

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI  
ZAPOSLENIH

KARIN BABIČ

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI  
ZAPOSLENIH**

Karin Babič

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. dr. Valentina Franca



## **POVZETEK**

Sistem nagrajevanja je ključnega pomena v vseh podjetjih, saj je od njega odvisna kakovost dela zaposlenih in posledično celotno poslovanje podjetja. Slednja se zavedajo pomembnosti nagrajevanja, vendar so v reševanju tega problema v večini manj ali srednje uspešna. Rezultati ankete jasno kažejo nezadovoljstvo delavcev, tako nad plačo kot tudi s samim sistemom nagrajevanja. Samo dobro motivirani zaposleni dosegajo večjo delovno uspešnost, zato je sodelovanje med podjetjem in zaposlenimi nujno potrebno. Takšno sodelovanje pripelje do pozitivnega vzdušja v podjetju, kar je eden izmed pogojev za doseganje njegovih ciljev. Glede na trenutno stanje v gospodarstvu je večina podjetij prisiljena sistem nagrajevanja omejiti, vendar to ni poglavitni razlog neuspešnosti sistema nagrajevanja nasploh.

*Ključne besede:* nagrajevanje, motiviranje, gospodarska kriza, plača, napredovanje, delovna uspešnost, denarne nagrade, nenedenarne nagrade

## **SUMMARY**

Incentive programs are crucial for any company, as they directly influence the quality of work done by employees and consequently the entire business. Companies are aware of the importance of benefits, but their efforts fall between unsuccessful and moderately successful. The survey results clearly show employee dissatisfaction over their salaries as well as incentive programs. Only highly motivated employees achieve greater job performance, making collaboration between companies and employees a necessity. This type of collaboration creates a positive workplace environment, which is one of the prerequisites for achieving company goals. The current situation in the economy is forcing many companies to limit their incentive programs, but this is not the main reason for general failures of incentive programs.

*Keywords:* incentives, motivation, recession, salary, advancement, job performance, monetary incentives, non-monetary incentive

**UDK:** 331.2(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Sistem nagrajevanja delovne uspešnosti .....</b>	<b>5</b>
2.1	Motivacijski dejavniki, ki vplivajo na sistem nagrajevanja .....	5
2.2	Smernice pri oblikovanju sistema nagrajevanja .....	8
2.3	Motivacijska vloga plače in drugih nagrad.....	10
2.4	Sistem plač in nagrajevanja .....	11
2.4.1	Oblikovanje sistema nagrajevanja .....	12
2.4.2	Cilji in učinkovitost nagrajevanja.....	13
2.5	Cilji sistema nagrajevanja.....	15
2.6	Vrednotenje dela.....	16
2.6.1	Metode vrednotenja dela .....	16
2.6.2	Elementi vrednotenja .....	18
2.7	Ocenjevanje delovne uspešnosti .....	23
2.7.1	Namen ocenjevanja delovne uspešnosti .....	24
2.7.2	Merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela.....	25
2.7.3	Kvantitativno in kvalitativno merjenje delovne uspešnosti.....	25
2.7.4	Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti.....	26
2.7.5	Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti.....	26
2.7.6	Učinkovitost sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti.....	27
<b>3</b>	<b>Sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju X .....</b>	<b>29</b>
3.1	Predstavitev in organiziranost podjetja.....	29
3.2	Skupine in podskupine del v podjetju .....	29
3.3	Tarifni in plačilni razredi .....	30
3.4	Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.....	31
<b>4</b>	<b>Analiza sistema nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju X.....</b>	<b>33</b>
4.1	Predstavitev značilnosti zaposlenih v podjetju X.....	33
4.2	Metodologija.....	35
4.3	Rezultati raziskave.....	36
4.3.1	Struktura anketirancev .....	36
4.3.2	Vrsta dela, ki ga opravljajo sodelujoči v anketi.....	37
4.3.3	Seznanjenost zaposlenih s sistemom določanja plače .....	38
4.3.4	Zadovoljstvo sodelujočih z obstoječim sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti .....	38
4.3.5	Spodbuda sistema nagrajevanja delovne uspešnosti k večji uspešnosti pri delu .....	39
4.3.6	Zadovoljstvo z višino plače glede na delo, ki ga zaposleni, zajeti v anketi, opravljajo .....	40
4.3.7	Nedernarne nagrade, ki jih dobivajo delavci .....	41

4.3.8	Kateri sistem nagrajevanja je pravičnejši? .....	42
4.3.9	Odgovornejše delo za višjo plačo .....	42
<b>5</b>	<b>Ugotovitve in predlogi izboljšanja sistema nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju X.....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>51</b>



## TABELE

Tabela 2.1: Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu.....	9
Tabela 2.2: Prednosti in slabosti denarnih nagrad.....	21
Tabela 3.1: Primerjava povprečnih bruto plač .....	31
Tabela 4.1: Število in struktura zaposlenih .....	34
Tabela 4.2: Povprečno število zaposlenih po stopnjah strokovne izobrazbe .....	35

## SLIKE

Slika 1.1: Mehanizem motiviranja.....	2
Slika 2.1: Motivacijski dejavniki po Lipičniku .....	7
Slika 2.2: Trikotnik pravičnosti .....	16
Slika 2.3: Plačilna piramida.....	20
Slika 3.1: Skupine zaposlenih v podjetju X.....	30
Slika 4.1: Struktura zaposlenih po starosti .....	36
Slika 4.2: Struktura zaposlenih po izobrazbi .....	37
Slika 4.3: Zadovoljstvo delavcev s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti.....	39
Slika 4.4: Ali sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu? .....	39
Slika 4.5: Zadovoljstvo zaposlenih z višino plače, glede na delo, ki ga opravljajo .....	40
Slika 4.6: Ali nadrejeni uporabljajo pohvale za cilje, ki jih dosežejo zaposleni? .....	41
Slika 4.7: Način nagrajevanja, ki se zdi delavcem najbolj pravičen .....	42



## 1 UVOD

V današnjem času je za vsako podjetje značilno, da so zaposleni osnovna gonilna sila, življenjska sila podjetja. Največji izziv managementa je doseganje nadpovprečnih poslovnih rezultatov, zato potrebuje zavzete in motivirane zaposlene, še posebej, ker ni formule, s katero bi jih lahko in enostavno motivirali. Ljudje imamo različne vrste potreb, zadovoljitev le-teh pa nam nudi zadovoljstvo in druge pozitivne občutke. Motivacija nastane zato, da bi bili ljudje aktivni in z aktivnostjo zadovoljili svoje potrebe. Posebna vrsta motivacije je motivacija za delo. Gre za obojestransko zadovoljevanje potreb in ciljev, tako zaposlenih kot podjetja. Ljudje tako zadovoljimo svoje potrebe, organizacija pa z našim učinkovitim delom, znanjem, sposobnostmi in željo po uspešnosti dosega svoje cilje. Podjetja so danes ljudje, zaposleni poslovni partnerji, kupec pa je tisti, ki se odloča. Zaradi tega bodo podjetja, usmerjena v dolgoročno uspešnost, naredila vse, da se bo odločevalec, torej kupec, vedno vračal. To pa bodo storila z zavedanjem, da so dandanes zaposleni tisti, ki prinašajo večjo vrednost podjetju – so ključna konkurenčnost podjetja in je z njimi treba pazljivo ravnati. Izziv vsakega vodje je biti sposoben spodbujati, pohvaliti, nagraditi in postaviti cilje, pri tem govorimo o motiviranju zaposlenih.

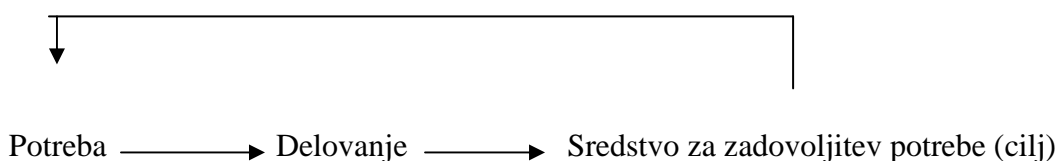
Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb. Vsaka akcija, ki jo nekdo začne, je spodbujena od ene ali več potreb, ki usmerjajo aktivnost posameznika k želenemu cilju – sredstvu za zadovoljitev potreb oziroma k individualnemu cilju posameznika. To pomeni, da potrebujemo za akcijo oziroma delovanje človeka najprej potrebo. Potreba je močan notranji občutek nečesa v organizmu (Lipičnik 1998, 415), nezadovoljena potreba povzroči v človeku napetost, željo, potrebo po delovanju za zadovoljitev potrebe. Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Delovanje razumemo kot iskanje in pridobivanje sredstva (cilj), s katerim bomo potrebo zadovoljili, s tem iskanjem pa razumemo predvsem delo (Rozman 1993, 236). Proces dela je po Marxu opredeljen kot proces med človekom in naravo, v katerem človek z gibanjem svojih organov izmenjuje z naravo naravne snovi v oblike, ki so za ljudi uporabne, in to menjavo uravnava. Gre za zavestno usmerjen proces, ki je proces zamišljanja rezultata, delovanja smotrne volje med delom in proces naprežanja ter gibanja organov. Uspešnost človekovega delovanja (storilnost doseganja zastavljenih ciljev) je močno odvisna od vsakokratne motivacije – motivacijske sile hotenja, da cilj doseže. Delovanje, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju, z uresničitvijo katerega je moč zadovoljiti potrebo, imenujemo motivirano delovanje. To je torej sredstvo, s pomočjo katerega uresničujemo naše cilje (Lipovec 1987, 109). Konkretnije pa je v podjetju delovanje povezano z delovnimi nalogami, ki so delegirane zaposlenim. Delovne naloge so povezane z nagradami,

tistimi nagradami, ki za zaposlene pomenijo njihov cilj oziroma sredstvo za zadovoljitev potrebe. Pogoj za uspešno delovanje podjetja pa je predvsem v pravilnem usklajevanju ciljev podjetja in individualnih ciljev zaposlenih.

Razvoj številnih motivacijskih teorij pojasnjuje različne vrste potreb ljudi, le-te pomagajo podjetjem, da bi ugotovila, zakaj ljudje delamo. Najpreprostejša razlaga je, da človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma denar. Po tej logiki bi ljudje delali toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar. Vendar pa nas življenje in številni primeri prepričujejo, da velikokrat ni tako (Možina 2002, 473). Drugi menijo, da ljudje delajo zaradi uveljavitve na delovnem mestu. Navadno se uveljavljajo tisti, ki se trudijo in so uspešni. Vendar tu ni določenega merila, kajti tistih, ki se uveljavljajo in zato dobivajo posebna priznanja okolice, je mnogo manj, kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobijo zelenih priznanj. Zato se vprašamo, če je zaslužek tisti, kar vse pridne delavce spodbuja k delu. Vendar bi mnogi od njih mogoče na drugih delovnih mestih, v drugih organizacijah več zaslužili, toda ostajajo tam, kjer so (Lipičnik, Mežnar 1998, 155). Veliko je motivov za opravljanje človekovega dela in seznam le-teh bi bil neskončen. Podjetja morajo prepoznati potrebe in interese svojih zaposlenih, jih upoštevati, saj bodo pripomogli k večji motivaciji. Motivacija bo uspešna, v kolikor bodo podjetja postavljala cilje s svojimi zaposlenimi in za njih. Zaposleni bodo tako usmerjeni k delovanju, katerega rezultat bo doseganje teh ciljev.

Mehanizem motivacije sestavljajo trije elementi. Najbolj nazorno je ta mehanizem analiziral Lipovec (slika 1).

**Slika 1.1:** Mehanizem motiviranja



Vir: Lipovec 1987, 109.

Številna proučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zaključka, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi dejavniki. Zato je težko odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. V okolju, v katerem človek dela, je različna delovna motivacija. Proučevanja so pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. V okolju z izkoriščevalskimi nameni so v ospredju eni dejavniki motivacije, pri demokratično organiziranem delu pa drugi (Lipičnik in Mežnar 1998, 155).

Eden osnovnih motivacijskih dejavnikov je plača. Podjetja poleg stalnega dela plač dajejo velik pomen gibljivemu delu plač, to so različne ugodnosti, nagrade za zvestobo, požrtvovalnost itd., gre za tako imenovane *denarne nagrade*. Velik pomen pa se uveljavlja tudi na področju *nedenarnih nagrad* – pohvale, ustne ali pisne, priznanja, članstvo v različnih klubih, službeni telefoni in avtomobili. Denarne nagrade so jasne in preproste, po drugi strani pa minljive in samoumevne. Nedenarne nagrade pa imajo prav poseben pomen in učinkovitost. Ustrezen sistem nagrajevanja tako lahko vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji storilnosti in zadovoljstvu zaposlenih in le tako podjetje je možno zadržati kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

*Nagrajevanje delovne uspešnosti posameznika* lahko vpliva na uspešnost podjetja, če je ustrezno povezano s cilji. Pri delovni uspešnosti posameznika gre za to, da nekateri zaposleni ob enakih pogojih ustvarijo za podjetje večji prispevek, kar je rezultat različnih sposobnosti, izkušenj in zavzetosti za delo, ti zaposleni pa posledično prejmejo višjo nagrado.

