednosti**, kot jih dobivajo trenutno. Te nadenarne nagrade bi bile na primer ure, vrednostni boni za razna potovanja, vstopnice za razne prireditve, uporaba avtomobila za določen čas, mobilni telefoni in podobno. S temi nadenarnimi nagradami bi delavce motivirali, saj bi jih dobili le, če bi dosegli nek določen

rezultat, ki je seveda boljši in uspešnejši od sedanjega. Uvedbo nedenarnih nagrad višje vrednosti bi morali v podjetju »promovirati«, tako da bi delavci vedeli, kaj jih čaka po uspešno in učinkovito opravljenem delu. Delavci bi se bolj potrudili, delali bi bolj uspešno, ker bi si želeli pridobiti določeno nedenarno nagrado. Poleg nedenarne nagrade bi zaposleni dobili tudi višji dodatek za uspešnost. Ta dodatek ob taki rešitvi v povprečju ne bi mogel biti višji od desetih odstotkov, saj delavci povprečno že sedaj dobivajo deset odstotni dodatek (za uspešnost in učinkovitost je ob sedanjem sistemu nagrajevanja možno dobiti 20 odstotkov višjo plačo).

Ob nespremenjenem sistemu nagrajevanja bi delavce lahko motivirali na še en način, da bi svoje delo opravljali bolj uspešno in s tem dobili višjo plačo. Tudi ta način je povezan z nedenarnim nagrajevanjem, in sicer s pohvalami za dobro opravljeno delo s strani nadrejenih. Ko zaposleni dobi pohvalo, je bolj zadovoljen, srečen, ima prijetne občutke in posledično bolje in uspešneje dela. Ker glede na rezultate ankete zaposleni v Acroniju le redko dobijo pohvalo s strani nadrejenih, bi predlagala **več** takih **pohval**. Predlagala bi, da nadrejeni organizirajo svečano večerjo, mogoče dodajo tudi kakšno glasbeno točko in na tej večerji javno pohvalijo posameznega delavca ali skupino delavcev za izjemne dosežke. To bi delavce motiviralo, da bi bili bolj uspešni in posledično bi dobili tudi višji dodatek za uspešnost in s tem višjo plačo, za podjetje pa ta pohvala ne bi bila ogromen strošek in bi si to lahko privoščili.

To sta dva predloga za izboljšanje sistema nagrajevanja, s katerima bi se posredno preko nedenarnega nagrajevanja nekoliko povišala plača delavcev v podjetju, brez spreminjanja samega sistema nagrajevanja. Kot že omenjeno se plača brez spreminjanja sistema lahko poviša le za 10 odstotkov.

Glede na rezultate v anketi si **delavci v povprečju želijo 30 odstotkov višjo plačo**, na podlagi prvih dveh predlogov pa se plača lahko poviša le za deset odstotkov. Če bi želeli delavcem povsem ugoditi in povišati njihove plače za 30 odstotkov, ob nespremenjeni osnovni plači in zdajšnjemu dodatku za uspešnost, ki ga v povprečju dosegajo, bi moral biti **dodatek za uspešnost 40 odstotkov**, kar bi pomenilo, da bi se učinkovitost in uspešnost obračunavala do 140 odstotkov postavljenega normativa po količini, kakovosti in gospodarnosti (le-ta je trenutno 120 odstotkov). Kot rešitev za tolikšno povišanje plače bi predlagala, da se spremeni razmerje med osnovno plačo in dodatkom za uspešnost. Povečala bi gibljivi delež plače, kar je za današnji, sodobni svet vse bolj značilno. Predlagala bi znižanje osnovne plače, v zameno pa bi zaposleni lahko dobili večji dodatek za uspešnost. Sedaj je omenjeno razmerje 100 odstotkov osnovne plače in 20 odstotkov dodatka za uspešnost (zaposleni ga v povprečju »izkoristijo« le 10 odstotkov). Ob povišanju plače za 30 odstotkov bi bilo to razmerje 100 odstotkov osnovne plače in 40 odstotkov dodatka za uspešnost, kar je skupaj 140 odstotkov. Ob spremembi deleža osnovne plače in dodatka za uspešnost bi predlagala, da **je delež osnovne plače samo 80 odstoten in delež dodatka za uspešnost 60 odstotkov**. Na ta način bi delavci imeli

možnost doseči svoje želje o 30 odstotnem povišanju plače. Ker bi bila osnovna plača nižja, bi si delavci tudi bolj prizadevali dobro, uspešno in učinkovito opraviti delo, saj bi v nasprotnem primeru za svoje delo dobili celo nižje plačilo, kot pa ga dobivajo trenutno.