Namen diplomskega dela je predstaviti osnovne značilnosti nagrajevanja delovne uspešnosti in motiviranja, doprinesiti k boljšemu razumevanju nagrajevanja delovne uspešnosti kot enega izmed motivacijskih dejavnikov, ki lahko bistveno vpliva na zadovoljstvo ljudi in posledično vodi tudi k večjemu poslovnemu uspehu.

Namen je tudi preučiti najpomembnejše oblike nagrajevanja zaposlenih in ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti. Marsikdaj velika motiviranost pripomore k temu, da delavci v slabih razmerah dosegajo dobre rezultate, kar je zelo pomembno v trenutni situaciji finančne krize in preteče gospodarske recesije. Obratno pa nizka motiviranost povzroči, da so dobre možnosti slabo izkoriščene.

Cilji diplomskega dela so ugotoviti načine, kako izboljšati delovno uspešnost zaposlenega prek sistema nagrajevanja delovne uspešnosti, umestiti in smiselno določiti pomen nagrajevanja delovne uspešnosti v celoten sistem nagrajevanja ter ugotoviti motivacijski naboj nagrajevanja delovne uspešnosti. Ravno tako je cilj diplomskega dela narediti študijo primera v izbranem podjetju, kjer želim ugotoviti prednosti in slabosti obstoječega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti ter predlagati izboljšave za večjo motivacijo in posledično večjo delovno uspešnost zaposlenih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Po začetnem uvodu sem v drugem poglavju najprej predstavila sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, kamor sodijo motivacijski dejavniki, smernice za oblikovanje sistema nagrajevanja ter motivacijska vloga plače in drugih nagrad. Predstavila sem tudi oblikovanje sistema nagrajevanja, cilje in učinkovitost nagrajevanja, predstavila sem metode in elemente za vrednotenje dela, nazadnje pa namen ocenjevanja delovne uspešnosti ter osnove o merjenju le-te.

V tretjem poglavju bom predstavila sistem motiviranja in nagrajevanja v podjetju X, in sicer bom predstavila podjetje in organiziranost podjetja, skupine in podskupine del v podjetju, tarifne in plačilne razrede, motiviranje ter nagrajevanje zaposlenih.

## *Uvod*

V četrtem poglavju bom naredila analizo sistema nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju X, v petem poglavju pa bom podala predlog izboljšanja tega sistema v podjetju X.

## 2 SISTEM NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

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 ...). 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, 191). Plačilni sistem ali sistem nagrajevanja je sestavljen iz osnovne plače in gibljivega dela oziroma dodatkov na osnovno plačo, ki ima danes vse večji pomen.

### 2.1 Motivacijski 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, 14–15):

- posameznikova vrednost
- zunanje odvisnosti
- notranje odvisnosti in
- 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, 15).

*Zunanja nepristranskost* 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 razmerje

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, 15).

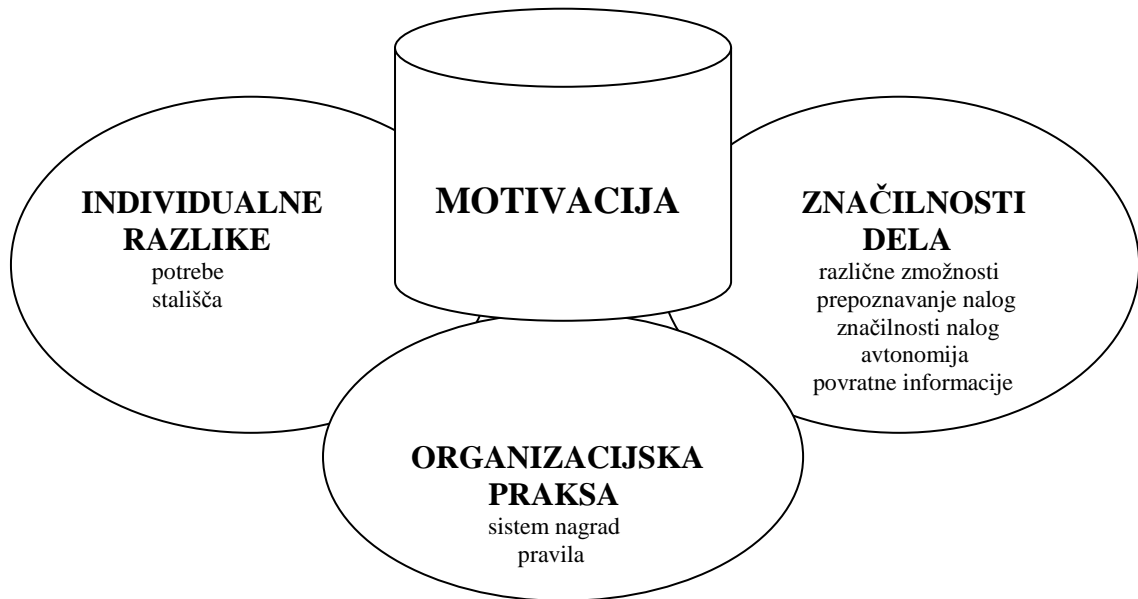
Ljudje niso vedno motivirani za delo zaradi čistih ekonomskih dejavnikov (plača). Novo zaposlitev lahko iščejo tudi iz drugih, subjektivnih razlogov, kot so npr. zadovoljstvo z delom, novo delovno okolje, možnost uporabe spretnosti, ki do takrat niso prišle do izraza, in razvoj kariere.

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

Pri *pritiskih sindikatov* gre za to, da sindikati za doseg ciljev pritiskajo na raven 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, 15).



Slika 2.1: Motivacijski dejavniki po Lipičniku



Vir: Lipičnik 1998, 162.

Na sliki 2 so prikazani trije motivacijski dejavniki, ki kažejo medsebojno interakcijo in skupaj vplivajo na motiviranost zaposlenih. Interakcijo dejavnikov oblikujejo človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako ta deluje v delovni situaciji, in organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. Lipičnik (1998, 162–162) tako navaja naslednje dejavnike, ki vplivajo na motivacijo:

*Individualne razlike* so prvi izmed dejavnikov motivacije. Vsak človek je edinstven in se razlikuje po osebnih prepričanjih, vrednotah in interesih, ki jih ima pri delu. Kaj ga bo motiviralo, je odvisno od vsakega posameznika. Nekatere motivira denar, druge varnost, tretje kariera, izzivi, prosti čas.

*Značilnosti dela* so dimenzije, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.

*Organizacijsko prakso* sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeli nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele), z nagradami pa opredelimo (bonitete, provizije), kar lahko privabi nove zaposlene in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo.

Keenan med dejavnike, ki preprečujejo večjo storilnost in povzročijo nemotiviranost, uvršča nezadostno usposobljenost, nesposobnost, nizke norme, slabo vodenje in osebne težave. Je tudi mnenja, da zelo težko ugotovimo, kdaj se pojavi pomanjkanje motivacije, saj ljudje redko povejo, kako se počutijo, in priznajo, da so nezadovoljni. Nezadovoljstvo lahko opazimo v splošnem vedenju, zato moramo biti pozorni na nekatera znamenja, in sicer nesodelovanje, ko je treba vložiti dodaten trud, pozno prihajanje na delo, zgodnje odhajanje, daljši odmor za malico, dela ne opravijo v roku, ne dosegajo norm. Zelo je pomembno, da vodja pravočasno opazi znamenja nemotiviranosti in ukrepa, da bodo ljudje predani svojemu delu in si bodo prizadevali doseči zastavljene cilje (Keenan 1995, 6–10).

## **2.2 Smernice pri oblikovanju sistema nagrajevanja**

Zupanova (2001, 129–131) pravi, da je v zadnjem desetletju prišlo do precejšnjih 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 in 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.

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, zato včasih celo bolj vplivajo na njihovo prizadevnost kot plača in ostale nagrade (Zupan 2001, 119).

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 2.1.

**Tabela 2.1:** Sestavine sistema plač in nagrajevanja v širšem smislu

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

Vir: Zupan 2001, 116.

### **2.3 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 storilnosti 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 vidik 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, 28). Prav zaradi zagotavljanja poslovne uspešnosti prihaja do povezovanja plač z individualno delovno aktivnostjo in uspešnostjo, saj je leta 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 vnaprej mogoče določiti pričakovani rezultat.

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

- *Psihološka funkcija:* cilj te funkcije je oblikovanje določenih stališč zaposlenih ter usmerjanje njihovega vedenja k spodbujanju učinkovitosti in storilnosti ter 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, 106):

- *Psihološka funkcija:* kaže se v obliki ovrednotenja osebnega prispevka, saj se večje prizadevanje in večja odgovornost nagrajita, 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 nadzor in vpliv delodajalca.

## **2.4 Sistem plač in nagrajevanja**

Pri sistemu plač in nagrajevanja gre najpogosteje za usklajeno politiko, procese in prakse neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti, pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno. Oblikovanje strategije in sistema nagrajevanja v organizacijah izhaja iz poslovne strategije in strategije ravnanja z ljudmi pri delu z namenom, da zavarujejo in pospešijo doseganje svojih ciljev. Z vidika zaposlenih pa ustrezno oblikovan sistem nagrad potrjuje ustreznost ali neustreznost njihovega vedenja (Lipičnik 2002, 487).

Prav tako je sistem nagrajevanja veliko več kot odločanje, kolikšen del plače bo variabilen in kolikšen fiksen. Vključuje tudi najrazličnejše ugodnosti: možnost usposabljanja, prožni delovni čas, izleti, vstopnice za fitnes, daljši dopust, uporaba službenega telefona in avtomobila. Poleg tega vključuje tudi finančne elemente sistema nagrajevanja, kot so sheme delitve dobička, sheme delitve prihrankov, nagrade za najuspešnejšega delavca, nagrade za posebne dosežke ... Kaj bo vključeno v sistem nagrajevanja in v kakšni obliki, je odvisno od načrtovane strategije upravljanja s človeškimi viri ter od drugih sistemov vodenja. Sistem nagrajevanja je povezan tudi z drugimi vidiki upravljanja s človeškimi viri, sistemom določanja ciljev in upravljanja letnih pogovorov. Namenjen je privabljanju ustreznih kadrov, nagrajevanje pa je povezano tudi z napredovanjem in načrtovanjem kariere posameznika v podjetju (Brezigar 2005, 44–45).

Če želi biti podjetje uspešno, mora zaposlenim zagotoviti ustrezne delovne pogoje, tako da bodo ti pri svojem delu uporabili vse svoje zmožnosti in bodo pri tem uspešni. Zato je treba v podjetju uvesti takšne sisteme nagrajevanja, ki spodbujajo in motivirajo zaposlene, da delujejo v skladu z zastavljenimi cilji.

Pri določanju višine delavčeve plače morajo v podjetjih zagotoviti, da bo ta zaposlenim omogočala normalno življenje ter bo obenem vplivala na njihovo zavzetost za delo. Tako denar še danes velja za najstarejši in najočitnejši in hkrati najuniverzalnejši način motiviranja za delo. Pri tem pa že od nekdaj velja, da je to zelo občutljivo področje, saj plača zaposlenih naj ne bi bila odvisna le od zahtevnosti dela, temveč tudi od doseganja ciljev.

Predvsem pri variabilnih plačah se pojavi problem zaradi neučinkovitega postavljanja ciljev, na podlagi katerih bi določili ustrezna merila. Vsako podjetje ima opredeljene formalne pogoje, na osnovi katerih nagrajuje zaposlene. Tu je poleg denarne nagrade opredeljena tudi njena sestava in sistem nagrajevanja. Mislim, da so v praksi najpogostejša merila pri določanju plače stopnja izobrazbe, delovne izkušnje in

položaj v podjetju, ki ga nekdo zaseda. Kljub jasno opredeljenim merilom to ne zagotavlja učinkovitega sistema nagrajevanja.

Pri posameznikovi delovni učinkovitosti in uspešnosti je zato pomembno, da sistem nagrajevanja vsebuje nekatere pomembne postavke (Motivacijske tehnike 2006):

1. Materialne nagrade se morajo navezovati na tiste elemente dela, na katere lahko posameznik vpliva (delovni standardi morajo biti uresničljivi).
2. Obstajati mora jasna povezava med nagrado in delovnimi rezultati.
3. Sistem nagrajevanja mora temeljiti bolj na pozitivnih kot negativnih posledicah vedenja pri delu.
4. Povečanje materialnega nadomestila mora biti dovolj veliko, da opraviči dodatno vloženi napor pri delu.
5. Povečanje plače mora neposredno slediti povečanju delovnega učinka in uspešnosti.
6. Materialna nadomestila morajo ustrezati vložnemu delu in morajo biti pravična v primerjavi z drugimi.
7. Razlike v plači dobrih in slabih delavcev morajo biti očitne, da bi stimulirale izboljšanje dela.

Praktične izkušnje nam kažejo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih, vendar po drugi strani se zaposleni največ pritožujejo na področju nagrajevanja in priznavanja dosežkov. Glavni razlog, ki povzroča nezadovoljstvo zaposlenih in ne prepozna in ne spodbuja njihovega dela, so napačna merila nagrajevanja, ki so posledica napačnih ciljev, katerih mnogi vodje ne znajo postaviti.

#### ***2.4.1 Oblikovanje sistema nagrajevanja***

Za nagrajevanje ne poznamo nekega univerzalnega in optimalnega sistema, obstaja le model, ki je za izbrano podjetje v izbranem obdobju najprimernejši. Le-ta je odvisen od ciljev in poslovne politike vsakega podjetja. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je najprej treba opredeliti, komu je sistem namenjen, oblikovati proračun, opredeliti dejavnike nagrajevanja in sestavo posameznih dejavnikov ter definirati način in čas izplačila nagrade. Ko se razvija sistem nagrajevanja, je potrebno, da so v sistem vključeni vsi zaposleni, ki s svojim delom lahko prispevajo k uspešnosti podjetja. Pri tem mora biti njihovo delo točno opredeljeno in merljivo, da vedo, kakšna je njihova delovna naloga in kakšen učinek morajo doseči v normalnih delovnih pogojih. Z vidika delodajalca je pomembno opredeliti zgornjo mejo, do katere se lahko oblikuje proračun za plače in nagrajevanje, ki bo sprejemljiv tako za zaposlene kot za delodajalce.

Za doseganje čim večje učinkovitosti nagrad je treba oblikovati kulturo uspešnosti, ki naj bi imela sporočilno moč, kaj je podjetju pomembno, kako lahko zaposleni najbolj pripomorejo k uspešnosti podjetja in kakšno vedenje se od njih pričakuje (Lipičnik 1998, 191).

Dejavniki nagrajevanja naj bi bili merljivi, jasni in enostavni za izračun, tako da ga imajo zaposleni možnost preveriti. Pri tem je pomembno, da se jih uporabi le nekaj (učinkovitost, kakovost, prenos znanja), saj preveč dejavnikov povzroči zapletenost in nepreglednost sistema. Vsako podjetje se odloči, katere dejavnike bo vključilo v sistem nagrajevanja glede na specifičnost poslovanja, poslovnega procesa, ciljev podjetja ali katerega drugega dejavnika. Delež posameznega dejavnika v celotni nagradi pa bo odvisen od pomembnosti in števila dejavnikov. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja je treba opredeliti tudi način (letna nagrada na podlagi doseženega rezultata) in rok izplačila nagrade. V podjetju X se nagrada izplača enkrat letno, torej ko se zaposlenim izplača del za poslovno uspešnost.

Pri oblikovanju sistema plač podjetja lahko uporabijo splošna načela ter modele oblikovanja poslovne strategije, prilagojene ožjemu področju določanja plač in nagrajevanja. Podjetje bo ustrezno oblikovalo sistem plač in nagrajevanja, ko bo pri oblikovanju upoštevalo analizo okolja (zakonske omejitve, trg dela), poslovno strategijo podjetja ter kadrovske strategijo (Zupan 2001, 123).

#### **2.4.2 Cilji in učinkovitost nagrajevanja**

Temeljni cilj sistema plač in nagrajevanja je podpreti *izvajanje poslovne strategije* podjetja ter tako *prispevati k uspešnosti in povečanju konkurenčnosti*. Da bi sistem nagrajevanja dosledno podpiral izvajanje strategije podjetja, mora upoštevati naslednje zahteve (Zupan 2001, 122):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- vzdrževati mora občutek za pravičnost in poštenost,
- nadzirati mora stroške dela in jih zadržati v načrtovanih okvirih,
- izpolnjevati mora zahteve iz zakonov in predpisov,
- privlačiti mora nove, visoko usposobljene zaposlene,
- motivirati mora zaposlene.

Če zaposleni pravilno razumejo, kaj si vodstvo prizadeva doseči s svojim sistemom nagrajevanja, se lahko potrudijo in opravljajo delo učinkovitejše in s tem povečajo učinkovitost podjetja. Sistem je treba skrbno načrtovati, seznaniti z njim zaposlene in sprejemati pritožbe nanj, nenehno ga je treba dopolnjevati in dograjevati.

*Učinkovita, primerna in optimalna* nagrada pomeni, da je posameznik z njo zadovoljen in ima za njega določeno vrednost in ga motivira za uspešno delo tudi vnaprej. Sočasno pa je finančno in stroškovno učinkovita tudi za podjetje, saj nagrada, ki povzroča podjetju prevelike stroške, zmanjšuje njegovo učinkovitost. Nadrejeni morajo identificirati privlačnost nagrade za posameznika in jim ponuditi različne nagrade, ki jim bodo omogočale zadovoljitev njihovih raznovrstnih potreb.

Prav tako morajo biti *opazne* drugim zaposlenim, s čimer se nagrajenemu zadovolji potrebo po priznanju in spoštovanju. Opaznost nagrad lahko v podjetju dosežejo z ukinitvijo tajnosti plač. Slednje lahko povzroči precej nezadovoljstva in konfliktov, saj bi zaposleni z medsebojnim primerjanjem ugotovili neenakosti v nagrajevanju. Poleg tega je politika plač in nagrajevanja močno povezana z zakonodajo posamezne države, še posebej z davčno zakonodajo, ki zavezuje podjetja in posameznike k plačilu različnih davkov in prispevkov.

Sistem mora biti *pravičen in enakopraven*, vendar pa posamezniki različno dojemajo pojem pravičnosti, kar je pogojeno z različnimi interesi, prepričanji in vrednotami. Pravičnost se nanaša na občutenje razlik med prejemki, ko zaposleni za enako delo dobi različno plačilo. Na občutek nepravičnosti se ljudje odzovejo različno, nekateri delajo več, da bi s tem opravičili večje prejemke drugih, ali pa delajo manj in iščejo druge načine, da nadomestijo primanjkljaj. Nekateri pa delodajalce tudi zapuščajo (Bezjak 2006).

Zupanova (2001, 122) in Merkač Skokova (2005, 200) sta mnenja, da je težko izdelati *pošten, pravičen in objektivni* sistem plač in nagrajevanja, saj so ljudje nagnjeni k medsebojnemu primerjanju in pravičnost različno dojemajo. Zato je treba veliko pozornosti nameniti komuniciranju in razlagi sistema, da ga zaposleni dobro spoznajo in dobijo povratne informacije, kako delajo. Pri oblikovanju sistema nagrajevanja lahko upoštevamo tri osnovne tipe pravičnosti:

1. zunanja (raven, do katere organizacija plačuje primerljiva dela kot druge organizacije),
2. notranja (notranja relativna vrednost med posameznimi deli organizacije),
3. individualna oziroma poslovna (raven, do katere se plača razlikuje med posamezniki glede na njihove prispevke pri delu in dosežene poslovne rezultate).

Gruban (2006, 21) pravi, da naj bi *teoretično idealen sistem nagrajevanja* vseboval 25–50 odstotkov denarnega nadomestila, temelječega na enostavnem, vendar uravnoteženem kazalniku uspešnosti, ki naj bi imel od tri do šest postavk. Razlikovanje med najbolj in najmanj uspešnimi glede plačila bi moralo biti v razmerju 1 : 3 do 1 : 5, pri čemer bi morali biti najmanj uspešni jasno in razvidno plačani pod povprečjem



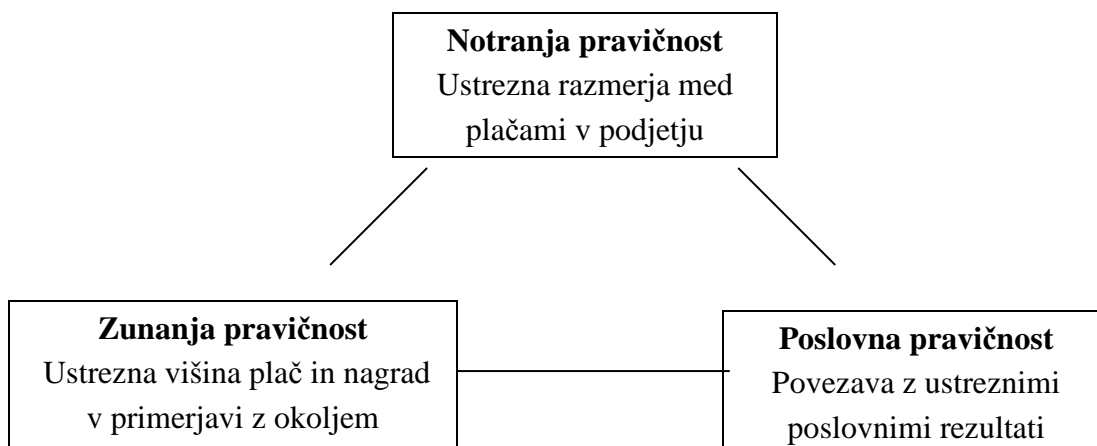
panoge. Uspešna vpeljava teh načel bi zagotovila manjši skupni izdatek za plače (manj ljudi, toda boljše plačanih). Najboljši bodo napredovali, ker so stimulirani z večjim plačilom ter se bodo težko odločili oditi h konkurenci. Najslabši bodo dobili sporočilo, da poiščejo delovno mesto, ki bo omogočalo napredovanje tudi njim.

Za podjetje je izredno pomembna odločitev o sistemu nagrajevanja, saj ta v podjetju pomaga vzpostaviti kulturo z nagrajevanjem tistih dejavnosti, obnašanj in vrednot, ki so za podjetje ključnega pomena. Prav tako morajo biti vodje sposobni pravilno ovrednotiti delo in uspešnost zaposlenih, saj je le-to podlaga za oblikovanje nagrajevalne strukture. Zavedati se tudi moramo, da ni idealnega sistema nagrajevanja, ki bi zadovoljil vse pogoje, saj bi za podjetje predstavljal prevelik strošek. V pogojih, ko so razlike v nagradah za podpovprečno in odlično delo minimalne, to ne spodbuja truda zaposlenih, saj ne vedo, kaj točno narediti, da bi dobili nagrado. Pomembno je, da poleg finančnega dela zajema tudi nefinančno (priznanja). Pri tem mora biti jasen, preprost ter predvsem pregleden in mora zaposlenim omogočati, da jasno prepoznavajo cilje, ki naj bi jim sledili. Ne glede na to, kakšen sistem nagrajevanja imajo vpeljan v podjetju, vedno se najde kdo, ki mu ni všeč, in je mnenja, da bi bil lahko pravičnejši, boljši.

## **2.5 Cilji sistema nagrajevanja**

Osnovni cilj zelenega delovanja sistema nagrajevanja je podpreti izvajanje poslovne strategije podjetja in tako prispevati k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja (Zupan 2001, 122). Da sistem nagrajevanja ustrezno podpira izvajanje strategije podjetja, mora zadostiti štirim zahtevam (Zupan 2001, 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 2.2), 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 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 dela. Stroške dela v podjetju predstavljajo plače in drugi prejemki, ne smemo pa pozabiti tudi na fiksne stroške poslovanja, kot so najemnina poslovnih prostorov, telefon, sprotno mesečno vzdrževanje, električna, voda, čiščenje, ogrevanje, pisarniški material, zavarovanja, katere je treba razdeliti na število zaposlenih (Palčič 2009). 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 2.2:** Trikotnik pravičnosti



Vir: Zupan 2001, 122.

## 2.6 Vrednotenje dela

Osnova vrednotenja dela so analiza dela in izdelani opisi delovnih mest, ki vsebujejo osnovne podatke o delovnem mestu (Zupan 2002, 305). Vrednotenje je sistematičen proces oblikovanja relativne vrednosti dela. Njegov namen je, da:

- omogoča racionalno podlago za oblikovanje in vzdrževanje pravične plačilne strukture,
- ureja razmerja med različnimi vrstami dela,
- oblikuje in sprejema pravilne odločitve o razvrščanju del in o plačilnih razmerjih,
- določa stopnjo primerljivosti med posameznimi vrstami dela.

Zaradi zmanjšanja kompleksnosti se pri vrednotenju dela najpogosteje uporabi od tri do dvanajst dejavnikov. Najpogosteje uporabljeni dejavniki so znanje in spretnosti, odgovornost, odločitve, kompleksnost in spretnost ravnanja z ljudmi. Zmotno je prepričanje, da so sodbe ocenjevalcev dela natančnejše, če upoštevajo večje število dejavnikov, saj se lahko pojavi prekrivanje in podvajanje dejavnikov. Zato je priporočljivo, da se uporabi do šest dejavnikov kot podlago za vrednotenje dela (Treven 1998, 220–221).