Poleg samega povišanja plače si **delavci v podjetju želijo bolj odgovornega dela**, da bi na podlagi tega dobivali višjo plačo (glej rezultate ankete, vprašanje 15). Problem je, da se zaposleni ne zavedajo, da za bolj odgovorno in s tem tudi bolj zahtevno delo, kar pomeni tudi višji tarifni razred, nimajo ustreznega znanja in izobrazbe. Kljub temu, da v Acroniju vsako leto v izobraževanje vložijo več kot milijon tolarjev, se problemi na tem področju še vedno pojavljajo. Delavci pogosto ne vedo, kakšne možnosti imajo po končanem izobraževanju, če bi se ga udeležili, zato se mnogo zaposlenih sploh ne odloči za izobraževanje. Predlagala bi, da se v podjetju oblikujejo brušure, ki bi delavcem natančno in preprosto predstavile možnosti napredovanja v primeru, da bi se odločili za izobraževanje. Poleg tega bi predlagala uvedbo predavanj o možnosti napredovanja in s tem doseganja višje plače po končanem izobraževanju. Ta predavanja bi se odvijala v podjetju vsakih šest mesecev, na njih pa bi delavci lahko postavili kakršno koli vprašanje v zvezi z izobraževanjem in o možnostih napredovanja po končanem izobraževanju. Mislim, da bi se zaposleni imeli večje veselje izobraževati, če bi bili o tem natančno poučeni in ne bi imeli dvomov o tem, kaj jih čaka. Na ta način bi se izobraževalo večje število delavcev, več bi jih opravljalo bolj odgovorna in zapletena dela ter tako napredovalo v višji tarifni razred z višjo plačo. To bi pripomoglo k višjim plačam v podjetju, kar je želja zaposlenih, ki so bili zajeti v anketo.

## 6. SKLEP

Nagrajevanje je zelo občutljivo področje v podjetju. To je področje, s katerim nikoli niso vsi zadovoljni, se pa zanj zanimajo prav vsi zaposleni v podjetju. Rezultati dela in s tem delovna uspešnost delavcev je odvisna od človekove prizadevnosti, pričakovanj in odločitev. Koliko pa si človek prizadeva, kaj pričakuje in kako se bo odločal, pa je odvisno od tega, koliko je motiviran za delo. Ljudje v organizaciji delajo za to, da bi zadovoljili svoje potrebe, kar pomeni, da delajo zato, da na koncu določenega obdobja dobijo določeno nagrado oziroma plačo, ki jih motivira za delo. Od te nagrade je v veliki meri odvisno, koliko se bo zaposleni pri svojem delu potrudil. Zato je zelo pomembno, da podjetja svoje zaposlene ustrezno motivirajo in nagrajujejo.

Kako pomembna je sposobnost vodstva, da motivira zaposlene za kvalitetno delo, potrjuje tudi naslednji sestavek: »Motiviranje drugih je najpomembnejša naloga poslovnega vodstva. Obsega sposobnosti za sporazumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašcanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje, dajanje jasnih in jedrnatih napotkov in zagotavljanje pravičnega plačila.« (Denny, 1997, str. 5).

Delavci morajo biti za svoje delo nagrajeni denarno in nedenerno. V nekaterih primerih so nedelarne nagrade (npr. napredovanje na delovnem mestu) celo boljši motivator od denarnih nagrad. Med materialne oz denarne nagrade štejemo predvsem denar, ki ima pomembno vlogo v motivacijski strukturi podjetja, vendar je njegova moč omejena, saj motivacijsko delujejo le velike spremembe v plači. Kljub temu naj bi imele materialne oziroma denarne nagrade večjo moč kot nematerialne oziroma nedelarne nagrade.

Dejstvo je in verjetno nihče od zaposlenih v katerem koli podjetju temu ne bi oporekal, da ljudje skoraj nikoli niso zadovoljni z višino plače, ki jo prejema. Vedno si želijo višjo plačo, ne glede na to, koliko denarja dobijo ob koncu meseca. Tudi uspešni poslovneži, ki imajo visoke plače v primerjavi z nekaterimi delavci, s svojim zaslužkom niso zadovoljni.