### 2.6.1 Metode vrednotenja dela

Metode vrednotenja dela se med seboj razlikujejo po številu elementov vrednotenja pri delovnih mestih, po zapletenosti in načinu obravnavanja delovnih mest. V

organizaciji z veliko delovnimi mesti je primernejše uporabiti točkovne metode, ravno nasprotno je značilno za organizacijo z manj delovnimi mesti, kjer se uporabijo sumarne. V organizaciji morajo biti vsa delovna mesta ovrednotena strokovno, odgovorno in po enaki metodologiji, kjer mora za razvoj in vzdrževanje sistema nekdo tudi odgovarjati (Merkač Skok 2005, 202). V svetu sta razviti dve veliki skupini vrednotenja dela:

*Globalne ali sumarne metode*, kjer delovna mesta ovrednotimo kot celoto z vidika zahtevnosti ali pomena za organizacijo. Na osnovi kvalitativnih primerjav ugotovimo razliko med deli brez vnaprej dogovorjenih kriterijev. Razlike ugotovimo na osnovi globalnega občutka. Rezultate izrazimo na ordinalnih skalah in tako izvemo, katero delo je zahtevnejše in katero manj, ne vemo pa, kolikšne so te razlike v številkah (Lipičnik 1992, 176). Med globalnimi metodami (Zupan 2002, 305) je najbolj razširjena *metoda razvrščanja*, pri kateri ocenjevalci razvrstijo dela po njihovi pomembnosti in zahtevnosti, pri tem pa se ne uporabijo nikakršni primerjalni dejavniki. Ta metoda je pomembna pri združitvi delovnih mest v skupine po zahtevnosti, ki jih nato uvrstimo v vnaprej določene plačilne razrede. Najpogostejši načini razvrščanja so *klasično rangiranje* (delovna mesta razvrstimo od najbolj zahtevnega do najmanj zahtevnega), *metoda lupljenja* (iščemo skrajnost – najprej določimo najbolj in najmanj zahtevno delovno mesto, nato naslednje najbolj in najmanj zahtevno itd.), *primerjava v parih* (vsako delovno mesto primerjamo z vsakim drugim in dobimo vrstni red glede na pogostost ocene večje zahtevnosti v parih).

Poleg že naštetih globalnih metod v to skupino uvrščamo še *metodo razporejanja*, kjer je število rangov ali razredov določeno vnaprej. Ocenjevalci razporejajo dela v te razrede glede na zahtevano stopnjo izobrazbe, odgovornosti do podrejenih, znanja in spretnosti za določeno delo, povezanosti z drugimi oddelki (Treven 1998, 222–223).

*Pri analitičnih metodah* primerjava poteka na osnovi vnaprej določenih kriterijev in ocenjevalnih lestvic. Rezultati so izraženi na intervalnih skalah, kar pomeni, da izvemo, katero delo je zahtevnejše in za koliko (Lipičnik 1998, 217). Te metode ocenjujejo posamezne dejavnike, značilne za določeno delo, in jih primerjajo pri različnih vrstah dela.

V zadnjem času se je najbolj uveljavila *metoda primerjave dejavnikov*, ki vsebuje tudi elemente globalnih metod (vsako delovno mesto rangira glede na določen dejavnik). Pri tej metodi so vnaprej opredeljeni trije do pet kriterijev (kompleksnost dela, usposobljenost, stopnja samostojnosti, obseg odgovornosti, napor, vpliv na poslovanje itd.), s katerimi lahko razlikujemo delovna mesta.

Vsakemu določenemu merilu oziroma dejavniku pripišemo ustrezno utež in mu s tem dodelimo težo v celotnem sklopu vrednotenja. Nato jim dodelimo merilo stopnje in

dodamo število točk. Na koncu za vsako delovno mesto zmnožimo število točk za vsa merila in ustrezne uteži. Tako dobimo razvrstitev po zahtevnosti.

Najpogosteje uporabljena analitična metoda je *točkovno ocenjevanje*, ki je še nekoliko podrobnejša kot metoda primerjave dejavnikov. Od nje se razlikuje po tem, da je delovno mesto ocenjeno z večjim številom podrobno opredeljenih meril oziroma kriterijev. Zaradi razmeroma velikih sprememb glede opravljanja določenega dela ima ta način določanja osnovne plače mogoče vedno manj smisla (Zupan 2002, 305–306).

Podjetja skušajo s pomočjo vrednotenja dela ugotoviti razlike in razmerja med posameznimi deli in rezultate uporabiti v različne namene. Najpogosteje se uporabljajo za določanje višine plač. Iz tega sledi, da nepravilno ovrednoteno delo pomeni, da tudi plača ni pravilno ovrednotena, kar pa ni edini dejavnik, ki vpliva na višino plače, saj je danes vse bolj pomembna delovna uspešnost.

### **2.6.2 Elementi vrednotenja**

Poznamo *tarifne skupine*, ki so opredeljene s stopnjo strokovne izobrazbe, in *plačilne razrede*, ki so opredeljeni z zahtevnostjo dela znotraj tarifne skupine. Znotraj posamezne tarifne skupine so delovna mesta navadno razvrščena v plačilne razrede na podlagi zahtevanih strokovnih znanj, dodatnih obveznih ali želenih funkcionalnih znanj, delovnih izkušenj, odgovornosti lastnega dela in vodenja, umskega ter fizičnega napora. Na osnovi teh elementov se določijo količniki izhodiščnih plač, ki izhajajo iz zahtevnosti delovnih mest oziroma plačilnih razredov. Plačni razred in s tem podlaga za osnovno plačo zaposlenega se določi glede na zahtevnost delovnega mesta, ki ga zaseda, ter glede na njegovo usposobljenost, samostojnost, inovativnost in uspešnost. Vse to je opredeljeno v aktu oziroma pravilniku o plačah ali v kolektivni pogodbi.

Zaradi zahtev po novih znanjih in prožnosti poslovanja se vedno pogosteje določajo vrednosti dela na podlagi spretnosti in znanj posameznika. Zaposleni dobi poleg osnovne plače tudi dodatke, ki so odvisni od poslovne uspešnosti, zmožnosti in izkušenj. Vključimo jih lahko v osnovno ali kot del spremenljive plače. Dejstvo, da nagrade, ki zaposlenega motivirajo kratkoročno, zagotavljajo le trenutno pripadnost in vdanost ter ob pomanjkanju nagrade povzročijo vrnitev k njegovemu ustaljenemu vedenju, zahteva, da ima podjetje izoblikovan ustrezen sistem nagrajevanja zaposlenih (Merkač Skok 2005, 202–203). Temelj za stimulacijo in nagrajevanje pa je natančno izdelan sistem za ocenjevanje delovne uspešnosti.

#### *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 treba upoštevati določbe zakonov in kolektivnih pogodb. Kolektivno pogodbo sklenejo delodajalci ali njihovi predstavniki in sindikati kot predstavniki organiziranih delavcev<sup>1</sup>.

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 in Rozman 1998, 137–138).

Večina kolektivnih pogodb predvideva naslednjo strukturo plač (Lipičnik 1998, 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, Uradni list RS, št. 42/02, 103/07), 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 1998, 261), pri čemer največji delež zavzema osnovna plača, drugi deleži pa odpadejo na druge, za družbo pomembne dejavnike, ki so (Lipičnik 1998, 261): plača za posebne zmožnosti, plača,

---

<sup>1</sup> Sklepanje in veljavnost kolektivnih pogodb ureja Zakon o kolektivnih pogodbah (Uradni list RS, št. 43/06).

odvisna od življenjskih stroškov, nagrada za zvestobo, nagrada za požrtvovalnost, plačilo za nedelo, nagrada za učinek in nagrada za dobiček.

Slika 2.3: Plačilna piramida



Vir: Lipičnik 1998, 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 ostalih delavcev.

*Nagrada za požrtvovalnost* je namenjena delavcem, ki v svoje delo vložijo več truda (delajo prek 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.

*Nagrado 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 s 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 2.2 prikazuje prednosti in slabosti denarnega nagrajevanja.

**Tabela 2.2:** Prednosti in slabosti denarnih nagrad

Prednosti	Slabosti
so zaželeno	niso obstojne
so preproste	so vsakdanje
lahko razumljive	težko jih nadgradimo
lahko so dodatna spodbuda	lahko postanejo samoumevne

Vir: Zupan 2001, 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, 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 izdelek ali storitev. S tem plača vpliva na oblikovanje cen izdelkov 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). 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.

#### *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 dodelijo v denarju ali vrednostnih papirjih, so lahko nagrade in ugodnosti tako denarne kot tudi nedenarne oblike (Zupan 2004, 56). Kadar govorimo o nedenarnih nagradah, se je treba 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, 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, 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 nadenarnega nagrajevanja povezane z določenimi stroški. Vendar pa so to 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, 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 nadenarnem 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 to, kdaj izročimo nagrado. Najbolje je takoj ali pa ob vnaprej 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 nadenarnega nagrajevanja, čeprav so za najboljše kadre, ki jih je treba dobro plačati, lahko pomemben jeziček na tehtnici pri izbiri delodajalca.

## **2.7 Ocenjevanje delovne uspešnosti**

Po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR, Uradni list RS, št. 42/02, 103/07) je plača sestavljena iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov. Osnovna plača se določi na podlagi osnove za obračun plač in količnikov, določenih v skladu z zakonom in kolektivnimi pogodbami. Delovna uspešnost pa je rezultat, ki ga v delovnem procesu dosega posamezni zaposleni, delovno povezana skupina ali kolektiv. Kaže se lahko v različnih oblikah, kar pomeni, da se ne ocenjuje zgolj gospodarnost, kakovost in obseg dela, temveč tudi učinek, inovativnost, prožnost in podobno (Kuharič v Franca 2008).

Poleg nagrajevanja za delovno uspešnost nudi zakonodaja tudi nagrajevanje glede na poslovno uspešnost, ki je sestavina plače, če je urejena s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi (126. člen ZDR v Franca 2008). Poslovna uspešnost predstavlja uspešnost celotne organizacije in ne le uspešnost posameznika, delovno povezane skupine ali kolektiva.

V procesu vrednotenja uspešnosti je treba opredeliti pričakovanja, zaposlene seznaniti z namenom ocenjevanja, predstaviti načrt uporabe dobljenih rezultatov, metodologijo ter roke ocenjevanja (Mihalič 2006, 42). Prevladuje prepričanje, da je podjetje uspešno, ko doseže zastavljene cilje, kar pomeni, da je plača zaposlenega odvisna od doseganja le-teh. Imeti moramo dobre cilje in delati na tem, da bi jih dosegli. Biti morajo realni, ustrezno zasnovani ter povezani s trdim delom (Shinn 1999, 183).

Uspešnosti in učinkovitost dela posameznika je odvisna od številnih dejavnikov, ki so lahko *notranji* (motivacija za delo in usposobljenost) ali *zunanji* (tehnologija, organizacija). Na slednje posameznik ne more vplivati. Delovna uspešnost je odvisna predvsem od notranjih dejavnikov, in sicer posameznikove usposobljenosti, njegovih veščin, znanj in motivacije za delo (Jereb 1992, 240). Osnova za določanje delovne uspešnosti so količina, kakovost, gospodarnost dela, inventivnost in inovativnost. Pri tem je pomembno tudi to, da so zaposleni obveščeni o uspešnosti njihovega dela, ki je lahko ocenjeno individualno ali skupinsko, ter da so pred začetkom opravljanja seznanjeni z vnaprej določenimi merili (Galič in Kruhar Puc 2005, 22).

Šele ko zaposleni presegajo normalne delovne okvire in rezultate dela, jih lahko ocenimo kot delovne uspešne in jim lahko dodelimo ustrezne materialne ali nematerialne nagrade. Zaposleni mora čutiti, da ima uspešnost podjetja, ki je rezultat njegovega dela, neko materialno korist in možnost za pridobivanje znanja in napredovanje, osebni razvoj in ustvarjanje še boljših rezultatov, kar je osnovna naloga učinkovitega sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti. Vsak sistem ocenjevanja delovne uspešnosti ima svoje prednosti in slabosti, toda najbolj pomembno je izbrati tistega, ki bo vodil k uresničitvi ciljev podjetja kot tudi posameznika.

### ***2.7.1 Namen ocenjevanja delovne uspešnosti***

Na podlagi spremljanja delovne uspešnosti posameznih delavcev lahko dobimo koristne podatke, na osnovi katerih lahko sprejmemo določene odločitve in povečamo delovno motivacijo zaposlenih, če jih za uspešnost ustrezno nagradimo in tako stimuliramo odnos do dela ter do organizacije. Osnova je doseganje dogovorjenih ciljev. Obenem je ocena delovne uspešnosti nadzor dela in osnova za napredovanje (upoštevamo razvojne potenciale in interese posameznika) kot tudi ugotavljanje slabosti in prednosti delavcev, načrtovanje njihove kariere, služi pa tudi za kadrovske selekcije zaposlenih (Rozman 1993, 244). Med namene ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih poleg diferenciacije plač štejemo tudi premestitve na drugo delovno mesto, prenehanje dela, potrebe po izobraževanju, povratno informacijo ter s tem povezano uspešnejše komuniciranje in vodenje (Možina 2002, 220).

Ocenjevanje delovne uspešnosti je lahko namenjeno kratkoročnim (dodatno plačilo za izjemne napore in dosežke ob koncu meseca) in dolgoročnim učinkom (napredovanje, stalnost zaposlitve) ter je del sistema motivacije zaposlenih. Tako lahko med namene ocenjevanja delovne uspešnosti štejemo še pozitivni vpliv vodstva na uspešnost in razvoj zaposlenih, obvladovanje rasti plač, določanje organizacijskih ciljev, ugotavljanje presežkov. Pri tem pa delovno uspešnost ugotavljamo predvsem za bistveno preseganje pričakovanih rezultatov in nadpovprečno delovno obremenitev ter trud.