Prav tak je bil tudi rezultat ankete, ki sem jo izvedla v podjetju Acroni. Pri ugotovitvah na podlagi izvedene ankete bi izpostavila predvsem, da zaposleni v podjetju dobro poznajo sistem določanja njihove plače in da sistem nagrajevanja več kot polovico delavcev zajetih v anketo spodbuja k večji uspešnosti pri delu, čeprav dodatka za uspešnost ne »izkoristijo« v celoti. Na podlagi odgovorov zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, ugotavljam, da le-ti niso povsem zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju in so mnenja, da ga je potrebno spremeniti. Želja po spremembi sistema nagrajevanja izhaja predvsem iz želje po višjih plačah.

Naslednja pomembna ugotovitev je, da zaposleni premalo zaznavajo nedelarne nagrade, ki so dokaj nizke vrednosti, vendar obstajajo, čeprav zaposleni glede na anketo nimajo takšnega občutka. Zadnja pomembna ugotovitev je, da se delavci z nizko izobrazbo ne zavedajo, da s takšno izobrazbo ne morejo napredovati v višji tarifni razred, kjer je delo bolj odgovorno in plača višja. Tudi želja po opravljanju bolj odgovornega dela izhaja iz želje po višji plači. Na podlagi teh glavnih ugotovitev sem podala predloge za izboljšanje sistema nagrajevanja v podjetju in za večje zadovoljstvo zaposlenih. Ti predlogi temeljijo na izboljšavah na področju nedenernega nagrajevanja, na spremembah »obračunavanja« delovne uspešnosti in na izobraževanju delavcev.

Ugotovitve na podlagi ankete kažejo na to, da zaposleni niso zadovoljni z nedelnarimi nagradami (če bi bili z njimi zadovoljni, bi jih tudi zaznavali) in tudi ne z višino mesečnega zaslužka in da bi radi višjo plačo. Te ugotovitve lahko ponazorimo z besedami Nade Zupan (2006, str. 5) v reviji Moja tajnica, ko pravi »Na vprašanje, kakšna se vam zdi vaša plača, verjetno nihče ne bo odgovoril »Ne vem«. Na žalost bo verjetno večina vprašanih rekla, da je njihova plača prenizka glede na delo, ki ga opravljajo«.

## LITERATURA

1. Bolle de Bal Marcel: Plačilo za uspešnost v sodobni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 1990. 157 str.
2. Denny Richard: O motivaciji za uspeh. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 185 str.
3. Devetak Gabriel: Marketinška zasnova podjetja. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 258 str.
4. Hauko Dušan: diplomsko delo Sistem nagrajevanja zaposlenih na mestni občini Murska Sobota. Maribor : Univerza Maribor, 2004. 61 str.
5. Hellriegel Don, Slocum John W. Jr, Richard Woodman: Organizational Behavior. Cincinnati (Ohio) : South-Western College Publishing, 2001. 596 str.
6. Jurančič Ilija: Plače v gospodarstvu: Sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti. Ljubljana : Uradni list Republike Slovenije, 1995. 103 str.
7. Kresal Barbara: Predpisi o plačah v gospodarstvu in negospodarstvu: z uvodnimi pojasnili. Ljubljana : Slovenska založba, 1995. 419 str.
8. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 166 str.
9. Lipičnik Bogdan: Motivacija in motiviranje. Možina et al., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 488-518.
10. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
11. Lipičnik Bogdan: Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. Management kadrovskih virov, urednik Stane Možina. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998a, str. 245-304.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije združb). Maribor : Obzorja, 1987. 365 str.
13. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
14. Musek Janek: Osebnost. Ljubljana : Univerzum, 1982. 502 str.
15. Prašnikar Janez: Stroški zaposlenih in produktivnost zaposlenih v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Raziskovalni center, 1992. 283-307 str.
16. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 344 str.
17. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior. New Jersey : Upper Saddle River, 2001. 643 str.
18. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : GV založba, 2001. 304 str.
19. Zupan Nada: Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. Kadri, Ljubljana, 10(2004), 12, str. 56-60.
20. Zupan Nada: Na krilih lastnih sposobnosti. Moja tajnica, Ljubljana, 13(2006), 5, str. 5-7.