### **2.7.2 Merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela**

Uspešnost ločimo na *delovno* (za učinek delavca in tudi skupine) ter na *poslovno* (za uspeh organizacije kot celote). Učinek in uspeh merimo, ocenjujemo ali vrednotimo neposredno z denarjem, s količino, kakovostjo in stroški (vrednostjo) narejenih izdelkov ali storitev oziroma ustvarjenih poslovnih učinkov. Z vrednotenjem uspešnosti moremo in moramo na kar se da strokoven način določiti plač(il)o delavcu za njegov prispevek k poslovnemu izidu združbe, s katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi (Uhan 2004, 107).

V podjetju mora vodstvo določiti metodo za merjenje delovne uspešnosti, pri tem pa mora upoštevati, da je čim bolj enostavna, vendar ne do te mere, da onemogoča zadostno razlikovanje med delavci na podlagi delovne uspešnosti. Ocenjevalni model in postopek ocenjevanja je lahko določen s kolektivno pogodbo (dejavnosti ali podjetja) ali je predpisan z ustreznim aktom kot merilo za ugotavljanje delovne uspešnosti (Jurančič 1995, 81).

### **2.7.3 Kvantitativno in kvalitativno merjenje delovne uspešnosti**

*Kvantitativno merjenje* delovnega prispevka je tisto merjenje, pri katerem uporabljamo tehnične merske enote in kjer količino, ki izkazuje delovni prispevek, ugotovimo s preštevanjem, z uporabo daljinskih, prostorninskih, utežnih, kosovnih in podobnih naturalnih (fizičnih) merskih enot (Uhan 2000a, 363). Izmed vseh možnosti ugotavljanja delovnega prispevka je kvantitativno merjenje najbolj objektivno in najbolj natančno. Poleg tega ne povzroča neželenih posledic (npr. preveč izrazitega spodbujanja ene sestavine delovnega prispevka) in je racionalno (stroški kvantitativnega merjenja niso večji od koristi, ki jih daje večja motiviranost).

*Kvalitativno merjenje* delovne uspešnosti delavcev se uporablja za ugotavljanje delovnih rezultatov delavcev pri tistih delih in nalogah, kjer kvantitativno merjenje ni izvedljivo oziroma racionalno. Uporablja se tudi v primerih, ko ni mogoče vseh sestavin delovne uspešnosti meriti kvantitativno (Uhan 2000a, 363). Pri kvalitativnem merjenju delovne uspešnosti gre za vrednotenje uspehov delavcev, ocenjevanje delavcev, ocenjevanje učinkov delavcev, analitično oceno delavcev, delovno oceno, osebno oceno ... Treba je določati takšna merila, ki bodo omogočala ocenjevanje opravljenih delovnih nalog in ugotavljanje delovnih rezultatov in delovnih prispevkov delavcev. To je treba obravnavati kot poseben način merjenja delovnih rezultatov in delovnega prispevka z ocenjevanjem izvršilnih delovnih nalog. Kvalitativno merjenje je bolj subjektivno ocenjevanje. Vendar pa je subjektivno merjenje skoraj enako objektivnemu merjenju, če le upoštevamo vsa pravila, ki veljajo za ocenjevanje. Razlika je le v velikosti napake. Pri ocenjevanju je napaka večja kot pri merjenju. S treningom ocenjevalcev pa se tudi velikost napake pri ocenjevanju zmanjša (Lipičnik 2002, 484).

Merila za kvantitativno in kvalitativno merjenje delovne uspešnosti in rezultatov dela ter za merjenje gospodarnosti dela in ustvarjalnosti pri delu morajo biti enaka za vse delavce v podjetju, ki so na enakem položaju, kar jim daje občutek enakosti. Seveda se ta merila spreminjajo glede na položaje delavcev v organizaciji in na podlagi njihove odgovornosti na delovnem mestu. Delavcem na enakih položajih oziroma položajih s podobno odgovornostjo pripadajo enaka merila. Hkrati morajo biti tudi objektivna in razumljiva, da lahko delavci tudi sami predvidevajo višino plače glede na rezultate svojega dela. Zavzetost za delo hitro in vztrajno raste, če so delavci obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali, oziroma ali so sploh dosegli cilj, ki jim je bil zastavljen (Lipičnik 1997, 47).

#### **2.7.4 Osnove in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti**

Z osnovami se opisno določijo sestavine (elementi, prvine), po katerih se ugotavlja delovni prispevek delavcev k ustvarjanju oziroma povečanju dohodka, ki ga dosegajo pri opravljanju posameznih ali skupinskih del (opravil) v organizaciji. Z merili se določijo količinski podatki in kazalniki, s katerimi se ugotavlja, meri, vrednoti in izkazuje izpolnjevanje posameznih osnov oziroma obseg in vrsta prispevkov delavca pri delu (Uhan 2004, 107).

Pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja, to je zlasti meril, moramo upoštevati nekatera strokovna pravila in njihovo zaporedje (Uhan 2004, 107):

1. najprej moramo merilo izdelati, to pomeni, vnaprej določiti v aktih,
2. merila morajo biti sprejemljiva, da jih lahko delavci kar se da zavestno in tudi demokratično sprejmejo (soupravljanje), kar pa je možno le, če so enostavna in razumljiva,
3. merila moramo uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev,
4. merila moramo izpopolnjevati.

#### **2.7.5 Ravni ugotavljanja delovne uspešnosti**

Uspešnost se ustvarja na različnih ravneh, zato je tudi ugotavljanje možno in smiselno tako, kot se ustvarja in izkazuje. Ugotavljamo jo lahko (Uhan 2000b, 65–67):

*Individualno za posameznega delavca*, ki je najbolj neposredno in motivacijsko učinkovito, saj posameznik usmeri svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem. Ugotavljanje delovne uspešnosti vsakega delavca je pogoj za uresničitev načela delitve po rezultatih dela, ki naj vsakega delavca motivira in stimulira k večji delovni uspešnosti. Zaradi različne opremljenosti, tehnologije in organiziranosti delovnih procesov je značilno, da je ugotavljanje delovne uspešnosti za vsak delovni proces

različno. Razlogi, da bo posamezen delavec v delovno povezani skupini dobil pri delitvi večjo plačo, so večji obseg del in nalog, boljša kakovost in nižji stroški.

*Skupinsko za delovno povezano skupino delavcev*, kjer je temeljno izhodišče ugotavljanja v sistemu načrtovanja v okviru organizacij. Vsaka delovna skupina mora imeti svoj delovni program, s katerim je vnaprej določeno, katera dela in naloge bo izvajala skupina, kakšen je načrtovani obseg in kakovost del in nalog, kakšni naj bodo stroški uresničevanja delovnega načrta in kako usposobljeni morajo biti delavci, ki bodo izvajali delovni program. Prednosti nagrajevanja v okviru delovnih skupin so dobro sodelovanje, nadzor znotraj skupine, zmanjšanje odsotnosti z dela, ustrežnejša delitev. Kot glavne pomanjkljivosti se pojavljajo nezaupanje med delavci, da bo vsak opravil svoj del nalog, težnja prevzemanja več nalog, kot jih skupina lahko opravi, izenačevanje zaslužkov vseh delavcev v skupini, kar omogoča parazitizem slabših delavcev in zavira iniciativo boljših.

*Kolektivno za vse delavce v organizaciji*, pri katerem uspešnost v kolektivu izkazujemo z ekonomskimi in drugimi kategorijami delovanja organizacije, predvsem s kazalniki uspešnosti, kjer se pokaže pomembnost prispevkov posameznika k skupnim uspehom in se zaposlenim neposredno nakaže, kako njihov individualni prispevek vpliva na uspešnost celotne organizacije.

#### ***2.7.6 Učinkovitost sistema spremljanja in ugotavljanja delovne uspešnosti***

Učinkovit sistem spremljanja in ugotavljanje delovne uspešnosti temelji na povezovanju ciljev podjetja s cilji organizacijskih enot ter posameznika in zagotavlja uspešnost poslovanja podjetja ter zadovoljstvo zaposlenih (Anterič 2005, 14). V preteklosti so se podjetja pri oblikovanju sistemov delovne uspešnosti predvsem usmerila na iskanje ustreznih meril za spremljanje in ugotavljanje delovne uspešnosti posameznikov ali organizacijske enote, rezultate pa je bilo mogoče oceniti ali merit.

Predvsem ocenjevanje je bilo deležno precejšnjih kritik, tako pri zaposlenih kot sindikatih, ki so bili mnenja, da vodje niso dovolj objektivni in usposobljeni za ocenjevanje. Sistem ocenjevanja se ni obnesel predvsem v primerih, ko pri oblikovanju meril niso sodelovali vodje organizacijske enote, odgovorni za rezultate poslovanja organizacijske enote, ko niso povsem izražali vpliva na doseganje rezultatov, ko so bili cilji postavljeni okvirno, ko so vodje sistem razumeli kot dodatno obremenitev in ne kot pomoč za lažje in boljše delo, ko vodje niso bili ustrezno usposobljeni za uporabo sistema ugotavljanja delovne uspešnosti in so se bali odziva zaposlenih.

Na učinkovitost sistema ocenjevanja in motivacijsko vrednost precej vpliva tudi pogostost ocenjevanja. Z vidika racionalnosti in učinkovitosti je najprimernejše nekajmesečno ocenjevalno obdobje (Kuharič 2004, 66). Pravo vrednost sistemu ocenjevanja uspešnosti daje dosledna uporaba, kar pa zahteva usposobljene vodje, ki

## *Sistem nagrajevanja delovne uspešnosti*

verjamejo v pomen in korist sistema za podjetje, njih same in za zaposlene (Anterič 2005, 14–15).

### **3 SISTEM MOTIVIRANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU X**

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 spodbudami 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 treba 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 Predstavitev in organiziranost podjetja**

Dejavnost podjetja X je dejavnost trženja poštnih storitev. Dejavnost podjetja obsega sprejemanje, prevoz in dostavo pisemskih pošilk, zbiranje pisemskih in paketnih pošilk, razporejanje ter prevoz pisemskih in paketnih pošilk. Podjetje izvaja tudi logistične storitve, varne elektronske poštno storitve ter prodajo trgovskega blaga prebivalstvu in pravnim subjektom v domačem in mednarodnem okolju.

Za strokovna področja so v poslovnih službah družbe oblikovani naslednji sektorji: Sektor za logistiko, Sektor za trženje, Kadrovsko-pravni sektor, Sektor za računovodstvo, Sektor za finance, Sektor za mednarodne odnose, Sektor za investicije in nabavo ter Sektor za informatiko.

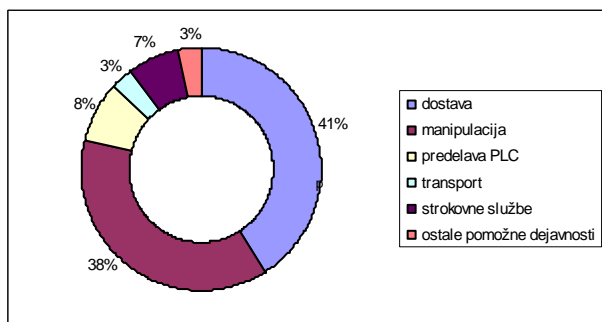
#### **3.2 Skupine in podskupine del v podjetju**

V podjetju X dela največ zaposlenih na področju dostave in manipulacije. Področje dostave predstavljajo pismonoše, ki so odgovorni za razdelitev pisemskih in paketnih

pošiljk po dostavnih okrajih, raznašanje in dostavo teh pošiljk. V dostavi prevladuje moški spol. Obratno pa je v manipulaciji, kjer je v večini ženski spol, saj manipulacija pomeni delo na okencu in ne predstavlja fizičnih naporov. Področje dostave ima svojega kontrolorja, ki skrbi za redno, pravilno in nemoteno dostavo pošiljk in paketov ter optimalno razdelitev le-teh na dostavne okraje. Prav tako je na področju manipulacije, kjer za pravilno poslovanje skrbi kontrolor manipulacije. Najvišjo funkcijo pa ima upravnik, ki nadzira celotno poslovanje, tako s strani dostave kot tudi manipulacije. Podjetje X ima zaposlene ljudi tudi na področju predelave pošiljk v logističnih centrih (PLC) in v strokovnih službah družbe. V transportu so zaposleni vozniki, na področju pomožnih dejavnosti pa ima podjetje zaposlene vzdrževalce strojne opreme in objektov, varnostnike ...

Delež posameznih skupin je predstavljen na sliki 3.1.

**Slika 3.1:** Skupine zaposlenih v podjetju X



Vir: Pošta Slovenije 2007.

### 3.3 Tarifni in plačilni razredi

Plačilni razredi oziroma količniki se razvrščajo v devet tarifnih skupin glede na stopnjo zahtevane strokovne izobrazbe.<sup>2</sup> Znotraj tarifnih skupin se količniki razvrščajo v plačilne razrede, pri čemer višina količnika pomeni hkrati označbo plačilnega razreda.

Povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v podjetju X, kamor je všteto tudi izplačilo dela plače poslovne uspešnosti, je bila v letu 2007 za 3,4 % višja kot leta 2006. Na rast plač je vplivala zakonska uskladitev, napredovanje in delovna uspešnost zaposlenih v skladu s podjetniško kolektivno pogodbo, višja struktura zaposlenih v bolj zahtevnih poklicnih skupinah in izplačilo poslovne uspešnosti v decembru 2007.