## **VIRI**

1. [URL: <http://apju.net/12/primerjalne.politike/kolokvij2/Slovenia%20and%20Canada%0125-133.doc>], 25.4.2006
2. [www.acroni.si](http://www.acroni.si), maj 2006
3. Slovenska industrija jekla. Plan zaposlovanja. Upravljanje s človeškimi viri. Ljubljana, maj 2006.
4. Splošne določbe o plačah in drugih prejemkih v podjetju Acroni d.o.o.. Jesenice, 8.1.2001, str. 32-45
5. Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002).

## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketa

Priloga 2: Grafični prikazi odgovorov na vprašanja iz ankete

Priloga 3: Opis in prikaz tarifnih razredov v tabeli

Priloga 4: Logotip podjetja Acroni



## Priloga 1: Anketa

Pozdravljeni!

Sem Špela Vidic in sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom Sistem nagrajevanja v podjetju Acroni d.o.o.. Za praktični del diplomskega dela potrebujem še nekaj podatkov iz Vaše strani. Zato Vas prosim, da odgovorite na sledeča vprašanja in mi s tem pomagate pri diplomski nalogi. Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem!

Anketa je anonimna!

1. Spol

- a) Ž
- b) M

2. Starost

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51-60 let
- e) nad 60 let

3. Stopnja izobrazbe

- a) osnovna šola (I.)
- b) osnovna šola in verificiran tečaj (II.)
- c) poklicna šola
  - dvoletna (III.)
  - triletna (IV.)
- d) srednja šola (V.)
- e) višja šola (VI.)
- c) fakulteta (VII.)

4. Vrsta dela, ki ga opravljate

- a) proizvodnja
- b) administracija
- c) strokovno delo
- d) vodenje

5. Ste seznanjeni s sistemom določanja Vaše plače?

- a) da, natančno poznam sistem določanja plače
- b) le približno poznam sistem določanja plače

c) sistema določanja plače ne poznam

6. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?

- a) da
- b) delno
- c) ne

7. Ali se vam zdi sistem nagrajevanja v podjetju pravičen in pošten?

- a) da
- b) ne
- c) delno

8. Ali bi spremenili sistem nagrajevanja v Vašem podjetju?

- a) sistema nagrajevanja ne bi spreminjal/a
- b) sprememba sistema nagrajevanja je nujna

9. Ali Vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu?

- a) da
- b) ne
- c) delno

10. Ali ste zadovoljni z višino Vaše plače, glede na delo, ki ga opravljate?

- a) da
- b) ne
- c) delno

11. Kakšno plačo bi po vašem mnenju morali dobivati?

- a) plače ne bi spreminjal/a
- b) za % višjo plačo
- c) za % nižjo plačo

12. Ali kot zaposleni v podjetju dobivate poleg plače tudi nedenarne nagrade?

- a) da
- b) ne

13. Ali nadrejeni uporabljajo pohvale za cilje, ki jih dosežete?

- a) vedno
- b) pogosto
- c) redko
- d) nikoli

14. Kakšen način nagrajevanja se vam zdi pravičnejši?

- a) nagrajevanje po izobrazbi
- b) nagrajevanja po delovni uspešnosti
- c) nagrajevanje po delovnih izkušnjah

15. Ali bi sprejeti odgovornejše delo v zameno za višjo plačo

- a) da
- b) ne

## Priloga 2: Grafični prikazi odgovorov na vprašanja iz ankete

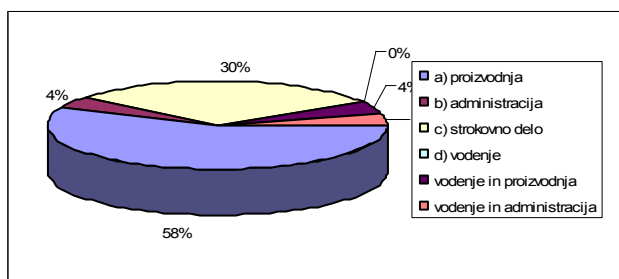
### 4. Vrsta dela, ki ga opravljate

Tabela 1: Struktura odgovorov na 4. vprašanje v anketi

a) proizvodnja	13
b) administracija	1
c) strokovno delo	7
d) vodenje	
vodenje in proizvodnja	1
vodenje in administracija	1

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 1: Grafični prikaz odgovorov na 4. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

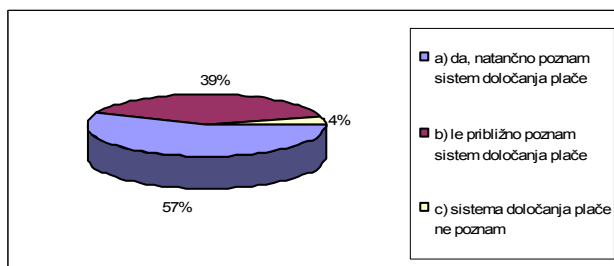
### 5. Ste seznanjeni z določanjem sistema Vaše plače?

Tabela 2: Struktura odgovorov na 5. vprašanje v anketi

a) da, natančno poznam sistem določanja plače	13
b) le približno poznam sistem določanja plače	9
c) sistema določanja plače ne poznam	1

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 2: Grafični prikaz odgovorov na 5. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

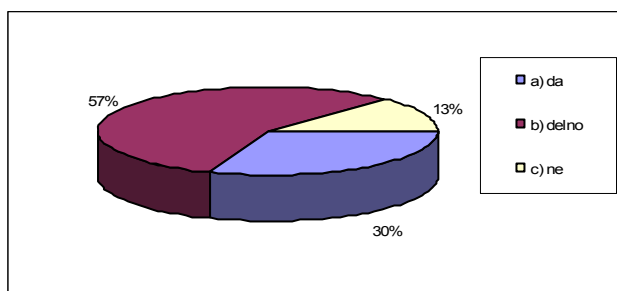
## 6. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja v podjetju?

Tabela 3: Struktura odgovorov na 6. vprašanje v anketi

a) da	7
b) delno	13
c) ne	3

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 3: Grafični prikaz odgovorov na 6. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

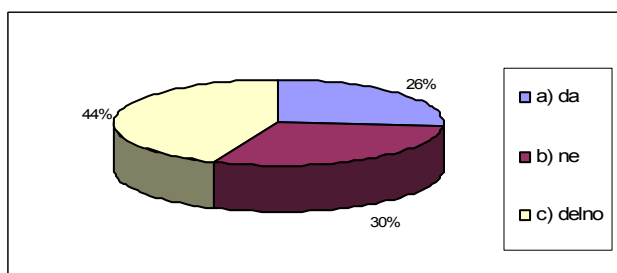
## 7. Ali se vam zdi sistem nagrajevanja v podjetju pravičen in pošten?

Tabela 4: Struktura odgovorov na 7. vprašanje v anketi

a) da	6
b) ne	7
c) delno	10

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 4: Grafični prikaz odgovorov na 7. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

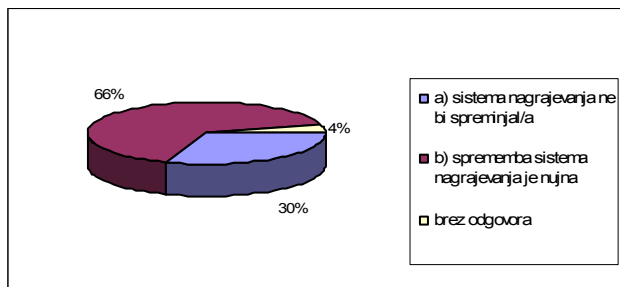
## 8. Ali bi spremenili sistem nagrajevanja v Vašem podjetju?

Tabela 5: Struktura odgovorov na 8. vprašanje v anketi

a) sistema nagrajevanja ne bi spreminjal/a	7
b) sprememba sistema nagrajevanja je nujna	15
brez odgovora	1

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 5: Grafični prikaz odgovorov na 8. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

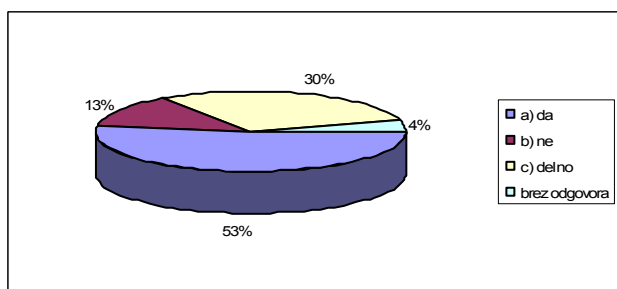
## 9. Ali Vas sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu?

Tabela 6: Struktura odgovorov na 9. vprašanje v anketi

a) da	12
b) ne	3
c) delno	7
brez odgovora	1

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 6: Grafični prikaz odgovorov na 9. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

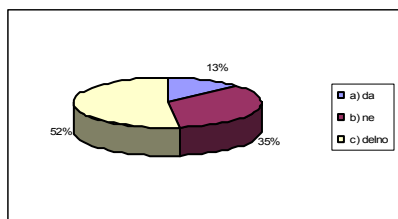
## 10. Ali ste zadovoljni z višino Vaše plače, glede na delo, ki ga opravljate?