<sup>2</sup> Tarifni razredi so naslednji: I. osnovna šola, II. program za usposabljanje, III. srednja 2-letna izobrazba, IV. srednja 3-letna izobrazba, V. srednja 4-letna izobrazba, VI. višja izobrazba, VII. visoka izobrazba, VIII. magisterij, specializacija in IX. doktorat znanosti.



**Tabela 3.1:** Primerjava povprečnih bruto plač

	Povpr. bruto plača 2006	Povpr. bruto plača 2007	Indeks
Podjetje X	1230,8	1272,71	103,4
Republika Slovenija	1212,8	1284,79	105,9
Dejavnost prometa in zvez	1293,23	1366,18	105,6

Vir: Pošta Slovenije 2007.

Povprečna plača v podjetju X je za 0,9 odstotka nižja od povprečne plače na zaposlenega v Republiki Sloveniji in za 7,3 odstotka nižja od povprečne plače v dejavnosti prometa in zvez.

### 3.4 Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Vsak zaposleni v podjetju X je pomemben član skupnosti, saj prispeva svoj delež k uspešnosti podjetja. Zaposleni s svojim znanjem, prizadevnostjo in sposobnostjo trži in prodaja storitve podjetja X, skrbi za zadovoljstvo strank ter v skladu z vizijo in cilji podjetja predstavlja pomemben dejavnik konkurenčnosti na trgu. Zato je treba zagotavljati kakovostne pogoje dela, usposabljanje in izobraževanje ter stimulatивно delovno okolje. Zaposlene podjetje spodbuja s sistemom nagrajevanja, napredovanja, ocenjevanja delovne uspešnosti in z izbiro najboljših upravnikov, ki za uspešno poslovanje in kakovostno vodenje prejmejo priznanja in denarne nagrade. Da bi motivacijo zaposlenih podjetje še bolj spodbudilo, so pripravljene načrti za izvedbo merjenja organizacijske klime in uvedbe sistema letnih razgovorov. Vpeljani so dnevi odprtih vrat za zaposlene, kjer imajo zaposleni možnost osebne pogovora s predstavniki posloводства. Zaposlenim je dvakrat mesečno namenjeno tudi telefonsko informiranje in svetovanje.

Motiviranost zaposlenih podjetje X spodbuja z ocenjevanjem delovne uspešnosti, ki lahko vpliva na višino plače + ali - 10 odstotkov. Na osnovi selektivnih kriterijev iz podjetniške kolektivne pogodbe je napredovalo 11,8 odstotka zaposlenih. Izplačujejo se nagrade za uspešno delo na projektih in najuspešnejšim upravnikom pošt. Iz naslova poslovne uspešnosti so zaposleni v povprečju prejeli 30,2 odstotka povprečne bruto plače v podjetju X (Pošta Slovenije 2007).



#### **4 ANALIZA SISTEMA NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU X**

Kot sem navedla že v uvodu, je glavni namen mojega diplomskega dela predstaviti in analizirati sistem nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju in ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z obstoječim sistemom nagrajevanja. S pomočjo ankete, ki jo bom izvedla v podjetju, bom lahko ugotovila, kako so zaposleni (ne)zadovoljni v podjetju z nagrajevanjem delovne uspešnosti oziroma če le-ta pozitivno vpliva na zaposlene. Na podlagi ugotovitev bom podala predloge izboljšanja sistema nagrajevanja v podjetju X. Sistem motiviranja in nagrajevanja je s strani vodstva lahko še tako dobro načrtovan, vendar se njegova ustreznost lahko pokaže le v praksi.

##### **4.1 Predstavitev značilnosti zaposlenih v podjetju X**

Podjetje X ima okoli 6700 zaposlenih, od tega 92 % za nedoločen čas. Število zaposlenih se je v primerjavi s stanjem konec leta 2006 postopoma zmanjševalo, tako da je bilo konec leta 2007 nižje za 80 zaposlenih (1,2 %). Zmanjševanje števila zaposlenih je posledica upadanja določenih vrst storitev in nenačrtovanih odhodov zaposlenih. Med letom je podjetje zapustilo 327 delavcev, od tega največ iz osebnih razlogov in upokojitev. Novih zaposlitev je bilo 247, večinoma za določen čas. Fluktuacija delavcev je bila 4,3-odstotna in za 0,7 odstotka višja kot leta 2006. Fluktuacija z leti narašča, kar je posledica vedno večje konkurence na trgu dela.

**Tabela 4.1:** Število in struktura zaposlenih

	2006	2007	Razlika
<i>Število zaposlenih</i>	6723	6643	-80
<i>Delovni čas</i>			
Polni delovni čas	97,60%	97,50%	-0,1
Krajši delovni čas	2,40%	2,50%	0,1
<i>Delovno razmerje</i>			
Nedoločen čas	86,90%	92,00%	5,1
Določen čas	13,10%	8,00%	-5,1
<i>Spol</i>			
Moški	62,70%	62,60%	-0,1
Ženske	37,30%	37,40%	0,1

Vir: Pošta Slovenije 2007.

Večina zaposlenih ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za polni delovni čas, za krajši delovni čas pa 2,5 % zaposlenih. V strukturi zaposlenih po spolu prevladujejo moški (62,6 %), ki v večini opravljajo težja fizična dela na dostavi in pri predelavi pošiljk. Delavci so v povprečju stari 40 let, imajo 19 let delovne dobe in četrto stopnjo strokovne izobrazbe (3 leta srednješolskega izobraževanja). Povprečno število let delovne dobe in starosti se v zadnjih letih postopoma zvišuje. Prav tako se z leti izboljšuje izobrazbena struktura delavcev. K dvigu izobrazbene strukture so prispevali zaposleni delavci, ki so zaključili izobraževanja ob delu na višjih, visokih, univerzitetnih programih ter na magistrskem študiju, pa tudi upokojitve zaposlenih z nižjo stopnjo strokovne izobrazbe ter novo zaposleni z višjo, visokošolsko in univerzitetno izobrazbo. Dvig izobrazbene strukture podjetje pričakuje tudi v prihodnje.

**Tabela 4.2:** Povprečno število zaposlenih po stopnjah strokovne izobrazbe

Stopnja strokovne izobrazbe	Število zaposlenih 2006	Število zaposlenih 2007	Indeks
I.	657	632	96,3
II.	72	64	88,9
III.	433	438	101,2
IV.	2074	2066	99,6
V.	2586	2603	100,7
VI.	438	462	105,5
VII.	362	398	109,9
VIII.	18	21	116,7
IX.	1	1	100
Skupaj	6641	6685	100,7

Vir: Pošta Slovenije 2007.

## 4.2 Metodologija

Ker v mojem diplomskem delu pišem o podjetju X, saj podjetje ne želi biti imenovano, sem imela kar nekaj težav s pridobitvijo dovoljenja anketiranja, še posebej na tako občutljivo temo, kot je nagrajevanje delovne uspešnosti. Anketa je bila anonimna. Zaradi lažje obdelave podatkov je anketni vprašalnik zaprtega tipa. Ker je v podjetju največ delavcev v manipulaciji in v dostavi, sem večino anket razdelila med zaposlene, ki delajo v manipulaciji in dostavi, nekaj anket pa sem razdelila med kontrolorje.

Anketni vprašalnik zajema 15 vprašanj zaprtega tipa (Priloga 1), ki se navezujejo na sistem nagrajevanja v podjetju X. 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. Pri analizi sem uporabila metode opisne statistike.

## 4.3 Rezultati raziskave

### 4.3.1 Struktura anketirancev

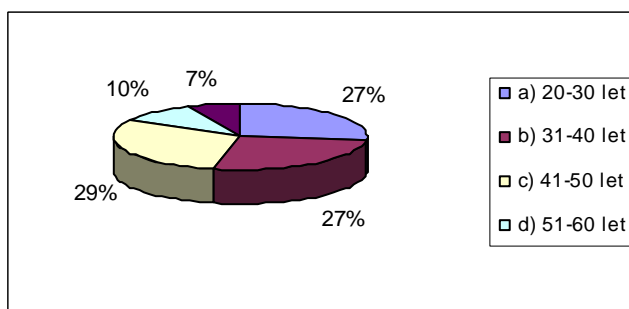
Od 30 zaposlenih, ki so vrnilo anketni vprašalnik, je 43 odstotkov žensk (13) in 57 odstotkov moških (17). Malo večji odstotek moških je pričakovan, saj sem anketo razdelila tako med dostavljavce, ki dostavljajo pisemske in paketne pošiljke, kjer je več moških, kot med manipulante, ki opravljajo delo na okencu, kjer je več žensk. Odločila sem se za ti skupini, tako za dostavo kot za manipulacijo, ker predstavljata daleč največji delež v podjetju, ostale skupine pa predstavljajo zelo majhen delež, ki je v primerjavi s tema dvema skupinama zanemarljiv.

Struktura zaposlenih, ki so bili zajeti v anketo, se po spolu ujema s strukturo vseh zaposlenih v podjetju, saj je zaposlenih na področju dostave več kot na področju manipulacije, moški spol pa je prisoten tudi v manipulaciji.

Sodelujoči so stari od 20 do 60 let. V anketnem vprašalniku sem zaposlene po starosti razdelila v pet starostnih razredov. V prvi starostni skupini, od 20 do 30 let, je bilo v anketo zajetih osem zaposlenih, kar predstavlja 27 odstotkov vseh sodelujočih. V drugi skupini, od 31 do 40 let, je bilo število zaposlenih enako prvi starostni skupini. V tretji skupini, od 41 do 50 let, ki predstavlja največji odstotek delavcev, zajetih v anketo, je bilo devet delavcev, kar je 30 odstotkov vseh sodelujočih. V četrti starostni skupini, od 51 do 60 let, so bili v anketo zajeti trije zaposleni, kar predstavlja 10 odstotkov vseh zaposlenih. V zadnji starostni skupini, nad 60 let, pa sta bila med anketiranci le dva zaposlena, kar predstavlja 7 odstotkov zaposlenih. Iz rezultatov ankete je razvidno, da je v zadnjih dveh starostnih skupinah, to je od 51 do 60 let in nad 60 let, najmanj zaposlenih.

Struktura zaposlenih po starosti, ki jo kažejo rezultati ankete, se ujema s strukturo zaposlenih po starosti na ravni celotnega podjetja. Povprečna starost zaposlenih v podjetju X znaša štirideset let (Pošta Slovenije 2007).

Slika 4.1: Struktura zaposlenih po starosti

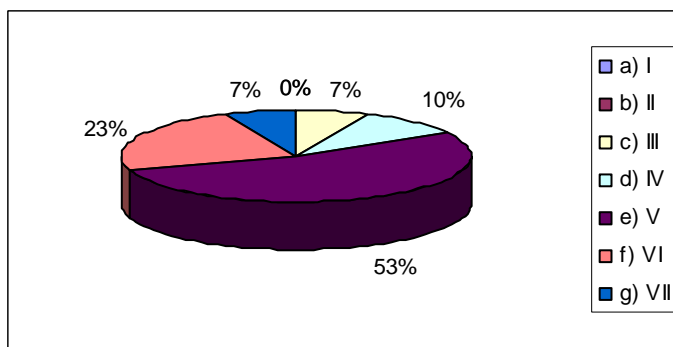


V izobrazbeni strukturi zaposlenih v podjetju X je največ ljudi s V. stopnjo izobrazbe, kar ni presenetljivo, glede na to, da je večina ljudi, ki so izpolnjevali anketo, zaposlenih v manipulaciji. Teh zaposlenih je kar 16 oziroma 53 odstotkov vseh anketiranih. Sedem izmed anketiranih ima izobrazbo VI. stopnje, kar je 23 odstotkov izmed vseh anketiranih. Izobrazbo III. in VII. stopnje imata po dva anketirana zaposlena (6 odstotkov), izobrazbo IV. stopnje pa imajo trije zaposleni, to je 10 odstotkov vseh anketiranih. V anketi se je izkazalo, da nihče izmed sodelujočih v anketi nima I. in II. stopnje izobrazbe.

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. in VII. stopnjo izobrazbe, kar se ujema s celotnim podjetjem, saj je v podjetju X kot celoti najmanj zaposlenih z II., III. in VII. stopnjo izobrazbe (Pošta Slovenije 2007). Pri sodelujočih v anketi prav tako ni bilo nobenega z II. stopnjo izobrazbe. Razlika v odstopanju pa se opazi pri zaposlenih s I. stopnjo izobrazbe, kjer jih je na ravni celotnega podjetja kar nekaj, v anketi pa ni bilo niti enega.

V podjetju v zadnjem času primanjkuje kadrov na področju vodenja, zaradi česar se povečuje potreba po zaposlenih z višjo izobrazbo. Glede na to lahko sklepam, da se bo v prihodnosti dvignila raven stopnje izobrazbe.

**Slika 4.2:** Struktura zaposlenih po izobrazbi



#### 4.3.2 Vrsta dela, ki ga opravljajo sodelujoči v anketi

Od 30 zaposlenih, ki so vrnilo anketni vprašalnik, jih največ dela v manipulaciji, in sicer osemnajst (60 odstotkov), kar je več kot polovica vseh delavcev, ki so sodelovali v anketi. Šest zaposlenih, kar je 20 odstotkov anketirancev, opravlja dela na področju vodenja. Prav tako je s številom zaposlenih na področju dostave.

### **4.3.3 Seznajenost zaposlenih s sistemom določanja plače**

Več kot polovica anketirancev, 56 odstotkov, je odgovorila, da natančno pozna sistem določanja svoje plače. 36 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da le približno pozna sistem določanja plač. Le 6 odstotkov sodelujočih v anketi je odgovorilo, 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.

### **4.3.4 Zadovoljstvo sodelujočih z obstoječim sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti**

Največ zaposlenih, zajetih v anketi, in sicer 63 odstotkov, je odgovorilo, da so delno zadovoljni s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju. Le 7 odstotkov jih je odgovorilo, da so s sistemom zadovoljni. Kar 30 odstotkov jih je odgovorilo, da s sistemom nagrajevanja niso zadovoljni.

Le 17 odstotkov meni, da je sistem nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju pravičen in pošten. Največ sodelujočih v anketi, in sicer 43 odstotkov, je odgovorilo, da je sistem nagrajevanja delno pravičen in pošten. 40 odstotkov jih pa meni, da sistem nagrajevanja ni pošten in pravičen.

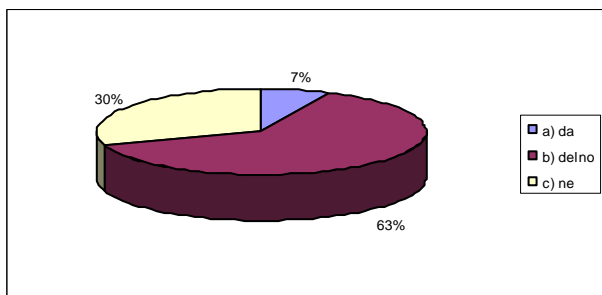
60 odstotkov zajetih v anketi meni, da bi bilo treba spremeniti sistem nagrajevanja v podjetju, 40 odstotkov pa jih je odgovorilo, da sistema ne bi spremenili.

Vprašanja o zadovoljstvu zaposlenih s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti, 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 63 odstotkov zaposlenih odgovorilo, da so le delno zadovoljni in približno podoben odstotek zaposlenih, to je 43 odstotkov, je napisalo, da se jim sistem nagrajevanja zdi delno pravičen in pošten. Odgovori na ti vprašanja 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 je popolnoma nezadovoljnih s sistemom



nagrajevanja le devet zaposlenih, zajetih v anketo, kar osemnajst pa jih je odgovorilo, da je sprememba sistema nagrajevanja nujna, kar pomeni, da z nagrajevanjem ne morejo biti zadovoljni. Glede na vprašanje o višini plače zaposlenih, ki sledijo v nadaljevanju, sklepam, da tako velika želja po spremembi sistema nagrajevanja izhaja iz mnenja delavcev, da so njihove plače prenizke, in ne iz same strukture sistema nagrajevanja.

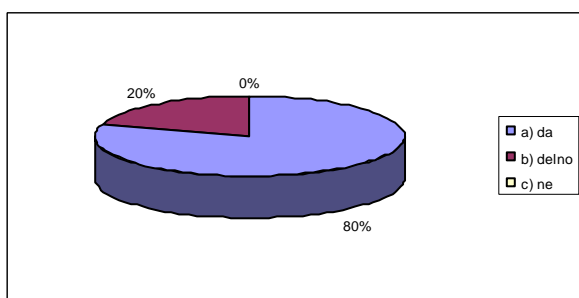
**Slika 4.3:** Zadovoljstvo delavcev s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti



#### 4.3.5 Spodbuda sistema nagrajevanja delovne uspešnosti k večji uspešnosti pri delu

Večina anketirancev, 80 odstotkov, je odgovorila, da jih sistem nagrajevanja delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti pri delu. 20 odstotkov anketirancev meni, da sistem nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju le delno spodbuja k večji uspešnosti pri delu. Da sistem nagrajevanja delovne uspešnosti ne spodbuja k večji uspešnosti, ni odgovoril nihče od anketiranih.

**Slika 4.4:** Ali sistem nagrajevanja spodbuja k večji uspešnosti pri delu?



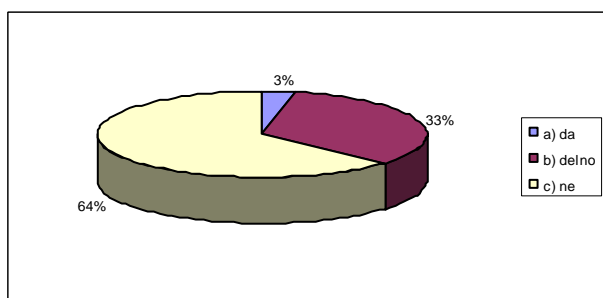
Glede na to, da jih je 80 odstotkov odgovorilo, da jih sistem nagrajevanja delovne uspešnosti spodbuja k večji uspešnosti pri delu, se mi zdi pri vprašanju o nagrajevanju delovne uspešnosti kot spodbudi za večjo uspešnost pri delu smiselna razlaga za tak

rezultat, da ti anketiranci dovolj dobro poznajo sistem nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju. Pri tem lahko sklepamo, da je vpliv na učinkovitost in uspešnost kar velik.

#### **4.3.6 Zadovoljstvo z višino plače glede na delo, ki ga zaposleni, zajeti v anketi, opravljajo**

Popolnoma je z višino svoje plače zadovoljen le eden od tridesetih anketirancev. 63 odstotkov zaposlenih, zajetih v anketi, s svojo plačo ni zadovoljnih, ostalih 33 odstotkov anketirancev pa je s svojo plačo, ki jo prejema za opravljeno delo v podjetju, le delno zadovoljnih.

**Slika 4.5:** Zadovoljstvo zaposlenih z višino plače, glede na delo, ki ga opravljajo



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 (33 odstotkov), vendar pa je zanemarljiv delež popolnoma nezadovoljnih s svojo plačo.

Nihče od zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, ne meni, da bi moral dobivati nižjo plačo, kot jo dejansko dobiva. Samo 7 odstotkov anketirancev (2) je odgovorilo, da svoje plače ne bi spreminjalo. Ostalih 93 odstotkov delavcev, zajetih v anketi, meni, da si zaslužijo višjo plačo. Od vseh 93 odstotkov, ki so konkretno napisali, koliko višjo plačo bi po njihovem mnenju morali dobivati, jih največ meni (devet zaposlenih), da bi morali dobivati 20 odstotkov višjo plačo, enak odstotek zaposlenih meni, da bi morali dobivati 30 odstotkov višjo plačo. Na drugem mestu je sedem zaposlenih, zajetih v anketi, ki menijo, da bi morali dobivati 40 odstotkov višjo plačo. Od ostalih treh pa dva menita, da zaslužita kar 60 odstotkov višjo plačo, eden pa si zasluži 50 odstotkov višjo plačo. V povprečju delavci, ki so sodelovali v anketi, menijo, da bi morali dobiti 40 odstotkov višjo plačo.

Odgovori na to vprašanje so odraz odgovorov na vprašanje, ali so zaposleni zadovoljni z višino plače, glede na delo, ki ga opravljajo. Že pri tem vprašanju sem

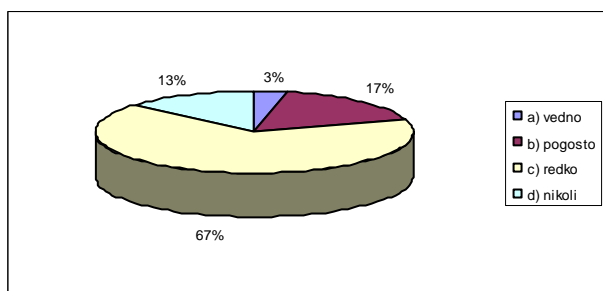
ugotovila, da si zaposleni v podjetju X želijo višje plače. Odgovori, koliko višjo plačo si želijo, so bili različni. V povprečju pa bi zaposleni želeli 40 odstotkov višjo plačo od tiste, ki jo trenutno prejemajo.

#### 4.3.7 Nedenarne nagrade, ki jih dobivajo delavci

30 odstotkov zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, je odgovorilo, da prejema poleg plače tudi nedenarne nagrade. Ostalih 70 odstotkov je napisalo, da nedenarnih nagrad ne dobiva.

Največ zaposlenih (67 odstotkov), ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, je odgovorilo, da njihov nadrejeni redko uporablja pohvale za cilje, ki jih dosežejo. 13 odstotkov pravi, da jih njihov nadrejeni nikoli ne pohvali za dosežene cilje. 17 odstotkov, zajetih v anketo, pravi, da so pogosto pohvaljeni za dosežene cilje, le en anketiranec je odgovoril, da ga njegov nadrejeni vedno pohvali za dosežene cilje.

**Slika 4.6:** Ali nadrejeni uporabljajo pohvale za cilje, ki jih dosežejo zaposleni?



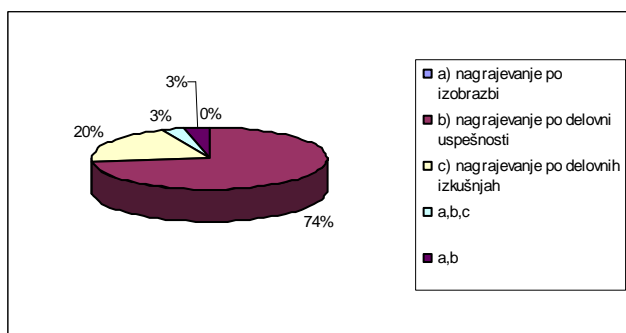
Pohvale nadrejenih so oblika nedenarnih nagrad, ki povejo, da podjetje ceni delo, ki ga delavec opravlja, in nič ne stanejo, lahko pa veliko pomenijo. Nič kaj spodbudno za podjetje X ni, da je kar 67 odstotkov anketirancev odgovorilo, da jih njihov nadrejeni le redko pohvali za dosežene cilje, in le 17 odstotkov anketirancev pravi, da jih njihov nadrejeni pogosto pohvali za dosežene cilje. 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.

#### 4.3.8 Kateri sistem nagrajevanja je pravičnejši?

Pri tem vprašanju sem zaposlene v podjetju X spraševala, kateri sistem nagrajevanja se jim zdi pravičnejši. Ali naj bodo zaposleni nagrajeni glede na izobrazbo, glede na delovno uspešnost ali pa glede na delovne izkušnje. Kar 73 odstotkov zaposlenih, sodelujočih v anketi, je odgovorilo, da se jim zdi najbolj pravično nagrajevanje glede na delovno uspešnost. 20 odstotkov anketirancev meni, da je najbolj pravično, da se zaposlene nagrajuje glede na delovne izkušnje. En delavec je odgovoril, da bi bil sistem nagrajevanja najbolj pravičen, če bi se upoštevala izobrazba, delovna uspešnost in delovne izkušnje. Prav tako en zaposleni meni, da bi bilo pri nagrajevanju treba upoštevati tako delovno uspešnost kot 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.

**Slika 4.7:** Način nagrajevanja, ki se zdi delavcem najbolj pravičen



#### 4.3.9 Odgovornejše delo za višjo plačo

47 odstotkov, sodelujočih v anketi, je odgovorilo, da bi sprejeli zahtevnejše delo v zameno za višjo plačo, kar 53 odstotkov pa jih je bilo nasprotnega mnenja.

Rezultati zadnjega vprašanja kažejo, da v podjetju ni veliko ambicioznega kadra, ki želi imeti odgovornejše delo, ali pa se zavedajo, da je odgovornejše delo na višjem položaju premalo plačano glede na odgovornost, ki jo prevzamejo. Zato je v podjetju X vedno večje povpraševanje po višje izobraženem kadru, ki ga vedno primanjkuje.

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 precej višjo plačo tudi sami prispevati (npr. se izobraževati, pokazati delovno vnemo, svoje sposobnosti ...).



## **5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠANJA SISTEMA NAGRAJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI V PODJETJU X**

Z izvedeno anketo med zaposlenimi v podjetju X lahko pridem do zaključka, da obstajajo dobre in slabe strani sistema nagrajevanja delovne uspešnosti.

Neizpodbitno dejstvo je, da bo sistem nagrajevanja v veliki večini anketirancev spodbuda k večji uspešnosti pri delu, kar lahko štejemo kot najpomembnejši del nagrajevanja. Kot drugo dobro stran samega sistema nagrajevanja pa lahko izpostavim dejstvo, da so zaposleni v podjetju X dobro seznanjeni s sistemom določanja svoje plače.

Interes delavca je vsekakor prejemati čim višjo plačo. Sistem nagrajevanja lahko prispeva k povišanju največ 20 odstotkov (glede na uspešnost pri delu), vendar se v praksi kaže, da nagrade zelo redko presegajo 10 odstotkov. Dejansko je tolikšno povečanje plače premajhna spodbuda za tiste delavce, ki so pripravljeni s svojim maksimalnim trudom prispevati k razvoju podjetja. Ostalih 10 odstotkov bi zaposleni lahko dobili tudi v obliki višjega dodatka za poslovno uspešnost, tako bi lahko delavci bili bolj stimulirani za nadaljnje delo, saj bi bilo 20-odstotno povišanje plače v današnjih časih več kot dober stimulator.