Tabela 7: Struktura odgovorov na 10. vprašanje v anketi

a) da	3
b) ne	8
c) delno	12

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 7: Grafični prikaz odgovorov na 10. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

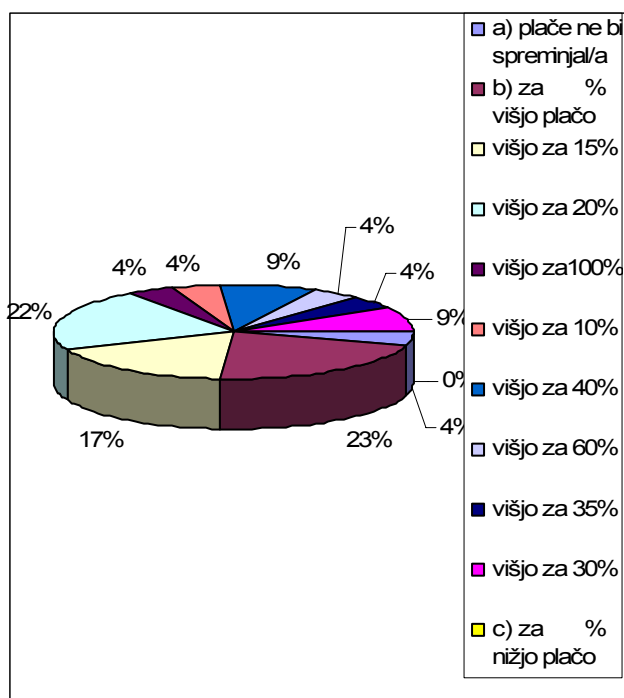
## 11. Kakšno plačo bi po vašem mnenju morali dobivati?

Tabela 8: Struktura odgovorov na 11. vprašanje v anketi

a) plače ne bi spreminjal/a	1
b) za % višjo plačo	5
višjo za 15%	4
višjo za 20%	5
višjo za 100%	1
višjo za 10%	1
višjo za 40%	2
višjo za 60%	1
višjo za 35%	1
višjo za 30%	2
c) za % nižjo plačo	0

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 8: Grafični prikaz odgovorov na 11. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

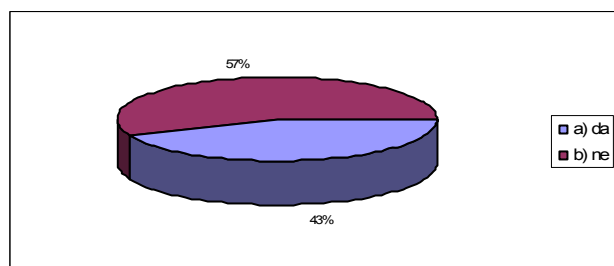
## 12. Ali kot zaposleni v podjetju dobivate poleg plače tudi nedelarne nagrade?

Tabela 9: Struktura odgovorov na 12. vprašanje v anketi

a) da	10
b) ne	13

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 9: Grafični prikaz odgovorov na 12. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.



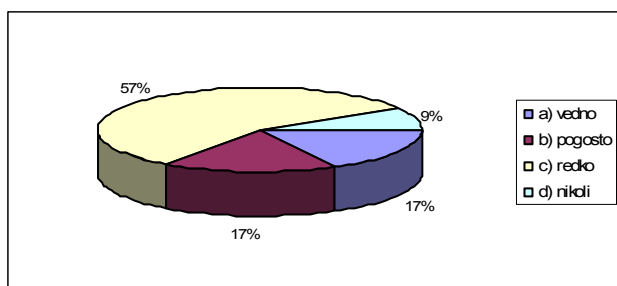
### 13. Ali nadrejeni uporablja pohvale za cilje, ki jih dosežete?

Tabela 10: Struktura odgovorov na 13. vprašanje v anketi

a) vedno	4
b) pogosto	4
c) redko	13
d) nikoli	2

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 10: Grafični prikaz odgovorov na 13. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

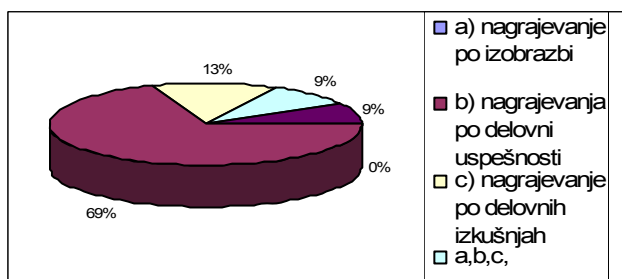
### 14. Kakšen način nagrajevanja se vam zdi pravičnejši?

Tabela 11: Struktura odgovorov na 14. vprašanje v anketi

a) nagrajevanje po izobrazbi	
b) nagrajevanja po delovni uspešnosti	16
c) nagrajevanje po delovnih izkušnjah	3
a,b,c,	2
b,c,	2

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 11: Grafični prikaz odgovorov na 14. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

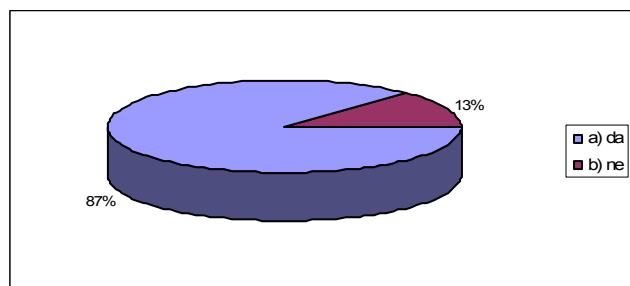
### 15. Ali bi sprejeti odgovornejše delo v zameno za višjo plačo

Tabela 12: Struktura odgovorov na 15. vprašanje v anketi

a) da	20
b) ne	3

Vir: Podatki iz ankete, 2006.

Slika 12: Grafični prikaz odgovorov na 15. vprašanje v anketi



Vir: Podatki iz ankete, 2006.

## **Priloga 3: Opis in prikaz tarifnih razredov v tabeli**

### **Opis posameznih tarifnih razredov**

**I. tarifni razred:** enostavna dela - delovna mesta, za katera se ne zahteva priučevanje in za katera zadostuje nedokončana osnovna šola.

**II. tarifni razred:** manj zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva poleg osnovnošolske izobrazbe še krajše eno – ali večmesečni tečaj.

**III. tarifni razred:** srednje zahtevna dela - za katera se zahteva do dve leti priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.

**IV. tarifni razred:** zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva najmanj dve leti in pol javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.

**V. tarifni razred:** bolj zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahtevajo tri leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovski ali poklicni izpit ali delovna mesta, za katera se zahteva štiri ali pet let javno priznanega strokovnega izobraževanja.

**VI. tarifni razred:** zelo zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva višja (univerzitetna ali ne univerzitetna strokovna) izobrazba.

**VII. tarifni razred:** visoko zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva visoka (univerzitetna) strokovna izobrazba.

**VIII. tarifni razred:** najbolj zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem visokem (univerzitetnem) izobraževanju.

**IX. tarifni razred:** izjemno pomembna, najbolj zahtevna dela - delovna mesta, za katera se zahteva doktorat znanosti.

**Prikaz razpona med plačilnimi skupinami, ki je določen tako, da se višje plačilne skupine prekrivajo s plačilnimi skupinami naslednjega tarifnega razreda**

Tabela 13: Prikaz razpona med plačilnimi skupinami

Plačilna skupina	I. TR	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.
1	1,00								
2	1,07								
3	1,14	1,14							
4	1,18	1,18							
5		1,25	1,25						
6		1,35	1,35						
7			1,41						
8			1,47	1,47					
9			1,54	1,54					
10				1,63	1,63				
11				1,72	1,72				
12				1,81	1,81				
13				1,90	1,90				
14					1,97	1,97			
15					2,09	2,09			
16					2,22	2,22			
17					2,35	2,35			
18							2,38		
19						2,53	2,53		
20						2,70	2,70	2,70	
21						2,80			
22							2,90	2,90	
23							3,15	3,15	3,15
24							3,45	3,45	3,45
25							3,80	3,80	3,80
26								4,20	4,20
27								4,60	4,60
28								5,00	5,00
29									5,50
30									6,00

Vir: Splošne določbe o plačah in drugih prejemkih, 2001, str. 34, 35.

## **Priloga 4: Logotip podjetja Acroni**

Slika 13: Logotip podjetja Acroni d.o.o.



Vir: [www.acroni.si](http://www.acroni.si), 2006