V tem primeru bi lahko podjetje svojim zaposlenim omogočalo prejem nedenarnih nagrad nekoliko višje vrednosti, bodisi kot nagrade za delovno uspešnost ali kot nagrade za jubileje. Te nedenarne nagrade bi lahko bile potovanja, dodatna zdravstvena zavarovanja, organizirane športne igre, članstvo v klubih, na primer fitness klubih, plačana ali nagradna izobraževanja, (plačani) prosti dnevi, simbolična darila ob praznikih, voščila ob rojstnem dnevu, zahvale in spodbude. Samo podjetje bi takšno obliko nagrajevanja moralo »promovirati«, tako da bi delavci vedeli, kakšne nagrade lahko pričakujejo po uspešno opravljenem delu. Dosedanja praksa v podjetju X je pokazala, da se takšna oblika nagrajevanja ne izvaja oziroma je zaradi trenutne gospodarske krize zelo okrnjena. Kot primer lahko povem, da so v podjetju X letošnje zimske športne igre zaradi tega odpadle.

Poleg denarnih in nedenarnih nagrad bi lahko podjetje X v svoj sistem nagrajevanja v večji meri vključilo tudi pohvale svojim delavcem s strani nadrejenih, glede na to, da zaposleni v podjetju teh nagrad skoraj ne zaznavajo. Ko zaposleni dobijo pohvalo, še posebej če je le-ta javna, bo to zelo pozitivno vplivalo na njihovo nadaljnje delo. V

podjetju X imajo kar nekaj letnih srečanj vseh zaposlenih (božični prazniki, poletne športne igre in izleti ...), ob takih priložnostih bi bile javne pohvale ne samo dobra stimulacija za delavca, ki jo prejme, ampak tudi spodbuda za vse ostale.

Kot moj zadnji predlog pri izboljšanju delovne uspešnosti posameznika v podjetju X je ravno sprememba v načinu zaposlovanja, kar posledično privede do izboljšanja sistema nagrajevanja. V dosednji praksi se je redna zaposlitev izkazala kot slab stimulator za največje udejstvovanje delavca. Zakaj? Delavec je ob svojem prepričanju, da je njegovo delovno mesto zagotovljeno, posledično zmanjšal svojo intenzivnost pri delu in začetno delovno vnemo.

V kolikor bi bili delavci zaposleni s pogodbo za krajše časovno obdobje (npr. 12 mesecev), bi se za svoje delovno mesto mnogo bolj potrudili, kar bi posledično pripeljalo do večje delovne uspešnosti. Večja delovna uspešnost pa bi na koncu pomagala tako delavcu v obliki nagrad kot podjetju v obliki izboljšane poslovne uspešnosti in razvoja podjetja. Resda gre za dvorezen meč, saj z vidika delodajalca s tem lahko povečamo delovno uspešnost zaposlenih, slednji pa so mnenja, da nimajo nobene ekonomske varnosti ter da je takšen položaj delavcev izkoriščevalski. Ravno zaradi tega bi bilo število podaljšanih pogodb omejeno in ne bi presegalo obdobja petih let.



## 6 SKLEP

Ko govorimo o nagrajevanju delovne uspešnosti zaposlenih, se zadeve lahko lotimo z dveh vidikov. Z ene strani se srečamo z vidikom zaposlenih in na drugi strani z vidikom podjetja. Rezultati delavca ter na koncu poslovna uspešnost podjetja pa bosta v veliki meri odvisna od pravilnega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti.

Velika večina zaposlenih v kateremkoli podjetju ne bo nikoli zadovoljna z višino plače, ki jo prejema. Ne glede na znesek, ki ga dobijo na koncu meseca, bodo mnenja, da so s svojim delom upravičeni do večjega plačila. Tudi rezultati ankete, ki sem jo izvedla v podjetju X, kažejo, da se kar 63 odstotkov zaposlenih ne strinja z višino plače, ki jo dobijo, glede na delo, ki ga opravljajo. Do enakih zaključkov je prišla tudi Zupanova (2006, 5), ko pravi, da na vprašanje, kakšna se vam zdi vaša plača, verjetno nihče ne bo odgovoril z »ne vem«. Na žalost bo verjetno večina vprašanih rekla, da je njihova plača prenizka, glede na delo, ki ga opravljajo.

Ravno zaradi te ugotovitve je vprašanje o nagrajevanju delovne uspešnosti toliko bolj občutljivo. Seveda se pojavlja vprašanje, ali zaposleni zaznajo povečanje plače glede na omejen odstotek, ki ga imamo na izbiro. Omenili smo povečanje plače do 10 odstotkov v obliki nagrajevanja delovne uspešnosti ter nadaljnjih 10 odstotkov v obliki višjega dodatka na poslovno uspešnost. Glede na trenutno stanje svetovne krize, ki se kaže v recesiji gospodarstva, je danes že sama ohranitev delovnega mesta lahko dobra motivacija za nadaljnje delo. Zato lahko trdim, da vsak odstotek, ki ga delavci dobijo kot nagrado za delovno uspešnost, pripomore k večji motivaciji za nadaljnje izpolnjevanje delovnih obveznosti.

Seveda pa se še vedno soočamo z vprašanjem, kateri je najboljši sistem nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Za ta sistem so zainteresirani vsi zaposleni v podjetju in na koncu pridemo tudi do ugotovitve, da se večina s tem sistemom v celoti ali delno ne strinja. Podatek, da se kar 30 odstotkov ne strinja ter 63 odstotkov delno strinja, zgovorno kaže, da bi bile potrebne spremembe pri iskanju ustreznega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti. Zelo podoben rezultat sem dobila na vprašanje, ali se jim zdi obstoječi način sistema nagrajevanja pošten in pravičen.

Zaposleni lahko dobijo kot nagrado za svojo delovno uspešnost tudi nedenarno nagrado. Na prvem mestu omenimo napredovanje na delovnem mestu. Kakršnokoli napredovanje na delovnem mestu je za delavca velika motivacija za naprej, obenem pa

napredovanje vidi kot nagrado za dosedanje vloženo delo. Napredovanje po lestvici oziroma hierarhiji v podjetju je ena izmed gonilnih sil vsakega zaposlenega, saj je to tudi eno izmed meril uspešnosti posameznika nasploh v življenju. Uspešnost posameznika v svojem delu ima v današnjem času ogromno težo in odseva tudi na vsa ostala področja v njegovem življenju.

Vsako podjetje bi moralo imeti osnovni cilj – motiviranje zaposlenih za večanje delovne uspešnosti. V tem kontekstu se srečujemo z vprašanjem postavljanja novih izzivov in ciljev, s sposobnostjo za sporazumevanje, z zbiranjem in upoštevanjem pripomb in predlogov, z dajanjem jasnih in jedrnatih napotkov ter nenazadnje zagotavljanjem pravičnega plačila. Zaposleni se morajo čutiti motivirane, obenem pa tudi upoštevane in cenjene. V tem primeru je medsebojno sodelovanje med vodstvom podjetja in zaposlenimi več kot samo dobrodošlo, upam si celo trditi, da nujno potrebno. Samo na tak način bo ustvarjen pozitiven dialog, kar na koncu pripelje do pozitivne delovne atmosfere v podjetju, kar je osnovni pogoj za doseganje ciljev podjetja.

Slaba klima v podjetjih in slabi delovni odnosi, za kar so najbolj krivi ravno vodilni kadri, lahko pripeljejo do slabše delovne uspešnosti delavca, kar se odraža v poslovni uspešnosti podjetja. Posamezniku namreč ni edina motivacija samo plača, ampak tudi pozitivna klima v podjetju, dobri odnosi med zaposlenimi ter na koncu tudi dober način vodenja samega podjetja. Velikokrat na odločitev posameznika, da zapusti podjetje, vplivajo lahko ravno prej omenjeni odnosi v podjetju.

Ni mogoče govoriti o enotnem sistemu nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetjih, ker ima vsako podjetje svoje specifične značilnosti. Prišla sem do zaključka, da so denarne nagrade med močnejšimi spodbujevalci za večino posameznikov, niso pa edini. Veliko vlogo tukaj najdejo tudi nedenarne nagrade v obliki vrednejših daril, posebej pomembne pa so pohvale. Enako velja tudi za posameznike, namreč vsak človek je drugačen. Nekaterim bosta zasebno življenje in prosti čas primarna stvar v življenju, spet drugim bosta najpomembnejša služba in kariera. Potemtakem si zadovoljstvo in srečo vsak posameznik razlaga po svoje. Nekaterim je zasebno življenje vse, zato ne bo njihova delovna vnema nikoli stoodstotna, kljub vsem motivacijam, ki so na voljo. Spet drugim pa bo pomemben strokovni razvoj ter uspešnost na delovnem mestu, napredovanje in zaslužek, takim bo nagrajevanje delovne uspešnosti zelo dobra motivacija.

Cilj vsakega podjetja bi moral biti, da zaposleni v podjetju čutijo pripadnost podjetju ter da so njihovi uspehi in prizadevanja priznani. Zelo pomembno je, da jih podjetje za dobro opravljeno delo nagradi, bodisi z materialnimi bodisi z nematerialnimi nagradami. Le na tak način bodo posamezniki motivirani za doseganje zastavljenih ciljev, kar pripelje do višje storilnosti, zadovoljstva, zavzetosti zaposlenih ter nenazadnje k dobrim poslovnim rezultatom.

## LITERATURA

- Anterič, Mira. 2005. Sistem ugotavljanja delovne uspešnosti kot priložnost in izziv. *Human resource management* 3 (8): 12–15.
- Bolle De Bal, Marcel. 1990. *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Brezigar, Sara. 2005. Kako nagrajujete. *Manager*, 2: 44–45.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Franca, Valentina in Branko Lobnikar. 2007. Nagrajevanje delovne uspešnosti: način za zmanjševanje absentizma in fluktuacije. *Human resource management* 6 (24): 49–53.
- Galič, Jana in Romana Kruhar Puc. 2005. *Obdavčitev plač in drugih osebnih prejemkov*. Lesce: Legat.
- Gruban, Brane. 2006. Nefinančne oblike spodbujanja in motiviranja zaposlenih. *Human resource management* 4 (11): 20–25.
- Hauko, Dušan. 2004. *Sistem nagrajevanja zaposlenih na mestni občini Murska Sobota*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jereb, Janez. 1992. Ocenjevanje delovne uspešnosti kot element sistema razvoja kadrov. *Organizacija in kadri* 25 (3–4): 240–251.
- Jurančič, Ilija. 1995. *Plače v gospodarstvu*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Keenan, Kate. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kresal, Barbara. 1995. *Predpisi o plačah v gospodarstvu in negospodarstvu*. Ljubljana: Slovenska založba.
- Kuharič, Matej. 2004. Ocenjevanje delovne uspešnosti v slovenskih podjetjih. *Human resource management* 2 (5): 64–70.
- Lipičnik, Bogdan. 1992. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. Ocenjevanje zaposlenih. *Podjetnik*, 12: 42–44.
- Palčič, Damjan. 2009. *Zgradite blagovno znamko – se splača!* Dostopno: [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2035](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2035) (15. 12. 2008).
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1996. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pošta Slovenije, d. o. o. 2008. *Letno poročilo za leto 2007*. Poslovni dokument, Pošta Slovenije.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Kolektnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Shinn, George. 1999. *Čudež motivacije*. Ljubljana: Tuma.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000a. Trg dela in nagrajevanje. *Organizacija* 33 (5): 362–365.
- Uhan, Stane. 2000b. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, Stane. 2004. Plača za delovno uspešnost. *Organizacija* 37 (2): 106–113.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Uradni list RS, št. 42/02, 103/07.
- Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKOlP). Uradni list RS, št. 43/06.
- Zupan, Nada. 2006. Na krilih lastne sposobnosti. *Moja tajnica* 13 (5): 5–7.

## **PRILOGE**

Priloga 1      Anketni vprašalnik



## Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Karin Babič, absolventka Fakultete za management v Kopru. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom »Nagrajevanje delovne uspešnosti zaposlenih«. Za praktični del diplomskega dela potrebujem še nekaj podatkov z vaše strani. Zato vas prosim, da odgovorite na naslednja 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) I.
- b) II.
- c) III.
- d) IV.
- e) V.
- f) VI.
- g) VII.

4. Vrsta dela, ki ga opravljate

- a) vodenje
- b) dostava
- c) manipulacija

5. Ste seznanjeni s sistemom določanja vaše plače?

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

*Priloga 1*

c) sistema določanja plače ne poznam

6. Ali ste zadovoljni s sistemom nagrajevanja delovne uspešnosti v podjetju?

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

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

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

8. Ali bi spremenili sistem nagrajevanja delovne uspešnosti v vašem podjetju?

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

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

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

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

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

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 uporablja 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) nagrajevanje po delovni uspešnosti
- c) nagrajevanje po delovnih izkušnjah

15. Ali bi sprejeli odgovornejše delo v zameno za višjo plačo?

- a) da
- b) ne